

درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران

سیدعباس ابراهیمی^۱

۱. استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

(دریافت: ۱۳۹۴/۸/۱۳ پذیرش: ۹۴/۱۱/۲۶)

Introduction to Organizational Inertia and Effective Factors on it in Organizations of Public Sector of Iran

Seyed Abbas Ebrahimi¹

1. Assistant Professor of Economics, Semnan University, Semnan, Iran

Received: (15/Feb/2016)

Accepted: (4/Nov/2015)

Abstract

Choosing an integrated approach and an applied viewpoint to the topic of organizational inertia, present research has tried to answer the basic questions that why organizations use very repetitive methods and procedures in handling the affairs and problem solving. The aim of present research is to analyze the meaning of organizational inertia and studying effective factors on it in governmental organizations. Data was gathered by using research quantitative approaches specially survey approach and correlation examination and also a questionnaire from governmental organizations established in Semnan City through utilizing classified sampling method and was analyzed. Results show that the very important effective factors on inertia are knowledge inertia. Knowledge inertia, that included two dimensions of learning inertia and experience inertia, has direct impact on every three dimensions of organizational inertia i.e. insight inertia, action inertia and psychological inertia. Results also indicated that the knowledge absorptive capacity of organizations moderator the relationship between knowledge inertia and organizational inertia. At the end, practical solutions have been presented for going out of inertia situation in governmental organizations.

Keywords

Organizational Inertia, Knowledge Inertia, Experience Inertia, Learning Inertia, Knowledge Absorptive Capacity.

چکیده

در پژوهش حاضر تلاش شده است با در پیش گرفتن رویکردی یکپارچه و با نگاهی کاربردی به موضوع اینرسی سازمانی، به این سؤال اساسی که چرا سازمان‌ها از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه و حل مسئله استفاده می‌کنند، پاسخ دهد. هدف پژوهش حاضر واکاوی مفهوم اینرسی سازمانی و بررسی عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های دولتی است. با استفاده از رویکردهای کمی پژوهش سازمانی به خصوص رویکرد پیمایشی و بررسی همبستگی و همچنین به کمک ابزار پرسشنامه، اطلاعات از جامعه مورد بررسی که شامل سازمان‌های دولتی مستقر در شهر سمنان بوده است با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، گردآوری و تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمانی، اینرسی دانشی است. اینرسی دانشی که خود شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است تأثیر مستقیمی بر هر سه بعد اینرسی سازمانی یعنی اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان‌شناختی دارد. نتایج پژوهش همچنین نشان می‌دهد که ظرفیت جذب دانش سازمانی رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند. در نهایت راهکارهای عملیاتی برای برون‌رفت از وضعیت اینرسی در سازمان‌های دولتی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی

اینرسی سازمانی، اینرسی دانشی، اینرسی تجربه، اینرسی یادگیری، ظرفیت جذب دانش.

*Corresponding Author: Seyyed Abbas Ebrahimi

E-mail: a.ebrahimi@semnan.ac.ir

* سید عباس ابراهیمی

مقدمه

نظام اداری بی‌هیچ تردیدی مهم‌ترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هرگونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است. یکی از انتقادهای که به نظام اداری کشور وارد بوده است عدم انطباق‌پذیری این سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیطی است. امروزه در سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های سازمانی در بخش عمومی در ایران 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 در بخش عمومی پدیده‌ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشند یا به‌وسیله نیروهای خارجی تغییر کند. این عدم انطباق‌پذیری ریشه در سکون و بی‌حرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد. اصل اینرسی در فیزیک بیان می‌کند، هرگاه بر جسمی نیرویی وارد نشود یا برآیند نیروهای وارد بر آن صفر باشد. اگر جسم در حال سکون باشد همواره ساکن و اگر در حال حرکت است به حرکت مستقیم و یکنواخت خود ادامه خواهد داد. تغییرات در مسیر تنها زمانی اتفاق می‌افتد که اشیا به‌وسیله نیروهای بیرونی منقطع شوند. این بدین معنی است که هر تغییری در اینرسی به‌وسیله نیروهای خارجی ایجاد می‌شود. سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد روبه‌رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است (لیائو، ۲۰۰۲). 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 (اسچون، ۱۹۷۱، ص ۳۲). هدبرگ و اریکسون (۱۹۹۷) (به نقل از هدبرگ و وولف، ۲۰۰۳) معتقدند که اینرسی در بینش، کنش و اینرسی روان‌شناختی سازمان موانع کلیدی بر سر راه اراده سازمان برای توسعه و پیاده‌سازی جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک سازمان است. اینرسی بینشی زمانی ظاهر می‌شود که یک فاصله زمانی قابل ملاحظه میان

بروز تغییرات اساسی در محیط سازمان و مطلع‌شدن سازمان از بروز این تغییرات به‌وجود آید. اینرسی عملی زمانی رخ می‌دهد که در نتیجه تجزیه و تحلیل محیط سازمانی یک بینش مدیریتی درباره محیط ایجاد شده است اما پاسخ و واکنش سازمان به این تغییرات کند است و تلاش‌هایی که برای تغییر اعمال می‌شود در زمان مناسب و مفید رخ نمی‌دهد (هدبرگ و وولف، ۲۰۰۳). اینرسی روان‌شناختی هم می‌تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان باشد. تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (الکورن و دیاموند، ۱۹۹۷).

پژوهش‌های متنوعی در مورد اینرسی در سازمان انجام شده است که هرکدام از منظر خاصی به این پدیده نگاه کرده‌اند. تسای، لینگ و فانگ (۲۰۰۸) اینرسی سازمانی را مهم‌ترین عاملی می‌دانند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان می‌شود و باعث می‌شود سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند شود. عبدالمجید و همکاران (۲۰۱۱)، نیز اینرسی سازمانی را به‌عنوان مانعی بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و همچنین اثربخشی سازمانی در کشورهای درحال توسعه می‌دانند. گودکین و الکورن (۲۰۰۸) معتقدند که اینرسی سازمانی مهم‌ترین عامل برای بروز مقاومت در برابر تغییر است. مایکل هانان و جان فریمن (۱۹۸۴) پدیده اینرسی ساختار سازمانی را در رابطه میان سازمان و محیط و نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی تبیین کرده‌اند. کاپلان و هندرسون (۲۰۰۵) با مطرح کردن محرک‌های سازمانی در کنار اینرسی سازمانی به دنبال برقراری پل ارتباطی میان تئوری‌های اقتصادی و تئوری‌های سازمان هستند. استپی هاگ (۲۰۱۴) اینرسی سازمانی را مانعی در برابر پذیرش تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات می‌داند.

پژوهش حاضر با هدف ارتقای توان سازمان‌های دولتی در انطباق با تغییر و تحولات و همچنین غلبه بر سکون و بی‌حرکی انجام شده است. پژوهشگرانی همچون لیائو (۲۰۰۲)؛ وانگ و یانگ (۲۰۱۳)، معتقدند یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث بروز چنین پدیده‌هایی در سازمان‌ها می‌شود اینرسی دانش است. هم افراد و هم سازمان‌ها قسمت زیادی از مشکلات خود را به‌وسیله تجربیات گذشته و بسط آنها برای تناسب با موقعیت‌های جدید استفاده می‌کنند، بنابراین می‌توان دانش را به‌عنوان پدیده‌ای که در آن احتمال

هریس (۲۰۰۲)؛ چانکو و همکاران (۲۰۰۲)؛ هولت و همکاران (۲۰۰۷) انجام شده است. این بررسی‌ها تأکید دارند که تغییر معمولاً روان افراد را درگیر می‌کند. بنابراین هیچ کتاب و یا پاسخ دقیقی به این مسئله وجود ندارد که چگونه و به بهترین شکل می‌توان تغییر را اعمال کرد و بر مقاومت‌ها پیروز شد. از آنجایی که افراد از هم متفاوت‌اند. ادراکات آنها و دلایل‌شان برای مقاومت متفاوت است. در نتیجه محققان و پژوهشگران تنها می‌توانند در زمینه مواجهه و حذف مقاومت در سازمان تئوری پردازی کنند اما در نهایت تنها راه مواجهه اثربخش با مقاومت، درک شرایط به خصوصی است که در افراد باعث مقاومت‌های به خصوصی می‌شود. در مرور پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود که مطالعه اینرسی دانشی به‌عنوان عاملی که ممکن است تغییر در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد مدنظر قرار نگرفته است. به همین علت اقدام به بررسی نقش ابعاد و مؤلفه‌های اینرسی دانشی در بروز اینرسی سازمانی می‌شود.

از طرف دیگر پژوهشگران این مقاله معتقدند که حتی اگر تمایل به غلبه بر این رکود علمی و دانشی در بین کارکنان وجود داشته باشد و کارکنان خود را با دانش و اطلاعات به‌روز تجهیز کنند باز هم مسائل و مشکلات ساختاری (که در این پژوهش به‌عنوان ظرفیت جذب دانش سازمانی تعبیر شده است) مانع بزرگی بر سر راه غلبه بر اینرسی سازمانی است. بنابراین توجه به نقش تعدیل‌کنندگی ظرفیت جذب سازمانی در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی روانی، خلأ عملی و نظری دیگری است که پژوهشگران به دنبال بررسی آن هستند. به‌عبارت‌دیگر دغدغه اصلی پژوهشگران گوشزد کردن این موضوع است که برای غلبه بر بی‌تحرکی سازمانی باید نگاه‌ها به سمت رکود دانشی کارکنان و از آن مهم‌تر ارتقای ظرفیت جذب دانش سازمانی معطوف شود.

بنابراین پژوهش حاضر به‌دنبال پاسخ به سؤالات اصلی و فرعی زیر است:

سؤال اصلی (۱): اینرسی دانشی در سازمان چه تأثیری در بروز اینرسی سازمانی دارد؟

سؤال اصلی (۲): آیا ظرفیت جذب دانش نقش تعدیل‌کننده در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی دارد؟
سؤالات فرعی:

۱. اینرسی یادگیری چه تأثیری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد؟

۲. اینرسی یادگیری چه تأثیری بر اینرسی عملی در سازمان دارد؟

بروز اینرسی وجود دارد بررسی کرد (استرنبرگ، ۱۹۸۵). وانگ و یانگ (۲۰۱۳) اینرسی در دانش سازمان را مهم‌ترین مانع نوآوری فردی می‌دانند و کاوس و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که اینرسی دانشی افراد را از رفتارهای کارآفرینانه بازمی‌دارد.

