University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

# Effect of Organizational Intelligence on Organizational Inertia, with Mediating Role of Job Self-Efficacy, Change Management, and Organizational Trust among the Staff Members of the Ministry of Sports and Adolescence of Iran

**Hamidreza Mirsafian**[1]✉

1. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.E-mail: h.mirsafian@spr.ui.ac.ir

## Article Info

**Article type:**
Research Article

**Article history:**
Received:
18 May 2024
Received in revised form:
3 February 2025
Accepted:
4 February 2025
Published online:
7 October 2026

**Keywords**:
*job changes,*
*job skills,*
*organizational development,*
*organizational stagnation.*

## ABSTRACT

**Introduction:** This study aimed to examine the effect of organizational intelligence on organizational inertia among the staff members of the Iranian Ministry of Sports and Adolescence, with the mediating role of job self-efficacy, change management, and organizational trust.

**Methods:** This research was descriptive (correlational), and the population included all staff members of the Ministry of Sports and Adolescence in the year 2022, (N=772). The participants of the study were determined 260 with employing the Kerjesy and Morgan's method (1970), which are selected through stratified random sampling from different deputies of the ministry. The instruments employed in this study included five questionnaires: Organizational Intelligence, Job Self-Efficacy, Change Management, Organizational Trust, and Organizational Inertia. The data were analyzed using structural equation modeling.

**Results:** The results of the study indicated that Organizational Intelligence, Job Self-efficacy, and Organizational Trust had a significant direct effect on Change Management in the staff members of the Ministry of Sports and Adolescence, with regression weights of 0.61, .56, and 0.49, respectively. Job Self-efficacy, Change Management, and Organizational Trust also had a significant direct effect on reducing Organizational Inertia in the relevant Ministry's staff members, with regression weights of .34, .68, and .29, respectively. Furthermore, Job Self-efficacy, Change Management, and Organizational Trust had a significant indirect effect on reducing Organizational Inertia of the Ministry, with regression weights of .48, .73, and 0.39, respectively.

**Conclusion:** Based on the results, it is recommended to senior officials in Iranian Ministry of Sports and Adolescence to strive towards the Organizational Inertia in that ministry based on the concepts and factors discovered in this research.

**Cite this article:** Mirsafian, H. (2026). Effect of Organizational Intelligence on Organizational Inertia, with Mediating Role of Job Self-Efficacy, Change Management, and Organizational Trust Among the Staff Members of the Ministry of Sports and Adolescence. *Sport Management Journal*, *18*(3), 5-19.
DOI: https//doi.org/10.22059/jsm.2025.376657.3302

Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0
| web site: https://jsm.ut.ac.ir/ | Email: jsm@ut.ac.ir.
© The Author(s). Publisher: University of Tehran Press.

University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

# Extended Abstract

## Introduction

Nowadays, organizations need to change due to the expansion and advancement of technology and these changes affect the organization and its employees in a multidimensional way. In order to survive, organizations need to change to adapt to changes in the environment, which is possible with the ability to recognize problems, accept the need for change, provide change plans by employees, and implement changes in practice. As seen in recent years in the macro management of organizations, stagnation or resistance to change is considered one of the biggest factors of the destruction of organizations (Shariat Nejad and Mousavi, 2021). Strategists in the field of human resources management in the organization call this feature of immutability and stability of the organization and employees against the changes required by the organization as organizational inertia. Organizational inertia creates and develops stagnation in the organization and makes all organizational dimensions and resources involved in a long-term stagnation. Iran's Ministry of Sports and Adolcence is one of the organizations whose development requires dynamism and change. This organization has a high social importance in Iranian society due to its goal of developing sports and dealing with youth affairs. It is clear that stagnation in such an organization will have irreparable effects. For this reason, the current research was conducted with the aim of investigating the effects of organizational intelligence on the organizational inertia of the employees of the Ministry of Sports and Adolcence, considering the mediating role of job self-efficacy, change management and organizational trust, as effective factors in reducing stagnation and inertia.

## Methods

This research is a survey (descriptive_correlation) in which structural equation modeling is employed for measuring the effect of various factors on reducing the OI in Iranian Ministry of Sports and Adolcence. The total population of this research consisted of all employees of the Ministry in 1401, whose number was 772. Among them, 260 persons were selected to participate in this research, based on the Karjesi and Morgan method. The sampling method in this research was stratified random sampling based on the number of employees in different vice-departments of this ministry.

## Results

Based on the results presented in the assumed research model, Organizational Intelligence of employees of the Ministry, in standard estimation mode, directly, and with a regression weight of 61% has an effect on the Change Management structure of employees (P=0.000). However, the effect of this factor on the Job Self-efficacy and Organizational Trust of the employees of that ministry was not significant (P= .13). Also, the Job Self-efficacy and Organizational Trust of employees have been effective with regression weights of 56% and 49%, respectively, and directly on the Change Management of employees of the Ministry (P= .000). In the following, the Job Self-efficacy has a direct effect on the OI of the employees of the Ministry with a regression weight of 34% on the factor. Also, the Change Management and Organizational Trust with regression weights of 68% and 29% have directly affected the ministri's OI.

## Conclusion

In the current research, the effect of various variables on the OI of the Ministry of Sports and Adolecence of Iran was investigated in the form of structural equation modeling. The results of the assumed model of the research indicated the direct effect of the three constructs of Job Self-efficacy and Organizational Trust of the employees of the Ministry. In this direction and to reduce the OI and stagnation in the Ministry of Sports and Adolecence as one of the dynamic departments of the government and with the audience, it is suggested that they should work towards the trust of the employees of that organization in themselves and their organization. In other words, improving employees' confidence in their own abilities and benefiting from a positive image of themselves as an effective member of the organization and in performing job and professional duties on the one hand, and trusting the organization and organizational subgroups can be achieved by improving self-confidence and a sense of belonging and dependence to the organization where they work should take steps to reduce stagnation and OI. It is clear that the process of employees' efforts to reduce OI is possible in the direction of increasing their ability to understand and apply change management skills in the face of stagnation and organizational inertia. It is clear that making organizational changes to reduce inertia is more expected by employees who have higher organizational intelligence skills. For this reason, it is suggested to the respected colleagues in the Ministry of Sports and Adolecence to use the few results of this research in the direction of stagnation and inertia in different departments of that Ministry.

