

طراحی مدل اینرسی سازمانی براساس توانمندسازی کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان شمالغرب کشور

ایوب فریدی زنگیر^۱، مهرداد محرم زاده^{۲*}، مسعود ایمان زاده^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران ۲- گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. ۳- استاد مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی ۳- گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۹

Designing a Model Organizational Inertia Based on employees Empowerment of Sport and youth general Offices in north west of the country

Ayob faridi zenger¹, Meherdad moharramzadeh^{2*}, Masuod amanzadeh³

1- Ph. D. Student in Sports Management, Physical Education Department, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran 2- Physical Education Department, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran. Professor of Sports Management, Mohaghegh Ardabili University 3- Department of Physical Education, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Received: (2017/01/31) Accepted: (2017/04/18)

چکیده

Abstract

The purpose of the study is designing a modelorganizational inertia based on employees empowerment of sport and Youth general Offices in Northwest of the country. Statistical population included all (372 persons of) Northwest sport and youth's General offices employees. Using krejcie-Morgan table, sample size was selected 181 persons. Relative stratified random method used for sampling. applied in term soft purpose, and correlation kind of quantitative method adopted for the research. Steffi Haag (2014) organizational inertia and Spritzer (1995) employees empowerment questionnaire used as measurement tool. questionnaire validity confirmed by 10 sport management expert professors and reliability obtained 0/89 for organizational inertia and 0/93 for staff empowerment by using Cronbach's Alpha coefficient for structural equation modeling. Because of the abnormality of the data, software PLS was used to analyze the data. Results showed that staff empowerment has significant and negative impact on organizational inertia (t Value =4/363; path coefficient=0/76) and GOF model fit overall index is 0/736 and strong. If sport organization managers look for organizational inertia decrease, they should empower their staff.

Keywords

Organizational inertia, employees Empowerment, sport and youth General offices

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل اینرسی سازمانی بر اساس توانمندسازی کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور می باشد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور (۳۷۲ نفر) بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی - مورگان ۱۸۱ نفر انتخاب گردید. و برای نمونه گیری از روش تصادفی طبقه ای نسبی استفاده شده است. روش پژوهش کمی و از نوع همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی است، و ابزار اندازه گیری: پرسشنامه اینرسی سازمانی استفی هاگ (۲۰۱۴) و توانمندسازی کارکنان اسپریتر (۱۹۹۵) می باشد. روایی پرسش نامه ها با نظر ۱۰ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی تایید و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای اینرسی سازمانی ۰/۸۹ و توانمند سازی کارکنان ۰/۹۳ به دست آمد. به دلیل غیر نرمال بودن داده ها، تجزیه و تحلیل داده ها به کمک مدل سازی معادلات ساختاری و براساس نرم افزار PLS انجام شده است. نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر اینرسی سازمانی (t-value= ۴/۳۶۳؛ t-value= -۰/۷۶) ضریب مسیر) تاثیر معنی دار و منفی دارد و شاخص کلی برازش مدل GOF برابر با ۰/۷۳۶ و در حد قوی است. اگر مدیران سازمان های ورزشی به دنبال کاهش اینرسی سازمانی هستند باید در جهت توانمندسازی کارکنان گام بردارند.

واژه‌های کلیدی

اینرسی سازمانی، توانمندسازی کارکنان، ادارات کل ورزش و جوانان.

مقدمه

نوآوری، یادگیری و حل مسائل و مشکلات تحت تاثیر قرار می دهد و مزیت رقابتی سازمان را در یک محیط رقابتی از بین می برد (۱۹).

سازمان ها به صورت سیستم باز هستند که با محیط اطراف خود در ارتباط اند و این ارتباط تضمین کننده ی بقای سازمان ها است. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند از تغییر و تحول اطراف خود، آگاه نمی شود و موجبات نابودی و حذف خود از چرخه ی رقابت را فراهم می کند. انعطاف ناپذیری سازمان مانع سازگاری افراد با تغییرات محیطی می شود که این امر موجب رکود فردی و در نتیجه شکل گیری اینرسی سازمانی می شود (۵). استارباک و همکاران^۲ بر این باورند که شرایط بیش از حد پایداری در سیاست گذاری های سازمانی سبب شکل گیری پدیده اینرسی سازمانی می شود (۳۳). گودکین و آلکورن^۳ (۲۰۰۸) پدیده اینرسی سازمانی را شامل سه بعد اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان شناختی می دانند. منظور از اینرسی بینشی عدم درک درست کارکنان نسبت به تغییرات محیطی سازمان است، اینرسی در عمل نیز زمانی اتفاق می افتد که پاسخ مدیریتی به فعالیت های محیطی کند تر گردد و مقاومت های سازمانی در برابر تغییرات اغلب به عنوان اینرسی روان شناختی شناخته می شود (۱۰). پولایتیس و کارهانا^۴ انواع اینرسی را معرفی کرده اند، ۱. اینرسی شناختی: این نوع اینرسی بیان کننده آن است که مدیران کلیدی سازمان ها، با وجود اینکه می دانند ممکن است جایگزین های بهتر، موثرتر و کارآمدتری وجود داشته باشد آگاهانه بر استفاده از روش ها و رویه های موجود اصرار می ورزند، ۲. اینرسی رفتاری: این نوع اینرسی بیان کننده آن است که مدیران سازمان ها به استفاده از روش های موجود ادامه می دهند زیرا به این روش ها عادت داشته و در گذشته به آن خو گرفته اند، ۳. اینرسی روانشناختی: این نوع اینرسی بیان کننده آن است که مدیران سازمان استفاده از فرآیند ها و روش های موجود را ادامه می دهند به این دلیل که تغییر روشها و رویه های موجود با مقاومت کارکنان مواجه است و تغییر ارزش ها و هنجارهای سازمانی به سادگی امکان پذیر نیست (۲۲).

