

# درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن در سازمانهای بخش دولتی ایران

سید عباس ابراهیمی<sup>۱</sup>

## چکیده

در پژوهش حاضر تلاش شده است با در پیش گرفتن رویکردی یکپارچه و با نگاهی کاربردی به موضوع اینرسی سازمانی، به این سوال اساسی که چرا سازمانها از روشها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه و حل مسئله استفاده می کنند، پاسخ دهد. هدف پژوهش حاضر واکاوی مفهوم اینرسی سازمانی و بررسی عوامل تاثیرگذار بر آن در سازمان های 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 سازمان های دولتی مستقر در شهر سمنان بوده است با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای، گردآوری و تجزیه و تحلیل شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد که مهمترین عامل تاثیر گذار بر اینرسی سازمان، اینرسی دانشی است. اینرسی دانشی که خود شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است تاثیر مستقیمی بر هر سه بعد اینرسی سازمانی یعنی اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روانشناختی دارد. نتایج پژوهش همچنین نشان می دهد که ظرفیت جذب دانش سازمانی رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می کند. در نهایت راهکارهای عملیاتی برای برون رفت از وضعیت اینرسی در سازمانهای دولتی ارائه شده است.

## کلید واژه ها:

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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

نظام اداری بی هیچ تردیدی مهمترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هر گونه 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 انطباق پذیری این سازمانها با تغییر و تحولات محیطی است. امروزه در سیاستگذاریها و خط مشی گذاریهای سازمانی در بخش عمومی در ایران مشاهده می شود 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 پدیده ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان پذیر نباشند یا به وسیله نیروهای خارجی تغییر کنند. این عدم انطباق پذیری ریشه در سکون و بی تحرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی<sup>۱</sup> دارد. 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 همواره ساکن و اگر در حال حرکت است به حرکت مستقیم و یکنواخت خود ادامه خواهد داد. تغییرات در مسیر تنها زمانی اتفاق می افتند که اشیا به وسیله نیروهای بیرونی منقطع شوند. این بدین معنی است که هر تغییری در اینرسی به وسیله نیروهای خارجی ایجاد می شود. سازمانهای دولتی در ایران همواره با این انتقاد رو به رو هستند که چرا از روشها و رویه های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می کنند و دچار یک نوع سکون و بی تحرکی هستند. سازمانها اغلب برای صرفه جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می کنند. دلیل و منشا ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه حلهای تکراری و رویکردهای قدیمی است (لیائو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). اغلب دیده می شود که سازمانها برای تغییر و تحول از خود بی علاقهگی نشان می دهند و نوعی رخوت و بی حالی در سازمانها دیده می شود. عمده تغییرات ضروری و

حیاتی سازمان و توان انطباق پذیری سازمان با عدم اطمینان های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی گرفتار می شوند و ناکام می مانند (اسچون<sup>۳</sup>، ۱۹۷۱ ص ۳۲). هدبرگ و اریکسون<sup>۴</sup> (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 پیاده سازی جهت گیری های کلان استراتژیک سازمان است. اینرسی بینشی<sup>۵</sup> زمانی ظاهر می شود که یک فاصله زمانی قابل ملاحظه میان بروز تغییرات اساسی در محیط سازمان و مطلع شدن سازمان از بروز این تغییرات، به وجود آید. اینرسی عملی<sup>۶</sup> زمانی رخ می دهد که در نتیجه تجزیه و تحلیل محیط سازمانی یک بینش مدیریتی در مورد محیط ایجاد شده است و اما پاسخ و واکنش سازمان به این تغییرات کند است و تلاشهایی که برای تغییر اعمال می شود در زمان مناسب و مفید رخ نمی دهد (هدبرگ و وولف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). اینرسی روانشناختی<sup>۸</sup> هم می تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان باشد. تحلیل های روانشناسی نشان می دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند (الکون و دیاموند<sup>۹</sup>، ۱۹۹۷).

پژوهش های متنوعی در مورد اینرسی در سازمان انجام شده است که هر کدام از منظر خاصی به این پدیده نگاه کرده اند. تسای، لینگ و فانگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) اینرسی سازمانی را مهمترین عاملی می دانند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان می شود و باعث می شود سرعت تطبیق پذیری سازمان با محیط کند شود. عبدالمجید و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۱)، نیز اینرسی سازمانی را به عنوان مانعی بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و همچنین اثربخشی سازمانی در کشورهای درحال توسعه می دانند. گودکین و الکون<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) معتقداند

3. Schon

4. Headberg and Ericson

5. Insight inertia

6. Action inertia

7. Headberg and Wolff

8. Psychological inertia

9. Allcorn and Diamond

10. Tsai, Lin and Fang

11. Abdul Majid

12. Godkin

1. Organizational inertia

2. Liao

که 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 تاکید بر استراتژی های جاری سازمان و عدم توجه به تغییرات محیط در طول زمان و احساس عدم نیاز به تغییر (اکیف و رایت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹) می شود.

از حیث تجربی هم می توان گفت که توجه به علت شکست تغییرات سازمانی همواره موضوع مطالعه پژوهشگران مختلف داخلی و خارجی بوده است. از آنجایی که تغییر در محیط های پرتلاطم امروزی امری اجتناب ناپذیر برای سازمان ها است، شناسایی دلایل مقاومت های صورت گرفته در مقابل تغییرات و روش های مواجه شدن با آنها احتمال موفقیت آمیز بودن تغییرات سازمانی را افزایش می دهد. یکی از دلایل معمول ذکر شده برای شکست تغییرات سازمانی «مقاومت در مقابل تغییر» است. مقاومت کارکنان در برابر تغییر موضوع پیچیده ایست که مدیران در سازمانهای پیچیده و همیشه در حال تکامل با آن مواجه اند. فرآیند تغییر همیشه وجود دارد و مقاومت کارکنان به عنوان یکی از عوامل مهم و حساس شکست به حساب می آید. این مسئله ارائه کننده مجموعه ای از چالشهاست که مدیر باید بر آنها غلبه کند تا بتواند تغییرات مورد نظر خود را اعمال کند. به منظور تسهیل تغییر از روشهای قدیمی به جدید، سازمانها باید صلاحیت لازم در مدیریت تغییر موثر را داشته باشند. فرآیند مدیریت تغییر شامل تلاش برای پذیرش تغییر توسط کسانی که در این فرآیند دخیلند و یا از آن تاثیر می پذیرند و همچنین مدیریت هرگونه مقاومت در آنها است. مطالعات گسترده ای در باب مقاومت در برابر تغییر در ایران، اقدسی و همکاران (۱۳۸۹)؛ هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۸)؛ کاملی و همکاران (۱۳۹۲) و... در جهان، آرمناکیس و هریس<sup>۹</sup> (۲۰۰۲)؛ چانکو و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲)؛ هولت و همکاران (۲۰۰۷) و ... انجام شده است. این بررسیها تاکید دارند که تغییر معمولاً روان افراد را درگیر می کند. بنابراین هیچ کتاب

که اینرسی سازمانی مهمترین عامل برای بروز مقاومت در برابر تغییر است. مایکل هانان و جان فریمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) پدیده اینرسی ساختار سازمانی را در رابطه میان سازمان و محیط و نظریه بوم شناسی جمعیت سازمانی تبیین کرده اند. کاپلان و هندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) با مطرح کردن محرک های سازمانی در کنار اینرسی سازمانی به دنبال برقراری پل ارتباطی میان تئوری های اقتصادی و تئوری های سازمان هستند. استفی هاگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) اینرسی سازمانی را مانعی در برابر پذیرش تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات می داند.

