

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی

رضا سپهوند^۱، محسن عارف نژاد^۲، علی شریعت نژاد^{۳*}

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد ایران.
- ۳- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۲

دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۲

چکیده

یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. اگر سازمان خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشت، در چارچوب اولیه خود باقی می‌ماند و راه پیشرفت آن مسدود می‌شد. به این خاصیت تغییرناپذیری و سکون در سازمان، اینرسی سازمانی می‌گویند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. این تحقیق از نظر روش، ترکیبی از روش کیفی و کمی است. جامعه آماری پژوهش مدیران میانی سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در تحقیق حاضر با استفاده از ترکیب روش کمی و کیفی، نخست با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی مشخص می‌شود، سپس با استخراج عوامل آنها را از طریق تحقیق زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده می‌شوند. نتایج پژوهش مشتمل بر دو بخش است که در بخش اول مجموعه‌ای از عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی شناسایی و در بخش دوم میزان اهمیت و اولویت این عوامل مشخص می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهند که ترس و روحیه محافظه‌کاری، تهدید موقعیت شغلی، استرس و اضطراب، عدم درک درست نسبت به تغییرات

محیطی، انجماد فکری، دفاع روانشناختی و عدم آگاهی از علت تغییر مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی هستند.

واژه‌های کلیدی: اینرسی سازمانی، سکون و بی‌حرکی، تغییر و تحول، روش دلفی فازی.

۱- مقدمه

اگر بقا ضرورت نداشته باشد، تغییر لازم نیست [۱]. امروزه با پیشرفت سریع علم و فناوری و پیچیده شدن محیط سازمانی لزوم ایجاد تغییر سازمانی اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. امروزه تمامی ابعاد زندگی با شتابی بی‌مانند در حال تغییر و تحول هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر دراکر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است [۲]. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، سازمان هنوز در مراحل اولیه شکل‌گیری خود باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در سازمان حاصل نمی‌شد. اگر سازمان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب اولیه خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. به این خاصیت تغییرناپذیری و سکون در سازمان، اینرسی سازمانی^۱ می‌گویند. اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد [۳]. سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد رو به رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوط استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از خطر، 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 که به آن اینرسی سازمانی گویند [۴]. لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که در سازمان‌های دولتی چه عوامل و مؤلفه‌هایی باعث ایجاد این پدیده می‌شوند؟

چرخه دگرگونی امروزی، بی‌تردید در گذشته سابقه نداشته است. امروزه دگرگونی سریع‌تر، غیر معمول‌تر و اساسی‌تر از هر زمان دیگری در گذشته است [۵]. بحث تغییر و تحول مقوله‌ای نیست که به‌تازگی در ایران مطرح شده باشد. ایجاد تغییرات کلان و

بنیادین در تشکیلات دولت یا دیوانسالاری کشور ما، بیش از چند دهه است که به طور مستمر مورد توجه صاحب‌نظران و متصدیان امر بوده است. دنیای کنونی، جهان تغییر و تحول و دگرگونی‌هاست. پیتر دراگر^۲ می‌گوید: نخستین گام برای آماده‌سازی خود در عصر حاضر، به فراموشی سپردن دیروز می‌باشد. نمی‌توان به فردا رسید، مگر اینکه دیروز را قربانی کنیم [۶]. روش‌های گذشته، پاسخگوی مشکلات امروز و فردای سازمان و اجتماع نیست. در حقیقت علت اصلی استفاده از روش‌های منسوخ گذشته و عدم تمایل به تغییر و تحول اینرسی سازمانی است. اینرسی سازمانی توانایی و قابلیت سازمان را برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل و مشکلات تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حالت اینرسی سازمانی در تلاطم تغییرات روزافزون محیطی، سازمان در حالت سکون و بی‌حرکی است و در تقابل با موضوعات و مسائل جدید از روش‌ها و تکنیک‌های گذشته خود استفاده می‌کند؛ ناگفته پیداست که برای حل مسائل و مشکلات جدید بروز خلاقیت و نوآوری لازم است که اینرسی سازمانی سد مستحکمی پیش روی روش‌های خلاقانه است. از این رو با توجه به اهمیت و ضرورت و همچنین نوظهور بودن مفهوم اینرسی سازمانی، پژوهش حاضر بر آن است تا عوامل ایجادکننده این پدیده را در سازمان‌های دولتی شناسایی و مورد بررسی قرار دهد.

۲- مرور ادبیات

استمرار و بقا، مهم‌ترین نیاز تمام سازمان‌هاست. محیط به‌سرعت تغییر می‌کنند و آهنگ تغییرات، شتابان و با سرعتی تصاعدی است و عواملی چون رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باور نکردنی، و تقاضای جدید برای کیفیت خدمات، پاسخگویی سریعی را از جانب سازمان‌ها طلب می‌کند [۱]. سازمانی که در پاسخگویی به نیاز مشتریان و محیط اطراف خود ناتوان باشد به اینرسی سازمانی دچار شده است. در این شرایط، راه‌حل‌های پیشین پاسخگوی مسائل امروزی نیست. پیش از آنکه به تعریف اینرسی سازمانی پرداخته شود، لازم است تا واژه اینرسی تعریف گردد. بنا بر یک تعریف ارائه شده از اینرسی، مقاومت در برابر هرگونه تغییر، تحول و حرکت را سکون یا اینرسی می‌نامند [۷، ص ۲۱۲]. با توجه به تعریف صورت‌گرفته می‌توان اینرسی سازمانی را به عنوان تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت

موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول دانست [۸]. در تعریفی دیگر اینرسی سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی تعریف شده است [۹]. 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 نمی‌شود و این امر موجب نابودی آن می‌گردد. 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 [۴]. مجموعه‌ای از تعاریف انجام شده به وسیله پژوهشگران مختلف در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ تعاریف صورت گرفته از اینرسی سازمانی

ردیف	تعریف	منبع
۱	اینرسی سازمانی مجموعه عواملی است که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان است و باعث می‌شود سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند شود.	[۱۰].
۲	اینرسی سازمانی مجموعه‌ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی است.	[۹].
۳	به مجموعه‌ای از عوامل موجد مقاومت سازمانی در مقابل تغییر اینرسی سازمانی گویند.	[۱۱].
۴	اینرسی سازمانی به عنوان تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل نوسازی استراتژی سازمان خارج از شکل جاری آن تعریف شده است.	[۱۲، ص ۱۴۲].
۵	اینرسی سازمانی تمایل سازمان به حفظ وضعیت فعلی سازمان است.	[۱۳].
۶	اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد.	[۳].

۳- ابعاد و مؤلفه‌های اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی منجر به نبود نوآوری و رفتارهای مورد انتظار خواهد شد که ممکن است حیات و بقای یک سازمان را به خطر بیندازد و مزیت رقابتی سازمان را در یک

محیط رقابتی از بین ببرد. از این رو برای سازمان یا شرکت مهم است که از اثر منفی اینرسی بر توانایی آن برای یادگیری اجتناب کند و باید نوآوری، خلاقیت و دانش را به طور مؤثر و اثربخش به کار بگیرد. از این رو با استفاده از مرور کتب، مقالات متعدد ابعاد و مؤلفه‌های اینرسی سازمانی به شکل زیر است:

اینرسی یادگیری^۳: زمانی که اعضای سازمان در یادگیری دانش تحت تأثیر اینرسی قرار می‌گیرند، این افراد معمولاً از دانش 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 [۳].

اینرسی تجربه^۴: اینرسی تجربه نیز زمانی رخ می‌دهد که اعضای سازمان در زمان بروز مسئله‌ای جدید و متفاوت با استفاده از تجربه و دانش گذشته خود مبادرت به برخورد با مسئله جدید می‌کنند، به عبارت دیگر افراد از دانش و تجربه گذشته خود در جهت حل مسائل جدید استفاده می‌کنند [۳].

اینرسی بینشی^۵: منظور از اینرسی بینشی عدم درک درست نسبت 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 [۱۴، ص ۵۳۹].

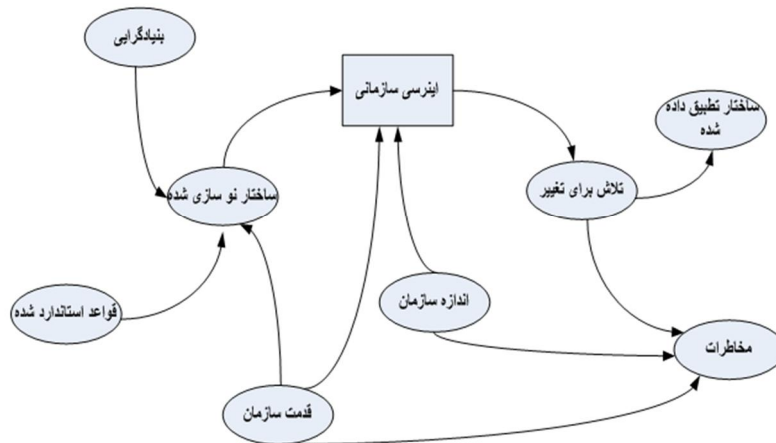
اینرسی عملی^۶ یا اقدام: اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعات گردآوری شده برای اجرای یک اقدام آگاهانه مفید برای سازمان ناکافی است. در تقابل با اینرسی بینشی باید گفت که اینرسی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیطی شکل می‌گیرد [۱۴، ص ۵۳۹].

اینرسی روانشناختی^۷: مقاومت‌های سازمانی در مقابل تغییر اغلب به عنوان اینرسی روانشناختی شناخته می‌شوند. اعضای سازمان اغلب به شدت در برابر تغییر صرفظراً 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 به گونه‌ای که اگر علاقه شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می‌شود. پدیده مقاومت افراد به طور لزوم مقاومت در برابر خود تغییر نیست بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست

دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. تغییر امری مشکل و تهدیدکننده است، از این رو افراد تمایل دارند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند [۸].

۴- فرایند شکل‌گیری و اثرگذاری اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی میل به عدم تغییر و تحول و مقاومت در برابر خلاقیت و نوآوری در سازمان است. بر اساس تحقیق انجام شده از لارسن و لومی^۱ (۲۰۰۵) عموماً اینرسی سازمانی از دو مؤلفه قواعد استاندارد شده و میل به بنیادگرایی نشأت می‌گیرد. دو مؤلفه دیگر با عنوان اندازه سازمان و قدمت سازمان میل به اینرسی سازمانی را تشدید می‌کنند، به طوری که تحقیقات نشان داده است که اندازه و قدمت سازمان رابطه مستقیمی با اینرسی دارند [۲۱، ص ۳۰۸]. در صورتی که ساختارهای قبلی فروپاشی شود و تلاش از سوی مدیران برای تغییر و مبارزه با اینرسی سازمانی صورت گیرد، ساختاری بازسازی شده بر اساس شرایط محیطی و همگام با خلاقیت و نوآوری ظهور خواهد کرد [۲۱، ص ۳۰۸]. با توجه به مطالب پیش گفته، فرایند شکل‌گیری و اثرگذاری اینرسی سازمانی که توسط بریجز (۱۹۹۱) مطرح شده است، در شکل شماره (۱) نشان داده می‌شود.



