

[DOR: 20.1001.1.24237558.1399.5.2.3.1](https://doi.org/10.24237/558.1399.5.2.3.1)

## اثر اینرسی سازمانی بر سایش اجتماعی و تنبلی اجتماعی دبیران تربیت بدنی استان تهران

بهاره حسین آبادی<sup>۱</sup>

احمد رضا ظهراپی<sup>۲</sup>

محمد رضا محمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، بررسی اثر اینرسی سازمانی بر سایش اجتماعی و تنبلی اجتماعی دبیران تربیت بدنی استان تهران می‌باشد. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل تمامی دبیران تربیت بدنی استان تهران در سال ۱۳۹۹ بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه استاندارد سایش اجتماعی دافی و همکاران (۲۰۰۲)، اینرسی سازمانی هاگک (۲۰۱۴)، تنبلی اجتماعی حسینی (۲۰۰۸) استفاده شد. برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر به‌کارگیری پرسشنامه‌های استاندارد، از نظرات اساتید و خبرگان حوزه مدیریت برای بررسی روایی صوری و محتوایی استفاده گردید و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به‌وسیله نرم‌افزار لیزرل استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد از دیدگاه دبیران تربیت بدنی اینرسی سازمانی می‌تواند موجب سایش اجتماعی شود و تنبلی اجتماعی را در پی داشته باشد. بنابراین در راستای بهره‌وری دبیران تربیت بدنی در مدارس، باید موانعی که سبب اینرسی سازمانی می‌شود را از بین برد تا به این‌گونه از تنبلی و سایش اجتماعی جلوگیری کنیم.

**کلیدواژه‌های:** اینرسی سازمانی، سایش اجتماعی، تنبلی اجتماعی، تربیت بدنی، تهران.

1. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول) b.hosseinabadi69@gmail.com

2. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران ahmadrezazohrabi@gmail.com

3. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران mrezaam1990@gmail.com

## ***The effect of organizational inertia on social wear and social laziness of physical education teachers in Tehran province***

B. Hosseinabadi<sup>1</sup>

A. R Zahrahi<sup>2</sup>

M. R. Mohammadi<sup>3</sup>

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the effect of organizational inertia on social wear and social laziness of physical education teachers in Tehran province. The research method a descriptive survey and applied in terms of purpose. The statistical population included all physical education teachers in Tehran province that 384 people were selected as a sample through random sampling. To collect data, three standard questionnaires of social wear Duffy et al. (2002), Hogg organizational inertia (2014), Hosseini social laziness (2008) were used. To ensure the validity of the questionnaire, in addition to using standard questionnaires, the opinions of professors and experts in the field of management were used to check the face and content validity and were approved. Cronbach's alpha was also used to determine the reliability of the questionnaire. Structural equation modeling and path analysis by LISREL software was used to analyze the data. Findings showed that from the perspective of physical education teachers, organizational inertia can cause social wear and tear and lead to social laziness. Therefore, it is concluded that to increase the productivity of physical education teachers in schools, we must remove the barriers that cause organizational inertia to prevent laziness and social wear.

**Keywords:** Organizational Inertia, Social Wear, Social Laziness, Physical Education, Tehran.

---

1. Master of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran (Corresponding Author)  
b.hosseinabadi69@gmail.com

2. PhD student, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran      ahmadrezazohrabi@gmail.com

3. Master of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran      mrezam1990@gmail.com

## مقدمه

برای این که سازمان‌ها بتوانند به حیات خود ادامه دهند، باید با محیط بیرون خود ارتباط داشته باشند. عدم انعطاف‌پذیری<sup>۱</sup>، اجازه تطبیق با تغییرات محیطی را به سازمان نمی‌دهد. در نتیجه موجب رکود فردی و در پی آن به وجود آمدن حالت اینرسی در کل سازمان می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۹۴). سازمان‌های دولتی در ایران همواره با این انتقاد روبه‌رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوط استفاده می‌کنند و دچار یک نوع سکون و بی‌حرکی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از خطر، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است (ابراهیمی، ۱۳۹۴). در حقیقت علت اصلی استفاده از روش‌های منسوخ گذشته و عدم تمایل به تغییر و تحول، اینرسی سازمانی<sup>۲</sup> است. اینرسی سازمانی توانایی و قابلیت سازمان را برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل و مشکلات تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حالت اینرسی سازمانی در تلاطم تغییرات روزافزون محیطی، سازمان در حالت سکون و بی‌حرکی است و در تقابل با موضوعات و مسائل جدید از روش‌ها و تکنیک‌های گذشته خود استفاده می‌کند؛ در واقع اینرسی سازمانی سد مستحکمی پیش‌روی روش‌های خلاقانه است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌ها به صورت سیستم باز هستند که با محیط اطراف خود در ارتباط اند و این ارتباط تضمین‌کننده بقای سازمان‌ها است. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را

