

بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری شوشتر)

نازنین چهارمحالی زاده^{۱*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱

چکیده

در این پژوهش به بررسی اینرسی سازمانی بر چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر پرداخته شده است. به همین منظور طبق مطالعات صورت گرفته مدل اولیه پژوهش طراحی و فرضیه‌های پژوهش تبیین گردید. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی و پیمایشی است. به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز، از پرسشنامه ای با ۳۵ گویه استفاده شد. روایی پرسشنامه بر اساس نظر اساتید و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری پرسشنامه شامل کلیه کارکنان شهرداری شوشتر بودند. نمونه مورد بررسی نیز با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۲۲۰ نفر محاسبه شد. بر اساس نتایج به دست آمده اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی به میزان ۰٫۶۰ می شود. همچنین از بین ابعاد مورد بررسی اینرسی سازمانی، اینرسی اقدام و اینرسی روانشناختی دارای بیشترین اثر کاهنده بر چابکی سازمانی بودند.

واژگان کلیدی

اینرسی سازمانی، چابکی سازمانی، شهرداری شوشتر

۱. کارشناس ارشد مدیریت محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات خوزستان، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

(n_chaharmahali@yahoo.com)

۱. مقدمه

اینرسی، مقاومت در برابر هرگونه تغییر، تحول و حرکت را سکون یا اینرسی می نامند (سیلیک، ۲۰۱۹). با توجه به تعریف صورت گرفته می توان اینرسی سازمانی را به عنوان تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول دانست (مومنی بادل و همکاران، ۱۳۹۸). سازمانها به صورت سیستمی باز هستند و با محیط خود ارتباط برقرار می کنند و این ضامن بقای سازمان است (غفاری و رستم نیا، ۱۳۹۶). در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی شود و این امر موجب نابودی آن میگردد. 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 به وجود آمدن حالت اینرسی در کل سازمان می شود (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶). تغییر لازمه حیات سازمان ها در محیط متلاطم امروزی است. تغییرات ساختاری همچون تغییر در ماهیت کار، شیوه کار و فرایند کار و همچنین تغییرات عارضی همچون رخدادهای مربوط به بیماری های همه گیر یا رویدادهای سیاسی و اقتصادی، موجب شده است که ضرورت آمادگی برای تغییر در سازمان ها روشن شود. هر چه میزان آمادگی برای تغییر بیشتر و بهتر باشد و به عبارت دیگر، سازمان چابک تر باشد، می تواند واکنش بهتری به تغییرات ساختاری و محیطی نشان دهد. چابکی به توانایی واکنش نسبت به تحولات پیش بینی نشده برای اقدام آگاهانه بر مبنای تغییر (مدیریت دانش) اشاره می کند. چابکی سازمانی دارای مؤلفه های پاسخ گویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت است. اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این توانایی ها و قابلیت ها را مدنظر داشته باشد. بدون شک، کسب چابکی به قابلیت پاسخ گویی نسبت به راهبردها، فناوری ها، کارکنان و فرآیندها بستگی دارد (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۹۱).

روند تغییرات امروزی، در گذشته بسیار کندتر و با ابعاد محدودتر رخ میداده است. امروزه دگرگونی سریع تر، غیر معمول تر و اساسی تر از هر زمان دیگری در گذشته است. بحث تغییر و تحول مقوله ای نیست که به تازگی در ایران مطرح شده باشد. ایجاد تغییرات کلان و بنیادین در تشکیلات دولت یا دیوان سالاری کشور ایران، بیش از چند دهه است که به طور مستمر مورد توجه صاحب نظران و متصدیان امر بوده است (سیاهکالی مرادی و همکاران، ۱۳۹۸).

دنایای کنونی، جهان تغییر و تحول و دگرگونی هاست. دراکر (۲۰۲۰) می گوید: نخستین گام برای آماده سازی خود در عصر حاضر، به فراموشی سپردن دیروز می باشد. نمی توان به فردا رسید، مگر اینکه دیروز را قربانی کنیم (دراکر، ۲۰۲۰). روش های گذشته، پاسخگوی مشکلات امروز و فردای سازمان و اجتماع نیست. در حقیقت علت اصلی استفاده از روش های منسوخ گذشته و عدم تمایل به تغییر و تحول اینرسی سازمانی است. اینرسی سازمانی توانایی و قابلیت سازمان را برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل و مشکلات تحت تأثیر قرار می دهد. در حالت اینرسی سازمانی در تلاطم تغییرات روزافزون محیطی، سازمان در حالت سکون و بی تحرکی است و در تقابل با موضوعات و مسائل جدید از روش ها و تکنیک های گذشته خود استفاده می کند؛ ناگفته پیداست که برای حل مسائل و مشکلات جدید بروز خلاقیت و نوآوری لازم است که اینرسی سازمانی سد مستحکمی پیش روی روش های خلاقانه است (ابراهیمی، ۱۳۹۰). به نظر می رسد که برای افزایش چابکی سازمانی باید اینرسی سازمانی را کاهش داد. در حقیقت کاهش اینرسی سازمانی به منزله افزایش توانایی تغییر و آمادگی تحول است و این امر به ضرورت موجب افزایش تغییرپذیری و چابکی سازمان می شود.

شهرداری شوشتر، در منطقه ای اقدام به ارائه خدمات عمومی و شهری به شهروندان می نماید که بستر تغییراتی از جمله تغییرات اقلیمی، تغییرات سیاسی و تغییرات ساختاری در آن رخ می دهد. مشکلات عمومی همچون مشکلات اقتصادی و سیاسی، مشکلات مربوط به بیماری کرونا و همه گیری آن، مشکلات ناشی از خواسته های به حق شهروندان و عدم امکان ارائه آنها به دلیل محدودیت منابع به علت تحریم ها از یک طرف، مشکلات اقلیمی همچون مسائل مربوط به گرد و خاک و ریزگردها و مسائل مربوط به آب رسانی و ... از طرف دیگر و مشکلات مربوط به سازمان شهرداری شوشتر همچون مشکلات مربوط به تامین امنیت شغلی پرسنل قراردادی و یا پیمانکاری، مشکلات مربوط به فاضلاب شهری، مشکلات مربوط به معابر، مشکلات بانوان و اماکن تفریحی تخصصی و ... همگی موجب شده است که لزوم ایجاد تغییرات در شهرداری شوشتر برای رسیدگی به مشکلات ضروری باشد. این خدمات نیازمند چابکی افراد شاغل در شهرداری شوشتر برای تغییر در اهداف، ماموریت ها، سیاست ها و فرایندهای کاری است. از همین رو، شهرداری شوشتر باید در جهت چابک تر شدن گام بردارد. مساله اصلی پژوهش نیز در این پژوهش بررسی میزان اثرگذاری اینرسی سازمانی بر چابکی سازمانی است؛ زیرا اگر مشخص شود که وجود اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی می شود، باید تلاش شود که اینرسی سازمان کمینه شود. بدین ترتیب، کاهش اینرسی سازمانی منجر به افزایش چابکی سازمانی و دستیابی به اهداف مورد انتظار در شهرداری شوشتر می شود.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. مفاهیم و نظریه ها

۲-۱-۱. اینرسی سازمانی

نظام اداری بی هیچ تردیدی مهم ترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هرگونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است. یکی از انتقادهای که به نظام اداری کشور وارد بوده است عدم انطباق پذیری این سازمان ها با تغییر و تحولات محیطی است. امروزه در سیاستگذاری ها و خط مشی گذاری های 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 خواهد ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان پذیر نباشد یا بوسیله نیروهای خارجی تغییر کند.