پژوهشگران بر این باورند که ساختارهای اجتماعی تمایل زیادی به اینرسی دارند و سازمان ها (سازمان های ورزشی) یکی از مهم ترین ساختارهای اجتماعی هستند که از این قاعده مستثنی نیستند و در برابر تغییرات از خود واکنش نشان می دهند. اینرسی

سیستم اداری بی شک مهمترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هر گونه پیشرفت و توسعه ی جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این سیستم است. یکی از انتقادهای که به سیستم اداری کشور وارد بوده است عدم انطباق پذیری و پاسخگویی به موقع این سازمان ها با تغییر و تحول محیط داخلی و خارجی است. این عدم انطباق پذیری ریشه در سکون و بی تحرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد. اینرسی سازمانی، مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحول محیطی از خود بروز می دهد (۱۶). همچنین اینرسی سازمانی مجموعه عواملی است که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان است و باعث می شود سرعت تطبیق پذیری سازمان با محیط کندتر شود (۳۱). اصل اینرسی در فیزیک بیان می کند هرگاه بر جسمی نیرویی وارد نشود یا برآیند نیروهای وارد بر آن صفر باشد اگر جسم در حال سکون باشد تمایل دارد که همواره در حالت سکون باشد و اگر در حال حرکت باشد تمایل دارد به حرکت یکنواخت و مستقیم خود ادامه دهد مگر اینکه از خارج نیرویی بر آن وارد شود (۶). اگر چه منشا اینرسی به علم فیزیک بر می گردد اما دانشمندان مفهوم اینرسی را برای رفتار انسان بکار می برند و آن نشان دهنده ی این است که افراد اغلب، روش های قدیمی را در مواجهه با مشکلات بکار می برند (۳۰).

براساس شواهد مختلف سازمانی و رسانه ای، سیستم اداری در سازمان های ورزشی نیز از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. سازمان های ورزشی با این انتقاد روبرو هستند که چرا از روش ها و رویه های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می کنند و دچار یک نوع سکون و بی تحرکی هستند. سازمان ها اغلب برای صرفه جویی در وقت و پرهیز از ریسک از رویکرد های حل مسئله ی روتین استفاده می کنند. در حالی که روزمرگی، رخوت و بی حالی در سازمان ها سبب بروز آشفتگی و رفتار های منفی خواهد شد (۳). اغلب دیده می شود سازمان ها برای تغییر و تحول از خود بی علاقه می نشان می دهند. این بی علاقه برای همگامی با تغییرات محیطی سبب گرفتار شدن آنها در باتلاق اینرسی سازمانی می شود (۲۹). مومنی بادل و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که سازمان ها برای حفظ حیات خود به سکون و اینرسی سازمانی تمایل زیادی دارند و احساس می کنند بدون تغییر و تحول امکان پایداری و ادامه حیات برای آنها وجود دارد اما اینرسی سازمانی دیر یا زود سازمان را رو به افول خواهد برد و توانایی سازمان را برای بروز خلاقیت،

سریع و مناسب تر نشان دهند (۱). از اینرو توانمندسازی کارکنان به عنوان یک پارادایم جدید توانسته توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را جلب نماید (۹). با نگاهی دقیق تر در مدیریت، سابقه توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت برمی گردد. آخرین تغییراتی که روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان نام گرفت (۱۵). اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی کارکنان را شامل پنج بعد احساس استقلال، احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی داری و احساس اعتماد می داند (۳۲). توانمندسازی موجب ایجاد شرایط روانی در سازمان می شود و در این شرایط کارکنان احساس می کنند که بر شرایط کار خود کنترل دارند و بهتر می توانند قابلیت ها و توانمندیهای خود را نشان دهند. همچنین این جو روانی موجب می شود که کارکنان به تغییر شرایط کاری خود و دستیابی به بهترین وضعیت ترغیب گردند کارکنان توانمند شده که اکنون دارای شایستگی، قدرت اثر گذاری و خود مختاری هستند و شغل خود را بیش از گذشته با معنی می بینند بر ماهیت تغییر و اثرات آن به خوبی می اندیشند و اگر تصور کنند که تغییرات پیامدهای مثبتی برای آنها و سازمان به همراه دارد به آسانی آن را خواهند پذیرفت (۲۱).

در ارتباط با متغیرهای توانمندسازی کارکنان و اینرسی سازمانی، اخیراً پژوهش هایی در حوزه سازمان ورزشی و غیر ورزشی انجام شده که در این ارتباط می توان به پژوهش امینی و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرد که با هدف بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر اینرسی سازمانی در شرکت مخابرات شهرستان گلپایگان انجام و نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی کارکنان اثر منفی و معنی داری بر اینرسی سازمانی دارد (۲). رضایی و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی بر روی کارکنان شرکت هواپیمایی به این نتیجه رسیدند که ارتباط منفی و معنی داری بین توانمندسازی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر وجود دارد (۲۵). سروستانی و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر رابطه معنی دار منفی و معکوس وجود دارد (۲۷). رضایی و ملکی (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان شناسایی و آرایه مدل توانمندسازی منابع انسانی در راستای خروج از اینرسی سازمانی در شرکت ایران خودرو انجام و نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان و مولفه های آن از جمله یادگیری و آموزش مناسب ترین استراتژی برای برون رفت سازمان از

و انعطاف پذیری دو واژه متضاد در ادبیات سازمان هستند. انعطاف پذیری بار مثبت دارد و سازمانی با انعطاف پذیری بیشتر، بهتر و کارتر است. اینرسی سازمانی یک رفتار سازمانی منفی است و اثرات مخرب آن در قالب های مختلف از جمله نادیده گرفتن اطلاعات ارزشمند، مدیریت نادرست دانش سازمانی، توجه و تاکید بر استراتژی جاری سازمان، عدم توجه به تغییرات محیطی در طول زمان و احساس عدم نیاز به تغییر در سازمان نمود پیدا می کند (۶).

