

Sport Psychology Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Monthly Journal of Sport Psychology Studies

Fall 2023/ Vol. 12/ No. 45/ Pages 141-156

Designing and Developing an Inertial Management Model Based on Psychological Factors in Iran's Ministry of Sports and Youth

Zavareh Ghavami¹, Vali Nowzari², Seyed Ehsan Amirhosseini³

1. Department of Sport Science, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran
2. Department of sport Science, Arsanjan Branch, Islamic Aazad University, Arsanjan, Iran
3. Assotiate Professor, Department of Sport Science, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran

Received: 06/05/2023

Accepted: 08/12/2023

Ghavami, Z; Nowzari, V; & Amirhosseini, S. E. (2023). Designing and Developing an Inertial Management Model Based on Psychological Factors in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Sport Psychology Studies*, 12(45), 141-56. In Persian. DOI: 10.22089/SPSYJ.2023.14839.2400

Abstract

Purpose: The present study aims at designing and developing an inertial management model based on psychological factors in the Ministry of Sports and Youth in Iran.

Materials and methods: The research method was a combination of qualitative and quantitative methods (mixed method). The statistical population in the qualitative part was 15 persons comprised of the managers and experts of human resources in the Ministry of Sports and Youth and the quantitative part included all the managers and employees of the Ministry of Sports and Youth, comprising 901 persons. Among them, 269 individuals were chosen according to the table of Karjesi and Morgan, using cluster random sampling method. The data collection tool was a researcher-made questionnaire containing 33 inertial management indicators. Data were analyzed using structural equations and using SPSS₂₂ and PLS₃ software.

Findings: The results showed that 33 indicators in the form of 5 components indicated an effect on the inertia management of the Ministry of Sports and Youth and the research model also indicated a perfect fit. Furthermore, based on the results, experience inertia, practical inertia, insight inertia, psychological inertia and learning inertia were observed as the most important components affecting the inertia management.

Conclusion: It can be concluded that by consulting with psychologists who are experts in increasing the motivation of employees, motivational drivers for providing the change and self-confidence in the managers helped the inertia management of the Ministry of Sports and Youth to create change as well.

Keywords: Organizational change, Psychological Factors, Inertia Management, Ministry of Sports and Youth.

* Corresponding Author: Vali Nowzari, Tel: 07143528170, E-mail: v_nowzari@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0003-3190-6254>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Background and Purpose

Today, organizations are facing rapid organizational changes. Mainly, these changes help to develop the organization more and are often associated with innovation. The Ministry of Sports and Youth, as the guardian of the country's sports and the most important sports organization, is not exempt in this regard. However, the human resources of organizations tend to continue the status quo and resist changes. Meanwhile, the existence of inertia and resistance to changes causes the organization not to use all its capacities and the development of the organization faces a challenge. Therefore, flexibility and adaptation to changes in the organization is necessary. On the other hand, managers' awareness of psychological factors in managing inertia is effective in making the organization flexible and reducing resistance to change. There is a concern that continued resistance to change and organizational inertia is an obstacle to the development of the Ministry of Sports and Youth and the implementation of programs and organizational innovations face a serious challenge. Therefore, the purpose of this study was to design and develop an inertia management model based on psychological factors in the Ministry of Sports and Youth.

Materials and Methods

The research method is descriptive-survey. This study was applied in terms of purpose, which had a qualitative and quantitative design (mixed design). The research data was collected through document study, internet, expert opinion (research qualitative sample) and the questionnaire for identifying the components and indicators of inertia management in the Ministry of Sports and Youth. In this study, data was collected first by qualitative method and then by quantitative method. The statistical population in the qualitative section was the experts and specialists of human resources of the Ministry of Sports and Youth., 15 of whom were

selected through expertise, experience, theoretical mastery, access and desire in a non-random and purposive way and snowball sampling technique. The statistical population in the quantitative part included 901 employees of the Ministry of Sports and Youth, of which 269 individuals were selected and included in the study based on the table of Georgesi and Morgan. The data obtained from the literature review and open interviews with the participants were extracted with the method of content analysis and open coding. Then, the Delphi panel was formed, and after three revisions by the members of the Delphi panel, their final agreement was reached regarding the effectiveness of 33 indicators. In the fourth order, the order and importance of indicators and their classification in the form of 5 components of learning inertia, experience inertia, insight inertia, practical and psychological inertia were done and a questionnaire was prepared. The validity of the questionnaire was confirmed by 10 sports management professors, and its reliability was also checked and confirmed by calculating Cronbach's alpha test ($\alpha=0.87$). Moreover, data analysis was done using SPSS22 and PLS3 software.

Findings

The findings showed that 33 indicators are effective in the form of 5 components of inertia management of the Ministry of Sports and Youth. Learning indicators through modeling the progress model of other organizations, appropriate and effective training to take advantage of new knowledge, training and learning to understand and be aware of the need for change, open communication with employees to explain the steps ahead in the path of change, using technologies in training and increasing the awareness of employees and benefiting from day's knowledge and skills in the form of the learning inertia component, indicators of ideas and innovative technology in learning and knowledge of employees and managers, interaction and cooperation in transferring the experiences of different departments,

flexibility in the way of doing activities, flexible strategies reduce resistance to environmental changes, gain experience from the records of successful organizations, reduce the previous experience based on maintaining the status quo and facilitate the change of systems and the way of presenting activities in the form of the inertia component of experience, indicators of using employees with affecting improving employees' insight in the field of change, transparency of management policies to reduce tension and resistance in creating change, presenting other successful experiences of the organization in creating change, the belief of managers and employees regarding the necessity of change, the ability of managers to recognize the needs of employees, the lack of fear of managers towards losing one's position in carrying out change (strengthening job stability) and the awareness of employees and managers of organizational complexity in the form of the component of insight inertia, indicators of participation of different levels in performing tasks, facilitating the process of changes in the Ministry of Sports and Youth, consulting managers with employees in making decisions, management of changes by officials, integration and coordination of different units and providing necessary information about the consequences of changes by officials in the form of practical inertia component and indicators of the use of expert psychologists in increasing the motivation of employees, reducing the perceptual errors of managers, raising the threshold of tolerance and reducing managers' stress, motivational stimuli to create change, managers' self-confidence, reducing job perception conflicts in managers and employees, and the feeling of support from superiors in employees and managers in the form of a psychological component have an effect on the inertia management of the Ministry of Sports and Youth

Conclusion

It can be said that using psychologists who are experts in increasing the motivation of

employees, motivational drivers to create change and self-belief of managers to create change helped the inertia management of the Ministry of Sports and Youth. Besides, rewards or points should be considered to reduce the monotony of activities and middle managers and employees will be more motivated to welcome changes. Based on the findings, the feeling of superior support in employees and managers is one of the psychological indicators of the present research. Therefore, it is suggested that in carrying out organizational changes, while the senior managers believe in the effectiveness of the change, they should assure the middle managers and employees that even if there is no success in achieving the goals, they will have the support of the senior managers to reduce the stress of employees in the Ministry of Sports and Youth so as to face the required changes with the least amount of inertia.