این عدم انطباق پذیری ریشه در سکون و بی تحرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی 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 اشیاء بوسیله نیروهای بیرونی منقطع شوند. این بدین معنی است که هر تغییری در اینرسی بوسیله نیروهای خارجی ایجاد می شود.

سازمان های دولتی در ایران همواره با این انتقاد روبرو هستند که چرا از روش ها و رویه های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می کنند و دچار یک نوع سکون و بی تحرکی هستند. سازمان ها اغلب برای صرفه جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکرد های حل مسئله روتین استفاده می کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه حل های تکراری و رویکردهای قدیمی است (لیائو، ۲۰۰۲).

اغلب دیده می شود که سازمان ها برای تغییر و تحول از خود بی علاقهگی نشان می دهند و نوعی رخوت و بی حالی در سازمان ها 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. هدبرگ و اریکسون (۲۰۰۱) (به نقل از هدبرگ و وولف، ۲۰۰۳) معتقدند که اینرسی در بینش، کنش و اینرسی روان شناختی سازمان موانع کلیدی بر سر راه اراده سازمان برای توسعه و پیاده سازی جهت گیری های کلان استراتژیک سازمان است. اینرسی بینشی 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 بوجود آیند. اینرسی عملی زمانی رخ می دهد که در نتیجه تجزیه و تحلیل محیط سازمانی یک بینش مدیریتی درباره محیط ایجاد شده است اما پاسخ و واکنش سازمان به این تغییرات کند است و تلاش هایی که برای تغییر اعمال می شود در زمان مناسب و مفید رخ نمی دهد (هدبرگ و وولف، ۲۰۰۳).

اینرسی روان شناختی هم می تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان باشد. تحلیل های روان شناسی نشان می دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهند. پژوهش های متنوعی در مورد اینرسی در سازمان انجام شده است که هر کدام از منظر خاصی به این پدیده نگاه کرده اند. مجید و همکاران (۲۰۱۱)، نیز اینرسی سازمانی را به عنوان مانعی بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و همچنین اثر بخشی سازمانی در کشورهای در حال توسعه می دانند.

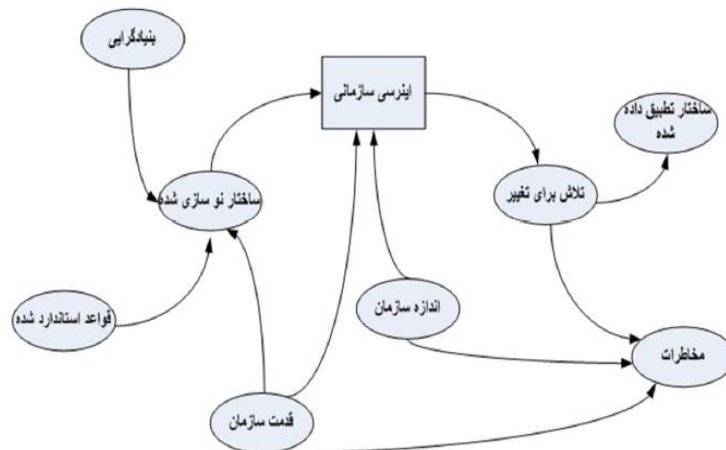
لیائو و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند که اینرسی سازمانی مهمترین عامل برای بروز مقاومت در برابر تغییر است. هاگ (۲۰۱۴) با مطرح کردن محرک های سازمانی در کنار اینرسی سازمانی به دنبال برقراری پل ارتباطی میان تئوری های اقتصادی و تئوری های سازمان هستند. هاگ (۲۰۱۴) اینرسی سازمانی را مانعی در برابر پذیرش تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات می داند.

مجموعه ای از تعاریف انجام شده به وسیله پژوهشگران مختلف در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. تعاریف ارائه شده از اینرسی سازمانی توسط محققان مختلف (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)

تعریف	محقق / سال
اینرسی سازمانی مجموعه عواملی است که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان است و باعث می شود سرعت تطبیق پذیری سازمان با محیط کند شود.	اسمیت و همکاران، ۲۰۰۵
اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می دهد.	لیائو و همکاران، ۲۰۰۸
اینرسی سازمانی مجموعه ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی است.	مجید و همکاران، ۲۰۱۱
به مجموعه ای از عوامل موجد مقاومت سازمانی در مقابل تغییر اینرسی سازمانی گویند.	بویر و رابرت، ۲۰۱۴
اینرسی سازمانی به مقاومت در برابر تغییر و حرکت در جنبه های فردی و سازمانی گفته می شود.	سیلیک، ۲۰۱۹

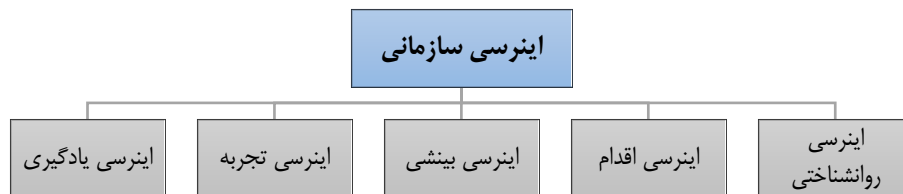
اینرسی سازمانی میل به عدم تغییر و تحول و مقاومت در برابر خلاقیت و نوآوری در سازمان است. بر اساس تحقیق انجام شده از لارسن و لومی (۲۰۰۵) عموماً اینرسی سازمانی از دو مؤلفه قواعد استاندارد شده و میل به بنیادگرایی نشأت می گیرد. دو مؤلفه دیگر با عنوان اندازه سازمان و قدمت سازمان میل به اینرسی سازمانی را تشدید می کنند، به طوری که تحقیقات نشان داده است که اندازه و قدمت سازمان رابطه مستقیمی با اینرسی دارند. در صورتی که ساختارهای قبلی فروپاشی شود و تلاش از سوی مدیران برای تغییر و مبارزه با اینرسی سازمانی صورت گیرد، ساختاری بازسازی شده بر اساس شرایط محیطی و همگام با خلاقیت و نوآوری ظهور خواهد کرد. با توجه به مطالب پیش گفته، فرایند شکل گیری



و اثر گذاری اینرسی سازمانی که توسط بریجز (۱۹۹۱) مطرح شده است، در شکل ۱ نشان داده شده است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶).