Ethical Considerations

The authors hereby confirm that the research study mentioned in this article titled [Influence of Organizational Intelligence on Organizational Inertia, with Mediating Role of Job Self-Efficacy, Change Management, and Organizational Trust among the Staff Members of the Ministry of Sports and Adolescence of Iran] has received the necessary ethics approval and informed consent has been obtained from the participants involved. This statement serves as an assurance that the study has been conducted in accordance with ethical guidelines and all necessary steps have been taken to ensure the protection of the participants' rights and welfare.

**Funding**

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

**Authors' contribution**

This article is an independent research.

**Conflict of interest**

The authors declare that they have no known competing interests that could have appeared to influence the work reported in this paper.

**Acknowledgments**

The authors express their sincer thanks and appreciations to all professors and experts participated in this research.

مدیریت ورزشی
شاپا الکترونیکی: ۲۶۷۶-۴۲۷X
دانشگاه تهران
دانشکده علوم ورزشی و تندرستی

# اثر هوش سازمانی بر اینرسی سازمانی با میانجی‌گری خودکارآمدی شغلی، مدیریت تغییر و اعتمادسازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

**حمیدرضا میرصفیان**[۱] ✉

۱. نویسنده مسئول، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: H.mirsafian@spr.ui.ac.ir

**اطلاعات مقاله**

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**تاریخ دریافت:** ۱۴۰۳/۰۲/۲۹
**تاریخ بازنگری:** ۱۴۰۳/۱۱/۱۵
**تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۳/۱۱/۱۶
**تاریخ انتشار:** ۱۴۰۵/۰۷/۱۵

**کلیدواژه‌ها:**
*تغییرات شغلی، توسعه سازمانی، رکود در سازمان، مهارت‌های شغلی.*

**چکیده**

پژوهش حاضر باهدف بررسی اثر هوش سازمانی بر اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با میانجی‌گری خودکارآمدی شغلی، مدیریت تغییر و اعتمادسازمانی انجام شده است. پژوهش حاضر ازلحاظ نوع، توصیفی (همبستگی) بوده و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۷۷۲ نفر بوده است. حجم نمونه آماری پژوهش با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، تعداد ۲۶۰ نفر تعیین شد که این افراد به روش تصادفی طبقه‌ای از میان معاونت‌های مختلف این وزارتخانه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش شامل، پنج پرسش‌نامه هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳)، خودکارآمدی شغلی بتز، کلین، و تیلر (۱۹۹۶)، مدیریت تغییر محمد یاری (۲۰۰۰)، اعتمادسازمانی شاکلی زالابک، الیس، و وینوگراد (۲۰۰۰)، و اینرسی سازمانی هاگ (۲۰۱۴) بود. داده‌های به‌دست‌آمده از ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. نتایج پژوهش نشان داد، سازه‌های هوش سازمانی، خودکارآمدی شغلی، و اعتمادسازمانی به ترتیب به‌صورت مستقیم با اوزان رگرسیونی (۰/۶۱)، (۰/۵۶)، (۰/۴۹) بر سازه مدیریت تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بوده است. همچنین، سازه‌های خودکارآمدی شغلی، مدیریت تغییر، و اعتمادسازمانی کارکنان به‌صورت مستقیم و با اوزان رگرسیونی (۰/۳۴)، (۰/۶۸) و (۰/۲۹) بر کاهش سازه اینرسی سازمانی کارکنان وزارت‌خانه مربوطه اثرگذار بوده است. در مسیری دیگر، سازه‌های خودکارآمدی شغلی، مدیریت تغییر و اعتمادسازمانی کارکنان به‌صورت غیرمستقیم و با اوزان رگرسیونی (۰/۴۸)، (۰/۷۳) و (۰/۳۹) بر کاهش اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بوده است. در این راستا به مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان ایران پیشنهاد می‌گردد تا باتوجه‌به نتایج این پژوهش در جهت کاهش اینرسی سازمانی در وزارت‌خانه مربوطه تلاش نمایند.

**استناد:** میرصفیان، حمیدرضا. (۱۴۰۵). اثر هوش سازمانی بر اینرسی سازمانی با میانجی‌گری خودکارآمدی شغلی، مدیریت تغییر و اعتمادسازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. نشریه *مدیریت ورزشی*، (۳)۱۸، ۱۹-۵.

DOI: https//doi.org/10.22059/jsm.2025.376657.3302

این نشـریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کریتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: https://jsm.ut.ac.ir | ایمیل: jsm@ut.ac.ir

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

## مقدمه

سازمان‌ها در عصر حاضر نیاز به تغییر به سبب گسترش و پیشرفت تکنولوژی دارند و این تغییرات به‌صورت چندبعدی بر سازمان و کارکنان آن تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها برای بقا نیازمند تغییر هستند تا خود را با تغییرهای محیط هماهنگ کنند؛ که این امر با توانایی تشخیص مشکلات، پذیرش نیاز به تغییر، ارائه برنامه‌های تغییر توسط کارکنان و اجرایی‌کردن تغییرات در عمل امکان‌پذیر است (کرافورد، ایکن و هاسنر نامیاس[1]، ۲۰۱۴). همان‌گونه که در سال‌های اخیر در مدیریت کلان سازمان‌ها مشاهده می‌شود، رکود و یا مقاومت در برابر تغییر از بزرگ‌ترین عوامل نابودی سازمان‌ها محسوب می‌گردند. اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان این ویژگی تغییرناپذیری و سکون سازمان و کارکنان در برابر تغییرات موردنیاز سازمان را اینرسی سازمانی[2] می‌نامند (سپهوند، مومنی فرد، و ساعدی، ۲۰۱۷). اصطلاح اینرسی از کلمه اینرس[3] به معنی " بیکار و تنبل" می‌آید. متخصصان منابع انسانی، اینرسی را در سازمان به رکود سازمان و کارکنان آن در برابر تغییرات سازمانی نسبت می‌دهند (تقی پور غوری، صفری، و رستمی، ۲۰۲۲). سازمان‌های موفق در دنیای کنونی به‌صورت سیستم باز عمل می‌کنند و با محیط اطراف خود در تعامل و ارتباط مستقیم قرار داشته که این تعامل ضامن ادامه حیات سازمان در محیط رقابتی و متغیر است. تغییرات فناوری و نقش مفید و انکارناپذیر آن در انجام فعالیت‌ها و همچنین توسعه و ایجاد تغییرات محیطی باعث شده است که بعد فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول اداری برای فرایندهای انجام کار در فهرست ابعاد پیشنهادی برای هماهنگی سازمان برای تغییرهای ضروری با محیط قرار گیرد (اپسال و لوکستون[4]، ۲۰۲۵). درصورتی‌که سازمان‌ها، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی خود را با محیط اطراف پیرامون کاهش دهند و همراه با تحول و تغییرات تکنولوژی و فناوری اطلاعات نباشند، دچار یک نوعی بی‌تحرکی و سکون در سازمان می‌شوند که عامل اصلی کاهش بازدهی و درنهایت نابودی سازمان می‌باشد (سپهوند، مومنی مفرد، و ساعدی، ۲۰۱۷). همه سازمان‌ها فارغ از اهداف و رسالت خود در جامعه، در طول عمر سازمانی خود ممکن است درگیر پدیده اینرسی سازمانی گردند که به همین جهت تلاش در جهت عدم ورود به این فرایند و خروج مطمئن در صورت ورود، برای سازمان‌های مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد (تقی پور غوری، صفری، و رستمی، ۲۰۲۲).

وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، عالی‌ترین مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی و مسائل مربوط به جوانان در ایران است که ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخلی و بین‌المللی دارد (حسن نژاد، ۲۰۲۲). علاوه‌برآن، این وزارت‌خانه نقش چشم‌گیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و غرور ملّی کشور دارد و همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای نیل به اهداف سازمانی خود، نیازمند توجه به تغییرات سازمانی متناسب با محیط می‌باشد تا از رکود و اینرسی سازمانی دور بمانند. مشخص است که در این میان نقش کارکنان حوزه‌های مختلف در وزارت ورزش و جوانان در مدیریت تغییرات سازمانی و به‌ویژه در زمان وقوع رکود در آن وزارت‌خانه نقشی حیاطی بوده که به همین جهت توجه به پیش‌زمینه‌ها و پیش‌نیازهای توسعه توانایی‌های کارکنان در جهت تلاش برای کاهش اینرسی سازمانی امری اساسی می‌باشد. پژوهشگران حوزه مدیریت رفتار سازمانی همواره در تلاش برای کشف عوامل اثرگذار بر ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان‌های مختلف، به‌ویژه در زمان بحران، رکود و اینرسی سازمانی هستند.

یکی از عواملی که تأثیرات مثبتی بر ارتقای عملکرد کارکنان دارد مهارت‌های هوش سازمانی است. تحقیقات مختلف نشان داده است عملکرد کارکنانی که از هوش سازمانی بالایی برخوردار باشند بهتر از عملکرد دیگر کارکنان می‌باشد (آلبرشت[5]، ۲۰۱۰). در بررسی دقیق‌تر مشخص شده است که کارکنان دارای هوش سازمانی بالاتر دارای ادراکی مناسب نسبت به سازمان، شغل خود

[1] Crawford, Aitken & Hassner-Nahmias
[2] Organizational inertia
[3] Iners
[4] Opsal & Luxton
[5] Albrecht

و وظایف شغلی خود بوده و با آینده‌نگری و مثبت‌اندیشی در جهت پیشرفت اهداف سازمانی تلاش می‌کنند آلبرشت (۲۰۱۰) در حقیقت، اندیشمندان حوزه مدیریت و سازمان، هوش سازمانی را مهارت‌های اساسی کارکنان برای انجام بهینه وظایف سازمانی می‌داند که موجب افزایش ظرفیت سازمان و کارکنان می‌گردد.

یکی از عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر عملکرد کارکنان در سازمان باورهای خودکارآمدی کارکنان است (میرصفیان وکلاته سفیری، ۲۰۱۹). خودکارآمدی به احساسی پایدار و روشن از لیاقت، عزت‌نفس و قابلیت‌ها و ارزش فرد از خود و احساس کفایت و تخصص و کارایی وی در برخورد با موانع گفته می‌شود که از مفاهیم کلیدی در نظریه شناختی بندورا (۲۰۰۴) است. این مفهوم اطمینان از توانایی خود در کنترل افکار و احساسات و فعالیت‌های شغلی است که با توسعه ارزیابی درونی فرد از خود و مهارت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های وی در ارتباط با شغل و وظایف شغلی و نیز در ارتباط با گروه‌های کاری، گسترش باور فرد در مورد توانایی استفاده از اطلاعات مرتبط با شغل و اطلاعات مؤثر در اجرای بهتر عملکردهای شغلی و سازمانی در سازمان، ارتقای باور فرد از توانایی خود در ارتباط با تعیین و انتخاب اهداف شغلی و سازمانی و برنامه‌ریزی در راستای دستیابی به آن‌ها و همچنین، در حل مسائل شغلی و سازمانی به‌صورتی منطقی و مطلوب، می‌تواند بر چگونگی بروز رفتارهای شغلی کارکنان و پیامدهای آن مؤثر باشد (میرصفیان وکلاته سفیری، ۲۰۱۹).

یکی دیگر از عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر عملکرد کارکنان در سازمان احساس اعتمادسازمانی کارکنان است. این عامل در حقیقت از جمله عواملی است که می‌تواند با تأثیر بر نگرش کارکنان در سازمان، تأثیرات مثبتی بر شغل و متغیرهای شغلی گذاشته که نتیجه آن بهره‌وری بیشتر فرد و سازمان خواهد بود (میرصفیان وکلاته سفیری، ۲۰۱۹). اعتمادسازمانی به‌عنوان پدیده‌ای درون‌سازمانی مرتبط با میزان باور و اعتماد کارکنان به یکدیگر و به سرپرستان و مدیران و همچنین اعتماد به سازمان و عملکردها، فرایندها و برنامه‌های آن می‌باشد (کوپل‌ویسر، گرافراس، و دزیک[1]، ۲۰۱۱).