در همین راستا در دنیای در حال تغییر کنونی سازمان ها مجبور هستند به منظور مقابله با اثرات منفی پدیده اینرسی سازمانی در مسیر اجرای تغییرات مطلوب و بقای خود، آخرین تجارب و جدید ترین اطلاعات و دانش را بکار گیرند و این مهم بدون داشتن فرهنگ سازمانی منابع انسانی کارآمد و مدیریت اثربخش میسر نیست. از اینرو یک ضرورت مهم برای سازمان های امروزی توانمندسازی کارکنان^۱ است (۳). توانمندسازی کارکنان یکی از استراتژی های موثر در سازمان ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و اجرای امور به صورت مطلوب است (۴). امروزه برای سازمان ها اهمیت زیادی دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند و توانمندسازی کارکنان، معرف یک روش و راه منطقی برای دستیابی به چنین اهدافی است (۳۴). پس سازمان ها برای سازگاری با تغییرات سریع در شرایط نامطمئن محیطی و کشف فرصت های بالقوه در عرصه های گوناگون به کارکنان توانمند نیاز دارند (۲۰). اسپریتزر^۲ معتقد است توانمندسازی کارکنان زمینه ی پذیرش تغییر برای کارکنان را مهیا می سازد (۱۳). اندیشمندان نیز بر این باورند که توانمندسازی کارکنان در واقع پاسخ به نیاز حیاتی کنونی در مواجهه با تغییرات محیطی است (۷). لذا این تغییرات محیطی است که موضوع توانمندسازی کارکنان را کانون توجه مدیران قرار داده است زیرا سازمان ها با داشتن کارکنان توانمند، با انگیزه و متعهد بهتر می تواند خود را با تغییرات سازگار کند (۱۷). بنابراین در شرایط متلاطم کنونی، سازمان ها چاره ای جز بهره برداری مناسب از نیروی انسانی توانمند به عنوان یک مزیت رقابتی ندارد (۲۸). توانمندسازی نیروی انسانی یک مفهوم روان شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می شود (۱۴). توانمندسازی کارکنان به معنای تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری است (۲۳). توانمندسازی کارکنان یک راهبردی مناسب برای توسعه و شکوفایی سازمان تلقی می شود و شرایطی را برای مدیران مهیا می سازد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل

مناسب برای مقابله با بروز اثرات منفی پدیده اینرسی در سازمان های ورزشی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از این رو مساله ای که باید مورد بررسی بیشتر قرار گیرد این است که چگونه می توان مدل مناسبی برای اینرسی سازمانی بر اساس توانمندسازی کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور تدوین و ارائه کرد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده ها، جز پژوهش های پیمایشی است. همچنین با توجه به نحوه تجزیه و تحلیل داده ها، پژوهش حاضر از نوع همستگی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور به تعداد ۳۷۲ نفر بودند. حجم نمونه با برآوردی از جامعه آماری بر اساس جدول کرجسی- مورگان^۳ به تعداد ۱۸۱ نفر انتخاب گردید. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است. همچنین با توجه به حجم جامعه آماری مورد نظر، در مرحله اول تعداد نمونه برای هر اداره کل مشخص شد و در مرحله دوم در هر اداره کل به صورت تصادفی کارکنانی انتخاب شده و پرسشنامه مربوطه در بین آنها توزیع گردید. برای سنجش اینرسی سازمانی که شامل سه بعد اینرسی در بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روانشناختی است از پرسشنامه اینرسی سازمانی استفی هاگ^(۲۰۱۴) استفاده شده است. که این پرسش نامه شامل ۹ سوال است که ۳ سوال مربوط به اینرسی بینشی، ۳ سوال مربوط به اینرسی عملی و ۳ سوال مربوط به اینرسی روان شناختی می باشد که پاسخ دهندگان نظرات خود را بر اساس طیف لیکرت از بین ۵ گزینه تنظیم شده (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) انتخاب می کنند. برای سنجش توانمند سازی کارکنان که شامل چهار بعد احساس استقلال، احساس معنی داری، احساس شایستگی و احساس موثر بودن است. از پرسشنامه استاندارد اسپریتزر^(۱۹۹۵) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۲ سوال است که ۳ سوال مربوط به احساس استقلال، ۳ سوال مربوط به احساس معنی داری، ۳ سوال مربوط به احساس شایستگی و ۳ سوال مربوط به احساس موثر بودن است که پاسخ دهندگان نظرات خود را بر اساس طیف لیکرت از بین ۵ گزینه تنظیم شده (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) انتخاب می کنند. روایی پرسشنامه ها توسط ۱۰ تن از صاحب نظران رشته مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفته

حالت اینرسی و سکون می باشد^(۲۴). بیاتی و همکاران^(۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان اثر اینرسی سازمانی بر ریا کاری سازمانی با میانجی کم کاری و سایش اجتماعی در سازمان ورزش شهرداری تهران انجام و نتایج نشان داد که متغیر اینرسی سازمانی به طور مستقیم اثر معناداری بر ریا کاری سازمانی و سایش اجتماعی و کم کاری کارکنان دارد و همچنین اثر غیر مستقیم اینرسی سازمانی بر ریا کاری سازمانی با نقش میانجی سایش اجتماعی و کم کاری نیز معنی دار است^(۳). محمدی و همکاران^(۲۰۱۵) در تحقیقی بر روی کارکنان بانک ملی شهر تهران به این نتیجه رسیدند که بین توانمند سازی روانشناختی نیروی انسانی و مقاومت در برابر تغییر رابطه منفی و معکوس وجود دارد^(۱۸). قاسمی و همکاران^(۲۰۱۴) در پژوهشی بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان بزرگ دریافتند که مشارکت کارکنان راهکار مناسبی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر است^(۸). هانگ^(۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان حفظ مزیت رقابتی و اینرسی سازمانی انجام و نتایج نشان داد که سازمان ها به دنبال حفظ مزیت رقابتی با تکیه بر دانش سازمانی است و اینرسی سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش می شود^(۱۲). استفی هاگ^۲ اقدام به شناسایی پیامد های اینرسی سازمانی نموده و معتقد است که اینرسی و تمایل به سکون در سازمان مهمترین عاملی است که تطبیق کارکنان را با فناوری های جدید دشوار می سازد. ورود فناوری اطلاعات به سازمان نیازمند پویایی است. اگر سازمان دچار اینرسی شود در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد^(۱۱). بررسی پژوهش های علمی محقق، نشان می دهد که موضوع این پژوهش در سازمان های ورزشی مورد توجه قرار نگرفته است. پس انجام پژوهش با این عنوان تازگی دارد. سازمان های ورزشی به دلیل ارتباط مستقیم با جامعه ورزشی و نهاد تاثیر گذار بر ورزش، می توانند نقش مهم و حیاتی در ارتقای سطح ورزش، سلامتی، شادابی و سرافرازی کشور ایفا کنند بطوری که با افزایش سطح توانمندسازی کارکنان، می توانند این نقش و تاثیر گذاری را به بهترین نحو انجام دهند در واقع سازمان ها در صورت داشتن کارکنان توانمند می توانند به اهداف خود نائل شوند. اما امروزه بر اساس شواهد سازمانی و رسانه ای، کارکنان سازمان های ورزشی تمایل بیشتری به سکون و اینرسی سازمانی دارند و این یکی از دغدغه ها و نگرانی های مدیران سازمان های ورزشی است. چرا که مدیران معتقدند عدم توجه کافی به پدیده اینرسی سازمانی، اثرات منفی بسیاری را به دنبال دارد. پس انتخاب توانمندسازی کارکنان به عنوان استراتژی