شکل ۱. فرایند شکل گیری و اثر گذاری اینرسی سازمانی (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)

اینرسی سازمانی منجر به نبود نوآوری و رفتارهای مورد انتظار خواهد شد که ممکن است حیات و بقای یک سازمان را به خطر بیندازد و مزیت رقابتی سازمان را در یک محیط رقابتی از بین ببرد. از این رو برای سازمان یا شرکت مهم است که از اثر منفی اینرسی بر توانایی آن برای یادگیری اجتناب کند و باید نوآوری، خلاقیت و دانش را به طور مؤثر و اثربخش به کار بگیرد. از این رو با استفاده از مرور کتب، مقالات متعدد ابعاد و مؤلفه های اینرسی سازمانی به شکل ۲ است.



شکل ۲. ابعاد و مؤلفه های اینرسی سازمانی (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)

۱. اینرسی یادگیری: زمانی که اعضای سازمان در یادگیری دانش تحت تأثیر 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 (سیلیک، ۲۰۱۹).

۲. اینرسی تجربه: اینرسی تجربه نیز زمانی رخ می دهد که اعضای سازمان در زمان بروز مسئله ای جدید و متفاوت با استفاده از تجربه و دانش گذشته خود مبادرت به برخورد با مسئله جدید می کنند، به عبارت دیگر افراد از دانش و تجربه گذشته خود در جهت حل مسائل جدید استفاده می کنند (لیائو و همکاران، ۲۰۰۸).

۳. 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 نشانه ها 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 (مجید و همکاران، ۲۰۱۱).

۴. اینرسی عملی یا اقدام: اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام زمانی رخ می دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت های 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 می گیرد (ابراهیمی، ۱۳۹۰).

۵. اینرسی روانشناختی: مقاومت های سازمانی در مقابل تغییر اغلب به عنوان اینرسی روانشناختی شناخته می شوند. 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 روانشناختی است که نشانگر 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 مقاومت افراد به طور لزوم مقاومت در برابر خود تغییر نیست بلکه بیشتر مقاومت در برابر از دست دادن چیزهای با ارزش طی فرایند تغییر است. تغییر امری مشکل و تهدیدکننده است، از این رو افراد تمایل دارند در وضعیت قبلی خود باقی بمانند (بیات و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۱-۲. چابکی سازمانی

چابکی به توانایی واکنش نسبت به تحولات پیش‌بینی نشده برای اقدام آگاهانه بر مبنای تغییر (مدیریت دانش) اشاره می کند. چابکی سازمانی دارای مؤلفه های پاسخ گویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت است. اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این توانایی ها و قابلیت ها را مدنظر داشته باشد (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۹۱). چابکی عبارت از توانایی فائق آمدن بر چالش های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت می باشد (ملینا آلزولا و همکاران، ۲۰۲۰). چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت گرا و جسورانه تلقی می شود که متضمن موفقیت در سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است. چابکی شامل شیوه جدید انجام کارهاست و روند جدیدی برای ساخت، خرید و فروش، ارتباطات متنوع و متعدد و معیارهای جدید ارزشیابی عملکرد افراد و شرکت ها قلمداد می شود (امیرنژاد و ازدری، ۱۳۹۵).

چابکی را می توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند (ژو و همکاران، ۲۰۱۸).

چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت های حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمخادگی دائم برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان های

چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۶).

چابکی سازمانی عامل مهمی است که مدیران را قادر می‌سازد برخورد صحیح، سریع و موثرتری با تغییرات داشته باشد، از فرصت‌های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر به بهترین نحوه استفاده نماید، در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تأمین اهداف و نیازهای آینده سازمان حرکت کند؛ همچنین محصولات و خدمات با کیفیت بالا و در مدت زمان نسبتاً کوتاه ارائه نماید (ملینا آلزولا و همکاران، ۲۰۲۰). یک سازمان چابک می‌تواند سفارشات مشتریان را انجام داده محصولات جدیدی را به کرات و در زمان‌های مناسب معرفی نماید و حتی سریعاً در پیمان‌ها و قراردادهای استراتژیک خود امکان ایجاد اصلاحات و تعدیلات را به وجود آورد (درویش متولی و همکاران، ۲۰۲۰).

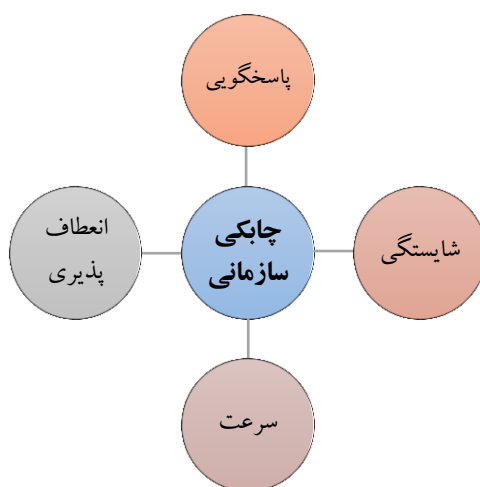
مولفه‌های چابکی سازمانی عبارتند از:

- پاسخگویی: مجموعه‌ای روابط اجتماعی است که بر اساس آن شخص برای توضیح و توجیه رفتار خود با دیگران و سایر، احساس تعهد می‌کند؛ به عبارت دیگر فرد اجبار و اصرار دارد به توضیح و توجیه روابط خود با سایر افراد بپردازد. پاسخگویی یکی از راه‌های ایجاد اعتماد عمومی است و در حقیقت نوعی ارائه گزارش است. گزارشی که اطلاعات را در زمان، مکان و شکل مناسب در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد.

- شایستگی: مهارت‌ها، معلومات، رفتارها و تجربه‌ها، با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می‌توان شایستگی‌های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان را افزایش و توسعه داد زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن در تئوری‌های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی‌تر می‌شود.

- انعطاف‌پذیری: میزان توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی. منظور از تغییرات، آن دسته از وقایع محیط می‌باشد که بر روی عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری خواهند داشت. انعطاف‌پذیری از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری منابع و سرمایه‌های خاص خود صورت می‌گیرد؛ و هر چه سازمان بتواند منابع و برنامه‌های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف بیشتری خواهد داشت.

- سرعت: پیشبرد سریع‌تر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده (چنگ و همکاران، ۲۰۲۰).



