

Organizational Inertia as a Barrier to Change: The Application of Grounded Theory to Understand Organizational Inertia

MirAli Seyed Naghavi¹, Ali Poorbehroozan^{2*}, Rasoul Ghorbanalizadeh³

- 1. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran*
- 2. PhD Student of Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran*
- 3. MSc. in Industrial Management, Faculty of Management, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran*

(Received: February 22, 2020; Accepted: November 15, 2020)

Abstract

Purpose: As an open system, the organization must always be ready for change, but there are usually obstacles to change. Therefore, the purpose of this study is to identify and overcome the process of inertia formation. **Methodology:** The present study is based on an interpretive philosophy, fundamental orientation, qualitative method, and the grounded theory strategy. The statistical population of the study is comprised of managers and employees of small and medium-sized companies active in the office and network equipment industry in Tehran, with 22 participants selected out of these. **Results:** The research showed that conflicting commitments are the cause of inertia formation. It is characterized by inactivity and channeled thinking that directly influence the formation of strategies. The question of the quality of communication can influence the success or failure of strategies as an intervening factor. If strategies succeed, the inertia of the organization will turn into flexibility. **Conclusion:** The individuals' commitment and attachment to phenomena other than change is the reason for resistance to change. Therefore, instead of trying to cope with change, they try to oppose it, and so, attempts to change are thwarted. Such a behavior is a form of personal immunity and security against change, and suchlike conflicting commitments play a central role in the formation of inertia.

Keywords

Inertia, Change management, Conflicting commitments, Inaction, Channeled thinking.

* **Corresponding Author, Email:** A.poorbehroozan@ut.ac.ir

اینرسی سازمانی به مثابه مانع تغییر: کاربرد استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد در فهم اینرسی سازمانی

میرعلی سیدنقوی^۱، علی پوربهروزان^{۲*}، رسول قربان علی زاده^۳

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۵)

چکیده

هدف: سازمان به منزله یک سیستم باز باید همواره آماده تغییر و تحول باشد. اما معمولاً موانعی بر سر راه این تحولات وجود دارد. بنابراین هدف از پژوهش حاضر شناخت فرایند شکل گیری اینرسی و غلبه بر آن بود.

روش شناسی: پژوهش حاضر بر مبنای فلسفی-تفسیری، جهت گیری بنیادی، روش کیفی، و استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان شرکت های کوچک و متوسط فعال در صنعت تجهیزات اداری و شبکه در شهر تهران بودند و نمونه آماری ۲۲ نفر از این افراد بود.

یافته ها: پژوهش نشان داد تعهدات متعارض علت شکل گیری اینرسی است. ویژگی اینرسی بی تحرکی و تفکر کانالیزه (مقوله زمینه ای) است که بر شکل گیری راهبردها تأثیر مستقیم دارد. کیفیت ارتباطات نیز در نقش مداخله گر می تواند بر موفقیت یا شکست راهبردها تأثیر بگذارد که در صورت موفقیت راهبردها اینرسی سازمان تبدیل به انعطاف پذیری خواهد شد.

نتیجه: مقاومت در برابر تغییر به این دلیل است که تعهد و دلبستگی افراد به تغییر جای خود را به تعهد و دلبستگی به تعهدی دیگر داده است. بنابراین، توان آنان به جای همراهی با تغییر صرف مقابله با آن می شود و این گونه تلاش ها برای تغییر خنثی می شود. چنین رفتاری نوعی مصونیت و ایمن سازی شخصی در برابر تغییر است و این گونه تعهدات متعارض نقش اصلی در شکل گیری اینرسی پیدا می کند.

کلیدواژگان

اینرسی، بی تحرکی، تعهدات متعارض، تفکر کانالیزه، مدیریت تغییر.

مقدمه

امروزه با پیشرفت سریع علم و فناوری و پیچیده شدن محیط سازمانی لزوم ایجاد تغییر سازمانی اهمیتی ویژه یافته است. همه ابعاد زندگی با شتابی بی‌مانند در حال تغییر و تحول است. بنابراین، سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی‌اند. دنیا مدام در حال تغییر است و به تعبیر دراکر یگانه پدیده ثابت در دنیای امروز تغییر است (سپهوند، عارف‌نژاد و شریعت‌زاده، ۱۳۹۶: ۹۶). اگر تغییر و تحول و نوآوری ضرورت نداشته باشد، سازمان در مراحل اولیه شکل‌گیری خود باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در آن حاصل نمی‌شود. به این خاصیت تغییرناپذیری و سکون در سازمان اینرسی سازمانی^۱ می‌گویند. اصل اینرسی در فیزیک بیان می‌کند که اشیا به حالت سکون یا حرکت یکنواخت خود ادامه می‌دهند، مگر اینکه نیرویی بر آن‌ها وارد شود (Liao et al. 2008: 186).

اینرسی و انعطاف‌پذیری دو واژه متضاد در ادبیات سازمان‌اند. انعطاف‌پذیری بار مثبت دارد و سازمان با انعطاف‌پذیری بیشتر بهتر و کارآتر است (ابراهیمی ۱۳۹۴: ۹۶). در بعد سازمانی قسمت عمده مشکلات این‌گونه به وجود می‌آیند که سعی می‌شود دانش حاصل از تجربه گذشته به تناسب موقعیت‌های جدید گسترش یابد و راه‌حل‌ها از آن استخراج شود. چون افراد از حافظه و دانش و تجربیات گذشته خود به مثابه راهنما برای برنامه‌ریزی به‌منظور رفع مشکلات جدید استفاده می‌کنند. استفاده دوباره از دانش گذشته برای حل مشکلات جدید به یک قانون و اصل تبدیل می‌شود و پدیده‌ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشد. استفاده از مفهوم اینرسی برای رفتار انسان‌ها نشان می‌دهد که افراد اغلب به روش‌های ثابت برای رویارویی با مشکلات متوسل می‌شوند.

لیو و همکارانش (۲۰۰۸) اینرسی سازمانی را مقاومتی می‌دانند که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود نشان می‌دهد. تولباس^۲ و سلپ (۲۰۰۷) نیز اینرسی را مقاومت در برابر حرکت و تحول تعریف می‌کنند که موجب می‌شود سازمان در محیط‌هایی که سریع تغییر می‌کنند نتواند سریع اقدام کند و از این رو موفق نمی‌شود. آن‌ها اینرسی سازمانی

1. organizational inertia

2. Tulubas

را تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در برابر هرگونه تغییر و تحول تعریف کرده‌اند.

برخی تعاریف اینرسی در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. تعاریف اینرسی سازمانی (به نقل از سپوند و همکاران ۱۳۹۶)

ردیف	تعریف	منبع
۱	اینرسی سازمانی مجموعه عواملی است که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان است و باعث می‌شود سرعت تطبیق پذیری سازمان با محیط کند شود.	Smith et al. (2005)
۲	اینرسی سازمانی مجموعه‌ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی است.	Majid et al. (2011)
۳	به مجموعه‌ای از عوامل موجد مقاومت سازمانی در مقابل تغییر اینرسی سازمانی گویند.	Ferreira & Kittsteiner (2015)
۴	اینرسی سازمانی تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل نوسازی استراتژی سازمان، خارج از شکل جاری آن، تعریف شده است.	Yi et al. (2016)
۵	اینرسی سازمانی تمایل سازمان به حفظ وضعیت فعلی سازمان است.	Stieglitz et al. (2016)
۶	اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد.	Suddaby & Foster (2017)

اهمیت پرداختن به این موضوع از آن جهت دوچندان است که با نگاهی به پژوهش‌های گذشته روشن می‌شود هنگامی که اینرسی در طول زمان در فرایندها و رویه‌های سازمانی خود را نشان می‌دهد سازمان به‌طور خودکار بر اساس تجربیات گذشته واکنش نشان می‌دهد و مقاومت درونی نسبتاً قوی در برابر تغییرات از خود بروز می‌دهد (Dainton & Zelle 2015). بنابراین، اینرسی در سازمان ممکن است مانع درک اثر تغییرات در عملکرد و توسعه به‌موقع استراتژی‌ها برای مواجهه با تغییرات شود. همچنین، مانع بهینه‌سازی زنجیره تأمین می‌شود. مدیرانی با این ویژگی خود را به تکرار روش‌های قدیمی کار مقید می‌کنند و قادر نیستند فلسفه‌های جدید مدیریت را، که برای موفقیت در دنیای کنونی ضروری است، بپذیرند. درنهایت، عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی موجب کاهش کارایی عملکرد، افزایش هزینه‌ها، و کاهش درآمد سازمان می‌شود (ابراهیمی ۱۳۹۴: ۹۵). از سوی دیگر افزایش رقابت، پیشرفت

تکنولوژی، تنوع نیروی کار، بالا رفتن توقعات مشتریان، و عواملی از این دست هشدارهایی هستند که سازمان را به سوی تغییر و تحول سوق می‌دهند (جوادی و همکاران ۱۳۹۶: ۴۰) و لازمه این تغییر خروج از حالت اینرسی است. همچنین، از آنجاکه سازمان‌ها سیستمی بازدارند و با محیط خود ارتباط برقرار می‌کنند و این ضامن بقای سازمان است، در صورتی که سازمان مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی‌شود و این وضعیت موجب نابودی آن می‌شود. انعطاف‌پذیر نبودن به سازمان و افراد آن این اجازه را نمی‌دهد که خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند و نهایتاً موجب رکود فردی و در پی آن به وجود آمدن اینرسی در کل سازمان می‌شود (شفیعی و قجری ۱۳۹۶: ۵۰).

