

## طراحی مدل اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور

سارا غلامی<sup>۱</sup>، مهوش نوروبکش<sup>۲\*</sup>، پربوش نوروبکش<sup>۳</sup>، مهدی کهندل<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکترا گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. ۲- استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. ۳- استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. ۴- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۵/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۷/۱۹

## Designing Organizational Inertia Model in Iran Sports Federations

Sara Gholami<sup>1</sup>, Mahvash Nourbakhsh<sup>2\*</sup>, Parivash Nourbakhsh<sup>3</sup>, Mehdi Kahandel<sup>4</sup>

1- PhD student in Sports Management, Islamic Azad University, Karaj Branch, 2- Professor, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Karaj Branch, 3- Professor, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Karaj Branch, 4- Professor, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Karaj Branch

Received: (2020/07/31) Accepted: (2020/10/10)

### Abstract

The purpose of this study was to design an organizational inertia model in the Iran sports federations. The statistical population was all employees of sports federations (N = 1852). In the qualitative part, purposive sampling method and snowball sampling technique were used and in the quantitative part, based on Morgan table, 350 people were selected as a sample by simple random sampling method. In order to study the objectives of the research, semi-structured interviews were used in the qualitative part and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire of organizational inertia obtained from the qualitative part was used. In the opinion of sports management professors and experts to confirm the face validity and structural equations and reliability of the questionnaire was performed experimentally on 30 members of the research community and the calculation of Cronbach's alpha coefficient was confirmed. SPSS and Amos version 23 statistical packages were used to analyze the data. The results showed that organizational inertia in sports federations of the country consists of 7 dimensions, 18 components and 55 items and there is a significant difference between the observed and hypothetical means of organizational inertia ( $t = 11.99$ ), dimensions of organizational inertia and There are components of organizational inertia other than the component of mental models ( $P < 0.01$ ). Finally, the findings showed that the obtained model of organizational inertia has a good fit.

### Keywords

organizational inertia, sports federations, sports.

### چکیده

هدف تحقیق طراحی مدل اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور بود. جامعه آماری کلیه کارکنان فدراسیون‌های ورزشی بود (N=۱۸۵۲). این تحقیق جز تحقیقات آمیخته (کیفی و کمی) قرار می‌گیرد. در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده و در بخش کمی نیز بر اساس جدول مورگان ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور مطالعه اهداف پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و در بخش کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته اینرسی سازمانی حاصل از بخش کیفی استفاده شد. از نظر اساتید مدیریت ورزشی و متخصصان امر برای تأیید روایی صوری و از معادلات ساختاری و پایایی پرسشنامه با اجرای آزمایشی بر روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه تحقیق و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از بسته‌های آماری SPSS و آمووس نسخه ۲۳ استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که سکون سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور متشکل از ۷ بعد، ۱۸ مؤلفه و ۵۵ گویه است و اختلاف معنی‌داری بین میانگین‌های مشاهده شده و فرضی اینرسی سازمانی، ابعاد اینرسی سازمانی و نیز مؤلفه‌های اینرسی سازمانی به غیر از مؤلفه مدل‌های ذهنی وجود دارد در نهایت یافته‌ها نشان داد که الگوی سکون سازمانی به دست آمده از برازش مناسب برخوردار است. توجه به عوامل شناسایی شده در این مدل کمک می‌کند تا مدیران فدراسیون‌های ورزشی ضمن توجه به این الگو و یافته‌ها، از سکون و اینرسی در سازمان خود جلوگیری کنند.

### واژه‌های کلیدی

اینرسی سازمانی، فدراسیون‌های ورزشی، روش آمیخته

\* نویسنده مسئول: مهوش نوروبکش

\*Corresponding Author: Mahvash Nourbakhsh, E-mail :mahvashnoorbakhsh@yahoo.com

## مقدمه

نظام اداری بی هیچ تردیدی مهم‌ترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هرگونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است. یکی از انتقادهایی که به نظام اداری ورزش کشور وارد بوده است عدم انطباق‌پذیری ساختار و سازماندهی ورزش با تغییر و تحولات محیطی است. امروزه در سیاست‌گذاری‌ها و خط مشی‌گذاری‌های سازمانی در بخش ورزش مشاهده می‌شود که استفاده مجدد از دانش قدیمی برای حل مشکلات جدید به یک قانون یا اصل تبدیل شده است. به همین خاطر است که در بخش ورزش پدیده‌ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشند یا به وسیله نیروهای خارجی تغییر کند. این عدم انطباق‌پذیری ریشه در سکون و بی-تحرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد (فتحتی، ۱۳۹۸). سازمان‌های ورزشی به دلیل نوع رسالت اجتماعی و ساختاری که دارند داراری برخی تفاوت‌های مشخص با سایر سازمان‌ها هستند. از این رو نیاز به مطالعات تخصصی نیز دارند تا بتوانند به شناخت متغیرهای محیط داخلی و خارجی خود و ارتباط بین آن‌ها بپردازند. در اولین گام می‌توان بررسی رفتار سازمان نسبت به محیط و کارکنان و دومین گام می‌تواند بررسی رفتار کارکنان نسبت به سازمان باشد (بیاتی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از علل اساسی بروز پدیده‌های منفی در مدیریت و عملکرد سازمان عدم انطباق‌پذیری و پاسخگویی به موقع سازمان‌های ورزشی با تغییر و تحولات محیط داخلی و خارجی است. این عدم انطباق‌پذیری، ریشه در بی‌تحرکی سازمانی یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد (دافی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد (لیائو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) و اینرسی سازمانی را شامل سه بعد اینرسی در بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روانشناختی می‌داند. از منظر گودکین و آلکورن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) اینرسی در بینش به مدل‌های ذهنی و تئوری‌های کنش مربوط می‌شود و اینرسی عملی را از دو بعد فرض‌های مدیریتی و کنترل پیش فرض بررسی نموده است و در نهایت اینرسی روانشناختی را هم در دو بعد استرس و اضطراب و مکانیسم‌های دفاعی پاسخ به تغییر مورد بررسی قرار داده

است (گودکین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). تغییرات در مسیر تنها زمانی اتفاق می‌افتند که اشیا به وسیله نیروهای بیرونی منقطع شوند. این بدین معنی است که هر تغییری در اینرسی به وسیله نیروهای خارجی ایجاد می‌شود. سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد روبه‌رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌تحرکی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است (لیائو، ۲۰۰۲). اینرسی روان‌شناختی هم می‌تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان‌های ورزشی باشد. تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی کارمندان را در سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر قرار می‌دهند (باتناگر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). در یک سازمان ورزشی غیرپویا اینرسی سازمانی منجر به نبود نوآوری و رفتارهای مورد انتظار خواهد شد که ممکن است حیات و بقای یک سازمان را به خطر بیندازد و مزیت رقابتی سازمان را در یک محیط رقابتی از بین ببرد. از این رو برای سازمان یا شرکت مهم است که اثر منفی اینرسی بر توانایی آن برای یادگیری، اجتناب کند و باید نوآوری، خلاقیت و دانش را به طور مؤثر و اثربخش به کار بگیرد (چن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). اینرسی سازمانی و انعطاف‌پذیری دو واژه متضاد در ادبیات سازمان هستند. انعطاف‌پذیری بار مثبت دارد و سازمانی با انعطاف‌پذیری بیشتر، بهتر و کاراتر است. اینرسی به شکل‌های مختلف در سازمان نمود پیدا می‌کند همانند سرکوب اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر، تعهد بیش از حد به سازمان و غیره (بویر و رابرت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). گودین و آلکورن<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) در مدل خود انرسی سازمانی را حاصل سه عامل رهبری، مدیریت زمان و مکان، کنترل سیستماتیک و حل مساله و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌داند. مدل اینرسی سازمان گودین و آلکورن ۲۰۰۸ هانگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) به موضوع حفظ مزیت رقابتی و اینرسی سازمانی پرداخت و بیان کرد