شکل ۳. ابعاد چابکی سازمانی (چنگ و همکاران، ۲۰۲۰)

۲-۲. پیشینه پژوهش

۲-۲-۱. مطالعات داخلی

نیک پور و سلاجقه (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پرداختند. تحقیق از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۹۱۵ نفر از کارکنان رسمی سازمان‌های دولتی شهر کرمان می‌باشد و نمونه‌گیری به روش طبقه‌بندی منظم بوده و تعداد ۳۲۲ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه چابکی سازمانی می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سطح چابکی سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان بالا می‌باشد.

آقاحسینی اشکاوندی و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک بر چابکی منابع انسانی در سازمان انتقال خون پرداختند. در این مطالعه آینده‌نگر توصیفی، جامعه آماری شامل مدیران، مسئولان و کارشناسان سازمان انتقال خون اصفهان و ۳ استان حادثه‌خیز کشور (کرمان، بوشهر و آذربایجان شرقی) با حداقل ۱۰ سال سابقه کار (۱۶۱ نفر) بود. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. ابتدا با مراجعه به کتب علمی و تحقیقاتی، مبانی نظری و پیشینه علمی به دقت مورد مطالعه قرار گرفت. سپس، مؤلفه‌ها و متغیرهای اصلی پژوهش شناسایی و با نظر استادان راهنما و مشاور، پرسش‌نامه‌ای در ۴ مرحله به روش Delphi تهیه گردید. پس از تأیید روایی صوری با نظر متخصصان مربوط و پایایی بر اساس ضریب Cronbach's alpha، پرسش‌نامه بر روی کل نمونه‌ها اجرا شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های t، Kolmogorov-Smirnov و رگرسیون در نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از دیدگاه شرکت کنندگان، میزان تأثیر قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک بر مدیریت بحران، ۳۱ درصد و بر چابکی منابع انسانی، ۸۹ درصد بود. میزان تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران نیز ۶۰ درصد برآورد شد. نتیجه نهایی اینکه کلیه مؤلفه‌های قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک بر چابکی منابع انسانی تأثیر معنی‌دار دارد (آقاحسینی اشکاوندی و همکاران، ۱۳۹۴).

امیرنژاد و ازدری (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید) پرداختند. جامعه آماری این تحقیق را اساتید دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان تشکیل می‌دهد. روش پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه و روش‌های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS.18 و LISREL.8.5 بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که ساختار سازمانی (و ابعاد آن) تأثیر منفی و معناداری بر چابکی سازمانی دارند.

غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی اینرسی سازمانی و تبلی اجتماعی و کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک پرداختند. این پژوهش با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری، به دنبال بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بوروکراتیک بر اینرسی سازمانی با توجه به نقش میانجی تبلی اجتماعی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۱۰ نفر از کارکنان استانداری ایلام است که ۱۴۰ نفر برای نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از سه پرسشنامه استاندارد فرهنگ بوروکراتیک، اینرسی سازمانی و تبلی اجتماعی استفاده شده است. تحلیل داده‌ها به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و از طریق نرم‌افزار PLS انجام شد. نتایج نشان داد

علاوه بر تأیید مدل پیشنهاد شده، مؤلفه فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تأثیر مثبت و معناداری دارد و متغیرهای ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه و ادراک فرد نیز در رابطه بین فرهنگ بوروکراتیک و اینرسی سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کنند. پیشنهاد می‌شود به منظور مشارکت بهتر کارکنان در امور سازمان و افزایش تعهد و تلاش آنها برای دستیابی به اهداف سازمان، فرهنگ مشارکتی در استانداری ایلام تشویق و ترغیب شود. همچنین مدیران با افزایش مشارکت کارکنان و دخالت آنها در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی زمینه کاهش تنبلی اجتماعی و اینرسی سازمانی را فراهم کنند.

۲-۲-۲. مطالعات خارجی

درویش متولی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی ارتباط بین عدم اطمینان محیطی، چابکی سازمانی و خلاقیت سازمانی در صنعت هتلداری پرداختند. این مطالعه بر سه جنبه اصلی عدم اطمینان محیطی در خلاقیت سازمانی تمرکز داشته و نقش تعدیل‌کننده چابکی سازمانی را در محیط‌های نامشخص مورد بررسی قرار داده است. داده‌ها از ۱۷۴ مدیر هتل‌های پنج ستاره جمع‌آوری شده است. روایی سازه و فرضیه‌ها با استفاده از AMOS 26.0 مورد آزمایش قرار گرفتند. یافته‌ها نشان می‌دهد چابکی سازمانی تأثیرات منفی عدم اطمینان رقابتی و فناوری را بر خلاقیت سازمانی تعدیل می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که در محیط‌های بسیار پویا و پیچیده، سازمان‌ها برای مدیریت چالش‌های عدم اطمینان باید بوروکراسی را کاهش دهند. این مطالعه با آگاهی از نظریه فازی، بینش جدیدی در مورد رابطه عدم اطمینان محیطی، خلاقیت سازمانی و چابکی سازمانی در صنعت هتلداری ارائه می‌دهد.

استفیهاگ (۲۰۱۵) اقدام به شناسایی پیامدهای اینرسی سازمانی کرد. وی معتقد بود که مهم‌ترین عاملی که تطبیق کارکنان را با فناوری‌های جدید به خصوص فناوری اطلاعات دشوار می‌سازد، اینرسی و تمایل به سکون در سازمان است. از این رو ورود فناوری اطلاعات به سازمان نیازمند پویایی و تحرک است و اگر سازمان دچار اینرسی باشد، در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد.

در پژوهشی دیگر اسمیت و همکاران (۲۰۱۵) اثر اینرسی سازمانی را بر مدیریت زنجیره تأمین و نیز آثاری که این امر به واکنش به فشارهای بازار خارجی و توسعه استراتژی‌های صحیح دارد، در مدیریت لجستیک بررسی کردند. آنها مدلی را طراحی کردند و اینرسی در طراحی سازمانی، فشار رقابتی و واکنش رقابتی را مورد آزمون قرار دادند. نتایج نشان داده است که چگونه متغیرهای پنهان نظیر فشارهای مشتری و رکود زنجیره تأمین توانست بر پاسخگو بودن مدیریت زنجیره تأمین اثر بگذارد.

بریج (۲۰۱۵) در تحقیقی به این نتیجه رسید که در عمل بیشتر از هفتاد درصد تلاش‌های تغییر یا شکست می‌خورند یا خیلی کم به نتایج مورد انتظار خود می‌رسند. در این تحقیق بزرگ‌ترین دلیل اینکه چرا تغییرات سازمانی شکست می‌خورند، این است که هیچ‌کس درباره پایان تصمیم‌های گرفته شده و آثار آن بر افراد نمی‌اندیشد.

در تحقیق دیگری که توسط سلف (۲۰۱۴) انجام شد، الگوهای رفتاری در ارتباط با مقاومت در برابر تغییر بررسی شد. نتایج حاکی از آن است که وقتی تغییرات لازم به طور در زمینه الزام‌های سازمانی و کسب و کار باشند و نه در زمینه فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی افراد، کمتر پذیرای تغییر مطلوب است.