Keywords: Organizational, Psychological Change, Inertia Management, Ministry of Sports and Youth

Article Message

Today is the era of organizational changes and transformations. In addition to organizational complexities, there are changes and innovations in all organizations, including the Ministry of Sports and Youth. On the other hand, most managers and employees tend to continue the status quo and do not want to make changes and may resist when faced with it. This is despite the fact that changes cause the development of the organization and in many cases it is necessary to do it. However, usually organizations face a phenomenon called organizational inertia. Inertia management can reduce resistance to changes and innovations of the Ministry of Sports and Youth and lead to development in this organization

مطالعات روانشناسی ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

فصلنامه مطالعات روانشناسی ورزش

پاییز ۱۴۰۲، دوره ۱۲، شماره ۴۵، صفحه‌های ۱۵۶-۱۴۱

طراحی و تدوین الگوی مدیریت اینرسی مبتنی بر عوامل روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان

زواره قوامی^۱ ولی نوذری^{۲*} , سید احسان امیرحسینی^۳

۱. گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

۲. گروه علوم ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

Ghavami, Z; Nowzari, V; & Amirhosseini, S. E. (2023). Designing and Developing an Inertial Management Model Based on Psychological Factors in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Sport Psychology Studies*, 12(45), 141-56. In Persian. DOI: 10.22089/SPSYJ.2023.14839.2400

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۱۷

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تدوین الگوی مدیریت اینرسی مبتنی بر عوامل روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. روش این پژوهش، آمیخته کیفی و کمی بود. جامعه آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و در بخش کمی، تمام مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان برابر با ۹۰۱ نفر بودند که براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۶۹ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق‌ساخته شامل ۳۳ شاخص مدیریت اینرسی بود. داده‌ها از طریق معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۲ و پی‌ال‌اس نسخه ۳ تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که ۳۳ شاخص در قالب پنج مؤلفه بر مدیریت اینرسی وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بود و مدل پژوهش از برازش کامل برخوردار بود. همچنین براساس نتایج، اینرسی تجربه، اینرسی عملی، اینرسی بینشی، روان‌شناختی و اینرسی یادگیری، مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت اینرسی بودند. می‌توان گفت که با بهره‌گیری از روان‌شناسان متخصص برای افزایش انگیزه کارکنان، محرک‌های انگیزشی به‌منظور ایجاد تغییر و خودباوری مدیران برای ایجاد تغییر، به مدیریت اینرسی وزارت ورزش و جوانان کمک کرد.

واژگان کلیدی: تغییر سازمانی، روان‌شناختی، مدیریت اینرسی، وزارت ورزش و جوانان.

* Corresponding Author: Vali Nowzari, Tel: 07143528170, E-mail: v_nowzari@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0003-3190-6254>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییرات سریع و شگرف سازمانی در سطح جهانی 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 (مؤمنی و همکاران، ۲۰۱۸). در بعد سازمانی سعی می‌شود دانش حاصل از تجربه گذشته به تناسب موقعیت‌های جدید گسترش یابد و راه‌حل‌ها استخراج شود؛ چون افراد از حافظه، دانش و تجربیات گذشته خود به مثابه راهنما برای برنامه‌ریزی جهت رفع مشکلات جدید استفاده می‌کنند. استفاده دوباره از دانش گذشته، برای حل مشکلات جدید به 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 (سیدنقوی و همکاران، ۲۰۲۱). 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 انطباق‌پذیری سازمان با نبود اطمینان‌های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند (تمرتاش و همکاران، ۲۰۲۲). مقاومت در برابر هرگونه تغییر، تحول و حرکت را سکون یا اینرسی می‌گویند (سیلیک، ۲۰۱۹). با توجه به این تعریف می‌توان اینرسی سازمانی را به‌عنوان تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول دانست (مؤمنی بادل و همکاران، ۲۰۱۸). این وضعیت باعث بروز مشکلاتی در سازمان خواهد شد.

روش‌های گذشته، پاسخ‌گوی مشکلات امروز و فردای سازمان و اجتماع نیست. درحقیقت، علت اصلی استفاده از روش‌های منسوخ گذشته، تمایل نداشتن به تغییر و تحول است. اینرسی سازمانی توانایی و قابلیت سازمان را برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل و مشکلات تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (چهارم‌حالی‌زاده، ۲۰۲۱). در این میان، سازمان‌های ورزشی به دلیل نوع رسالت اجتماعی و ساختاری که دارند، دارای برخی تفاوت‌های مشخص با سایر سازمان‌ها هستند؛ از این‌رو به مطالعات تخصصی نیاز دارند تا بتوانند به شناخت متغیرهای محیط داخلی و خارجی خود و ارتباط بین آن‌ها بپردازند. اولین گام می‌تواند بررسی رفتار سازمان در قبال محیط و کارکنان و دومین گام بررسی رفتار کارکنان در قبال سازمان باشد (بیاتی و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از انتقادهایی که به نظام اداری ورزش کشور وارد است، فقدان انطباق‌پذیری ساختار و سازمان‌دهی ورزش با تغییر و تحولات محیطی است. امروزه در سیاست‌گذاری‌ها و

خطامشی‌گذاری‌های سازمانی در بخش ورزش مشاهده می‌شود که استفاده مجدد از دانش قدیمی برای حل مشکلات جدید به قانون یا اصل تبدیل شده است؛ به همین دلیل است که در بخش ورزش پدیده‌ها ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشند یا به‌وسیله نیروهای خارجی تغییر کند. این نبود انطباق‌پذیری ریشه در سکون و بی‌تحركی سازمانی و یا به‌عبارتی اینرسی سازمانی دارد (فریدفتحی، ۲۰۲۰).

درواقع در محیط نامطمئن، انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، به نظر می‌رسد متغیرهایی که می‌توانند در فرایند تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی تعهدمحور بر مزیت رقابتی نقش داشته باشند، انعطاف‌پذیری سازمانی و توانمندی روان‌شناختی‌اند که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا زمان فعالیت‌ها را کاهش دهند؛ در نتیجه، سرعت ارائه خدمات با کیفیت‌تر به ارباب‌رجوع و شهروندان ارتقا یابد و بر این مبنای مزیت رقابتی دست یابند (الدافری^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). مقاومت در برابر تغییر نیز پدیده‌ای روان‌شناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است. مقاومت در برابر تغییر از ویژگی‌های مخصوص تغییر است؛ به‌گونه‌ای که اگر علاقه شخصی افراد به تغییر تهدید شود، تغییر با مقاومت مواجه می‌شود (جعفری و همکاران، ۲۰۱۷). برای غلبه بر پیچیدگی‌ها و شتاب چالش‌های محیط امروزی، موفقیت یک سازمان وابسته به این است که تا چه حد می‌توان کارکنان را توانمند کرد (ابراهیم و همکاران، ۲۰۱۶). توانمندسازی روان‌شناختی، مفهومی نسبتاً جدید در مدیریت و سازمان است. برخی نیز توانمندی روان‌شناختی را به سبب تأثیری که بر سازمان و افراد دارد، راه‌حل جدیدی برای مواجهه با تغییرات می‌دانند (ابراهیم و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش‌های حوزه روان‌شناسی به مدیران سازمان‌های ورزشی در کاهش مقاومت‌ها در رویارویی با تغییرات سازنده و نوآوری‌ها کمک می‌کنند (جاست و گابریلین، ۲۰۱۸)؛ چراکه قابلیت‌های روان‌شناختی با بالا بردن سطح دانش کارکنان سازمان در اعتمادبه‌نفس و بهبود تمرکز نقش مهمی ایفا می‌کند (ارکیس^۲، ۲۰۱۸).