1. Inflexibility

2. Organizational inertia

قطع کند از تغییر و تحول اطراف خود، آگاه نمی‌شود و موجبات نابودی و حذف خود از چرخه رقابت را فراهم می‌کند (دایتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). اینرسی سازمانی، مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحول محیطی از خود بروز می‌دهد (لیاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). همچنین اینرسی سازمانی مجموعه عواملی است که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان است و باعث می‌شود سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کندتر شود (نصار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

در زمینه تغییر استراتژیک<sup>۴</sup>، اینرسی به عنوان تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل باز طراحی استراتژی سازمان خارج از شکل جاری آن تعریف شده است (شهابی و جلیلیان، ۱۳۹۱). اینرسی و انعطاف‌پذیری دو واژه متضاد در ادبیات سازمان هستند. اینرسی به شکل‌های مختلف مانند سرکوب اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیری در سازمان نمود پیدا می‌کند (بویر و رابرت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). از دیدگاه پولایتس<sup>۶</sup> و کارهانا (۲۰۱۲) اینرسی به عنوان مختلفی تقسیم می‌شود. اینرسی شناختی؛ مدیران کلیدی، با وجود این که می‌دانند جایگزین‌های بهتر، مؤثرتر و کارآمدتری وجود دارد، آگاهانه بر استفاده از سیستم و رویه‌های موجود، اصرار دارند. اینرسی رفتاری؛ مدیران سازمان به استفاده از روش‌های موجود ادامه می‌دهند، زیرا به این روش - ها عادت دارند. اینرسی شناختی - اجتماعی؛ مدیران سازمان، استفاده از فرایندها و روش‌های موجود را ادامه می‌دهند، به این دلیل که تغییر روش‌ها و رویه‌های موجود با

1. Dainton
2. Liao
3. nasar
4. Strategic change
5. Boyer
6. Polites

مقاومت کارکنان مواجه است. اینرسی اقتصادی؛ تغییر فرایندهای موجود در سازمان به دلیل هزینه‌های بالای آن با مشکل مواجه است. بنابراین، عمل طبق فرایندهای موجود از نظر مدیران راحت‌تر است. اینرسی سیاسی؛ مدیران سازمان‌ها به دلیل اینکه، تغییر رویه‌های موجود با مخالفت یا ممانعت ذی‌نفعان مواجه می‌شود، به استفاده از فرایندهای سنتی موجود اصرار می‌کنند. گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) نیز پدیده اینرسی سازمانی را شامل سه بعد اینرسی بینشی؛ عدم درک درست کارکنان نسبت به تغییرات محیطی سازمان. اینرسی در عمل؛ زمانی اتفاق می‌افتد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی کندتر گردد و اینرسی روانشناختی: مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییرات، می‌دانند.

یکی از انتقادهایی که به نظام اداری فعلی وارد است، عدم انطباق‌پذیری و پاسخگویی به موقع این سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیطی است. این عدم انطباق‌پذیری، ریشه در سکون و بی‌حرکتی سازمانی یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد (لیا، ۲۰۰۲). اینرسی سازمانی می‌تواند سایش در سازمان را به وجود آورد. سایش اجتماعی ایجاد مانع توسط یک فرد از روی قصد و غرض با هدف از بین بردن شهرت و اعتبار فرد دیگر است (دافی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). سایش اجتماعی دارای دو بُعد سایش توسط همکار و سایش توسط سرپرست است. در سطح همکاران، به فرد توهین می‌کنند، در مورد فرد شایعه پراکنی می‌کنند و ایده‌های فرد را کم اهمیت و ساده لوحانه نشان می‌دهند. در سطح سرپرست، سرپرست، فرد را در زمان بازخواست کاری تحقیر می‌کند، به تلاش‌های فرد برای رسیدن به اهدافش