4. Godkin et al

5. Bhatnagar

6. Chen

7. Boyer and Robert

8. Godkin &amp; Allcorn

9. Hange

1. Dffy et al

2. Liao et al

3. Godkin &amp; Allcorn

هستند که عملکرد سازمانی کارمندان را در سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر قرار می‌دهند (باتناگر، ۲۰۱۸). پژوهش حاضر با هدف ارتقای توان فدراسیون‌های ورزشی در انطباق با تغییر و تحولات و همچنین غلبه بر سکون و بی‌حرکی انجام شده است. پژوهشگرانی همچون لیاو<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و وانگ و یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) معتقدند یکی از مهم‌ترین عواملی که باعث بروز چنین پدیده‌هایی در سازمان‌ها می‌شود اینرسی دانش است. هم افراد و هم سازمان‌ها قسمت زیادی از مشکلات خود را به وسیله تجربیات گذشته و بسط آن‌ها برای تناسب با موقعیت‌های جدید استفاده می‌کنند. بنابراین می‌توان دانش را به عنوان پدیده‌ای که در آن احتمال بروز اینرسی وجود دارد بررسی کرد. از حیث تجربی هم می‌توان گفت که توجه به علت شکست تغییرات سازمانی همواره موضوع مطالعه پژوهشگران مختلف داخلی و خارجی بوده است. از آنجایی که تغییر در محیط‌های پرتلاطم امروزی امری اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها است، شناسایی دلایل مقاومت‌های صورت گرفته در مقابل تغییرات و روش‌های مواجه شدن با آن‌ها احتمال موفقیت آمیز بودن تغییرات سازمانی را افزایش می‌دهد. از آنجایی که فدراسیون‌های ورزشی متولی امر ورزش در کشور می‌باشد و نقش توسعه و ترویج و پیشرفت ورزش در تمامی سطوح بر عهده فدراسیون‌ها می‌باشد و همچنین وجود فدراسیون‌ها همانند سایر سازمان‌های دیگر در کشور می‌باشد، لذا بررسی اینرسی سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها و متغیرهای اثرگذار در سازمان ضرورت دارد. همچنین نبود مدلی بومی در زمینه اینرسی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور و ایجاد خلاء علمی در این زمینه از ضرورت‌های دیگر این تحقیق می‌باشد. با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان متولیان اصلی حوزه اجرای ورزش، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی است که الگوی اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی چگونه است؟ و عوامل اثرگذار بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کدامند؟

### روش شناسی

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش انجام آن، در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی و کمی) قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان فدراسیون-

که سازمان‌ها به دنبال حفظ مزیت رقابتی با تکیه بر دانش سازمانی هستند و اینرسی ساختاری و سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش در سازمان می‌شوند. در پژوهشی دیگر استپی هاگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اقدام به شناسایی پیامدهای اینرسی سازمانی پرداخته است. وی معتقد است که مهم‌ترین عاملی که تطبیق کارکنان را با فناوری‌های جدید به خصوص فناوری اطلاعات را دشوار می‌سازد، اینرسی و تمایل به سکون در سازمان است. ورود فناوری اطلاعات به سازمان اینرسی دانشی در حوزه سازمان و مرزهای سازمانی، رکود از طریق مجموعه‌های دانش موجود، سیستم‌ها، ادراک از دانش، انتظارات و ترس از چگونگی استفاده از داده‌ها ایجاد می‌شود. سازمان‌ها معمولاً رویه‌هایی برای استفاده از اطلاعات خاص به روش‌های خاص، ایجاد می‌کنند که این رویه‌ها می‌تواند مانع یادگیری شود. دانش مانند آب است که چرخش آن میان افراد و سازمان‌ها ضروری است. اگر دانش جریان نداشته باشد و به روزرسانی نشود سکون آن همانند سکون آب، منجر به گنبدگی آن می‌شود. اگر در حل مشکلات تنها از دانش و تجربه گذشته استفاده شود و روشها به روز رسانی نشود، رویکرد در حل مسئله دچار اینرسی خواهد شد و قابل پیش بینی خواهد شد (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین کاک و آکسوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) به موضوع رفتارهای کارآفرینانه افراد که به واسطه اینرسی دانشی محدود شده‌اند، پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که اینرسی در دانش سازمان از مهم‌ترین موانع نوآوری فردی است و اینرسی دانشی افراد را از رفتارهای کارآفرینانه باز می‌دارد.

سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد روبه رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است (لیاؤ، ۲۰۰۸). اینرسی روان‌شناختی هم می‌تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان‌های ورزشی باشد. تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری

3. Liao  
4. Wange & Yange

1. Stepi hage  
2. Kak & Aksewer

با استفاده از دستگاه ضبط صدا اقدام کرد. برای تعیین روایی محتوایی<sup>۳</sup>، پرسشنامه‌های تحقیق بین ۱۱ نفر از اساتید و متخصصان امر جهت ارائه نظرات در زمینه‌های: انشا سؤالات، تعداد سؤالات، هماهنگی گزینه‌ها با سؤالات، هماهنگی سؤالات با اهداف تحقیق، حذف یا اضافه کردن سؤالات و سایر موارد توزیع گردید. پس از عودت پرسشنامه‌ها، نظرات و پیشنهادهای اخذ شده پرسشنامه اصلاح و در نهایت با نظر اساتید راهنما، مشاور پرسشنامه اولیه با ۶۴ گویه براساس مقیاس لیکرت با ۷ عامل اصلی و ۱۸ مولفه نهایی گردید. روایی سازه پرسشنامه نیز توسط تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. برای محاسبه پایایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی ابتدا ۳۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید و سپس با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه ۰/۹۱ محاسبه گردید. از روش‌های مختلف آمار توصیفی از جمله میانگین، انحراف معیار، و آمار استنباطی از جمله آزمون تحلیل واریانس فریدمن، تحلیل عامل اکتشافی، تحلیل عامل تأییدی، مدل‌سازی و معادلات ساختاری، تعیین و برآزش مدل و ترسیم مدل نهایی استفاده شد. برای طراحی و تبیین مدل نهایی لیزرل و نرم افزار AMOS23 استفاده شد. همچنین از نرم افزار SPSS V23 نسخه برای تجزیه و تحلیل سایر آزمون‌های آماری استفاده شد.

### یافته‌ها

یافته‌های مربوط به نمونه‌های تحت بررسی براساس جنسیت نشان می‌دهد که حدود ۷۳ درصد از نمونه تحقیق را مردان و حدود ۲۷ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. درصد‌های مربوط به مدارک تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری به ترتیب برابر با ۱۱/۱، ۳/۴، ۳۸، ۲۹/۱ و ۱۸/۳ می‌باشد. براساس رشته تحصیلی ۵۱/۷ درصد از نمونه دارای تحصیلات در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی و ۴۸/۳ درصد در رشته‌های غیر تربیت بدنی تحصیل نموده‌اند. افراد مجرد حدود ۴۳ درصد و افراد متأهل حدود ۵۷ درصد از نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. درصد‌های مربوط به سمت‌های رئیس فدراسیون، دبیر فدراسیون، نایب رئیس فدراسیون، رئیس کمیته و کارشناس به ترتیب برابر با ۵/۱، ۱۰/۳، ۲۱/۱، ۲۷/۱ و ۳۶/۳ می‌باشد. همچنین یافته‌های متغیر سن نشان داد که میانگین و انحراف استاندارد سن نمونه تحقیق ۳۶/۹۹±۱۲/۹۵ می‌باشد. و سابقه شغلی نشان داد که میانگین

های ورزشی بود (N=۱۸۵۲). در مرحله کیفی تحقیق، جهت نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۲</sup> استفاده شد. در این تکنیک یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب و سپس گروه‌های بعدی جهت مصاحبه توسط همین گروه معرفی شد و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافت که پژوهش به اشباع نظری و کفایت رسد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه در سه مرحله کدگذاری به شیوه استراس و کوربین استفاده شد. در مرحله اول، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را، به وسیله بخش بندی اطلاعات شکل می‌دهد. در این تحقیق کد باز اولیه از ۱۲ مصاحبه انجام شده ۱۶۴ کد بدست آمد. در مرحله دوم ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد. در این مرحله تمامی کدهای باز نهایی دوباره بازبینی و با ادبیات تحقیق مقایسه گردیده است. که محقق در این مرحله به ۱۸ حوزه دست یافت. مرحله سوم استفاده از کدگذاری انتخابی بود. که کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام گرفت. که در نهایت هر کدام از حوزه‌ها در ۷ مولفه اصلی قرار گرفت. در نتیجه با توجه به دیدگاه مصاحبه شونده‌گان، مطالعه کتب و مقالات علمی و اینترنتی و مدل برخاسته از تحقیق، ۷ عامل اصلی و ۱۸ مولفه برای پرسشنامه عوامل موثر بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور ورزشی شناسایی شد. در مرحله دوم تحقیق، نمونه‌های تحقیق از کلیه کارکنان فدراسیون‌های ورزشی تشکیل شده است که بر اساس جدول مورگان ۳۵۰ نفر به عنوان آماری در بخش کمی انتخاب شدند. تحقیق حاضر در دو مرحله انجام شد. در فاز کیفی تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب نظران استفاده شد. در فاز کمی تحقیق نیز از پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از داده‌های فاز کیفی استفاده شد. با شرکت‌کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه تماس گرفته شد و کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند، در زمان و مکان مورد انتخاب این افراد مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام گرفت. پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رئوس مطالب، در صورت اجازه فرد مصاحبه‌شونده به ضبط مصاحبه

و انحراف استاندارد سابقه شغلی نمونه تحقیق  $10/95 \pm 9/48$  سازمانی ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. به عبارتی وضعیت ابعاد می‌باشد. اینرسی سازمانی از دید نمونه تحقیق از وضعیت فرضی کمی بالاتر است. با توجه به نتایج جدول ۱ مشخص می‌شود که اختلاف معنی داری بین میانگین‌های مشاهده شده و فرضی ابعاد اینرسی