مفهوم اینرسی سازمانی همواره در تضاد با توانایی کارکنان و سازمان در انجام تغییرات سازمانی و به‌صورت ویژه مدیریت تغییر است. این مفهوم به معنی توانایی کارکنان در پذیرش تغییر و انجام رفتارها و وظایف شغلی هم‌راستا با اعمال تغییرات سازمانی می‌باشد (هورنستین[2]، ۲۰۱۵). اساساً، فرایند تغییر در سازمان به‌صورت آگاهی از نیاز به تغییر و اطمینان از ضرورت آن آغاز می‌گردد و با تجزیه تحلیل شرایط سازمان و موقعیت و ویژگی‌های خاص تغییر، و در ادامه اخذ تصمیمات مقتضی و اجرای آن‌ها ادامه می‌یابد (هورنستین، ۲۰۱۵). در همین راستا در فرایند تغییر در الگوی فرایند اتصالی هاولاک[3] (۱۹۷۵) برای کارکنان قابلیت‌ها و توانایی‌های گوناگونی مانند اعتماد به خود و توانایی‌های حرفه‌ای شخصی، توانایی ریشه‌یابی و تشخیص نیاز برای تغییر، آگاهی از وضعیت موجود و مطلوب سازمان در زمان اعمال تغییرات سازمانی، توانایی شناخت و استفاده از فرصت‌ها در زمان مواجهه با تغییرات سازمانی، توانایی توسعه و مدیریت منابع انسانی و مالی مناسب به‌منظور مدیریت و اجرای مطلوب تغییرات در سازمان، توانایی برقراری جو و محیط روانی مناسب در سازمان باهدف تولید ایده‌های جدید و سازنده تغییر و اعمال بهینه آن‌ها در سازمان، مشارکت هدفمند کارکنان در فرایند، و برخورداری از نگرش سیستمی در اعمال تغییرات سازمانی، مدیریت فرایند تغییر، و از جهتی دیگر اعتماد به سازمان و توانایی‌های سازمانی در اعمال تغییرات موردنیاز سازمان را می‌توان در نظر گرفت که دستیابی به هر یک از این توانایی‌ها می‌تواند گام مهمی در گسترش مدیریت تغییر کارکنان در سازمان‌ها محسوب گردد (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۴) که نتیجه آن کاهش رکود و اینرسی سازمانی خواهد بود.

در ارتباط با پژوهش‌های انجام شده درباره علل ایجاد و عوامل اثرگذار بر تشدید اینرسی سازمانی در سازمان‌های مختلف تحقیقات مختلفی انجام شده که از میان آن‌ها می‌توان به پژوهش غفاری و رستم نیا (۲۰۱۷) که باهدف بررسی تأثیر

[1] Kuppelwieser, Grafrath & Dziuk
[2] Hornstein
[3] Hovlok

فرهنگ‌سازمانی بوروکراتیک بر اینرسی سازمانی باتوجه‌به نقش میانجی تنبلی اجتماعی انجام شد اشاره کرد. نتایج و نتایج این پژوهش حاکی از تأثیر سازه فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی شناختی، رفتاری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تأثیر بوده است که در این میان عواملی مانند ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های گروه و ادراک فرد نقش میانجی را ایفا می‌کنند. در پژوهش تقی پور غوری، صفری و رستمی (۲۰۲۲) که باهدف تعیین ارتباط بین بی‌تفاوتی سازمانی با اینرسی سازمانی، باتوجه‌به نقش میانجی سکوت سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی انجام شده بود نشان داد که بی‌تفاوتی سازمانی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم، از طریق سکوت سازمانی بر اینرسی سازمانی کارکنان اثرگذار بوده است. پژوهش سال ۲۰۲۰ فریدی زنگیر، محرم زاده و ایمان زاده در همین راستا گزارش دادند که توانمندسازی کارکنان تأثیری مثبت بر کاهش بر اینرسی سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی داشته است. در پژوهشی مشابه نیز که عامریان، فهیمی نژاد، مرسل و سیاوشی (۲۰۲۳) باهدف طراحی مدل رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی و اینرسی سازمانی با نقش میانجی بطالت اجتماعی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام دادند گزارش کردند که بین ترومای سازمانی و اینرسی سازمانی و بین رهبری زهرآگین با بطالت اجتماعی ارتباطی مثبت وجود دارد.

آنچه در بررسی اندک پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با اینرسی سازمانی مشخص می‌گردد تلاش پژوهشگران در راستای کشف عوامل اثرگذار بر کاهش اینرسی سازمانی کارکنان و بررسی ارتباطات و اثرات عوامل مذکور بر یکدیگر در جهت کاهش اینرسی سازمانی و نتیجتاً خروج سازمان از رکود می‌باشد. وزارت ورزش و جوانان باتوجه‌به هدف خود در راستای توسعه ورزش و رسیدگی به امور جوانان دارای اهمیت اجتماعی بالایی در جامعه ایران می‌باشد. مشخص است که رکود در چنین سازمانی، دارای اثراتی جبران‌ناپذیر مانند کاهش مشارکت اقشار مختلف مردم در فعالیت‌های ورزشی از یک‌سو و همچنین عدم موفقیت در حوزه ورزش قهرمانی، و از جهتی دیگر، عدم رسیدگی مناسب به امور جوانان و نتیجتاً رکود توسعه در این حوزه خواهد بود. به همین جهت پژوهش حاضر در جستجوی پاسخی مناسب به این سؤال است که آیا ارتقای هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌تواند بر کاهش اینرسی سازمانی کارکنان آن سازمان اثرگذار باشد؟ در همین راستا، آیا سازه‌های خودکارآمدی شغلی، مدیریت تغییر و اعتمادسازمانی می‌توانند به‌عنوان عوامل میانجی اثرگذار در کاهش اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار باشند؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است که در آن از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۱ بوده که تعداد آن‌ها ۷۷۲ نفر بوده است. از این میان ۲۶۰ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان[1] (۱۹۷۰) برای مشارکت در این پژوهش انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت تصادفی طبقه‌ای بوده که بر اساس تعداد کارکنان در معاونت‌های مختلف این وزارتخانه انجام شده است. این تعداد نمونه برای مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد کفایت می‌کند، چراکه حجم نمونه مطلوب در مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل برابر با تعداد ۵ تا ۱۰ نمونه به‌ازای هر پارامتر در مدل مفروض پژوهش است.