---

1. Duffy

آگاهانه آسیب می‌زند و جلوی دیگران به‌طور آشکار به فرد توهین می‌کند (هرشکویس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در سایش اجتماعی، ارزشیابی منفی از نگرش‌ها و فعالیت‌ها و تلاش‌های شخص انجام می‌شود تا به این صورت از توانایی او برای رسیدن به اهداف جلوگیری کنند (داراونگ و تای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در سایش اجتماعی با بیان مطالب تحقیرآمیز در مورد فرد و مخفی کردن اطلاعات مهم از وی در محیط کار، برای تضعیف فرد تلاش انجام می‌شود (دافی و همکاران، ۲۰۱۲). با وجود این که مطالعات گوناگون نشان می‌دهند رفتارهای فرانتشی، مطلوب سازمان‌ها هستند، اما از سوی دیگر، گاهی رفتارهایی بروز می‌کنند که نه تنها انجام وظایف درون نقشی ممانعت به عمل می‌آورند، بلکه سبب می‌شوند افراد حتی کمتر از آنچه موظف به انجام هستند، تلاش کنند و حتی عملکرد تیمی را کاهش دهند. از جمله این رفتارها، پدیده‌ای تنبلی اجتماعی است که به معنای خودداری عمدی از پذیرش تغییر و تحولات سازمانی بوده و دربرگیرنده رفتارهایی است که باعث ایجاد سکون و رخوت در سازمان شده و در نهایت بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد (محمدحسین پور، اسکندری، ۱۳۹۳). تنبلی اجتماعی، تمایل افراد به تلاش کمتر در کار گروهی نسبت به کار فردی است. دلیل اصلی طفره اجتماعی این است که افراد در کار تیمی احساس بی‌انگیزگی می‌کنند، زیرا فکر می‌کنند تلاش آن‌ها در نظر گرفته نخواهد شد (دامغانیان، موسوی داودی و فرتاش، ۱۳۹۴). رخوت و بی‌حالی در سازمان‌ها به کارکنان سازمان نیز سرایت می‌کند و موجب تنبلی کارکنان می‌شود. در تنبلی اجتماعی افراد برای انجام امور کوچک و بزرگ در زندگی شخصی و کاری و عمومی، همیشه کار امروز را به فردا

---

1. Hershcovis  
2. DarOng

می‌اندازند و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنند. به طبع در چنین سازمانی، میزان تولید و بازده شغلی بسیار پایین و علاقه و اشتیاق به کار کم است (وینست، ۲۰۱۳).

در خصوص روابط بین متغیرهای پژوهش پژوهش‌هایی انجام شده است. فریدی زنگیر و همکاران (۱۳۹۹)، در تحقیقی با عنوان طراحی مدل اینرسی سازمانی براساس توانمندسازی کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور به این نتیجه رسیدند که اگر مدیران سازمان‌های ورزشی به دنبال کاهش اینرسی سازمانی هستند باید در جهت توانمندسازی کارکنان گام بردارند. یافته‌های بیاتی و همکاران (۱۳۹۸)، نشان داد که متغیر اینرسی سازمانی به‌طور مستقیم اثر معناداری بر سایش اجتماعی و کم‌کاری کارکنان دارد. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت هر چند اینرسی سازمانی به خودی خود می‌تواند منجر به رفتار سازمانی منفی مانند ریاکاری شود؛ اما در صورتی که متغیرهای میانجی و مداخله‌گر کنترل نشود این اثر می‌تواند بسیار شدیدتر باشد. امینی و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر اینرسی سازمانی در شرکت مخابرات شهرستان گلپایگان انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که توانمندسازی کارکنان اثر منفی و معنی‌داری بر اینرسی سازمانی دارد. غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک به این نتیجه رسیدند که مؤلفه فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی 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، 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. یافته‌های تحقیق هانگ (۲۰۱۵) با عنوان حفظ مزیت رقابتی و اینرسی سازمانی نشان داد که سازمان‌ها به دنبال حفظ مزیت رقابتی با تکیه بر دانش سازمانی است و اینرسی سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش می‌شود. هاگ (۲۰۱۴) اقدام به شناسایی پیامدهای اینرسی سازمانی نموده و معتقد است که اینرسی و تمایل به سکون در سازمان مهمترین عاملی است که تطبیق کارکنان را با فناوری‌های جدید دشوار می‌سازد. ورود فناوری اطلاعات به سازمان نیازمند پویایی است. اگر سازمان دچار اینرسی شود در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد. لذا بر اساس مطالب ارائه شده می‌توان این گونه بیان کرد که اینرسی سازمان می‌تواند سایش اجتماعی را در پی داشته باشد. سایش اجتماعی گروهی را ایجاد می‌کند که راه رسیدن به موفقیت‌ها را سد می‌کنند. این امر نه تنها باعث عدم کارایی شده، بلکه تنبلی دبیران تربیت بدنی را نیز به دنبال دارد. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع این پژوهش با هدف اثر اینرسی سازمانی بر سایش اجتماعی و تنبلی اجتماعی دبیران تربیت بدنی استان تهران انجام شد.