پژوهش حاضر با هدف ارتقا توان سازمانهای دولتی در انطباق با تغییر و تحولات و همچنین غلبه بر سکون و بی تحرکی انجام شده است. پژوهشگرانی همچون لیائو (۲۰۰۲)؛ وانگ و یانگ (۲۰۱۳)، معتقدند یکی از مهمترین عواملی که باعث بروز چنین پدیده هایی در سازمانها می شود اینرسی دانش<sup>۴</sup> است. هم افراد و هم سازمانها قسمت زیادی از مشکلات خود را به وسیله تجربیات گذشته و بسط آنها برای تناسب با موقعیت های جدید استفاده می کنند، بنابراین می توان دانش را به عنوان پدیده های که در آن احتمال بروز اینرسی وجود دارد، بررسی کرد (استرنبرگ<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵). وانگ و یانگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) اینرسی در دانش سازمان را مهمترین مانع نوآوری فردی می دانند و کاوس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که اینرسی دانشی افراد را از رفتارهای کارآفرینانه باز می دارد.

در بیان مسئله از حیث نظری و همچنین در باب ضرورت و اهمیت پژوهش ذکر این مطلب ضروری است که پدیده اینرسی سازمانی و به طور کلی مقاومت در برابر تغییر و بکارگیری رویه های جدید در سازمان همواره یکی از مسائل و دغدغه های مدیران و پژوهشگران سازمانی بوده است (لینگ و فانگ، ۲۰۰۸؛ بویر و رابرت، ۲۰۰۶). اغلب این مطالعات به ضرورت توجه به این پدیده تاکید کرده اند چرا

1. Michael Hannan and John Freeman
2. Kaplan and Henderson
3. Steffi Haag
4. Organizational knowledge inertia
5. Sternberg
6. Wang and Yang
7. Cavus

8. O. Kiefe and wright

9. Armenakis and Harris

10. Chanko

۱. اینرسی یادگیری چه تاثیری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد؟
۲. اینرسی یادگیری چه تاثیری بر اینرسی عملی در سازمان دارد؟
۳. اینرسی یادگیری چه تاثیری بر اینرسی روانشناختی دارد؟
۴. اینرسی تجربه چه تاثیری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد؟
۵. اینرسی تجربه چه تاثیری بر اینرسی عملی در سازمان دارد؟
۶. اینرسی تجربه چه تاثیری بر اینرسی روانشناختی دارد؟

برای پاسخ به سوالات فوق ابتدا پیشینه نظری و پیشینه تجربی متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد و پس از ارائه مدل مفهومی پژوهش اطلاعات گردآوری شده از سازمانهای دولتی مستقر در شهر سمنان مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

### پیشینه پژوهش

#### اینرسی سازمانی

اینرسی و انعطاف پذیری دو واژه متضاد در ادبیات سازمان هستند. انعطاف پذیری بار مثبت دارد و سازمانی با انعطاف پذیری بیشتر، بهتر و کارآتر است. اینرسی به شکل های مختلف در سازمان نمود پیدا می کند همانند سرکوب اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک و انعطاف ناپذیر، تعهد بیش از حد به سازمان و غیره (بویر و رابرت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). سازمانها به صورت سیستمی باز هستند و با محیط خود ارتباط برقرار می کنند و این ضامن بقای سازمان است. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی گردد و این امر موجب نابودی آن می شود. عدم انعطاف پذیری این اجازه را به سازمان و افراد آن نمی دهد که خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند، در نتیجه موجب رکود فردی و در پی آن

و یا پاسخ دقیقی به این مسئله وجود ندارد که چگونه و به بهترین شکل می توان تغییر را اعمال کرد و بر مقاومت ها پیروز شد. از آنجائیکه افراد از هم متفاوتند، ادراکات آنها و دلایلشان برای مقاومت متفاوت است. در نتیجه محققان و پژوهشگران تنها می توانند در زمینه مواجهه و حذف مقاومت در سازمان تئوری پردازی کنند اما در نهایت تنها راه مواجهه اثر بخش با مقاومت، درک شرایط به خصوصی است که در افراد باعث مقاومت های به خصوصی می شود. در مرور پیشینه پژوهش مشاهده می شود که مطالعه اینرسی دانشی به عنوان عاملی که ممکن است تغییر در سازمان را تحت تاثیر قرار دهد مد نظر قرار نگرفته است. به همین علت اقدام به بررسی نقش ابعاد و مولفه های اینرسی دانشی در بروز اینرسی سازمانی می شود.

از طرف دیگر پژوهشگران این مقاله معتقداند 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 به روز تجهیز کنند باز هم مسائل و مشکلات ساختاری (که در این پژوهش به عنوان ظرفیت جذب دانش سازمانی تعبیر شده است) مانع بزرگی بر سر راه غلبه بر اینرسی سازمانی است. بنابراین توجه به نقش تعدیل کنندگی ظرفیت جذب سازمانی در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی روانی، خلاء عملی و نظری دیگریست که پژوهشگران به دنبال بررسی آن هستند. به عبارت دیگر دغدغه اصلی پژوهشگران گوشزد کردن این موضوع است که برای غلبه بر بی تحرکی سازمانی باید نگاهها به سمت رکود دانشی کارکنان و از آن مهمتر ارتقا ظرفیت جذب دانش سازمانی معطوف شود.

بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوالات اصلی و فرعی زیر است:

- سوال اصلی (۱): اینرسی دانشی در سازمان چه تاثیری در بروز اینرسی سازمانی دارد؟
  - سوال اصلی (۲): آیا ظرفیت جذب دانش نقش تعدیل کننده در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی دارد؟
- سوالات فرعی:

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 ناجور 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 اسنادی» و «اثر مجاورت» توجیه می‌کند. تئوری اسنادی به تشریح علت و اثری که افراد برای پدیده‌ها قائلند، 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 هگینز نیز بیان می‌دارد که کلیه اعمالی که ما انجام می‌دهیم، نهایتاً بر اساس 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 اسنادی و اصل مجاورت را می‌توان این دانست که چیزهایی که درک می‌شوند، معلوم تلقی شده و آنچه آن را معلوم تلقی می‌کند به شیوه منسجمی ساخته می‌شود. (رحمانسرشت 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

وجود آمدن حالت اینرسی در کل سازمان می‌شود. مرور ادبیات نظری و تجربی موجود در مورد اینرسی سازمانی کمک می‌کند تا ابعاد و مولفه‌های 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<sup>۱</sup>، اینرسی در عمل<sup>۲</sup> و اینرسی روانشناختی<sup>۳</sup> می‌داند. از منظر گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)، اینرسی در بینش به مدل‌های ذهنی<sup>۴</sup> و تئوری‌های کنش<sup>۵</sup> مربوط می‌شود و اینرسی عملی را از دو بعد فرض‌های مدیریتی<sup>۶</sup> و کنترل پیش فرض<sup>۷</sup> بررسی شده است و در نهایت اینرسی روانشناختی هم در دو بعد استرس و اضطراب<sup>۸</sup> و مکانیسم‌های دفاعی پاسخ به تغییر<sup>۹</sup> بررسی شده است. در مطالعه حاضر نیز این ابعاد سه گانه اینرسی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

**اینرسی بینشی:** 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 (هدبرگ و ولف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳). کیسر، بک و تاینو<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) این مشکل را اینگونه مطرح می‌کنند: " ... اعضای سازمان درک درستی نسبت 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<sup>۱۲</sup>، ۱۹۷۵، به نقل از گودکین و آلکورن، ۲۰۰۸). یکی از ابعاد مهم تشکیل دهنده اینرسی بینشی،

1. Insight inertia
2. Action inertia
3. psychologically based inertia
4. Mental Models
5. Theories of Action
6. Managerial Assumptions
7. Premise Control
8. Stress and Anxiety
9. Psychological Defenses Responses to Change
10. Hedberg and Wolff
11. Kieser, Beck and Tainio
12. March and Olsen