۳. Krejcie & Morgan

۱. Hung

۲. Steffi haag

است. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی برای هر یک از متغیرهای پژوهش، اینرسی سازمانی ۰/۸۹ و توانمندسازی کارکنان ۰/۹۳ می باشد. به دلیل غیر نرمال بودن توزیع داده ها، تجزیه و تحلیل داده های پژوهش حاضر به کمک مدل سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزیی و از طریق نرم افزار PLS smart^۱ انجام شده است.

یافته های تحقیق

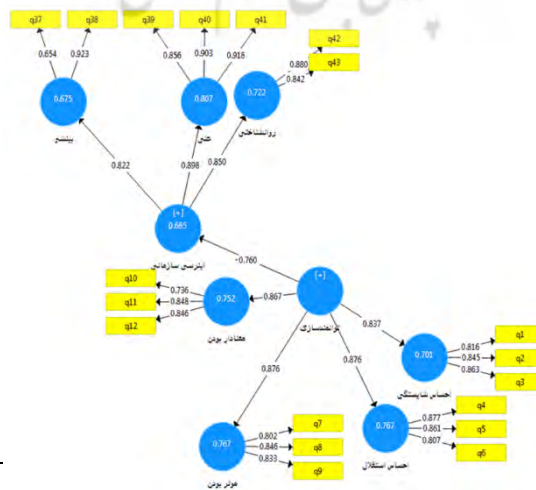
اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری نشان داد که از نظر جنسیت ۱۴۴ نفر (۷۹٫۶ درصد) مرد و ۳۷ نفر (۲۰٫۴ درصد) زن بودند. همچنین بیشتر آزمودنی ها در طبقه سنی ۳۱ تا ۳۵ سال (۷۸ نفر) قرار دارند و در نهایت نتایج نشان داد که بیشتر آزمودنی ها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند (۸۹ نفر).

جدول ۱. آمار توصیفی شاخص میانگین و انحراف استاندارد

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
اینرسی سازمانی	۳٫۱۱۲	۰٫۹۲۹
توانمندسازی کارکنان	۲٫۴۶۴	۰٫۸۸۸

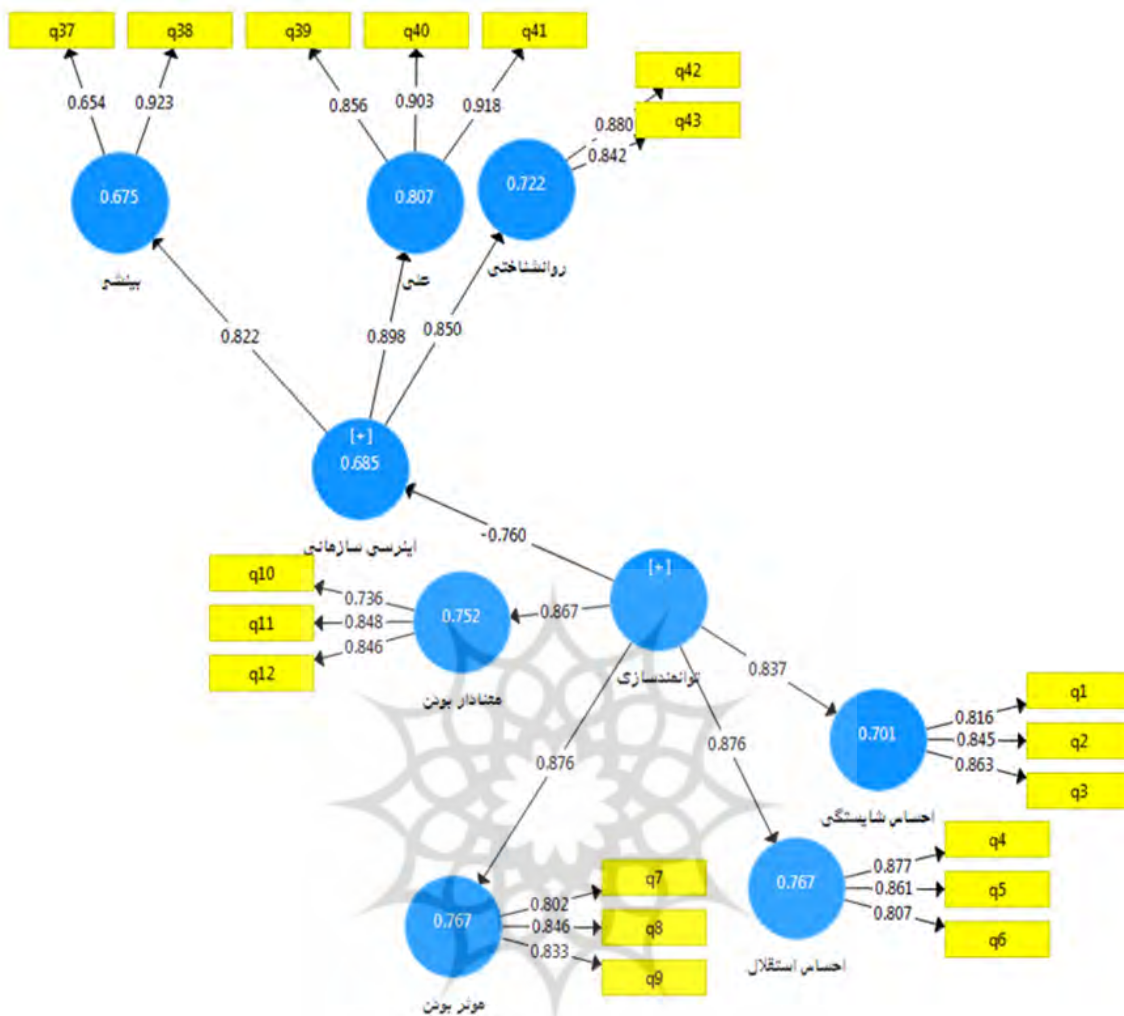
و مورد بررسی قرار گرفت. آلفای کرونباخ سنجه ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) است. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص های مربوط به آن است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. معیار پایایی ترکیبی توسط ورتس و همکاران^۴ (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه هایشان یا یکدیگر محاسبه می شود. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی (CR)^۵ برای هر سازه بالای ۰/۷ باشد نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد.