میزان انگیزش در انجام هر نوع فعالیتی در انجام وظایف اداری کارکنان از اصلی‌ترین موضوعات در روان‌شناسی ورزشی است؛ زیرا با اصل شرکت کردن یا شرکت نکردن فرد و میزان تلاش و مداومت در انجام وظایف محوله برای موفقیت مربوط می‌شود (اقدسی و بهزادنیا، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد، کار گروهی به دلیل تأثیرات کلیدی آن بر نگرش‌ها، رفتارهای محیط کاری، میزان روحیهٔ افراد، برانگیختگی و میزان انگیزش، توجه زیادی را در حوزهٔ

2. Ercis

1. Al- Dhaafri

سازمانی تحت‌تأثیر اینرسی سازمانی منفی است؛ درحالی‌که بهره‌برداری از فناوری اطلاعات به‌طور مثبت با چابکی سازمانی مرتبط است و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات، مدیریت اینرسی را تسهیل می‌کند. سیلیک^۵ (۲۰۱۹) در پژوهشی اشاره کرد که سازمان‌ها برحسب اندازه، به مقاومت در برابر تغییر حساس‌اند و با بزرگ‌تر شدن اندازه سازمان‌ها، کارکنان مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. این موضوع باعث می‌شود سازمان حالتی معکوس به انعطاف‌پذیری کسب کنند که در این شرایط اینرسی ایجاد خواهد شد. بانتاگر^۶ (۲۰۱۸) در پژوهشی اشاره کرد که اینرسی روان‌شناختی یکی از موانع تغییر و تحول در سازمان‌های ورزشی است. همچنین براساس تحلیل‌های روان‌شناختی، استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی کارمندان را در سازمان‌های ورزشی تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. شوکولا^۷ (۲۰۱۸) معتقد است که انعطاف‌پذیری و ایجاد پویایی در سازمان به‌خصوص در زمینه توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی، به‌ویژه در عصر حاضر از ضروریات سازمانی محسوب می‌شود؛ چراکه افراد رویکردها و ادراک‌های متفاوتی به یکدیگر و اهداف سازمانی دارند و بر این مبنا بسته به شرایط در برابر پذیرش مسئولیت‌ها و ارتقای سطح توانمندی‌ها، از خود مقاومت نشان می‌دهند که این موضوع باعث ایجاد اینرسی توانمندسازی منابع انسانی می‌شود. هانگ^۸ (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافت که سازمان‌ها به دنبال حفظ مزیت رقابتی با تکیه بر دانش سازمانی هستند و اینرسی ساختاری و سازمانی موجب تضعیف مدیریت دانش در سازمان می‌شود. آقازاده (۲۰۲۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین سکون‌زدگی شغلی کارکنان و ابعاد آن با اینرسی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین سکون‌زدگی شغلی کارکنان و ابعاد آن بر نبود ارتقا و رشد شادمانی و فقدان یادگیری و فقدان احساس لذت شغلی بر اینرسی سازمانی اثرگذار است. چهارم‌حالی‌زاده (۲۰۲۱) در تحقیقی دریافت که اینرسی سازمانی، اینرسی اقدام و اینرسی روان‌شناختی دارای بیشترین اثر در کاهش چابکی سازمانی هستند. فریدی زنگیر و همکاران (۲۰۲۰) در طراحی مدل مدل اینرسی سازمانی براساس توانمندسازی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور دریافتند که توانمندسازی کارکنان بر اینرسی سازمانی تأثیر معنادار و منفی دارد؛ بر همین اساس، اگر مدیران سازمان‌های ورزشی به دنبال کاهش اینرسی سازمانی هستند، باید در جهت توانمندسازی کارکنان گام بردارند. غلامی و همکاران (۲۰۲۰) در طراحی مدل اینرسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی

مدیریت و روان‌شناسی به‌خصوص روان‌شناسی ورزشی به خود جلب کرده است (رضایی، ۲۰۱۸). مدیریت اینرسی و توانمندسازی روان‌شناختی ازجمله راهکارهای مهم برای گسترش سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خاص و ایجاد انگیزه در منابع انسانی سازمان است. محیط کار امروز به افرادی نیاز دارد که بتوانند تصمیمات جدید بگیرند و راه‌حل ارائه کنند و به‌گونه‌ای رفتار کنند که اهداف سازمان برآورده شود؛ بنابراین اینرسی روان‌شناختی از اهمیت بسیاری برخوردار است. در صورت بهره‌گیری از مدیریت اینرسی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، بلکه احساس اعتماد و اهمیت نیز بیشتر می‌شود و در نتیجه محیط کاری مطلوب ایجاد می‌شود (یاداو و رنگنکر^۱، ۲۰۱۵). اینرسی روان‌شناختی تمایل به جهت‌گیری خاص در نحوه تفکر یک فرد درمورد یک موضوع، باور یا استراتژی برای مقاومت در برابر تغییر است. در ادبیات بالینی و علوم اعصاب، اغلب به‌عنوان فقدان انگیزه برای ایجاد فرایندهای شناختی متمایز موردنیاز، به‌منظور رسیدگی به یک مشکل یا موضوع تعریف می‌شود. علاقه به این پدیده به‌طور عمده توسط روان‌شناسان اقتصادی و صنعتی برای توضیح مقاومت در برابر تغییر در وفاداری به برند، طوفان فکری گروهی و استراتژی‌های تجاری مدنظر قرار گرفت. در محیط بالینی از اینرسی روان‌شناختی به‌عنوان یک ابزار تشخیصی برای بیماری‌های عصبی، افسردگی و اضطراب استفاده شده است (گانو^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

درواقع می‌توان گفت که مهندسی مجدد فرایندها، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، افزایش توانایی پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای به‌منظور ارائه پاسخ اثرگذار به تغییرات، ازجمله فعالیت‌هایی است که در این راستا انجام می‌گیرد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی، به مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی نیاز دارد که تحقق آن مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (پارسا و همکاران، ۲۰۱۹).

تحقیقاتی درباره اینرسی انجام شده است که در ادامه به‌اختصار به یافته‌های برخی از آن‌ها اشاره می‌شود؛ به‌عنوان مثال، تیوفیلوس^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی عنوان کردند که توانایی تغییر برای انطباق با چالش‌های خارجی بسیار مهم است؛ با این حال، تغییرات اساسی سازمان ممکن است احتمال شکست را افزایش دهد؛ به همین دلیل، ایجاد تغییر را با احتیاط همراه می‌کند؛ البته توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به مدیریت اینرسی و ایجاد تغییر کمک خواهد کرد. ژن^۴ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی نشان دادند که چابکی

5. Sillic
6. Bhatnagar
7. Shukla
8. Hung

1. Yadav & Rangnekar
2. Gao
3. Teofilus
4. Zhen

شاخص‌های مدیریت اینرسی در وزارت ورزش و جوانان گردآوری شد. در این پژوهش، ابتدا با روش کیفی و سپس با روش کمی داده‌ها جمع‌آوری شد.

شرکت‌کنندگان

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی خبرگان و صاحب‌نظران منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان بودند که ۱۵ نفر از آن‌ها به‌عنوان مشارکت‌کننده، براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به‌صورت غیرتصادفی و هدفمند و با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۹۰۱ نفر بود که از بین آن‌ها براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۶۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب و وارد مطالعه شدند.