در بیان مسئله از حیث نظری و همچنین در باب 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 (لینگ و فانگ، ۲۰۰۸؛ بویر و رابرت، ۲۰۰۶). اغلب این مطالعات به‌ضرورت توجه به این پدیده تأکید کرده‌اند چراکه معتقدند عدم توجه کافی به این پدیده اثرات منفی بسیاری همچون نادیده گرفتن اطلاعات ارزشمند، مدیریت نادرست دانش سازمانی (بویر و رابرت، ۲۰۰۶)، توجه و تأکید بر استراتژی‌های جاری سازمان و عدم توجه به تغییرات محیط در طول زمان و احساس عدم نیاز به تغییر (اکیف و رایت، ۲۰۰۹) می‌شود.

از حیث تجربی هم می‌توان گفت که 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 در مقابل تغییرات و روش‌های مواجه‌شدن با آنها احتمال موفقیت‌آمیز بودن تغییرات سازمانی را افزایش می‌دهد. یکی از دلایل معمول ذکرشده برای شکست تغییرات سازمانی «مقاومت در مقابل تغییر» است. مقاومت کارکنان در برابر تغییر موضوع پیچیده‌ایست که مدیران در سازمان‌های پیچیده و همیشه در حال تکامل با آن مواجه‌اند. فرایند تغییر همیشه وجود دارد و مقاومت کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل مهم و حساس شکست به‌حساب می‌آید. این مسئله ارائه‌کننده مجموعه‌ای از چالش‌هاست که مدیر باید بر آنها غلبه کند تا بتواند تغییرات مورد نظر خود را اعمال کند. 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 فرآیند دخیل‌اند و یا از آن تأثیر می‌پذیرند و همچنین مدیریت هرگونه مقاومت در آنها است. مطالعات گسترده‌ای در باب مقاومت در برابر تغییر در ایران، اقدسی و همکاران (۱۳۸۹)؛ هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۸)؛ کاملی و همکاران (۱۳۹۲) و در جهان، آرمناکیس و

است. در مطالعه حاضر نیز این ابعاد سه‌گانه اینرسی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

اینرسی بینشی: منظور از اینرسی بینشی عدم درک درست به تغییرات محیطی سازمان است. به عبارت دیگر مدیریت ممکن است تفسیر و دید خوبی نسبت به نشانه‌ها و علائم محیط درونی و بیرونی برای تعیین و تطبیق رفتارهای سازمان در جهت مواجهه با محیط بیرونی یا تقاضاهای درونی برای تغییر نداشته باشد (هدبرگ و ولف، ۲۰۰۳). کیسر، بک و تاینو (۲۰۰۳) این مشکل را این‌گونه مطرح می‌کنند: "اعضای سازمان درک درستی به محیط ندارند و نمی‌توانند درک کنند که چرا تغییرات رخ می‌دهد". اینرسی بینشی در واقع یک وقفه در چرخه یادگیری سازمانی است (مارچ و اولسون، ۱۹۷۵، به نقل از گودکین و آلکورن، ۲۰۰۸). یکی از ابعاد مهم تشکیل‌دهنده اینرسی بینشی، مدل‌های ذهنی است. از مهم‌ترین ویژگی‌های مدل‌های ذهنی، کاهش پیچیدگی است. اگرچه کاهش پیچیدگی امکان عمل را فراهم می‌کند، می‌تواند به نزدیک‌بینی با کاهش اطلاعات ناچور منجر شود. برخی دانشمندان مدل‌های ذهنی را مهم‌ترین پایه ساختمان دانش می‌دانند و آن را به صورت برخی فرایندهای شناختی که حمایت از تغییر و یادگیری را به عهده دارند، تعریف می‌کنند و برخی دیگر مدل‌های ذهنی را لنزهایی در نظر می‌گیرند که اعضای سازمان برای مشاهده و تفسیر دنیا از آنها استفاده می‌کنند. سنگه و همکاران مدل‌های ذهنی را مفروضات، تعمیم‌ها و یا حتی تصاویر و اشکالی می‌دانند که دارای ریشه بسیار عمیقی هستند و بر چگونگی درک ما از دنیا و نحوه عمل ما در آن اثر می‌گذارد. بنابر نظر فریدمن مدل‌های ذهنی به معنای تعبیر ما از روابط علت و معلولی است که با ارزش‌ها، اعتقادات و فرهنگ ما شکل گرفته‌اند. وی مدل‌های ذهنی را با استفاده از «تئوری انسانی» و «اثر مجاورت» توجیه می‌کند. تئوری انسانی به تشریح علت و اثری که افراد برای پدیده‌ها قائل‌اند، می‌پردازد و دلایلی را که آنها به اثرات مختلف نسبت می‌دهند را تشریح می‌کند. این مبنایی برای کشف این موضوع می‌شود که چرا برخی چیزها اتفاق می‌افتند. اثر مجاورت همگینز نیز بیان می‌دارد که کلیه اعمالی که ما انجام می‌دهیم، نهایتاً براساس تصمیماتی است که با توجه به علتی که برای مشکل در نظر گرفته‌ایم و نتایج حاصل از اینکه آن عمل مشکل را حل خواهد کرد، اتخاذ می‌کنیم. بنابراین محور نظریه انسانی و اصل مجاورت را می‌توان این دانست که چیزهایی که درک می‌شوند، معلوم تلقی شده و آنچه آن را معلوم تلقی می‌کند به شیوه

۳. اینرسی یادگیری چه تأثیری بر اینرسی روان‌شناختی دارد؟

۴. اینرسی تجربه چه تأثیری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد؟

۵. اینرسی تجربه چه تأثیری بر اینرسی عملی در سازمان دارد؟

۶. اینرسی تجربه چه تأثیری بر اینرسی روان‌شناختی دارد؟
برای پاسخ به سؤالات فوق ابتدا پیشینه نظری و پیشینه تجربی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از ارائه مدل مفهومی پژوهش اطلاعات گردآوری شده از سازمان‌های دولتی مستقر در شهر سمنان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

پیشینه پژوهش

اینرسی سازمانی

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 (بویر و رابرت، ۲۰۰۶). سازمان‌ها به صورت 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 در پی آن به وجود 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. گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)، اینرسی سازمانی را شامل سه بعد اینرسی در بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روان‌شناختی می‌داند. از منظر گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)، اینرسی در بینش به مدل‌های ذهنی و تئوری‌های کنش مربوط می‌شود و اینرسی عملی را از دو بعد فرض‌های مدیریتی و کنترل پیش‌فرض بررسی شده است و در نهایت اینرسی روان‌شناختی هم در دو بعد استرس و اضطراب و مکانیسم‌های دفاعی پاسخ به تغییر بررسی شده

عملیات و فرهنگ تفوق پیدا می‌کند. در این خصوص و پیش‌فرض‌های بنیادی که آزمون نشده‌اند عاملی است برای اینرسی و در جا زدن سازمان (گودکین و الکورن، ۲۰۰۸).

اینرسی روان‌شناختی

مقاومت‌های سازمانی در مقابل تغییر اغلب به‌عنوان اینرسی روان‌شناختی شناخته می‌شود. اعضای سازمان اغلب به‌شدت در برابر تغییر صرف‌نظر از اینکه تغییر مورد نیاز است یا خیر مقاومت می‌کنند. مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای روان‌شناختی است که نشان‌گر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است. مقاومت در برابر تغییر از ویژگی‌های مخصوص تغییر است به‌گونه‌ای که اگر علاقه شخصی افراد به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می‌شود. پدیده‌ی مقاومت افراد لزوماً مقاومت در برابر خود تغییر نیست بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست‌دادن چیزهای ارزش‌طی فرایند تغییر است. «تغییر» امری مشکل و تهدیدکننده است و لذا افراد تمایل دارند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند. عموماً افرادی که برای دفاع از استقلالشان تلاش می‌کنند، در برابر افرادی که اختیار کنترل اعمال آنها را دارند مقاومت نشان می‌دهند. اضطراب و استرس ناشی از تغییر تأثیر چشمگیری در بروز این مقاومت‌ها در سازمان دارد (گودکین و الکورن، ۲۰۰۸).

عوامل مؤثر بر اینرسی سازمانی

مطالعات گسترده‌ای در خصوص عوامل تأثیرگذار و همچنین پیامدهای حاصل از بروز اینرسی در سازمان انجام شده است به‌عنوان مثال اسمیت و همکاران (۲۰۰۵)، اثر اینرسی سازمانی را بر مدیریت زنجیره تأمین و نیز اثراتی که این امر به واکنش به فشارهای بازار خارجی و توسعه استراتژی‌های صحیح دارد را در مدیریت لجستیک بررسی کردند. آنها مدلی را طراحی کردند و اینرسی در طراحی سازمانی، فشار رقابتی و واکنش رقابتی را مورد آزمون قرار دادند. نتایج نشان داد که چگونه متغیرهای پنهان نظیر فشارهای مشتری و رکود زنجیره تأمین توانست بر پاسخگو بودن مدیریت زنجیره تأمین اثر بگذارد. اینرسی دانش مدیریتی ممکن است مانع درک اثر تغییرات بر عملکرد و توسعه به‌موقع استراتژی‌ها برای مواجهه با تغییرات شود. اینرسی دانش مدیریتی، مانع بهینه‌سازی زنجیره تأمین می‌شود. مدیران معمولاً خود را برای روش‌های قدیمی انجام کار، مقید می‌کنند و قادر نیستند

منسجمی ساخته می‌شود (رحمان سرشت و مقدم، ۱۳۸۶).