آمار توصیفی مربوط به شاخص میانگین و انحراف استاندارد حاکی از آن است که میانگین و انحراف استاندارد اینرسی سازمانی (۳/۱۱۲ ± ۰/۹۲۹) و میانگین و انحراف استاندارد توانمندسازی کارکنان (۲/۴۶۴ ± ۰/۸۸۸) می باشد. تحلیل مدل با استفاده از روش حداقل مربعات جزیی (PLS) طی دو مرحله انجام می شود. مرحله اول به بررسی برازش مدل پیشنهادی و مرحله دوم به بررسی فرضیه های پژوهش می پردازد. بررسی برازش مدل از سه بخش مدل اندازه گیری^۲، مدل ساختاری و مدل کلی تشکیل یافته است. در بررسی برازش مدل اندازه گیری، پایایی شاخص (سنجش بارهای عاملی^۳، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) و روایی سازه (همگرا و واگرا) محاسبه



۴. Werts et al
 ۵. Composite Reliability

۱. Smart PLS
 ۲. Measurement Model
 ۳. Loadings



شکل ۱. خروجی نرم افزار ضرایب استاندارد شده بار عاملی

های آن سازه بوده است. پژوهشگران مقدار ۰/۵ به بالا را برای مناسب بودن شاخص AVE تعیین نمودند و این بدان معناست که متغیر مکنون مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده پذیر های خود را تبیین می کنند. بنابراین با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مقادیر بالاتر از ۰/۵ نشان دهنده روایی مناسب سازه مورد مطالعه است. با توجه به اینکه مدل اندازه گیری متغیرهای این پژوهش از نوع مدل انعکاسی- انعکاسی است (مرتب اول و مرتبه دوم)، ابتدا میزان پایایی شاخص و روایی سازه مرتبه اول بررسی شد. نتایج حاصل از آزمون شاخص های روایی همگرا، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و بار عاملی سازه های مدل اندازه گیری در جدول ۲. آمده است.

معیار سنجش بار عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از ۰/۴ شود موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است. در این پژوهش بعضی از شاخص های که بار عاملی آنها با سازه، مقادیری کمتر از ۰/۴ بودند آن شاخص ها از مدل پژوهش حذف شده اند (q۳۶، q۴۴).

علاوه بر پایایی شاخص دو معیار روایی مدل اندازه گیری شامل روایی همگرا و روایی تشخیصی (واگرا) که مختص مدل معادلات ساختاری است بررسی می شود. منظور از روایی همگرا (AVE^۱) سنجش میزان تبیین متغیر پنهان (مکنون) توسط متغیرهای مشاهده پذیر آن است. معیار AVE نشان می دهد که چه درصدی از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تاثیر نشانگر

۱ . Average Variance Extracted

جدول ۲. مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص های روایی و پایایی مولفه های اینرسی سازمانی و توانمند سازی کارکنان (مرتب اول)

مولفه ها	آیتم	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
اینرسی بینشی	q37	۰,۸۵۸	۰,۷۷۶	۰,۷۷۵	۰,۶۴۰
	q38	۰,۸۶۳			
	q39	۰,۸۴۷			
اینرسی عملی	q40	۰,۸۹۰	۰,۸۷۲	۰,۹۲۲	۰,۷۹۲
	q41	۰,۹۱۰			
	q42	۰,۸۴۳			
اینرسی روانشناختی	q43	۰,۸۸	۰,۷۵۳	۰,۸۵۲	۰,۷۴۲
	1q	۰,۸۱۶			
	2q	۰,۸۴۵			
احساس شایستگی	3q	۰,۸۶۳	۰,۷۹۴	۰,۸۷۹	۰,۷۰۸
	4q	۰,۸۷۷			
	5q	۰,۸۶۱			
احساس استقلال	6q	۰,۸۰۷	۰,۸۰۶	۰,۸۸۵	۰,۷۲۱
	7q	۰,۸۰۲			
	8q	۰,۸۴۶			
احساس موثر بودن	9q	۰,۸۳۳	۰,۷۶۹	۰,۸۶۷	۰,۶۴۸
	10q	۰,۷۳۶			
	11q	۰,۸۴۸			
احساس معناداری	12q	۰,۸۴۶	۰,۷۳۸	۰,۸۵۲	۰,۶۵۹

جدول ۲. نشان می دهد که نتایج حاصل از آزمون شاخص های روایی همگرا و پایایی مولفه های متغیر اینرسی سازمانی و توانمندسازی کارکنان (مرتب اول) از پایایی و روایی همگرا مناسبی برخوردار هستند زیرا آلفای کرونباخ بالای ۰/۷، پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای سازه های مرتبه دوم نیز همانند سازه های مرتبه اول باید میزان آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میزان متوسط واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار گیرد که نتایج آن در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. شاخص های روایی همگرا و پایایی متغیر مرتبه دوم

سازه های مرتبه دوم	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
اینرسی سازمانی	۰,۸۹۰	۰,۸۹۱	۰,۷۳۶
توانمندسازی کارکنان	۰,۹۳۰	۰,۹۲۰	۰,۷۷۰

یعنی متغیرها دارای اعتبار درونی می باشند و شاخص پایایی ترکیبی (CR) از ۰/۷ بیشتر است که نشان از سازگاری درونی مدل اندازه گیری انعکاسی مرتبه دوم می باشد. پس بنابراین هر دو متغیر مکنون مرتبه دوم مدل از روایی همگرا و پایایی مطلوب برخوردارند.