شکل ۱ شکل‌گیری اینرسی سازمانی [۲۱، ص ۳۰۹].

۴-۱- مقاومت در برابر تغییر

اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد [۳]. اینرسی سازمانی مفهومی معادل با مقاومت در برابر تغییر است. مقاومت در برابر تغییر، مانع اصلی تغییر و دلیل عمده عدم اجرای موفقیت تغییر قلمداد می‌شود. مقاومت در برابر تغییر را می‌توان به عنوان واکنش نسبت به تغییر نامید که امکان دارد به منبع تضاد یا تعارض در سازمان مبدل شود [۸]. دلایل زیادی وجود دارند که چرا افراد در سازمان‌ها در برابر تغییر مقاومت به خرج می‌دهند که مهم‌ترین عوامل ایجاد مقاومت در برابر تغییر ترس از ناشناخته‌ها، نبود کنترل، نیاز به امنیت و عدم وجود اعتماد به نفس است [۲۱].

۵- پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متنوعی در مورد اینرسی در سازمان انجام شده است که هر کدام از منظر خاصی به این پدیده نگاه کرده‌اند. در پژوهشی صورت گرفته بر مفهوم اینرسی سازمانی، ابراهیمی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران به بررسی رابطه میان اینرسی دانش و اینرسی سازمانی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ظرفیت جذب دانش سازمانی رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند. در پژوهشی دیگر اسمیت و همکاران^۹ (۲۰۰۵) اثر اینرسی سازمانی را بر مدیریت زنجیره تأمین و نیز آثاری که این امر به واکنش به فشارهای بازار خارجی و توسعه استراتژی‌های صحیح دارد، 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 داده است که چگونه متغیرهای پنهان نظیر فشارهای مشتری و رکود زنجیره تأمین توانست بر پاسخگو بودن مدیریت زنجیره تأمین اثر بگذارد. بویور و رابرت^{۱۰} (۲۰۰۶) در تحقیقی با محوریت پاسخگویی به این سؤال که چرا یک سازمان میل به جلوگیری از تغییر دارد، مجموعه‌ای از عوامل را تحت لوای اینرسی سازمانی معرفی کردند که باعث مقاومت در برابر تغییرات سازمانی می‌شود. گودکین و آکورن (۲۰۰۸) نیز در پژوهشی با عنوان درآمدی بر اینرسی سازمانی، مدلی را برای خروج از این حالت طراحی کردند. نتایج این تحقیق مشتمل بر ارائه روشی از تغییرات استراتژیک است که مبتنی بر سه بعد اینرسی بینش،

اینرسی اقدام و اینرسی روانشناختی می‌باشد. استفی هاگ^{۱۱} (۲۰۱۴) اقدام به شناسایی پیامدهای اینرسی سازمانی کرد. وی معتقد بود که مهم‌ترین عاملی که تطبیق کارکنان را با فناوری‌های جدید به خصوص فناوری اطلاعات دشوار می‌سازد، اینرسی و تمایل به سکون در سازمان است. از این رو ورود فناوری اطلاعات به سازمان نیازمند پویایی و تحرک است و اگر سازمان دچار اینرسی باشد، در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد. پژوهش دیگری که در این حوزه انجام شده است، پژوهش عبدالمجید و همکاران (۲۰۱۱) می‌باشد. در این تحقیق که بر پایه تحلیل محیط سازمانی در کشورهای توسعه یافته صورت گرفته است، اینرسی سازمانی به عنوان عاملی مهم در تقابل با نیاز به تغییر معرفی شده است. از طرف دیگر هدبرگ و اریکسون^{۱۲} (۱۹۹۷) معتقدند که اینرسی سازمانی و اینرسی روانشناختی در بینش و کنش موانع کلیدی بر سر راه اراده سازمان برای توسعه و پیاده‌سازی جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک سازمان هستند [۶]. در پژوهشی صورت گرفته از سوی اکیف و رایت^{۱۳} (۲۰۰۹) اینرسی سازمانی در تصمیم‌گیری استراتژیک مورد بررسی قرار گرفت. 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 در نهایت اینرسی سازمانی می‌شود. از دلایل دیگر این پدیده، پایبندی به اطلاعات محدود و برنامه‌ریزی اقتضایی ضعیف و همچنین عوامل محدودکننده سیاسی است. در ارتباط با پدیده مقاومت در برابر تغییر که مفهومی با مقاربت معنایی با پدیده اینرسی سازمانی است نیز تحقیقات متعدد و گوناگونی انجام شده است. در پژوهشی که توسط فرهادپور و نظری (۱۳۹۲) انجام شد، عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر در کتابخانه‌های عمومی آذربایجان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج مبین آن است که عدم آگاهی کارکنان و نگرانی از نتیجه تغییر مهم‌ترین عوامل مقاومت در برابر تغییر هستند. بریج (۱۹۹۱) در تحقیقی به این نتیجه رسید که در عمل بیشتر از هفتاد درصد تلاش‌های تغییر یا شکست می‌خورند یا خیلی کم به نتایج مورد انتظار خود می‌رسند. در این تحقیق بزرگ‌ترین دلیل اینکه چرا تغییرات سازمانی شکست می‌خورند، این است که هیچ کس درباره پایان تصمیم‌های گرفته شده و آثار آن بر افراد نمی‌اندیشد. در تحقیق دیگری که توسط سلف^{۱۴} (۲۰۰۷) انجام شد، الگوهای رفتاری در ارتباط با مقاومت در برابر تغییر بررسی شد. نتایج حاکی از آن است که وقتی تغییرات لازم به طور در زمینه الزام‌های

سازمانی و کسب‌وکار باشند و نه در زمینه فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی افراد، کمتر پذیرای تغییر مطلوب است.