برخی پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند سازگاری با تغییرات برای ادامه حیات سازمان‌ها ضروری است. سازمان‌ها باید از یک سو عملیات خود را با توجه به تغییرات محیط و از سوی دیگر ساختار سازمانی خود را مطابق با مدل‌های عملیاتی جدید تغییر دهند (Kral & Králová: 2016). درباره کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز پژوهش مدهوشی و ساداتی (۱۳۹۰)، نظریوری، سپهوند و مسعودی راد (۱۳۹۵)، و سجادی، توان و حیدری دهویی (۱۳۹۴) نشان داده است که این دست سازمان‌ها در ایران منفعل‌اند و اینرسی موجب می‌شود همچنان به شیوه‌های قدیمی و سنتی اداره شوند. بنابراین، پژوهش در این زمینه به شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مختلف این پدیده منجر می‌شود و به پژوهشگران و مدیران سازمان کمک می‌کند تا این پدیده را بهتر بشناسند و برای رهایی از آن راهکار مناسب اتخاذ کنند.

بر اساس مطالب یادشده سؤالات پژوهش حاضر بدین شرح است:

علل شکل‌گیری اینرسی سازمانی کدام‌اند؟

ویژگی‌ها و ابعاد اینرسی سازمانی چیست؟

راهبردهای برون‌رفت از اینرسی سازمانی کدام‌اند؟

عوامل مداخله‌گری که بر موفقیت راهبردها مؤثر است کدام‌اند؟

پیامدهای برون‌رفت از اینرسی در سازمان‌ها چیست؟

و گزاره‌های پژوهش چیست؟

پیشینه پژوهش

اسانو^۱ و اتو (۲۰۰۹)، به دنبال ورشکستگی چندین بانک بزرگ ژاپنی، تشخیص به ناکارآمدی وزارت دارایی این کشور دادند و در پژوهش خود دریافتند که این عدم کارآمدی به دلیل اینرسی در این وزارتخانه است. در واقع، این وزارتخانه، به رغم فرصت‌هایی که برای تغییر خط‌مشی‌هایش داشت، همچنان بر سیاست‌های قبلی خود پافشاری می‌کرد. در این پژوهش نشان داده شد که بوروکراسی موجب ایجاد اینرسی شده است و تغییر محیط هم نتوانسته مدیران را قانع به ترک سیاست‌های پیشین کند. همچنین، مشخص شد عوامل دیگری در شکل‌گیری این پدیده نقش داشته‌اند؛ از جمله ترفیعات داخلی، استخدام مادام‌العمر، نگرانی کارکنان از منابع شخصی خود، و عدم هماهنگی اطلاعات بین کارکنان و مدیران و دبیرخانه.

در پژوهش دیگری شالیکار^۲ و همکارانش (۲۰۱۱) اینرسی را در تصمیم‌گیری استراتژیک بررسی کردند. آن‌ها اعلام کردند 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. از دلایل دیگر این پدیده پابندی به اطلاعات محدود و برنامه‌ریزی اقتضائی ضعیف و همچنین عوامل محدودکننده سیاسی است.

هاگ^۳ (۲۰۱۴) اقدام به شناسایی پیامدهای اینرسی سازمانی کرد. وی اعلام کرد مهم‌ترین عاملی که تطبیق کارکنان با فناوری‌های جدید، به خصوص فناوری اطلاعات، را دشوار می‌کند تمایل به سکون در سازمان است. ورود فناوری اطلاعات به سازمان نیازمند پویایی و تحرک است و اگر سازمان دچار اینرسی باشد در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد.

بویر^۴ و رابرت (۲۰۰۶) در پژوهشی به این سؤال پرداختند که چرا یک سازمان میل به جلوگیری از تغییر دارد و مجموعه‌ای از عوامل تحت لوای اینرسی سازمانی را معرفی

1. Asano
2. Shalika
3. Haag
4. Boyer

کردند که باعث مقاومت در برابر تغییرات سازمانی می‌شوند؛ از جمله مفروضات مدیران، ترس از ابهام، ناآگاهی از علت تغییر، استرس و اضطراب تغییر. تولباس و سلپ (۲۰۰۷) نیز در پژوهشی الگوهای رفتاری در ارتباط با مقاومت در برابر تغییر را بررسی کردند. در نهایت مشخص شد که وقتی تغییرات لازم در زمینه الزام‌های کسب‌وکار باشد، نه در زمینه فرهنگ، رفتار و قالب ذهنی افراد کمتر پذیرای تغییر است. برای جلوگیری از طولانی شدن مطلب، در ادامه، در جدول ۲ بخشی از پیشینه پژوهش ارائه می‌شود.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

منبع	محتوای پژوهش
ابراهیمی (۱۳۹۴)	این پژوهش با عنوان «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن» انجام شد و یافته‌ها نشان داد دانش مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمان است.
جوادی و همکاران (۱۳۹۶)	در این پژوهش مدلی برای اینرسی سازمانی با چهار عامل مدیریت تغییر، مدیریت دانش، ملاحظات روان‌شناختی، و اقدامات زمینه‌ساز تغییر معرفی شد که در آن عوامل مدیریت تغییر و ملاحظات روان‌شناختی به‌عنوان عوامل مهم‌تر معرفی شدند.
حکاک و همکاران (۱۳۹۷)	این پژوهش با عنوان «نقش جو مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی» در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی انجام شد و یافته‌ها نشان داد جو مسموم سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار با سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد.
Godkin & Allcorn (2008)	در این پژوهش یادگیری مخاطب، یادگیری محدود و یادگیری موهوم عوامل اینرسی معرفی شد. منظور از یادگیری نقش محدود این است که فرد دانش لازم را برای انجام دادن کار آموخته، ولی نمی‌تواند بر اساس آن اقدام کند. یادگیری موهوم زمانی است که افراد درک درستی از تأثیر اقدامات سازمان نداشته باشند.
Wang & Yang (2013)	در مطالعه‌ای مروری با محوریت اینرسی دانش اعلام شد قسمت اعظم این مشکل زمانی به وجود می‌آید که هم افراد هم سازمان‌ها بخش زیادی از مشکلات خود را بر اساس تجربیات گذشته و بسط آن‌ها برای تناسب با موقعیت‌های جدید حل می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

بر اساس پیاز پژوهش (Saunders 2011)، این پژوهش بر مبنای فلسفی-تفسیری، رویکرد استقرایی، شیوه کیفی، و استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت تجهیزات اداری و شبکه در شهر تهران