جدول ۳. نشان می دهد که مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده برای هر یک از سازه ها بیشتر از ۰/۷ است که نشان دهنده پایایی قابل قبول سازه ها می باشد. مقدار شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای سازه ها بیشتر از ۰/۵

جدول 4. آزمون فورنل - لاکر: جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی یا واگرا برای سازه مرتبه اول

جذر AVE	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
احساس استقلال	۰,۸۴۹						
احساس شایستگی	۰,۶۵۸	۰,۸۴۱					
اینرسی بینشی	۰,۵۹۲	۰,۵۲۷	۰,۸۰۰				
اینرسی روان شناختی	۰,۵۰۲	۰,۴۸۸	۰,۶۳۴	۰,۸۶۱			
اینرسی عملی	۰,۶۰۳	۰,۴۴۰	۰,۶۷۵	۰,۶۹۲	۰,۸۹۳		
احساس معنی دار بودن	۰,۶۶۸	۰,۶۲۴	۰,۶۲۶	۰,۵۱۹	۰,۵۴۱	۰,۸۱۲	
احساس موثر بودن	۰,۷۰۳	۰,۶۰۵	۰,۶۱۷	۰,۵۰۱	۰,۴۸۴	۰,۶۷۶	۰,۸۲۷

جدول زیر نتایج بدست آمده برای متغیرهای پنهان مرتبه دوم پژوهش را نشان می دهد.

جدول 5. آزمون فورنل - لاکر: جهت بررسی شاخص روایی تشخیصی برای سازه مرتبه دوم

جذر AVE	۱	۲
اینرسی سازمانی	۰,۸۵۹	-
توانمند سازی کارکنان	۰,۷۳۵	۰,۸۷۷

جدول بالا نشان می دهد که سازه های مرتبه دوم کاملاً از هم جدا می باشند یعنی مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر سازه پنهان از همبستگی آن سازه با سایر سازه های پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

جدول 6. ضریب معنی داری روابط متغیرها

معنی داری	رابطه متغیرها
۴,۳۶۳	توانمند سازی کارکنان با اینرسی سازمانی

در صورتی که مقدار این عدد از ۱/۹۶ بیشتر باشد نشان از صحت رابطه بین سازه ها و در نتیجه تایید فرضیه پژوهش در سطح

برای بررسی روایی واگرا (افتراقی) از روش فورنل - لاکر^۱ استفاده شده است. جدول فوق نتایج بدست آمده برای سازه های این پژوهش را نشان می دهد.

از آنجایی که روایی واگرا (افتراقی)، میزان همبستگی سازه های مدل با شاخص های مربوط به خود در مقابل همبستگی با سازه های دیگر در مدل مقایسه می شود این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه ها محاسبه می شود. جدول فوق نشان می دهد مقادیر قطر اصلی ماتریس (جذر ضرایب AVE هر سازه) از مقادیر پایین ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه های دیگر بیشتر است. پس روایی واگرا (افتراقی) مدل پژوهش نیز تایید می گردد.

برای بررسی برازش روایی واگرا (افتراقی) سازه های مرتبه دوم نیز از روش آزمون فورنل - لاکر استفاده شده است و طبق این معیار یک متغیر مکنون در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خود داشته باشد تا بتوان ادعا نمود که متغیرهای مکنون مورد نظر از روایی تشخیصی بالایی برخوردار است.

ضرایب معنی داری یا همان اعداد معنی داری ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه ها در مدل بخش ساختاری است.

۱. Fornel & larker

این سازه دارد و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تایید می نماید.

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری می باشد و با تایید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کلی محقق می گردد. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می شود معیار GOF^2 از طریق فرمول زیر محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0/718 \times 0/734} = \sqrt{0/527}$$

$$GOF = 0/736$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیری ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۷۳۶ برای GOF برازش بسیار مناسب مدل کلی آن تایید می شود.

پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، ساختاری و کلی محقق اجازه می یابد به بررسی و آزمون فرضیه تحقیق بپردازد

اطمینان ۹۵ درصد است. با توجه به جدول ۵. مسیر روابط بین متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۱/۹۶ و معنی دار است این معنی داری نشان از پیش بینی صحیح روابط مدل پژوهش می باشد. معیارهای بعدی برای بررسی مدل ساختاری استفاده از کیفیت مدل ضرایب تعیین و ضرایب افزونگی می باشد. R^2 معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است.

با عنایت به اینکه میزان R^2 برای سازه درون زا اینرسی سازمانی ۰/۵۷۷ محاسبه شده است با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تایید می گردد.

معیار بعدی شاخص افزونگی یا همان شاخص استون-گایسلر^۱ است که این معیار قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون زا مدل سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳ به عنوان ملاک تعیین شده است که به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های مربوط به آن را دارد.

از آنجایی که مقدار Q^2 سازه درون زا اینرسی سازمانی ۰/۴۲۰ می باشد نشان از قدرت پیش بینی قوی مدل در خصوص

جدول ۷. بررسی فرضیه

معنی داری	ضریب مسییر استاندارد	رابطه متغیرها
۴,۳۶۳	- ۰,۷۶۰	توانمند سازی کارکنان براینرسی سازمانی تاثیر دارد

توجه به جدول ۷. که ضریب معناداری میان متغیر توانمند سازی کارکنان و اینرسی سازمانی (۴,۳۶۳) از ۱/۹۶ بیشتر و ضریب استاندارد مسیر میان متغیر توانمند سازی کارکنان و اینرسی سازمانی (-۰/۷۶۰) است پس فرضیه پژوهش تایید می گردد.

برای کاهش اینرسی سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور باید نگاه ها به سمت توانمندسازی کارکنان معطوف گردد. سازمان های ورزشی که عصر جدیدی از رقابت را تجربه می کنند (۱۴)، باید برنامه هایی برای توانمند سازی کارکنان داشته باشند. برنامه های توانمند

توجه به جدول ۷. که ضریب معناداری میان متغیر توانمند سازی کارکنان و اینرسی سازمانی (۴,۳۶۳) از ۱/۹۶ بیشتر و ضریب استاندارد مسیر میان متغیر توانمند سازی کارکنان و اینرسی سازمانی (-۰/۷۶۰) است پس فرضیه پژوهش تایید می گردد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش طراحی مدل اینرسی سازمانی براساس توانمندسازی کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور بود. یافته های پژوهش براساس مدل سازی معادلات ساختاری حاکی از آن است که توانمند سازی کارکنان بر اینرسی سازمانی (۴/۳۶۳ = t-value ؛ ۰/۷۶ -

