



شناسایی و اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی موثر بر کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران با استفاده از تکنیک AHP

مصدق لطفی زنگنه^۱ - قنبر امیرنژاد^۲ - فواد مکوندی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی موثر بر کاهش اینرسی سازمانی با استفاده از تکنیک AHP در سازمان تامین اجتماعی ایران می باشد. تحقیق حاضر از نوع توسعه ای و با روش آمیخته انجام شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان و مدیران سازمان تامین اجتماعی ایران تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۳۷۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آنها با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای صورت گرفت. گام اول به روش دلفی و با ارایه پرسش نامه به ۲۵ نفر خبره انجام شد که با نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. جمع آوری داده‌ها در این مرحله، از طریق ادبیات پژوهش و تحقیقات پیشین بود. گام دوم به روش کمی با استفاده از پرسش نامه، که روایی آن با تحلیل عاملی و پایایی با آزمون آلفای کرونباخ که مقدار آن برای همه ابعاد بیشتر از ۰/۷ بود، انجام گرفت. با آزمون تحلیل عاملی ۱۴ بعد فرهنگ سازمانی تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک دو نرم افزار SPSS و LISREL صورت گرفت. بار عاملی استاندارد برای تمامی ابعاد و مولفه‌ها بیشتر از ۰/۴۰ و در حالت معناداری بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمد. که فرهنگ انعطاف‌پذیری دارای بیشترین وزن و در رتبه اول قرار گرفته و فرهنگ عدالت نیز دارای کمترین وزن و در رتبه آخر قرار گرفته شد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، اینرسی سازمانی، سازمان تامین اجتماعی، تکنیک AHP

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

^۲ دانشیار گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

gh.amirnejad@iau-shoushtar.ac.ir

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییرات سریع و شگرف سازمانی است و سازمان‌ها برای پیشبرد اهداف خود نیازمند تغییرات و تحولات کارآمد هستند زیرا حیات سازمان به همپایی سازمان با تغییرات عصر جدید وابسته است بنابراین عدم تغییر و ایجاد مقاومت در برابر تحولات مهم و حیات بخش یک خطر جدی تلقی می‌شود. (مومنی بادل و همکاران، ۱۳۹۸). سازگاری و تغییر برای بقای سازمان‌ها ضروری است. سازمان‌ها باید عملیات خود را مطابق با شرایط تغییر یافته و ساختارهای سازمانی خود مطابق با مدل‌های جدید تنظیم و تغییر دهند (کرال و کراول، ۲۰۱۶). سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی اند (سید نقوی و همکاران، ۱۴۰۰). امروزه محیط کسب و کار به طور مداوم در حال رشد و تغییرات سریع است، سازگاری و تغییر با محیط کسب و کار یکی از موثرترین راه‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی است. تغییر و تحول به امری تبدیل شده تا سازمان‌ها بتوانند جایگاه رقابتی خود را در بازار حفظ کنند (پترو^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). تغییر یک جنبش دائمی است که هر سازمانی برای حفظ و بقای خود به آن نیاز دارد و سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به زندگی خود ادامه دهند، باید تغییراتی را در ساختارهای درونی خود ایجاد کنند، اغلب دیده می‌شود که سازمان‌ها برای تغییر و تحول از خود بی‌علاقگی نشان می‌دهند و نوعی رخوت و بی‌حالی در سازمان‌ها دیده می‌شود. عمده تغییرات ضروری و حیاتی سازمان و توان انطباق پذیری سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند (فریدی زنگیر و همکاران، ۱۳۹۹). اینرسی سازمانی تمایل بی‌حرکی، استحکام، وابستگی یا چسبندگی به مسیر سابق و پیشین دارد. اینرسی منجر به روند نزولی ساختارها و کاهش قابلیت اطمینان و پاسخگویی سازمان‌ها به تغییرات محیطی خواهد داد

(ون دی ویتترینگ و همکاران^۳، ۲۰۱۷). اینرسی باعث عدم تحرک (اجتماعی، اجتماعی- فنی، اقتصادی و سیاسی) و همچنین مقاومت در برابر سازگاری با فرآیندها و تکنولوژی جدید می‌باشد (رو^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). اینرسی سازمانی باعث ناتوان شدن سازمان برای مقابله با تغییرات داخلی و خارجی خواهد شد. هنگامی که اینرسی در طول زمان به تدریج در اقدامات سازمان تعبیه شده است، این سازمان به طور خودکار بر اساس تجربیات گذشته واکنش نشان می‌دهد و مقاومت داخلی قوی برای تغییر کردن نشان می‌دهد (میکالف^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). ژانگ^۶ و همکاران (۲۰۱۷) اینرسی سازمانی را مهم‌ترین عاملی می‌دانند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی، نوآوری و استفاده از تکنولوژی‌های جدید و به روز بوده و باعث خواهد شد تا سرعت تطبیق پذیری سازمان با محیط کند شود. اینرسی سازمانی به عنوان مانعی بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی خواهد بود. اینرسی سازمانی بر میزان سرمایه گذار شرکت‌ها برای استفاده از ساختار و تکنولوژی جدید تاثیرات منفی دارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۷). هدربرگ و وولف^۷ (۲۰۰۳) معتقدند که اینرسی در سه بعد بینش، عملی و روانشناختی سازمان موانع کلیدی بر سر راه اراده سازمان برای توسعه و پیاده سازی جهت گیری‌های کلان استراتژیک سازمان است. اینرسی بینشی زمانی ظاهر می‌شود که یک فاصله زمانی قابل ملاحظه میان بروز تغییرات اساسی در محیط سازمان و مطلع شدن سازمان از بروز این تغییرات، به وجود آید. اینرسی عملی زمانی رخ می‌دهد که در نتیجه تجزیه و تحلیل محیط سازمانی یک بینش مدیریتی در مورد محیط ایجاد شده است. اما پاسخ و واکنش سازمان به این تغییرات کند است و تلاش‌هایی که برای تغییر اعمال می‌شود در زمان مناسب و مفید رخ نمی‌دهد. اینرسی روان شناختی هم می‌تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان باشد. تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس،

اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند (هدبرگ و وولف، ۲۰۰۳). محققان نشان داده اند، از جمله عوامل موثر بر افزایش و یا کاهش اینرسی فرهنگ سازمانی می‌باشد. فرهنگ‌های پویا و انعطاف پذیر باعث کاهش و فرهنگ بوروکراتیک و نامناسب باعث افزایش اینرسی خواهد شد (احمدی و همکاران، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی موضوعی است که اهمیت روزافزونی پیدا کرده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. تا آنجا که بسیاری، موفقیت یا شکست سازمان را نتیجه فرهنگ حاکم بر آن سازمان می‌دانند (غفاری و رستم نیا، ۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی به معنای ادراک کارکنان از سازمان خود است، مفهوم فرهنگ سازمانی در سازمان وجود دارد و نه در فرد، بلکه ویژگی‌ها، خصوصیات و نوع رفتار بوده که باعث تمایز سازمانها از یکدیگر خواهد شد. فرهنگ سازمانی به صورت کلی به معنای سیستمی از درک مشترک اعضا نسبت به سازمان می‌باشد (نام و کیم^۸، ۲۰۱۶). فرهنگ سازمانی به طور موفقیت آمیز بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد می‌توان با تأکید بر ارزش‌های خاص، و در عین حال تقویت هنجارهای مربوط به رفتار مورد نظر بیان شود (لونگ لی^۹ و همکاران، ۲۰۱۸). بسیاری از صاحب نظران موفقیت یا شکست سازمان را نتیجه‌ی فرهنگ سازمانی حاکم بر آن سازمان می‌دانند. یافته‌های تحقیقات مختلف حاکی از اثرگذاری فرهنگ بر عملکرد سازمان‌ها و جنبه‌های مختلف آن است؛ به گونه‌ای که بعضا مشاهده می‌شود در نتیجه یک فرهنگ سازنده در شرکت و مدیریت درست بر آن، کاهش قابل ملاحظه- ای در رفتارهای منفی در سازمان رخ می‌دهد (یاساس^{۱۰}، ۲۰۱۹). فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. زیرا نظام باورها و ارزش‌ها و الگوهای رفتاری حاکم در سازمان پشتیبانی مؤثر برای

رسیدن به اهداف کیفی سازمان‌ها می‌باشد. به بیانی روشنتر الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها براساس باورهای عمیق نسبت به ضرورت تلاش و مشارکت همگانی برای بهبود مستمر کیفیت و جلب رضایت مشتری تنظیم شده است، لذا کیفیت در سازمان‌ها نه به عنوان یک هدف کوتاه‌مدت بلکه به عنوان یک فرهنگ به تمامی فعالیت‌های سازمان مستولی شده و خدمت به مشتری همچون یک عبادت مورد توجه است (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان تأمین اجتماعی یکی از بزرگترین سازمان‌هایی است که در امر خدمت‌رسانی به آحاد جامعه با تغییر ساختار و گرایش به بخش عمومی در چارچوب وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی در جهت تحقق آرمان و اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی و توجه به اصل ۲۹ قانون اساسی کوشش و اهتمام ورزیده که لازمه این کوشش نه بعنوان چتر حمایتی بلکه یک ساختار بیمه‌ای در شان جامعه و شهروندان ایران اسلامی، ایجاد و استقرار یک نظام خدمت رسانی جامع و کامل مبتنی بر اصول علمی می‌باشد. لذا نوع عملکرد کنونی با توجه به مدیریت متمرکز و ساختار سلسله مراتبی از یک سو و تنوع درخواست‌ها و انتظارات بیمه‌شدگان طلب می‌نماید که مطابقت با الگوهای رایج کیفیت خدمات با هدف خدمت رسانی بهتر و گامی به سوی تکریم ارباب رجوع به معنای واقعی آن حرکت، که به همین منظور تغییر ساختارهای عملکردی، استانداردسازی، ابداع روش‌های نوین جهت اثربخشی و افزایش عملکرد در سازمان اهمیت تحقیق را دو چندان می‌سازد. با توجه به مطالب بیان شده این پژوهش سعی دارد تا به شناسایی و الویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی موثر بر کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران بپردازد، در نتیجه این پژوهش در پی پاسخگویی به سوالات زیر می‌باشد.

ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران کدامند؟

ابعاد فرهنگ سازمانی موثر بر کاهش اینرسی سازمانی از چه اولویت بندی برخوردارند؟

مبانی نظری

اینرسی سازمانی: اینرسی از کلمه لاتین، *iners* به معنی سست است. نیوتن اینرسی را چنین تعریف می کند: "هر آنچه در وضعیت راکد یا یک حرکت ثابت باقی بماند، مگر اینکه یک نیروی خارجی آن را فعال کند. مفهوم سکون سازمانی با استفاده از تئوری اکولوژی سازمانی برای توضیح سیستم پیچیده بین سازمان و محیط پیرامون آن و پدیده هایی که در برابر تغییرات محیطی به راحتی تغییر نمی یابد، معرفی شد. جامعه شناسان از تعریف اینرسی در فیزیک به عنوان "استعاره" برای توصیف مشکل در تغییر ساختار سازمانی استفاده کرده اند و معتقد هستند که اینرسی سازمانی پدیده ای از سازمان راکد است و نشان دهنده وضعیت بیش از حد ثابت و عدم تغییر یک سازمان می باشد. هنگامی که اینرسی به تدریج در اقدامات سازمان رخ می دهد، سازمان به طور خودکار بر اساس تجربیات گذشته واکنش نشان می دهد و به شدت در برابر تغییر مقاومت می کند (مرادی^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۱). امروزه با پیشرفت سریع علم و فناوری و پیچیده شدن محیط سازمانی لزوم ایجاد تغییر سازمانی اهمیت ویژه ای پیدا کرده است. امروزه تمامی ابعاد زندگی با شتابی بی مانند در حال تغییر و تحول هستند. سازمان ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند. دنیا به طور مداوم در حال تغییر و تحول است و به تعبیر دراکر یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است (بخشی^{۱۲}، ۲۰۱۰). سازمانی که در پاسخگویی به نیاز مشتریان و محیط اطراف خود ناتوان باشد به اینرسی سازمانی دچار شده است. در این شرایط، راه حل های پیشین پاسخگوی مسائل امروزی نیست. پیش از آنکه به تعریف اینرسی سازمانی پرداخته شود، لازم است تا واژه اینرسی تعریف گردد.

بنا بر یک تعریف ارائه شده از اینرسی، مقاومت در برابر هرگونه تغییر، تحول و حرکت را سکون یا اینرسی می نامند. اینرسی به عنوان تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول دانست. در تعریفی دیگر اینرسی سازمانی به عنوان مجموعه ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی تعریف شده است سازمان ها به صورت سیستمی باز هستند و با محیط خود ارتباط برقرار می کنند و این ضامن بقای سازمان است. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی شود و این امر موجب نابودی آن می گردد. 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 (ابراهیمی، ۱۳۹۴).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی یکی از مفاهیم مهمی است که نسبتاً جدید بوده و به طرز قابل توجهی در شیوه تفکر و عملکرد محققان، مدیران و کارآفرینان و متخصصان سازمانهای مختلف از سراسر جهان تأثیرگذار بوده است. مفهوم فرهنگ سازمانی ریشه در موقعیت های اجتماعی، انسان شناسی، جامعه شناسی، روانشناسی اجتماعی و رفتار سازمان دارد. از دهه ۱۹۷۰، تحقیقات سازمانی شروع به استفاده از مفاهیم فرهنگی برای تحلیل رفتار سازمان ها کرده است. عبارت «فرهنگ سازمانی» در سال ۱۹۷۹ توسط پتیگرو^{۱۳} در کار «در مورد مطالعه فرهنگ سازمانی» در ادبیات وارد شد. فرهنگ سازمانی آداب و رسوم زندگی شرکت را بیان می کند (پوپا^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۹). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از نگرش ها، اعتقادات، آداب و رسوم، ارزش ها و شیوه های که توسط یک گروه مشترک یا سازمان پذیرفته شده که در شیوه ها و اهداف آن منعکس می شود و

به اعضای آن کمک می کند تا وظایف سازمانی را درک کنند. (گونزالز رودریگز و همکاران، ۲۰۱۹). فرهنگ سازمانی نحوه تعامل اعضای سازمان با یکدیگر و سایر ذینفعان است. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها، اعتقادات و الگوهای رفتاری است که یک سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز می کند (پاتریجی^۵، ۲۰۱۹). پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی بر این باورند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و بر این نظرند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت بگیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی جامعه منجر می شود باید در فرهنگ سازمانی تحقیق شود. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می توان بر حسب تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و میزان تعهد اعضا به ارزشها و هنجارهای غالب سازمان تعیین گردد (وولو^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۵).

پیشینه پژوهش

تحقیقات متعددی در خصوص ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اینرسی سازمانی انجام شده است که به تعدادی از این مطالعات در زیر اشاره شده است:

(سید نقوی و همکاران، ۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان اینرسی به مثابه مانع تغییر: کاربرد استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد در فهم اینرسی سازمانی، براساس نتایج 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 تاثیر مستقیم دارد. (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰). در تحقیقی به عنوان بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کویین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در سروش رسانه پرداخت. نتایج نشان داد که اخلاق حرفه ای و فرهنگ سازمانی از حد متوسط بالاتر بوده و در بررسی متغیرهای دمو گرافیک (جنسیت، سابقه،

تحصیلات) میزان اخلاق حرفه ای و فرهنگ سازمانی در بین کارکنان زن بیشتر از مرد می باشد. اما میزان اخلاق حرفه ای و فرهنگ سازمانی در سایر متغیرهای دمو گرافیکی یکسان می باشد. (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 براساس یافته نشان داد که توانمند سازی کارکنان بر اینرسی سازمانی تاثیر معنی دار و منفی دارد. (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۸) در یک مطالعه به بررسی تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر انطباق پذیری و تغییر پذیری کارکنان تاثیر مثبت دارد. (امیری و همکاران، ۱۳۹۷) در یک مطالعه به بررسی طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه های عمومی ایران پرداختند. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش شش مقوله اصلی و ۱۶ مولفه فرعی به عنوان ابعاد و مولفه های فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه های عمومی مفهوم سازی شد. (جعفری و همکاران، ۱۳۹۷). در پژوهشی به بررسی تاثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری و نوآوری بر عملکرد پرداخت. نتایج نشان دادند که اینرسی سازمانی با نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب و کار رابطه منفی دارد و نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب و کار بر عملکرد تاثیر مثبت دارد. (غفاری و رستم نیا، ۱۳۹۶). در تحقیقی با عنوان «اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک» بیان می کنند که علاوه بر تایید مدل پیشنهاد شده، مولفه فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی- اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تاثیر مثبت و معناداری دارد و متغیرهای ویژگی های کار، ویژگی های گروه و ادراک فرد نیز در رابطه بین فرهنگ بوروکراتیک و اینرسی سازمانی نقش میانجی را ایفاء می کنند. (غلامی و همکاران، ۱۳۹۹).

سازمانی و اثر آن بر ابعاد توانمند سازی منابع انسانی پرداخت. نتایج نشان داد مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی تاثیر مستقیم و معناداری دارد. (موسوی جد و همکاران، ۱۳۹۹). در تحقیقی با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخت. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی با رفتارهای کارآفرینانه ارتباط دارد. ولی مدیران این کسب و کارها در میان ابعاد فرهنگ سازمانی بیشترین بها را به ارزش‌های بنیادین داده و همچنین از نظر آنها هدف گذاری رابطه‌ی معکوسی با رفتارهای کارآفرینانه داشت. (فلیپ^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۷) در یک مطالعه به بررسی تاثیر ارزشهای فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و ارزشهایی از قبیل انعطاف‌گرایی باعث افزایش چابکی سازمان و پاسخگویی سازمان به محیط خود خواهد شد. (هانگ^{۱۸}، ۲۰۱۵)، در تحقیقی با عنوان «حفظ مزیت رقابتی و اینرسی سازمانی» بیان می‌کند که سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی بایستی متکی بر دانش سازمانی باشند و اینرسی ساختاری و سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش در سازمان می‌شوند. (هوک^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۵) در یک مطالعه تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانایی یک شرکت برای نوآوری را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگی مبتنی بر نوآوری و فرهنگی مبتنی بر کارایی قابلیت‌های لازم را به نفع نوآوری مدل تجاری ایجاد می‌کنند. (استفی^{۲۰}، ۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان «شناسایی عوامل اینرسی در سازمان» بیان می‌کند 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 تغییرات مقاومت خواهد کرد. (بلونت^{۲۱}، ۲۰۱۴)، در