## روش تحقیق

به لحاظ روش تحقیق، این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام دبیران تربیت بدنی استان



تهران در سال ۱۳۹۹ بودند که تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه آماری تحقیق به صورت تصادفی در نظر گرفته شد.

جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. که عبارتند از پرسشنامه استاندارد سایش اجتماعی دافی و همکاران (۲۰۰۲) دارای ۱۴ گویه که دو بُعد سایش توسط همکاران با ۷ گویه و سایش توسط سرپرست را نیز با ۷ گویه، می‌سنجد. پرسشنامه اینرسی سازمانی هاگ (۲۰۱۴). دارای ۱۵ گویه که پرسش‌های ۱ تا ۳ برای سنجش بعد اینرسی شناختی، پرسش‌های ۴ تا ۶ برای سنجش بعد اینرسی رفتاری، پرسش‌های ۷ تا ۹ برای سنجش بعد اینرسی شناختی-اجتماعی، پرسش‌های ۱۰ تا ۱۲ برای سنجش بعد اینرسی اقتصادی و در نهایت پرسش‌های ۱۳ تا ۱۵ برای سنجش بعد اینرسی سیاسی مطرح شده است. پرسشنامه تنبلی اجتماعی حسینی (۲۰۰۸) شامل ۱۵ سوال می‌باشد. سؤالات پرسشنامه‌ها در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای تنظیم شده‌اند.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه، علاوه بر به‌کارگیری پرسشنامه‌های استاندارد، از نظرات اساتید و خبرگان حوزه مدیریت برای بررسی روایی صوری و محتوایی استفاده گردید و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۹ و ۰/۸۸ بوده که نشان‌دهنده پایایی مناسب و قابل قبول پرسشنامه‌ها می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به وسیله نرم‌افزار LISREL استفاده گردید.

## یافته‌های تحقیق

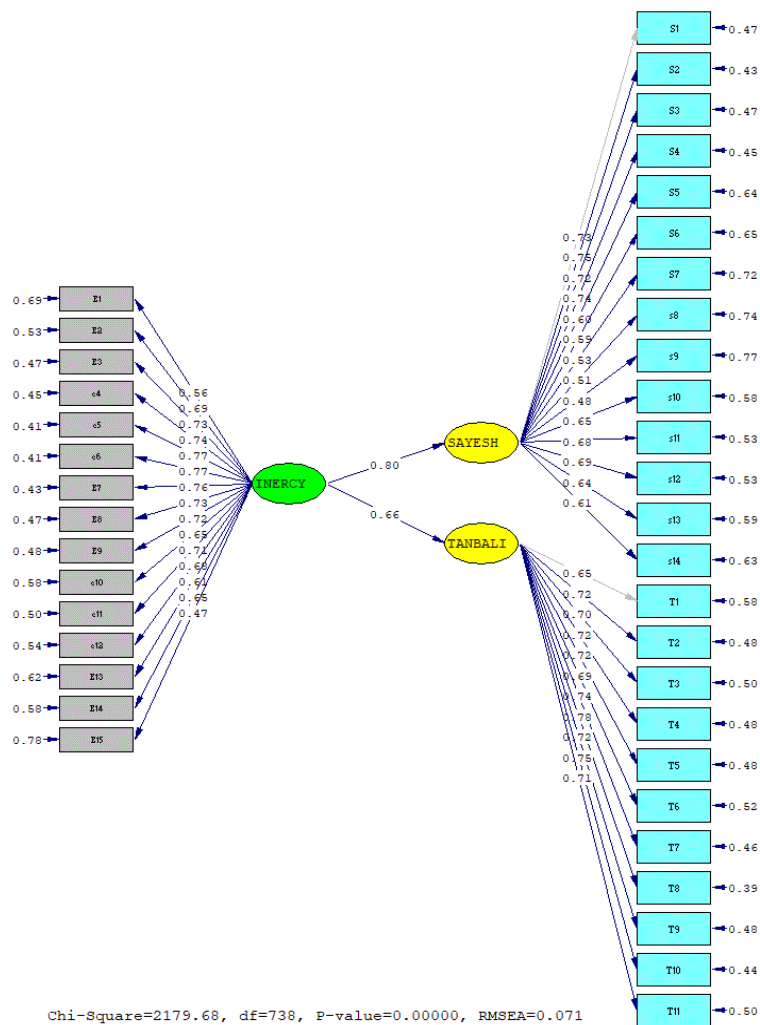
در بررسی یافته‌های توصیفی نمونه تحقیق نشان داده شد که ۳۰ درصد دبیران مرد و ۷۰ درصد آن‌ها زن بوده‌اند. بیشترین رده سنی دبیران، در رده سنی ۳۱ تا ۳۵ سال قرار گرفت و بیش‌ترین درصد مقطع تحصیلی مرتبط با مقطع لیسانس می‌باشد. در ادامه به بررسی اطلاعات توصیفی در خصوص متغیرهای تحقیق می‌پردازیم.