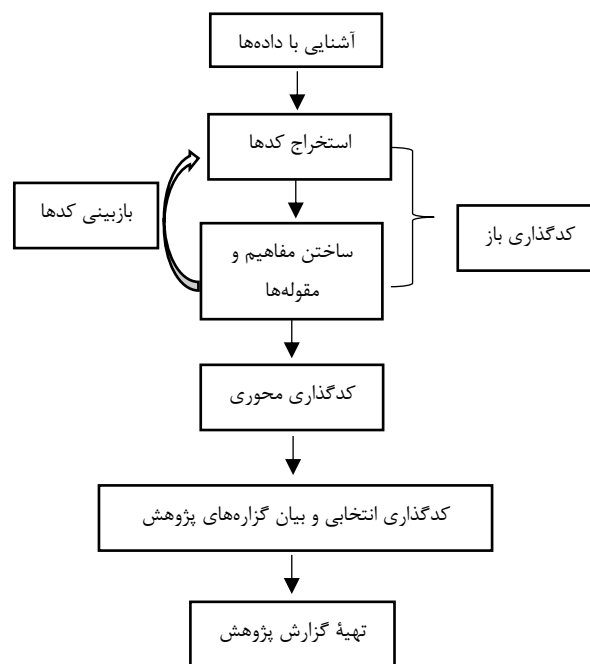
بودند که از بین آن‌ها ۲۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ملاک انتخاب نمونه داشتن بیش از چهار سال سابقه کاری و همچنین حداقل دو تجربه از تغییر و تحول سازمانی است تا بدین وسیله فهم بهتری از موضوع پژوهش داشته باشند. در نمونه‌گیری سن (بازه ۲۸ تا ۵۱ سال)، جنس (زن و مرد)، میزان تجربه (از ۴ تا ۲۸ سال)، و میزان تحصیلات (از فوق‌دیپلم تا دکتری) در نظر گرفته شد تا اصل تنوع در پژوهش کیفی رعایت شود؛ اصلی که بر اساس آن توصیه می‌شود نمونه آماری پژوهش شامل افرادی باشد که زاویه دید متفاوتی به موضوع پژوهش دارند. اشباع نظری داده‌ها نیز از مصاحبه پانزدهم حاصل شد. ولی پژوهشگران فرایند مصاحبه را تا نفر بیست و دوم ادامه دادند. جدول ۳ به ویژگی پژوهش آماری پرداخته است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

ردیف	سمت	جنسیت	سابقه (سال)	تحصیلات	سن
۱	مدیر مالی	مرد	۲۸	کارشناسی	۴۸
۲	کارشناس بازرگانی خارجی	مرد	۴	کارشناسی ارشد	۳۲
۳	کارشناس حسابداری	زن	۸	کارشناسی	۳۳
۴	مسئول فروش	مرد	۱۷	کارشناسی ارشد	۴۰
۵	کارشناس بازرگانی خارجی	مرد	۶	کارشناسی ارشد	۳۴
۶	مدیر اجرایی	مرد	۲۰	کارشناسی ارشد	۴۳
۷	مسئول فروش	مرد	۱۵	کارشناسی	۳۸
۸	کارشناس حسابداری	زن	۵	کارشناسی	۲۸
۹	مسئول انبار	مرد	۲۲	فوق‌دیپلم	۴۵
۱۰	مدیر فروش	مرد	۲۵	کارشناسی	۵۱
۱۱	مدیر منابع انسانی	مرد	۱۸	دکتری	۴۱
۱۲	مسئول پشتیبانی مشتری	زن	۷	کارشناسی	۳۲
۱۳	کارشناس گارانتی و خدمات	مرد	۷	فوق‌دیپلم	۳۱
۱۴	منشی	زن	۵	کارشناسی	۳۰
۱۵	کارشناس بازاریابی	مرد	۶	کارشناسی ارشد	۳۰
۱۶	کارشناس حسابداری	زن	۹	کارشناسی	۳۲
۱۷	کارشناس منابع انسانی	زن	۴	کارشناسی ارشد	۲۹
۱۸	کارشناس ارتباط با مشتری	مرد	۵	کارشناسی	۲۹
۱۹	مسئول فروش	مرد	۱۸	کارشناسی	۳۹
۲۰	مسئول آی تی	مرد	۱۴	دکتری	۳۷
۲۱	مسئول فروش	مرد	۹	کارشناسی ارشد	۳۵
۲۲	کارشناس بازاریابی	زن	۷	کارشناسی ارشد	۳۰

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد

تجزیه و تحلیل مورد استفاده در این پژوهش از شش مرحله تشکیل شده که در نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. مراحل تحلیل داده‌ها

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: در این مرحله، برای آشنایی با مفاهیم، مصاحبه‌های ضبط شده چندین بار گوش داده شد و بعد از مکتوب شدن نیز مطالب از ابتدا تا انتها دو بار مطالعه و قسمت‌های زائد مصاحبه‌ها کنار گذاشته شد.

مرحله ۲. استخراج کدها: بعد از آشنایی کامل با داده‌ها سعی شد مطالبی که با هدف پژوهش مرتبط بودند مشخص شوند. سپس، به هر یک از موارد یک کد اختصاص داده شد که هر کد یک ویژگی از داده‌ها را معرفی می‌کردند. کدگذاری با نرم‌افزار MAXQDA18 صورت گرفت. سپس، به هر کد استخراجی حاصل از هر مصاحبه یک شناسه دویخشی داده شد که نشان‌دهنده شماره مصاحبه بود؛ مانند P9 که نشان‌دهنده شخص نهم یا

مصاحبه نهم است. در قسمت قبل بیان شد که این فرایند استخراج بر اساس دو نوع کدگذاری زنده و کل نگر بود.

مرحله ۳. ساختن مفاهیم: در این مرحله کدهای مرحله قبل بازبینی و سعی شد از بین آنها مفاهیم ساخته شود؛ مثلاً از سه کد «قوانین خشک + فقدان کارشناسان تصمیم ساز + فقدان مهارت حل مسئله»، که همگی درون مایه‌ای ایستا دارند، مفهوم «بی تحرکی» برداشت شد.

مرحله ۴. کدگذاری محوری: در این مرحله، به تعبیر استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، بین مقولات ارتباطات برقرار شد و اطلاعات به شیوه‌ای جدید به یکدیگر ربط پیدا کردند. این کار از طریق یک الگو شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، کنش‌ها یا راهبردها، و پیامدها صورت می‌گیرد.

مرحله ۵. کدگذاری انتخابی و بیان گزاره‌های پژوهش: همان‌طور که استراوس و کوربین (۱۹۹۰) می‌گویند در مرحله کدگذاری محوری شالوده کدگذاری انتخابی پی‌ریزی می‌شود. اکنون توجه پژوهشگر باید بر روابط بین مقولات در ارتباط با خصوصیات و ابعادشان معطوف باشد.

مرحله ۶. تهیه گزارش: در این مرحله به نگارش یافته‌ها پرداخته شد.

یافته‌های پژوهش

در ادامه به تشریح مراحل یادشده پرداخته می‌شود.

کدگذاری باز و محوری

کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نام‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق داده‌ها می‌پردازد. بدون این مرحله، تحلیل اساسی اولیه و بقیه تجزیه و تحلیل و ارتباطات که به دنبال آن می‌آیند صورت نمی‌گیرد. در ضمن کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند (استراوس و کوربین ۱۹۹۰: ۶۲).

مقوله علی: تعهدات متعارض

استراوس و کوربین (۱۹۹۰) مقوله علی را حوادث و وقایع و اتفاق‌هایی می‌دانند که به وقوع پدیده‌ای می‌انجامد. بنا بر این تعریف، در پژوهش حاضر باید به دنبال مفاهیمی بود که در صورت رخ دادن سازمان دچار اینرسی شود. سه مفهوم چنین دلالتی داشتند؛ به خطر افتادن منافع، ترس از تغییر، بی‌میلی به تغییر. این سه مفهوم به‌علاوه کدهای مربوط به آنها در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. مفاهیم مربوط به مقوله علی پژوهش

مقوله	مفهوم	کد
	به خطر افتادن منافع	در تضاد دیدن منافع خود با تغییر بی‌اعتمادی به رهبران تغییر بر هم خوردن توازن قدرت در سازمان
تعهدات متعارض (مقوله علی)	ترس از تغییر	تیپ شخصیتی ریسک‌گریز ترس از ابهام ترس از تبعات تغییر ترس از شکست
	بی‌میلی به تغییر	عادت به روال‌های موجود ضروری ندانستن تغییر ناآگاهی از علت تغییر

● به خطر افتادن منافع

یکی از عواملی که موجب می‌شود افراد تلاش کنند وضع موجود حفظ شود و تغییری نکند منافی است که در شرایط موجود کسب کرده و می‌کنند. این منافع می‌تواند مشروع یا نامشروع باشد. مثلاً حفظ پست مدیریتی خواسته نامشروعی نیست؛ ولی می‌تواند تبدیل به دلیلی شود برای مخالفت با تغییر ساختار سازمانی یا ادغام برخی پست‌ها. از سوی دیگر برخی منافع نیز مشروعیت ندارند؛ مانند شبکه‌هایی که در روتین‌های فعلی شکل گرفته‌اند و افراد با دور زدن این روتین‌ها پول یا منفعتی به دست می‌آورند که در صورت تغییر این روتین‌ها دیگر به آن دسترسی ندارند، مانند فاکتورسازی، سندسازی، پول‌شویی، و ...