به طور کلی می توان گفت که رفتار مدیریت اغلب بر جهت گیری استراتژیک عملیات و فرهنگ تفوق پیدا می کند. در این راستا فرض های ناآگاهانه و پیش فرض های بنیادی که آزمون نشده اند عاملی است برای اینرسی و درجا زدن سازمان. (گودکین و الکورن، ۲۰۰۸)

### اینرسی روانشناختی

مقاومت های سازمانی در مقابل تغییر اغلب به عنوان اینرسی روانشناختی شناخته می شود. اعضای سازمان اغلب به شدت در برابر تغییر صرف نظر از اینکه تغییر مورد نیاز است یا خیر مقاومت می کنند. مقاومت در برابر تغییر پدیده ای روان شناختی است که نشان گر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است. مقاومت در برابر تغییر از ویژگی های مخصوص تغییر است به گونه ای که اگر علاقه شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می شود. پدیده ی مقاومت افراد لزوماً 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 و لذا افراد تمایل دارند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند. عموماً افرادی که برای دفاع از استقلال شان تلاش می کنند، در برابر افرادی که اختیار کنترل اعمال آنها را دارند مقاومت نشان می دهند. اضطراب و استرس ناشی از تغییر تاثیر چشمگیری در بروز این مقاومتها در سازمان دارد (گودکین و الکورن، ۲۰۰۸).

### عوامل موثر بر اینرسی سازمانی

مطالعات گسترده ای در خصوص عوامل تاثیر گذار و همچنین پیامد های حاصل از بروز اینرسی در سازمان انجام شده است به عنوان مثال اسمیت و همکاران (۲۰۰۵)، اثر اینرسی سازمانی را بر مدیریت زنجیره تامین و نیز اثراتی که این امر به واکنش به فشارهای بازار خارجی و توسعه استراتژی های 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 تامین توانست بر پاسخ گو

حساب می آید. اگر مدیران به اینکه فرایند تغییر سازمانی می تواند به تطبیق سازمانی منجر شود، و امکان استفاده از فرصت های جدید را فراهم کند اعتماد داشته باشند، درک مطلوبی از فرایند تغییر خواهند داشت. علی رغم این، اعتقاد به جبرگرایی، به دید جبری از تغییر سازمانی منجر می شود و به این ترتیب از تغییر به عنوان پدیده بسیار مضر که رفتار و بقاء سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد، تعبیر خواهد شد. بنابراین اینرسی در بینش و بصیرت سازمان زمانی رخ می دهد که تئوری های عمل و مدل های ذهنی مدیران مانعی برای تغییر در سازمان شوند.

### اینرسی عملی

بعد دوم اینرسی سازمانی، اینرسی عملی است. هدیبرگ و ولف (۲۰۰۳)، معتقدند که اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می دهد 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 می گیرد. گودکین و آکورن (۲۰۰۸)، بر اساس مطالعات مارچ و اولسن (۱۹۷۵) عوامل مختلفی را به عنوان عوامل اصلی اینرسی در عمل معرفی می کند:

یادگیری نقش محدود<sup>۱</sup>، که به این امر اشاره دارد که افراد دانش لازم را برای انجام کار آموخته اند اما دقیقاً نمی توانند بر اساس دانش جدید اخذ شده اقدام کنند. در واقع شغل آنها با این محدودیت همراه است.

یادگیری مخاطب<sup>۲</sup> نیز زمانی رخ می دهد که افراد در پاسخ به دانش آموخته شده رفتار خود را تغییر می دهند اما نمی توانند دیگران را هم برای تغییر در رفتار ترغیب کنند.

یادگیری موهوم<sup>۳</sup> هم زمانی رخ می دهد که افراد درک درستی از تاثیر اقدامات سازمانی بر محیط نداشته باشند.

1. role-constrained learning
2. audience learning
3. superstitious learning

جاری سازمان و عدم توجه به محیط در طول زمان موجب رضایت از عملکرد و احساس عدم نیاز به تغییر و نهایتاً اینرسی سازمانی می شود. از دلایل دیگر این پدیده، پابندی به اطلاعات محدود و برنامه ریزی اقتضایی ضعیف و همچنین عوامل محدود کننده سیاسی است. از راه کارهای این معضل می توان از باز بودن سازمان در برابر نقطه نظرات افراد و تسهیل تغییر عقاید در سازمانی باشد (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۰). استفی هاگ (۲۰۱۴) اقدام به شناسایی پیامدهای اینرسی سازمانی پرداخته است. وی معتقد است که مهمترین عاملی که تطبیق کارکنان را با فناوری های جدید بخصوص فناوری اطلاعات را دشوار می سازد، اینرسی و تمایل به سکون در سازمان است. ورود فناوری اطلاعات به سازمان نیازمند پویایی و تحرک است و اگر سازمان دچار اینرسی باشد در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد. همانطور که در ادبیات تجربی پژوهش حاضر دیده می شود مطالعات مختلفی پیرامون بررسی عوامل تاثیر گذار 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 نپرداخته اند. 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 مجموعه های دانش موجود، سیستم ها، ادراک از دانش، انتظارات و ترس از چگونگی استفاده از داده ها ایجاد می شود. سازمانها معمولاً رویه هایی برای استفاده از اطلاعات خاص به روش های خاص، ایجاد می کنند که این رویه ها می تواند مانع یادگیری شود. دانش مانند آب است که چرخش آن میان افراد و سازمانها ضروری است. اگر دانش جریان نداشته باشد و به روز رسانی نشود سکون آن همانند سکون آب، منجر به گندیدگی آن می شود. اگر در حل مشکلات تنها از دانش و تجربه گذشته استفاده شود و روش ها به روز رسانی نشود، رویکرد در حل مسئله دچار اینرسی خواهد شد و قابل پیش بینی خواهد شد (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۰). چنانچه در

بودن مدیریت زنجیره تامین اثر بگذارد. اینرسی دانش مدیریتی ممکن است مانع درک اثر تغییرات بر عملکرد و توسعه به موقع استراتژی ها برای مواجهه با تغییرات شود. اینرسی دانش مدیریتی، مانع بهینه سازی زنجیره تامین می شود. مدیران معمولاً خود را برای روش های قدیمی انجام کار، مقید می کنند و قادر نیستند فلسفه های جدید مدیریت، که برای موفقیت در دنیای کنونی ضروری است بپذیرند. عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی موجب کاهش کارایی عملیات زنجیره تامین، افزایش هزینه ها و کاهش درآمد سازمان می شود. اینرسی مدیریت در یک سازمان به دو صورت بر عملکرد زنجیره تامین اثر می گذارد: اول منجر به کاهش سرعت فعالیتها در طول زنجیره می شود و دوم باعث کاهش ارزش افزوده و نارضایتی مصرف کنندگان می شود (اسمیت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). آسانو و آتو<sup>۲</sup> (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. علی رغم اینکه این وزارتخانه فرصتهایی برای تغییر سیاست هایش پیش رو داشت، ولی بر سیاست های قبلی خود پافشاری می کرد. در این پژوهش نشان داده شده است که بوروکراسی اداری موجب اینرسی شده است و علی رغم تغییر محیط، مصرانه از سیاستها و ساختارهای قبلی استفاده می شود. در این پژوهش عواملی همچون ترفیعات داخلی، استخدام مادام العمر، نگرانی کارکنان در مورد منافع شخصی خود و عدم هماهنگی اطلاعات بین کارکنان و مدیران و دبیرخانه، به عنوان عوامل رکود سازمانی شناسایی شده اند.