در تحقیقی با عنوان طراحی مدل اینرسی سازمانی در فدراسیون ورزشی کشور پرداختند که نتایج به دست آمده نشان داد که سکون سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور متشکل از ۷ بعد ۱۸ مولفه و ۵۵ گویه است. (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی» بیان می‌کنند که نتایج پژوهش مشتمل بر دو بخش است که در بخش اول مجموعه‌ای از عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی شناسایی و در بخش دوم میزان اهمیت و اولویت این عوامل مشخص می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهند که ترس و روحیه محافظه‌کاری، تهدید موقعیت شغلی، استرس و اضطراب، عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی، انجماد فکری، دفاع روانشناختی و عدم آگاهی از علت تغییر مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی هستند. (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان «ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی» بیان می‌کنند که مدل مدیریت اینرسی سازمانی دارای چهار عامل مدیریت دانش، اقدامات زمینه ساز مدیریت تغییر، مدیریت تغییر و ملاحظات روان شناختی است که در آن عوامل مدیریت دانش و ملاحظات روان شناختی باعث بهبود اقدامات زمینه ساز تغییر و مدیریت تغییر می‌شوند. اقدامات زمینه ساز تغییر نیز بر مدیریت تغییر تاثیرگذار هستند. (ابراهیمی، ۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران» بیان می‌کند که مهم‌ترین عامل تاثیرگذار بر اینرسی سازمان، اینرسی دانشی است. اینرسی دانشی که خود شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است تاثیر مستقیمی بر هر سه بعد اینرسی سازمان یعنی اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان‌شناختی دارد. (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۶). در تحقیقی به بررسی و شناخت مولفه‌های فرهنگ

تحقیقی با عنوان «فرهنگ سازمانی و توسعه» بیان می‌کند که، مجموعه الگوهای فرهنگ سازمانی در افزایش آگاهی مدیران و دست اندرکاران فرهنگ سازمانی، نقش مهمی را ایفا می‌کند و لازم است مدیران سازمان ها، بویژه کشورهای توسعه یافته با تلفیقی از این الگوها، در راستای افزایش کارایی و اثربخشی حرکت کنند و نسبت به تطبیق این الگوها، مطالعات استراتژیک را تحقق بخشند. (عبدالمجید و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۱)، در تحقیقی با عنوان «اینرسی سازمانی و سبب تغییر» بیان می‌کنند که اگر فهم عمومی را از مجموعه نیروهای اینرسی سازمانی بالا رود در فرآیند تغییر تاثیرگذار می‌باشند. نتایج نشان می‌دهد که سازمان برای شکست

نیروهای اینرسی بایستی چشم انداز خود را مورد بازنگری قرار دهد و یک برنامه قابل درک از طریق مطالعه تمامی وجوه تغییر آماده کند.

نگرش‌ها و رویکردهای مختلفی به مقوله فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر کاهش اینرسی سازمانی و استقبال از تغییرات محیطی حاکم است و بر آن اساس نظریه‌ها، و مدل‌های گوناگونی برای تعیین و تشریح ابعاد فرهنگی یک سازمان به کار رفته است. در جدول ۱ تعدادی از مدل‌های مستخرج از مرور مبانی نظری که ابعاد و مولفه‌های آن برای سنجش و اندازه گیری پویایی فرهنگ سازمانی ارائه داده اند نشان داده شده است.

جدول ۱: منابع ابعاد و مولفه‌های جمع آوری شده پژوهش

شماره	ابعاد	مولفه ها	محقق
۱	فرهنگ مشارکتی و درگیر شدن در کار	تواناسازی کارکنان، جهت گیری تیمی و ظرفیت سازی	دنیسون (۲۰۰۰)
۲	فرهنگ هماهنگی و سازگاری	ارزش‌های محوری، توافق، هماهنگی و یکپارچگی	دنیسون (۲۰۰۰)
۳	فرهنگ انطباق و انعطاف پذیری	ایجاد تغییر و تحول، تمرکز بر مشتری و یادگیری سازمانی	دنیسون (۲۰۰۰)
۴	فرهنگ ماموریتی	مقاصد و جهت گیری مشترک، اهداف و آرمانها و چشم انداز	دنیسون (۲۰۰۰)
۵	فرهنگ تیمی	تاکید بر نوآوری و خلاقیت، تاکید بر ریسک پذیری، آزادی عمل و اختیار	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)
۶	فرهنگ عقلایی	تاکید بر هدف‌های سازمانی، ارتقاء شاخصهای عملکرد، شایسته سالاری در سازمان	فرهی و همکاران (۱۳۹۴)
۷	فرهنگ علمی	جذب نیروهای مستعد، تاکید بر یادگیری، تقویت شخصیت علمی و تخصصی	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)
۸	فرهنگ باشگاهی	توجه به روحیات افراد، توجه به سن و سنوات افراد، توجه به سلسله مراتب	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)
۹	فرهنگ کارآفرینی و استقلال	تاکید بر استقلال واحدها، سیاسی نشدن و حفظ منزلت کارکنان	فرهی و همکاران (۱۳۹۴)، امیری و همکاران (۱۳۹۶)
۱۰	فرهنگ ایدئولوژیک	توجه به نیازهای کارکنان، توجه به ارزشها و رهبری حمایتی و مخاطره پذیری	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)
۱۱	فرهنگ اشتراکی	دفاع از منافع سازمانی، روابط دوستانه شخصی و حرفه ای، تسهیم اطلاعات و داشته‌های خود با دیگران	سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)
۱۲	فرهنگ احترام شهودی	حقوق احترام به حقوق همکاران، احترام به حقوق زیر دستان و احترام به حقوق مشتریان و ارباب رجوع	زرعی متین و همکاران (۱۳۹۷)

شماره	ابعاد	مؤلفه ها	محقق
۱۳	فرهنگ عدالت، انصاف و اخلاق حرفه ای	احساس عدالت در نظام تشویق و پاداش، رشد و ارتقا، حاکم بودن عدالت و زراعی متین و همکاران رعایت اخلاق در تمام زمینه ها	(۱۳۹۷)
۱۴	فرهنگ دانش محور	به روز بودن دانش و مهارت، خلق و انتشار دانش و به کارگیری دانش جدید	زراعی متین و همکاران (۱۳۹۷)
۱۵	فرهنگ پاسخگویی و وجدان کاری	پاسخگویی نسبت به ذینفعان و جامعه، پاسخگویی در برابر حوزه تخصصی	پرورش روحیه پاسخگویی و مسئولیت پذیری، تعهد اجتماعی و فرهی و همکاران (۱۳۹۴)، بخت آزمای و همکاران (۱۳۹۶)
۱۶	فرهنگ برنامه ریزی و آینده نگری	تعهد به برنامه ریزی و برنامه ای عمل کردن، تشخیص نیازهای حال و آینده، توجه به نیازهای اجتماعی و شرایط متحول بیرونی در برنامه ریزی سازمان	بخت آزمای و همکاران (۱۳۹۶) و فرهی و همکاران (۱۳۹۴)
۱۷	فرهنگ زیبا شناسی (نظم انضباط)	رعایت استانداردهای کاری، التزام عملی به قوانین و مقررات، آراستگی و امیری و همکاران (۱۳۹۶)	نظم ظاهری شخص
۱۸	فرهنگ بورکراتیک	عدم انطباق با محیط بیرونی، تقید خشک به اصول و قواعد، تعمال کم با سایر بخش ها	بخت آزمای و همکاران (۱۳۹۶)
۱۹	فرهنگ عزت، تعلق و تعهد و رفتار شهروندی	احساس تعلق و وابستگی برای سازمان، احساس تعهد و وفاداری نسبت به سازمان، احساس رضایت مندی و خشنودی سازمان	زراعی متین و همکاران (۱۳۹۷)
۲۰	فرهنگ تعالی مداری	تاکید بر فضایل معنوی اصول اخلاقی و انسانی، پرورش روحیه صداقت و اعتماد، توکل و اعتقاد به خدا	فرهی و همکاران (۱۳۹۴) بخت آزمای و همکاران (۱۳۹۶)

منبع: یافته‌های پژوهشگر

روش پژوهش

فرهنگ سازمانی از ادبیات پژوهش، تحقیقات و مدل‌های پیشین که در جدول (۱) آمده استخراج شد. سپس پرسش‌نامه ای با مقیاس لیکرت طراحی گردید. همچنین از اعتبار صوری برای بررسی سوالات استفاده شد. پس از بررسی اعتبار صوری، پرسش‌نامه طی سه مرحله برای اعضای پانل خبرگان ارسال شد. در هر مرحله برای بررسی میزان اتفاق نظر خبرگان از ضریب همبستگی کندال استفاده شد. با توجه به نتایج حاصل شده در مرحله سوم دلفی میزان میانگین بدست آمده برای ابعاد (فرهنگ هماهنگی و سازگاری، فرهنگ ماموریتی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ احترام به قانون و حقوق شهروندی، فرهنگ زیبا شناسی (نظم و انضباط) و فرهنگ بورکراتیک) کمتر از میانگین مورد نظر یعنی عدد ۳ (با توجه به اینکه در این پژوهش از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شده است. در نتیجه میانگین عدد ۳ در نظر گرفته شده) است از این رو این

تحقیق حاضر از نظر روش شناسی از نوع تحقیقات با روش آمیخته است که به طور توأم از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده شده است. این پژوهش از نظر هدف، جزء تحقیقات توسعه‌ای قلمداد می‌گردد زیرا به دنبال شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی موثر بر کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران با استفاده از تکنیک AHP می‌باشد. در این تحقیق درگام اول به منظور شناسایی ابعاد پویای فرهنگ سازمانی از میان راهبردهای تحقیق‌های کیفی، روش دلفی انتخاب شد. نمونه گیری در این مرحله به روش هدفمند انجام شد و ۲۵ نفر از میان خبرگان، صاحب‌نظران علمی و دانشگاهی در حوزه قلمرو موضوعی تحقیق و نیز کارشناسان و مدیران در سازمان تامین اجتماعی، انتخاب شدند. در این پژوهش ابعاد و مؤلفه‌های