حوزه اثر مدل‌های ذهنی مدیران بسیار گسترده است، اما با توجه به موضوع این مقاله می‌توان ارتباط مدل‌های ذهنی و اینرسی سازمانی را ترسیم کرد. مدیران از قبل پنداشت‌هایی راجع به فرایند تغییر سازمانی و اثرات آن در ذهن دارند که مطمئناً بر تصمیمات آنها به آغاز فرایند تغییر یا عدم انجام آن اثر می‌گذارد. خصوصاً تصویری که مدیران از مضر بودن تغییر در ذهن دارند. شرط مهمی برای تصمیم به آغاز تغییر به حساب می‌آید. اگر مدیران به اینکه فرایند تغییر سازمانی می‌تواند به تطبیق سازمانی منجر شود، و امکان استفاده از فرصت‌های جدید را فراهم کند اعتماد داشته باشند، درک مطلوبی از فرایند تغییر خواهند داشت. علی‌رغم این، اعتقاد به جبرگرایی، به دید جبری از تغییر سازمانی منجر می‌شود و به این ترتیب از تغییر به‌عنوان پدیده بسیار مضر که رفتار و بقای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعبیر خواهد شد. بنابراین اینرسی در بینش و بصیرت سازمان زمانی رخ می‌دهد که تئوری‌های عمل و مدل‌های ذهنی مدیران مانعی برای تغییر در سازمان شوند.

اینرسی عملی

بعد دوم اینرسی سازمانی، اینرسی عملی است. هدبرگ و ولف (۲۰۰۳)، معتقدند که اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعاتی که گردآوری شده برای اجرای یک اقدام آگاهانه مفید برای سازمان ناکافی است. در تقابل با اینرسی بینشی باید گفت که اینرسی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیطی شکل می‌گیرد. گودکین و آکورن (۲۰۰۸)، بر اساس مطالعات مارچ و اولسن (۱۹۷۵) عوامل مختلفی را به‌عنوان عوامل اصلی اینرسی در عمل معرفی می‌کند:

یادگیری نقش محدود، که به این امر اشاره دارد که افراد دانش لازم را برای انجام کار آموخته‌اند اما دقیقاً نمی‌توانند بر اساس دانش جدید اخذ شده اقدام کنند. در واقع شغل آنها با این محدودیت همراه است.

یادگیری مخاطب نیز زمانی رخ می‌دهد که افراد در پاسخ به دانش آموخته شده رفتار خود را تغییر می‌دهند اما نمی‌توانند دیگران را هم برای تغییر در رفتار ترغیب کنند. یادگیری موهوم هم‌زمانی رخ می‌دهد که افراد درک درستی از تأثیر اقدامات سازمانی بر محیط نداشته باشند.

می‌توان گفت که رفتار مدیریت بر جهت‌گیری استراتژیک

نیازمند پویایی و تحرک است و اگر سازمان دچار اینرسی باشد در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد. همان‌طور که در ادبیات تجربی پژوهش حاضر دیده می‌شود مطالعات مختلفی پیرامون بررسی عوامل تأثیرگذار بر بروز اینرسی در سازمان‌ها و همچنین پیامدهای اینرسی سازمانی انجام شده است ولی هیچ‌کدام از این مطالعات به بررسی نقش اینرسی دانش سازمانی در به وجود آمدن اینرسی در کل سازمان نپرداخته‌اند. در این پژوهش تلاش شده است نقش اینرسی دانش را در بروز اینرسی سازمانی بررسی شود.

اینرسی دانشی

در حوزه سازمان و مرزهای سازمانی، رکود از طریق مجموعه‌های دانش موجود، سیستم‌ها، ادراک از دانش، انتظارات و ترس از چگونگی استفاده از داده‌ها ایجاد می‌شود. سازمان‌ها معمولاً رویه‌هایی برای استفاده از اطلاعات خاص به‌روشنی 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 گندیدگی آن می‌شود. اگر در حل مشکلات تنها از دانش و تجربه گذشته استفاده شود و روش‌ها به‌روزرسانی نشود، رویکرد در حل مسئله دچار اینرسی خواهد شد 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 (لیائو، ۲۰۰۲). اینرسی دانش مانعی بر سر راه نوآوری، تغییر و انعطاف‌پذیری است و بقای سازمان را در محیط رقابتی به خطر می‌اندازد (کولینسون و ویلسون، ۲۰۰۶). اینرسی دانش و به‌کارگیری دیدگاه‌های متداول حل مسئله، اگرچه موجب صرفه‌جویی در زمان و انرژی می‌شود، ولی مانع ریسک و خطرپذیری می‌شوند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸). اینرسی دانش مانعی را در راه یادگیری سازمانی ایجاد می‌کند، گزینه‌های موجه را کاهش می‌دهد و از توسعه استراتژی‌های مناسب ممانعت می‌کند. اثرات زیان‌بخش اینرسی سازمانی ماندگار ممکن است ده‌ها سال دوام بیاورند (بیکر و کولینز، ۲۰۰۹).

اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه دو مؤلفه اینرسی دانش هستند. هنگامی که اعضای سازمان در یادگیری دانش تحت تأثیر اینرسی قرار می‌گیرند، این افراد معمولاً از دانش

فلسفه‌های جدید مدیریت، که برای موفقیت در دنیای کنونی ضروری است بپذیرند. عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی موجب کاهش کارایی عملیات زنجیره تأمین، افزایش هزینه‌ها و کاهش درآمد سازمان می‌شود. اینرسی مدیریت در یک سازمان به دو صورت بر عملکرد زنجیره تأمین اثر می‌گذارد: اول منجر به کاهش سرعت فعالیت‌ها در طول زنجیره می‌شود و دوم باعث کاهش ارزش‌افزوده و نارضایتی مصرف‌کنندگان می‌شود (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۵). آسانو و آتو (۲۰۰۷) در پی ورشکستگی چند بانک بزرگ در کشور ژاپن تشخیص عدم کارایی وزارت دارایی این کشور پژوهشی انجام دادند و دریافتند که این ناکارایی به دلیل اینرسی سازمانی در این وزارتخانه است. علی‌رغم اینکه این وزارتخانه فرصت‌هایی برای تغییر سیاست‌هایش پیش رو داشت، ولی بر سیاست‌های قبلی خود پافشاری می‌کرد. در این پژوهش نشان داده شده است که بوروکراسی اداری موجب اینرسی شده است و علی‌رغم تغییر محیط، مصرانه از سیاست‌ها و ساختارهای قبلی استفاده می‌شود. در این پژوهش عواملی همچون ترفیعات داخلی، استخدام مادام‌العمر، نگرانی کارکنان در مورد منافع شخصی خود و عدم هماهنگی اطلاعات بین کارکنان و مدیران و دبیرخانه، به‌عنوان عوامل رکود سازمانی شناسایی شده‌اند.

بیکر و کولینز (۲۰۰۹)، اینرسی سازمانی را در بانک‌های بزرگ بریتانیا مورد بررسی قرار دادند. آنها دریافتند که سیاست‌های دولت و چارچوب قانون‌گذاری بانک‌ها باعث بروز اینرسی استراتژیک در بانک‌ها شده است. اکیف و رایت (۲۰۰۹)، اینرسی را در تصمیم‌گیری استراتژیک مورد بررسی قرار دادند. آنها معتقدند استفاده از استراتژی‌های جاری سازمان و عدم توجه به محیط در طول زمان موجب رضایت از عملکرد و احساس عدم نیاز به تغییر و نهایتاً اینرسی سازمانی می‌شود. از دلایل دیگر این پدیده، پایداری به اطلاعات محدود و برنامه‌ریزی اقتضایی ضعیف و همچنین عوامل محدودکننده سیاسی است. از راه‌کارهای این معضل می‌توان از باز بودن سازمان در برابر نقطه نظرات افراد و تسهیل تغییر عقاید در سازمانی باشد (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۰). استپی 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

جدید برای حل مسائل پیش رو و جدید استفاده نمی‌کنند و روش‌های حل مسئله آنها فاقد نوآوری و بیشتر با تکیه بر دانش و تجربه گذشته و منسوخ شده است که به این پدیده "اینرسی یادگیری" می‌گویند. اینرسی تجربه نیز هنگامی رخ می‌دهد که اعضای سازمان در حل مسئله با استفاده از تجربه و دانش گذشته تحت تأثیر اینرسی قرار گیرند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸) یعنی افراد از دانش و تجربه گذشته خود در جهت حل مسائل جدید، پذیرش و یادگیری دانش جدید استفاده می‌کنند (شهابی و جلیلیان، ۱۹۹۰).

در مهر و موم‌های اخیر مطالعات گسترده‌ای درخصوص عوامل تأثیرگذار بر بروز اینرسی در دانش و همچنین پیامدهای اینرسی دانشی انجام شده است و مطالعه در این حوزه مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. وانگ و یانگ (۲۰۱۳) ضمن بررسی تأثیر اینرسی دانشی در نوآوری فردی در سازمان، ادبیات نظری و تجربی موجود در حوزه اینرسی دانشی را سه بعد طبقه‌بندی کرده است. در بعد اول مفاهیم و پدیده‌هایی که دلالت ضمنی به اینرسی سازمانی دارند را شناسایی کرده است. وانگ و یانگ معتقدند که در اغلب مطالعات انجام شده تا سال ۲۰۱۳ بیشتر پژوهشگران اینرسی سازمانی را مطابق تعریف لیائو (۲۰۰۲) ارائه کرده‌اند. در بعد دوم ابعاد و مؤلفه‌های اینرسی دانش را بررسی کرده‌اند به‌زعم وانت و یانگ، لیائو (۲۰۰۲) اولین کسی بود که مؤلفه‌های اینرسی دانشی را طبقه‌بندی کرد. لیائو (۲۰۰۲) اینرسی دانشی را شامل سه بعد اینرسی رویه‌ها، اینرسی در مشاوره گرفتن و اینرسی تجربه می‌دانستند. در اغلب مطالعات انجام شده اینرسی دانشی را شامل دو بعد اینرسی تجربه و اینرسی یادگیری می‌دانند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸). چنگ و لین (۲۰۱۱) بعد سوم را به ابعاد اینرسی دانشی اضافه می‌کنند، اینرسی در تفکر. آنها اینرسی در تفکر را این‌گونه تعریف می‌کنند: هنگامی که ایده‌های جدید در قالب کلیشه‌های قدیمی مطرح می‌شوند و از دانش موجود برای فهم آنها استفاده می‌شود. در حوزه عمل نیز مطالعات گسترده‌ای انجام شده است. ژاو و همکاران (۲۰۱۲)، به بررسی نقش تعدیل‌کننده اینرسی دانشی در رابطه میان یادگیری سازمانی و تناسب کارمند با سازمان پرداخته‌اند، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هر دو بعد اینرسی تجربه و

اینرسی یادگیری شدت رابطه میان یادگیری سازمانی و تناسب را کاهش می‌دهد. کفش چی و همکاران (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود به بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی و همچنین عوامل مرتبط با فناری اطلاعات در بروز اینرسی در تجربه و یادگیری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی ایران پرداخته‌اند. شالی‌کار و همکاران (۲۰۱۱) اقدام به بررسی رابطه میان اینرسی دانشی و یادگیری سازمانی و همچنین نوآوری در سازمان کرده‌اند و به این نتیجه رسیدند که اینرسی دانشی تأثیر منفی بر نوآوری و یادگیری سازمانی دارد. مطالعات مشابه دیگری نیز این رابطه را بررسی کرده‌اند و نتایج مشابه گرفته‌اند (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۰؛ شهابی و جلیلیان، ۱۳۹۰).