بیکر و کولینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، اینرسی سازمانی را در بانک های بزرگ بریتانیا مورد بررسی قرار دادند. آنها دریافتند که سیاست های دولت و چارچوب قانونگذاری بانک ها باعث بروز اینرسی استراتژیک در بانک ها شده است. اکیف و رایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، اینرسی را در تصمیم گیری استراتژیک مورد بررسی قرار دادند. آنها معتقدند استفاده از استراتژی های

1. Smith et al
2. Asano and Eto
3. Baker and Collins
4. O kefe and wright

یک محیط رقابتی، رقبا بتوانند تفکر و عمل سازمان را پیش بینی و ردیابی کنند، باعث شکست و زیان سازمان خواهد شد (لیائو، ۲۰۰۲). اینرسی دانش مانعی بر سر راه نوآوری، تغییر و انعطاف پذیری است و بقای سازمان را در محیط رقابتی به خطر می اندازد (کولینسون و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اینرسی دانش و بکارگیری دیدگاه های متداول حل مسئله، اگر چه موجب صرفه جویی در زمان و انرژی می شود، ولی مانع ریسک و خطر پذیری می شوند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸). اینرسی دانش موانعی را در راه یادگیری سازمانی ایجاد می کند، گزینه های موجه را کاهش می دهد و از توسعه استراتژی های مناسب ممانعت می کند. اثرات زیان بخش اینرسی سازمانی ماندگار ممکن است دهها سال دوام بیاورند (بیکر و کولینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

اینرسی یادگیری<sup>۳</sup> و اینرسی تجربه<sup>۴</sup> دو مولفه اینرسی دانش هستند. هنگامی که اعضای سازمان در یادگیری دانش تحت تاثیر اینرسی قرار می گیرند، این افراد معمولاً از دانش جدید برای حل مسائل پیش رو و جدید استفاده نمی کنند و روش های حل مسئله آنها فاقد نوآوری و بیشتر با تکیه بر دانش و تجربه گذشته و منسوخ شده است که به این پدیده "اینرسی یادگیری" می گویند. اینرسی تجربه نیز هنگامی رخ می دهد که اعضای سازمان در حل مسئله با استفاده از تجربه و دانش گذشته تحت تاثیر 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 می کنند (شهابی و جلیلیان، ۱۹۹۰).

در سالهای اخیر مطالعات گسترده ای در خصوص عوامل تاثیر گذار بر بروز اینرسی در دانش و همچنین پیامدهای اینرسی دانشی انجام شده است و مطالعه در این حوزه مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت قرار گرفته است. وانگ و یانگ (۲۰۱۳) ضمن بررسی تاثیر اینرسی دانشی در نوآوری فردی<sup>۵</sup> در سازمان، ادبیات نظری و تجربی موجود در حوزه

اینرسی دانشی را سه بعد طبقه بندی کرده است. در بعد اول مفاهیم و پدیده هایی 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 کرده اند. در بعد دوم ابعاد و مولفه های اینرسی دانش را بررسی کرده اند به زعم وانگ و یانگ، لیائو (۲۰۰۲) اولین کسی بود که مولفه های اینرسی دانشی را طبقه بندی کرد. لیائو (۲۰۰۲) اینرسی دانشی را شامل سه بعد اینرسی رویه ها<sup>۶</sup>، اینرسی در مشاوره گرفتن<sup>۷</sup> و اینرسی تجربه<sup>۸</sup> می دانستند. در اغلب مطالعات انجام شده، اینرسی دانشی را شامل دو بعد اینرسی تجربه و اینرسی یادگیری می دانند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸). چنگ و لین<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) بعد سوم را به ابعاد اینرسی دانشی اضافه می کنند، اینرسی در تفکر<sup>۱۰</sup>. آنها اینرسی در تفکر را اینگونه تعریف می کنند: هنگامی که ایده های جدید در قالب کلیشه های قدیمی مطرح می شوند و از دانش موجود برای فهم آن ها استفاده می شود. در حوزه عمل نیز مطالعات گسترده ای انجام شده است. ژاو و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲)، به بررسی نقش تعدیل کننده اینرسی دانشی در رابطه میان یادگیری سازمانی و تناسب کارمند با سازمان پرداخته اند، نتایج این پژوهش نشان می دهد که هر دو بعد اینرسی تجربه و اینرسی یادگیری شدت رابطه میان یادگیری سازمانی و تناسب را کاهش می دهد. کفش چی و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود به بررسی تاثیر عوامل فردی و سازمانی و همچنین عوامل مرتبط با فناوری اطلاعات در بروز اینرسی در تجربه و یادگیری کارکنان بانک های دولتی و خصوصی ایران پرداخته اند. شالیکار و همکاران (۲۰۱۱) اقدام به بررسی رابطه میان اینرسی دانشی و یادگیری سازمانی و همچنین نوآوری در سازمان کرده اند و به این نتیجه رسیدند که اینرسی دانشی تاثیر منفی بر نوآوری و یادگیری سازمانی دارد.

6. procedures inertia  
7. consulting inertia  
8. experience inertia  
9. Cheng & Lin  
10. hinking inertia  
11. Zhao et al.  
12. Kafchehi et al.

1. Collinson and Wilson  
2. Baker and Collins  
3. Learning inertia  
4. Experience inertia  
5. individual innovation



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

### ظرفیت جذب دانش

مفهوم ظرفیت جذب دانش<sup>۱</sup> به دیدگاه کلانی برمی گردد که توانایی اقتصاد را برای بهره گیری و جذب اطلاعات و منابع خارجی مدنظر قرار می دهد. کوهن و لوینتال<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۰ این مفهوم کلان اقتصادی را به حوزه نظریه های سازمانی وارد کردند و ظرفیت جذب را به عنوان توانایی یک سازمان برای تشخیص ارزش اطلاعات جدید از منابع بیرونی، شبیه سازی و به کارگیری آن برای اهداف تجاری در نظر گرفتند. ظرفیت جذب به خودی خود هدف نیست، اما می تواند بروندادهای سازمانی مهمی همچون عملکرد نوآورانه را خلق کند (کاستوپولوس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). زاهرا و جرج در سال ۲۰۰۲ تعریف عمومی کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) را گسترش دادند و ظرفیت جذب را به عنوان یک مجموعه از فرایندها و روندهای سازمانی معرفی کردند که طی آن سازمان به کسب، شبیه سازی، انتقال و استخراج دانش می پردازد تا قابلیت هایی پویا در خود ایجاد کند. این قابلیت ها به خلق و بهره گیری از دانش مرتبط هستند و توانایی سازمان را برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی افزایش می دهند (زاهرا و جرج<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). رویکرد دانش محور به دلیل چشم پوشی از فعالیت و کنش فردی و توجه بیش از حد به قابلیت های سازمانی، مورد انتقاد قرار گرفته است. این رویکرد، انتقال دانش را به عنوان یک موضوع مهم در تلفیق دانش سازمانی مطرح کرده، اما غالباً روی تجمع منابع دانش سازمان تمرکز می کند (فلین و هسترلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷) و این به معنای ناچیز

مطالعات مشابه دیگری نیز این رابطه را بررسی کرده اند و نتایج مشابه گرفته اند (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 تاثیر اینرسی دانشی در بروز اینرسی در کل سازمان است. با مرور پیشینه پژوهش و شناخت بهتر متغیرهای پژوهش مدل مفهومی پژوهش به همراه فرضیه های پژوهش به شکل زیر (شکل ۱) ارائه می شود.