● ترس از تغییر

علت دیگری که باعث می شود ترجیح افراد حفظ وضع موجود باشد ترس از تغییر است. این ترس بعضی مواقع ناشی از عوامل درونی است. مانند ویژگی شخصیتی ریسک گریز، ترس از ابهام، فقدان روحیه چالشگری. و بعضی مواقع در اثر عوامل بیرونی. مانند ترس از تبعات شکست. ترس از ابهام هنگامی است که رهبران تغییر به خوبی درباره ماهیت تغییر و فرایند آن اطلاع رسانی نکرده اند و این موضوع موجب سوء برداشت هایی می شود که نتیجه آن مقاومت در برابر تغییر است. ترس از تبعات تغییر نیز بدین معناست که ممکن است تغییر موجب شود فرد وظایف اضافی بر عهده بگیرد یا شرایط کاری اش تغییر یابد به گونه ای که نتواند خود را با آن شرایط تطبیق دهد.

● بی میلی به تغییر

حالت سومی هم وجود دارد که در سازمان مشاهده می شود؛ حالتی که فرد نه قرار است منفعتی از دست بدهد نه ترسی از تغییر دارد، بلکه صرفاً به روتین های موجود در سازمان عادت کرده است یا دست کم اینکه با دلایل ارائه شده برای ضرورت تغییر قانع نشده است.

مقوله محوری: اینرسی سازمانی

تعهدات متعارض که ویژگی های آن عنوان شد، موجب شکل گیری پدیده ای به نام اینرسی سازمانی می گردد. همان طور که در بخش ادبیات پژوهش آمده است، اینرسی سازمانی تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل نوسازی استراتژی سازمان تعریف شده است (Yi et al, 2016). در این حالت سازمان و افراد فعال در آن، تمایلی به تغییر شرایط ندارند، که دلیل اصلی همان به خطر افتادن منافع است که در مقوله علی نام برده شد. مسئله اصلی پژوهش حاضر نیز بعد از شناخت مفهوم اینرسی و علل آن، یافتن راه کارهای از بین بردن این پدیده می باشد، به نحوی که سازمان در برخورد با مسائل بیرونی و چالش داخلی که مستلزم تغییر رویکرد است، موفق عمل کند. اینکه ویژگی های این مفهوم چیست در مقوله زمینه ای، اینکه راهکارهای برون رفت از این مشکل چیست در

مقوله راهبرد و اینکه عوامل اثرگذار بر موفقیت راهبرد کدام اند در مقوله مداخله‌گر تشریح شده است.

مقوله زمینه‌ای: ایستایی ذهنی و عملی

مقوله زمینه‌ای تا حدی در پژوهش‌ها مبهم تعریف شده و محل اختلاف است. استراوس و کوربین (۱۹۹۰) زمینه را خصوصیات ویژه‌ای که پدیده محوری را بیشتر توضیح می‌دهد تعریف کرده‌اند و در مدلی که در کتاب خود شرح داده‌اند شکستگی را مقوله محوری دانسته‌اند و ویژگی‌های این شکستگی - یعنی شکستگی عمیق، بالای ساق پا، همراه خونریزی - را تحت عنوان مقوله زمینه‌ای آورده‌اند که برای فهم بیشتر مخاطب به این جزئیات اشاره شده است. از این رو، برای استخراج مقوله زمینه‌ای در پژوهش‌ها باید دید مقوله محوری پژوهش چه نموده‌هایی دارد و چگونه می‌توان آن را شفاف‌تر کرد. در پژوهش حاضر مشخص شد نشانه‌های اینرسی سازمانی را در تفکر کانالیزه و بی‌حرکی می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۵. مفاهیم مربوط به مقوله زمینه‌ای پژوهش

مقوله	مفهوم	کد
ایستایی ذهنی و عملی (مقوله زمینه‌ای)	تفکر کانالیزه	فقدان گردش اطلاعات از بیرون به درون سازمان
		سرکوب اطلاعات ارزشمند
	یادگیری تک‌حلقه‌ای	
بی‌حرکی		زیست تک‌منبعی
		فقدان کارشناسان تصمیم‌ساز
		فقدان مهارت حل مسئله
		قوانین خشک

• تفکر کانالیزه

یکی از ویژگی‌های مهم اینرسی پاسخ به سؤال‌های فعلی بر اساس پیش‌فرض‌ها و دانش گذشته است که به ذهنیتی یکنواخت و کانالیزه منجر می‌شود. افراد به اندازه‌ای بر

پیش فرض‌های خود تکیه می‌کنند که نمی‌توانند چیزی جز آن ببینند. بنابراین، ارزشی برای گردش اطلاعات یا اطلاعات بیرون از سازمان قائل نیستند. بخشی از این موارد به دلیل زیست تک‌منبعی است. منظور از زیست تک‌منبعی این است که فرد خوراک دانشی خود را تنها از یک منبع تهیه می‌کند. مثلاً فقط تجربیات خود را با ارزش می‌داند و آن‌ها را محور همه تصمیم‌های خود قرار می‌دهد و تجربیات دیگران برای او درسی ندارد یا فقط بر اساس نظر یک کارشناس یا مشاور تصمیم می‌گیرد و نظر آن مشاور یا کارشناس را با ضریب بسیار زیادی تأثیر می‌دهد. خصیصه دیگر اینرسی، به‌زعم مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، گروه‌اندیشی است. زیرا در چنین فضایی افراد صرفاً نظر یک‌دیگر را تأیید می‌کنند و اگر هم کسی نیتی برای ارائه پیشنهادی داشته باشد بیان نمی‌کند. زیرا به‌خوبی متوجه است که با آن مخالفت می‌شود.

● بی‌حرکی

اصلی‌ترین ویژگی اینرسی را شاید بتوان در همین مفهوم بی‌حرکی دنبال کرد. منظور از تحرک شروع اقدامی نو است؛ اقدامی که نشان‌دهنده جاری بودن و تنوع است و با روتین‌های موجود تفاوت دارد. قوانین خشک به مانعی برای نوآوری تبدیل می‌شوند. چنان سخت‌گیری یا عدم‌انعطافی دارند که عملاً نمی‌توان، برای تغییر، تأییدی از درون قوانین پیدا کرد. کارشناسان نیز جایگاه تصمیم‌سازی خود را از دست می‌دهند و فرهنگ بله‌قربان‌گویی جای چالش‌های کارشناسی را می‌گیرد.

راهبردها (کنش‌ها): تزریق محرک‌ها

استراوس و کوربین (۱۹۹۰) مقوله راهبردها را نحوه اداره کردن و رویایی با پدیده تعریف کرده‌اند. بنابراین، در پژوهش حاضر به دنبال این بودیم که از دید مشارکت‌کنندگان در پژوهش راهبردهایی را بیابیم در جهت کاهش اینرسی سازمانی و مدیریت آن. یافته‌های مربوط به این مقوله در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. مفاهیم مربوط به مقوله راهبردهای پژوهش

مقوله	مفهوم	کد
تزریق محرک‌ها (مقوله راهبردها)	محرک‌های نرم	ارائه یک چشم‌انداز مطلوب از آینده تنوع دادن به افراد درون سازمان تغییر مدل‌های ذهنی انتقال بینش جدید تهیه برنامه ترغیب ارائه شفاف برنامه تغییر
	محرک‌های عملیاتی	باز بودن فضا برای ارائه نظر کارکنان ارتقای مهارت کارکنان همراه کردن مخالفان تغییر درگیر کردن افراد در برنامه‌های تغییر

● محرک‌های نرم

شاید اولین اقدام در مدیریت پدیده محوری پژوهش این باشد که یک چشم‌انداز مطلوب از آینده ترسیم شود. چون، همان‌گونه که در توضیح مقوله علی آمد، اصلی‌ترین دلیل مخالفت افراد با تغییر تعهدات ناهمجنس و به تعبیری تعهدات متعارض است. رهبران تغییر باید نوعی همدلی را با ترسیم و الهام‌بخشی از آینده‌ای بهتر ایجاد کنند تا به واسطه آن از مقاومت‌ها بکاهند. به‌علاوه، برای اینکه هم‌شکلی افراد مانع اجرای برنامه‌ها نشود و خلاقیت را تسهیل کند، باید سازمان به سمت تنوع در کارکنان برود. این تنوع باید از نظر جنسیت، سن و سال، تحصیلات، و ... محقق شود تا افراد با دانش، ارزش‌ها، و دیدگاه‌های مختلف در اختیار سازمان قرار گیرند. مبنای همه فعالیت‌های این مقوله نیز باید بر اساس ترغیب افراد باشد؛ نه زور و اجبار یا هر اقدامی که همدلی و حسن‌نیت را مختل کند.