پژوهش حاضر به دنبال بررسی پیامدهای اینرسی دانشی برای سازمان است. به همین منظور به دنبال بررسی تأثیر اینرسی دانشی در بروز اینرسی در کل سازمان است. با مرور پیشینه پژوهش و شناخت بهتر متغیرهای پژوهش مدل مفهومی پژوهش به همراه فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر (شکل ۱) ارائه می‌شود.

پژوهش حاضر به دنبال بررسی پیامدهای اینرسی دانشی برای سازمان است. به همین منظور به دنبال بررسی تأثیر اینرسی دانشی در بروز اینرسی در کل سازمان است. با مرور پیشینه پژوهش و شناخت بهتر متغیرهای پژوهش مدل مفهومی پژوهش به همراه فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر (شکل ۱) ارائه می‌شود.

براساس مدل مفهومی فوق و همچنین براساس سؤالات پژوهش فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

فرضیه اصلی اول: اینرسی دانشی تأثیر مثبت و معناداری بر بروز اینرسی سازمانی دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. اینرسی یادگیری تأثیر مثبت و معناداری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد.

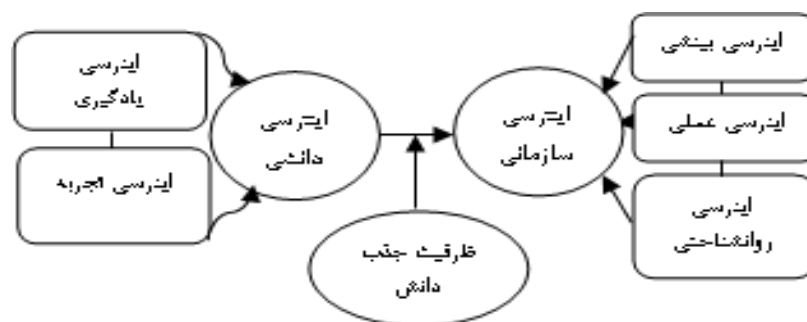
۲. اینرسی یادگیری تأثیر مثبت و معناداری بر اینرسی عملی در سازمان دارد.

۳. اینرسی یادگیری تأثیر مثبت و معناداری بر اینرسی روان‌شناختی در سازمان دارد.

۴. اینرسی تجربه تأثیر مثبت و معناداری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد.

۵. اینرسی تجربه تأثیر مثبت و معناداری بر اینرسی عملی در سازمان دارد.

۶. اینرسی تجربه تأثیر مثبت و معناداری بر اینرسی روان‌شناختی در سازمان دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

توانایی سازمان را برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی افزایش می‌دهند (زاهرا و جرج، ۲۰۰۲). رویکرد دانش‌محور به دلیل چشم‌پوشی از فعالیت و کنش فردی و توجه بیش‌ازحد به قابلیت‌های سازمانی، مورد انتقاد قرار گرفته است. این رویکرد، انتقال دانش را به‌عنوان یک موضوع مهم در تلفیق دانش سازمانی مطرح کرده، اما غالباً روی تجمع منابع دانش سازمانی تمرکز می‌کند (فلین و هسترلی، ۲۰۰۷) و این به معنای ناچیز شمردن نقش افراد در فرایندهای دانش است. تمرکز روی افراد براساس این نظریه مورد توجه قرار گرفته است که نمی‌توان به فرایند دانش بین سازمانی دست‌یافت مگر اینکه انتقال دانش از سطح فردی شروع شود. در واقع حوادث سازمانی در بستر ساز و کار رخ می‌دهند که در سطح فردی آغاز می‌شوند (مینباوا و همکاران، ۲۰۱۰). امروزه این رویکرد مورد توجه قرار گرفته است و انتقال دانش بین سازمانی، درجه به کارگیری و استفاده دانش توسط افراد، معرفی می‌شود (مینباوا و همکاران، ۲۰۱۰). کسب و استفاده از دانش در سطح فردی یک مفهوم رفتاری است، که به دلیل آشکار بودن، قابلیت مشاهده و اندازه‌گیری را دارد (مینباوا و همکاران، ۲۰۰۳). بر این اساس افراد در توانایی و انگیزه برای کسب و استفاده از دانش با هم تفاوت دارند. این حقیقت وجود دارد که دانش در وهله اول به افراد مربوط است و در گام بعد به کل سازمان برمی‌گردد؛ بنابراین نیازمند رویکردی هستیم که ظرفیت جذب دانش را نه فقط در سطح سازمان بلکه در سطح افراد آن سازمان نیز بررسی کند. از دیدگاهی دیگر، ظرفیت جذب به توانمندی استفاده از دانش موجود در راستای

همان‌طور که در مدل مفهومی فوق هم نشان داده شده است یکی دیگر از اهداف اصلی این پژوهش بررسی نقش تعدیل‌کننده ظرفیت جذب دانش سازمانی در رابطه میان دو متغیر اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی است. برای این منظور ابتدا پیشینه نظری این متغیر تعدیل‌کننده مرور می‌شود و سپس فرضیه مربوط به نقش این متغیر در رابطه میان متغیر مستقل و وابسته پژوهش ارائه می‌شود.

ظرفیت جذب دانش

مفهوم ظرفیت جذب دانش^۱ به دیدگاه کلانی برمی‌گردد که توانایی اقتصادی را برای بهره‌گیری و جذب اطلاعات و منابع خارجی مدنظر قرار می‌دهد. کوهن و لوینتال^۲ در سال ۱۹۹۰ این مفهوم کلان اقتصادی را به حوزه نظریه‌های سازمانی وارد کردند و ظرفیت جذب را به‌عنوان توانایی یک سازمان برای تشخیص ارزش اطلاعات جدید از منابع بیرونی، شبیه‌سازی و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری در نظر گرفتند. ظرفیت جذب به‌خودی‌خود هدف نیست، اما می‌تواند برون‌دادهای سازمانی مهمی همچون عملکرد نوآورانه را خلق کند (کاستوپولوس و همکاران، ۲۰۱۱). زاهرا و جرج در سال ۲۰۰۲ تعریف عمومی کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) را گسترش دادند و ظرفیت جذب را به‌عنوان یک مجموعه از فرایندها و روندهای سازمانی معرفی کردند که طی آن سازمان به کسب، شبیه‌سازی، انتقال و استخراج دانش می‌پردازد تا قابلیت‌هایی پویا در خود ایجاد کند. این قابلیت‌ها به خلق و بهره‌گیری از دانش مرتبط هستند و

4. Zahra & George
5. Felin & Hesterly
6. Minbaeva

1. Absorptive Capacity
2. Cohen & Levinthal
3. Kostopoulos

تشخیص و درک دانش خارجی است. یادگیری تبدیلی دانش جدید را با دانش موجود ترکیب می‌کند، بنابراین به سازمان اجازه می‌دهد که دانش خارجی ارزشمند را شبیه‌سازی کند. یادگیری استخراجی نیز به‌منظور به‌کارگیری دانش خارجی شبیه‌سازی شده است. لیچتن هالر در سال ۲۰۰۹ مفهوم ظرفیت جذب برگرفته از نظر لین و همکاران را با رویکردی پویا به عوامل محیطی، مورد بازنگری و توجه قرار داد. از دیدگاه او فرایندهای یادگیری سازمانی با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، مکمل هم هستند. این فرایندها در عین مجزا بودن برای اثرگذاری باید به‌طور متوالی و پیوسته در نظر گرفته شوند. همچنین‌شان چن و همکاران در سال ۲۰۰۱ و کاستوپولوس و همکاران در سال ۲۰۱۱ با بررسی ظرفیت جذب سازمانی، آن را توانایی سازمان برای کسب، شبیه‌سازی، تبدیل و استخراج دانش می‌دانند (برگرفته از اندیشه اولیه کوهن و لوینتال). کار تجربی آنها، از اثر مثبت ظرفیت جذب سازمانی بر عملکرد نوآورانه حمایت کرد.

کوشکی جهرمی (۱۳۹۴)، معتقدند که یادگیری سازمانی، قابلیت سازمان برای ایجاد، انتشار و عمل براساس دانش تولیدشده است و اکتشاف و انتفاع فعالیت‌های یادگیری برای خلق یک نوع از انواع یادگیری که اصطلاحاً به آن یادگیری سازمانی دوجانبه می‌گویند، مورد نیاز است.

در مرور ادبیات داخلی هم می‌توان به مطالعه انجام شده توسط مرادی و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان "بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها" اشاره کرد. در این مطالعه و براساس نتایج تحلیل همبستگی و رگرسیون، بیان می‌شود که رابطه بین ظرفیت جذب فردی و سازمانی، همچنین رابطه این دو با عملکرد نوآورانه تأیید می‌شود. همچنین با توجه به نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی، نقش میانجی ظرفیت جذب سازمانی در رابطه بین متغیرهای ظرفیت جذب فردی و عملکرد نوآورانه مورد تأیید قرار گرفت.

رضانیان و همکاران نیز در سال ۱۳۹۰ به بررسی رابطه میان تسهیم دانش، توانایی جذب و قابلیت نوآوری سازمان پرداختند. رویکرد آن‌ها به مفهوم توانایی جذب، توجه به هر دو بعد ظرفیت جذب سازمانی و فردی با مبنای قراردادن توانایی جذب فردی است، که با توجه به اطلاعات گردآوری شده رابطه مثبت بین ظرفیت جذب و قابلیت نوآوری سازمانی تأیید شد.