ابزار بکار رفته در این پژوهش شامل پنج پرسش‌نامه استاندارد به ترتیب زیر بوده است: ابزار اول پرسش‌نامه هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۲)، این پرسش‌نامه شامل ۱۲ گویه است که بر اساس طیف ۵ گانه لیکرت هوش سازمانی را با مؤلفه‌های چشم‌انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق و کاربرد دانش و فشار عملکرد را اندازه‌گیری می‌کند. ابزار دوم، پرسشنامه خودکارآمدی شغلی بتز، کلین و تیلر[2] (۱۹۹۶) بود که این سازه را در قالب پنج بعد خودارزیابی، اطلاعات شغلی، انتخاب هدف، برنامه‌ریزی و حل مسئله و با استفاده از ۲۵ گویهٔ پنج ارزشی لیکرت ارزیابی می‌کند. سومین ابزار، پرسش‌نامه سنجش مدیریت تغییر محمد یاری (۲۰۰۰) بوده که این سازه را به‌وسیله ۳۵ گویه و در قالب پنج بعد حل مسئله، پذیرش تغییر،

[1] Kerjci & Morgan

[2] Betz, Klein & Taylor

جوسازمانی، اطلاعات، منابع، در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت موردسنجش قرار می‌دهد. چهارمین ابزار، پرسش‌نامه سنجش اعتمادسازمانی شاکلی زالابک، الیس و وینوگراد[1] (۲۰۰۰) بوده که متشکل از ۴۲ گویه و پنج بعد تعیین هدف، نگرانی، شایستگی، قابلیت اعتماد و گشودگی بوده که این سازه را در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت موردسنجش قرار می‌دهد. پنجمین ابزار، پرسشنامه اینرسی سازمانی هاگ[2] (۲۰۱۴) بوده که این سازه را در قالب پنج بعد اینرسی شناختی، اینرسی رفتاری، اینرسی اجتماعی، اینرسی اقتصادی و اینرسی سیاسی ارزیابی می‌کند. روایی و پایایی این ابزارها در پژوهش‌های متعددی درگذشته مورد تأیید قرارگرفته است. در این پژوهش نیز روایی صوری و محتوایی هر پنج پرسش‌نامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت (۵ استادیار و ۵ دانشیار) تأیید گردید. همچنین روایی و پایایی هر پنج پرسش‌نامه با استفاده از آزمون‌های کندال[3] و آلفای کرونباخ[4] محاسبه و تأیید شد (جدول ۱).

**جدول ۱. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش**

| ابزار | روایی | پایایی | نتیجه |
|---|---|---|---|
| **هوش سازمانی** | ۰/۷۱ | ۰/۸۰ | مطلوب |
| **خودکارآمدی شغلی** | ۰/۷۸ | ۰/۸۲ | مطلوب |
| **مدیریت تغییر** | ۰/۷۲ | ۰/۸۰ | مطلوب |
| **اعتمادسازمانی** | ۰/۷۴ | ۰/۸۶ | مطلوب |
| **اینرسی سازمانی** | ۰/۷۶ | ۰/۸۱ | مطلوب |

پرسش‌نامه‌ها با اخذ مجوز از ریاست مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی وزارت ورزش‌وجوانان در میان کارکنان آن وزارت‌خانه توزیع شد، بدین‌صورت که پس از حضور در محل خدمت کارکنان و ارائه توضیحات لازم در ارتباط با موضوع و هدف پژوهش، از آن‌ها خواسته شد تا در زمان استراحت خود و با صبر و حوصله کامل به گویه‌ها پاسخ دهند. همچنین به‌منظور جلوگیری از تأثیر خستگی در پاسخ به سؤالات پرسش‌نامه، از کارکنان درخواست شد که پرسش‌نامه‌ها را در دو مرحله و حداقل با فاصله یک ساعت تکمیل کنند. پیش از تکمیل پرسش‌نامه‌ها به کارکنان در ارتباط با محرمانه بودن نام آن‌ها و همچنین عدم‌تأثیر نتایج این پژوهش در آینده شغلی و حرفه‌ای آن‌ها اطمینان داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۵۹ عدد از آن‌ها به علت مخدوش بودن و یا عدم تکمیل همه گویه‌ها از پژوهش حذف شد که مجدداً پرسش‌نامه‌ها توزیع و به تعداد تعیین‌شده در پژوهش (۲۶۰ عدد) تکمیل گردید.

به‌منظور تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف[5]، ضریب همبستگی پیرسون[6] و آزمون‌های تورم واریانس[7] و ضریب تحمل[8] در نرم‌افزار اس. پی. اس. اس[9] نسخه ۲۳ در سطح ۰/۰۵ استفاده شد، همچنین از نرم‌افزار ایموس[10] نسخه ۲۳ در سطح اطمینان ۰/۹۵ به‌منظور آزمون مدل مفروض معادلات ساختاری پژوهش و تعیین برازش آن

[1] Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd
[2] Haag
[3] Kendal
[4] Cronbach Alpha
[5] Kolmogorov.Smirnov test (KS)
[6] Pearson Correlation Test
[7] Tolerance (T)
[8] Variance Inflation Factor (VIF)
[9] SPSS
[10] Amos

در ارتباط با شاخص برازش (مطلق، تطبیقی و مقتصد) و تعیین ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم سازه‌های به‌کاررفته در مدل مفروض پژوهش استفاده گردید.

## یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش ۳۱ درصد (۸۱ نفر) از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش زن و ۶۹ درصد (۱۷۹ نفر) از آن‌ها مرد بودند. همچنین، ۶۸ درصد (۱۷۷ نفر) از آن‌ها دارای مدرک کارشناسی و ۳۲ درصد (۸۳ نفر) دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و بالاتر بودند. پیش از انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون مدل مفروض پژوهش، فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش و همچنین فرض اثبات وجود عدم هم‌خطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین پژوهش با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، بررسی مقدار ضریب کشیدگی استانداردشده مردیا و بررسی مقادیر دو آماره ضریب تحمل و تورم واریانس تأیید شد. همچنین، زیربنای اصلی انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی ماتریس همبستگی است که نتایج حاصل از انجام این آزمون حاکی از وجود همبستگی معنی‌داری میان هوش سازمانی با دیگر متغیرهای موجود در مدل مفروض پژوهش بوده است.