● محرک‌های عملیاتی

این دست محرک‌ها بیشتر از جنس فعالیت جسمی و آماده‌سازی کارکنان برای اجرای تغییرات هستند. در همین مسیر است که مهارت کارکنان ارتقا می‌یابد. این‌گونه بخشی از ترس‌های آن‌ها از آینده و پیامدهای تغییر کاهش می‌یابد. زیرا حس ناتوانی یا کاهش

اعتماد به نفس آن‌ها را کاهش می‌دهد. تکمله توانمندسازی باز گذاشتن فضا برای دریافت نظر و ایده افراد است. چون لازمه توانمندسازی واقعی افراد عرصه دادن به آن‌هاست.

مقوله مداخله‌گر: کیفیت ارتباطات

استراوس و کوربین (۱۹۹۰) مقوله مداخله‌گر را شرایطی جهت تسهیل یا محدودیت راهبردها (کنش‌ها) می‌دانند. بنابراین در پژوهش حاضر باید به دنبال کدهایی بود که به نحوی بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، چه تأثیر تسهیل‌کننده چه تأثیر محدودکننده. این مفاهیم در قالب جدول ۷ عرضه شده است.

جدول ۷. مفاهیم مربوط به مقوله مداخله‌گر پژوهش

مقوله	مفهوم	کد
کیفیت ارتباطات (مقوله مداخله‌گر)	ارتباطات برون‌سازمانی	ظرفیت جذب دانش درک فشار رقابتی
	ارتباطات درون‌سازمانی	دسترسی به مشاور بیرونی باکیفیت میزان اعتماد بین افراد سازمان میزان تملق‌گویی کیفیت کانال‌های بازخورد

• ارتباطات برون‌سازمانی

راهبردها در خلاء یا صرفاً در محیط درون سازمان رخ نمی‌دهند. عوامل زیادی دخیل‌اند تا این راهبردها موفق شوند یا شکست بخورند. برای اینکه چرخه معیوب اینرسی (یعنی پاسخ به سؤال‌های فعلی بر اساس دانش گذشته) متوقف شود باید دانش جدیدی به کار گرفته شود. اینکه سازمان به چه میزان این ظرفیت را دارد یا چقدر می‌تواند چنین ظرفیتی را در خود ایجاد کند تأثیر مستقیم بر کنش‌های آن دارد. ماهیت رقابتی یا انحصاری صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند نیز بر نحوه درک تغییرات محیطی آن تأثیر مستقیم دارد.

• ارتباطات درون‌سازمانی

کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی نیز بر موفقیت راهبردها مؤثر است. اگر افراد تملق‌گو سازمان را پر کرده باشند مشاهده خواهیم کرد که این افراد به صورت صوری و زبانی از

طرح‌های تغییر حمایت می‌کنند، اما در عمل هیچ کار خاصی انجام نمی‌دهند و با بهانه‌های مختلف از زیر کار شانه خالی می‌کنند و چیزی جز شکست عاید سازمان نمی‌شود. همین فرایند در زمینه میزان اعتماد بین افراد سازمان نیز صادق است. اگر کارکنان برنامه‌های ترغیب و تغییر و مابقی راهبردهایی که یاد شد را صرفاً خودنمایی و منفعت‌طلبی رهبران تغییر بدانند، چیزی عاید سازمان نمی‌شود و چرخ همچنان بر بی‌حرکی و بی‌عملی خواهد چرخید.

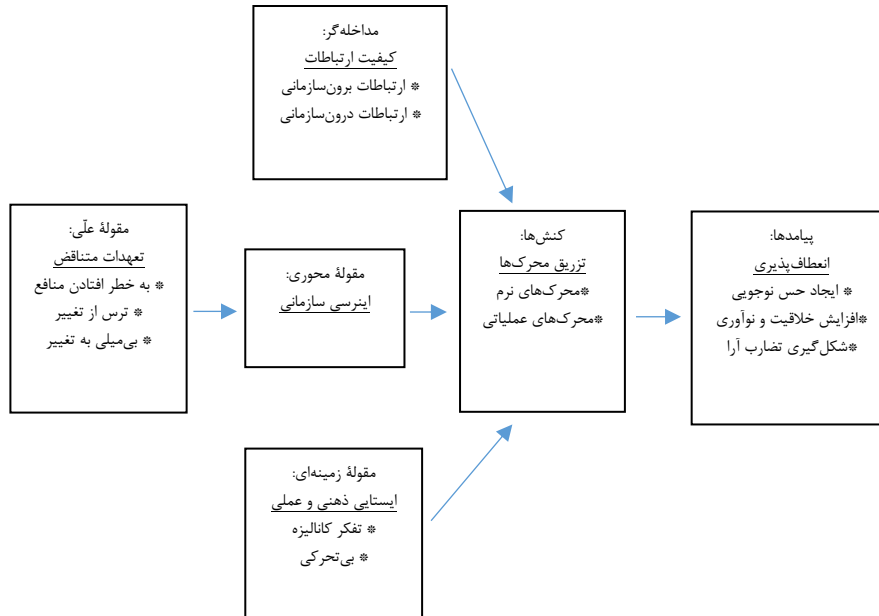
پیامدها: افزایش انعطاف‌پذیری

نتیجه کش و برکش پدیده محوری و مقوله راهبردها لاجرم به پیامدی منجر می‌شود که کنشگران سازمانی امیدوارند همان باشد که آن‌ها پیش‌بینی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد اگر راهبردها موفقیت‌آمیز اجرا شوند، به نتایجی می‌انجامند که در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. مفاهیم مربوط به مقوله پیامدهای پژوهش

مفهوم	مقوله
ایجاد حس نوجویی	
افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان	افزایش انعطاف‌پذیری
شکل‌گیری فرهنگ تضارب آرا	

رابطه بین مقوله‌های بیان‌شده در نمودار ۲ قابل مشاهده است.



نمودار ۲. مدل نهایی پژوهش

کدگذاری انتخابی

مطالب مربوط به کدگذاری انتخابی در قالب پنج گزاره پژوهش ارائه می‌شود.

گزاره ۱. تعهدات متناقض به اینرسی سازمانی منجر می‌شود.

این گزاره رابطه بین مقوله علی و پدیده محوری پژوهش را بیان می‌کند. در واقع افراد به این دلیل تعهدی به تغییر یا حرکت به سمت تغییر ندارند که تعهدی قوی‌تر به چیز دیگر دارند و این تناقض در تعهدات است که مانع اقدام از سوی آن‌ها می‌شود. این تعهدات متناقض در قالب سه مفهوم ارائه شد.

افراد به اصطلاح ترسو همیشه حافظ وضع موجود هستند. فرد پبله‌ای دور خود تنیده و در آن احساس آرامش می‌کند. اگر او را به حال خود رها کنیم، تمایلی به تغییر شرایط ندارد.

اصلی‌ترین دلیل این حالت را می‌توان در استخدام‌های نامناسب دانست که سازمان ویژگی‌های شخصیتی را در ارزیابی‌ها دخالت نداده است یا اگر هم دخالت داده، به‌خوبی آن را نسنجیده است. پس از این دو مفهوم (یعنی به خطر افتادن منافع و ترس از تغییر) به مفهوم سومی می‌رسیم که تندی و منفی بودن آن کمتر است و اگر مخالفان تغییر در این دسته قرار بگیرند، راحت‌تر می‌شود آن‌ها را همراه کرد. هسته اصلی بی‌میلی به تغییر این است که فرد ضرورت یا دلیلی برای تغییر نمی‌بیند یا دلایلی را که عرضه می‌شود چندندان پذیرفتنی و درست نمی‌داند. برخی از مصاحبه‌شوندگان گفته‌اند:

بخشی از دلایل اینرسی رو نمی‌شه کاملاً منفی دید و منفعت طلبانه تلقی کرد. بعضی افراد قانع نشدن و ما نتونستیم به‌خوبی اونا رو ترغیب کنیم. این دست افراد پتانسیل همراه شدن و خروج از اینرسی رو دارن.