۶- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی از نوع تحقیقات با روش ترکیبی است که به طور توأم از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده می‌کند. نخست با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی مشخص می‌شود، سپس با استخراج عوامل آنها را از طریق تحقیق زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده می‌شوند. پس از آن با استخراج نتایج پیمایش به صورت کمی به سؤال‌های تحقیق پاسخ داده می‌شود. در جریان تحقیق حاضر نخست با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظر خبرگان درباره عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی شناسایی می‌شوند و بعد از مصاحبه با خبرگان و شناسایی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی از پرسشنامه و روش دلفی فازی عوامل اولویت‌بندی می‌شوند. با توجه به مطالب فوق، تحقیق حاضر از حیث هدف، تحقیقی اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی در شهر خرم‌آباد می‌باشند که با توجه به هدف تحقیق، نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند می‌باشد. حجم نمونه نیز با توجه به روش نمونه‌گیری هدفمند ۳۰ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد می‌باشد.

۷- یافته‌های پژوهش

۷-۱- یافته‌های جمعیت‌شناختی

در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه ارائه شده است.

جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۲۴	کارشناسی	۱۱
زن	۶	کارشناسی ارشد	۱۹

۲-۷- عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی

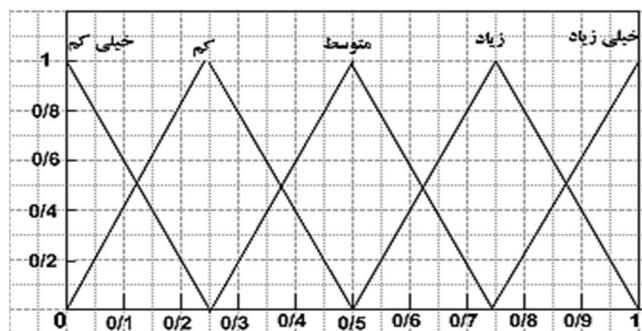
پس از مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان عوامل ایجادکننده اینرسی شناسایی شدند که شرح کامل آن به شکل جدول ۳ است.

جدول ۳ عوامل شناسایی شده اینرسی سازمانی

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعریف عملیاتی	ردیف	عوامل شناسایی شده	تعریف عملیاتی
۱	تهدید موقعیت شغلی و امنیت شغلی	تهدیدهای دائمی از سوی منابع مختلف درون سازمانی و برون سازمانی	۱۱	عدم تمایل به یادگیری	عدم وجود محرک‌های انگیزشی در کارکنان برای یادگیری
۲	دفاع روانشناختی	میل به تفسیر مباحث و مسائل نو بر اساس اطلاعات کنونی	۱۲	تنبلی و رخوت	مجموعه‌ای از عوامل محدودکننده که موجب تثبیت وضعیت و عدم تمایل به تغییر است.
۳	استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید	ارائه راهکارهای منشعب از تجربیات قبل مرتبط با مسائل نو	۱۳	عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی	عدم وجود اطلاعات کافی در خصوص روندهای محیطی که رهنمون تغییرات سازمانی می‌شوند.
۴	ترس از ابهام	نوعی سوگیری شناختی است که در آن، تصمیم‌گیری تحت تأثیر فقدان اطلاعات یا «ابهام» قرار می‌گیرد.	۱۴	قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی	مجموعه‌ای از هنجارها، چارچوب‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی که آزادی عمل کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۵	مفروضات مدیران	مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌های ذهنی مدیران که تصمیم‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	۱۵	فرهنگ و آداب و رسوم	لگوی یکپارچه از دانش، عقاید و رفتار کارکنان است.
۶	عادت به امور روزمره	میل به عدم تغییر و حرکت در کالبد عادات همیشگی	۱۶	ترس و روحیه محافظه‌کاری	نوعی جهانبینی است که هدف اصلی آن نگهداری اساس و ارزش‌های موجود در سازمان است.
۷	ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر	مفروضات منفی کارکنان از پیامدهای تغییرات سازمانی	۱۷	عدم خطرپذیری	تمایل به حفظ وضعیت موجود و نگهداشت شرایط فعلی
۸	استرس و اضطراب تغییر	پیامد رفتاری منفی در خصوص تغییرات سازمانی	۱۸	توقف به خاطر حفظ استانداردها	عدم تحرکات لازم در سازمان به واسطه رعایت استانداردها
۹	عدم آگاهی از علت تغییر	نبود اطلاعات کافی از علت و پیامد تغییر در کارکنان	۱۹	عدم وجود فضای رقابتی	خمودگی و رخوت به خاطر انحصار و شرایط ثابت سازمانی
۱۰	بنیادگرایی	محور قرار دادن مفاهیم مجزوم در ایدئولوژی و اندیشه است.	۲۰	انجماد فکری	محدود کردن تحرکات سیال ذهنی و بسته اندیشیدن است.