جدول ۲: ضرایب کرونباخ برای ابعاد شناسایی و تایید شده

شماره ابعاد	ضرایب کرونباخ
۱	فرهنگ مشارکتی و درگیر شدن در کار ۰,۷۵۳
۲	فرهنگ انطباق و انعطاف پذیری ۰,۷۳۹
۳	فرهنگ تیمی ۰,۷۴۴
۴	فرهنگ عقلایی ۰,۸۳۱
۵	فرهنگ علمی ۰,۷۵۸
۶	فرهنگ باشگاهی ۰,۷۲۵
۷	فرهنگ کارآفرینی و استقلال ۰,۷۸۳
۸	فرهنگ اشتراکی ۰,۷۰۰
۹	فرهنگ عدالت، انطباق و اخلاق حرفه ای ۰,۷۸۸
۱۰	فرهنگ دانش محور ۰,۷۷۵
۱۱	فرهنگ پاسخگویی و وجدان کاری ۰,۸۰۳
۱۲	فرهنگ برنامه ریزی و آینده نگری ۰,۷۴۴
۱۳	فرهنگ عزت، تعلق تعهد و رفتار شهروندی ۰,۷۹۴
۱۴	فرهنگ تعالی مداری ۰,۷۴۴
۱۵	اینرسی سازمانی ۰,۷۹۷

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

نتایج نشان می‌دهد که ۳۴٪ آنان مجرد و ۶۶٪ آنان متاهل می‌باشند. این یافته‌های بر حسب سن نشان داد که ۱٪ پاسخ‌دهندگان کمتر از ۲۵ سال، ۴۲٪ پاسخ‌دهندگان بین ۲۶ تا ۳۵ سال، ۳۸٪ پاسخ‌دهندگان بین ۳۶ تا ۴۵ سال و ۱۹٪ بیش از ۴۵ سال می‌باشند. بر تحصیلات که ۷۱٪ پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس، ۲۵٪ دارای مدرک فوق لیسانس و ۴٪ دارای مدرک دکتری بوده‌اند. به این ترتیب بیشترین فراوانی مرتبط با تحصیلات، در مقطع لیسانس به تعداد ۲۶۹ نفر مشهود می‌باشد. یافته بر حسب سابقه نیز نشان داد که ۱۵٪ پاسخ‌دهندگان سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۳۷٪ دارای سابقه خدمت بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳۳٪ دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۵٪ دارای سابقه خدمت بیش از ۱۵ سال بوده‌اند. به این ترتیب بیشترین فراوانی مرتبط با پاسخ‌دهندگانی با سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال به تعداد ۱۳۷ نفر می‌باشد. یافته‌های مربوط به ویژگی‌های خبرگان نیز در جدول ۳ ارائه شده است.

ابعاد حذف و ۱۴ بعد فرهنگ مشارکتی و درگیر شدن در کار، فرهنگ انطباق و انعطاف پذیری، فرهنگ تیمی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ علمی، فرهنگ باشگاهی، فرهنگ کارآفرینی و استقلال، فرهنگ اشتراکی، فرهنگ عدالت، انصاف و اخلاق حرفه ای، فرهنگ دانش محور، فرهنگ پاسخگویی، فرهنگ برنامه ریزی و آینده نگری، فرهنگ عزت، تعلق تعهد و رفتار شهروندی و فرهنگ تعالی مداری مورد تایید قرار گرفتند.

گام دوم پس از مشخص شدن ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده در گام اول پرسشنامه ای با طیف لیکرت پنج گزینه ای برای فرهنگ سازمانی طراحی شد سپس با تکنیک AHP رتبه بندی شد. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید و تحلیل عاملی تاییدی با نرم افزار لیزرل تایید شد و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ در سطح بالای ۰/۷ تایید گردید. ارزیابی پرسشنامه در هر دو بخش پژوهش مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم بوده است. جامعه آماری در بخش کمی تحقیق، مدیران و کارکنان سازمان تامین اجتماعی به تعداد ۳۱۵۰۰ نفر مد نظر بوده که حجم نمونه با استفاده فرمول کوکران ۳۷۹ نفر تعیین و نمونه گیری در بخش کمی روش تصادفی نمونه‌گیری خوشه‌ای به دلیل ناهمگنی و پراکنده بودن جامعه آماری بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها درگام دوم پرسش نامه بود. در این پژوهش جهت سنجش فرهنگ سازمانی ۸۶ سوال و برای بررسی اینرسی سازمانی (سکون سازمانی) از پرسش‌نامه هاگ (۲۰۱۴) که شامل ۴ مولفه (اینرسی دانشی، اینرسی بینشی، اینرسی اقدام و اینرسی روان شناختی) و ۱۲ سوال می‌باشد، استفاده شده است در جدول ۲ ضرایب کرونباخ برای ابعاد شناسایی ارائه شده است.

جدول ۳: مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

یافته‌های کیفی

در بخش کیفی

جهت شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی؛ نظریات و

مورد	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	ملاحظات
خبره ۱	مرد	۵۵	کارشناسی ارشد	۴۹ سال گرفت. در مرحله اول تکلیفاتی را در زمینه‌های مختلف انجام داد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۲	مرد	۴۹	دانشجوی دکتری	۱۸ سال سابقه کار دارد. در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت و به عضویت تیم رسید.
خبره ۳	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	۲۷ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۴	مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	۲۸ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۵	مرد	۴۳	دکتری	۱۷ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۶	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	۱۹ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۷	مرد	۴۳	دکتری	۱۷ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۸	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	۲۲ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۹	زن	۵۰	دکتری	۲۴ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۱۰	مرد	۴۸	دکتری	۲۵ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۱۱	مرد	۴۶	دکتری	۲۰ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۱۲	مرد	۴۵	دکتری	۴۹ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۱۳	مرد	۴۴	دکتری	۱۷ سال سابقه کار دارد. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۱۴	مرد	۳۹	دکتری	پهشتاد و نه ساله است. در نهایت به عضویت تیم رسید.
خبره ۱۵	مرد	۴۸	دکتری	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۱۶	مرد	۴۴	کارشناسی ارشد	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۱۷	مرد	۵۵	دکتری	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۱۸	مرد	۴۹	دکتری	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۱۹	زن	۵۳	کارشناسی ارشد	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۲۰	مرد	۴۹	دکتری	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۲۱	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۲۲	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۲۳	مرد	۴۲	دکتری	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۲۴	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.
خبره ۲۵	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد	تفاهوتی که این با همکاران در زمینه‌های مختلف انجام داد.

منبع: یافته‌های پژوهشگر

کنندال افزایش پیدا کرد و به مقدار ۰/۵۹۷ رسید از آنجا که مقدار ضریب هماهنگی کنندال نسبت به دور دوم افزایش کمتری داشت و با توجه به این که میزان اجماع و اتفاق نظر اعضا رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد، لذا می‌توان به تکرار دوره‌های دلفی پایان داد. در جدول ۴ نتایج دور سوم دلفی ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج حاصل از اجرای دور اول، دوم و سوم دلفی جدول توزیع فراوانی دیدگاه‌های خبرگان در رابطه با ابعاد فرهنگ سازمانی

ردیف	ابعاد	میانگین دور اول	میانگین دور دوم	میانگین دور سوم	انحراف معیار
۱	فرهنگ مشارکتی و درگیر شدن در کار	۴،۶۰	۴،۱۶	۴،۱۳	۰،۸۶۰
۲	فرهنگ هماهنگی و سازگاری	۴،۱۰	۳،۵۳	۲،۴۳	۰،۹۳۵
۳	فرهنگ انطباق و انعطاف پذیری	۴،۰۳	۳،۶۳	۳،۵۳	۰،۷۷۶
۴	فرهنگ ماموریتی	۴،۴۳	۳،۱۰	۲،۳۳	۰،۶۶۰
۵	فرهنگ تیمی	۴،۱۰	۳،۸۰	۳،۳۳	۰،۸۸۴
۶	فرهنگ عقلایی	۴،۲۳	۳،۴۳	۳،۳۱	۰،۹۳۷
۷	فرهنگ علمی	۴،۶۳	۳،۹۶	۳،۸۶	۰،۸۹۹
۸	فرهنگ باشگاهی	۴،۶۰	۴،۱۰	۴،۰۳	۰،۶۶۸
۹	فرهنگ کارآفرینی و استقلال	۴،۳۳	۴،۳۰	۴،۳۰	۰،۶۵۱
۱۰	فرهنگ ایدئولوژیک	۴،۴۰	۳،۵۶	۲،۹۳	۱،۰۴۸
۱۱	فرهنگ اشتراکی	۴،۶۰	۴،۴۰	۴،۰۰	۰،۷۸۷
۱۲	فرهنگ احترام به قانون و حقوق شهروندی	۴،۱۶	۳،۶۳	۲،۷۰	۱،۱۱۸
۱۳	فرهنگ عدالت، انطباق و اخلاق حرفه ای	۴،۳۳	۴،۲۶	۴،۱۳	۰،۷۷۶
۱۴	فرهنگ دانش محور	۴،۴۶	۴،۰۰	۴،۰۳	۰،۵۵۶
۱۵	فرهنگ پاسخگویی و وجدان کاری	۴،۱۶	۳،۷۰	۳،۸۰	۰،۵۵۰
۱۶	فرهنگ برنامه ریزی و آینده نگری	۴،۴۶	۳،۵۶	۳،۷۶	۰،۶۲۶
۱۷	فرهنگ زیبا شناسی (نظم و انضباط)	۴،۰۶	۳،۱۰	۲،۵۶	۰،۸۵۸
۱۸	فرهنگ بورکراتیک	۳،۳۳	۳،۰۳	۲،۵۰	۰،۹۰۰
۱۹	فرهنگ عزت، تعلق، تعهد و رفتار شهروندی	۴،۱۰	۳،۵۳	۳،۶۶	۰،۶۰۶
۲۰	فرهنگ تعالی مداری	۳،۸۳	۳،۵۰	۳،۷۰	۰،۶۵۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP

روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است که می‌توان از آن برای اولویت بندی گزینه‌های تصمیم‌گیری استفاده کرد. عنصر اصلی این روش، تجزیه مساله به عناصر کوچکتر است به طوری که بتوان این عناصر کوچکتر را با هم مقایسه کرد. برای اجرای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی باید در گام نخست، درخت سلسله مراتبی مساله شامل هدف، معیارها و زیر معیارها را تشکیل داد. در گام بعد، ماتریس مقایسات زوجی معیارها و زیر معیارها تهیه و در اختیار افراد شرکت کننده در تحقیق قرار

با توجه به نتایج حاصل شده در مرحله سوم دلفی میزان میانگین بدست آمده برای ابعاد (فرهنگ هماهنگی و سازگاری، فرهنگ ماموریتی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ احترام به قانون و حقوق شهروندی، فرهنگ زیبا شناسی (نظم و انضباط) و فرهنگ بورکراتیک) کمتر از میانگین مورد نظر یعنی عدد ۳ (با توجه به اینکه در این پژوهش از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شده است. در نتیجه میانگین عدد ۳ در نظر گرفته شده) است از این رو این معیارها حذف و معیارهای دیگر مورد تایید قرار گرفت.

نظر افراد با به کارگیری میانگین هندسی تک تک نظرات، با یکدیگر تلفیق گردید تا رتبه نهایی گزینه‌ها به دست آید. معیارهای ارزیابی تحقیق حاضر در جدول ۵ نشان داده شده‌اند.

محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی و اولویت بندی عوامل

نرخ سازگاری ساز و کاری است که سازگاری مقایسه‌ها را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که تا چه اندازه می‌توان به اولویت‌های حاصل از اعضای گروه و یا اولویت‌های جدول‌های ترکیبی اعتماد کرد. تجربه نشان داده است که اگر نرخ سازگاری (C.R.) کمتر از ۰،۱۰ باشد؛ می‌توان سازگاری مقایسه‌ها را پذیرفت. نرخ ناسازگاری این مقایسات زوجی ۰،۰۱ شده است و چون کمتر از ۰،۱ نشان دهنده سازگاری قابل قبول است.

مقایسه زوجی معیارها نسبت به هدف:

بعد از وارد کردن مقایسات زوجی در نرم افزار اوزان معیارها به صورت نمودار ۱.

جدول ۵: نماد گذاری شاخص‌های تحقیق در نرم افزار AHP

ردیف	شاخص	نماد (کد)
۱	فرهنگ مشارکتی	C1
۲	فرهنگ انعطاف‌پذیری	C2
۳	فرهنگ تیمی	C3
۴	فرهنگ عقلایی	C4
۵	فرهنگ علمی	C5
۶	فرهنگ باشگاهی	C6
۷	فرهنگ کارآفرینی	C7
۸	فرهنگ اشتراکی	C8
۹	فرهنگ عدالت	C9
۱۰	فرهنگ دانش محور	C10
۱۱	فرهنگ پاسخگویی	C11
۱۲	فرهنگ برنامه ریزی	C12
۱۳	فرهنگ عزت/ تعلق	C13
۱۴	فرهنگ تعالی مداری	C14

منبع: یافته‌های پژوهشگر

گرفت. در گام بعد، جداول تکمیل شده توسط افراد از لحاظ نرخ ناسازگاری بررسی و ماتریس‌هایی که نرخ ناسازگاری بیشتر از ۰،۱ دارند به افراد بازگردانده شدند تا آن‌ها در قضاوت خود تجدید نظر کنند. در نهایت

جدول ۶: مقایسه زوجی ابعاد

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C1	1	0.126	0.408	4	2.4495	0.2582	0.5	0.5	3.873	0.2041	0.218	2.8284	2	1.732
C2	7.9372	1	3.033	9	8.4853	1.4142	3	3	8.4853	1.2247	1.414	7.9373	8.49	6.708
C3	2.4495	0.3297	1	4.899	4.4721	1.2247	2	1.4142	6.7082	1	1	6	5.92	4.243
C4	0.25	0.1111	0.204	1	1	0.1336	0.3333	0.2887	1.4142	0.1768	0.144	1	1	0.707
C5	0.4082	0.1179	0.224	1	1	0.1543	0.3333	0.2887	1.4142	0.1925	0.177	1.4142	1.41	0.707
C6	3.873	0.7071	0.816	7.483	6.4807	1	2	1.4142	8.4853	1.4142	1.414	7.3485	7.48	5.196
C7	2	0.3333	0.5	3	3	0.5	1	1	3.873	0.5774	0.577	3.4641	3.46	2.828
C8	2	0.3333	0.707	3.464	3.4641	0.7071	1	1	5	0.5774	0.577	4	3.87	2.828
C9	0.2582	0.1179	0.149	0.707	0.7071	0.1179	0.2582	0.2	1	0.1491	0.149	0.7071	1	0.707
C10	4.899	0.8165	1	5.657	5.1962	0.7071	1.7321	1.7321	6.7082	1	1	6	6.71	4.243
C11	4.5826	0.7071	1	6.928	5.6568	0.7071	1.7321	1.7321	6.7082	1	1	6	6.32	4.243
C12	0.3536	0.126	0.167	1	0.7071	0.1361	0.2887	0.25	1.4142	0.1667	0.167	1	1	0.707
C13	0.5	0.1179	0.169	1	0.7071	0.1336	0.2887	0.2582	1	0.1491	0.158	1	1	0.816
C14	0.5774	0.1491	0.236	1.414	1.4142	0.1925	0.3536	0.3536	1.4142	0.2357	0.236	1.4142	1.22	1

منبع: یافته‌های پژوهشگر



نمودار ۱: رتبه بندی ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی کاهنده اینرسی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

نتایج رتبه بندی نشان در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. جدول رتبه و وزن شاخص‌ها نسبت به هدف تحقیق

شاخص	نماد (کد)	اولویت (رتبه)
فرهنگ انعطاف پذیری	C2	اول
فرهنگ باشگاهی	C6	دوم
فرهنگ دانش محور	C10	سوم
فرهنگ پاسخگویی	C11	چهارم
فرهنگ تیمی	C3	پنجم
فرهنگ اشتراکی	C8	ششم
فرهنگ مشارکتی	C1	هفتم
فرهنگ کارآفرینی	C7	هشتم
فرهنگ تعالی مداری	C14	نهم
فرهنگ علمی	C5	دهم
فرهنگ عقلایی	C4	یازدهم
فرهنگ برنامه ریزی	C12	دوازدهم
فرهنگ عزت/ تعلق	C13	سیزدهم
فرهنگ عدالت	C9	چهاردهم

منبع: یافته‌های پژوهشگر

نتیجه گیری و بحث

تغییراتی سازمانی و سازگار با محیط برای تمامی سازمان‌ها ضروری است، عدم تغییر و تحول در سازمان‌ها منجر به نابودی و از بین رفتن سازمان‌ها خواهد شد. مؤسسات معاصر یا باید با تغییر در محیط سازگار شوند یا از ادامه فعالیت برکنار شوند. با توجه

به پیشرفت سریع فناوری در محیط کسب و کار، شرکت‌ها باید به فکر سازگاری و تغییرات در باشند. بی تحرکی و عدم پاسخگویی به تغییرات محیطی سازمانها را از نوآوری و استفاده از فرصتهای محیطی باز می‌دارد، باعث افزایش هزینه، عدم کارایی عملکرد کارکنان و در نتیجه کاهش عملکرد سازمان خواهد شد. با توجه به محدودیت‌ها اکثر سازمان‌ها تمایل به پایداری دارند و روال موجود را دنبال می‌کنند. نتیجه آن عدم حساسیت آنها به تهدیدها و فرصت‌های مختلف ناشی از محیط خارجی است. در شرایط و اوضاع متغیر و مداوم در حال تغییر، اگر سازمانی برای مدت طولانی وضعیت موجود را حفظ کند و نتواند به موقع پاسخ دهد، می‌توان گفت که دارای اینرسی است. اینرسی سازمانی پدیده عملیاتی بوده که باعث خواهد شد سازمانها برای دستیابی به توسعه پایدار و مواجهه با تغییرات محیطی خارجی به اقدامات گذشته، خود پایبند بوده و ساختار سازمانی گذشته، استراتژی‌های سازمانی و رویه‌های عملکرد داخلی را ادامه می‌دهد تا وضعیت موجود را حفظ کند. اینرسی سازمانی توانایی قابلیت سازمان برای یادگیری و حل مسائل و مشکلات تحت تأثیر قرار داده و سازمان در حالت سکون و بی تحرکی باقی خواهد ماند. سازمان که دچار اینرسی شده قدرت و قابلیت واکنش مناسب