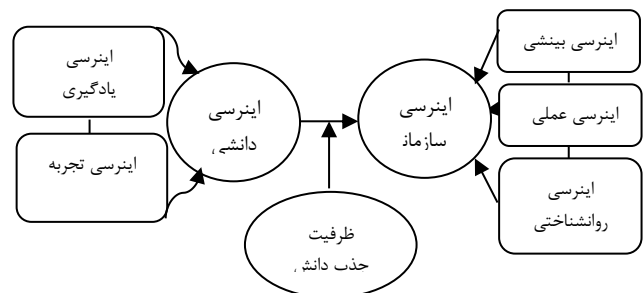
بر اساس مدل مفهومی فوق و همچنین براساس سوالات پژوهش فرضیه های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

### فرضیه اصلی اول: اینرسی دانشی تاثیر مثبت و معنا داری بر

#### بروز اینرسی سازمانی دارد.

فرضیه های فرعی:

۱. اینرسی یادگیری تاثیر مثبت و معنا داری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد.
۲. اینرسی یادگیری تاثیر مثبت و معنا داری بر اینرسی عملی در سازمان دارد.
۳. اینرسی یادگیری تاثیر مثبت و معنا داری بر اینرسی روانشناختی در سازمان دارد.
۴. اینرسی تجربه تاثیر مثبت و معنا داری بر اینرسی بینشی در سازمان دارد.
۵. اینرسی تجربه تاثیر مثبت و معنا داری بر اینرسی عملی در سازمان دارد.
۶. اینرسی تجربه تاثیر مثبت و معنا داری بر اینرسی روانشناختی در سازمان دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Absorptive Capacity  
2. Cohen & Levinthal  
3. Kostopoulos  
4. Zahra & George  
5. Felin, & Hesterly

بهرتر 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 شبیه سازی، انتقال و استخراج تقسیم می شود. از نظر آنها، مطالعاتی که برای سنجش ظرفیت جذب، از عواملی چون شدت تحقیق و توسعه، تعداد کارهای علمی در واحدهای تحقیق و توسعه و ... استفاده می کنند، ماهیت بدوی دارند و پیچیدگی ساختار را منعکس نمی کنند و نقش افراد در سازمانها را که برای استفاده و استخراج دانش ضروری است، نادیده می گیرند. 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 سالهای بعد نشان داد که ظرفیت جذب دانش کارکنان با فعالیتهای مدیریت منابع انسانی که روی انتقال دانش بین کارکنان (در سازمان) اثرگذار است، توسعه می یابد (میناوا و همکاران، ۲۰۰۳، ۲۰۱۰). همچنین در بازبینی ادبیات ظرفیت جذب، لین و همکاران در سال ۲۰۰۲ فرایندهای ظرفیت جذب (شناسایی، شبیه سازی و به کارگیری دانش خارجی) را به سه فرایند یادگیری سازمانی (یادگیری اکتشافی، تبدیلی و استخراجی) مرتبط کردند. یادگیری اکتشافی به منظور تشخیص و درک دانش خارجی است. یادگیری تبدیلی دانش جدید را با دانش موجود ترکیب می کند، بنابراین به سازمان اجازه می دهد که دانش خارجی ارزشمند را شبیه سازی کند. یادگیری استخراجی نیز به منظور به کارگیری دانش خارجی شبیه سازی شده است. لیچتن هالر در سال ۲۰۰۹ مفهوم ظرفیت جذب بر گرفته 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 پژوهش های صورت گرفته، مکمل هم هستند. این فرایندها در عین مجزا بودن برای اثرگذاری باید به طور متوالی و پیوسته در

شمردن نقش افراد در فرایندهای دانش است. تمرکز روی افراد بر اساس این نظریه مورد توجه قرار گرفته است که نمی توان به فرایند دانش بین سازمانی دست یافت مگر اینکه انتقال دانش از سطح فردی شروع شود. در واقع حوادث سازمانی در بستر ساز و کار رخ می دهند که در سطح فردی آغاز می شوند (میناوا 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 می شود (میناوا و همکاران، ۲۰۱۰). کسب و استفاده از دانش در سطح فردی یک مفهوم رفتاری است، که به دلیل آشکار بودن، قابلیت مشاهده و اندازه گیری را دارد (میناوا 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 برمی گردد؛ 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 احاطه بر ارزش اطلاعات جدید، جذب و به کارگیری آن برای ایجاد قابلیت ها و دانش جدید اطلاق می شود. هم چنین ظرفیت جذب به توانایی شرکت برای مواجهه با بخش ضمنی دانش انتقال یافته تلقی می شود (آمبوس و همکاران، ۲۲۶ ص ۲۹۹؛ وانگ و همکاران ۲۰۰۷ ص ۲۰۱). مطابق با دیدگاه گوپتا و گووینداراجان<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ظرفیت جذب دانش اولین عامل در تعیین جریان های ورودی دانش است (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶ ص ۲۹۹). طی سالهای اخیر مفاهیم مدیریت دانش و ظرفیت جذب مورد توجه نویسندگان قرار گرفته اند. مفهوم ظرفیت جذب در سطوح مختلفی مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار گرفته است. به عنوان نمونه لین و همکاران در سال (۲۰۰۱) برای حمایت از مفهوم "ظرفیت جذب وابسته"، پژوهشی را به انجام رساندند. یافته های آنها نشان داد که اندازه گیری سنتی از ظرفیت جذب با مؤلفه هایی چون میزان تحقیق و توسعه و ... همیشه مناسب نیست بلکه

1. Minbaeva

2. Gupta &amp; Govindarajan

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 نمونه گیری 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 بدست آمده 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. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده در سازمان بهزیستی (۴۳ پرسشنامه)، سازمان استاندارد (۴۹ پرسشنامه)، دانشگاه دولتی سمنان (۳۸ پرسشنامه)، سازمان تامین اجتماعی (۷۴)، سازمان محیط زیست (۱۸ پرسشنامه)، آموزش و پرورش (۵۱ پرسشنامه) مجموعاً تعداد ۲۷۳ پرسشنامه قابل تحلیل بود. برای سنجش سه بعد اینرسی در سازمان یعنی اینرسی در بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روانشناختی با استفاده از پرسشنامه‌های طراحی شده در مطالعات انجام شده توسط استفی هاگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، چورچیل (۱۹۷۹) و مک کنزی و همکاران (۲۰۱۱) مقیاسی طراحی شد در طراحی این مقیاس تلاش شده است سوالات 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 تاکید دارد حتی زمانی که می‌دانیم این فرآیند 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" در صدد 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<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها شامل ۱۴ سوال است که ۷ سوال مربوط به اینرسی یادگیری است و

نظر گرفته شوند. همچنین شان چن و همکاران در سال ۲۰۰۱ و کاستوپولوس و همکاران در سال ۲۰۱۱ با بررسی ظرفیت جذب سازمانی، آنرا توانایی سازمان برای کسب، شبیه‌سازی، تبدیل و استخراج دانش می‌دانند (برگرفته از اندیشه اولیه کوهن و لویتال). کار تجربی آنها، از اثر مثبت ظرفیت جذب سازمانی بر عملکرد نوآورانه حمایت کرد.

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 بر اساس 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 سلسله‌مراتبی، نقش میانجی ظرفیت جذب سازمانی در رابطه بین متغیرهای ظرفیت جذب فردی و عملکرد نوآورانه مورد تأیید قرار گرفت.

رضایان 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 قرار دادن 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 به عبارت دیگر فرضیه اصلی دوم پژوهش عبارت است از:

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

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های پیمایشی است.

1. Steffi Haag  
2. Liao et al.

استفاده شود. برای بررسی اثر متغیرهای تعدیل کننده می توان از روشهای تحلیل رگرسیون تعدیلی<sup>۱</sup> و نیز تحلیل همبستگی زیرگروه استفاده کرد. (استونه رومرو و اندرسون، ۱۹۹۴). روش تحلیل رگرسیون تعدیلی از رگرسیون حداقل مربعات معمولی استفاده می شود. نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول زیر (جدول ۲) ارائه شده است:

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

همانطور که جدول فوق نشان می دهد 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 و ابعاد مختلف متغیرهای اینرسی سازمانی و اینرسی دانشی منفی است و نشان می دهد که هرچقدر ظرفیت جذب دانش افراد بیشتر شود احتمال بروز اینرسی در دانش و اینرسی سازمانی کمتر می شود. همانطور که ذکر شد ظرفیت جذب به توانمندی استفاده از دانش موجود در راستای احاطه بر ارزش اطلاعات جدید، جذب و به کارگیری آن برای ایجاد قابلیت ها و دانش جدید اطلاق می شود. رابطه میان ظرفیت جذب و متغیرهای مربوط به اینرسی سازمانی و همچنین اینرسی دانشی منفی است یعنی اینکه هرگاه افراد سازمان ظرفیت ایجاد و خلق دانش جدید نداشته باشند سازمان به سمت سکون و بی تحرکی میل خواهد کرد.