ابزار و شیوه‌های گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش به‌صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسش‌نامه و همچنین نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان به‌صورت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌دست آمد؛ به این صورت که داده‌های حاصل از مرور ادبیات و مصاحبه‌های باز با مشارکت‌کنندگان، با روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز، مفاهیم اولیه استخراج شد (۲۶ مفهوم از ادبیات پیشینه و ۳۳ مفهوم از متن مصاحبه‌ها که در مجموع ۵۹ مفهوم بود). سپس مفاهیم اولیه توسط گروه تحقیق یکسان‌سازی و جمع‌بندی شد و تعداد کدهای جمع‌بندی‌شده به ۴۵ کد (مفهوم) کاهش یافت. بعد از آن، پنل دلفی تشکیل شد و داده‌های جمع‌بندی‌شده برای بازنگری، ویرایش و اصلاح در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. در مرتبه اول، پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرات اصلاحی داده شد و پس از جمع‌بندی نظرات اصلاحی پنل دلفی، تعداد مفاهیم به ۴۰ مورد کاهش یافت، در واقع، عوامل کم‌اهمیت یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری، در مرتبه دوم مجدد پرسش‌نامه در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت، ویرایش‌های لازم انجام شد، موارد مشابه یکسان‌سازی شد، تعداد عوامل، مجدد کاهش یافت و تعداد عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال پایه به ۳۵ مورد کاهش داده شد. با حذف دو مورد از شاخص‌ها در ویرایش و بازنگری مرتبه سوم توسط اعضای پنل دلفی، توافق نهایی آن‌ها مبنی بر اثرگذاری ۳۳ شاخص حاصل شد. در مرتبه چهارم، ترتیب و اهمیت شاخص‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در قالب پنج مؤلفه اینرسی یادگیری، اینرسی تجربه، اینرسی بینشی، اینرسی عملی و روان‌شناختی انجام و پرسش‌نامه تهیه شد. روایی پرسش‌نامه به تأیید ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه آزمون آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد ($\alpha = 0.87$).

به ابعاد اینرسی روان‌شناختی، بینشی، دانشی، عملی، اقتصادی، سیاسی و ساختاری دست یافتند. ولیان و همکاران (۲۰۱۸) در طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی دریافتند که مدل اینرسی برای توانمندسازی منابع انسانی دارای مؤلفه‌های رخوت و فرسودگی شغلی، فقدان هویت و تعهد شغلی، نبود خودباوری و خطاهای ادراکی است. جوادی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی دریافتند که مدل مدیریت اینرسی دارای چهار عامل ملاحظاتی روان‌شناختی، مدیریت دانش، اقدامات زمینه‌ساز تغییر و مدیریت تغییر است.

در عصر حاضر سازمان‌ها با تغییرات سریع سازمانی مواجه هستند. به‌طور عمده این تغییرات به توسعه بیش از پیش سازمان کمک می‌کند و در بسیاری از مواقع با نوآوری همراه است. وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان متولی ورزش کشور و مهم‌ترین سازمان ورزشی نیز در این زمینه مستثنا نیست، اما منابع انسانی سازمان‌ها به ادامه وضع موجود و مقاومت در برابر تغییرات تمایل دارند؛ این در حالی است که وجود اینرسی و مقاومت در برابر تغییرات موجب می‌شود سازمان از تمام ظرفیت‌های خود استفاده نکند و توسعه سازمان با چالش مواجه شود؛ از این رو انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات در سازمان ضرورت دارد. از طرفی آگاهی مدیران از عوامل روان‌شناختی در مدیریت اینرسی بر انعطاف‌پذیر کردن سازمان و کاهش مقاومت در برابر تغییرات اثرگذار است و مدیریت اینرسی در وزارت ورزش و جوانان و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر اینرسی سازمانی با تمرکز بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، کمک فراوانی به همراهی منابع انسانی در اجرای برنامه‌ها خواهد کرد؛ بنابراین این دغدغه وجود دارد که استمرار مقاومت در برابر تغییر و اینرسی سازمانی، مانعی بر سر راه توسعه وزارت ورزش و جوانان باشد و اجرای برنامه‌ها و نوآوری‌های سازمانی با چالش جدی روبه‌رو شود. از طرفی نیز پژوهش‌های جامع در این زمینه در وزارت ورزش و جوانان یافت نشد؛ بنابراین شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت اینرسی با رویکرد روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان ضرورت داشت؛ بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤالات بود: شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت اینرسی مبتنی بر عوامل روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان کدام است؟ مدل مدیریت اینرسی مبتنی بر عوامل روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی بود که به شیوه آمیخته کیفی و کمی انجام شد. داده‌های پژوهش به‌صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، نظرخواهی از خبرگان (نمونه کیفی پژوهش) و همچنین روش پرسش‌نامه در زمینه شناسایی مؤلفه‌ها و

پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۱۱ نفر (۴۱/۳) درصد زن بودند. از نظر مقطع تحصیلی، افراد با مدرک کارشناسی ۱۱۶ نفر (۴۳/۱) درصد، کارشناسی‌ارشد ۱۰۳ نفر (۳۸/۳) درصد و دکتری ۵۰ نفر (۱۸/۶) درصد بودند. از نظر سابقه خدمت نیز بیشترین افراد یعنی ۷۸ نفر (۲۹/۰) درصد) بیشتر از ۳۰ سال و کمترین افراد یعنی ۴۸ نفر (۱۷/۸) درصد) کمتر از ۱۰ سال سابقه کار داشتند. همچنین نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف حاکی از نرمال بودن توزیع داده‌ها بود.

با بررسی اسنادی و نظرخواهی از خبرگان و نیز به کمک روش دلفی، برای طراحی مدل مدیریت اینرسی در وزارت ورزش و جوانان، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر کاهش اینرسی شناسایی شد. فهرست مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در جدول شماره یک درج شده است.

روش پردازش داده‌ها

در این تحقیق، ابتدا از شاخص‌های آمار توصیفی (جدول، نمودار، میانگین و انحراف استاندارد) برای توصیف ویژگی‌های جمعیت-شناختی شرکت‌کنندگان استفاده شد. برای تعیین روایی از آزمون CVR و برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اسپس‌اس^۱ نسخه ۲۲ و پی‌اس^۲ نسخه ۳ انجام شد.

یافته‌ها

خبرگان حوزه ورزش و تربیت‌بدنی و همچنین کارکنان وزارت ورزش و جوانان، آزمودنی‌های این پژوهش را تشکیل دادند. در بخش جمعیت‌شناختی یافته‌ها نشان داد که ۱۵۸ نفر (۵۸/۷ درصد) از

جدول ۱- مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر مدیریت اینرسی در وزارت ورزش و جوانان

Table 1- Components and indicators affecting inertia management in the Ministry of Sports and Youth

شاخص Indicator	مؤلفه Component
یادگیری از طریق الگوگیری از مدل پیشرفت دیگر سازمان‌ها آموزش‌های مناسب و اثرگذار برای بهره‌گیری از دانش جدید آموزش و یادگیری برای درک و آگاهی از لزوم تغییر ارتباطات باز با کارکنان برای توضیح دادن گام‌های پیش رو در مسیر تغییر برخوردری از فناوری‌های روز در آموزش و افزایش آگاهی کارکنان بهره‌گیری از دانش و مهارت روز ایده‌ها و فناوری نوآورانه در یادگیری و دانش کارکنان و مدیران	اینرسی یادگیری
تعامل و همکاری در انتقال تجارب بخش‌های مختلف وزارت ورزش و جوانان انعطاف‌پذیری در نحوه انجام فعالیت‌ها در وزارت ورزش و جوانان راهبردهای منعطف برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات محیطی تجربه‌اندوزی از سوابق سازمان‌های موفق کاستن از تجربه قبلی مبتنی بر حفظ وضع موجود تسهیل در تغییر سیستم‌ها و نحوه ارائه فعالیت‌ها در وزارت ورزش و جوانان استفاده از کارکنان با نفوذ در ارتقای بیش کارکنان در زمینه تغییر	اینرسی تجربه
شفافیت سیاست‌های مدیریت وزارت ورزش و جوانان برای کاهش تنش و مقاومت در ایجاد تغییر ارائه تجربیات موفق دیگر سازمان در ایجاد تغییر باور مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان درباره لزوم تغییر توانمندی مدیران در شناخت نیازمندی‌های کارکنان فقدان ترس مدیران درباره به از دست دادن جایگاه خود در انجام تغییر (استحکام ثبات شغلی) آگاهی کارکنان و مدیران از پیچیدگی سازمانی	اینرسی بینشی