جدول ۱. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در خصوص اختلاف میانگین‌ها

ردیف	ابعاد اینرسی سازمانی	میانگین فرضی	میانگین و انحراف استاندارد مشاهده شده	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	بینشی		$3/0 \pm 15/83$	۳/۴۷		۰/۰۰۱
۲	دانشی		$3/0 \pm 37/51$	۱۳/۵۷		۰/۰۰۱
۳	عملی	۳	$3/0 \pm 71/69$	۱۹/۴۲	۳۴۹	۰/۰۰۱
۴	روان‌شناختی		$3/0 \pm 55/84$	۱۲/۳۳		۰/۰۰۱
۵	اقتصادی		$3/0 \pm 54/88$	۱۱/۵۱		۰/۰۰۱
۶	سیاسی		$3/0 \pm 22/87$	۴/۷۸		۰/۰۰۱
۷	ساختاری		$3/0 \pm 38/77$	۹/۰۸		۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۲ مشخص می‌شود که اختلاف معنی داری بین میانگین‌های مشاهده شده و فرضی مؤلفه‌های اینرسی سازمانی به غیر از مؤلفه مدل‌های ذهنی ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. به عبارتی وضعیت مؤلفه‌های اینرسی سازمانی از دید نمونه تحقیق از وضعیت فرضی کمی بالاتر است؛ هر چند که وضعیت مؤلفه مدل‌های ذهنی معنادار نبود.

جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در خصوص اختلاف میانگین‌ها

ردیف	مؤلفه‌های اینرسی سازمانی	میانگین فرضی	میانگین و انحراف استاندارد مشاهده شده	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	مدل‌های ذهنی		$3/0 \pm 09/91$	۱/۸۵		۰/۰۶۵
۲	تئوری‌های کنشی		$3/0 \pm 22/87$	۴/۶۹		۰/۰۰۱
۳	تجربه		$3/0 \pm 41/77$	۹/۹۸		۰/۰۰۱
۴	تفکر		$3/0 \pm 37/59$	۱۱/۸۷		۰/۰۰۱
۵	یادگیری	۳	$3/0 \pm 31/61$	۹/۷۱	۳۴۹	۰/۰۰۱
۶	فرض‌های مدیریتی		$3/0 \pm 66/69$	۱۷/۶۷		۰/۰۰۱
۷	کنترل پیش‌فرض‌ها		$3/0 \pm 77/79$	۱۸/۳۸		۰/۰۰۱
۸	سازوکارهای دفاعی به تغییر		$3/0 \pm 47/89$	۹/۹۴		۰/۰۰۱
۹	استرس و اضطراب		$3/0 \pm 63/84$	۱۴/۰۹		۰/۰۰۱
۱۰	افزایش هزینه		$3/0 \pm 66/92$	۱۳/۳۹		۰/۰۰۱
۱۱	حمایت مالی (اسپانسر)		$3/1 \pm 47/01$	۸/۶۵		۰/۰۰۱
۱۲	وابستگی مالی به دولت		$3/0 \pm 50/98$	۹/۴۷		۰/۰۰۱
۱۳	بروکراسی		$3/0 \pm 32/96$	۶/۲۲		۰/۰۰۱
۱۴	ترفیعات داخلی		$3/0 \pm 13/90$	۲/۵۶		۰/۰۱۱
۱۵	استفاده از فرآیندهای سنتی		$3/0 \pm 17/94$	۳/۴۴		۰/۰۰۱
۱۶	ضابطه مندی		$3/1 \pm 40/01$	۷/۴۹		۰/۰۰۱
۱۷	عدم انعطاف		$3/0 \pm 51/91$	۱۰/۶۹		۰/۰۰۱
۱۸	ارتباطات		$3/0 \pm 41/78$	۹/۸۹		۰/۰۰۱

پایین ترین رتبه مربوط به مؤلفه ترفیعات داخلی (۶/۶۸) است. در شکل های (۴-۶ الف، ب، ج، د، ه، و) نمودار توصیفی هر کدام از ابعاد را مشاهده می کنید.

نتایج جدول ۳. نشان دهنده آن است که اختلاف معناداری بین میانگین رتبه های الویت بندی مؤلفه های اینرسی سازمانی (۰/۰۱) وجود دارد. بالاترین میانگین رتبه مربوط به مؤلفه کنترل پیش فرض ها (۱۲/۳۷) و

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن در خصوص الویت بندی مؤلفه های اینرسی سازمانی

ردیف	الویت بندی مؤلفه های اینرسی سازمانی	میانگین رتبه	تعداد	خی - دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	مدل های ذهنی	۷/۲۰				
۲	تئوری های کنشی	۷/۵۶				
۳	تجربه	۹/۴۰				
۴	تفکر	۹/۰۱				
۵	یادگیری	۸/۵۸				
۶	فرض های مدیریتی	۱۱/۴۲				
۷	کنترل پیش فرض ها	۱۲/۳۷				
۸	سازوکارهای دفاعی به تغییر	۱۰/۱۲				
۹	استرس و اضطراب	۱۱/۷۹	۳۵۰	۶۵۲/۲۶	۱۷	۰/۰۰۱
۱۰	افزایش هزینه	۱۱/۶۹				
۱۱	حمایت مالی (اسپانسر)	۹/۹۴				
۱۲	وابستگی مالی به دولت	۱۰/۳۰				
۱۳	بروکراسی	۷/۸۷				
۱۴	ترفیعات داخلی	۶/۶۸				
۱۵	استفاده از فرآیندهای سنتی	۷/۲۱				
۱۶	ضابطه مندی	۹/۴۱				
۱۷	عدم انعطاف	۱۰/۸۹				
۱۸	ارتباطات	۹/۶۴				

بروکراسی (Sig=۰/۱۴۸)، تئوری های کنشی با استفاده از فرآیندهای سنتی (Sig=۰/۰۱۵)، تجربه با تفکر (Sig=۰/۵۶۳)، تجربه با سازوکارهای دفاعی به تغییر (Sig=۰/۰۱۷)، تفکر با ضابطه مندی (Sig=۰/۶۴۸)، تفکر با ارتباطات (Sig=۰/۵۷۶)، یادگیری با بروکراسی (Sig=۰/۹۰۱)، استرس و اضطراب با عدم انعطاف (Sig=۰/۰۴۲)، افزایش هزینه ها با عدم انعطاف (Sig=۰/۰۱۰)، حمایت مالی با وابستگی مالی به دولت (Sig=۰/۲۰۵)، حمایت مالی با ضابطه مندی (Sig=۰/۲۰۵)، حمایت مالی با عدم انعطاف (Sig=۰/۷۱۰)، عدم انعطاف با ارتباطات (Sig=۰/۰۰۷)، تفاوت معنادار وجود ندارد.

نکته مهم این است که آزمون فریدمن وجود تفاوت بین میانگین رتبه ها را نشان می دهد، اما نمی گوید که کدامیک از گروه های ۱۸ گانه دارای تفاوت بین میانگین رتبه می باشند. برای پاسخ به نکته مذکور؛ از آزمون ویلکاکسون و البته با اصلاح خطای نوع اول به روش بنفرونی<sup>۱</sup> کمک گرفته می شود. تعداد قیاس ها برابر با ۱۵۳ و آلفای جدیدی برابر با ۰/۰۰۰۳ خواهد بود.

با آلفای ۰/۰۰۰۳ بین مؤلفه های مدل های ذهنی با تئوری های کنشی (Sig=۰/۰۳۸)، مدل های ذهنی با استفاده از فرآیندهای سنتی (Sig=۰/۹۸۱)، تئوری های کنشی با یادگیری (Sig=۰/۰۱۳)، تئوری های کنشی با

۱. Bonferroni

جدول ۴. گویه‌های شناسایی شده براساس مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق

پیشینه‌ها	گویه‌های بینشی	مدل‌های ذهنی	مصاحبه‌ها	ردیف	
گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)، عبدالمجید و همکاران (۲۰۱۱)، لیئو و همکاران (۲۰۰۸)	از کارکنان با نفوذ در جهت بالا بردن بینش نیروی انسانی نسبت به تغییر استفاده می‌شود.	مدل‌های ذهنی	p <sub>۱</sub> , p <sub>۴</sub> , p <sub>۹</sub> , p <sub>۲</sub>	۱	
	داشتن یک دیدگاه ابلاغ شده روشن که به کارکنان کمک می‌کند تا با تنش و هرج و مرج ناشی از تغییر کنار بیایند.		P <sub>۱۲</sub> , p <sub>۲</sub>	۲	
	در مورد نتایج تجربیات موفق در خصوص ایجاد تغییر به کارکنان اطلاع رسانی شود.	تئوری‌های کنشی	P <sub>۱۲</sub> , p <sub>۱۰</sub> , p <sub>۶</sub> , p <sub>۷</sub>	۳	
	پیچیدگی سازمان زیاد است.		P <sub>۲</sub> , p <sub>۶</sub> , p <sub>۳</sub> , p <sub>۷</sub>	۴	
	مفروضات منفی کارکنان از پیامدهای تغییرات سازمانی تاثیر می‌گیرد.		P <sub>۲</sub> , p <sub>۱</sub> , p <sub>۱۲</sub> , p <sub>۸</sub> , p <sub>۱۲</sub> , p <sub>۹</sub>	۵	
پیشینه‌ها	گویه‌های دانشی		مصاحبه‌ها	ردیف	
کاک و آکسوی (۲۰۱۴)، هانگ (۲۰۱۵)، ابراهیمی (۱۳۹۴)، گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)	کارکنان از تجربیات قبلی و روتین در حل مشکلات استفاده می‌کنند.	تجربه	P <sub>۵</sub> , p <sub>۴</sub> , p <sub>۱۰</sub> , p <sub>۸</sub>	۶	
	کارکنان تمایل به حفظ وضعیت موجود و نگهداشت شرایط فعلی دارند.		P <sub>۹</sub> , p <sub>۲</sub> , p <sub>۱۱</sub> , p <sub>۵</sub>	۷	
	به خاطر حفظ استانداردها، انعطاف‌پذیری در فدراسیون کم است.		P <sub>۴</sub> , p <sub>۲</sub> , p <sub>۸</sub> , p <sub>۱</sub>	۸	
	در کارکنان برای تغییر رفتارها و افکار قدیمی انگیزه ایجاد می‌شود.	تفکر	p <sub>۷</sub> , p <sub>۲</sub> , p <sub>۴</sub>	۹	
	برای جستجوی منابع جدید در مورد روش‌های جدید حل مسئله در کارکنان، ایجاد انگیزه می‌شود.		P <sub>۱</sub> , p <sub>۵</sub> , p <sub>۱۲</sub>	۱۰	
	برای پذیرش پیشنهادات در مورد روش‌های جدید حل مسئله در کارکنان ایجاد انگیزه می‌شود.		P <sub>۲</sub> , p <sub>۴</sub> , p <sub>۱۱</sub> , p <sub>۱۰</sub> , p <sub>۱۲</sub>	۱۱	
	از خلاقیت و ابتکار فردی حمایت می‌شود.		p <sub>۷</sub> , p <sub>۱۲</sub> , p <sub>۵</sub>	۱۲	
	برای تغییرات در سازمان، الگوهای خارج از سازمان کمتر دیده شده یا از آنها استفاده نشده است.		یارگیری	P <sub>۱</sub> , p <sub>۹</sub> , p <sub>۷</sub>	۱۳
	اختصاص منابع مالی لازم برای بالا بردن دانش کارکنان صورت می‌گیرد.			P <sub>۲</sub> , p <sub>۱۱</sub> , p <sub>۵</sub>	۱۴
	از ایده‌ها و فن‌آوری نوآورانه برای بالا بردن دانش کارکنان استفاده می‌شود.	p <sub>۴</sub> , p <sub>۶</sub> , p <sub>۷</sub> , p <sub>۱۴</sub> , p <sub>۱۱</sub> , p <sub>۱۲</sub>		۱۵	
	اطلاعات ارزشمند کارکنان در فدراسیون حمایت می‌شود.	P <sub>۱</sub> , p <sub>۵</sub> , p <sub>۷</sub> , p <sub>۹</sub>		۱۶	
	محرک‌های انگیزشی برای یادگیری در کارکنان وجود دارد.	P <sub>۲</sub> , p <sub>۵</sub> , p <sub>۶</sub>		۱۷	
	جهت بهره‌گیری از دانش جدید و افزایش توانایی‌های کارکنان، آموزش‌های متناسب ارائه می‌شود.	P <sub>۱</sub> , p <sub>۳</sub> , p <sub>۶</sub> , p <sub>۱۰</sub>	۱۸		

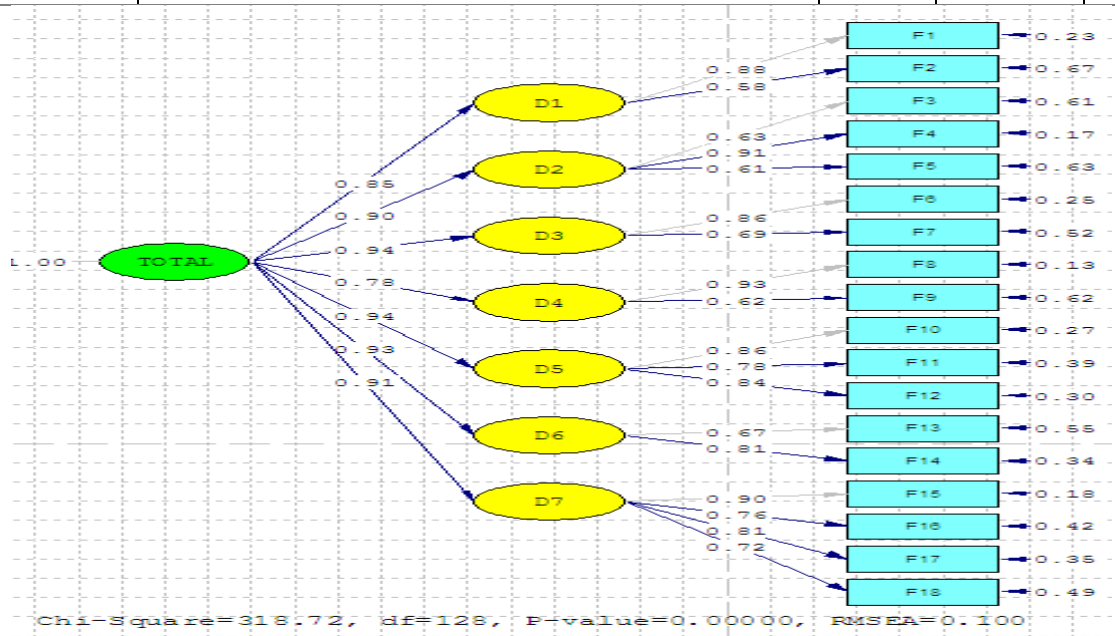
در ادامه از معادلات ساختاری برای تدوین و برازش مدل سکوت سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی استفاده شد. نتایج در شکل ۱ و ۲ نشان داده شده است.

پیشینه ها	گویه های عملی	مصاحبه ها	ردیف	
دورباش و جعفری (۱۳۹۶)، ابراهیمی (۱۳۹۴)، کیف و رایت (۲۰۰۹)	به کارکنان جهت درک تغییر آموزش داده می شود.	فرضها	p4,p6	۱۹
	تهدیدهای دائمی از سوی منابع مختلف (درون یا برون فدراسیون) اعمال می شود.	ک مدیریت	P2,p8	۲۰
	تفسیر مباحث و مسائل نو با توجه به اطلاعات کنونی صورت می گیرد.		p10, p3	۲۱
	پیش فرض های ذهنی مدیران بر تصمیمات آن ها تاثیر می گذارد.		P2,p4,p11	۲۲
	کارکنان اهداف و استراتژی سازمان را درک می کنند.	کنترل	p1,p3,p2,	۲۳
	کارکنان به عمل به آموخته ها ترغیب می شوند.	پیش	P8,p9,p4	۲۴
	سیستم های مدیریتی و نظارتی فدراسیون نیازمند تغییر است.	فرضها	p3,p4	۲۵
پیشینه ها	گویه های روان شناختی	مصاحبه ها	ردیف	
وادی و همکاران (۱۳۹۶)، غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)، مونیک و ساتریک (۲۰۲۰)، وینر (۲۰۲۰)، پولایتس و کارهانا (۲۰۱۲)، گودکین و آلکورن (۲۰۰۸)	ضرورت تغییر برنامه ریزی شده و پیامد های آن به کارکنان اعلام می شود.	سازوکار	P2,p6,p4, p8	۲۶
	از کج فهمی و شایعات درباره تغییر ممانعت می شود.	های	P10,p12,p11	۲۷
	در کارکنان حس اضطراب برای تغییر ایجاد می شود.	دفاعی	,p2	
	احساسات و عواطف کارکنان در ایجاد تغییرات از سوی مدیران در نظر گرفته می شود.	به تغییر	P4,p12,p11	۲۸
	امنیت روانی از طریق خلق جو اعتماد و احترام متقابل برای کارکنان فدراسیون ایجاد می شود.		P5,p1	۲۹
	اعتماد در اجرای برنامه و هماهنگی گفتار با عمل در اجرای سیاست های جدید شکل می گیرد.	استرس	P2,p4,p10,p8	۳۱
	به کارکنان اطمینان داده می شود که تغییر برای آن ها پیامد منفی نخواهد داشت.	و	,p12,p3	
آمادگی روانی برای ایجاد تغییر از طریق کاهش ابهام، استرس، پریشانی و اضطراب ایجاد می شود.	اضطراب	P1,p4,p7	۳۲	
		P1,p4,p7	۳۳	
پیشینه ها	گویه های اقتصادی	مصاحبه ها	ردیف	
غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)، کاپلان و هندرسون (۲۰۰۵)، پولایتس و کارهانا (۲۰۱۲)	فدراسیون نسبت به هزینه ها تمرکز ندارد.	افزایش	P10,p5,p11	۳۴
	دوره های آموزشی (بخاطر افزایش هزینه) اجرا نمی شود یا میزان آن کم است.	هزینه	p2,p4,p11	۳۵
	دوره های آموزشی با کیفیت پایین برگزار می شود.		P2,p4,p9	۳۶
	در فدراسیون هزینه های اضافی و غیر ضروری مدیریت می شود.		P1,p8,p10	۳۷
	برای جذب اسپانسر قوی طرح جامع تهیه می شود.	حمایت	P2,p5,p8,p12	۳۸
	تفکر جذب اسپانسر از رأس هرم سازمان به سطوح پایین ابلاغ و اجرا می شود.	مالی	,p11 ,p12	
	فدراسیون به منابع مالی دولتی جهت انجام تغییرات وابستگی شدیدی دارد.	وابستگی	P2,p6,p11	۴۰
	مشکلات احتمالی طی اجرای تغییر در نظر گرفته می شود.	مالی به	P6,p2,p10	۴۱
	دولت			