عنوان متولی امر ورزش و پرورش نسلی سالم که زیر بنای رشد و توسعه کشور است باید بکوشد در جهت دستیابی به اهداف اصلی خود، اینرسی سازمانی را به حداقل کاهش دهد و توجه به اینرسی را باید بیشتر از گذشته مد نظر قرار دهد چرا که در دنیای کنونی، حفظ مزیت رقابتی و پیشرفت و توسعه سازمان ها ی ورزشی در گرو مقابله با بروز پدیده اینرسی سازمانی است، و شناسایی راهکارهای کاهش اینرسی سازمانی می تواند کمک چشمگیری در جهت برآورده ساختن اهداف آن باشد. وجود تصورات نادرست از اینرسی سازمانی و کمبود تحقیقات علمی در این زمینه، عموماً سبب برخورد های سطحی و مقطعی با آن شده است. امروزه با توجه به تغییر و تحول محیطی، مقابله با اینرسی سازمانی نه تنها یک انتخاب بلکه یک ضرورت است، بی شک شناسایی عوامل تاثیر گذار بر اینرسی سازمانی در سازمان های ورزشی می تواند کوششی در جهت مقابله با بروز پدیده اینرسی سازمانی باشد. آنچه که ضرورت دارد این است که تمامی فعالیت های سازمان های ورزشی به عنوان متولی ورزش، باید متناسب با تغییر و تحول محیطی باشد تا آن ها بتوانند به اهداف اصلی دست یابند و توانمند سازی کارکنان به عنوان یک پارادایم جدید، زمینه پذیرش تغییر برای کارکنان را فراهم می سازد از اینرو می تواند در کاهش اینرسی سازمانی نقش داشته باشد. با بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر اینرسی سازمانی، نتایج بدست آمده می تواند برای پیشبرد اهداف ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور، در اختیار مسئولین و مدیران قرار گیرد تا با بهره گیری از آن، در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور به عنوان یک الگوی عملی مورد استفاده قرار گیرد. لذا دادن آزادی عمل و اختیار به کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، آموزش مهارت های جدید به کارکنان و بوجود آوردن گروه های متنوع از کارکنان توانمند برای بر عهده گرفتن جنبه های مختلف تغییر جهت فائق آمدن بر بروز پدیده اینرسی سازمانی توصیه می شود.

References

- 1- Alavi, Matin; Iranzadeh Soleiman & Taghipour, Ehsan . The Effect of In-Service Skills Training on Promoting Reliability in the Maritime Knowledge Industries with the Mediating Role of Human Resource Empowerment, Journal of Marine Science Education. 2016; 7(3) :30-40. [persin].
- 2 - Amini, Nayereh; Hosseini Maram, Seyed Mohammad Taghi; Omidi, Mohammad. The Effect of Empowering Employees on Organizational Inertia in Golpayegan Telecommunication Company. Master's thesis, Golpayegan Institute of Higher Education .2019. [Persian].
- 3- Bayati, Behnam; Ahmadi, Sirus, Soleimani, Majid. The Effect of Organizational Inertia on Organizational Hypocrisy with Hypothesis Mediation and Social Wear (Case Study of Tehran Municipality Sports Organization). Journal of Organizational Behavior Management Studies In

سازی با دادن اختیار بیشتر به کارکنان باعث افزایش قدرت تصمیم گیری کارکنان می گردد، فرصت های بیشتری را برای پیشرفت و ارتقاء کارکنان در سازمان مهیا می کند و کارکنان را برای استفاده از این فرصت ها تحریک می کند که این عوامل می توانند زمینه پذیرش تغییر را فراهم سازند. دادن اختیار بیشتر به کارکنان موجب مسئولیت پذیری بیشتر آنان خواهد شد. کارکنان با مسئولیت پذیری بالا، به کار خود متعهد بوده و همواره تلاش می کنند تا حداکثر توانایی و توانمندی خود را در فرصت های بوجود آمده نشان دهند که این امر می تواند مقدمه ای برای کاهش مقاومت در برابر تغییر (اینرسی روانشناختی) باشد. توانمندسازی باعث افزایش دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی و دانشی و موجب افزایش خود مختاری و احساس استقلال کارکنان می شود که این امر می تواند بر واکنش بهتر و سریع کارکنان در برابر تغییرات محیطی منجر گردد و همچنین کارکنان توانمند شده توانایی لازم برای ورود به یک موقعیت جدید که حاصل تغییرات می باشد را دارند (۲۶).

امروزه برای سازمان ها اهمیت زیادی دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند (۳۴). از اینرو غلبه بر اینرسی سازمانی در سازمان های ورزشی جهت رسیدن به درجه ای از توسعه یافتگی در عصر حاضر یک امر ضروری به نظر می رسد و این امر مهم از طریق راهکار های زیر امکان پذیر می باشد؛

۱. مشارکت: قبل از ایجاد هر نوع تغییری در سازمان از کسانی که احتمال می رود با آن تغییر مخالفت کنند دعوت بعمل آورده و آنان را در تصمیم گیری برای تغییر مشارکت داد. ۲. آموزش و داشتن ارتباط با کارکنان: برای از بین بردن مقاومت باید با افراد و اعضای سازمان ارتباط برقرار نموده و ضرورت ایجاد تغییر را به کارکنان تفهیم نمود، ۳. در نظر گرفتن پاداش: در قبال کاهش مقاومت در برابر تغییر، چیزی با ارزش به آن افراد داده شود و یا سودی را که از این راه عاید افراد می شود به آنان تفهیم شود. از آنجایی که ادارات کل ورزش و جوانان به