ادامهٔ جدول ۱- مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر مدیریت اینرسی در وزارت ورزش و جوانان

Table 1- Components and indicators affecting inertia management in the Ministry of Sports and Youth

مؤلفه Component	شاخص Indicator
اینرسی عملی	مشارکت سطوح مختلف وزارت ورزش و جوانان در انجام وظایف تسهیل در فرایند تغییرات در وزارت ورزش و جوانان مشورت مدیران با کارکنان در اتخاذ تصمیمات مدیریت تغییرات توسط مسئولان وزارت ورزش و جوانان یکپارچگی و هماهنگی واحدهای مختلف وزارت ورزش و جوانان ارائه اطلاعات لازم از پیامدهای تغییرات توسط مسئولان وزارت ورزش و جوانان
روان‌شناختی	بهره‌گیری از روان‌شناسان متخصص در افزایش انگیزه کارکنان کاهش خطاهای ادراکی مدیران بالابردن سطح آستانه تحمل و کاستن از استرس مدیران محورهای انگیزشی برای ایجاد تغییر خودباوری مدیران کاهش تعارض‌های ادراک شغلی در مدیران و کارکنان احساس حمایت مافوق در کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان

به‌منظور بررسی همبستگی متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج در جدول شماره دو درج شده است.

جدول ۲- نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

Table 2- Pearson correlation test between research variables

متغیر Variable	آماره statistics	اینرسی یادگیری Learning inertia	اینرسی تجربه Inertia of experience	اینرسی بینشی Inertia of insight	اینرسی عملی Practical inertia	روان‌شناختی psychological
اینرسی یادگیری Learning inertia	ضریب همبستگی The correlation coefficient مقدار معناداری The significance	1.000 -				
اینرسی تجربه Inertia of experience	ضریب همبستگی The correlation coefficient مقدار معناداری The significance	**0.723 0.001	1.000 ---			
اینرسی بینشی Inertia of insight	ضریب همبستگی The correlation coefficient مقدار معناداری The significance	**0.585 0.001	**0.780 0.001	1.000 -		

ادامه جدول ۲- نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

Table 2- Pearson correlation test between research variables

متغیر Variable	آماره statistics	اینرسی یادگیری Learning inertia	اینرسی تجربه Inertia of experience	اینرسی بینشی Inertia of insight	اینرسی عملی Practical inertia	روان‌شناختی psychological
اینرسی عملی Practical inertia	ضریب همبستگی The correlation coefficient	**0.551	**0.719	**0.808	1.000	
	مقدار معناداری The significance	0.001	0.001	0.001	-	
روان‌شناختی Psychological	ضریب همبستگی The correlation coefficient	**0.555	**0.706	**0.757	**0.778	1.000
	مقدار معناداری The significance	0.001	0.001	0.001	0.001	-

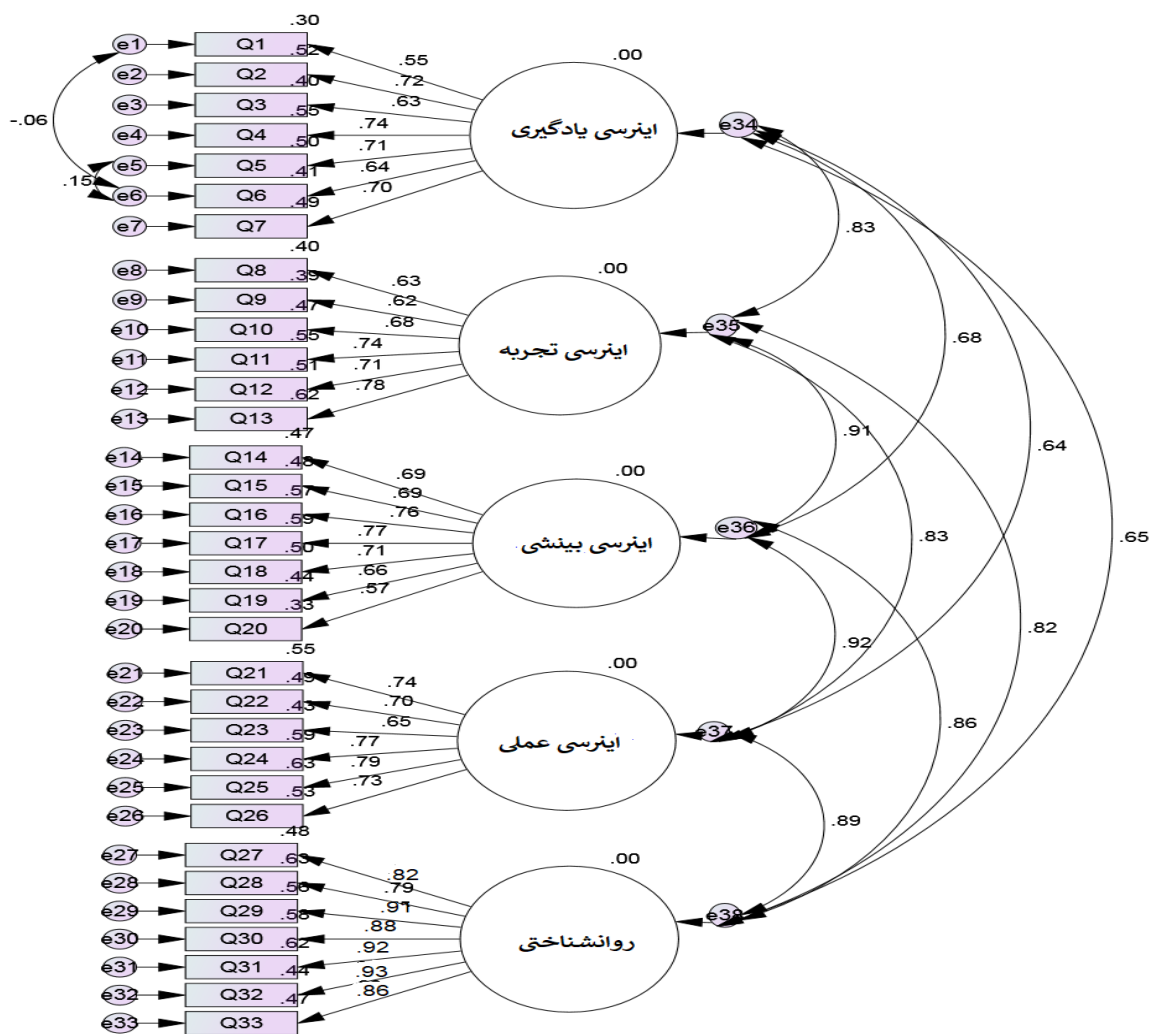
** معناداری در سطح ۰/۰۱

نتایج آزمون همبستگی مندرج در جدول شماره یک به شرح ذیل است:

ضریب همبستگی بین متغیر اینرسی یادگیری با اینرسی تجربه، اینرسی بینشی، اینرسی علمی و اینرسی روان‌شناختی به ترتیب برابر با ۰/۷۳۳، ۰/۵۸۵، ۰/۵۵۱ و ۰/۵۵۵ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن ضرایب این متغیرها همسوست و با افزایش اینرسی یادگیری، اینرسی تجربه، اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان‌شناختی نیز افزایش معناداری می‌یابد. ضریب همبستگی بین متغیر اینرسی تجربه با اینرسی بینشی، اینرسی علمی و اینرسی روان‌شناختی به ترتیب برابر با ۰/۷۸۰، ۰/۷۱۹ و ۰/۷۰۶ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن ضرایب این متغیرها همسوست و با افزایش اینرسی تجربه، اینرسی بینشی، اینرسی علمی و اینرسی روان‌شناختی نیز افزایش معناداری می‌یابد.