(۰،۱۹۷) در رتبه سوم، فرهنگ پاسخگویی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه چهارم، فرهنگ تیمی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه پنجم، فرهنگ اشتراکی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه ششم، فرهنگ مشارکتی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه هفتم، فرهنگ کارآفرینی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه هشتم، فرهنگ تعالی مداری با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه نهم، فرهنگ علمی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه دهم، فرهنگ عقلایی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه یازدهم، فرهنگ برنامه ریزی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه دوازدهم، فرهنگ عزت/ تعلق با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه سیزدهم و فرهنگ عدالت با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه چهاردهم قرار گرفته شد. در بعد فرهنگ مشارکتی برای کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی باید نگاهها به سمت توانمند سازی کارکنان معطوف گردد. با توجه به اینکه سازمانهای بیمه ای عصری از رقابت را تجربه میکنند. باید برنامه هایی برای توانمند سازی کارکنان داشته باشند برنامه های توانمند سازی بآوردن اختیار بیشتر به کارکنان باعث افزایش قدرت تصمیم گیری آنها می گردد. فرصت های بیشتری را برای پیشرفت و ارتقای کارکنان در سازمان مهیا می کند و کارکنان را برای استفاده از این فرصت ها تحریک میکند که این عوامل می توانند زمینه پذیرش تغییر را فراهم سازند. نتایج این پژوهش با تحقیقات فریدی زنگیرو همکاران (۱۳۹۸) همسو می باشد. در بررسی بعد فرهنگ انطباق با توجه ویژگی های فرهنگ انعطاف پذیری، سازمان باید در برابر برنامه های جدید و اصیل به سرعت از خود واکنش نشان داده و در راه ایجاد تغییرات به صورت فعال عمل کند و به یادگیری سازمانی و خلاقیت و خطر پذیری ارجح نهاده و توان این رو داشته باشد که تجدید ساختار نماید. و برای انجام یک کار جدید و تغییرات جدید مجموعه رفتارهای جدید در پیش گیرد این نتیجه پژوهش با تحقیقات قیومی و همکاران (۱۳۹۳)، موتمنی و همکاران (۱۳۹۴) و دنیسون (۲۰۰۰) شاعری و

و در خور تغییرات محیطی را ندارد بنابراین غلبه بر اینرسی سازمانی برای تنظیم مجدد سازمان با محیط آن ضروری است. از مهمترین و اساسی ترین عوامل که باعث مشخص کردن واکنشهای سازمان به محیط و جلوگیری از سکون خواهد شد، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ یک سازمان، تا حد بسیار زیادی بر عملکرد و برخورد سازمان با محیط تاثیر گذار است. درک فرهنگ سازمانی برای رشد و توسعه سازمانی بسیار مهم است، زیرا یک مزیت رقابتی قوی را برای سازمان ایجاد کرده و باعث رشد و توسعه سازمانها متناسب با تغییرات محیطی خواهد شد. مطالعات بسیاری نشان داده اند که فرهنگ سازمانی بر عملکرد فرد، سازمان و اقتصاد کشور تاثیر گذار است. فرهنگ سازمانی باعث ارتقا رفتار کارکنان برای افزایش عملکرد خود، افزایش انگیزه کارکنان، ایجاد رضایت، افزایش تفکر، تقویت ارزشهای سازمانی و بهبود آمادگی اعضا خواهد شد. فرهنگ سازمانی فقط برای یک مزیت رقابتی نیست، بلکه به یک امر مهم برای موفقیت سازمانی تبدیل شده است. فرهنگ سازمانی که در اعتقادات، ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای اعضای آن نمایان می شود منبع ارزشمندی از مزیت رقابتی برای شرکتها است. سازمانها باید بر فرهنگهایی تمرکز داشته باشند، که نتایج مثبت و بیشترین کارایی را برای آنها به دنبال داشته باشد و از طرف دیگر باید آن جنبه از فرهنگ را که باعث سکون، عدم سازگاری و فاقد ارزش افزوده ای بوده، را حذف کنند. این مطالعه شناسایی و اولویت بندی ابعاد فرهنگ سازمانی موثر بر کاهش اینرسی سازمانی با استفاده از تکنیک AHP پرداخته است. و با استفاده از دو رویکرد کمی و کیفی ۱۴ نوع فرهنگ موثر بر کاهش اینرسی را ابتدا شناسایی و سپس با استفاده از تکنیک AHP رتبه بندی شد که نتایج نشان داد فرهنگ انعطاف پذیری با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه اول، فرهنگ باشگاهی با نمره (۰،۱۹۷) در رتبه دوم، فرهنگ دانش محور با نمره

همکاران (۱۳۹۷) همسو می باشد. در بعد فرهنگ تیمی، سازمانهایی که دارای فرهنگ تیمی باید بر نوآوری، خلاقیت، آزادی عمل و اختیار تمرکز نمایند، این سازمانها سعی کنند تا از تجهیزات و فن آوریهای جدید برای انجام فعالیتهای استفاده کنند و در نتیجه این فرصت را به منابع انسانی جهت تقویت نوآوری و بدست آوردن دانش و توسعه قابلیتها و پذیرش تغییرات محیطی بدهند تا از این طریق باعث کاستن اینرسی سازمانی شوند. این نتیجه پژوهش با تحقیقات فارسجانی و همکاران (۱۳۹۳) و دنیسون (۲۰۰۰) موتمنی و همکاران (۱۳۹۴) همسو می باشد. در بررسی فرهنگ عقلایی. سازمان هایی با این فرهنگ باید بر هدفهای سازمانی تمرکز داشته و همچنین بر ارتقاء شاخصهای عملکرد با توجه به تغییرات محیطی تاکید نمایند. در این سازمانها همچنین بر شایسته سالاری تاکید شود و با استخدام افراد شایسته باعث افزایش میزان پاسخگویی سازمان به متغیرهای محیطی و در نتیجه کاهش سکون در سازمان به شوند. افراد در تمام سطوح احساس کنند در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. این نتیجه پژوهش با تحقیقات فرهی و همکاران (۱۳۹۴) همسو می باشد. در بعد فرهنگ علمی، سازمانهایی که دارا فرهنگ علمی تلاش کنند تا نیروهای مستعد، جوان و دانشگاهی پردازند را جذب سیستمهای خود کنند و بر یادگیری و پرورش استعدادها تمرکز نمایند. چنین تفکری باعث جذب افرادی با دانش جدید و تازه نفس خواهد شد که خود گامی جهت کم کردن سکون و کم تحرکی در سازمان می باشد. این نتیجه پژوهش با تحقیقات حکیمی (۱۳۹۸)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) و فارسجانی و همکاران (۱۳۹۳) همسو می باشد. در بررسی بعد فرهنگ باشگاهی. سازمانهایی با چنین فرهنگی باید سعی در توجه به روحیات و سن و سوابق افراد را دستور کار خود قرار دهند. مدیران

باید سعی کنند تا تغییرات محیطی را با توجه به روحیات افراد در نظر گرفته و اقدامات لازم را جهت پذیرش کارکنان در جهت تغییرات جدید انجام دهند. این نتیجه پژوهش با یافتههای تحقیقات سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) و موتمنی و همکاران (۱۳۹۴) هم خوانی دارد. در بررسی بعد فرهنگ کارآفرینی و استقلال مدیران سازمان با دادن اختیار و استقلال بیشتر به کارکنان موجب مسئولیت پذیری بیشتر خواهد شد. کارکنان با مسئولیت پذیری بالا به کار خود متعهد بوده و همواره تلاش می کنند تا حداکثر توانایی و توانمندی خود را در فرصتهای به وجود آمده نشان دهند که این امر می تواند مقدمه ای برای کاهش مقاومت در برابر تغییر باشد. دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی و دانشی موجب افزایش خود مختاری و احساس استقلال کارکنان می شود که این امر می تواند بر واکنش بهتر و سریع کارکنان در برابر تغییرات محیطی منجر گردد و کارکنان توانایی لازم برای ورود به یک موقعیت جدید که حاصل تغییرات می باشد را دارند. این نتیجه پژوهش با یافتههای تحقیقات فریدی زنگیر و همکاران (۱۳۹۸)، فرهی و همکاران (۱۳۹۴)، قلعه ای و همکاران (۱۳۹۸) و امیری و همکاران (۱۳۹۶) هم سو می باشد. در بعد فرهنگ اشتراکی مدیران سازمان تامین اجتماعی باید در سازمان فضایی ایجاد کنند که اعضای در خصوص اشتراک دانش، ایده ها، انتقادات سازنده، گرفتن کمک ذهنی از دیگران و تغییر روش معمول انجام داد کار احساس امنیت کنند و اقدامات زمینه ساز تغییر، مانند آماده کردن یک برنامه ی قابل درک گام به گام برای تغییر و داشتن یک دیدگاه ابلاغ شده ی روشن که به کارکنان کمک کند با تش و هرج و مرج ناشی از تغییر کنار بیایند، انجام دهند. لذا باز بودن فضا برای ادامه ی نظر کارکنان و تهیه ی برنامه ترغیب و برنامه تغییر به کاستن اینرسی سازمانی و خروج از آن کمک میکند. این نتیجه پژوهش با یافتههای تحقیقات سید نقوی و همکاران (۱۴۰۰)،