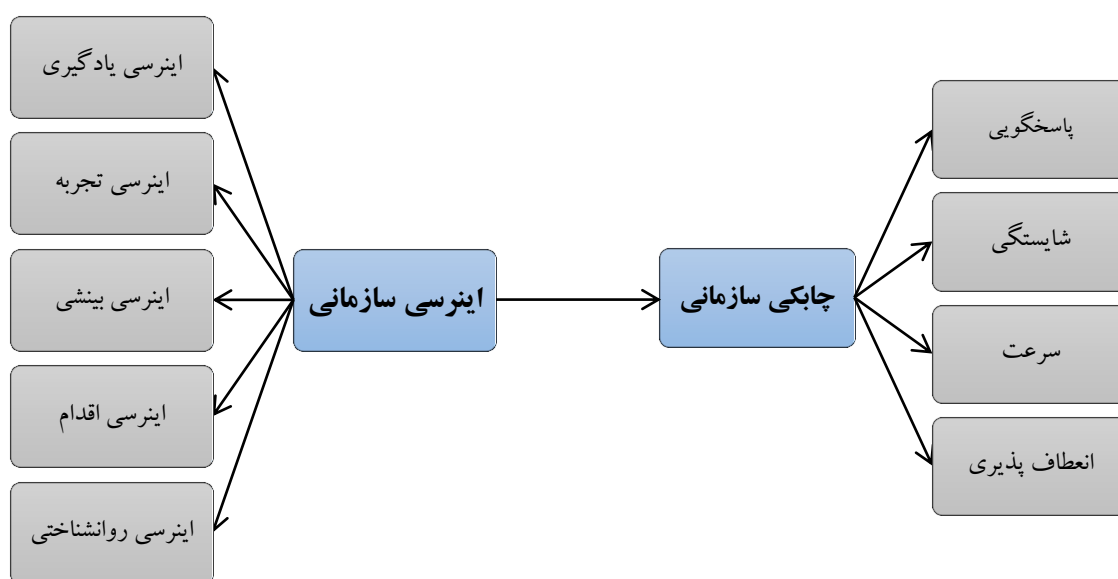
بویر و رابرت (۲۰۱۴) در تحقیقی با محوریت پاسخگویی به این سؤال که چرا یک سازمان میل به جلوگیری از تغییر دارد، مجموعه ای از عوامل را تحت لوای اینرسی سازمانی معرفی کردند که باعث مقاومت در برابر تغییرات سازمانی می شود.

گودکین و آلکورن (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی با عنوان درآمدی بر اینرسی سازمانی، مدلی را برای خروج از این حالت طراحی کردند. نتایج این تحقیق مشتمل بر ارائه روشی از تغییرات استراتژیک است که مبتنی بر سه بعد اینرسی بینش، اینرسی اقدام و اینرسی روانشناختی می باشد.

از طرف دیگر هدبرگ و اریکسون (۲۰۱۳) معتقدند که اینرسی سازمانی و اینرسی روانشناختی در بینش و کنش موانع کلیدی بر سر راه اراده سازمان برای توسعه و پیاده سازی جهت گیری های کلان استراتژیک سازمان هستند.

۲-۳. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل های طراحی شده از متغیرهای اصلی پژوهش، مدل پژوهش بصورت زیر تبیین می گردد:



شکل ۴. مدل اولیه و مفهومی پژوهش

۲-۴. فرضیه های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه های اصلی و فرعی بصورت زیر تبیین می گردد:

فرضیه اصلی: اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.

فرضیه های فرعی پژوهش:

- ۱- اینرسی یادگیری موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.
- ۲- اینرسی تجربه موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.
- ۳- اینرسی بینشی موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.
- ۴- اینرسی اقدام موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.
- ۵- اینرسی روانشناختی موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.

۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و پیمایشی است. بدین معنی که محقق دخل و تصرفی در متغیرها نمی کند و متغیرها را به همان صورت که وجود دارند توصیف نموده و برای تجزیه و تحلیل نیز داده جمع آوری می کند که روش جمع آوری داده ها میدانی است.

به منظور بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر، نظرات کلیه کارکنان و مدیران شهرداری شوشتر مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به استعلام صورت گرفته، نزدیک ۵۱۲ نفر مشغول به فعالیت در شهرداری شوشتر و در بخش های مختلف می باشند که امکان بررسی نظرات کلیه افراد برای محقق وجود نداشت. از همین رو از فرمول کوکران به شرح زیر برای محاسبه تعداد نمونه استفاده شد:

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} = \frac{512 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{512 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 220$$

برای اطمینان بیشتر ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد. روش نمونه گیری مورد استفاده تصادفی و بر اساس همکاری کارکنان شهرداری بوده است. از بین پرسشنامه های توزیع شده، ۲۲۰ پرسشنامه سالم و قابل تحلیل جمع آوری شد که نشان می دهد نرخ بازگشت پرسشنامه ها ۸۸ درصد بوده است.

روش گردآوری اطلاعات بصورت کتابخانه ای بوده است. برای جمع آوری داده ها نیز، از روش میدانی استفاده شد؛ یعنی با استفاده از پرسشنامه، داده های مورد نیاز، از بین نمونه آماری تعیین شده جمع آوری گردید. گویه های پرسشنامه مورد استفاده از پژوهش گودکین و الکورن (۲۰۰۸) و سیلیک (۲۰۱۹) در بررسی اینرسی سازمانی و پرسشنامه چنگ و همکاران (۲۰۲۰) اقتباس شده و به تایید خبرگان و صاحب نظران رسید. طیف مورد استفاده برای سنجش نظر کارکنان، طیف ۵ تایی لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد بوده است.

به منظور تایید روان و قابل فهم بودن ترجمه گویه ها، از نظرات اساتید دانشگاهی بهره گرفته شده و برخی از موارد که دچار ابهام بود برطرف شد. سپس برای تایید مجدد پرسشنامه اصلاح شده به تایید خبرگان رسید تا این امر تاییدی بر اعتبار پرسشنامه باشد.

همچنین روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا نیز بررسی شد. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر، AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار AVE هر متغیر در جدول ۲ به دست آمده است.

جدول ۲. نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه های مدل

متغیر اصلی	AVE
اینرسی سازمانی	۰,۸۱
چابکی سازمانی	۰,۷۹

با توجه به نتایج جدول ۲، میانگین واریانس استخراج شده همه سازه ها بالاتر از ۰,۵ می باشد و در نتیجه روایی همگرای مدل و مناسب بودن برازش مدل اندازه گیری تایید می شود.