ضریب همبستگی بین متغیر اینرسی بینشی با اینرسی علمی و اینرسی روان‌شناختی به ترتیب برابر با ۰/۸۰۸ و ۰/۷۵۷ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن ضرایب این متغیرها همسوست و با افزایش اینرسی بینشی، اینرسی علمی و اینرسی روان‌شناختی نیز افزایش معناداری می‌یابد.

ضریب همبستگی بین متغیر اینرسی علمی با اینرسی روان‌شناختی به ترتیب برابر با ۰/۷۷۸ است که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن ضرایب این متغیرها همسوست و با افزایش اینرسی عملی، اینرسی روان‌شناختی نیز افزایش معناداری می‌یابد. برای پاسخ به این سؤال که آیا مدل مدیریت اینرسی از اعتبار لازم برخوردار است؟ و برای بررسی ساختار عاملی پرسش‌نامه مدیریت اینرسی، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج در ادامه ارائه می‌شود. در این مدل، دایره‌ها متغیرهای پنهان و مربع‌ها متغیرهای آشکار را نشان می‌دهند. بار عاملی پذیرفته شده در این تحقیق برابر با ۰/۵ است.



شکل ۱- تحلیل عاملی تأییدی مقیاس‌های مدیریت اینرسی در حالت ضرایب استاندارد

Figure 1- Confirmatory factor analysis of inertial management scales in the form of standard coefficients

از متغیرها نشان‌دهنده قدرت بار عاملی هر متغیر روی عامل مرتبط با آن است. در ادامه برآزش مدل تحقیق در جدول شماره سه درج شده است.

شکل شماره یک، مدل تحلیل عاملی تأییدی مقیاس الگوی اینرسی مدیریت را در حالت ضرایب استاندارد نمایش می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار پارامتر برآوردشده برای هر یک

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل عاملی

Table 3- Factor model fit indices

شاخص برازش Fit index	دامنه مورد قبول Accepted domain	مقدار مشاهده شده Observed value	ارزیابی شاخص برازش Evaluation of fit index
χ^2/df	≤ 3	2.096	مناسب Appropriate
GFI	>0.9	0.900	مناسب Appropriate
IFI	>0.9	0.901	مناسب Appropriate
TLI	>0.9	0.903	مناسب Appropriate
RMSEA	<0.08	0.064	مناسب Appropriate
RMR	<0.05	0.023	مناسب Appropriate
CFI	>0.9	0.902	مناسب Appropriate
NFI	>0.9	0.901	مناسب Appropriate

بر اساس نتایج جدول شماره دو، شاخص نسبت مجذور کای بر درجه آزادی (χ^2/df) برازش مدل را تأیید می‌کند که این عدد کمتر از ۳ است و به معنی برازش مدل با داده‌ها است. خطای ریشه مجذور میانگین تقریبی (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۴ و میانگین مربعات باقی‌مانده (RMR) برابر با ۰/۰۲۳ است که از میزان ملاک (۰/۰۵) کوچک‌تر است؛ در نتیجه برازش مدل را تأیید می‌کند. شاخص‌های IFI، NFI، CFI و TLI نیز از ملاک مدنظر (۰/۹) بزرگ‌تر یا مساوی‌اند. با در نظر گرفتن مجموع شاخص‌های برازش محاسبه شده، برانده بودن مدل عاملی مدیریت اینرسی تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و تدوین الگوی مدیریت اینرسی مبتنی بر عوامل روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. براساس یافته‌ها، مؤلفه‌های اینرسی یادگیری، اینرسی تجربه، اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان‌شناختی بر مدیریت اینرسی با رویکرد روان‌شناختی در وزارت ورزش و جوانان اثر گذارند و در قالب این مؤلفه‌ها، ۳۳ شاخص به دست آمد. در بررسی‌هایی که انجام شد، پژوهشی یافت نشد که به‌طور مستقیم به این یافته‌ها اشاره کرده باشد، ولی این نتیجه به‌نوعی با یافته‌های پژوهش‌های سهرابی و سلطانی-نژاد (۲۰۱۷)، گودرزی و همکاران (۲۰۱۳) و کومر و همکاران (۲۰۱۵) همسوس است. در همین باره، شوکولا (۲۰۱۸) معتقد است انعطاف‌پذیری و ایجاد پویایی در سازمان به‌خصوص در زمینه منابع انسانی، به‌ویژه

در عصر حاضر از ضروریات سازمانی محسوب می‌شود. همچنین سیلیک (۲۰۱۹) بیان می‌کند که سازمان‌ها برحسب اندازه، به مقاومت در برابر تغییر حساس‌اند و با بزرگ‌تر شدن اندازه سازمان‌ها، کارکنان مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. اینرسی سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها می‌تواند تبعات منفی برای سازمان داشته باشد؛ چراکه با توجه به پیچیدگی‌های سازمانی و نوآوری‌ها، تغییرات سازمانی در وزارت ورزش و جوانان قطعی است و لازم است سازمان در رویارویی با این تغییرات انعطاف لازم را داشته باشد. در این تحقیق، مدیریت اینرسی وزارت ورزش و جوانان با رویکرد روان‌شناختی در پنج بُعد حاصل شد که به تفکیک به آن‌ها پرداخته می‌شود.

یافته‌ها نشان داد، عوامل روان‌شناختی بر مدیریت اینرسی در وزارت ورزش و جوانان اثر دارد. تیوفیلوس و همکاران (۲۰۲۲) معتقد هستند، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به مدیریت اینرسی و ایجاد تغییر کمک خواهد کرد. بانتاگر (۲۰۱۸) در پژوهشی اشاره کرد که اینرسی روان‌شناختی یکی از موانع تغییر و تحول در سازمان‌های ورزشی است. همچنین براساس تحلیل‌های روان‌شناختی، استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی کارمندان را در سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر قرار می‌دهند. شوکولا (۲۰۱۸) معتقد است انعطاف‌پذیری و ایجاد پویایی در سازمان به‌خصوص در زمینه توانمندی روان‌شناختی منابع انسانی، به‌ویژه در عصر حاضر از ضروریات سازمانی محسوب می‌شود. همچنین در یافته‌های مطالعات چهارم‌حالی‌زاده (۲۰۲۱)، غلامی و همکاران