برای تست فرضیه های پژوهش که رابطه علت و معلولی میان ابعاد و مولفه های اینرسی سازمانی با اینرسی دانشی را بررسی می کند از آزمون رگرسیون استفاده شده است. نتایج آزمون

۷ سوال دیگر در مورد اینرسی تجربه که پاسخ دهندگان نظرات خود را بر اساس طیف لیکرت از بین ۵ گزینه تنظیم شده (از خیلی کم تا خیلی زیاد) انتخاب می کنند. ابزار سنجش متغیر تعدیل کننده 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. به منظور سنجش روائی پرسشنامه، اعتبار محتوا و همچنین اعتبار ظاهری از طریق بررسی ابزار سنجش، توسط صاحب نظران رشته مدیریت مورد بررسی قرار گرفته شده است. به منظور 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. مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

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

## تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این مرحله با استفاده از تکنیکهای آماری به خصوص رگرسیون و ضریب همبستگی اطلاعات گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. از آنجایی پژوهش حاضر دارای یک متغیر تعدیل کننده می باشد و هدف پژوهش تبیین نقش این متغیر تعدیل کننده در رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است، لذا می بایست از فنون آماری خاصی

1. Moderated Multiple Regression  
2. Stoneromero and Anderson

در روش تحلیل همبستگی زیرگروه، برابری دو یا چند ضریب همبستگی مربوط به زیرگروه های موجود مورد آزمون قرار می گیرد. در این روش، بر مبنای امتیاز در یک متغیر تعدیل کننده (مانند  $X_2$ )،  $K$  زیرگروه تشکیل داده می شود و ضرایب همبستگی میان دو متغیر دیگر (مانند  $X_1$  و  $Y$ ) بر مبنای درون زیرگروهی محاسبه می شود. آنگاه برابری  $K$  ضریب به دست آمده مورد آزمون قرار خواهد گرفت. فرض صفری که در این روش مورد آزمون قرار می گیرد در رابطه ۲ نشان داده شده است. رد شدن فرض صفر مبنای وجود اثر تعدیل گری خواهد بود. در این رابطه،  $\rho$  ضریب همبستگی جمعیت در زیرگروه  $k$  است.

(۲)

$$\rho_1 = \rho_2 = \dots = \rho_k$$

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 می دهیم. 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 می کنیم (استون رومرو و اندرسون، ۱۹۹۴).

(۳)

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

پارامترهای این رابطه به شرح زیر می باشند:

$N_k$ : تعداد اعضای زیرگروه  $k$  در نمونه موردبررسی

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

زیرگروه را در تعداد اعضای آن زیرگروه ضرب کرده و بر

مجموع کل اعضای زیرگروهها تقسیم می کنیم).

$Z_k$  مقدار  $\Gamma_k$  تحت تبدیل فیشر است که از رابطه (۴)

محاسبه می شود.

(۴)

$$Z_r = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r}$$

در پژوهش حاضر، اثر تعدیل کننده ظرفیت جذب دانش سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد. ظرفیت جذب دانش سازمانی را به دو زیر گروه ظرفیت جذب پایین و ظرفیت

رگرسیون نشان می دهد در سطح خطای ۰,۰۵ فرضیه های اصلی اول تایید می شود. به عبارت دیگر اینرسی دانشی که شامل دو بعد اینرسی تجربه و اینرسی یادگیری است تاثیر 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 تاثیر اینرسی در یادگیری و تجربه بر ابعاد اینرسی سازمانی دارد (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون برای آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه	عدد معناداری (sig)	ضریب رگرسیون	متغیرهای پژوهش
تایید	۰/۰۰۱	۰/۴۴	اثر اینرسی دانشی بر اینرسی سازمانی
تایید	۰/۰۰۳	۰/۴۷	اثر اینرسی یادگیری بر اینرسی در بینش
تایید	۰/۰۰۳	۰/۳۶	اثر اینرسی یادگیری بر اینرسی در عمل
تایید	۰/۰۰۰	۰/۴۰	اثر اینرسی یادگیری بر اینرسی روانشناختی
تایید	۰/۰۲	۰/۳۳	اثر اینرسی تجربه بر اینرسی در بینش
تایید	۰/۰۰۰	۰/۵۱	اثر اینرسی تجربه بر اینرسی در عمل
تایید	۰/۰۱	۰/۳۸	اثر اینرسی تجربه بر اینرسی روانشناختی

همچنین برای تست نقش تعدیل کنندگی ظرفیت جذب دانش سازمانی در رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی از روش تحلیل همبستگی زیر گروه استفاده شده است. نحوه عملکرد این روش به شرح زیر است. مدلی را فرض کنید که در آن رابطه بین  $X_1$  و  $Y$  به وسیله متغیر  $X_2$  تعدیل می شود. رابطه ۱ این وضعیت را نشان می دهد.

(۱)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \cdot X_2 + \varepsilon_i$$

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

(۲) محاسبه ضرایب رگرسیون:

زیر گروه اول: ضریب رگرسیون محاسبه شده برای رابطه اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی در بین کارکنانی که ظرفیت جذب دانش سازمانی کمتری داشتند مقدار ( $r_1 = 0/339$ ) را نشان می‌دهد.

زیر گروه دوم: ضریب رگرسیون محاسبه شده برای رابطه اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی در بین کارکنانی که ظرفیت جذب دانش سازمانی بالاتری داشتند مقدار ( $r_1 = -0/181$ ) را نشان می‌دهد.

(۳) محاسبه  $Z_1$  و  $Z_2$  و  $Z_0$ :

$$Z_1 = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r} = \frac{1}{2} \ln \frac{1+(0.339)}{1-(0.339)} = 0.35$$

$$Z_2 = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r} = \frac{1}{2} \ln \frac{1+(0.118)}{1-(0.118)} = 0.11$$

$$Z_{0, AttitSCR} = \frac{N_{s1} \times Z_{r1s1} + N_{s2} \times Z_{r1s2}}{N_{s1} + N_{s2}} = \frac{98 \times 0.352 + 175 \times 0.118}{273} = 0.20$$

(۴) محاسبه آماره  $U_0$  و مقایسه آن با مقدار کای دو ( $\chi^2$ ):

در پایان مقدار  $U_0$  مشاهده شده را با مقدار فوق مقایسه می‌کنیم. در صورتی که آماره مشاهده شده از این مقدار بزرگ تر باشد، اثر تعدیل‌گری وجود دارد.

مقدار مربع کای، با درجه آزادی  $k-1=1$  و آلفای  $0/05$

برابر است با:  $\chi_{0.05,1} = 3.84$

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 آنرا 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 بر اساس 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 به عنوان  $I_1, I_2, \dots, I_k$  استخراج کرده و با قرار دادن این مقادیر در رابطه تبدیل فیشر (۳)، مقادیر  $Z_k$  (یا همان  $Z_r$ ) و نیز  $Z_0$  را محاسبه می‌کنیم.

در انتها با استفاده از مقادیر به دست آمده 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 زیر گروه‌ها:

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

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

فرضیه‌های این آزمون به شرح زیر می‌باشد:

$$\begin{cases} r_{1(s1)} = r_{1(s2)} & H_0 \\ \text{تفاوت معناداری وجود ندارد.} \\ r_{1(s1)} \neq r_{1(s2)} & H_a \end{cases}$$

همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر  $U_0$  و  $\chi_{0.05,1}$  مشاهده شده، مقداری بیشتر از ۳.۸۴ 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 تایید می‌گردد.