همان‌طور که ذکر شد هدف پژوهش حاضر نیز بررسی نقش تعدیل‌کنندگی متغیر ظرفیت جذب دانش سازمانی در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی است به‌عبارت‌دیگر فرضیه اصلی دوم پژوهش عبارت است از:

احاطه بر ارزش اطلاعات جدید، جذب و به‌کارگیری آن برای ایجاد قابلیت‌ها و دانش جدید اطلاق می‌شود. هم‌چنین ظرفیت جذب به توانایی شرکت برای مواجهه با بخش ضمنی دانش انتقال یافته تلقی می‌شود (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۷؛ ۲۰۱۱). مطابق با دیدگاه گوپتا و گووینداراجان^۱ (۲۰۰۰) ظرفیت جذب دانش اولین عامل در تعیین جریان‌های ورودی دانش است (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶؛ ۲۰۰۹). طی سالهای اخیر مفاهیم مدیریت دانش و ظرفیت جذب مورد توجه نویسندگان قرار گرفته‌اند. مفهوم ظرفیت جذب در سطوح مختلفی مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه لین و همکاران در سال (۲۰۰۱) برای حمایت از مفهوم "ظرفیت جذب وابسته"، پژوهشی را به انجام رساندند. یافته‌های آنها نشان داد که اندازه‌گیری سنتی از ظرفیت جذب با مؤلفه‌هایی چون میزان تحقیق و توسعه همیشه مناسب نیست بلکه بهتر است، این مفهوم به جای اینکه به صورت منحصر به فرد و مجزا سنجیده شود، به طور وابسته با یادگیری سازمانی و به صورت یک متغیر وابسته بین سازمانی در نظر گرفته شود. زاهرا و جرج در سال ۲۰۰۲ نیز مفهوم ظرفیت جذب را به دو بخش ظرفیت جذب واقعی و بالقوه تقسیم نمودند و برای اولین بار آن را در قالب فرایندهای یادگیری مطرح کردند. ظرفیت جذب بر این اساس به چهار مرحله دستیابی، تلفیق و شبیه‌سازی، انتقال و استخراج تقسیم می‌شود. از نظر آنها، مطالعاتی که برای سنجش ظرفیت جذب، از عواملی چون شدت تحقیق و توسعه، تعداد کارهای علمی در واحدهای تحقیق و توسعه استفاده می‌کنند، ماهیت بدوی دارند و پیچیدگی ساختار را منعکس نمی‌کنند و نقش افراد در سازمان‌ها را که برای استفاده و استخراج دانش ضروری است، نادیده می‌گیرند. میناوا و همکاران در سال ۲۰۰۳ بیان کردند که توانایی و انگیزه یادگیری کارکنان، برای ظرفیت جذب آنها ضروری است. کار پژوهشی آنها در همین سال و در مهر و موم‌های بعد نشان داد که ظرفیت جذب دانش کارکنان با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی که روی انتقال دانش بین کارکنان (در سازمان) اثرگذار است توسعه می‌یابد (میناوا و همکاران، ۲۰۰۳، ۲۰۱۰). همچنین در بازبینی ادبیات ظرفیت جذب، لین و همکاران در سال ۲۰۰۲ فرایندهای ظرفیت جذب (شناسایی، شبیه‌سازی و به‌کارگیری دانش خارجی) را به سه فرایند یادگیری سازمانی (یادگیری اکتشافی، تبدیلی و استخراجی) مرتبط کردند. یادگیری اکتشافی به‌منظور

فرضیه اصلی دوم پژوهش: ظرفیت جذب دانش در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی نقش تعدیل‌کننده دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های پیمایشی است. همچنین با توجه به نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، پژوهش حاضر، از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ادارات دولتی مستقر در شهر سمنان بوده است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. به این منظور، با توجه به حجم نمونه محاسبه شده (۲۷۳ نفر) که از فرمول نمونه‌گیری کوکران برای جامعه نامحدود به‌دست‌آمده است، و همچنین با توجه به حجم جامعه مورد نظر، تعداد نمونه برای هر سازمان مشخص شده و در مرحله دوم در هر اداره به صورت تصادفی کارکنانی انتخاب شده و پرسشنامه مربوطه در بین آنها توزیع گردید. برای سنجش سه بعد اینرسی در سازمان یعنی اینرسی در پیش، اینرسی در عمل و اینرسی روان‌شناختی با استفاده از پرسشنامه‌ای طراحی شده در مطالعات انجام شده توسط استپی هاگ (۲۰۱۴)، چورچیل (۱۹۷۹) و مک کنزی و همکاران (۲۰۱۱) مقیاسی طراحی شد در طراحی این مقیاس تلاش شده است سؤالات و گویه‌های پرسشنامه مناسب با شرایط و اقتضائات سازمان‌های دولتی در ایران باشد. این پرسشنامه با عبارتهایی نظیر "سازمان ما بر فرایندهای استاندارد و از پیش تعیین شده انجام کار تأکید دارد حتی زمانی که می‌دانیم این فرایند بهینه‌ترین شیوه انجام کار

نیست" و "با علم به اینکه رویه‌های انجام کار در این سازمان باید تغییر کند اما همچنان رویه‌های انجام کار در سازمان ما روتین و تکراری است" درصدد اندازه‌گیری اینرسی سازمانی در دستگاه‌های دولتی است. برای سنجش اینرسی در دانش که شامل دو بعد اینرسی در یادگیری و اینرسی در تجربه است از پرسشنامه طراحی شده توسط لیو و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها شامل ۱۴ سؤال است که ۷ سؤال مربوط به اینرسی یادگیری است و ۷ سؤال دیگر در مورد اینرسی تجربه که پاسخ‌دهندگان نظرات خود را براساس طیف لیکرت از بین ۵ گزینه تنظیم شده (از خیلی کم تا خیلی زیاد) انتخاب می‌کنند. ابزار سنجش متغیر تعدیل‌کننده پژوهش که ظرفیت جذب سازمانی است نیز پرسشنامه است. برای سنجش این متغیر از پرسشنامه ارائه شده توسط لیچتن هالر (۲۰۰۹) که در مطالعه مرادی و همکاران (۱۳۹۲) نیز استفاده شده است، و شامل سه بعد یادگیری اکتشافی، یادگیری انتقالی و یادگیری استخراجی است، استفاده شده است این پرسشنامه شامل ۱۲ گویه است. به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه، اعتبار محتوا و همچنین اعتبار ظاهری از طریق بررسی ابزار سنجش، توسط صاحب‌نظران رشته مدیریت مورد بررسی قرار گرفته شده است. به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده در یک نمونه مقدماتی ۳۵ نفره برای هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول زیر (جدول ۱) نشان داده شده است:

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ
اینرسی در پیش	سؤالات ۱، ۲، ۳، ۴	۰/۷۶
اینرسی در عمل	سؤالات ۵، ۶، ۷، ۸	۰/۷۹
اینرسی روان‌شناختی	سؤالات ۹، ۱۰، ۱۱	۰/۸۰
اینرسی یادگیری	سؤالات ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸	۰/۸۸
اینرسی تجربه	سؤالات ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵	۰/۹۰
ظرفیت جذب دانش	سؤالات ۱ تا ۳۷	۰/۸۶
کل پرسشنامه	سؤال ۱ تا ۳۷	۰/۸۹

تجزیه و تحلیل اطلاعات

شود. برای بررسی اثر متغیرهای تعدیل‌کننده می‌توان از روش‌های تحلیل رگرسیون تعدیلی و نیز تحلیل همبستگی زیرگروه استفاده کرد. (استونه رومرو و اندرسون، ۱۹۹۴). روش تحلیل رگرسیون تعدیلی از رگرسیون حداقل مربعات معمولی استفاده می‌شود. نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول زیر (جدول ۲) ارائه شده است:

در این مرحله با استفاده از فن‌های آماری به‌خصوص رگرسیون و ضریب همبستگی اطلاعات گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. از آنجایی پژوهش حاضر دارای یک متغیر تعدیل‌کننده می‌باشد و هدف پژوهش تبیین نقش این متغیر تعدیل‌کننده در رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است، لذا می‌باید از فنون آماری خاصی استفاده

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
اینرسی در بینش	۱					
اینرسی در عمل	۰/۲۳	۱				
اینرسی روان‌شناختی	۰/۳۱	۰/۳۵	۱			
اینرسی یادگیری	۰/۴۹	۰/۳۸	۰/۴۳	۱		
اینرسی تجربه	۰/۳۶	۰/۵۲	۰/۴۵	۰/۳۹	۱	
ظرفیت جذب دانش	۰/۲۳	۰/۳۰	۰/۲۹	۰/۴۱	۰/۳۶	۱

منفی است یعنی اینکه هرگاه افراد سازمان ظرفیت ایجاد و خلق دانش جدید نداشته باشند سازمان به سمت سکون و بی‌حرکی میل خواهد کرد.

برای تست فرضیه‌های پژوهش که رابطه علت و معلولی میان ابعاد و مؤلفه‌های اینرسی سازمانی با اینرسی دانشی را بررسی می‌کند از آزمون رگرسیون استفاده شده است. نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد در سطح خطای ۰/۰۵ فرضیه‌های اصلی اول تأیید می‌شود. به عبارت دیگر اینرسی دانشی که شامل دو بعد اینرسی تجربه و اینرسی یادگیری است تأثیر مستقیمی در بروز اینرسی سازمانی در سه بعد اینرسی در بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روان‌شناختی دارد. ضریب رگرسیون محاسبه شده برای این رابطه ۰/۴۴ است. سایر روابط نشان از تأثیر اینرسی در یادگیری و تجربه بر ابعاد اینرسی سازمانی دارد (جدول ۳).