جهت ورود به بحث در معادلات ساختاری بنابر نیاز و نوع پرسشنامه از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استفاده می‌گردد. در این پژوهش نیز پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل عاملی برای هریک از متغیرهای تحقق انجام گرفت که تمامی عامل‌ها به جز سه عامل تبدیلی اجتماعی دارای بار عاملی بیش‌تر از ۰/۴۰ بودند. لذا این سه عامل از مجموع سؤالات حذف و مدل نهایی مورد آزمون قرار گرفت.

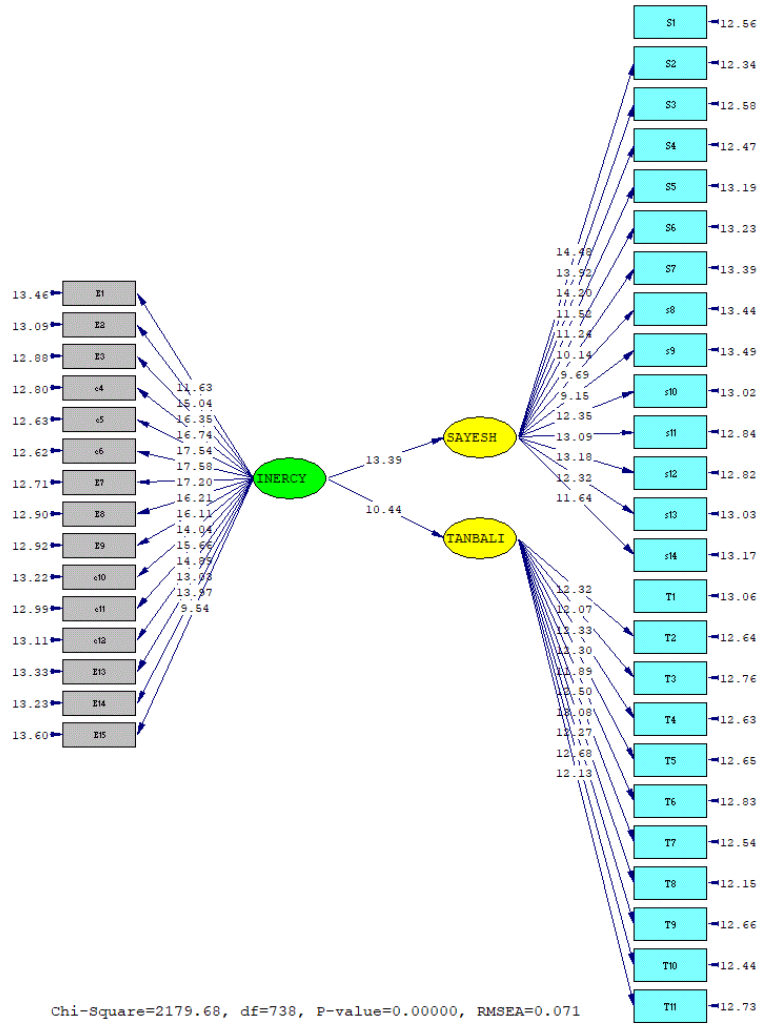
هنگامی که مدل نهایی به وسیله نرم‌افزار مورد آزمون قرار گرفت، باید برای سنجش برازش مدل از معیارهای مختلفی استفاده کرد. در این تحقیق نیز از شاخص‌های متعددی برای تعیین برازش مدل استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) نمایان است. همان‌طور که مشخص است و با توجه به خروجی نهایی مدل، تمامی شاخص‌ها مدل مورد تأیید می‌باشد. به‌طور کلی اگر ارزش  $GFI, NFI, CFI, RFI$  بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد مدل از برازش خوبی برخوردار است. همچنین اگر نسبت کای دو به درجه آزادی که مهم‌ترین شاخص آماری در تعیین برازش مدل است کمتر از ۳ باشد مدل از برازش خوبی برخوردار است. مقدار  $RMSEA$  نیز اگر کمتر از ۰/۰۸ باشد برازش مدل قابل قبول می‌باشد.