(۲۰۲۰)، ولیان و همکاران (۲۰۱۸) و جوادی و همکاران (۲۰۱۶) به عوامل روان‌شناختی اشاره شده است که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. چنانچه در وزارت ورزش و جوانان از روان‌شناسان متخصص در افزایش انگیزه کارکنان استفاده شود و استرس و عوامل استرس‌زا را کاهش دهند و نیز مدیران خودباوری داشته باشند، مدیریت اینرسی به‌نحو مطلوب‌تری توسعه خواهد یافت؛ البته لازم است که کارکنان از حمایت‌ها مقام‌های مافوق در رویارویی با تغییرات برخوردار باشند؛ در غیر این صورت ممکن است درک مطلوبی از نتیجه اقدامات نداشته باشند و با استرس و تردید به مسائل مختلف بیندیشند. براساس یافته‌ها، اینرسی یادگیری یکی از ابعاد مدیریت اینرسی است. یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های مطالعات ژن و همکاران (۲۰۲۱)، هانگ (۲۰۱۵)، جوادی و همکاران (۲۰۱۶) و غلامی و همکاران (۲۰۲۰) همخوان است. در این رابطه برای کاهش شرایطی که به کاهش اینرسی در وزارت ورزش و جوانان منجر شود، لازم است از مدل پیشرفت دیگر سازمان‌ها استفاده شده و این مدل نیز بومی‌سازی شود. همچنین ضرورت دارد مدیران به مدیریت اینرسی حساس شوند و اهمیت مدیریت اینرسی و یادگیری را درک کنند. همچنین در این زمینه لازم است از فناوری‌های روز در آموزش و افزایش آگاهی کارکنان و ایده‌ها و فناوری نوآورانه در یادگیری و دانش کارکنان و مدیران استفاده شود. افزایش آگاهی کارکنان از مبانی علمی مدیریت اینرسی و توسعه دانش آن‌ها به انعطاف‌پذیری وزارت ورزش و جوانان و آمادگی و رویارویی با تغییر، کمک خواهد کرد.

یافته‌ها نشان داد، اینرسی تجربه به مدیران در مدیریت اینرسی در وزارت ورزش و جوانان کمک می‌کند. در این رابطه لازم است تعامل و همکاری در انتقال تجارب بخش‌های مختلف وزارت ورزش و جوانان مدنظر مدیران و کارکنان قرار گیرد و از سازمان‌های موفق تجربه لازم کسب شود. همچنین راهبردهای منعطف برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات محیطی به کار گرفته شود.

اینرسی بینشی یکی دیگر از ابعاد مدیریت اینرسی در تحقیق حاضر است. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش غلامی و همکاران (۲۰۲۰) همخوان است. شفافیت خطمشی‌ها و سیاست‌های وزارت ورزش و جوانان و توانمندی مدیران در شناخت نیازمندی‌های کارکنان از جمله اقداماتی است که مدیریت ابرسی در این سازمان را تسهیل خواهد کرد. در این راستا لازم است کارکنان و مدیران از پیچیدگی سازمانی درک و آگاهی کافی داشته باشند و ضمن استحکام ثبات شغلی، مدیران به لزوم تغییر باور داشته باشند و این اطمینان را داشته باشند که تغییر وضع موجود و کاهش مقاومت در رویارویی با تغییر شغل خود را از دست نخواهند داد؛ بنابراین لازم است مدیران بصیرت و بینش کافی را در ارتباط با آمادگی وزارت ورزش و جوانان برای

تغییرات احتمالی مثبت و دوراندیشی، تقویت کرده و از رکود سازمانی جلوگیری کنند.

یافته‌های این تحقیق نشان داد، اینرسی عملی بر توسعه مدیریت اینرسی وزارت ورزش و جوانان اثرگذار است. در یافته‌های تحقیق غلامی و همکاران (۲۰۲۰) به اینرسی عملی اشاره شده است که با یافته‌های این تحقیق همخوان است. مشارکت سطوح مختلف وزارت ورزش و جوانان در انجام وظایف، مشورت مدیران با کارکنان در اتخاذ تصمیمات و یکپارچگی و هماهنگی واحدهای مختلف می‌تواند فرایند تغییرات را در وزارت ورزش و جوانان تسهیل کند. در این راستا، برای مدیریت مؤثر تغییرات ارائه اطلاعات لازم از پیامدهای تغییرات توسط مسئولان وزارت ورزش و جوانان ضرورت دارد.

در بخش دیگری از این پژوهش مشخص شد که بین عوامل مدیریت اینرسی رابطه وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های مطالعات ژن و همکاران (۲۰۲۱)، سیلیک (۲۰۱۹)، آقازاده (۲۰۲۲) و فریدی زنگیر و همکاران (۲۰۲۰) همسوست. یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. با توجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، جزء مهم و جدانشدنی از مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها است که همواره با آن مواجه‌اند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند با این تغییرات همسو باشند، لازم است نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین‌حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به‌طور مؤثر برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است.

براساس یافته‌های مربوط به مؤلفه روان‌شناختی، شاخص‌های بهره‌گیری از روان‌شناسان متخصص در افزایش انگیزه کارکنان، کاهش خطاهای ادراکی مدیران، بالابردن سطح آستانه تحمل و کاستن از استرس مدیران، محرک‌های انگیزشی برای ایجاد تغییر، خودباوری مدیران، کاهش تعارض‌های ادراک شغلی در مدیران و کارکنان و احساس حمایت مافوق در کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان حاصل شده است که بر کاهش مقاومت در برابر تغییر و اینرسی سازمانی اثرگذارند. چهارم‌حالی‌زاده (۲۰۲۱) اینرسی روان‌شناختی را یکی از عوامل اثرگذار بر کاهش چابکی سازمانی و

بانتاگر (۲۰۱۸) اینرسی روان‌شناختی را یکی از موانع تغییر و تحول در سازمان‌های ورزشی می‌دانند. غلامی و همکاران (۲۰۲۰) نیز به اثرگذاری اینرسی روان‌شناختی بر فدراسیون‌های ورزشی دست یافتند. وزارت ورزش و جوانان از جمله سازمان‌هایی است که در رویارویی با تغییرات سازمانی و نوآوری‌ها و همچنین برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای در ورزش نمی‌تواند منفعل عمل کند؛ بنابراین لازم است کارکنان و مدیران در برابر تغییرات انعطاف داشته باشند و مقاومت نکنند. در این زمینه در وهله اول ضرورت دارد که مدیران به ایجاد تغییر اعتقاد داشته باشند. همچنین نظرات روان‌شناسان متخصص و بهره‌گیری از آن‌ها توسط مدیران می‌تواند استرس کارکنان را در مواجهه با تغییرات کاهش دهد و آستانه تحمل آن‌ها را افزایش دهد و همچنین با ایجاد انگیزه و کاستن از تعارض‌های ادراکی به مدیریت اینرسی و تسهیل در تغییرات سازمانی کمک کند.