- Sport. 2019; 6 (2): 76-85. [Persian].
- Dadkhah, Rezvan. The Relationship between the Effects of Cybernetic Modeling (Control and Transplantation) on Organizational Ethics in Isfahan General Education Department. Research in Sport Management. 2012; 1 (2): 81-96. [persin].
- 5-Dainton, M.& Zelle, E. D. Applying communication theory for professional life. California: SAGE publication. 2015.
- 6- Ebrahimi SA. Introduction to organizational inertia and Effective Factors on it in Organizations of public Sector of Iran. Quarterly journal of public organizations management, 2016 ; 4 (13):91-108 . [persin].
- 7- Georgi, Mohammad Bagher . Assessing the impact of empowerment on employee performance. Management Quarterly. 2010; 7(17): 38-48. [in persin].
- 8- Ghasemi Roshnavand, Javad; Happiness, Jafar. The Relationship between Employee Participation, Resistance to Change, and Job Burnout in Personnel of Youth Offices of Khorasan and Greater Khorasan, Applied Research in Sport Management. 2014; 9: 73-84. [persin].
- 9- Ghorbanizadeh, Wahhah; Aghavardi, Babak . The Role of Employees' Psychological Empowerment in Organizational Excellence. Journal of Human Resource Management Research Imam Hussein University of Technology. 2013;5 (1): 87-106. [persin].
- 10- Godkin, L. & Allcorn, S. Overcoming Organizational inertia: A Tripartite model for Achieving strategiv organizational change. Journal of Applied Business and Economics. 2008; 8 (1): 82-95.
- 11- Haag, Steffi. S . Organizational inertia as Barrier to Firms It Adoption Multidimensional Scale Development and Validation. Twentieth Americas Conference in information system, Sanannah. 2014.
- 12- Hung, D.F. Sustained Competitive Advantage and Organizational inertia: The Cost perspective of knowledge Management. Journal of the knowledge economy. 2015; 6(4): 769-789 .
- 13- Khammarnia, M., Ranavgard , R.,& asadi, H. The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health workers, Lorestan, Iran. The journal of the 14-Pakistan medical association. 2014; 64(5): 537-541.
- 14-kitchin, p. using a dual- sited organizational ethnography to examine change within and between community sport organizations. Managing sport and leisure. 2017; 22 (3): 181-196.
- 15- Kordnaic, Asadollah; Bakhshi Zadeh, Ali Reza; Fatah Elahi, Mehdi . The Effect of Employees Psychological Empowerment on Structural Empowerment, Journal of Organizational Behavior Studies. 2015;3(14): 97-109. [Persian].
- 16- Liao s-h. problem solving and knowledge inertia. Expert systems with applications. 2002; 22(1):21-31.
- 17- Maleki, Mohammad Reza; Gohari, Mahmoud Reza and Victims, Azimie . The Relationship between Structural Empowerment and Nurses' Personal Readiness for Change, Journal of Nursing Care Research Center of Tehran University of Medical Sciences. 2012;7(6):10-18. [Persian].
- 18- Mohammad, Farzaneh; Rangriz, Hassan; Farshadgozar, Nasser. Investigating the Relationship between Psychological Empowerment and Behavioral Support for Organizational Change with Consideration for Resistance to Change (Case Study: National Bank of Tehran Staff). M.Sc., Kharazmi University, 2015. [Persian].
- 19- Momeni Badeleh, Kosar, Enayati, Teraneh, niaz Azari, Kiumars. organizational inertia to effective evolution in the health system. Clinical excellence (2019); 9 :16-24. [Persian].
- 20- Mosivand, maryam. farazyani, fateh. karimi, Ali. seyed Mahdi, veiseh. Explain The impact of psychological factors on the development of entrepreneurial behavior among workers empowering youth and sports Kermanshah province. Journal of Organizational Behavior Management Studies In Sport: 2017; 4 (16) : 111- 127. [Persian].
- 21- Nassar, M.A. psychological empowerment and organizational change among hotel employees in Wgypt. Research in hospitality Management . 2018; 7(2): 91-98 .
- 22- Polites, G.L. & Karahanna, E. Shackled to the status Quo : The inhibiting Effects of Incumbent system Habit, Switching Costs, and Inertia on new system on incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance. Mis Quarterly. 2012; 36(1): 21-42 .

- 23- Qatani, Alborz. Habibpour, Abolghasem . The Effects of organizational investment in the Field of social capital on organizational citizenship commitment, performance and Behavior in employees of the technical services Divison of karounoil 8 Gas utilization. Master thesis of Islamic azad university, shoushtar Branch.2013. [Persian].
- 24- Rezaei, Cyrus Maleki, Hassan. Identification and presentation of human resources empowerment model in order to exit organizational inertia in Iran Khodro Company. M.Sc., Shahriar Azad University. 2018. [Persian].
- 25- Rezaei Shahmirzadi, Mojtaba-Moradi, Morteza-Aghighi, Alireza. Investigating the relationship between employee empowerment and resistance to change in the airline. Master thesis. Payame Noor University of Hamadan. 2018. [Persian].
- 26- Sani, Mustafa; Haji Enzai, Zahra; Ashraf Ganjoui, Farideh . The Impact of Psychological Empowerment and Psychological Capital on Individual Readiness to Change Staff of the Ministry of Sport and Youth, Contemporary Research in Sport Management.2018; 8 (16): 41-54. [Persian].
- 27- Sarvestani, Habib Kamal; Nozari, Wali. Investigating the Relationship between Participatory Management and Empowerment of Personnel with Personnel Resistance to Change in Personnel of Youth and Sport Offices of Fars Province. Master thesis. Azad University of Arsanjan Branch. 2016.
- 28- Schneider, j.K., Dowling,M.& hraghuram, S. Empowerment as a Success factor in start-up companies. Review of managerial scinec. 2008; 1(2): 167-184.
- 29- Sepahvand R, arefnejad M, shariatnaghad A. identification and prioritization organizational inertia Developing factors using fuzzy Delphi. Journal of new research in decision making. 2017; 2(1): 95-118 . [persin].
- 30- Shahabi, M. & jalilian, H. Explores the relationship between inertia knowledge, organizational learning and organizational innovation (case study: oil and Gas exploitation company West). Journal of management and human resource management in the oil industry. 2011; 4(15): 137-158. [persin].
- 31- Smith L. resistance to change recognition and responses librarymanagement. 2005; 26 (819):519-522.
- 32- Spreitzer, G.M. psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of management journal.1995; 38 (5): 1442-1465.
- 33- starbuek, W .H., Greve,A. and Hedberg,B.Responding to crises. Journal of Business Administration: ۲۰۰۸; 9 (2): 111- 132.
- 34- Taebi Shirmard, Mehdi; Mirzaei, Nouredin . Investigating the Relationship between Organizational Structure and Empowerment of Employees of Municipal Development Management Deputy. Urban Management Studies: 2016; 9 (29): 76-67. [Persian].