#### جدول ۱: شاخص‌های برازش مدل

تفسیر	مقدار	شاخص برازش
مطلوب	۰/۹۴	شاخص نیکویی برازش
مطلوب	۰/۹۳	شاخص برازش فزاینده
مطلوب	۰/۹۴	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده
مطلوب	۰/۹۳	شاخص برازش هنجار شده
مطلوب	۰/۹۲	شاخص برازش تطبیقی
مطلوب	۰/۰۷۱	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
مطلوب	۲/۸۹	کای مربع بهنجار شده/درجه آزادی



شکل ۱: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

خروجی نتایج لیزرل مقادیر شاخص های برازش مدل را به شرح جدول زیر نشان داده است.

جدول ۲: نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری در خصوص متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	اینرسی سازمانی	اینرسی سازمانی
متغیر وابسته	سایش اجتماعی	تنبلی اجتماعی
ضریب تأثیر	۰/۸۰	۰/۶۶
نمره T	۱۳/۳۹	۱۰/۴۴

بر اساس نتایج جدول ۲، ضریب استاندارد بین دو متغیر اینرسی سازمانی و سایش اجتماعی برابر با ۰/۸۰ و بین دو متغیر اینرسی اجتماعی و تنبلی اجتماعی برابر ۰/۶۶ است، با توجه به مقدار نمره معناداری تمامی مسیرها در بازه مابین منفی و مثبت ۱/۹۶ قرار نگرفته اند، لذا می توان بیان کرد که تمامی مسیرها مدل تحقیق مثبت و معنی دار هستند.

### بحث و نتیجه گیری

مجموعه عواملی وجود دارند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان می شوند و به این صورت باعث عدم تطبیق پذیری سازمان با محیط می شوند و شرایطی را ایجاد می کنند که عملکرد فردی و تیمی را کاهش دهند. لذا با توجه به وجود چنین عواملی این پژوهش با هدف تأثیر اینرسی سازمانی بر سایش اجتماعی و تنبلی اجتماعی انجام شد. دبیران تربیت بدنی به عنوان عضوی از سازمان آموزش و پرورش می توانند دستخوش این موارد منفی شوند. بنابراین جامعه مورد نظر این پژوهش را به خود اختصاص دادند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که اینرسی سازمانی می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای بر سایش اجتماعی بگذارد. این تأثیر می‌تواند ناشی از عدم تطبیق‌پذیری با محیط و تأکید بر اصول و برنامه‌های منسوخ گذشته باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های بیاتی و همکاران (۱۳۹۸) و هاگک (۲۰۱۴) همسو است. در این باره بیاتی و همکاران (۱۳۹۸) تأکید دارند که اینرسی سازمانی به خودی خود می‌تواند منجر به رفتار سازمانی منفی شود؛ اما در صورتی که نقش سایش اجتماعی کنترل نشود این اثر می‌تواند بسیار شدیدتر باشد. این امر نشان‌دهنده اهمیت کنترل اینرسی سازمانی و سایش اجتماعی است. چون هر دو این موارد می‌توانند برای سازمان اثراتی منفی داشته باشند. اینرسی با ایجاد محیطی غیرقابل انعطاف، باعث ایجاد مانع توسط یک فرد با هدف از بین بردن شهرت و اعتبار فرد دیگر است. در واقع زمانی که ابتکار عملی در سازمان وجود نداشته باشد و سازمان دچار اینرسی شده باشد از توانایی افراد برای رسیدن به اهداف جلوگیری می‌شود (داراوندگ و تای، ۲۰۱۵).