می‌توان گفت که انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به کارفرمایان امکان صرفه‌جویی در کار را می‌دهد. همچنین استعداد بالقوه بهبود کیفیت زندگی کاری با کاهش یکنواختی کار و کار تکراری را دارد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و معناداری کار کمک کند. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به کاهش بعضی از سطوح سلسله‌مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع‌تر و توانایی بهتر در عکس‌العمل سریع منجر می‌شود. کاهش در تعداد سطوح مدیریت به هزینه کمتر و هزینه سربار مدیریتی کمتر، منجر می‌شود. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی شرکت را برای پاسخ‌گویی به تغییرات آتی توانا می‌کند. همچنین به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم را در خود به‌منظور هماهنگی با تغییرات صورت‌گرفته در رویه‌های کاری می‌دهد. افزایش انباشته‌ای از مهارت‌ها، باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نیروی کار می‌شود و در نتیجه به کاهش هزینه نیروی کاری و بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان منجر می‌شود. به‌علاوه، هم‌زمان با اینکه افراد در سطوح پایین سازمان دارای مهارت‌های متنوع می‌شوند، این

امر می‌تواند به کاهش نیاز به نظارت بر کارکنان یا کاهش هزینه‌های غیرمستقیم کارکنان منجر شود. از سوی دیگر، احتمال می‌رود که انعطاف‌پذیری باعث افزایش جنبه‌های انسانی در کار شود، امنیت شغلی بیشتری را برای کارکنان فراهم کند و جذابیت شغل و امکان برخورداری بیشتر از مشاغل گوناگون را به دنبال داشته باشد.

براساس یافته‌ها، بهره‌گیری از روان‌شناسان متخصص بر افزایش انگیزه کارکنان در ایجاد تغییر در وزارت ورزش و جوانان اثرگذار است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که به استخدام تعدادی روان‌شناس خبره اقدام شود تا در برنامه‌ریزی‌ها و اجرای برنامه‌های جدید با حضور در تصمیم‌گیری‌ها به مدیران کمک کنند. از دیگر شاخص‌های روان‌شناختی به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر، محرک‌های انگیزشی برای ایجاد تغییر است و در پیاده‌سازی برنامه‌های جدید که به ایجاد تغییر منجر می‌شود و ممکن است با اینرسی همراه باشد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که پاداش‌ها یا امتیازهایی در نظر گرفته شود تا از یکنواختی فعالیت‌ها کاسته شود و مدیران میانی و کارکنان با انگیزه بیشتری به استقبال تغییرات بروند. براساس یافته‌ها، احساس حمایت مافوق در کارکنان و مدیران از جمله شاخص‌های روان‌شناختی تحقیق حاضر است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که در انجام تغییرات سازمانی ضمن باور مدیران ارشد به اثربخش بودن ایجاد تغییر، به مدیران میانی و کارکنان اطمینان دهند که حتی در صورت فقدان دستیابی به موفقیت در رسیدن به اهداف، از حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد برخوردار خواهند بود تا استرسی آن‌ها را تهدید نکند و وزارت ورزش و جوانان در مواجهه با تغییرات موردنیاز، با کمترین میزان اینرسی روبه‌رو شود.

به‌رغم اینکه نتایج این تحقیق برای وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها کاربرد دارد، علاوه بر پراکندگی جغرافیایی، گردآوری داده‌ها با تأخیر در دادن وقت ملاقات توسط مشارکت‌کنندگان همراه بود.

منابع

1. Aghazadeh, F. (2022). Investigating the impact of employees' job stagnation on organizational inertia in Marand education and training. *New Achievements in Humanities Studies*, 5(51), 168-180. (Persian)
2. Aghdasi, M.T., & Behzadnia, B. (2016). Predicting Psychological needs and well-being of athlete students: The role of coaches. *Sport Psychology Studies*, 5(16), 1-18. (Persian)
3. Al-Dhafri, H. S., & Bin Yusoff, R. Z. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence, A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*. 4(1), 231-240.
4. Bayati, B., Soleimani, M., & Ahmadi, S. (2018). The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with the mediation of underwork and social burnout of employees (case study: Tehran Municipal Sports Organization). *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 6(22), 85-99. (Persian)

5. Bhatnagar, J. (2018). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage. *The Learning Organization*, 13(5), 416-433.
6. Chaharmahalizadeh, N. (2021). Investigating the effect of organizational inertia on organizational agility. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(82), 135-153. (Persian)
7. Ebrahimi, S. A. (2014). An introduction to organizational inertia and factors affecting it in Iran's public sector organizations. *Government Organizations Management Quarterly*, 4(13), 101-120. (Persian)
8. Ercis, S. (2018). Prediction of elite male trampolines' performance based on the selected psychological capabilities. *Journal of Education and Training Studies*, 6, 19-24
9. Farid Fathi, A. (2020). *The relationship between organizational inertia and the annual performance of buckman shooting squads*. Paper presented at the Fifth National Conference of the Scientific Association of Sports Management of Iran, Tehran. (Persian)
10. Faridi Zangir, A., Moharramzadeh, M., & Imanzadeh, M. (2020). Designing an organizational inertia model based on employee empowerment in the general administrations of sports and youth in the northwest of the country. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 7(25), 53-64. (Persian)
11. Gholami, S., Noorbakhsh, M., Noorbakhsh, P., & Kohandel, M. (2020). Organizational inertia model design in sports federations of the country. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 7(26), 92-106. (Persian)
12. Gao, K., Yang, Y., Sun, L., & Qu, Z. (2020). Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips. *Psychology and Behaviour*, 71, 272-287.
13. 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 .
14. Ja'fari, S. M. B., Mohammadi, Z., & Mirzaei, A. (2017). The effect of organizational inertia on innovation and innovation on performance. *Technology Development Management Quarterly*, 6(4), 175-153. (Persian)
15. Just, D. R., & Gabrielyan, G. (2018) Influencing the food choices of SNAP consumers: Lessons from economics psychology and marketing. *Food Policy*, 79, 309-317
16. Javadi, S. M., AloWdari, H., Amirkhani, A., & Jamshidi, A. (2016). presentation of organizational inertia management model in North Khorasan University of Medical Sciences. *Scientific-Research Quarterly of Government Organizations*, 5(4), 39-48. (Persian)
17. Mo'meni, K., Enayati, T., & Niazazri, K. (2018) Organizational inertia is an obstacle in the direction of efficient transformation in the health system. *Journal of Clinical Excellence*, 9(1), 16-24. (Persian)
18. Parsa, B., Fatehpour, M., & Aghagoli, M. (2019). The relationship between teamwork and organizational agility in the nurses of Shahid Chamran Saveh Hospital. *Avicenna Journal of Nursing and Midwifery Care*, 28(1), 20-26. (Persian)
19. Rezaei, Sh. (2018). *Fundamentals of sports organizations management*. Ilam :Ilam University Publications. (Persian)
20. Seyyed Naqvi, M., Pourbehrouzan, A., & Ghorban Alizadeh, R. (2021) Organizational inertia as an obstacle to change, the application of data base theorizing strategy in understanding organizational inertia. *Organizational Culture Management*, 19(2), 251-280. (Persian)
21. Shukla, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *Journal of Management Review*, 30(5), 330-342.
22. Sillic, M. (2019). Individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the Shadow IT Context. *Journal of Computers & Security*, 80(5), 108-119.
23. Tamartash, A. A., Saberi, A., & Khosravi, A. (2022) Investigating the impact of organizational inertia on organizational laziness and organizational anomie in Tehran University. *Organizational Culture Management*, 19(4), 630-609. (Persian)

24. Teofilus, T., Ardyan, E., Timotius F., & Sutanto, V. (2022) Managing organizational inertia: Indonesian family business perspective. *Organizational Psychology*, 13, 839266.
25. Valian, H., Koshki, A., & Oroï, M. (2018). Designing inertial model of human resources empowerment of Golestan Province Road and Urban Development Department. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 11(4), 39-84. (Persian)
26. Yadav, M., & Rangnekar, S. (2015). Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(3), 258-278.
27. - Zhen J., Cao C., Qiu H., & Xie Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: the role of IT ambidexterity. *Information Technology Management*, 22, 53-65.