همان‌طور جدول فوق نشان می‌دهد در سطح خطای ۰/۰۵ درصد رابطه میان ابعاد مختلف اینرسی سازمانی و اینرسی دانشی مثبت و معنادار است و بیشترین همبستگی میان دو متغیر اینرسی تجربه و اینرسی در عمل (با ضریب همبستگی پیرسون معادل ۰/۵۲) است. رابطه میان ظرفیت جذب دانش جذب دانش و ابعاد مختلف متغیرهای اینرسی سازمانی و اینرسی دانشی منفی است و نشان می‌دهد که هرچه قدر ظرفیت جذب دانش افراد بیشتر شود احتمال بروز اینرسی در دانش و اینرسی سازمانی کمتر می‌شود. همان‌طور ذکر شد ظرفیت جذب به توانمندی استفاده از دانش موجود در راستای احاطه بر ارزش اطلاعات جدید، جذب و به‌کارگیری آن برای ایجاد قابلیت‌ها و دانش جدید اطلاق می‌شود. رابطه میان ظرفیت جذب و متغیرهای مربوط به اینرسی سازمانی و همچنین اینرسی دانشی

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون برای آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	عدد معناداری (sig)	ضریب رگرسیون	متغیرهای پژوهش
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۴۴	اثر اینرسی دانشی بر اینرسی سازمانی
تأیید	۰/۰۰۳	۰/۴۷	اثر اینرسی یادگیری بر اینرسی در بینش
تأیید	۰/۰۰۳	۰/۳۶	اثر اینرسی یادگیری بر اینرسی در عمل

تأیید	۰/۰۰۰	۰/۴۰	اثر اینرسی یادگیری بر اینرسی روان‌شناختی
تأیید	۰/۰۲	۰/۳۳	اثر اینرسی تجربه بر اینرسی در بینش
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۵۱	اثر اینرسی تجربه بر اینرسی در عمل
تأیید	۰/۰۱	۰/۳۸	اثر اینرسی تجربه بر اینرسی روان‌شناختی

را در تعداد اعضای آن زیرگروه ضرب کرده و بر مجموع کل اعضای زیرگروه‌ها تقسیم می‌کنیم.)
 Z_k مقدار Γ_k تحت تبدیل فیشر است که از رابطه (۴) محاسبه می‌شود.

$$Z_r = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r} \quad (۴)$$

در پژوهش حاضر، اثر تعدیل‌کننده ظرفیت جذب دانش سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ظرفیت جذب دانش سازمانی را به دو زیرگروه ظرفیت جذب پایین و ظرفیت جذب بالا تقسیم شده است. به این صورت که ابتدا مقدار میانگین را برای متغیر ظرفیت جذب سازمانی محاسبه کرده و مقادیر بالاتر از میانگین را ظرفیت جذب بالا و مقادیر کمتر از آن را ظرفیت جذب کم در نظر گرفته شده است. به این ترتیب زیرگروه اول کارکنانی با ظرفیت جذب دانش سازمانی کم و زیرگروه دوم کارکنانی با ظرفیت جذب دانش سازمانی زیاد را شامل می‌شوند. مراحل بررسی اثر تعدیل‌گری متغیر ظرفیت جذب دانش سازمانی به شرح زیر است. ابتدا نمونه را به زیرگروه‌های مورد نیاز تقسیم می‌کنیم. نمونه را براساس ظرفیت جذب دانش سازمانی به دو زیرگروه می‌توان تقسیم کرد. سپس به صورت جداگانه، تحلیل رگرسیون چندگانه را بر روی هر یک از زیرگروه‌ها انجام داده و ضرایب رگرسیون حاصل را به‌عنوان $\Gamma_1, \Gamma_2, \dots, \Gamma_k$ استخراج کرده و با قرار دادن این مقادیر در رابطه تبدیل فیشر (۳)، مقادیر Z_k (یا همان Z_T) و نیز Z_0 را محاسبه می‌کنیم.

در انتها با استفاده از مقادیر به‌دست‌آمده آماره U_0 را محاسبه کرده و با آماره مربع کای مناسب مقایسه می‌کنیم. در صورتی که آماره U_0 مشاهده شده بیشتر از مقدار آماره مربع کای باشد، رابطه تعدیل‌گری وجود خواهد داشت.

شرح این مراحل در پژوهش حاضر به صورت زیر می‌باشد:

(۱) مشخص کردن زیرگروه‌ها:

زیرگروه اول: کارکنان با ظرفیت جذب دانش سازمانی کم ۹۸ نفر

زیرگروه دوم: کارکنان با ظرفیت جذب دانش سازمانی زیاد ۱۷۵ نفر

همچنین برای تست نقش تعدیل‌کنندگی ظرفیت جذب دانش سازمانی در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی از روش تحلیل همبستگی زیرگروه استفاده شده است. نحوه عملکرد این روش به شرح زیر است. مدلی را فرض کنید که در آن رابطه بین X_1 و Y به‌وسیله متغیر X_2 تعدیل می‌شود. رابطه ۱ این وضعیت را نشان می‌دهد.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \cdot X_2 + \varepsilon_i \quad (۱)$$

چک کردن فرض صفر $\beta_3 = 0$ مبنای بررسی وجود اثر تعدیل‌گری است.

در روش تحلیل همبستگی زیرگروه، برابری دو یا چند ضریب همبستگی مربوط به زیرگروه‌های موجود مورد آزمون قرار می‌گیرد. در این روش، بر مبنای امتیاز در یک متغیر تعدیل‌کننده (مانند X_2)، K زیرگروه تشکیل داده می‌شود و ضرایب همبستگی میان دو متغیر دیگر (مانند X_1 و Y) بر مبنای درون زیرگروه‌های محاسبه می‌شود. آنگاه برابری K ضریب به‌دست‌آمده مورد آزمون قرار خواهد گرفت. فرض صفری که در این روش مورد آزمون قرار می‌گیرد در رابطه ۲ نشان داده شده است. رد شدن فرض صفر مبنای وجود اثر تعدیل‌گری خواهد بود. در این رابطه، ρ ضریب همبستگی جمعیت در زیرگروه k است.

$$\rho_1 = \rho_2 = \dots = \rho_k \quad (۲)$$

برای تست فرضیه فوق، ضرایب رگرسیون در هر زیرگروه نمونه (یعنی $\Gamma_1, \Gamma_2, \dots, \Gamma_k$) را برای محاسبه پارامترهای موردنیاز برای انجام یک آزمون مربع کای مورد استفاده قرار می‌دهیم. توزیع آماره U_0 تقریباً مشابه توزیع مربع کای با درجه آزادی $K-1$ است. برای آزمون مربع کای موردنظر از این آماره که در رابطه (۳) نشان داده شده است استفاده می‌کنیم (استونه رومرو و اندرسون، ۱۹۹۴).

$$U_0 = \sum_{k=1}^K (N_k - 3)(Z_k - Z_0)^2 \quad (۳)$$

پارامترهای این رابطه به شرح زیر می‌باشند:

N_k : تعداد اعضای زیرگروه k در نمونه موردبررسی

Z_0 : میانگین موزون مقادیر Z_k (مقادیر Z_k برای هر زیرگروه

مدیران سازمان‌های عصر کنونی و آینده نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به‌کارگیری برنامه‌های تغییر را دارا باشند. ممکن است پذیرش هر تغییری که در محیط سازمان جریان می‌یابد مطلوب نظر مدیران نباشد ولی رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است و افراد و سازمان‌ها باید سعی کنند به‌گونه‌ای خود را با تغییرات وارده هماهنگ ساخته و بیشترین استفاده را از موقعیت‌های پیش آمده ببرند. در این مسیر امکان بروز پدیده‌ای تحت عنوان اینرسی سازمانی وجود دارد. اطلاعات گردآوری شده در این پژوهش نشان داد که تغییر اثربخش سازمانی با یک مانع بزرگ به نام اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی مواجه است. اینرسی و ایستایی در دانش سازمان باعث بروز اینرسی و رکود در کل سازمان می‌شود. این رابطه البته با ورود متغیر ظرفیت جذب دانش تعدیل می‌شود. به این صورت که اگر دانش سازمانی دچار رکود باشد و ظرفیت جذب دانش هم در بین کارکنان پایین باشد بروز اینرسی سازمانی تشدید می‌شود. نتایج حاصل از فرضیه‌ها نشان می‌دهد که علت اصلی بروز رکود و اینرسی سازمانی، اینرسی دانشی و پایین بودن ظرفیت جذب دانش در سازمان است. اگر سازمانی می‌خواهد دچار اینرسی و رکود نشود باید به دنبال ارائه راهکارهایی برای خروج از رکود دانشی و همچنین ارتقا ظرفیت جذب دانش کارکنان خود باشد. به همین منظور و براساس نتایج پژوهش راهکارهای عملیاتی برای مقابله با اینرسی سازمانی ارائه می‌شود. این راهکارها در چهار دسته غلبه بر اینرسی دانشی، ارتقا ظرفیت جذب دانش سازمانی، آموزش نیروی انسانی و غلبه بر ایستادگی در برابر تغییر ارائه شده است.

پیشنهادها پژوهش

الف) ارائه راهکارهای عملی برای غلبه بر اینرسی دانشی
نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه تأثیر مثبتی بر بروز اینرسی سازمانی دارد. افراد سازمان با اینرسی تجربه، عملکرد سازمان را از طریق تعهد افراد به یادگیری، مدیریت دانش و مدل‌های ذهنی افراد تحت تأثیر قرار می‌دهند. با توجه به نتایج پژوهش سازمان باید برای 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

فرضیه‌های این آزمون به شرح زیر هست:

رابطه اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی در بین کارکنانی که ظرفیت جذب دانش سازمانی کمتری داشتند مقدار $(r1 = 0.339)$ را نشان می‌دهد.

$$\begin{aligned}
 U_0 &= \sum_{k=1}^K (N_k - 3)(Z_k - Z_0)^2 \\
 &= \sum_{k=1}^2 (N_k - 3)(Z_k - Z_0)^2 \\
 &= (98 - 3)(0.35 + 0.20)^2 \\
 &\quad + (175 - 3)(0.11 + 0.20)^2 = 45.25
 \end{aligned}$$

زیرگروه دوم: ضریب رگرسیون محاسبه شده برای رابطه اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی در بین کارکنانی که ظرفیت جذب دانش سازمانی بالاتری داشتند مقدار $(r1 = 0.181)$ را نشان می‌دهد.