همچنین برای بررسی روایی واگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقایسه با همبستگی آن سازه با سایر سازه ها را نشان می دهد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر سازه بیشتر از

واریانس اشتراکی بین آن سازه با سازه‌های دیگر در مدل باشد. در این نرم افزار بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌پذیرد که خانه‌های قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر AVE هر سازه است و خانه‌های زیر قطر اصلی با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها پر می‌شود. ماتریس بررسی روایی و اگر در مدل سازه‌های پژوهش حاضر در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه اینرسی سازمانی

اینرسی یادگیری	اینرسی تجربه	اینرسی پیشی	اینرسی اقدام	اینرسی روانشناختی	
۰,۸۲۶					اینرسی یادگیری
۰,۶۱۴	۰,۷۹۵				اینرسی تجربه
۰,۶۶۲	۰,۶۲۹	۰,۷۴۱			اینرسی پیشی
۰,۵۴۱	۰,۵۲۳	۰,۶۰۱	۰,۷۹۹		اینرسی اقدام
۰,۶۴۹	۰,۵۷۲	۰,۶۲۳	۰,۵۷۵	۰,۸۰۲	اینرسی روانشناختی

جدول ۴. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه چابکی سازمانی

پاسخگویی	شایستگی	سرعت	انعطاف پذیری	
۰,۸۲۴				پاسخگویی
۰,۷۲۴	۰,۸۱۵			شایستگی
۰,۷۱۹	۰,۶۴۵	۰,۸۰۶		سرعت
۰,۵۲۹	۰,۳۸۷	۰,۴۷۱	۰,۸۱۱	انعطاف پذیری

همانگونه که از جدول ۳ و ۴ برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مشخص است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، از مقدار همبستگی آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌های متغیرهای مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی و اگرایی مدل در حد مناسب است.

همچنین در این پژوهش ضرایب پایایی داده‌ها از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۵ آمده است:

جدول ۵. ضرایب پایایی پژوهش

متغیرها	نتایج آلفای کرونباخ
اینرسی سازمانی	۰,۸۸
چابکی سازمانی	۰,۸۴
کل پرسشنامه	۰,۸۴

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که میزان پایایی پرسشنامه از ۰,۷ بیشتر از است و بر همین اساس می‌توان داده‌های جمع آوری شده را پایا تلقی نمود.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. تحلیل جمعیت شناختی

بر اساس نتایج به دست آمده ۳۶ درصد از کارکنانی که در فرایند پاسخگویی به پرسشنامه ها مشارکت داشتند، شامل کارکنان خانم و ۶۴ درصد نیز شامل کارکنان آقا بودند. ۶۸ درصد از کارکنان متأهل و ۳۲ درصد نیز مجرد بودند. همچنین ۷۹ درصد از کارکنان دارای مدرک در مقطع کارشناسی و پایین تر و ۲۱ درصد نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. در نهایت مشخص شد که ۱۵ درصد از کارکنان سنی بالاتر از ۴۵ سال داشتند. ۵۵ درصد نیز بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن داشتند. ۳۰ درصد نیز پایین تر از ۳۵ سال سن داشتند.

۴-۲. آمار استنباطی

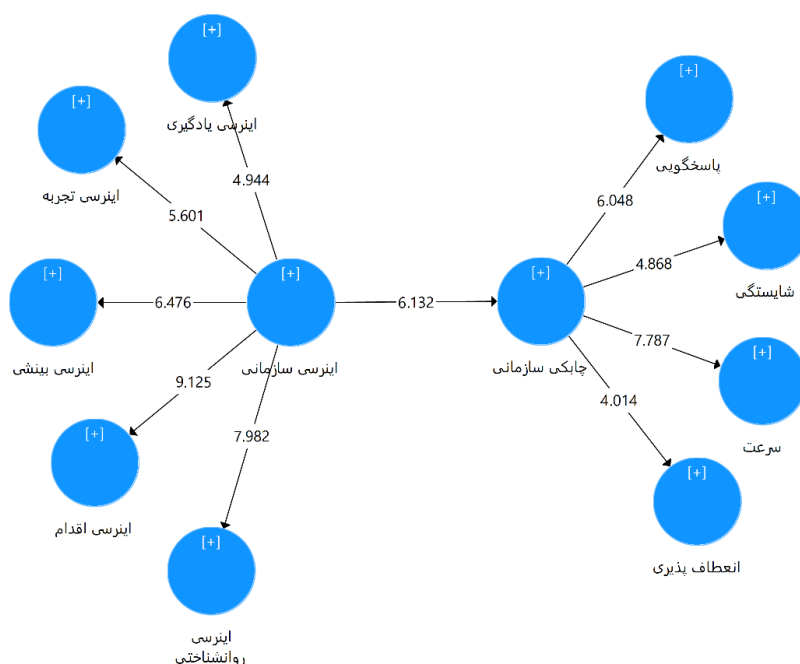
ابتدا به بررسی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته شد.

جدول ۶. آزمون آماری کلموگروف-اسمیرنوف

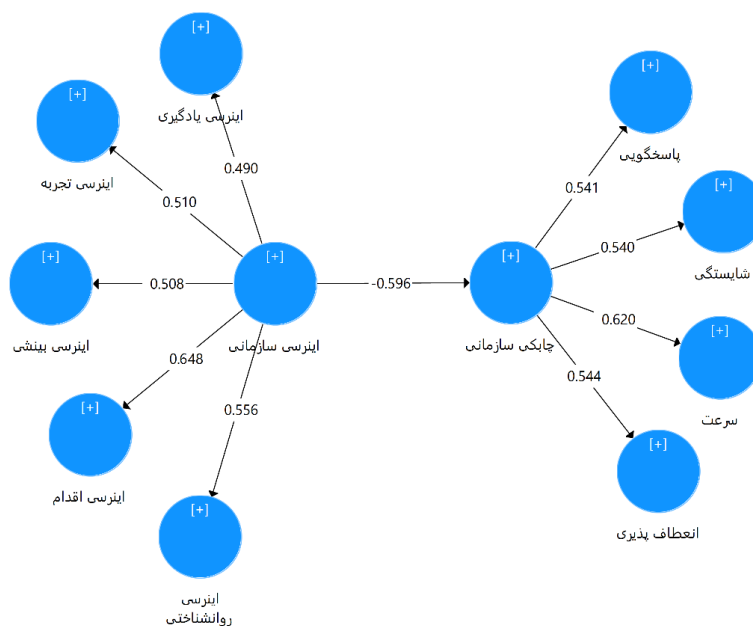
پرسشنامه	تعداد	پارامترهای توزیع نرمال		آماره Z کلموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
		میانگین	انحراف استاندارد			
اینرسی سازمانی	۲۴۳	۴,۱۲۸	۰,۷۱۲	۱,۰۸۷	۰,۲۱۹	داده‌ها نرمال است
چابکی سازمانی	۲۴۳	۳,۹۸۸	۰,۷۵۳	۱,۱۴۵	۰,۲۲۶	داده‌ها نرمال است

با توجه به مقدار آماره آزمون Z، داده‌های پرسشنامه دارای توزیع نرمال می‌باشد.