دیگر یافته تحقیق نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی می‌تواند تنبلی اجتماعی را نیز به وجود آورد. این یافته با پژوهش‌های فریدی زنگیر و همکاران (۱۳۹۹)، امینی و همکاران (۲۰۱۹)، غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)، همسو و هم جهت می‌باشد. لذا با قدرت بالا و با پشتوانه مبانی نظری می‌توان بیان نمود زمانی که اینرسی در سازمان به وجود آید، سازمان و کارکنان تنبلی را به وجود خواهد آورد. لذا اینرسی در آموزش و پرورش می‌تواند باعث کم‌کاری و تنبلی دبیران تربیت بدنی در جامعه شود. این امر دلایل مختلفی می‌تواند داشته باشد. در واقع گاهی رفتارهایی بروز می‌کنند که سبب می‌شوند افراد حتی کمتر از آنچه موظف به انجام هستند، تلاش کنند و حتی عملکرد تیمی را کاهش دهند. در این حالت

خودداری عمدی از پذیرش تغییر و تحولات سازمانی در افراد به وجود می‌آید بوده و باعث ایجاد سکون و رخوت در سازمان شده و در نهایت بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد (محمدحسین پور، اسکندری، ۱۳۹۳). بنابراین اینرسی سازمانی باعث می‌شود دبیران تربیت بدنی تلاش کمتری در کار گروهی نسبت به کار فردی انجام دهند و یکی از دلایل اصلی آن می‌تواند نداشتن انگیزه کافی بدلیل سیاست‌ها و برنامه‌های منسوخ باشد. در واقع اینرسی سازمانی می‌تواند باعث انتقال رخوت و بی‌حالی از سازمان به کارکنان شود و تبدیلی کارکنان را در پی داشته باشد. در چنین سازمانی، علاقه و اشتیاق به کار کم است (وینسنت، ۲۰۱۳). اینرسی سازمانی توانایی و قابلیت سازمان را برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل و مشکلات تحت تأثیر قرار می‌دهد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از مشکلات اصلی سازمان‌ها عدم ارتباط‌گیری با محیط اطراف است. این امر باعث می‌شود تغییرات محیطی را نادیده بگیرند و موجبات نابودی و حذف خود از چرخه رقابت را فراهم کنند (دایتون، ۲۰۱۵).

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی برای کاهش رفتارهای منفی سازمانی که اینرسی سازمانی، سایش اجتماعی و تبدیلی اجتماعی از این موارد هستند برای دبیران تربیت بدنی استان تهران ارائه می‌شود. در خصوص راه کارهای کاهش اینرسی سازمانی باید بیان کرد از آن‌جا که اینرسی دارای مؤلفه‌های مختلفی است تمرکز بر تک تک این مؤلفه‌ها ضروری است.

لذا در جهت کاهش اینرسی شناختی باید مدیران بدانند و آموزش ببینند که رسیدن به اهداف سازمانی یکی از ضروریات هر سازمانی است. بنابراین استفاده از بهترین سیستم‌ها و



رویه‌ها باید در دستور کار قرار بگیرد. در خصوص اینرسی رفتاری، مدیران باید در راستای تحقق سیاست‌های سازمان خود، روش‌های جدید و منطبق با محیط را برای رفع مشکلات سازمانی و رسیدن به بهترین نتیجه به کار ببرند. در خصوص اینرسی اجتماعی، مدیر باید توانایی تقناع کارکنان را داشته باشد و بر اصول سازمان برای رسیدن به بهره‌وری سازمانی تأکید نماید.

مدیر باید دلایل کافی برای ایجاد تصمیم و استفاده از فرایندهای جدید را داشته باشد تا کارکنان نیز با او همراه شوند. در خصوص اینرسی اقتصادی، مدیران باید به تغییر به‌عنوان یک سرمایه نگاه کنند. اگر دیدگاه یک مدیر این باشد که تغییرات هزینه‌های زیادی برای سازمان دارد و به این دلیل از تغییرات اساسی و لازم برای سازمان جلوگیری کند، نه تنها هزینه‌ها را نتوانسته کنترل کند بلکه مسائل و مشکلات بیشتری را برای سازمان خود به وجود آورده است. بنابراین تغییرات گاهی از مشکلات مالی در آینده جلوگیری می‌کنند؛ هر چند که برای ایجاد آن نیاز به مخارجی باشد.

در نهایت در خصوص اینرسی سیاسی، مدیر باید برای کنار گذاشتن فرایندهای سنتی، بتواند ذی‌نفعان و شکای سازمان را قانع سازد که تغییرات با برنامه‌ریزی‌های دقیق و کارشناسانه بوده است. برای اینکه ذی‌نفعان با تصمیمات مدیر همراستا شوند باید نمونه‌هایی از سازمان‌های موفق که رویه‌های متفاوت و نوینی را به کار برده‌اند و موفق شده‌اند را مثال زد.