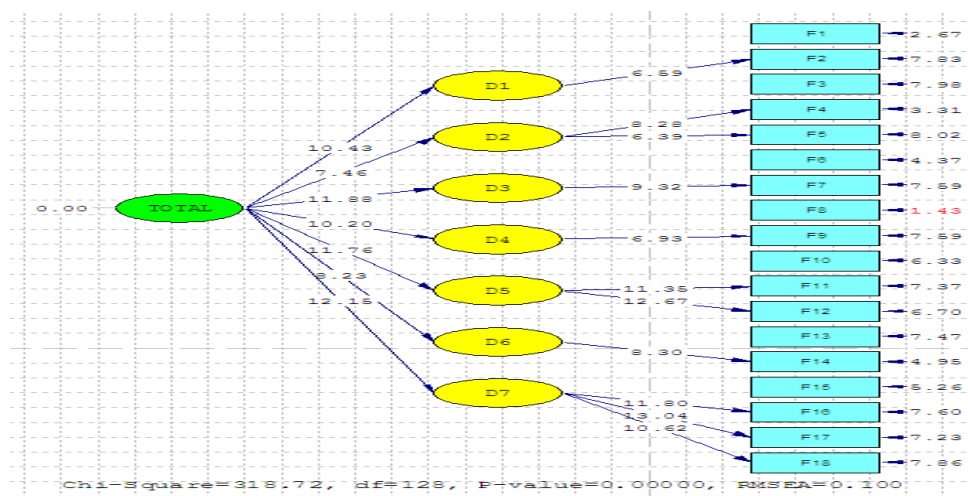


طراحی مدل اینرسی سازمانی در فدراسیون های ورزشی کشور

ردیف	مصاحبه ها	گویه های سیاسی	غفاری و رستم نیا (۱۳۹۶)، بولایتس و کارهانا (۲۰۱۲)، یکر و کولینز (۲۰۰۹)
۴۲	P <sub>1</sub> ,p <sub>8</sub> ,p <sub>7</sub>	وجود کاغذبازی های اداری مرسوم است.	رفتارهای سیاسی مدیران کنترل می شود.
۴۳	P <sub>3</sub> ,p <sub>4</sub> ,p <sub>7</sub> ,p <sub>12</sub>	ارتقاء شغلی براساس شایستگی های افراد انجام می شود.	
۴۴	P <sub>1</sub> ,p <sub>7</sub> ,p <sub>9</sub>	در فدراسیون امکان ارتقای شغلی وجود دارد.	
۴۵	P <sub>5</sub> ,p <sub>3</sub> ,p <sub>10</sub>	کارکنان در تصمیم گیری های مربوط به ارتقای افراد جدید مشارکت می کنند.	
۴۶	p <sub>3</sub> ,p <sub>5</sub> ,p <sub>12</sub> ,p <sub>11</sub>	طرح ها و سیاست های جامع آموزشی در فدراسیون وجود ندارد.	
۴۷	p <sub>3</sub> ,p <sub>5</sub> ,p <sub>12</sub>		
۴۸	p <sub>2</sub> ,p <sub>9</sub> ,p <sub>10</sub>	اجرای برنامه های غیر قابل انعطاف پذیر در فدراسیون ها اثر بخش است.	
۴۹	P <sub>7</sub> ,p <sub>1</sub> ,p <sub>11</sub>	راهبردهای اداره بر مبنای افزایش استقلال در کار می باشد.	
۵۰	P <sub>4</sub> ,p <sub>3</sub> ,p <sub>10</sub> ,p <sub>11</sub>	سیستم های ارزیابی در فدراسیون ضابطه مدار است.	
۵۱	P <sub>1</sub> ,p <sub>5</sub>	بین سیستم ارزیابی و نظارت بارویه های منطقی و عادلانه تناسب وجود دارد.	
۵۲	P <sub>2</sub> ,p <sub>4</sub> ,p <sub>9</sub> ,p <sub>9</sub> ,p <sub>12</sub>	نیروهای انسانی در فدراسیون ها با یکدیگر هماهنگ می باشند.	
۵۳	p <sub>2</sub> ,p <sub>5</sub> ,p <sub>12</sub> ,p <sub>11</sub>	آیین نامه های خشک و غیر انعطاف پذیر وزارت ورزش در فدراسیون دست و پا گیر است.	
۵۴	P <sub>5</sub> ,p <sub>2</sub> ,p <sub>12</sub>	کارکنان اطلاعات را اولویت بندی و با سازمان های همسان ارتباط دارند.	
۵۵	P <sub>4</sub> ,p <sub>2</sub> ,p <sub>12</sub>	ارتباطات باز با کارکنان برای توضیح دادن گام های پیش رو در مسیر تغییر وجود دارد.	



شکل ۱. مدل اینرسی سازمانی در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل اینرسی سازمانی در حالت معناداری

در آزمون خوبی برازش، تناسب مجموعه داده‌های اینرسی سازمانی بررسی می‌شود و شاخص‌های آن عبارتند از:

جدول ۵. نتایج آزمون خوبی برازش "تناسب مجموعه داده‌های مدل اینرسی سازمانی"

شاخص‌های برازش	اختصار شاخص	ملاک	مقدار بدست آمده	نتیجه
مقتصد	$\chi^2/df$	زیر ۳	۲/۴۹	تأیید
	RMSEA <sup>2</sup>	زیر ۰/۰۸	۰/۱۰	تأیید
	PNFI <sup>3</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۷۱	تأیید
	PGFI <sup>4</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۵۴	تأیید
تطبیقی (نسبی)	NFI <sup>5</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۹۵	تأیید
	NNFI <sup>6</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۹۶	تأیید
	CFI <sup>7</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۹۷	تأیید
	IFI <sup>8</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۹۷	تأیید
	RFI <sup>9</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۹۳	تأیید
مطلق	GFI <sup>10</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۸۱	تأیید
	AGFI <sup>11</sup>	بالای ۰/۹۰	۰/۷۲	تأیید

و همکاران (۲۰۰۸) معتقد است 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. کیسر و همکاران (۲۰۰۳) این مشکل را این‌گونه مطرح می‌کنند که اعضای سازمان درک درستی نسبت به محیط ندارند و نمی‌توانند درک کنند که چرا تغییرات رخ می‌دهد. اینرسی بیشنی درواقع یک وقفه در چرخه یادگیری سازمانی است. لذا مدیران فدراسیون‌های ورزشی باید برای اینرسی یادگیری را با تشویق افراد برای کسب و یادگیری ایده‌ها و روش‌های جدید کاهش دهد و به کارکنان سازمان برای مقابله

در نتیجه تمامی شاخص‌های آزمون خوبی برازش تناسب مدل را تأیید کردند. بنابراین مدل اینرسی سازمانی از لحاظ شاخص‌های برازش، مناسب می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که عامل بینشی و عوامل مدل‌های ذهنی و تئوری‌های کنشی بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تاثیر دارد. گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) نیز همانند پژوهش حاضر بنیادگرایی و مفروضات مدیران را به عنوان عوامل ایجاد اینرسی سازمانی عنوان کرده‌اند. همچنین عبدالمجید و همکاران (۲۰۱۱) نیز از عوامل فرهنگی به عنوان مهمترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی نام برده‌اند. لیاثو

های جدید حل مسئله در کارکنان، از خلاقیت و ابتکار فردی حمایت، اختصاص منابع مالی لازم برای بالا بردن دانش کارکنان صورت می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود.