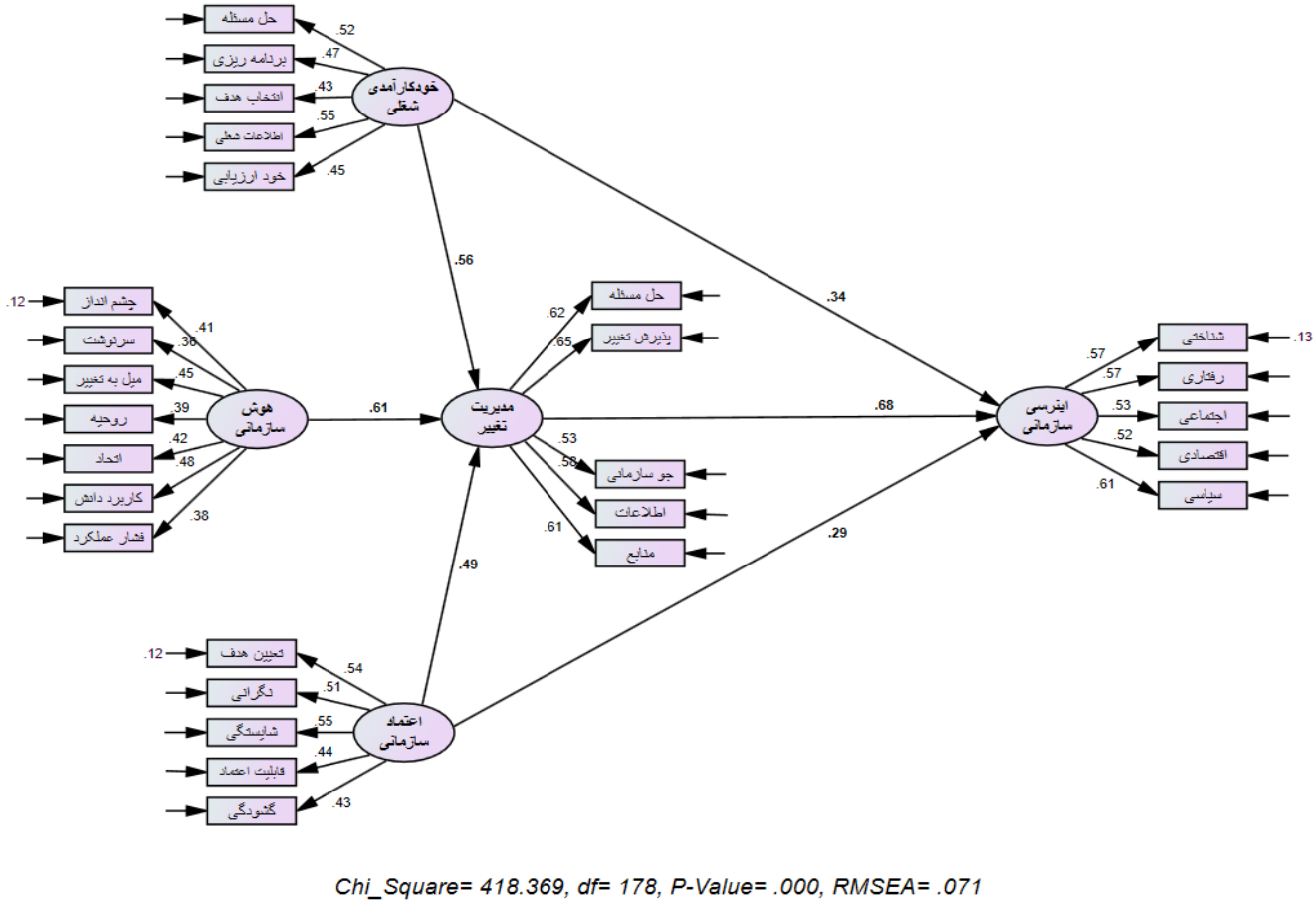
**جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش**

| ردیف | متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ٤ | ٥ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | **هوش سازمانی** | ۱ | | | | |
| ۲ | **خودکارآمدی شغلی** | ۰/۷۴** | ۱ | | | |
| ۳ | **مدیریت تغییر** | ۰/۷۲** | ۰/۶۸** | ۱ | | |
| ۴ | **اعتمادسازمانی** | ۰/۷۰** | ۰/۷۰** | ۰/۶۶** | ۱ | |
| ۵ | **اینرسی سازمانی** | ۰/۶۹** | ۰/۷۸** | ۰/۷۴** | ۰/۶۹** | ۱ |

** p≤۰/۰۱

بر اساس نتایج ارائه‌شده در مدل مفروض پژوهش سازۀ هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در حالت تخمین استاندارد به‌صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۶۱درصد بر سازۀ مدیریت تغییر کارکنان اثرگذار بوده است (P=۰/۰۰۰). حال‌آنکه تأثیر این سازه بر خودکارآمدی شغلی و اعتمادسازمانی کارکنان آن وزارتخانه معنی‌دار نبوده است (P=۰/۱۳). به همین علت بردار آن از مدل حذف گردید. همچنین، سازه‌های خودکارآمدی شغلی و اعتمادسازمانی کارکنان به ترتیب با اوزان رگرسیونی ۵۶ درصد و ۴۹ درصد و صورت مستقیم بر سازه مدیریت تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بوده‌اند (P=۰/۰۰۰). در ادامه، سازه خودکارآمدی شغلی به‌صورت مستقیم با وزن رگرسیونی ۳۴ درصد بر سازه بر اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بوده‌اند. همچنین، سازه‌های مدیریت تغییر و اعتمادسازمانی با اوزان رگرسیونی ۶۸ درصد و ۲۹ درصد به‌صورت مستقیم بر سازه اینرسی سازمانی اثرگذار بوده‌اند.