سازمان می شود و به دنبال آن احساس رضایت مندی و خشنودی در سازمان خواهد شد، کارکنان راضی و خشنود در برابر تغییرات سازمانی مقاومت نخواهند کرد و برای دستیابی به اهداف مورد نظر تلاش بیشتری خواهند کرد. این نتیجه پژوهش با یافته‌های تحقیقات فریدی زنگیر و همکاران (۱۳۹۸)، فرهی و همکاران (۱۳۹۴)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۶) هم سو می باشد. در بعد فرهنگ تعالی مداری بر فضایل معنوی اصول اخلاقی و انسانی تاکید داشته و روحیه صداقت و اعتماد را پرورش خواهد داد و در این نوع فرهنگ سازمانها باید تلاش و کوشش خود را در جهت دست یابی به تعالی داشته و در نتیجه این سازمان نمی تواند نسبت به تغییرات و خواسته‌های محیطی سکوت کرده و تغییر نکند. بنابراین سازمانهایی با فرهنگ تعالی رشد کرده و از سکون و عدم تحرک دوری و اجتناب خواهند کرد. این نتیجه پژوهش با یافته‌های تحقیقات بخت آزمای و همکاران (۱۳۹۶)، فرهی و همکاران (۱۳۹۴) هم سو می باشد. در بعد فرهنگ عدالت. سازمانها باید جوری رفتار شود که کارکنان در تمام سطوح احساس کنند عدالت در نظام تشویق، پاداش، رشد، ارتقاء و رعایت اخلاقیات در تمام زمینه‌ها رعایت شده است و حاکم بودن نظام انصاف و عدالت بر تمام امور برای همگان قابل لمس باشد تا آگاهی به سوی پویایی سازمان باشد. این نتیجه پژوهش با یافته‌های تحقیقات فرهی و همکاران (۱۳۹۴)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۶) هم سو می باشد. در بعد فرهنگ برنامه ریزی. تعهد به برنامه ریزی و برنامه ای عمل کردن، تشخیص نیازهای حال و آینده و توجه به نیازهای اجتماعی و شرایط متحول بیرونی در برنامه ریزی سازمانی می تواند گامی به سوی پویایی، کم کردن بی تحرکی و سکون باشد. این نتیجه پژوهش با یافته‌های تحقیقات بخت آزمای و همکاران (۱۳۹۶)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) هم سو می باشد.

پیشنهادات

جوادی و همکاران و همکاران (۱۳۹۶) و سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) هم سو می باشد. در بررسی بعد فرهنگ دانش محورمدیران سازمان تامین اجتماعی با تشویق افراد برای کسب و یادگیری ایده‌ها و روش‌های جدید به کاهش اینرسی سازمانی کمک می کنند و کارکنان را برای مقابله با ایرسی حمای کنند. سازمان باید در جهت تشویق افراد برای کسب دانش جدید و اکتشاف رویکرد و ایده‌های جدید تلاش کند. تسهیم دانش و تجربیات اعضای سازمان باید به پرورش و بهبود اینرسی سازمانی و ایجاد یک وضعیت برد برد هم برای افراد و هم سازمان شود. این نتیجه پژوهش با یافته‌های تحقیقات غلامی و همکاران (۱۳۹۹)، هانگ (۲۰۱۵)، امیری و همکاران (۱۳۹۶)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۶) هم سو و با تحقیق کاوه و همکاران (۱۳۹۸) هم سو نمی باشد. در بررسی بعد فرهنگ پاسخگویی. در این نوع فرهنگ بر پرورش روحیه پاسخگویی و مسئولیت پذیری تاکید داشته و سازمان نسبت به ذینفعان و جامعه متعهد و پاسخگو می باشد. اگر فرهنگ پاسخ گویی به صورت قوی و مناسب در سازمان برقرار شود موجب افزایش تعهد کارکنان و بالا رفتن حس مسئولیت آنها در قبال ارزش‌های سازمانی می شود که خود در پویا بودن سازمان نقش به سزایی دارد. بنابراین مطابق با این نوع فرهنگ اگر نیازهای جامعه و محیط تغییر کند، سازمان خود را موظف کرده که تغییر کرده و از سکون دوری کند. این نتیجه پژوهش با یافته‌های تحقیقات فرهی و همکاران (۱۳۹۴)، بخت آزمای و همکاران (۱۳۹۶) هم سو می باشد. در بعد فرهنگ عزت، تعلق و تعهد، هرچه بسترهای لازم جهت افزایش تعلق، عزت و متعهد نمودن کارکنان نسبت به شغل و سازمان شان و میل آنها به ماندن در سازمان و کاهش جابه جایی و مسئولیت پذیری فراهم شود باعث افزایش اعتماد کارکنان به یکدیگر و سازمان، افزایش انگیزه و مشارکت در کارها می شود و تعهد آنها به شغل و

- پیشنهاد می شود که با شناخت دقیق تغییرات محیطی و شناسایی روش‌های حل مسائل و مشکلات جدید با آموزش و توانمند سازی منابع انسانی خود زمینه افزایش خلاقیت و نوآوری آنان را فراهم نموده و به تبع آن، کارایی سازمان را در رویارویی با مشکلات و مسائل جدید ارتقاء بخشید. و همچنین در جهت افزایش قابلیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان در سازمان تامین اجتماعی پیشنهاد می‌شود که سرمایه‌گذاری بیشتر در امر آموزش و تقویت مهارت‌های آنها مبذول گردد و توانمند سازی کارکنان به عنوان یک پارادایم جدید، زمینه پذیرش تغییر برای کارکنان را فراهم سازد.

- پیشنهاد می شود در سازمان تامین اجتماعی به نوسازی ساختار اداری و تحول منطقی آن در راستای کارآمدی بیشتر اهتمام شود نظام کارآمد اداری مبتنی بر نظام طرح تحول اداری، باعث چابکی سازمانی و غلبه بر مقاومت ناشی از تغییر شده و به شکست ساختار اینرسی و تبلی در سازمان تامین اجتماعی می شود.

- با توجه به تاثیر فرهنگ انعطاف پذیری به کاهش اینرسی سازمانی لذا پیشنهاد می شود ساختار سازمان تامین اجتماعی به گونه ای طراحی شود که از انعطاف بالایی برخوردار باشد در صورت نیاز بتواند تجدید ساختار نموده و خود را با شرایط محیطی جدید وفق دهد.

- پیشنهاد می شود با توجه به تاثیر فرهنگ مشارکتی در کاستن اینرسی سازمانی قبل از ایجاد هر نوع تغییری در سازمان از کسانی که احتمال می رود با آن تغییر مخالف کنند دعوت بعمل آورده و آنان را در تصمیم گیری برای تغییر مشارکت کنند.

- کارکنان مهارت‌های برخورد با ارباب رجوع را بیاموزند بطوری که توانایی پاسخگویی مناسب به ارباب رجوع را داشته باشند.

- کارکنان را تشویق نمایند از نظرات ارزشمند ارباب رجوع در راستای فرصتی برای تقویت زیرسیستم‌های سازمان و دستیابی به پیشرفت استفاده نمایند.

- اگر افراد بخشی از فرایند تغییر تعریف شده باشند. ولی امکانات و حمایت‌های 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 خو حس نکنند.

- از سازوکارهایی برای تقویت حس اعتماد بین کارکنان و همچنین کارمند به مدیر استفاده نمایند چرا که زمانی کارکنان نسبت به سازمان و تصمیمات گرفته شده از سوی اعتماد نداشته باشند دچار نوعی دلسردی در سازمان شده که در نهایت سبب کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود، از طرفی تقویت اعتماد به نوعی میزان تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد.

- همواره کارکنان را فراگیری مهارت‌های ارتباطی و تقویت مهارت‌های ارتباطی خود با ارباب رجوع بکوشند چرا که نوع رابطه کارکنان با ارباب رجوع نمایان‌کننده چهره سازمان از دید مردم و بازگو کنند آن در جامعه است.

- منشور اخلاقی مناسبی را در سازمان نهادینه و کارکنان را ملزم به رعایت آن کنند چرا که زمانی تمامی روابط و وظایف بخوبی تعریف شده باشد امکان سوء ظنی به کمترین حد خود خواهد رسید.

- همواره از سازو کاری در سازمان استفاده نمایند که کارکنان مسائل مردم را به درستی درک نمایند مسئله آنها را نوعی مسئله برای خود تلقی نمایند نسبت به نظرات مراجعه‌کنندگان بی تفاوت نباشند از طرفی کارمند به آن حد رسیده باشد که خودش به دنبال رفتاری فراتر از مسئولیتش برای رفاه حال شهروندان داشته باشد.

- با توجه به تاثیر فرهنگ علمی در کاستن اینرسی سازمانی در این زمینه پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان تامین اجتماعی به جذب نیروهای جوان و دانشگاهی اقدام کند و با مراکز آموزشی و دانشگاهی به طور مستقیم و غیر مستقیم در ارتباط بوده و از دستاوردهای علمی و دانشگاهی برای ایجاد یک اجرای فرهنگ سازمانی متناسب با شرایط استفاده کنند.

منابع و ماخذ

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

امیری، محمد رضا؛ ضیایی، ثریا، شریف مقدم، هادی، فیاضی، بی بی مرجان (۱۳۹۷). *طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران*، تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره ۲۴، شماره ۴، صص ۵۰۱-۵۲۱.

بخت‌آزما، محمد، فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۶). *طراحی مدل فرهنگ تفکر انتقادی اعضای هیئت علمی دانشگاه*، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۰۷-۱۲۴.

جعفری، سید محمد باقر، محمدی دورباش، زهرا، میرزائی، اشرف (۱۳۹۷). *تاثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری و نوآوری بر عملکرد*، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره ششم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷.

جوادی، سید مصطفی، الوداری، حسن، امیرخانی، امیرحسین، جمشیدی، علی (۱۳۹۶). *ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، دوره ۵، شماره ۴، ۳۹-۴۸.

حکیمی، ایمان (۱۳۹۸). *کاوش نقش فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و توسعه سرمایه انسانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی منطقه*

کرمان. فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران، سال دوم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۸، صص ۷۳-۹۹.