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

## بحث و نتیجه گیری

مدیران سازمان های عصر کنونی و آینده نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به کارگیری برنامه های تغییر را دارا باشند. ممکن است پذیرش هر تغییری که در محیط سازمان جریان می یابد مطلوب نظر مدیران نباشد ولی رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب ناپذیر است و افراد و سازمانها باید سعی کنند به گونه ای خود را با تغییرات وارده هماهنگ ساخته و بیشترین استفاده را از موقعیت های پیش آمده ببرند. در این مسیر امکان بروز پدیده ای تحت عنوان اینرسی سازمانی وجود دارد. اطلاعات گردآوری شده در این پژوهش نشان داد که تغییر اثر بخش 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 می شود. این رابطه البته با ورود متغیر ظرفیت جذب دانش تعدیل می شود. به این صورت که اگر دانش سازمانی دچار رکود باشد و ظرفیت جذب دانش هم در بین کارکنان پایین باشد بروز اینرسی سازمانی تشدید می شود. نتایج حاصل از فرضیه ها نشان می دهد که علت اصلی بروز رکود و اینرسی سازمانی، اینرسی دانشی و پایین بودن ظرفیت جذب دانش در سازمان است. اگر سازمانی می خواهد 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 بر اساس نتایج پژوهش راهکارهای عملیاتی برای مقابله با اینرسی سازمانی ارائه می شود. 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.

### پیشنهادات پژوهش:

#### الف) ارائه راهکارهای عملی برای غلبه بر اینرسی دانشی:

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه تاثیر مثبتی بر بروز اینرسی سازمانی دارد. افراد سازمان با اینرسی تجربه، عملکرد سازمان را از طریق تعهد افراد به یادگیری، مدیریت دانش و مدل های ذهنی افراد تحت تاثیر قرار

می دهند. با توجه به نتایج پژوهش سازمان باید برای اینرسی یادگیری را با تشویق افراد برای کسب و یادگیری ایده ها و روش های 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 ایده های جدید تلاش کند. تسهیم دانش و تجربیات اعضای سازمان باید به پرورش و بهبود اینرسی تجربه و ایجاد یک وضعیت برد برد هم برای افراد و هم سازمان شود. مدیران سازمانهای دولتی باید در افراد جهت تغییر رفتارها و افکار قدیمی، استفاده از قوه ابتکار برای جستجوی منابع جدید دانش و پذیرش پیشنهادات در مورد روش های جدید حل مسئله ایجاد انگیزه نمایند. مدیران سازمانهای دولتی باید فضایی در سازمان ایجاد کنند که اعضا در خصوص اشتراک ایده ها، انتقادهای سازنده، گرفتن کمک ذهنی از دیگران و تغییر روش معمول انجام کار احساس امنیت کنند. زمانی که اعضای سازمان با محدودیت های زمانی برای اکتساب و توزیع دانش مواجه اند باید اطلاعات را اولویت بندی کرده و مهمترین آنها را انتخاب کنند. مدیران سازمانهای دولتی باید تمهیدات تکنولوژیکی لازم برای کسب و توزیع دانش در سازمان را فراهم کنند.

#### ب) ارائه راهکارهای عملی به منظور ارتقا ظرفیت جذب

##### دانش سازمانی

بر اساس نتایج پژوهش حاضر ظرفیت جذب دانش سازمانی رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می کند. 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 می شود و راهکارهای ارتقا یادگیری سازمانی می تواند در ارتقا ظرفیت جذب سازمانی موثر باشد. در پژوهش حاضر بر جنبه فردی ظرفیت جذب دانش تاکید 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 به عنوان یک عنصر مهم در انتقال دانش درونی سازمان در نظر گرفته می شود (گوپتا و گویندرجان، ۲۰۰۰). افراد ظرفیت جذب دانش متفاوتی دارند که این امر روی انتقال دانش سازمان اثر می گذارد. ظرفیت جذب از این منظر به دو عامل توانایی و انگیزه کارکنان بر می گردد. 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) تداعی کننده دو مفهوم ظرفیت جذب بالقوه و واقعی هستند. چرا که ظرفیت جذب بالقوه، داشتن پتانسیل بالا در توانایی کارکنان است در حالی که ظرفیت جذب واقعی، پتانسیل انگیزشی بالا در کارکنان را نشان می دهد. برای ارتقای ظرفیت جذب دانش فردی توجه به این دو مورد ضروری است:

توانایی کارکنان: منظور ویژگی های انسانی مثل مهارتهای اولیه، شایستگی ها، تجارب و دستاوردهای پیشین است که برای انجام ماهرانه وظایف مورد نیاز است. سازمان باید با ارائه آموزش های مرتبط توانایی فرد را برای بهره گیری 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 نمی گیرد. سازمان باید برای ارتقای ظرفیت جذب دانش افراد هم انگیزه های درونی و هم بیرونی را مورد توجه قرار دهد. نیازهای بیرونی اغلب جنبه مادی دارد و نیازهای درونی جنبه معنوی. ادبیات پژوهش نشان می دهد که هم محرک های درونی و هم بیرونی برای برانگیختن کارکنان به منظور انجام کارهای چالشی لازم و ضروری هستند و به آنها انگیزه هایی برای ارائه ایده های جدید می دهد. با این وجود نتایج نشان می دهد که انگیزه بیرونی به اندازه درونی نمی تواند 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 سازمان ها و نهادها به دلایل فراوان پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده است که هر از چند گاهی مطالب و نظریه های جدیدی وارد میدان زندگی شود که برای ارائه حیات به ناچار باید علوم و معارف جدید را آموخت و برخی از نظریه های قدیمی را که کارایی ندارند، کنار گذاشت. تغییرات فن آوری سبب دگرگونی در شبکه ها و روش های سازمان می شود و هر تغییری کسب دانش و مهارت های جدید را ضروری می سازد. میزان کمی و کیفی این تغییرات آنقدر زیاد است که گاهی اوقات مدیران و کارکنان را دچار وحشت می کند و ممکن است احساس کنند که فرصت و توان سازگاری با این تغییرات را ندارند (اینرسی روانشناختی). با همه سختی ها و مشکلات باید پذیرفت که ادامه حیات سازمان تا حدود زیادی به دانش، آگاهی و مهارت های گوناگون و جدید بستگی دارد. هرچه دانش و مهارت های کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت های علمی، تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود. گاهی اوقات، رشد فردی، داشتن انگیزه، تخصص و پرهیز از ایستایی و رکود فرد عامل اساسی نوجویی و کسب دانش می شود. اساس مقابله با اینرسی در سازمان و بهسازی سازمانی که به نام های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده بهسازی نیروی انسانی است که به صورت های مختلف (آموزش قبل از خدمت و ضمن خدمت) در سازمان ها انجام می شود.

د) راهکارهای مربوط به غلبه بر ایستادگی در مقابل تغییر یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان اینست که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی (مقاومت) می کنند. ایستادگی در برابر تغییر می تواند بصورت یکی از منابع ایجاد اینرسی سازمانی شناسایی شود. مقاومت افراد در مقابل تغییر یکی از مهمترین مسائل سازمان ها و بنگاه های اقتصادی است زیرا آنها تغییر را نوعی تهدید برای خود می دانند و به سادگی پذیرای تحولات و تغییرات نمی شوند و غلبه بر این مقاومت و هدایت آن، یکی



تصمیمات، سیاست ها و روش های مدیریت تعیین کننده میزان یا درجه ای است که سازمان می تواند عوامل محیطی را درک کند و خود را با تغییراتی که در این عوامل رخ می دهد، 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 بوجود می آید و تمامی این عوامل و متغیرهای آن در رابطه علت و معلولی با یکدیگر، ساز و کاری بوجود می آورند که درک و تحلیل آن را مشکل می سازد. از این رو تشخیص جهت مناسب تغییر دشوار می شود و نقش مدیران ارشد سازمانها در مواجه شدن با تغییرات اساسی بیشتر جلوه می کند.