نتایج نشان داد که عامل دانشی عملی و عوامل فرض‌های مدیریتی و کنترل پیش فرض بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تاثیر دارد. دورباش و جعفری (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود مدل اینرسی سازمانی را بر پایه ابعاد اینرسی بینشی، عملی، روان‌شناختی و دانشی طراحی نمودند. ابراهیمی (۱۳۹۴) دریافت که مهم‌ترین عامل اینرسی سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی ایران را اینرسی دانشی تشکیل می‌دهد درحالی‌که تحقیق پیش رو نشان از اهمیت بیشتر اینرسی عملی داشت. دلیل این امر می‌تواند بر اثر تحقیق در جوامع مختلف و ماهیت آن‌ها باشد چراکه سازمان‌های دولتی ماهیتی ویژه دارند که بایستی منطبق بر قوانین دولت عمل نمایند درحالی‌که فدراسیون‌های ورزشی ماهیتی غیردولتی و مستقل داشته و هرگاه نیاز باشد می‌توانند خود اقدام به تدوین مقررات نموده و شرایط تغییر را ایجاد نمایند؛ بنابراین، این ناهم‌سویی می‌تواند منطقی باشد که استفاده از استراتژی‌های جاری سازمان و عدم توجه به محیط در طول زمان موجب رضایت از عملکرد و احساس عدم نیاز به تغییر و نهایتاً اینرسی سازمانی می‌شود.

نتایج نشان داد که عامل روان‌شناختی و عوامل ساز و کارهای دفاعی به تغییر و استرس و اضطراب بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تاثیر دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق جوادی و همکاران (۱۳۹۶)، غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)، مومینک و سائریک (۲۰۲۰) و وینر (۲۰۲۰) همخوان می‌باشد. هدبرگ و اریکسون (۱۹۹۷) معتقدند که اینرسی در بینش، کنش و اینرسی روان‌شناختی سازمان موانع کلیدی بر سر راه اراده سازمان برای توسعه و پیاده‌سازی جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک سازمان است. وینر (۲۰۲۰) معتقد است اینرسی شناختی بیان می‌کند که مدیران کلیدی، با وجود اینکه می‌دانند ممکن است جایگزین‌های بهتر، مؤثرتر و کارآمدتری وجود داشته باشد، آگاهانه بر استفاده از سیستم و رویه‌های موجود، اصرار می‌ورزند. گودکین و آکورن (۲۰۰۸) معتقداند مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای روان‌شناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است. مقاومت در برابر تغییر از ویژگی‌های مخصوص تغییر است به‌گونه‌ای که اگر علاقه

با اینرسی تجربه حمایت کند. سازمان باید در جهت تشویق افراد برای کسب دانش جدید و اکتشاف رویکردها و ایده‌های جدید تلاش کند. تسهیم دانش و تجربیات اعضای سازمان باید به پرورش و بهبود اینرسی تجربه و ایجاد یک وضعیت برد برد هم برای افراد و هم سازمان شود. لذا استفاده از راهکارهای تجربیات قبلی در مورد مسائل جدید استفاده می‌شود. کاهش مفروضات منفی کارکنان از پیامدهای تغییرات سازمانی پیشنهاد می‌شود.

نتایج نشان داد که عامل دانشی و عوامل تجربه، تفکر و یادگیری بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تاثیر دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات هانگ (۲۰۱۵) همخوان می‌باشد. هانگ (۲۰۱۵) به موضوع حفظ مزیت رقابتی و اینرسی سازمانی پرداخت و بیان کرد که سازمان‌ها به دنبال حفظ مزیت رقابتی با تکیه بر دانش سازمانی هستند و اینرسی ساختاری و سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش در سازمان می‌شوند. به اعتقاد گوپتا و گویندرجان (۲۰۰۰) 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 می‌شود. ابراهیمی (۱۳۹۴) معتقد است اینرسی و ایستایی در دانش سازمان باعث بروز اینرسی و رکود در کل سازمان می‌شود. این رابطه البته با ورود متغیر ظرفیت جذب دانش تعدیل می‌شود. به این صورت که اگر دانش سازمانی دچار رکود باشد و ظرفیت جذب دانش هم در بین کارکنان پایین باشد بروز اینرسی سازمانی تشدید می‌شود. اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعات گردآوری شده برای اجرای یک اقدام آگاهانه مفید برای سازمان ناکافی است. در تقابل با اینرسی بینشی باید گفت که اینرسی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیطی شکل می‌گیرد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶). بر اساس مطالعات گودکین و آکورن (۲۰۰۸) عوامل مختلفی را به‌عنوان عوامل اصلی اینرسی در عمل معرفی می‌کند: یادگیری نقش محدود، به این امر اشاره دارد که افراد دانش لازم را برای انجام کار آموخته‌اند اما دقیقاً نمی‌توانند بر اساس دانش جدید اخذ شده اقدام کنند. لذا انگیزه ایجاد در کارکنان برای تغییر رفتارها و افکار قدیمی، جستجوی منابع جدید در مورد روش-

شخصی افراد نسبت به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می‌شود. پدیده مقاومت افراد به‌طور لزوم مقاومت در برابر خود تغییر نیست بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. تغییر امری مشکل و تهدیدکننده است، از این رو افراد تمایل دارند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند. اینرسی روان‌شناختی هم می‌تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان باشد. تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به‌بیان‌دیگر، مقاومت‌های سازمان در مقابل تغییر که اغلب به‌عنوان اینرسی روان‌شناختی شناخته می‌شوند سبب می‌شود که اعضای سازمان اغلب به‌شدت در برابر تغییر صرف‌نظر از اینکه تغییر مورد نیاز است یا خیر، مقاومت کنند. مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای روان‌شناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در عدم پذیرش تغییر است. لذا راهبردهای اداره بر مبنای افزایش استقلال در کار، ضابطه‌مداری در سیستم‌های ارزیابی در فدراسیون، ارزیابی عملکرد به‌طور سنتی، تناسب بین سیستم ارزیابی و نظارت بارویه‌های منطقی و عادلانه پیشنهاد می‌شود.

نتایج نشان داد که عامل اقتصادی و عوامل افزایش هزینه، حمایت مالی و وابستگی مالی به دولت بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تاثیر دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) همخوان می‌باشد. پولایتس و کارهانا (۲۰۱۲) بیان می‌کند که تغییر فرایندهای موجود در سازمان به دلیل هزینه‌های بالای آن با مشکل مواجه است؛ بنابراین، عمل طبق فرایندهای موجود از نظر مدیران راحت‌تر است. کاپلان و هندرسون (۲۰۰۵) با مطرح کردن محرک‌های سازمانی در کنار اینرسی سازمانی به دنبال برقراری پل ارتباطی میان تئوری‌های اقتصادی و تئوری‌های سازمان هستند. با توجه به نتایج می‌توان جذب اسپانسر قوی طرح جامع، عدم وجود اسپانسر های ثابت، تفکر جذب اسپانسر از رأس هرم سازمان به سطوح پایین، اناسب بودجه با عملکرد فدراسیون ها و کاهش وابستگی فدراسیون ها به منابع مالی دولتی جهت انجام تغییرات پیشنهاد داد.

نتایج نشان داد که عامل سیاسی و عوامل دموکراسی و ترفیعات داخلی بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تاثیر دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق غفاری و رستم‌نیا

(۱۳۹۶) همخوان می‌باشد. همچنین همسو با نتایج تحقیق بیکر و کولینز (۲۰۰۹) معتقد است سیاست‌های دولت و چارچوب قانون‌گذاری بانک‌ها باعث بروز اینرسی استراتژیک در بانک‌ها شده است. پولایتس و کارهانا (۲۰۱۲) بیان می‌کند که مدیران سازمان‌ها به دلیل اینکه، تغییر رویه‌های موجود با مخالفت یا ممانعت شرکا و ذی‌نفعان استراتژیک مواجه می‌شود، به استفاده از فرایندهای سنتی موجود اصرار می‌کنند آسانو و اتو (۲۰۰۷) در پی ورشکستگی چند بانک بزرگ در کشور ژاپن با تشخیص عدم کارایی وزارت‌دارایی این کشور، پژوهشی انجام دادند و دریافتند که این ناکارایی به دلیل اینرسی سازمانی در این وزارتخانه است. علی‌رغم اینکه این وزارتخانه فرصت‌هایی برای تغییر سیاست‌هایش پیش رو داشت، ولی بر سیاست‌های قبلی خود پافشاری می‌کرد. لذا باید تصمیم‌گیری‌های مدیران بیش از آنکه مبنایی عقلایی داشته باشد، به‌طور عمده با منافع سیاسی همراه باشد. در نتیجه نمی‌توان با دید کامل و دقیق محیط در حال تغییر را به‌خوبی رصد کرد و به محرک‌های محیطی پاسخ داد. اینجا است که اینرسی سازمانی نمودی عینی می‌یابد. لذا پیشنهاد می‌شود در فدراسیون‌های ورزشی به نوسازی ساختار اداری و تحول منطقی آن در راستای کارآمدی بیشتر اهتمام شود. نظام کارآمد اداری مبتنی بر نظام طرح تحول اداری، باعث ایجاد چابکی سازمانی و غلبه بر مقاومت ناشی از تغییر شده و به شکست ساختار اینرسی و تنبلی در فدراسیون‌های ورزشی منجر خواهد شد.