رضای، یوسف، رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید (۱۳۹۶). *شناخت مولفه‌های فرهنگ سازمانی و اثر آن بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد)*، نشریه مدیریت فردا، سال شانزدهم، پاییز ۹۶.

زارعی متین، حسن، جندقی، غلامرضا، خنیفر، حسین، حیدری، فائزه. (۱۳۹۷). *طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت‌های مشتری محور*، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۸، صص ۷۴-۵۷.

سپهوند، رضا، عارف نژاد، محسن، شریعت نژاد، علی (۱۳۹۶). *شناسایی و اولویت بندی عوامل ایجاد کننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی*، پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، دوره ۲، شماره ۱، ۹۵-۱۱۸.

سلطانی، ایرج، نوروزی، منصور (۱۳۹۶). *نقش مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد سازمان‌های فرهنگی*، نشریه اطلاع رسانی مدیریت، شماره ۱۹۰.

سید نقوی، میرعلی، پور بهروزان، علی، قربان علی زاده، رسول (۱۴۰۰). *اینرسی سازمانی به مثابه مانع تغییر: کاربرد استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد در فهم اینرسی سازمانی*، نشریه میریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۹، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰.

شاعری، مژگان؛ هادی رزقی شیرسوار (۱۳۹۷). *ارائه مدل تاثیر فرهنگ سازمانی بر اخلاق حرفه‌ای در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران*. مجله مدیریت فرهنگی، سال یازدهم، شماره ۴۰، ۱۱۷-۱۲۸.

غفاری، رحمان؛ رستم نیا، یحیی (۱۳۹۶). *اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک*، مجله مدیریت دولتی،

- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛ دوره ۹ شماره ۲، ۳۳۲-۳۰۷
- و شغلی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۳، ۲۷۲-۲۹۴.
- کازمی، صدراالدین؛ عنایتی هتکه لویی، بهروز؛ کاظمی، احمد رضا (۱۳۹۳). شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان مورد مطالعه (اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران). فصلنامه مدیریت، سال یازدهم، شماره ۳۵، صص ۳۵-۴۷.
- کاوه، داود، سحر سلاجقه، ایوب شیخی (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روان شناختی کارکنان (مورد مطالعه : دانشگاه و موسسات آموزش عالی خراسان رضوی). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۳، پاییز ۹۸، ۲۹۳-۳۱۴.
- محمد پور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر، فصلنامه علمی- پژوهشی، اقتصاد و مدیریت شهری، سال سوم، شماره نهم، صص ۱۵-۲۸.
- مومنی، علیرضا، همتی، امین، آگاه، سحرالسادات (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۲، صص ۳۵-۶۰.
- موسوی جد، سید محمد، احمدی زاد، آرمان، محمدی، حیدر (۱۳۹۹). تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر سنندج، نشریه مدیریت فردا، سال نوزدهم، شماره ۶۳، تابستان ۹۹.
- مومنی بادله، کوثر، عنایتی، ترانه، نیاز آذری، کیومرث (۱۳۹۸). اینرسی سازمانی مانعی در راستای تحول کارآمد در نظام سلامت، نشریه تعالی بالینی، دوره نهم، شماره ۱، صص ۲۴-۱۶.
- Ahmadi, G., Nikooravesh, A., & Mehrpor, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. Social and Behavioral Sciences, 3, 387-395.
- غلامی، سارا، نوربخش، مهوش، نوربخش، پریوش، کهندل، مهدی (۱۳۹۹). طراحی مدل اینرسی سازمانی در فدارسیونهای ورزشی کشور، دوره هفتم، شماره ۲۶، تابستان ۱۳۹۹، صص ۱۰۶-۹۲
- فارسبیجانی، حسن؛ اخوان خرازیان، مریم؛ شهبازی، محمدمهدی (۱۳۹۳). نقش ابعاد فرهنگ سازمانی در بروز رفتار کارآفرینانه (مورد مطالعه : مؤسسه هدایت فرهیختگان جوان)، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۲، صص ۷۳-۹۷.
- فرهی، علی؛ فضائلی، احمد؛ ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن کاوی مدیران، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۴، شماره ۱۵، ۳۱-۶۴.
- فریدی زنگیر، ایوب، محرم زاده، مهرداد، ایمان زاده، مسعود (۱۳۹۹). طراحی مدل اینرسی سازمانی براساس توانمندسازی کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور، مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره هفتم، شماره ۲۵، بهار ۱۳۹۹، صص ۶۴-۵۵.
- قاسمی، جواد، غضنفری، مرتضی، یدالهی، علیرضا (۱۴۰۰). بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کویین) با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در سروش رسانه، مجله مدیریت فرهنگی، سال چهارم، شماره ۵۱، بهار ۱۴۰۰.
- قدمی، محسن؛ علی نیای لاکانی، پریسا (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۲، صص ۲۹-۳۶.
- قلعه ای، علیرضا، بهناز مهاجران، فرشید اشرفی سلیم کندی، (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل فردی

- Adoption and Diffusion,"** Business Information Systems (BIS), Berlin, Germany, 7.1- 14.
- Moradi, Ehsan., Seyed Mohammadbagher Jafari., Zahra Mohammadi Doorbash., Ashraf Mirzaei (2021). **Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance,** Asia Pacific Management Review, 1-9.
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). **Influences of organizational culture characteristics on job attitudes of organizational members in semiconductor industry.** Procedia Computer Science, 91, 1106-1115.
- Pathirana, Yasas L. (2019). **Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study,** International Journal of Economics and Management , 1-13.
- Petrou, P., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2018). **Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change.** Journal of Management, 44 (5), 1766-1792
- Popa, Elena-Izabela., Amalia Furdui., Eduard-Victor Edelhauser. (2019). **Organizational Culture Vector Important For The Performance Of a Company,** Matec Web of Conferences, 1-10
- Rowe, F., Besson, P., and Hemon, A. 2017. **"Socio-Technical Inertia, Dynamic Capabilities and Environmental Uncertainty: Senior Management View and Implications for Organizational Transformation.** 12, 5-10
- van de Wetering, R., Mikalef, P., and Pateli, A.)2017 (. **"A Strategic Alignment Model for It Flexibility and Dynamic Capabilities: Towards an Assessment Tool,"** The 25th European Conference on Information Systems (ECIS): Association for Information Systems 5 (13).1-18.
- Wahlow, w.; Abdul-Rahman, H. & Zakaria, N. (2015). **The impact of organizational culture on international bidding decisions: Malaysia context,** International Journal of Project Management, 33 (4), 917-931.
- Yasas L. Pathirana (2019). **Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study,** SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – ٦ (6), 1-12.
- Zhang, Ping., He-ming FENG. , Shu-yin LIANG (2017). **Research on the Relationship Between Organizational Inertia and Ambidextrous Technological Innovation: The Influence of Network Position,** International Conference on Education Innovation and Economic Management 11, 178-190.
- Bakhsi وN, (2010) **"Organization change, Job and society";** 139 (1): 60.
- Denison ,D (2000). **Organizational culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? Reprinted in S. Cartwright and C. Cooper.** 2000. The Handbook of Organizational Culture. London: John Wiley & Sons.
- Felipe, Carmen M., Roldán, José L., Leal-Rodríguez, Antonio L. (2017). **Impact of rganizational Culture Values on Organizational Agility.** Sustainability, pp1-23.
- González-Rodríguez, María Rosario., Rosario Carmen Martín-Samper., Mehmet Ali Köseoglu., Fevzi Okumus. (2019) **Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance,** Journal of Sustainable Tourism, 27:3, 398-419.
- Haag, S. (2014), **"Organizational Inertia as Barrier to Firms ' IT Adoption Multidimensional Scale Development and Validation,"** in Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah, 8pp. 1-11.
- Hedberg, B. & Wolff, R. (2003). **Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery.** In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, & Ikujiro Nonaka. (Eds.). Handbook of rganizational Learning & Knowledge. 535-55.
- Hock, M., Clauß, T., Schulz, E. (2015), **The impact of organizational culture on a firm's ability to innovate the business model,** R&D Management, which is published in final form here pp1-41.
- Hung, D.F. (2015). **Sustained Competitive Advantage and Organizational inertia : The Cost Perspective of Knowledge Management.** Journal of the Knowledge Economy. 64 (5).537-541
- Král, P. & Králová, V. (2016). **"Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication".** Journal of Business Research, 69 (11), 5169-5174.
- Loong Lee, Wee & Aik Lee Chong & Thurasamy Ramayah (2018), **Organizational culture and performance of Malaysian manufacturing firms,** International Journal of Advanced and Applied Sciences, 5 (12) 2018, Pages: 59-66.
- 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): 383- 388.
- Mikalef, P., Van de Wetering, R., and Krogstie, J (2019). **"Big Data Enabled Organizational Transformation: The Effect of Inertia in**

- ¹ Král, P. & Králová
- ² Petrou
- ³ van de Wetering
- ⁴ Rowe
- ⁵ Mikalef
- ⁶ Tsai
- ⁷ Hedberg & Wolff
- ⁸ Nam & Kim
- ⁹ Loong Lee
- ¹⁰ yasas

- ¹¹ Moradi
- ¹² Bakhsi
- ¹³ Pettigrew
- ¹⁴ Popa
- ¹⁵ Pathiranage
- ¹⁶ Wahlow
- ¹⁷ Felipe
- ¹⁸ Hung
- ¹⁹ Hock
- ²⁰ Steffi
- ²¹ Blunt
- ²² Abdul Majid et al