در ادامه جهت برازش مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شد. در ادامه مدل معناداری ها و ضرایب مدل مشخص شده است.



شکل ۵. مدل معناداری روابط بین متغیرها و مولفه‌های مدل



شکل ۶. ضرایب تاثیر متغیرهای پژوهش

پس از بررسی شکل ۵ و ۶، شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. این شاخص‌ها نشان می‌دهد که آیا نتایج به دست آمده قابل اعتماد هستند یا خیر؟

جدول ۷. شاخص‌های برازش برای مدل

شاخص	درجه آزادی/کای دو	SRMR	d-ULS	d-G	NFI
مقدار محاسبه شده	۱,۱۶۴	۰,۰۵۳	۰,۹۲	۰,۸۸	۰,۹۳
سطح قابل قبول	<۳	<۰/۱	>۰/۹۰	>۰/۸۰	>۰/۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مدل دارای برازش مناسبی می‌باشد و نتایج به دست آمده از مدل قابل اعتماد می‌باشد.

جدول ۸. بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	مقدار t	ضریب	Sig	نوع اثرگذاری	نتیجه بررسی
اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می‌شود.	۶,۱۳۲	-۰,۵۹۶	۰,۰۰	معکوس و موثر	تایید فرضیه محقق
اینرسی یادگیری موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می‌شود.	۴,۹۴۴	-۰,۲۷۸	۰,۰۰	معکوس و تقریباً کم اثر	تایید فرضیه محقق
اینرسی تجربه موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می‌شود.	۵,۶۰۱	-۰,۳۰۳	۰,۰۰	معکوس و نسبتاً موثر	تایید فرضیه محقق
اینرسی بینشی موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می‌شود.	۶,۴۷۶	-۰,۳۰۲	۰,۰۰	معکوس و نسبتاً موثر	تایید فرضیه محقق

نتیجه بررسی	نوع اثرگذاری	Sig	ضریب	مقدار t	فرضیه
تایید فرضیه محقق	معکوس و نسبتاً موثر	۰,۰۰	-۰,۳۸۶	۹,۱۲۵	اینرسی اقدام موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.
تایید فرضیه محقق	معکوس و نسبتاً موثر	۰,۰۰	-۰,۳۳۱	۷,۹۸۲	اینرسی روانشناختی موجب کاهش چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر می شود.

۵. بحث و نتیجه گیری

ارائه خدمات به شهروندان به خصوص در مناطق محروم کشور، نیازمند عزم جدی سازمان ها و کارکنان آنهاست. ارائه این خدمات زمانیکه تغییرات و تحولات و رویدادهای محلی و منطقه ای شدت می یابد، به مراتب سنگین تر و دشوارتر می شود. شهرداری شوشتر، در منطقه ای اقدام به ارائه خدمات عمومی و شهری به شهروندان می نماید که بطور دائمی تغییراتی از جمله تغییرات اقلیمی، تغییرات سیاسی و تغییرات ساختاری در آن رخ می دهد. ارائه خدمات در شهرداری شوشتر، نیازمند چابک شدن سازمان و افزایش سرعت و کیفیت پاسخگویی و افزایش انعطاف پذیری سازمانی است. بر همین اساس، کارکنان باید برای هر گونه تغییر و تحول آمادگی داشته باشند و تغییر نیاز به آمادگی برای تغییر دارد. در این پژوهش به بررسی تأثیر اینرسی سازمانی و عدم آمادگی برای تغییر و لختی سازمانی در چابکی سازمانی در شهرداری شوشتر پرداخته شد و بر اساس مطالعات و بررسی های صورت گرفته مشخص شد که افزایش اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی می شود. این مقدار در سطح معناداری ۹۵ درصد اطمینان نزدیک به ۶۰ درصد می باشد؛ یعنی افزایش اینرسی سازمانی تا ۶۰ درصد میزان چابکی سازمانی را کاهش می دهد که رقم قابل توجهی است. از همین رو سازمان های دولتی و عمومی مانند شهرداری باید تلاش کنند اینرسی سازمانی را تا حد ممکن کاهش دهند تا از این طریق بتوانند چابکی و کیفیت خدمت رسانی خود را بهبود بخشند. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده مشخص شد که اینرسی و عدم تمایل به تغییر در اقدامات و فعالیت ها با ۰,۳۹ و اینرسی روانشناختی و ذهنی با ۰,۳۴ دارای بیشترین تأثیر در شکل گیری اینرسی سازمانی هستند.

نتایج به دست آمده در پژوهش را می توان همسو با پژوهش های درویش متولی و همکاران (۲۰۲۰)، چنگ و همکاران (۲۰۲۰)، نیک پور و سلاجقه (۱۳۹۱) دانست. در این پژوهش ها بصورت ضمنی به اثرگذاری اینرسی سازمانی بر کاهش کیفیت خدمات در شرکت های خصوصی و دولتی اشاره شده است. بر اساس نتایج به دست آمده به شهرداری شوشتر و سایر سازمان های دولتی و عمومی که درصدد افزایش چابکی سازمانی هستند پیشنهاد می گردد:

- بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می شود، شهرداری شوشتر برای کاهش اینرسی، یادگیری را با تشویق افراد برای کسب و یادگیری ایده ها و روش های جدید افزایش دهد و از کارکنان سازمان برای مقابله با اینرسی حمایت کند. ممکن است عوامل متعددی باعث ضعف ساختار کنونی بوروکراسی دستگاه های دولتی و عمومی ایران و همچنین شهرداری شوشتر شده باشند که در جای خود قابل بحث است؛ اما باید توجه داشت که به اعتقاد فقیهی و دانایی فرد (۱۳۸۵) بوروکراسی اداری هر کشوری از خرده نظام های سیاسی تأثیر می پذیرد و بر آن تأثیر می گذارد. پس اتکای بیش از حد بر بخش سیاسی برای نیل به اهداف اداری یکی از آفات بوروکراسی ایران است. یعنی تصمیم گیری های

مدیران بیش از آنکه مبنایی عقلایی داشته باشد، به طور عمده با منافع سیاسی همراه است. در نتیجه نمی توان با دید کامل و دقیق محیط در حال تغییر را به خوبی رصد کرد و به محرک های محیطی پاسخ داد. اینجا است که اینرسی سازمانی نمودی عینی می یابد.

- پیشنهاد می شود در دستگاه های اداری شهرداری شوشتر به نوسازی ساختار اداری و تحول منطقی آن در راستای کارآمدی بیشتر اهتمام شود. نظام کارآمد اداری مبتنی بر نظام طرح تحول اداری و بازآفرینی دولتی، باعث ایجاد چابکی سازمانی و غلبه بر مقاومت ناشی از تغییر شده و به شکست ساختار اینرسی و تنبلی در شهرداری منجر خواهد شد.