نتایج نشان داد که عامل ساختاری و عوامل استفاده از فرایندهای سنتی، ضابطه‌مندی، ارتباطات و عدم انعطاف بر اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تاثیر دارد. نتایج تحقیق با برخی از نتایج شوارتز و همکاران (۲۰۲۰) همخوان می‌باشد. ساختار فدراسیون‌ها به‌گونه‌ای طراحی شود که از انعطاف بالایی برخوردار باشد و در صورت نیاز، بتواند تجدید ساختار نموده و خود را با شرایط محیطی جدید وفق دهد. چه‌بسا در شرایط جدید مدیران فدراسیون مجبور شوند که از منابع خود به نحوی استفاده نمایند که در گذشته غیرمعمول پنداشته می‌شد اما در شرایط جدید ناگزیر از این کار می‌باشند. علاوه بر این، لازم است که مدیران فدراسیون‌های ورزشی کشور، طی جلسات متعدد و برگزاری جلسات همفکری با کارکنانشان، آنان را واقعیت تغییر آگاه نموده و تلاش نمایند که از فواید تغییر برای کارکنان و سازمان سخن گویند تا بدین

نیروی وارد نشود یا برآیند نیروهای وارد بر آن صفر باشد، اگر جسم در حال سکون باشد همواره ساکن و اگر در حال حرکت باشد به حرکت مستقیم و یکنواخت خود ادامه خواهد داد. در واقع تغییرات در مسیر تنها زمانی اتفاق می‌افتند که اشیا به وسیله نیروهای بیرونی منقطع شوند. این بدین معنی است که هر تغییری در اینرسی به وسیله نیروهای خارجی ایجاد می‌شود. این مقوله در رابطه با سازمان‌ها نیز می‌تواند مصداق داشته باشد چرا که سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد روبه‌رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند که به تبع آن در حل مشکلات و مسائل جدید ناتوان بوده و نمی‌توانند خود را با تغییرات گسترده محیطی تطبیق دهند. نتیجه تحقیق نیز موید این موضوع بود و نشان داد که در فدراسیون‌های ورزشی کشور، سکون سازمانی از حد متوسط اندکی بالاتر است، بدین معنی که در صورت نیاز به تغییرات سازمانی در بخش‌های مختلف این سازمان‌ها، میزان مقاومت در مقابل تغییر بالا بوده و لازم است که شرایط به گونه‌ای رقم بخورد که نیروی خارج از سازمان بتواند مسیر مدیریت و پاسخگویی به مشکلات امروزی فدراسیون‌های ورزشی را تغییر داده و زمینه تطبیق سازمان با تغییرات محیطی را فراهم نماید. بر این اساس، به مدیران فدراسیون‌های ورزشی کشور پیشنهاد می‌شود که با شناخت دقیق تغییرات محیطی و شناسایی روش‌های حل مسائل و مشکلات جدید، با آموزش و توانمندسازی منابع انسانی خود زمینه افزایش انعطاف‌پذیری و خلاقیت آنان را فراهم نموده و به تبع آن، کارایی سازمان را در رویارویی با مشکلات و مسائل جدید ارتقا بخشند.

نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای تحقیق نشان داد که اختلاف معنی‌داری بین میانگین‌های مشاهده‌شده و فرضی ابعاد اینرسی سازمانی و مؤلفه‌های اینرسی سازمانی به‌غیر از مؤلفه مدل‌های ذهنی ( $P < 0/01$ ) وجود دارد؛ به طوری که وضعیت تمام ۷ بعد اینرسی سازمانی و ۱۸ مؤلفه سکون سازمانی به‌جز مؤلفه مدل‌های ذهنی از دید نمونه تحقیق از وضعیت فرضی کمی بالاتر است. نتیجه به‌دست‌آمده با نتیجه تحقیقات حمیدیان پور و مختاری (۱۳۹۳)، دورباش و همکاران (۱۳۹۶) و جوادی و همکاران (۱۳۹۶) همسو و با تحقیقات ابراهیمی

طریق، میزان استرس و اضطراب کارکنان را نسبت به تغییرات احتمالی کاهش داده و بدین‌صورت سازمان را به سطح آمادگی بهتری در مقابل تغییرات محیطی برسانند. اجرای برنامه‌های غیر قابل انعطاف‌پذیر در فدراسیون‌ها اثر بخش است. با توجه به نتایج تحقیق راهبردهای اداره بر مبنای افزایش استقلال در کار، ایجاد سیستم‌های ارزیابی در فدراسیون، ارزیابی عملکرد به طور غیر سنتی و وجود تناسب بین سیستم ارزیابی و نظارت بارویه‌های منطقی و عادلانه پیشنهاد می‌شود.

با توجه به نتایج اختلاف معنی‌داری بین میانگین‌های مشاهده شده و فرضی اینرسی سازمانی ( $t=11/99, P < 0/01$ ) وجود دارد؛ با این تفسیر که وضعیت اینرسی سازمانی از دید نمونه تحقیق از وضعیت فرضی، کمی بالاتر است. نتیجه به دست آمده را می‌توان همسو با تحقیقات حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، جوادی و همکاران (۱۳۹۶)، آسانو و اتو (۲۰۰۷) و استپی‌هاگ (۲۰۱۴) دانست. حسینی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود دریافتند که بین نوآوری و اینرسی دانش رابطه منفی وجود دارد به طوری که در صورت وجود اینرسی دانش در سازمان، از میزان نوآوری سازمانی برای پاسخگویی به شرایط جدید سازمان‌ها کاسته می‌شود. جوادی و همکاران (۱۳۹۶) نیز دریافتند که میزان اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی از میانگین فرضی بالاتر است و لذا کارکنان این سازمان از مقاومت در برابر تغییر بالاتر از متوسط برخوردارند. در همین راستا، آسانو و اتو (۲۰۰۷) دریافتند که میزان اینرسی سازمانی در وزارت دارایی کشور ژاپن از وضعیت بالایی برخوردار بود که این موضوع سبب پافشاری بر سیاست‌های قبلی آن‌ها و در نتیجه ورشکست شدن چند بانک بزرگ در این کشور شد. امروزه در سیاست‌گذاری‌ها و خط مشی‌گذاری‌های سازمانی در بخش عمومی در ایران مشاهده می‌شود که استفاده مجدد از دانش قدیمی برای حل مشکلات جدید به یک قانون یا اصل تبدیل شده است. به همین خاطر است که در بخش عمومی پدیده‌ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشد یا به وسیله نیروهای خارجی تغییر کند. سازمان‌های ورزشی کشور نیز از این قاعده مستثنا نبوده و درگیر نوعی سکون و بی‌حرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی شده‌اند. اصل اینرسی در فیزیک بیان می‌کند هرگاه بر جسمی

(۱۳۹۴) و کاک و آکسوی (۲۰۱۴) ناهمسو بود. حمیدیان پور و مختاری (۱۳۹۳) دریافت که بین ۴ دسته عوامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر اولویت معناداری وجود دارد به طوری که به ترتیب عوامل فردی، گروهی، سازمانی و عوامل ویژه از اهمیت برخوردار بودند. جوادی و همکاران (۱۳۹۶) نیز دریافتند که وضعیت تمامی ابعاد سکون سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی از میانگین بیشتر است. دورباش و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود مدل اینرسی سازمانی را بر پایه ابعاد اینرسی بینشی، عملی، روان‌شناختی و دانشی طراحی نمودند. ابراهیمی (۱۳۹۴) دریافت که مهم‌ترین عامل اینرسی سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی ایران را اینرسی دانشی تشکیل می‌دهد در حالی که تحقیق پیش رو نشان از اهمیت بیشتر اینرسی عملی داشت. دلیل این امر می‌تواند بر اثر تحقیق در جوامع مختلف و ماهیت آن‌ها باشد چراکه سازمان‌های دولتی ماهیتی ویژه دارند که بایستی منطبق بر قوانین دولت عمل نمایند در حالی که فدراسیون‌های ورزشی ماهیتی غیردولتی و مستقل داشته و هرگاه نیاز باشد می‌توانند خود اقدام به تدوین مقررات نموده و شرایط تغییر را ایجاد نمایند. بنابراین، این ناهم‌سویی می‌تواند منطقی باشد. دلیل ناهم‌سویی نتیجه تحقیق کاک و آکسوی (۲۰۱۴) را نیز می‌توان به همین منوال و بر اساس ماهیت متفاوت سازمان‌های مورد بررسی در این تحقیقات، منطقی و قابل قبول دانست. در تفسیر و توضیح نتیجه به دست آمده باید بیان داشت معمولاً مشاهده می‌شود که سازمان‌ها برای تغییر و تحول از خود بی‌علاقگی نشان می‌دهند و نوعی رخوت و بی‌حالی در سازمان‌ها دیده می‌شود. در واقع، عمده تغییرات ضروری و حیاتی سازمان و توان انطباق‌پذیری سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند از طرف دیگر، اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعات گردآوری شده برای اجرای یک اقدام آگاهانه مفید برای سازمان ناکافی است؛ بنابراین پاسخ و واکنش سازمان به این تغییرات کند بوده و تلاش‌هایی که برای تغییر اعمال می‌شود، در زمان مناسب و مفید رخ نمی‌دهد. از سوی دیگر، اینرسی