۳-۷- تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آن جایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، از این رو با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند [۱۵]. این متغیرها با توجه به شکل و جدول ۲ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۲ تعریف متغیرهای زبانی [۱۵]

در جدول ۴ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۴ جدول اعداد فازی مثلثی [۱۵]

عدد فازی قطعی شده	عدد فازی مثلثی	متغیرهای کلامی
۰/۷۵	(۰/۷۵، ۰/۱)	خیلی زیاد
۰/۵۶۲۵	(۰/۵، ۰/۱، ۰/۷۵)	زیاد
۰/۳۱۲۵	(۰/۰، ۰/۲۵/۵، ۰/۷۵)	متوسط
۰/۰۶۲۵	(۰، ۰/۰، ۰/۲۵/۵)	کم
۰/۰۶۲۵	(۰، ۰، ۰/۲۵)	خیلی کم

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

۷-۴- نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی که با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته شناسایی شده در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود [۵]

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است [۵]. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به شرح جدول ۵ است.

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر عامل محاسبه می‌شود [۱۶]. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول ۶ است.

جدول ۵ نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تهدید موقعیت شغلی و امنیت شغلی	۲۶	۳	۱	۰	۰
دفاع روانشناختی	۲۱	۹	۰	۰	۰
استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید	۱۸	۴	۵	۳	۰
ترس از ابهام	۱۶	۱۰	۱	۳	۰
مفروضات مدیران	۱۵	۱۲	۲	۱	۰
عادت به امور روزمره	۲۴	۲	۳	۱	۱
ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر	۲۸	۲	۰	۰	۰
استرس و اضطراب تغییر	۲۶	۳	۱	۰	۰
عدم آگاهی از علت تغییر	۲۲	۴	۳	۱	۰
بنیادگرایی	۲۶	۵	۰	۰	۰
عدم تمایل به یادگیری	۱۹	۶	۴	۲	۰
تنبلی و رخوت	۱۷	۱۰	۳	۰	۰
عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی	۲۱	۵	۳	۱	۰
قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی	۲۶	۱	۳	۰	۰
فرهنگ و آداب و رسوم	۱۰	۱۵	۵	۰	۰
ترس و روحیه محافظه‌کاری	۲۶	۴	۰	۰	۰
عدم خطر پذیری	۲۳	۱	۵	۱	۰
توقف به خاطر حفظ استانداردها	۲۰	۴	۳	۳	۰
عدم وجود فضای رقابتی	۲۲	۵	۳	۰	۰
انجماد فکری	۲۷	۲	۱	۰	۰

جدول ۶ میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زادیی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زاد یی
تهدید موقعیت شغلی و امنیت شغلی	(۰/۹۹۱, ۰/۹۵۸, ۰/۷۰۸)	۰/۷۱۶	عدم تمایل به یادگیری	(۰/۸۴۱, ۰/۵۹۱, ۰/۹۳۳)	۰/۶۱۴
دفاع روانشناختی	(۱, ۰/۹۲۵, ۰/۶۷۵)	۰/۶۹۳	تنبلی و رخوت	(۰/۶۱۶, ۰/۸۶۶, ۰/۹۷۵)	۰/۶۴۳
استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید	(۹۰۸, ۰/۸۰۸, ۰/۵۵۸)	۰/۵۸۳	عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی	(۰/۶۳۳, ۰/۸۸۳, ۰/۹۵۸)	۰/۶۵۲
ترس از ابهام	(۰/۹۴۱, ۰/۸۲۵, ۰/۵۷۵)	۰/۶۰۴	قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی	(۰/۶۹۱, ۰/۹۴۱, ۰/۹۷۵)	۰/۷
مفروضات مدیران	(۱, ۰/۹۸۳, ۰/۷۳۳)	۰/۶۲۲	فرهنگ و آداب و رسوم	(۰/۵۴۱, ۰/۷۹۱, ۰/۹۵۸)	۰/۵۸۳
عادت به امور روزمره	(۰/۹۴۱, ۰/۸۹۱, ۰/۶۵۰)	۰/۶۲۲	ترس و روحیه محافظه‌کاری	(۰/۷۱۶, ۰/۹۶۶, ۱)	۰/۷۲۵
ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر	(۱, ۰/۹۵, ۰/۷۰۰)	۰/۷۱۷	عدم ریسک‌پذیری	(۰/۶۳۳, ۰/۸۸۳, ۰/۹۴۱)	۰/۶۴۷
استرس و اضطراب تغییر	(۰/۹۹۱, ۰/۹۵۸, ۰/۷۰۸)	۰/۷۱۶	توقف به خاطر حفظ استانداردها	(۰/۵۹۱, ۰/۸۴۱, ۰/۹۲۵)	۰/۶۱۲
عدم آگاهی از علت تغییر	(۰/۹۵۸, ۰/۸۹۱, ۰/۶۴۱)	۰/۶۵۸	عدم وجود فضای رقابتی	(۰/۶۵۳, ۰/۹۰۸, ۰/۹۷۵)	۰/۶۷۵
بنیادگرایی	(۱, ۰/۹۶۶, ۰/۷۱۶)	۰/۷۲۵	انجماد فکری	(۰/۷۱۶, ۰/۹۶۶, ۰/۹۹۱)	۰/۷۲۱