۳) محاسبه Z_1 و Z_2 و Z_0 :

$$\begin{aligned}
 &= \frac{1}{2} \ln \frac{1+(0.339)}{1-(0.339)} = 0.35 \quad Z_1 = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r} \\
 &= \frac{1}{2} \ln \frac{1+(0.118)}{1-(0.118)} = \quad Z_2 = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r} \\
 0.11 Z_{0, AttitSCR} &= \frac{N_{s1} \times Z_{r1s1} + N_{s2} \times Z_{r1s2}}{N_{s1} + N_{s2}} = \\
 &= \frac{98 \times 0.352 + 175 \times 0.118}{273} = 0.20
 \end{aligned}$$

۴) محاسبه آماره U_0 و مقایسه آن با مقدار کای دو (χ^2):
در پایان مقدار U_0 مشاهده شده را با مقدار فوق مقایسه می‌کنیم. در صورتی که آماره مشاهده شده از این مقدار بزرگ‌تر باشد، اثر تعدیل‌گری وجود دارد.

مقدار مربع کای، با درجه آزادی $k-1=1$ و آلفای 0.05 برابر است با: $\chi_{0.05,1} = 3.84$

همان‌طور مشاهده می‌شود مقدار U_0 مشاهده شده، مقداری بیشتر از 3.84 را نشان می‌دهد. این به این معنی است که ظرفیت جذب دانش سازمانی در رابطه دو متغیر اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی اثر تعدیل‌کننده دارد. لذا فرضیه اصلی دوم این پژوهش نیز تأیید می‌گردد.

کارکنان را نشان می‌دهد. برای ارتقای ظرفیت جذب دانش فردی توجه به این دو مورد ضروری است:

توانایی کارکنان: منظور ویژگی‌های انسانی مثل مهارت‌های اولیه، شایستگی‌ها، تجارب و دستاوردهای پیشین است که برای انجام ماهرانه وظایف مورد نیاز است. سازمان باید با ارائه آموزش‌های مرتبط توانایی فرد را برای بهره‌گیری از دانش جدید افزایش دهد.

انگیزه کارکنان: بحث اساسی در ادبیات ظرفیت جذب دانش این است که افراد توانمند (با توانایی بالا برای یادگیری) اگر انگیزه کافی نداشته باشند ظرفیت جذب با موفقیت صورت نمی‌گیرد. سازمان باید برای ارتقای ظرفیت جذب دانش افراد هم انگیزه‌های درونی و هم بیرونی را مورد توجه قرار دهد. نیازهای بیرونی اغلب جنبه مادی دارد و نیازهای درونی جنبه معنوی. ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که هم محرک‌های درونی و هم بیرونی برای برانگیختن کارکنان به منظور انجام کارهای چالشی لازم و ضروری هستند و به آنها انگیزه‌هایی برای ارائه ایده‌های جدید می‌دهد. با این وجود نتایج نشان می‌دهد که انگیزه بیرونی به اندازه درونی نمی‌تواند به انتقال دانش کمک کند (دسی و همکاران، ۱۹۹۹).

ج) راهکارهای مربوط به آموزش نیروی انسانی

در دنیای در حال تغییر کنونی ضرورت آموزش در سازمان‌ها و نهادها به دلایل فراوان پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده است که هر از چند گاهی مطالب و نظریه‌های جدیدی وارد میدان زندگی شود که برای ارائه حیات به‌ناچار باید علوم و معارف جدید را آموخت و برخی از نظریه‌های قدیمی را که کارایی ندارند، کنار گذاشت. تغییرات فناوری سبب دگرگونی در شبکه‌ها و روش‌های سازمان می‌شود و هر تغییری کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد. میزان کمی و کیفی این تغییرات آن قدر زیاد است که گاهی اوقات مدیران و کارکنان را دچار وحشت می‌کند و ممکن است احساس کنند که فرصت و توان سازگاری با این تغییرات را ندارند (اینرسی روان‌شناختی). با همه سختی‌ها و مشکلات باید پذیرفت که ادامه حیات سازمان تا حدود زیادی به دانش، آگاهی و مهارت‌های گوناگون و جدید بستگی دارد. هرچه دانش و مهارت‌های کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی، تغییرات فناوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود. گاهی اوقات، رشد فردی، داشتن

ایده‌های جدید تلاش کند. تسهیم دانش و تجربیات اعضای سازمان باید به پرورش و بهبود اینرسی تجربه و ایجاد یک وضعیت برد هم برای افراد و هم سازمان شود. مدیران سازمان‌های دولتی باید در افراد جهت تغییر رفتارها و افکار قدیمی، استفاده از قوه ابتکار برای جستجوی منابع جدید دانش و پذیرش پیشنهادهای در مورد 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. زمانی که اعضای سازمان با محدودیت‌های زمانی برای اکتساب و توزیع دانش مواجه‌اند باید اطلاعات را اولویت‌بندی کرده و مهم‌ترین آنها را انتخاب کنند. مدیران سازمان‌های دولتی باید تمهیدات فناورانه لازم برای کسب و توزیع دانش در سازمان را فراهم کنند.

ب) ارائه راهکارهای عملی به منظور ارتقای ظرفیت جذب دانش سازمانی

بر اساس نتایج پژوهش حاضر ظرفیت جذب دانش سازمانی رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر سازمان برای رهایی از اینرسی و رکود نیاز است که ظرفیت جذب دانش سازمانی را ارتقا دهد. همان‌طور که در پیشینه پژوهش ذکر شد ظرفیت جذب دانش سازمانی باید در دو رویکرد ظرفیت جذب فردی و ظرفیت جذب سازمانی مورد بررسی قرار داد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). ظرفیت جذب سازمانی در قالب یادگیری سازمانی بررسی می‌شود و راهکارهای ارتقا یادگیری سازمانی می‌تواند در ارتقا ظرفیت جذب سازمانی مؤثر باشد. در پژوهش حاضر بر جنبه فردی ظرفیت جذب دانش تأکید شده است. سازمان باید برای ارتقای ظرفیت جذب دانش فردی و همچنین سازمانی تلاش کند. در ادبیات مدیریت دانش، ظرفیت جذب هر واحد یا فرد در سازمان به‌عنوان یک عنصر مهم در انتقال دانش درونی سازمان در نظر گرفته می‌شود (گوپتا و گویندرجان، ۲۰۰۰). افراد ظرفیت جذب دانش متفاوتی دارند که این امر روی انتقال دانش سازمان اثر می‌گذارد. ظرفیت جذب از این منظر به دو عامل توانایی و انگیزه کارکنان برمی‌گردد. به منظور تسهیل در جذب حداکثری دانش در بین کارکنان سازمان، باید هر دو جنبه از ظرفیت جذب وجود داشته باشد. توانایی کارکنان (مبنای دانش) و انگیزه کارکنان (شدت تلاش کارکنان) تداعی‌کننده دو مفهوم ظرفیت جذب بالقوه و واقعی هستند. چراکه ظرفیت جذب بالقوه، داشتن پتانسیل بالا در توانایی کارکنان است درحالی‌که ظرفیت جذب واقعی، پتانسیل انگیزشی بالا در

استفاده از زور: یعنی مدیریت سازمان، گروه‌های مقاوم را مستقیماً مورد تهدید قرار می‌دهد و آنان را مجبور می‌نماید تا دست از مقاومت بردارند. نمونه‌های کاربرد زور عبارت‌اند از: تهدید به اخراج، تغییر پست و تنزل مقام.

در پایان ذکر این مطلب ضروری به نظر می‌آید که در بیشتر سازمان‌ها مدیران در زمره طلابه‌داران پدیده "تغییر" به حساب می‌آیند. آنان از مجرای تصمیماتی که می‌گیرند و رفتار الگو مآبانه خود به فرهنگ تغییرات سازمانی شکل می‌دهند. تصمیمات، سیاست‌ها و روش‌های مدیریت تعیین‌کننده میزان یا درجه‌ای است که سازمان می‌تواند عوامل محیطی را درک کند و خود را با تغییراتی که در این عوامل رخ می‌دهد، سازگار کند. باید اذعان نمود که پیچیدگی پدیده اینرسی سازمانی از آن جهت است که تغییرات محیطی فرآیندی دینامیک بوده و از تعامل متقابل عوامل مختلف به وجود می‌آید و تمامی این عوامل و متغیرهای آن در رابطه علت و معلولی با یکدیگر، سازوکاری به وجود می‌آورند که درک و تحلیل آن را مشکل می‌سازد. از این رو تشخیص جهت مناسب تغییر دشوار می‌شود و نقش مدیران ارشد سازمان‌ها در مواجه شدن با تغییرات اساسی بیشتر جلوه می‌کند.

همان‌طور که در تبیین مسئله پژوهش ذکر شده است، عمده‌ترین مشکلی که ذهن پژوهشگران این مقاله را اشغال کرده است، بی‌حرکی دانشی و رکود دانشی در بین کارکنان است که طی سالیان اخیر به شدت مورد توجه پژوهشگران بوده است. این رکود دانشی که متأسفانه در همه اقشار و کارکنان دولت از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها گرفته تا کارکنان بوروکراسی‌های دولتی دیده می‌شود، دغدغه اصلی این پژوهش بوده است. از طرف دیگر ما معتقدیم که حتی اگر تمایل به غلبه بر این رکود علمی و دانشی در بین کارکنان وجود داشته باشد و کارکنان خود را با دانش و اطلاعات به‌روز تجهیز کنند باز هم مسائل و مشکلات ساختاری (که در این پژوهش به‌عنوان ظرفیت جذب دانش سازمانی تعبیر شده است) مانع بزرگی بر سر راه تحرک و پویایی سازمان‌های دولتی ما است. به عبارت دیگر دغدغه اصلی پژوهشگران گوشزد کردن این موضوع است که برای غلبه بر بی‌حرکی سازمانی باید نگاه‌ها به سمت رکود دانشی کارکنان و از آن مهم‌تر ارتقای ظرفیت جذب دانش سازمانی معطوف شود. به همین منظور پژوهشگران براساس نتایج پژوهش به این امر باور دارند که برای داشتن سازمانی عاری از هرگونه اینرسی دانشی و به تبع آن اینرسی و بی‌حرکی در سازمان باید کارکنان دانشی در اختیار داشت. چنین کارکنانی، خلاق بوده، از قدرت تفکر عمیق برخوردارند، کنج‌کاو و ساعی‌اند، درستکار و امین و با تعهدند، به کار جمعی علاقه‌مندند و علاوه بر رشد خود، برای رشد دیگران نیز ارزش قائل‌اند و توسعه

انگیزه، تخصص و پرهیز از ایستایی و رکود فرد عامل اساسی نوجویی و کسب دانش می‌شود. اساس مقابله با اینرسی در سازمان و بهسازی سازمانی که به نام‌های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده بهسازی نیروی انسانی است که به صورت‌های مختلف (آموزش قبل از خدمت و ضمن خدمت) در سازمان‌ها انجام می‌شود.