روان‌شناختی هم می‌تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان باشد. تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به بیان دیگر، مقاومت‌های سازمان در مقابل تغییر که اغلب به‌عنوان اینرسی روان‌شناختی شناخته می‌شوند سبب می‌شود که اعضای سازمان اغلب به‌شدت در برابر تغییر صرف‌نظر از اینکه تغییر مورد نیاز است یا خیر، مقاومت کنند. مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای روان‌شناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در عدم پذیرش تغییر است. در همین راستا، اینرسی دانشی که نشان از عدم ارتقای دانش در سازمان است موجب می‌شود که سازمان از دانش و اطلاعات کافی برای مقابله با تغییرات محیطی برخوردار نباشد و لذا نتواند به‌خوبی به تغییرات ایجاد شده پاسخ گوید. در واقع اینرسی دانشی به زمانی اطلاق می‌گردد که اعضای سازمان در یادگیری دانش تحت تأثیر اینرسی قرار می‌گیرند. لذا این افراد معمولاً از دانش جدید برای حل مسائل پیش رو استفاده نمی‌کنند روش‌های حل مسئله آن‌ها فاقد نوآوری و بیشتر با تکیه بر دانش و تجربه گذشته و منسوخ شده است که طبیعتاً نمی‌تواند از کارایی لازم برخوردار باشد. علاوه بر این موارد، بر کسی پوشیده نیست که محیط‌های تغییر یافته امروزی نیازمند تعدیل سازمان‌ها از نظر ساختاری بوده و بایستی با ساختارهای منعطف‌تر و کارتری برای رویارویی با آن‌ها آماده شد. همچنین، با تغییر سیاست‌ها و استراتژی‌های اقتصادی سازمان نیز لازم است فدراسیون‌های ورزشی کشور خود را با تغییرات و تلاطمات محیطی امروزی منطبق ساخته و بدین طریق بر میزان کارایی و اثربخشی خود بیفزایند. این در حالی است که نتیجه تحقیق نشانگر بالا بودن تمامی ابعاد و مؤلفه‌های اینرسی سازمانی بوده و به نظر می‌رسد که در مواجهه با مسائل جدید نتوانند به‌خوبی پاسخگو باشند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران فدراسیون‌های ورزشی کشور با شناخت و مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در تحقیق پیش رو و شناسایی راهکارهای عملی مختلف همچون ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان، تغییر و ارتقای بینش سازمانی، توانمندسازی کارکنان با استفاده از کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های مختلف

موردنیاز، تدوین برنامه‌های استراتژیک منعطف برای فدراسیون  
تحت امر خود و ... زمینه کاهش اینرسی سازمانی و افزایش  
بهره‌وری را فراهم نمایند.

## REFERENCES

1. Ahmadian SA, Shekari H, Afshari M,. Investigating the Relationship between Knowledge Depression, Organizational Learning and Innovation, *Organizational Culture Management, Organizational Culture Management*, 2017, 9 (2), 131-154. (Persian).
2. Asano A, Eto T. Organizational Inertia in Japanese institutions; *Journal of Asian Economics*, 2007. 18, 915-933. 200
3. Bayati B, Soleimani M, Ahmadi S. The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy mediated by underemployment and social wear of employees (Case study of Tehran Municipality Sports Organization). *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 2018, 6 (22), 85-99. (Persian).
4. Bhatnagar,J. Measuring Organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage, *The Learning Organization*, 2018, 13(5), 416-433.
5. Boyer,M.Robert,j, Organization Inertia and Dynamic Incentives *journal of Economic Behavior & Organization*, 2006, 59, 324-348.
6. Chen,C.ch. "Study of transformational leadership, organizational justice, job insecurity, turnover tendency, organizational commitment, and self-efficacy: taking C bank as an example",2005, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
7. Duffy MK, Scott KL, Shaw JD, Tepper BJ, Aquino K. A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*. 2012;55(3):643-66.
8. Ebrahimi S A. An Introduction to Organizational Inertia and the Factors Affecting It in Iranian Public Sector Organizations. *Journal of Management of Government Organizations*, 2016, 4 (13), 102-120. (Persian).
9. Ebrahimi SA. An Introduction to Organizational Inertia and the Factors Affecting It in Iranian Public Sector Organizations, *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*. 2015, 4 (1), 101-120.
10. Farid Fathi A. The Relationship between Organizational Inertia and the Annual Performance of Buckman Shooting Squads. *Fifth National Conference of the Scientific Association of Sports Management of Iran*, Tehran, 2019. (Persian).
11. Ghaffari Y, Rustam Nia R. Organizational inertia and social laziness; Dysfunctions of bureaucratic organizational culture. *Journal of Public Management*. 2016, 9(2), 332-307.
12. Godkin L, Allcorn S. Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change; *Journal of Applied Business and Economics*, 2008, 8 (1), 82-95.
13. Godkin,L.&Allcorn,S. Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*, 2008, 8 (1): 82-95.
14. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(4), 473-496.
15. Hamidianpour F, Mokhtari M. Transformation management in state-owned banks; *The Second International Conference on Managing Challenges and Solutions*. Shiraz, 2014. (Persian).
16. Hedberg, B. L. T & Ericson, A. 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]. 1997, (54-66). Malmö: Liber.
17. Hosseini M S, Sadeghi Arani Z, Hassani F. Investigating the Relationship between Knowledge Inertia, Knowledge Management and Organizational Innovation: Small and Medium Enterprises of Software Industry in Yazd Province, Sixth Knowledge Management Conference, Tehran.2013. (Persian).
  18. Hosseini, M, Sadeghi Arani Z, Hassani, F. Investigating the Relationship between Knowledge Inertia, Knowledge Management and Organizational Innovation: Small and Medium Enterprises of Software Industry in Yazd Province. Sixth Knowledge Management Conference, 2013. (Persian).
  19. Hung, Y.H. On construction a Knowledge Management Pyramid model. In Information Reuse and Integration, Cong, 2005. IRI-2005 IEEE International Conference on, 2005, ( pp.1-6). IEEE.
  20. Javadi S M, Al-Wadari H, Amirkhani A H, Jamshidi A. Presenting an organizational inertia management model in North Khorasan University of Medical Sciences. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2016, 5(4), 39-48. (Persian).
  21. Javadi SM, Alvari H. Sixth National Conference on New Finds in Industrial Management and Engineering with Emphasis on Entrepreneurship in Industries, Tehran, 2017.
  22. Kaplan. S., Henderson. R. Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory. *Organization Science*, 2005, 16(5), 509-521.
  23. 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.
  24. Liao Shu-h sien, Fei Wu-chen, Liu chih- T. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation"; *Technovation* 28, 2008, 183-195.
  25. Liao , Shu-h sien, Fei, Wu-chen, Liu chih-Tang, Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation"; *Technovation*, 2008, 28, pp: 183-195.
  26. Liao, S. H. Problem Solving and knowledge Inertia, *Expert Systems with Applications*, 2002, 22, 21-31.
  27. Mohammadi Dorbash Z, Jafari SM, Mirzaei A. The effect of organizational inertia on innovation and innovation on performance. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 2017, 6 (4), 153-175. (Persian).
  28. Moonik, H. H, Saerang, D. P. Analysis the factor of employee resistance on organization change at lotus restor mokupa north Sulawesi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2020, 8(4).
  29. Schwarz GM., Yang, KP, Chou C, Chiu, Y. J. A classification of structural inertia: Variations in structural response. *Asia Pacific Journal of Management*, 2020, 37(1), 33-63.
  30. Steffi Haag. Organizational Inertia as Barrier to Firms IT Adoption Multidimensional Scale Development and Validation, Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah, 2014.
  31. Sternberg, R. J. *Beyond I.Q: a triarchin theory of human intelligence*, New York: Cambridge University Press, 1985.
  32. Wang, P. Yang, X. A Review of Knowledge Inertia: How can we explain the hindrance on individual innovation, *International Academic Workshop on Social Science*, 2013, 5 (3), 122-123.
  33. Weiner, B. J. A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on Implementation Science*. Edward Elgar Publishing. 2020.