در پایان باید گفت در راستای کاهش سایش اجتماعی و تنبلی اجتماعی و دوری از سازمان کم کار و رخوت آلود نیاز به حمایت مدیر توسط کارکنان است. کارکنان باید خود را متعهد به آرمان‌های سازمان بدانند و در راستای اهداف آن بیشترین تلاش و ممارست را داشته باشند.

#### منابع

- Amini, N., Hosseini, M., Omid, M. (2019), *The Effect of Empowering Employees on Organizational Inertia in Golpayegan Telecommunication Company*, Master's thesis, Golpayegan Institute of Higher Education.
- Bayati, B., Soleimani, M., Ahmadi, S. (1398), The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy mediated by underemployment and social wear of employees (Case study of Tehran Municipality Sports Organization), *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 6 (2), 85-99.
- Boyer, M. & Robert, J. (2006), Organizational inertia and dynamic incentives, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59 (3), 324-348.
- Dainton, M. & Zelle, E. D. (2015), *Applying communication theory for professional lifem*, California: SAGE publication.
- Damghanian, H., Mousavi Davoodi, M., Fartash, K. (2015), Investigating the Relationship between Organizational Justice and Social Laziness, *Organizational culture management*, 13 (1), 115-133
- DarOng, L., Tay, A. (2015), The Effects of co-workers social

- undermining behaviour on employees work behaviours, *Istanbul International Academic Conference Proceedings*, Istanbul, Turkey, 10-18.
- Duffy, K; Scott, L; Shaw, D; Tepper, J; Aquino, K. A. (2012), Social Context Model of Envy and Social Undermining, *Academy of Management Journal*, 55 (3), 643
  - Duffy, M. K; Ganster, D. C; Pagon, M. (2002), Social Undermining in the Workplace, *Academy Of Management Journal*, 45, 331-352.
  - Ebrahimi, A. (2015), An Income on Organizational Inertia and Its Influencing Factors in Public Sector Organizations in Iran, *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 4 (13), 119-101
  - Faridi Zangir, A., Moharramzadeh, M., (1399), Imanzadeh, M. Designing an organizational inertia model based on employee empowerment in the general departments of sports and youth in the northwest of the country, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 7 (1) 53-64.
  - Ghaffari, R.; Rostamnia, Y. (1396), Organizational inertia and social laziness; Malfunctions of bureaucratic organizational culture, *governmental management*, 9 (2), 307-332.
  - Godkin, L. & Allcorn, S. (2008), Overcoming Organizational inertia: A Tripartite model for Achieving strategiv organizational change, *Journal of Applied Business and Economics*, 8 (1): 82-95.
  - Haag, Steffi. S. (2014), Organizational inertia as Barrier to Firms It Adoption Multidimensional Scale Development and

Validation, Twentieth Americas Conference in information system, Sanannah.

- Herscovis, M. (2011), Incivility, Social Undermining, Bullying...oh my: A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research, *Journal of Organizational Behavior*, 32(3): 499-519.
- Hung, D.F. (2015), Sustained Competitive Advantage and Organizational inertia: The Cost perspective of knowledge Management, *Journal of the knowledge economy*, 6(4): 769-789.
- Liao s-h. (2002), problem solving and knowledge inertia, *Expert systems with applications*, 22(1):21-31
- Mohammad Hosseinpour, F., Eskandari, H., Abbaspour, A. (2014), Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and social laziness of employees, *Journal of Job and Organizational Counseling*, 19 (6), 38-24.
- Polites, G.L. & Karahanna, E. (2012), Shackled to the status Quo: The inhibiting Effects of Incumbent system Habit, Switching Costs, and Inertia on new system on incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance, *Mis Quarterly*, 36(1), 21-42.
- Sepahvand, R.; Arefnejad, M.; Shariatnejad, AS. (1396), Identifying and prioritizing the factors causing organizational inertia using fuzzy Delphi method, *New developments in decision making*, 2 (1), 95-117.
- Shahabi, M.; Jalilian, H. (2011), Investigating the Relationships between Knowledge Inertia, Organizational

- Learning and Organizational Innovation (Case Study: West Oil and Gas Exploitation Company), *Scientific-research quarterly of management and human resources in oil industry*, 4 (15),158-137.
- Vincent, K. (2013), The Pursuit of Laziness: An Idle Interpretation of the Enlightenment, *The European Legacy: Toward New Paradigms*, 18(4), 531- 532.