گزاره ۲. اینرسی سازمانی به صورت ایستایی ذهنی و عملی قابل رؤیت است. همان‌طور که بیان شد مقوله زمینه‌ای خصیصه و ویژگی پدیده محوری است. مثالی که استراوس و کوربین (۱۹۹۰) برای مقوله زمینه‌ای می‌آورند این‌گونه است. آن‌ها در مثالی پدیده محوری را شکستگی پا می‌دانند. سپس می‌گویند ویژگی‌های این شکستگی، یعنی اینکه شکستگی بالای ساق پاست و عمیق است و از دو جا شکسته شده، مقوله زمینه‌ای است. در پژوهش حاضر بیان شد که ویژگی اینرسی سازمانی ایستایی ذهنی و عملی است. هنگامی که به هر دلیل سازمان دچار اینرسی می‌شود، نمود آن را می‌توان در رفتارهای مختلف اعضای سازمان دید. ذهنیت کانالیزه شاید پرتکرارترین مشاهده باشد. منظور از ذهنیت کانالیزه این است که افراد بر اساس پیش‌فرض‌ها و دانش گذشته سعی می‌کنند به مسائل جدید پاسخ دهند؛ غافل از اینکه شاید این دانش و پیش‌فرض‌ها زمانی گره‌گشا بوده‌اند، ولی الان شرایط متفاوت است و نیاز به راهکارهای جدید است، به‌خصوص در

شرایط فعلی اقتصاد کشور، که نه تنها با دو سه دهه قبل تفاوت دارد بلکه می توان گفت هر سال با پنج سال قبل هم متفاوت است. پس تأکید بیش از حد بر تجربیات گذشته چیزی جز ذهنیت کانالیزه نیست. در همین زمینه گروه اندیشی از کدهایی بود که برخی از مصاحبه شونده‌گان بیان کردند:

تأکید بیش از حد بر دانش و تجربیات گذشته نوعی خودسانسوری را هم به وجود می آورد. فرد در صورتی که خلاقیت یا ایده‌ای هم داشته باشد می داند که با بیان آن از او استقبال نمی شود. چون تصمیم گیران ترجیح می دهند افراد یک دست و یک رنگ باشند و تنوع و هم رنگ جماعت نبودن ارزش تلقی نمی شود.

زیست تک منبعی نیز از ویژگی فرهنگی رایج بین افراد است که در آن هر فرد صرفاً بر یک پیش، رشته تحصیلی، مشاور، حزب و گروه، و ... تکیه می کند و خود را از استفاده از سایر دیدگاه‌ها و نظرها محروم می کند. ثمره همه این‌ها در بی تحرکی خلاصه می شود که جوهره اینرسی سازمانی است. البته نیاز به توضیح است که منظور از بی تحرکی این نیست که افراد هیچ کاری انجام نمی دهند. نفس حضور در سازمان موجب می شود که افراد برخی کارها را انجام دهند و نمی توانند مدام بی حرکت پشت میز بنشینند. منظور از بی تحرکی این است که هیچ کار جدیدی رخ نمی دهد. برخی از مصاحبه شونده‌گان بیان کردند:

به خوبی قابل رؤیت است که افراد از مسائل جدید فراری اند. وقتی با آن‌ها هم کلام می شوی علت را در ناتوانی حل مسئله و مقابله با آن می بینی.

گزاره ۳. اینرسی سازمانی و ایستایی ذهنی و عملی بر شکل گیری تزریق محرک‌ها تأثیرگذارند.

استراوس و کوربین (۱۹۹۰) در ادامه مثال خود (مثالی که در آن پدیده محوری شکستگی پا و مقوله زمینه‌ای شکستگی عمیق در بالای ساق پا و از دو جاست) بیان می کنند که کنش به دنبال مدیریت پدیده محوری است و انتخاب نوع کنش بستگی به ویژگی‌های پدیده دارد. مثلاً هنگامی که شکستگی سطحی است یا زمانی که عمیق است یا

درد بسیار زیاد دارد راهبردهای متفاوت انتخاب می شود. به همین دلیل در پژوهش هایی که با استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد انجام می گیرد در مقوله کنش ها باید مشخص شود که هر کنش ناظر به کدام قسمت از مقوله زمینه ای است. ارتباط بین راهبردها و مقوله زمینه ای در جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۹. ارتباط بین راهبردها و مقوله زمینه ای

راهبردها	مقوله زمینه ای مرتبط با راهبرد (مفهومی از مقوله زمینه ای که امید می رود راهبرد یاد شده بر آن اثر بگذارد)
ارائه یک چشم انداز مطلوب از آینده	زیست تک منبعی - فقدان مهارت حل مسئله
تنوع دادن به افراد درون سازمان	فقدان کارشناسان تصمیم ساز - فقدان گردش اطلاعات از بیرون به درون سازمان
تغییر مدل های ذهنی	گروه اندیشی - سرکوب اطلاعات ارزشمند - فقدان گردش اطلاعات از بیرون به درون سازمان
انتقال بینش جدید	یادگیری تک حلقه ای - زیست تک منبعی - سرکوب اطلاعات ارزشمند
تهیه برنامه ترغیب	زیست تک منبعی - گروه اندیشی
ارائه شفاف برنامه تغییر	قوانین خشک - فقدان کارشناسان تصمیم ساز - زیست تک منبعی - گروه اندیشی
باز بودن فضا برای ارائه نظر کارکنان	گروه اندیشی - زیست تک منبعی
ارتقای مهارت کارکنان	فقدان مهارت حل مسئله - یادگیری تک حلقه ای
همراه کردن مخالفان تغییر	یادگیری تک حلقه ای - زیست تک منبعی
درگیر کردن افراد در برنامه های تغییر	فقدان مهارت حل مسئله - یادگیری تک حلقه ای - زیست تک منبعی

از آنجا که اینرسی سازمانی ماهیتی منفی دارد و بر عدم انعطاف و مقاومت در برابر تغییر دلالت می کند، راهبرد باید به مثابه تجویزی به دنبال درمان این بیماری باشد. بنابراین، نمی توان راهبردی را متصور شد که تأثیری بر هیچ یک از ابعاد اینرسی نداشته باشد. مثلاً وقتی گفته می شود:

مدیران باید مقداری از سخت‌گیری‌ها را کم کنند. نگاه از بالا به پایین به کارکنان را مقداری کم کنند و اجازه دهند افرادی که نظر متفاوت دارند نظر خود را بیان کنند. پیشنهاد افراد را سریع رد نکنند. شاید در نگاه اول پیشنهاد پخته‌ای نباشد؛ ولی ممکن است با کمی تغییر آن کمک زیادی به سازمان کند. خود را عقل کل و بقیه را صغیر ندانند.

اصلی‌ترین پیام جمله بالا این است که مدیر اندکی فضا را باز کند تا بقیه، به‌خصوص کارشناسان که در بطن کار هستند، مشکلات را منتقل کنند یا ایده‌هایی جهت برون‌رفت از مشکلات ارائه دهند. یک‌دست بودن نظرات را خدشه‌دار کنند و به مدیران منتقل کنند که می‌توان جور دیگری فکر کرد و جور دیگری عمل کرد و همه‌چیز آن نیست که مدیران فکر می‌کنند.

گزاره ۴. کیفیت ارتباطات نقش مداخله‌گر (محدودکننده یا تسهیل‌کننده) در موفقیت تزریق محرک‌ها دارد.

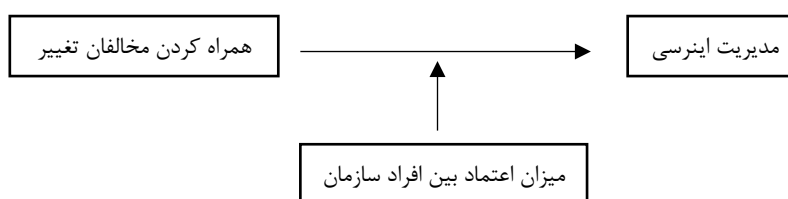
استراوس و کوربین (۱۹۹۰) در ادامه تشریح مدل خود بیان می‌کنند که برای مدیریت شکستگی پا می‌توان قسمت شکسته‌شده را آتل گرفت یا با اورژانس تماس گرفت یا ... اما اینکه کدام راهبردها را انتخاب کنند یا کدام را اول انجام دهند بستگی به خیلی از عوامل دارد که آن‌ها را عوامل مداخله‌گر می‌دانند. مثلاً اینکه با اورژانس تماس بگیرند یا خیر بسته به فاصله جنگل از شهر دارد. اگر فاصله زیاد باشد، اول باید آتل ببندند و سپس مصدوم را تا کنار جاده ببرند. اما اگر فاصله اورژانس زیاد نباشد، نباید به مصدوم دست بزنند تا آمبولانس برسد.

در پژوهش حاضر نیز مسائلی وجود دارد که در موفقیت اجرای راهبردها تأثیرگذارند و نباید از آن‌ها غافل شد. در جدول ۱۰ مشخص شده که مفاهیم مداخله‌گر بر کدام‌یک از راهبردها می‌توانند تأثیر بگذارند.