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

۷-۵- نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷ نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تهدید موقعیت شغلی و امنیت شغلی	۲۷	۲	۱	۰	۰
دفاع روانشناختی	۲۳	۶	۱	۰	۰
استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید	۲۱	۴	۵	۰	۰
ترس از ابهام	۱۸	۸	۱	۳	۰
مفروضات مدیران	۱۹	۹	۱	۱	۰
عادت به امور روزمره	۲۵	۲	۱	۱	۱
ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر	۲۸	۲	۰	۰	۰
استرس و اضطراب تغییر	۲۷	۲	۱	۰	۰
عدم آگاهی از علت تغییر	۲۳	۴	۳	۰	۰
بنیادگرایی	۲۵	۴	۱	۰	۰
عدم تمایل به یادگیری	۲۱	۵	۲	۲	۰
تنبلی و رخوت	۲۰	۸	۲	۰	۰
عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی	۲۵	۵	۰	۰	۰
قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی	۲۶	۳	۱	۰	۰
فرهنگ و آداب و رسوم	۱۸	۱۰	۲	۰	۰
ترس و روحیه محافظه کاری	۲۶	۴	۰	۰	۰
عدم ریسک‌پذیری	۲۵	۳	۲	۰	۰
توقف به خاطر حفظ استانداردها	۲۱	۵	۴	۰	۰
عدم وجود فضای رقابتی	۲۵	۵	۰	۰	۰
انجماد فکری	۲۷	۳	۰	۰	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی عوامل، در مرحله دوم به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸ میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	میانگین فازی زدایی شده
تهدید موقعیت شغلی و امنیت شغلی	(۰/۷۱۶، ۰/۹۶، ۰/۹۹۱)	۰/۷۲۲	عدم تمایل به یادگیری	(۰/۶۲۵، ۰/۸۵۷، ۰/۹۵)	۰/۶۴۳
دفاع روانشناختی	(۰/۶۸۳، ۰/۹۲۳، ۰/۹۹۱)	۰/۶۹۷	تنبلی و رخوت	(۰/۶۵، ۰/۹، ۰/۹۸۳)	۰/۶۷۰
استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید	(۰/۶۲۳، ۰/۹۹۱، ۱)	۰/۶۵۲	عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی	(۰/۷۰۸، ۰/۹۵۸، ۱)	۰/۷۱۸
ترس از ابهام	(۰/۵۹۱، ۰/۸۴۱، ۰/۹۴۱)	۰/۶۱۶	قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی	(۰/۷۰۸، ۰/۹۵۸، ۰/۹۹۱)	۰/۷۱۶
مفروضات مدیران	(۰/۶۳۳، ۰/۸۸۳، ۰/۹۷۵)	۰/۶۵۶	فرهنگ و آداب و رسوم	(۰/۶۳۳، ۰/۸۸۳، ۰/۹۸۳)	۰/۶۵۸
عادت به امور روزمره	(۰/۶۶۶، ۰/۹۰۸، ۰/۹۵)	۰/۶۷۷	ترس و روحیه محافظه‌کاری	(۰/۷۱۶، ۰/۹۶۶، ۱)	۰/۷۲۵
ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر	(۰/۰/۷۳۳/۹۸۳، ۱)	۰/۷۰۷	عدم ریسک‌پذیری	(۰/۶۹۱، ۰/۹۴۱، ۰/۹۸۳)	۰/۷۰۲
استرس و اضطراب تغییر	(۰/۷۱۶، ۰/۹۶۶، ۰/۹۹۱)	۰/۷۲۲	توقف به خاطر حفظ استانداردها	(۰/۶۴۱، ۰/۸۹۱، ۰/۹۶۶)	۰/۶۶۰
عدم آگاهی از علت تغییر	(۰/۶۶۶، ۰/۹۱۶، ۰/۹۷۵)	۰/۶۸۱	عدم وجود فضای رقابتی	(۰/۷۰۸، ۰/۹۵۸، ۱)	۰/۷۱۸
بنیادگرایی	(۰/۷، ۰/۹۵، ۰/۹۹۱)	۰/۷۱۰	انجماد فکری	(۰/۷۲۵، ۰/۹۷۵، ۱)	۰/۷۱۱

پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد [۱۶]. بررسی اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی در مرحله اول و دوم به شرح جدول ۹ است.

جدول ۹ اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

متغیرها	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم
تهدید موقعیت شغلی و امنیت شغلی	۰/۷۱۶	۰/۷۲۲	۰/۰۰۶	عدم تمایل به یادگیری	۰/۶۱۴	۰/۶۴۳	۰/۰۲۹
دفاع روانشناختی	۰/۶۹۳	۰/۶۹۷	۰/۰۰۴	تنبلی و رخوت	۰/۶۴۳	۰/۶۷۰	۰/۰۲۷
استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید	۰/۵۸۳	۰/۶۵۲	۰/۰۶۹	عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی	۰/۶۵۲	۰/۷۱۸	۰/۰۶۶
ترس از ابهام	۰/۶۰۴	۰/۶۱۶	۰/۰۱۲	قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی	۰/۷	۰/۷۱۶	۰/۰۱۶
مفروضات مدیران	۰/۶۲۲	۰/۶۵۶	۰/۰۳۴	فرهنگ و آداب و رسوم	۰/۵۸۳	۰/۶۵۸	۰/۰۷۵
عادت به امور روزمره	۰/۶۲۲	۰/۶۷۷	۰/۰۱۵	ترس و روحیه محافظه کاری	۰/۷۲۵	۰/۷۲۵	۰
ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر	۰/۷۱۷	۰/۷۰۷	۰/۰۱	عدم خطر پذیری	۰/۶۴۷	۰/۷۰۲	۰/۰۵۵
استرس و اضطراب تغییر	۰/۷۱۶	۰/۷۲۲	۰/۰۰۶	توقف به خاطر حفظ استانداردها	۰/۶۱۲	۰/۶۶۰	۰/۰۴۸
عدم آگاهی از علت تغییر	۰/۶۵۸	۰/۶۸۱	۰/۰۲۳	عدم وجود فضای رقابتی	۰/۶۷۵	۰/۷۱۸	۰/۰۴۳
بنیادگرایی	۰/۷۲۵	۰/۷۲۵	۰	انجماد فکری	۰/۷۲۱	۰/۷۱۱	۰/۰۰۹

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این به آن معنا است که خبرگان به مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

۸- نتیجه‌گیری

محیط سازمان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات سازمان‌ها در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه ابعاد سازمانی جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. مدیران همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن در سازمان هستند و سعی می‌کنند که تغییرات را مدیریت نمایند تا از آثار زیانبار آن در امان بمانند. یکی از مهم‌ترین علل مقاومت در برابر تغییرات مثبت اینرسی سازمانی است. در واقع اینرسی سازمانی تمایل سازمان است به حفظ وضعیت فعلی [۳]. در حالت اینرسی، سازمان به صورتی ساکن و راکد باقی می‌ماند و از نشان دادن واکنش مناسب و در خور تغییرات محیطی عاجز و ناتوان است. از این رو با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر در پی شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی برآمد.