د) راهکارهای مربوط به غلبه بر ایستادگی در مقابل تغییر

یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان این است که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی (مقاومت) می‌کنند. ایستادگی در برابر تغییر می‌تواند به صورت یکی از منابع ایجاد اینرسی سازمانی شناسایی شود. مقاومت افراد در مقابل تغییر یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است زیرا آنها تغییر را نوعی تهدید برای خود می‌دانند و به‌سادگی پذیرای تحولات و تغییرات نمی‌شوند و غلبه بر این مقاومت و هدایت آن، یکی از مشکل‌ترین وظایف مدیران است. به‌هرحال تغییر هرچه باشد و مقاومت در مقابل آن به هر شدتی که باشد نیاز به مدیریت و راهبری دارد و مدیر باید افراد را توجیه کرده و آگاهی‌های لازم را به آنها بدهد. مقاومت در مقابل تغییرات دو منشأ دارد:

- مقاومت‌هایی که منشأ فردی دارند و به ویژگی‌های شخصیتی افراد مربوط می‌شود که عبارت‌اند از: عادت، امنیت، ترس از ناشناخته‌ها، عوامل اقتصادی و بی‌اعتمادی به خود.
 - مقاومت‌هایی که منشأ سازمانی دارند که عبارت‌اند از: مکانیسم‌های ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروه و سرمایه‌گذاری شغلی.
- هرکدام از این دو عامل می‌تواند سازمان را به سمت رکود و اینرسی هدایت کند. مدیران سازمان به‌خصوص مدیران سازمان‌های دولتی باید برای غلبه بر این عوامل چاره‌ای بیاندیشند. برخی از این راهکارها در ادامه ارائه شده است:
- آموزش و ارتباطات: برای از بین بردن مقاومت باید با کارکنان و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر را به آنان تفهیم نمود و دلایل آن را بر شمرد.
- مشارکت: باید پیش از ایجاد هر نوع تغییر از کسانی که احتمال می‌رود با آن به مخالفت برخیزند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم‌گیری مشارکت داد.
- در نظر گرفتن تسهیلات: در ازای کم‌شدن مقاومت چیزی ارزشمند به آن افراد داده شود و یا منافی را که از این راه حاصل افراد می‌شود برشمرده شود.

میان برداشته و شرایط و امکانات و محیط مناسب برای چنین کارکنانی فراهم آورند. نکته آخر توجه به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ روح حاکم بر یک سازمان است. برای توسعه سازمان مبتنی بر دانش و غلبه بر اینرسی دانشی، لازم است باورها و نگرش‌ها و رفتارها به سمت تولید دانش متمایل گردد. بی‌تردید رهبری، ساختار سازمانی، نحوه اطلاع‌رسانی، کار تیمی، نوع سیستم پاداش‌دهی، اختصاص زمان برای توسعه فعالیت‌ها، توسعه زیرساخت‌ها و ساختار فیزیکی، نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه فرهنگ دانشی ایفا می‌کنند.

مهم‌ترین محدودیتی که پژوهش حاضر با آن مواجه بود نبود دسترسی به آمار واقعی از میزان ابتلای سازمان‌های دولتی سمنان به رکود دانشی و اینرسی سازمانی است. چنین آماری موجود نیست یا حداقل در دسترس پژوهشگران نیست. علاوه بر این محدودیت‌های زمانی و همچنین تعداد محدود سازمان‌های بررسی شده امکان تعمیم نتایج این پژوهش به کل سازمان‌های دولتی در ایران را مورد تردید قرار می‌دهد. به همین منظور پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی جامعه مورد بررسی بسیار گسترده‌تر و ابعاد و مؤلفه‌های اینرسی دانشی، اینرسی سازمانی و همچنین ظرفیت جذب دانش سازمانی به تفصیل بیشتری مورد بررسی قرار گیرند.

سازمان را مدنظر قرار می‌دهند. قدرت شناختی و انتزاعی دارند، و با تسهیم دانش خود و کاربرد آن در تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل، بن‌بست‌های سازمان را در هم می‌شکنند. به‌طور کلی آنها در سه حیطه شناختی، روانی-حرکتی و عاطفی سرآمدند.

امروزه خبره‌ترین انسان‌ها نیز از آموزش بی‌نیاز نیستند. بی‌تردید، توسعه آموزش در سازمان، منجر به افزایش تعهد، حفظ و نگهداری کارکنان دانشی، افزایش انگیزه‌ها، ارتقاء مهارت‌ها، افزایش انتقال دانش و تعمیق دانش ضمنی و آشکار می‌گردد. از این رو آموزش‌هایی چون ارتباطات بین فردی، مهارت‌های حل مسئله، مهارت کار گروهی، مهارت‌های روشی، تفکر راهبردی لازم و ضروری است. علاوه بر این، راهبردهای آموزشی بایستی در زمره اولویت‌های مراکز علمی و تحقیقاتی قرار گیرد که در آن راه یادگیری آموخته شود، تولید و انتقال دانش در دستور کار قرار گیرد، فراگیران به مسائل واقعی سوق داده شوند، توسعه مدل‌های ذهنی مدنظر قرار گیرد، کار گروهی و همکاران آموخته شود، تفکر دستگامی تشویق گردد و سازمان‌ها بایستی به سمت اعتمادسازی، تسهیل جریان دانش، انعطاف ساختاری، و توسعه روابط غیررسمی و گروه‌های مشارکتی گام بردارند. مدیران دانش بایستی به روحیه کارکنان خود توجه کنند، ارتباطات اجتماعی و روابط دوستانه را حفظ و ارتقا بخشند، در کار تیمی مشارکت کنند، موانع فعالیت‌ها را از

منابع

ابوالفضل و پورفرج، اکبر (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۰، ۱۰۳-۱۳۴.

کوشکی چهارمی، علیرضا (۱۳۹۴). الگوی توسعه یادگیری دوجانبه برای سازمان‌ها. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، شماره ۱۲، ۵۷-۷۴.

مرادی، محمود. ولی‌پور، محمدعلی؛ یاکیده، کیخسرو؛ صفردوست، عاطیه و عبداللهیان، فرزانه (۱۳۹۲). بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها (مطالعه موردی: شرکت‌های داروسازی و شرکت‌های بیمه حاضر در بورس اوراق بهادار تهران). چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۳، ۷۹-۱۰۲.

هادوی‌نژاد، مصطفی؛ خائف‌اللهی، احمد، علیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۸). سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چه

ارم، شماره ۱۶، ۱۱۹ - ۱۳۷.

احمدیان، سید علی‌اکبر؛ شکاری، حمیده و افشاری، محمدعلی (۱۳۹۰). بررسی رابطه رکود دانشی، یادگیری سازمانی و نوآوری، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره دوم.

اقدسی، محمد؛ چهارسوقی، سید کمال؛ شاه سمندی، پرستو (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با استفاده از نظریه‌ی محدودیت‌ها (مورد کاوی پروژه ERP سازمان ذوب‌آهن اصفهان). فصلنامه شریف، دوره ۱-۲۶، شماره ۱، ۲۷-۳۷.

شهبابی، مریم؛ جلیلیان، حمید (۱۳۹۰). بررسی روابط میان اینرسی دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز غرب). فصلنامه پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۵، ۱۳۷-۱۵۸.

کاملی، محمدجواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان،

- Armenakis ,A.A. & Harris, s. g. (2002) Grafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15 (2), 169-183.
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage. *The Learning Organization*, 13(5), 416-433.
- Boyer, Marcel and Robert, Jacques (2006). Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59, 324-348.
- Cavus, M.F., Koc, M. & Aksoy, A. (2014). Entrepreneurial Behaviors: Are the People Restricted by Knowledge Inertia? *International Review of Management and Marketing*, 4(1), 42-48.
- Chanko, L.B., Jones, E., Roberts, j. A. & Pubinsky,A. j. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change and salesperson learning in the success of gales force change. *jurnal of per sonal sell ing & sules management*, 22(4), 227-245.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 692-700.
- 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.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- 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).
- Hedberg, B. L. T & Ericson, A. (1997). Insiktströghet och manövertröghet i organisationers omorientering [Insight inertia and action inertia in organizational reorientation]. In B.L.T. Hedberg and S. E. Sjöstrand, Från företagskriser till industripolitik [From Organizational Crisis to Industrial Politics]. (54-66). Malmö: Liber.
- Holt,D., Armenakis, A., feild, H. & Harris, S.(2007) Readiness for organizational change :The systematic development of a scale. *Applied Behavioral science*, 43 (2), 232-255.
- Kaplan. S., Henderson. R. (2005). Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory. *Organization Science*, 16(5), 509-521.
- Kierser, A., Beck, N. & Tainio, R. (2003). Rules and organizational learning: The behavioral theory approach. In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, & Ikujiro Nonaka. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. (598-623). Oxford: Oxford University Press.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. & Ioannou, G. (2011). Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Liao , shu-h sien , Fei , Wu-chen , Liu , chih-Tang (2008), Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28, 183-195.
- Liao, S. H., Fei, W. C. & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study on Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Liao, S.H. (2002). Problem Solving and Knowledge Inertia, *Expert Syst. Appl*, 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.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-158.
- Minbaeva, D. B., Mäkelä, K. & Rabbiosi, L. (2010). Explaining IntraOrganizational Knowledge Transfer at the Individual Level. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, 1, 1-36.
- Parviz Kafchehi, Arash Zamani and Farhad Ebrahimabadi, A model of influential factors and knowledge inertia. *Asian Journal of Business Management*, 4, 386-391, 2012.
- Shalika, S., Lahoutpour, N. & Abdul Rahman, A. B. (2011). The Study on the Impact of Knowledge Inertia on Organization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10): 1207-1213.
- Steffi Haag. (2014). Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption – Multidimensional Scale Development and Validation, Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond I.Q: a triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Szulznski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Wang, P. Yang, X. (2013). A Review of Knowledge Inertia: How can we explain the hindrance on individual innovation, International Academic Workshop on Social Science.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27, 185-203.