جدول ۱۰. ارتباط بین مقوله مداخله گر و راهبردها

راهبردها	مداخله گرها
ارائه یک چشم انداز مطلوب از آینده	ظرفیت جذب دانش - دسترسی به مشاور بیرونی باکیفیت - میزان اعتماد بین افراد سازمان - میزان تملق گویی
تنوع دادن به افراد درون سازمان	درک فشار رقابتی - میزان اعتماد بین افراد سازمان
تغییر مدل های ذهنی	ظرفیت جذب دانش - دسترسی به مشاور بیرونی باکیفیت - کیفیت کانال های بازخورد
انتقال بینش جدید	ظرفیت جذب دانش - دسترسی به مشاور بیرونی باکیفیت - میزان اعتماد بین افراد سازمان - میزان تملق گویی
تهیه برنامه ترغیب	دسترسی به مشاور بیرونی باکیفیت - میزان اعتماد بین افراد سازمان - میزان تملق گویی
ارائه شفاف برنامه تغییر	درک فشار رقابتی - میزان تملق گویی
باز بودن فضا برای ارائه نظر کارکنان	ظرفیت جذب دانش - میزان اعتماد بین افراد سازمان
ارتقای مهارت کارکنان	ظرفیت جذب دانش - کیفیت کانال های بازخورد
همراه کردن مخالفان تغییر	میزان اعتماد بین افراد سازمان - کیفیت کانال های بازخورد
درگیر کردن افراد در برنامه های تغییر	میزان اعتماد بین افراد سازمان - میزان تملق گویی

مثلاً اگر رابطه بین افراد با بی اعتمادی همراه باشد، رابطه ای شبیه آنچه در نمودار ۴ آمده خواهیم داشت:



نمودار ۴. نحوه اثرگذاری مفهوم اعتماد بر مدیریت اینرسی

مکانیسم مداخله گرها این گونه است که می توانند شدت یک رابطه را افزایش یا کاهش دهند. در مثال یادشده اگر اعتماد سازمانی کم باشد، به سختی می توان افراد را قانع کرد که

پشت تغییر مد نظر حسن نیت وجود دارد. چون افراد بر اساس بی‌اعتمادی موجود تصور می‌کنند تغییر مد نظر ابزاری است برای منفعت‌طلبی دوباره گروهی خاص. اما اگر اعتماد بین سازمانی در حد مطلوب وجود داشته باشد، سوءظن به تغییر جای خود را به حسن‌ظن خواهد داد و این‌گونه کسب همراهی افراد تسهیل خواهد شد.

در همین زمینه یکی از چالش‌های جدی سازمان‌ها افراد تملق‌گو هستند که با رفتار خود اجازه نمی‌دهند بازخورد واقعی به مدیران برسد. با تعریف و تمجیدهای بی‌جا حالتی را به مدیر منتقل می‌کنند که ممکن است بسیار با واقعیت فاصله داشته باشد. بین مصاحبه‌های بیان شده است:

مدیران باید حواسشان به چاپلوس‌ها باشد. فرض کنید برنامه ترغیب یا برنامه تغییر مطلوب کارکنان و اعضای سازمان نباشد و خواست واقعی‌شان این باشد که این برنامه‌ها مقداری عوض شود، ولی چاپلوس‌ها با تعریف مدام اجازه ندهند که مدیر متوجه آن شود.

گزاره ۵. موفقیت در اجرای راهبردها به انعطاف‌پذیری در سازمان منجر می‌شود. از آنجا که راهبردها همیشه موفقیت‌آمیز اجرا نمی‌شوند و ممکن است با شکست مواجه شوند نمی‌توان قاطعانه گفت که خروجی راهبردها چیست. ولی با فرض موفقیت‌آمیز اجرا شدن آن‌ها، سازمان منعطف‌تر و چابک‌تر می‌شود. باید دقت شود که خروج سازمان از حالت اینرسی معادل با سودآوری بیشتر و فروش بیشتر و چنین شاخص‌هایی نیست؛ بلکه معادل منعطف بودن است.

بحث و نتیجه

سازمان‌ها باید با محیط در حال تغییر سازگار شوند. پس لازم است تصمیم‌گیران آن‌ها توانایی تشخیص مشکلات و ارائه برنامه‌های تغییر را داشته باشند. این احتمال وجود دارد که پذیرش هر تغییری که در محیط سازمان رخ می‌دهد مطلوب اعضای آن نباشد. اما رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است و افراد و سازمان‌ها باید با فراهم ساختن زمینه‌های لازم به گونه‌ای خود را با تغییرات هماهنگ سازند و بیشترین بهره را از

موقعیت‌های پیش‌آمده ببرند. در مقدمه بیان شد که مقاومت و عدم تمایل مدیران یا کارکنان در رابطه با هم‌گام شدن و سازگاری با این تغییرات به ایجاد مشکلاتی، تحت عنوان اینرسی سازمانی، منجر می‌شود. اینرسی و ایستایی در سازمان در بلندمدت به رکود و بی‌حرکی در سازمان می‌انجامد. برای اجتناب از این وضعیت سعی شد در پژوهش حاضر به فرایند این مفهوم پرداخته شود تا بدین وسیله فهم بهتری از آن حاصل شود.

در استراتژی داده‌بنیاد، تشریح مفصل داده‌های به‌دست‌آمده در قسمت کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. بنابراین، در این قسمت سعی می‌شود تا حدی ارتباط این پژوهش با سایر پژوهش‌ها مشخص شود.

تعهدات متعارض علت اصلی ایجاد اینرسی معرفی شد. کیم^۱ و همکارانش (۲۰۱۱) در مجموعه مقالاتی که در نشریه *مدرسه کسب‌وکار هاروارد*^۲ منتشر کردند اعلام کردند گاهی اوقات ترس افراد از تغییر به سبب نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید و نگرانی از پیوستن به گروه جدید است که می‌توان این دغدغه‌ها را درک کرد. اما در سایر موارد این مقاومت پیچیده‌تر می‌شود؛ طوری که کارمندی با مهارت و هوش لازم برای ایجاد تغییر و با تعهدی عمیق به شرکت، که معمولاً از تغییرات حمایت کرده است، اکنون هیچ اقدام سازنده‌ای انجام نمی‌دهد. کیگان و لاسکو (۲۰۱۱) در پاسخ به این مسئله گفتند مقاومت در برابر تغییر به این دلیل است که تعهد و دلبستگی افراد به تغییر جای خود را به تعهد و دلبستگی به تعهدی دیگر داده است. بنابراین، انرژی آنان به جای همراهی با تغییر صرف مقابله با آن می‌شود و این‌گونه تلاش‌ها برای تغییر خنثی می‌شود. چنین رفتاری مقاومت در برابر تغییر تفسیر می‌شود؛ درحالی‌که این رفتار نوعی مصونیت و ایمن‌سازی شخصی در برابر تغییر است. این‌گونه تعهدات متعارض نقش اصلی در شکل‌گیری اینرسی پیدا می‌کند.

برنز و استاکر (۱۹۶۱) بر آن‌اند که وقتی ساختار سازمان تغییر می‌کند توازن سیاسی بر هم می‌خورد. از آنجا که تقسیم منابع تنظیم‌شده است، تغییر ساختاری می‌تواند منابع را میان واحدهای خرد بازتوزیع کند. این توزیع مجدد سیستم تبادل حاکم میان واحدهای خرد (یا

1. Kim

2. *Harvard Business Review*

رهبران آنها را بر هم می‌زند. از این رو، حداقل برخی از واحدها احتمالاً در برابر سازمان‌دهی مجدد مقاومت نشان خواهند داد (Hoppmann et al. 2019: 440). این یافته تأییدکننده مفهوم «به خطر افتادن منافع» است که در این پژوهش علت اینرسی بیان شد. ساندرز^۱ و همکارانش (۲۰۱۷) هشدار داده‌اند اجرای برنامه‌هایی که به میزان چشمگیری با شیوه‌های فعلی سازمان متفاوت است می‌تواند چالش مهمی برای سازمان ایجاد کند. چون چنین تفاوت فاحشی قدرت پیش‌بینی نتایج و فرایندهای آتی را از کارکنان می‌گیرد. این مطلب تأییدکننده مفهوم «ترس از ابهام» و «ترس از تبعات تغییر» و «عادت به روال‌های موجود» است که در تیپ‌های شخصیتی ریسک‌گریز به‌وفور دیده می‌شود. نتایج پژوهش جوادی و همکارانش (۱۳۹۶: ۴۶) نیز نشان داد مدیران سازمان باید در سازمان فضایی ایجاد کنند که اعضا در خصوص اشتراک دانش، ایده‌ها، انتقادهای سازنده، گرفتن کمک ذهنی از دیگران، و تغییر روش معمول انجام دادن کار احساس امنیت کنند و اقدامات زمینه‌ساز تغییر، مانند آماده کردن یک برنامه قابل درک گام‌به‌گام برای تغییر و داشتن یک دیدگاه ابلاغ‌شده روشن که به کارکنان کمک کند با تنش و هرج‌ومرج ناشی از تغییر کنار بیایند، انجام دهند. در پژوهش حاضر در مقوله راهبردها بیان شد که «باز بودن فضا برای ارائه نظر کارکنان» و تهیه «برنامه ترغیب» و «برنامه تغییر» به خروج از اینرسی کمک می‌کند. از آنجا که علت اینرسی متعدد است و افرادی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند در گستره‌ای از یک طیف قرار دارند، پس از شناسایی علت اصلی، می‌توان یکی از پیشنهادها را زیر را عملی کرد.