نتایج پژوهش حاضر با توجه به اینکه تحقیق حاضر به صورت ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای شناسایی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی انجام شده است، در دو قسمت ارائه می‌شود. قسمت اول مطالعه اکتشافی و شناسایی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی و قسمت دوم تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل. از این رو نخست با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی مشخص شد و سپس با استخراج عوامل آنها را از طریق تحقیق زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده شد. پس از آن با استخراج نتایج پیمایش به صورت کمی به سؤال‌های تحقیق پاسخ داده شد. در جریان تحقیق حاضر نخست با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظر خبرگان درباره عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی شناسایی شد و بعد از مصاحبه با خبرگان و شناسایی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی از پرسشنامه و روش دلفی فازی عوامل اولویت‌بندی شد. با توجه به آنچه گفته شد، عوامل شناسایی شده به‌وجود آورنده اینرسی در سازمان عبارتند از تهدید موقعیت شغلی و امنیت شغلی، دفاع روانشناختی، استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید، ترس از ابهام، مفروضات مدیران، عادت به امور روزمره، ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر، استرس و اضطراب تغییر، عدم آگاهی از علت تغییر، بنیادگرایی، عدم تمایل به یادگیری، تنبلی و رخوت، عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی، قوانین

و مقررات و استانداردهای سازمانی، فرهنگ و آداب و رسوم، ترس و روحیه محافظه کاری، عدم ریسک‌پذیری، توقف به خاطر حفظ استانداردها، عدم وجود فضای رقابتی و انجماد فکری. پس از بررسی نظرات اعضای نمونه و اکتشاف عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از تکنیک دلفی فازی به تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی پرداخته شد. نتایج این قسمت پژوهش نشان می‌دهد که از میان تمام عوامل ترس و روحیه محافظه کاری مهم‌ترین عامل ایجاد اینرسی سازمانی است. پس از آن نیز تهدید موقعیت شغلی، امنیت شغلی، استرس و اضطراب تغییر به طور مشترک رتبه دوم را به خود اختصاص داده‌اند. عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی و عدم وجود فضای رقابتی نیز در رتبه سوم عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی قرار دارند. رتبه چهارم به قوانین و مقررات، استانداردهای سازمانی و رتبه پنجم به انجماد فکری منحصر می‌شود. ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر، عدم ریسک‌پذیری، دفاع روانشناختی، عدم آگاهی از علت تغییر، عادت به امور روزمره، تنبلی و رخوت، توقف به خاطر حفظ استانداردها، فرهنگ و آداب و رسوم، مفروضات مدیران، استفاده از تجربیات قبلی در حل مسائل جدید، عدم تمایل به یادگیری و ترس از ابهام در رتبه هفت تا بیست عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی قرار می‌گیرند. از طرف دیگر در خصوص جنبه نوآوری تحقیق باید به این نکته اشاره کرد که در ادبیات مدیریت، مفهوم اینرسی سازمانی مفهومی به نسبت نوظهور است، به‌ویژه آنکه با توجه به مرور ادبیات پژوهش، تحقیقی که عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی را در داخل کشور انجام داده باشد، یافت نشد. از طرف دیگر و به منظور مقایسه نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیقات صورت گرفته و ابراز وجوه تشابه آنها باید خاطر نشان کرد که گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) نیز همانند پژوهش حاضر بنیادگرایی و مفروضات مدیران را به عنوان عوامل ایجاد اینرسی سازمانی عنوان کرده‌اند. همچنین عبدالمجید و همکاران (۲۰۱۱) نیز از عوامل فرهنگی به عنوان مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی نام برده‌اند. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز باید گفت که با توجه به هدف و نوع تحقیق باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در بر داشت. به این ترتیب از محدودیت در نمونه‌گیری به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر ذکر می‌شود.

۸-۱- پیشنهادهای کاربردی

پژوهش حاضر به سازمان‌ها و مدیران سازمانی پیشنهاد می‌کند که چرایی ترس از تغییر و ترویج روحیه محافظه‌کاری در سازمان را مورد بررسی قرار دهند، زیرا که این عامل مهم‌ترین علت اینرسی سازمانی شناخته شده است. البته از میان عوامل شناسایی شده می‌توان به بنیادگرایی و انجماد فکری که عوامل موجد ترس از تغییر و روحیه محافظه‌کاری هستند، اشاره کرد. از این رو پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که با استفاده از ایجاد فضای رقابتی اما دوستانه در سازمان و به‌وجود آوردن امنیت شغلی و ایجاد ثبات در وضعیت شغلی، سازمان باعث زدودن احساس ترس از تغییر و از بین بردن روحیه محافظه‌کاری کارکنان شود.