همانطور که در تبیین مسئله پژوهش ذکر شده است، عمده ترین مشکلی که ذهن پژوهشگران این مقاله را اشغال کرده است، بی تحرکی 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 اقسام و کارکنان دولت از اعضای هیات علمی دانشگاهها گرفته تا کارکنان بوروکراسی های دولتی دیده می شود، 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 به روز تجهیز کنند باز هم مسائل و مشکلات ساختاری (که در این پژوهش به عنوان 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 بی تحرکی سازمانی باید نگاهها به سمت رکود دانشی کارکنان و از آن مهمتر ارتقا ظرفیت جذب دانش سازمانی معطوف شود. به همین منظور پژوهشگران بر اساس نتایج پژوهش به این امر باور دارند که برای داشتن سازمانی عاری از هرگونه اینرسی دانشی و به تبع آن اینرسی و بی تحرکی در سازمان باید کارکنان دانشی در اختیار داشت. چنین کارکنانی، خلاق بوده، از قدرت تفکر عمیق برخوردارند، کنجکاو و ساعی اند، درستکار و امین و با تعهدند، به کار جمعی علاقمندند و

از مشکلترین وظایف مدیران است. به هر حال 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 آگاهی های لازم را به آن ها بدهد. مقاومت در مقابل تغییرات دو منشاء دارد:

- مقاومت هایی که منشاء فردی دارند و به ویژگی های شخصیتی افراد مربوط می شود که عبارتند از: عادت، امنیت، ترس از ناشناخته ها، عوامل اقتصادی و بی اعتمادی به خود.
- مقاومت هایی که منشاء سازمانی دارند که عبارتند از: مکانیسم های ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروه و سرمایه گذاری شغلی.

هر کدام از این دو عامل می تواند سازمان را به سمت رکود و اینرسی هدایت کند. مدیران سازمان به خصوص مدیران سازمان های دولتی باید برای غلبه بر این عوامل چاره ای 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 می رود با آن به مخالفت برخیزند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم گیری مشارکت داد .

در نظر گرفتن تسهیلات : در ازای کم شدن مقاومت چیزی ارزشمند به آن افراد داده شود و یا منفعی را که از این راه حاصل افراد می شود بر شمرده شود .

استفاده از زور : یعنی مدیریت سازمان ، گروه های مقاوم را مستقیماً مورد تهدید قرار می دهد و آنان را مجبور می نماید تا دست از مقاومت بر دارند . نمونه های کاربرد زور عبارتند از: تهدید به اخراج ، تغییر پست و تنزل مقام.

در پایان ذکر این مطلب ضروری به نظر می آید که در بیشتر سازمانها مدیران در زمره طلابه داران پدیده "تغییر" به حساب می آیند. آنان از مجرای تصمیماتی که می گیرند و رفتار الگو مآبانه خود به فرهنگ تغییرات سازمانی شکل می دهند.

مهمترین محدودیتی که پژوهش حاضر با آن مواجه بود عدم 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 می دهد. به همین منظور پیشنهاد می شود در مطالعات آتی جامعه مورد بررسی بسیار گسترده تر و ابعاد و مولفه های اینرسی دانشی، اینرسی سازمانی و همچنین ظرفیت جذب دانش سازمانی به تفصیل بیشتری مورد بررسی قرار گیرند.

### منابع

- احمدیان، سید علی اکبر؛ شکاری، حمیده؛ افشاری، محمدعلی (۱۳۹۰). بررسی رابطه رکود دانشی، یادگیری سازمانی و نوآوری، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۰.
- اقدسی، محمد؛ چهارسوقی، سید کمال؛ شاه سمندی، پرستو (۱۳۸۹). ارائه‌ی مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با استفاده از نظریه‌ی محدودیت‌ها (مورد کاوی پروژه‌ی ERP سازمان ذوب آهن اصفهان). فصلنامه شریف، دوره ۲۶-۱، شماره ۱، صص ۲۷-۳۷.
- شهابی، مریم؛ جلیلیان، حمید (۱۳۹۰). بررسی روابط میان اینرسی دانشی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی شرکت بهره برداری نفت و گاز غرب). فصلنامه پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۳۷-۱۵۸.
- کاملی، محمد جواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ پورفرج، اکبر (۱۳۹۲). بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر. فصلنامه

علاوه بر رشد خود، برای رشد دیگران نیز ارزش قائلند و توسعه سازمان را مد نظر قرار می دهند. قدرت شناختی و انتزاعی دارند، و با تسهیم دانش خود و کاربرد آن در تصمیم گیری و ارائه راه حل، بُن بست های سازمان را در هم می شکنند. بطور کلی آنها در سه حیطه شناختی، روانی-حرکتی و عاطفی سرآمدند.

امروزه خبره ترین انسان ها نیز از آموزش بی نیاز نیستند. بی تردید، توسعه آموزش در سازمان، منجر به افزایش تعهد، حفظ و نگهداری کارکنان دانشی، افزایش انگیزه ها، ارتقاء مهارتها، افزایش انتقال دانش و تعمیق دانش ضمنی و آشکار می گردد. از این رو آموزش هایی چون ارتباطات بین فردی، مهارت های حل مسئله، مهارت کار گروهی، مهارت های روشی، تفکر راهبردی و... لازم و ضروری است. علاوه بر این، راهبردهای آموزشی بایستی در زمره اولویت های 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 مدل های ذهنی مد نظر قرار گیرد، کار گروهی و همکارانه آموخته شود، تفکر سیستمی تشویق گردد و...

سازمان ها بایستی به سمت اعتمادسازی، تسهیل جریان دانش، انعطاف ساختاری، و توسعه روابط غیر رسمی و گروه های 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 فعالیت ها را از 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 نگرش ها و رفتارها به سمت تولید دانش متمایل گردد. بی تردید رهبری، ساختار سازمانی، نحوه اطلاع رسانی، کار تیمی، نوع و سیستم پاداش دهی، اختصاص زمان برای توسعه فعالیت ها، توسعه زیرساخت ها و ساختار فیزیکی، نقش تعیین کننده ای در توسعه فرهنگ دانشی ایفا می کنند.

در بورس اوراق بهادار تهران. چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۳، صص ۷۹-۱۰۲

- هادوی نژاد، مصطفی؛ خائف الهی، احمد، علیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۸). سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶، ص ۱۱۹ ° ۱۳۷.

- 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. Vol. 13, No. 5, pp. 416-433.
- Boyer, Marcel and Robert, Jacques (2006), Organizational inertia and dynamic incentives; Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 59, pp: 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, Vol. 4, No. 1, pp.42-48.
- Chanko ,L.B., Jones ,E., Roberts ,j.A, u Pubinshy ,A.j. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change and salesperson learning in the success of sales force change journal of personal selling & sales 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

مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۰، صص ۱۰۳ ° ۱۳۴.

- مرادی، محمود. ولی پور، محمد علی. یاکیده، کیخسرو. صفردوست، عاطیه. عبداللهیان، فرزانه (۱۳۹۲). بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان ها (مطالعه موردی: شرکت های داروسازی و شرکت های بیمه حاضر

- 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, Vol. 49, No. 2, pp. 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. (535-556).Oxford: Oxford University Press.
- 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 Bebehavioral science ,43 (2), 232-255.
- Kaplan. S., Henderson. R., (2005). Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory, Organization Science, Vol. 16, No. 5, pp. 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, pp: 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), pp: 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* Vol. 5(2), pp. 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, vol.4, *Asian Journal of Business Management*, pp.386-391, 2012.
  - Shalihar, 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., *Beyond I.Q.: a triarchih theory of human intelligence*, New York: Cambridge University Press, 1985.
  - 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.