اگر هم‌سو نبودن فرد به سبب فقدان اطلاعات کافی از فرایند و علت و آینده تغییر باشد، باید از مکانیسم «آگاه‌سازی» استفاده کرد. این سطح از مقاومت افراد ساده‌ترین نوع است و اگر فرد به‌خوبی از فرایند تغییری آگاه شود می‌تواند در اجرای آن تغییر کمک کند. اگر افراد دارای قدرت سازمان با فرایند تغییر مخالفت می‌کنند، باید از مکانیسم مشارکت و درگیرسازی بهره گرفت. عموماً این افراد اطلاعات و برنامه‌هایی دارند که در

برنامه تغییر لحاظ نشده است و علت اصلی مخالفت همین موضوع است. بنابراین، با مشارکت دادن این طیف نیز وارد برنامه تغییر می شوند.

اگر افراد بخشی از فرایند تغییر تعریف شده باشند، ولی امکانات و حمایت های لازم را نداشته باشند، باز هم مخالفت می کنند. بنابراین، مکانیسم «حمایت و تسهیل» باید صورت پذیرد تا افراد حس تنها بودن در فرایند تغییر نداشته باشند و همه بار مسئولیت را بر دوش خود حس نکنند.

منابع

- ابراهیمی، عباس (۱۳۹۴). «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴ (۱)، صص ۹۱-۱۰۸.
- جوادی، سید مصطفی؛ حسن الوداری؛ امیرحسین امیرخانی؛ علی جمشیدی (۱۳۹۶). «ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵ (۴)، صص ۳۹-۴۸.
- سپهوند، رضا؛ محسن عارف‌نژاد؛ علی شریعت‌زاده (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی»، *پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، ۲ (۱)، صص ۹۵-۱۱۷.
- سجادی، سیدمجتبی؛ توان، فرشته و حیدری دهبویی، جلیل. (۱۳۹۴). طراحی فرایندهای کسب و کارهای کوچک و متوسط حوزه کالاهای فاسدشدنی به منظور سیاست بهینه تولید با رویکرد شبیه‌سازی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۹، شماره ۳، ۱۶۷-۱۵۱.
- شفیعی، حمیدرضا؛ سمیه قجری (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین رهبری هم‌نوا و اینرسی کارکنان در برابر تغییر در اداره کل امور مالیاتی استان مرکزی»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق.
- مدهوشی، مهرداد و ساداتی، عبدالرحیم. (۱۳۹۰). بررسی اثرگذاری فرایند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط شرق مازندران). *توسعه کارآفرینی*، شماره ۱۲، ۲۶-۷.
- نظرپوری، امیرهوشنگ، سپهوند، رضا و مسعودی راد، منا. (۱۳۹۵). بررسی نحوه شکل‌گیری هوشمندی رقابتی بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویای مبتنی بر دانش (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک). *تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۶، شماره ۳، ۳۴-۱۵.

References

- Asano, A. & Eto, T. (2009). "Organizational Inertia in Japanese institutions", *Journal of Asian Economics*, 18, pp. 915-933.
- Sajadi, S. M., Tavan, F., & Heidari, J. (2015). Designing small and medium business processes in the field of perishable goods for optimal production policy with a simulation approach. *Management Research in Iran*, Volume 19, Number

- 3, 151-167.
- Madhoshi, M., & Sadati, A. (2011). Investigating the Effect of Knowledge Management Process on Organizational Entrepreneurship (Case Study: Small and Medium Businesses in East Mazandaran). *Entrepreneurship Development*, No. 12, 7-26.
- Nazarpour, A., Sepahvand, Reza., & Masoudirad, M. (2016). Investigating the formation of competitive intelligence based on the approach of dynamic capabilities based on knowledge (Case study: small businesses). *Modern Marketing Research*, Volume 6, Number 3, 15-34.
- Dainton, M. & Zelle, E. D. (2015). *Applying communication theory for professional life*, California: SAGE Publication.
- Ebrahimi, A. (2015). "An Introduction to Organizational Inertia and Its Influencing Factors in Iranian Public Sector Organizations", *Public Organizations Management*, 4(1), pp. 91-108. (in Persian)
- Ferreira, D. & Kittsteiner, T. (2015). *When Does Competition Foster Commitment?*, Management Science, forthcoming.
- Godkin, L. & Allcorn, S. (2008). "Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change", *Journal of Applied Business and Economics*, 8 (1), pp. 82-95.
- Hoppmann, J., Naegle, F., & Girod, B. (2019). "Boards as a source of inertia: Examining the internal challenges and dynamics of boards of directors in times of environmental discontinuities", *Academy of Management Journal*, 62(2), pp. 437-468.
- Javadi, S. M., Alavadari, H., AmirKhani, A. H., & Jamshidi, A. (2017). "Presenting an organizational inertia management model in North Khorasan University of Medical Sciences", *Management of government organizations*, 5 (4), pp. 39-48. (in Persian)
- Král, P. & Králová, V. (2016). "Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication", *Journal of Business Research*. vol. 69, issue 11, 5169-5174
- Liao Shu-h sien, Fei Wu-chen, & Liu chih-Tang (2008) "Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation", *Technovation*, 28, pp. 183-195.
- Majid, A., Abdullah, M. T., Yasir, M., & Tabassum, N. (2011). "Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries", *African Journal of Business Management*, 5(2), pp. 383-388.
- Saldana, J. (2013). *The coding for qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanders, A., Kimberly, D., Michael, W. E., McLaughlin Jacqueline, D'Ostroph Amanda, M., Christopher, S., & Pinelli Nicole, R. (2017). "Organizational readiness for change: Preceptor perceptions regarding early immersion of student pharmacists in health-system practice", *Research in Social & Administrative Pharmacy*, 13(5), pp. 1028-1035.
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson

- Education India.
- Sepahvand, R., ArefNejad, M., & ShariatZadeh, A. (2017). "Identify and prioritize the factors causing organizational inertia using fuzzy Delphi method", *New research in decision making*, 2(1), pp. 95-117.
- Sepahvand, R., Arefnejad, M., & Shariatzadeh, A. (2017). "Identifying and Prioritizing Organizational Inertia Factors Using Fuzzy Delphi Method", *Modern Researchs in Decision Making*, 2(1), pp. 95-117. (in Persian)
- Shafiei, H. & Ghajari, S. (2017). "Investigating the Relationship between Consistent Leadership and Employee Inertia versus Change in Central Province Tax Administration Master Thesis", Islamic Azad University, Naragh Branch. (in Persian).
- Shalihar, S., Lahoutpour, N., & Abdul Rahman, A, B. (2011). "The Study on the Impact of Knowledge Inertia on Organization", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10), pp. 1207-1213.
- Smith Michael, F., Lancioni Richard, A., & Oliva Terence, A. (2005). "The Effects of management inertia on the supply chain performance of produce-tostock firms", *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 614-628.
- Steffi Haag (2014). *Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption – Multidimensional Scale Development and Validation*, Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). "Adaptation and inertia in dynamic environments", *Strategic Management Journal*, 37(9), pp. 1854-1864.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*, Sage publications.
- Suddaby, R. & Foster, W. M. (2017). *History and organizational change*.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2007). "Effect of Perceived Procedural justice on faculty members silence the mediating role of trust in supervisor", *Procedia -Social Behavioral Science*, 34 (12), pp. 1221-1231.
- Chan Kim, W., Renee M., & John P. K. (2011). *HBR's 10 Must Reads: On Change Management*, Harvard Business Review Press.
- Wang, P. & Yang, X. (2013). *A Review of Knowledge Inertia: How can we explain the hindrance on individual innovation*, International Academic Workshop on Social Science.
- Wesley, D., Sine, H., Mitsuhashi, D., & Kirsch, A. (2006). "Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors", *Academy of Management Journal*, 49(1), pp. 121-32.
- Yi, S., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). "Inertia in routines: A hidden source of organizational variation", *Organization Science*, 27(3), pp. 782-800.