پژوهش حاضر به تمامی سازمان‌ها و شرکت‌های فعال پیشنهاد می‌کند که عوامل و علل اینرسی و سکون سازمانی را در سازمان و شرکت خود شناسایی کنند تا به راحتی بتوانند علل مقاومت در برابر تغییر را پیدا کنند و به نحو مقتضی در برابر نیازهای محیطی واکنش نشان دهند.

در راستای مبارزه با اینرسی و سکون سازمانی، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها به کارکنان خود بیاموزند که در زمان بروز مسئله‌ای جدید و متفاوت، با استفاده از تجربه و دانش گذشته خود با مسئله جدید برخورد نکنند.

در مواجهه با اینرسی سازمانی دیده می‌شود که افراد معمولاً از دانش 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؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که برای هر مسئله یک روش نوآورانه و خلاقانه استفاده شود.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که علل و عوامل تغییر در سازمان برای تمام ذینفعان توضیح داده شود، زیرا که این موضوع باعث کاهش اینرسی سازمان در ابعاد شناسایی شده تهدید موقعیت شغلی، امنیت شغلی و دفاع روانشناختی می‌شود.

با توجه به عوامل شناسایی شده ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر، استرس و اضطراب تغییر و عدم درک مناسب از تغییرات محیطی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از استراتژی آموزش و ارتباطات که یکی از استراتژی‌های ویژه مقاومت در برابر تغییر است، به کارکنان مهارت‌ها و آموزش‌های لازم در برابر تحول داده شود تا آنها

بتوانند بر استرس، اضطراب و ذهنیت منفی به وجود آمده در برابر تغییر و تحول اداری غلبه کنند.

قوانین و مقررات و استانداردهای کاری بیش از حد به عنوان عاملی اثرگذار بر اینرسی سازمان شناخته شده است، از این رو پیشنهاد می‌شود که تا حد امکان از رسمیت بیش از حد در برخورد با مسائل سازمانی احتراز شود و با مشکلات پیش رو به نحوی مقتضی و خلاقانه برخورد شود.

در نهایت به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های اثرگذار بر اینرسی سازمانی در محیط‌های صنعتی و رقابتی را شناسایی کنند و یا اینکه تأثیر اینرسی سازمان را بر متغیرهای با قرابت معنایی مناسب مفهوم اینرسی بسنجند. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به عدم وجود مدلی برای اینرسی سازمانی با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری، مدلی بومی برای این پدیده ارائه کنند.

۹- پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Inertia
2. Peter Druker
3. Learnin Inertia
4. Experience Inertia
5. Insightinertia
6. Practical Inertia
7. Psychological Inertia
8. Larson and Lomi
9. Smith et al.
10. Boyer and Robert
11. Hug
12. Hedburg and Ericson
13. O'keefe and Wright
14. Self

۱۰- منابع

- [1] Rezaeian Ali, Babaei M. (2004) "Design a model to organizational behavior"; *Management Researches in Iran*, 33 (8): 81-110, (in Persian).
- [2] Bakhsi N, (2010) "Organization change, Job and society"; 139 (1): 60

- [3] Liao Shu-h sien, Fei Wu-chen , Liu chih- Tang (2008) "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation"; *Technovation* 28, pp: 183-195.
- [4] Ebrahimi A, (2015) "Organizational inertia and its affecting factors"; *Governmental Organizations Reaserch*, 3 (13): 100-118.
- [5] Jafari M, Akhavan P., Rezaei J, (2008) "Critical success factors in re-engineering processes"; *Management Researches in Iran*, 13(2): 23-64, (in Persian).
- [6] Mirsepasi N., Ghahramani M., (2010) "The need of adapt to a fundamental change approach"; *Management Reaserchs*, 88 (2): 112.
- [7] Self D.R. (2007) "Organizational change overcoming resistance by creating readiness"; *Development and Learning in Organizations*, 21(5):11-13.
- [8] 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.
- [9] 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.
- [10] Smith Michael F., Lancioni Richard A., Oliva Terence A. (2005) "The Effects of management inertia on the supply chain performance of produce-tostock firms"; *Industrial Marketing Management*, 34: 614-628.
- [11] Boyer Marcel, Robert Jacques (2006) "Organizational inertia and dynamic incentives; *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59 (2): 324-348.
- [12] Huff A.S., Huff J.O. (2000) "When firms change direction"; *Oxford University Press*, Oxford.
- [13] Liao S.H. (2002) "Problem solving and knowledge inertia"; *Expert Systems with Applications*, 22:21-31.

- [14] Liao Shu-h Sien , Fei Wu-Chen , Liu Chih- Tang (2008) "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation"; *Technovation* 28, pp. 183-195.
- [15] 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, pp. 535-556.
- [16] Azar A., Faraji H. (2002) *Fuzzy management science*, Tehran, Ejtema Publication, First ed.
- [17] Cheng, Ching- Hsue, Lon Yin (2002) "Evaluating the best mail battel tank using fuzzy decicion theory with linguistic criteria evaluation"; *European Journal of Operational Research*, Vol. 42, p.147.
- [18] O'keefe, Matthew and Wright, George (2009). -receptive organizational contexts and scenario planning interventions: A demonstration of inertia in the strategic decision making of a CEO despite strong pressure for a change; *Futures*.
- [19] Shahabi M, Jalilian H. (2015) "The survey of the realationship of knowledge inertia with learning and innovation", *Human Resorce Management Journal*, 4(15) : 152-137
- [20] Steffi Haag (2014) "Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption – multidimensional scale development and validation"; *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah.
- [21] Bridges W.(1991) *Managing transitions*, Reading, MA: Addison- Wesley.
- [22] Larson E., Lomi (2005) *Ate dynamics of organizational inertia*; Center of Organization Research, Business School, London.