نتایج آزمون بوت استرپ در سطح ۹۵ درصد و با میزان خودگردانی ۵۰۰۰ نمونه‌ای که به‌منظور بررسی تأثیرات غیرمستقیم سازه‌های هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بر سازۀ اینرسی سازمانی آن‌ها با میانجی‌گری سازه مدیریت تغییر در حالت تخمین استاندارد انجام شده بود نشان داد، که سازه هوش سازمانی کارکنان آن وزارتخانه به‌صورت غیرمستقیم و با وزن رگرسیونی ۷۳درصد بر سازه اینرسی سازمانی آن‌ها اثرگذار بوده است (P=۰/۰۰۰) که این نتایج باتوجه‌به نمرات کرانه پایینی (۰/۰۶۱) و کرانه بالایی (۰/۳۹۳) فاصله اطمینان این اثر غیرمستقیم نیز، مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر همین اساس، سازه خودکارآمدی شغلی کارکنان با میانجی‌گری سازه مدیریت تغییر و با ضریب رگرسیونی ۴۸ درصد بر اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بوده است (P=۰/۰۰۰) (کران پایینی فاصله اطمینان: ۰/۰۵۳، کران بالایی فاصله اطمینان: ۰/۵۰۳). از طرف دیگر، سازه اعتمادسازمانی کارکنان در حضور سازه مدیریت تغییر به‌عنوان متغیر میانجی و با وزن رگرسیونی ۳۹درصد بر اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بوده است (P=۰/۰۰۰) (کران پایینی فاصله اطمینان: ۰/۰۴۴، کران بالایی فاصله اطمینان: ۰/۶۳۲).




**شکل ۱. مدل اثرگذاری هوش سازمانی بر اینرسی سازمانی با میانجی‌گری خودکارآمدی شغلی، مدیریت تغییر و اعتمادسازمانی در حالت تخمین استاندارد**

به‌منظور تعیین برازش مدل مفروض، پژوهش شـاخص‌های مختلف برازش مدل‌های معادلات ساختاری (برازش مطلق، تطبیقی و مقتصـد) اسـتخراج گردید که در جدول ۳ ارائه گردیده است. این نتایج نشان می‌دهد که مدل مفروض پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

**جدول ۳. شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد مدل مفروض پژوهش**

| شاخص | نام شاخص | اختصار | مدل پژوهش | ملاک | تفسیر |
|---|---|---|---|---|---|
| **شاخص‌های برازش مطلق** | سطح پوشش کای اسکوئر | P Value | ۰/۱۷۴ | P(χ2)> 0.05 | برازش مطلوب |
| | شاخص نیکویی برازش | GFI | ۰/۹۰۱ | GFI>0.9 | برازش مطلوب |
| | شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده | AGFI | ۰/۹۲۳ | AGFI>0.9 | برازش مطلوب |
| | ریشه میانگین مربعات باقیمانده | RMR | ۰/۰۱ | RMR<0.05 | برازش مطلوب |
| **شاخص‌های برازش تطبیقی** | برازش هنجار نشده (توکر_لویس) | NNFI (TLI) | ۰/۹۴۴ | NNFI>0.9 | برازش مطلوب |
| | شاخص برازش هنجار شده (بنتلر- بونت) | NFI | ۰/۹۳۷ | NFI>0.9 | برازش مطلوب |
| | شاخص برازش تطبیقی | CFI | ۰/۹۴۴ | CFI>0.9 | برازش مطلوب |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | شاخص برازش نسبی | RFI | ۰/۹۲۲ | RFI>0.9 | برازش مطلوب |
| | شاخص برازش افزایشی | IFI | ۰/۹۷۵ | IFI>0.9 | برازش مطلوب |
| **شاخص‌های برازش مقتصد** | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد | RMSEA | ۰/۰۶۶ | RMSEA<0.1 | برازش مطلوب |
| | کای اسکوئر بهنجار شده به درجه آزادی | CMIN/df | ۲/۴۰۵ | 1<CMIN/df<3 | برازش مطلوب |
| | شاخص برازش مقتصد هنجار شده | PNFI | ۰/۶۳۶ | PNFI>0.5 | برازش مطلوب |
| | شاخص هلتر | Hoelter | ۲۲۱ | Hoelter>200 | برازش مطلوب |

بر اساس نتایج گزارش داده‌شده در جدول ۱، برازش مدل مفروض پژوهش مطلوب مدل می‌باشد، چراکه سطح پوشش کای اسکوئر معنی‌دار نبوده که بیانگر برازش خوب مدل با داده‌ها است، نسبت کای اسکوئر بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df) در دامنهٔ بین ۱ و ۳ قرار دارد، شاخص‌های نیکویی برازش (GFI)، نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)، برازش تطبیقی (CFI)، توکر_لویس (TLI)، بنتلر- بونت (NFI)، برازش تطبیقی (CFI)، برازش نسبی (RFI)، و برازش افزایشی (IFI) از ۰/۹ بالاتر است، ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR) از ۰/۰۵ کوچک‌تر بوده، ریشهٔ میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) از ۰/۰۸ کوچک‌تر است، و شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) بزرگ‌تر از ۰/۵ قرار دارد. همچنین، مقدار شاخص هلتر (Hoelter) یا حجم نمونهٔ بحرانی هلتر که شاخصی است که مستقیماً به‌کفایت حجم نمونه تمرکز دارد، در مدل حاضر نیز تأیید می‌گردد (N=۲۲۱).