- در این زمینه بازآفرینی ساختار دولتی به سمت نوآوری در بستر شبکه های اجتماعی، چابک شدن ارتباطات، منعطف شدن و بازطراحی کلی می تواند مؤثر باشد. نظام ارزشیابی و نظارت سازمان نیز می تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. این نظام در سازمان باید به صورت مطلوب انتخاب شود که باعث کارایی کارکنان و سازمان شود. بهتر است سازمانهای دولتی متناسب با نیازهای واقعی خود منابع انسانی را جذب کرده و به نحو شایسته ای نگهداری کنند و پرورش دهند.

- در راستای مبارزه با اینرسی و سکون سازمانی، پژوهش حاضر پیشنهاد می کند که سازمانها به کارکنان خود بیاورند که در زمان بروز مسئله ای جدید و متفاوت، با استفاده از تجربه و دانش گذشته خود با مسئله جدید برخورد نکنند.

- در مواجهه با اینرسی سازمانی دیده میشود که افراد معمولاً از دانش جدید برای حل مسائل پیش رو و جدید استفاده نمی کنند و روشهای حل مسئله آنها فاقد نوآوری و بیشتر با تکیه بر دانش و تجربه گذشته و منسوخ شده است؛ از این رو پیشنهاد می شود که برای هر مسئله یک روش نوآورانه و خلاقانه استفاده شود.

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

- با توجه به وجود ذهنیت بد کارکنان از مفهوم تغییر، استرس و اضطراب تغییر و عدم درک مناسب از تغییرات محیطی پیشنهاد می شود که با استفاده از استراتژی آموزش و ارتباطات که یکی از استراتژی های ویژه مقاومت در برابر تغییر است، به کارکنان مهارتها و آموزشهای لازم در برابر تحول داده شود تا آنها بتوانند بر استرس، اضطراب و ذهنیت منفی به وجود آمده در برابر تغییر و تحول اداری غلبه کنند.

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

منابع

ابراهیمی، سید عباس. (۱۳۹۴). درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن در سازمانهای بخش دولتی ایران. فصلنامه علمی مدیریت سازمانهای دولتی، ۴(۱۳)، ۹۱-۱۰۸.

ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخگویی و انعطاف پذیری سازمانی، توسعه انسانی پلیس، ۸(۳۹)، ۱۳-۳۴.

- امیرنژاد، قنبر، اژدری، پرستو. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه ۶ خوزستان (از دیدگاه اساتید). توسعه اجتماعی، ۱۱(۱)، ۱۶۵-۱۸۸.
- آقا حسینی، مصطفی، رضایی دولت آبادی، حسین، نیلی پور، سید اکبر. (۱۳۹۵). تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران مطالعه‌ی موردی: انتقال خون اصفهان و سه استان حادثه‌خیز دیگر کشور. علمی پژوهشی مدیریت بحران، ۵(۲)، ۴۱-۵۰.
- بیات، ماندانا؛ باباییان، علی و گروسی، امیر (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه: سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور)، نشریه مدیریت کسب و کار، ۷(۲۷)، ۴۷-۶۳.
- سپهوند، رضا؛ عارف نژاد، محسن؛ شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی. پژوهش های نوین در تصمیم گیری، ۲(۱)، ۹۵-۱۱۸.
- سیاهکالی مرادی، جواد، طهماسبی، رضا، حمیدی زاده، علی. (۱۳۹۸). فهم نقش آفرینی بوروکرات‌های سطح خیابان در تفسیر و اجرای خط‌مشی‌های عمومی: مطالعه قوانین منتخب راهنمایی و رانندگی ایران. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، ۵(۲)، ۱۱۹-۱۴۲.
- شهابی، مریم؛ جلیلیان، حمید (۱۳۹۰). بررسی روابط میان اینرسی دانش، 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.
- غفاری، رحمان، رستم نیا، یحیی. (۱۳۹۶). اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک. مدیریت دولتی، ۹(۲)، ۳۰۷-۳۳۲.
- فقیهی، ا.، دانایی فرد، ح. (۱۳۸۵). بوروکراسی و توسعه در ایران (نگاهی تاریخی تطبیقی). تهران: انتشارات رسا.
- مومنی بادل، کوثر؛ عنایتی، ترانه؛ نیازآذری، کیومرث (۱۳۹۸). اینرسی سازمانی مانعی در راستای تحول کارآمد در نظام سلامت. تعالی بالینی. ۱۳۹۸؛ ۹(۱): ۱۶-۲۴.
- نیک پور، امین، سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. مدیریت بهره‌وری، ۶(۲۳) زمستان، ۳۹-۵۴.
- Boyer, M., & Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59(3), 324-348.
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95-103.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
- Drucker, P. F. (2020). *The essential drucker*. Routledge.
- Franz, H. W. (2002). Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, Ikujiro Nonaka (eds.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford/New York: Oxford University Press 2001, ISBN 0-19-829583-9, 1004.
- Haag, S. (2014). Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption—multidimensional scale development and validation.
- Huff, A. S., & Huff, J. O. (2001). *When firms change direction*. Oxford University Press.

- Liao, S. H. (2002). Problem solving and knowledge inertia. *Expert systems with applications*, 22(1), 21-31.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Majid, A., Yasir, M. T. A. M., & Tabassum, N. (2011). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management*, 5(2), 383-388.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100606.
- Sillic, M. (2019). Critical impact of organizational and individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the Shadow IT context. *Computers & Security*, 80, 108-119.
- Smith, M. F., Lancioni, R. A., & Oliva, T. A. (2005). The effects of management inertia on the supply chain performance of produce-to-stock firms. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 614-628.

Investigating the effect of organizational inertia on organizational agility (Case study: Shushtar Municipality)

Nazanin Chaharmahali ^{*1}

Date of Receipt: 2021/11/03 Date of Issue: 2021/12/12

Abstract

In this study, organizational inertia on organizational agility in Shushtar municipality has been investigated. For this purpose, according to the studies, the initial research model was designed and the research hypotheses were explained. The research method is applied in terms of purpose, descriptive and survey method. In order to collect the required data, a questionnaire with 35 items was used. The validity of the questionnaire was confirmed based on the opinion of the professors and its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The statistical population of the questionnaire included all employees of Shushtar municipality. The study sample was calculated using Cochran's formula to 220 people. According to the results, organizational inertia reduces organizational agility by 0.60. Also, among the studied dimensions of organizational inertia, action inertia and psychological inertia had the most reducing effect on organizational agility.

Keywords

Organizational inertia, organizational agility, Shushtar Municipality

1. Master of Environmental Management, Khuzestan Science and Research Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran. (n_chaharmahali@yahoo.com)