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مستقیم سازه هوش سازمانی به‌صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۶۱ درصد بر مدیریت تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان است. این بدان معنا است که کارکنان وزارت‌خانه مربوطه می‌توانند با چشم‌اندازی صحیح و با انگیزهٔ تغییر و با به‌کار بردن دانش و مهارت خود به‌صورت متحد سرنوشت سازمان خود را در شرایط نیاز به تغییرات سازمانی برای دستیابی به بهترین عملکرد و اهداف پیش روی سازمان، راحت‌تر تغییرات موردنیاز در رفتار و عملکرد خود را مدیریت کنند (میرصفیان، ۲۰۱۶). دراین‌ارتباط شاید کارکنان باهوش سازمانی بالاتر در فرایندهای مدیریت تغییر و تغییرات سازمانی در جهت بهتر شدن عملکرد سازمان باروحیه و انگیزه مناسب با آگاهی از اهداف سازمانی اقدام به تغییر در روش و رفتار خود برای دستیابی به سرنوشت مناسب سازمان کنند. این نتایج با یافته‌های پژوهش ابراهیمی (۲۰۱۵)؛ زارعی، موحدی، علی یاری و طاهری (۲۰۲۱)، تقی پور غوری، صفری و رستمی (۲۰۲۲) از جهتی همسو می‌باشد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده سازه خودکارآمدی شغلی به‌صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۵۶ درصد بر مدیریت تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان اثرگذار بوده است. این بدان معنی است که ادراک و احساس بالاتر کارکنان از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود در راستای انجام بهینه وظایف سازمانی می‌تواند نتیجه بهتری در انجام مدیریت تغییر و به‌صورت ویژه یافتن راهکارهای جدید و مناسب تغییرات انجام شده داشته باشند که نتیجه آن انجام تغییرات سازمانی به‌صورت بهینه خواهد بود. به نظر می‌رسد افزایش اعتماد به خود و توانایی‌های شغلی و حرفه‌ای کارکنان در وزارت‌خانه مربوطه می‌تواند به ارتقای اعتمادبه‌نفس آن‌ها در اتخاذ تصمیمات مهم و اثربخش در شرایط تغییرات سازمانی کمک کرده و آن‌ها را در مدیریت مراحل و شرایط حاکم در تغییرات سازمانی، و به نحوی مدیریت تغییر کمک کند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های اندام، خاچیان و عسگری (۲۰۱۵)، موسوی و مهرپرور (۲۰۱۴)، زاهد بابلان و کریمیان پور (۲۰۱۷) هماهنگ است.

در بررسی مدل مفروض پژوهش مشخص شد که سازه اعتمادسازمانی به‌صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۴۹ درصد بر مدیریت تغییر کارکنان اثر دارد. این موضوع نشان می‌دهد که اعتماد بالاتر کارکنان به سازمان محل خدمت به‌صورت کلی و همچنین به اهداف و تغییرات سازمان، خدمات و زیرساخت‌های آن، پرداخت و پاداش کارکنان، اثر مثبتی در عملکرد کارکنان در فرایندهای تغییر سازمانی در زمان‌های بحرانی خواهد داشت. دراین‌ارتباط شاید افزایش اعتماد به سازمان و عوامل مرتبط با آن، به‌واسطه اعتماد به حمایت‌های سازمانی از کارکنان و تصمیمات آن‌ها در شرایط مختلف، به نحوی موجب افزایش اعتماد کارکنان

به خود و توانایی‌های خود در زمان اتخاذ تصمیمات صحیح در شرایط تغییرات سازمانی گردد، چراکه اتخاذ تصمیم‌های جدید و خلاق در شرایط ناپایدار تغییر در سازمان، بدون بهره‌مندی از حمایت‌های سازمانی امکان‌پذیر نمی‌باشد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های ابراهیمی (۲۰۱۵)، محمدی قشلاق (۲۰۲۱) و قائد امینی هارونی و همکاران (۲۰۱۹) هماهنگ است.

نتایج حاصل از مدل مفروض پژوهش نشان می‌دهد سازه خودکارآمدی شغلی به‌صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۳۴ درصد بر کاهش اینرسی سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر داشته است. این بدان معنی است که اعتماد و باور کارکنان به خود و توانایی‌های شغلی و حرفه‌ای خود می‌تواند در کاهش رکود سازمانی مؤثر باشد. به نظر می‌رسد کارکنان با خودکارآمدی شغلی بالاتر در هنگام روبرویی سازمان با شرایط تغییر، با اعتماد بر مهارت و توانایی‌های خود در انتخاب بهترین تصمیم و اجرای بهینه آن به‌صورت صحیحی عمل می‌کنند، چراکه ادراک آن‌ها از توانایی‌ها و مهارت‌های شغلی خود در شرایط عادی و همچنین در زمان وقوع تغییرات سازمانی ادراکی مثبت و کارآمد است. این نتایج با یافته‌های پژوهش نجفی کلیانی و رستگاری (۲۰۱۷)، عاشوری، سیدعامری و محرم زاده (۲۰۱۹) و سینا و زاهدی (۲۰۱۹) هماهنگ است.

براساس نتایج حاصله، سازه مدیریت تغییر به‌صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۶۸ درصد بر کاهش اینرسی سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد. این بدان معنی است که کارکنان با توانایی انجام تغییرات سازمانی می‌تواند مانع از ایجاد رکود در سازمان خود شده و همچنین در زمان وجود رکود در سازمان خود، تغییرات لازم را برای کاهش رکود سازمانی برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. مدیریت تغییر یکی از سازه‌های ارزشمند برای کارکنان هر سازمانی به‌ویژه سازمان‌های ورزشی، باتوجه‌به موقعیت متغیر و تأثیرپذیر این سازمان‌ها در جامعه می‌باشد که بر اساس نتایج حاصله می‌تواند بر کاهش اینرسی سازمانی اثرگذار باشد. به نظر می‌رسد کارکنان دارای توانایی مدیریت تغییر در سازمان، باتوجه‌به اعتماد به خود و توانایی‌های شغلی و حرفه‌ای خود در راستای اتخاذ تصمیمات مهم و خلاقانه در زمان وقوع تغییرات سازمانی از یک‌جهت، و همچنین اعتماد به سازمان و حمایت‌های سازمانی از تصمیمات اخذشده در شرایط مذکور، با توانایی و همچنین تمایل کامل در راستای کاهش عوامل اثرگذار بر رکود سازمانی در سازمان خود تلاش خواهند کرد. این نتایج با نتایج پژوهش بابازاده، دوستار و مرادی (۲۰۱۹)، پهلوان روی، ناصری (۲۰۲۱) و عاشوری سیدعامری و محرم زاده (۲۰۱۹) در یک راستا قرار دارد.

بنا بر نتایج حاصله سازه اعتمادسازمانی به‌صورت مستقیم و با وزن رگرسیونی ۲۹ درصد بر کاهش اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد. به بیانی دیگر اعتماد بالاتر کارکنان به سازمان و خدمات و زیرساخت‌های آن می‌تواند با ایجاد وفاداری و وابستگی بیشتر کارکنان به سازمان محل خدمت خود بر کاهش اینرسی سازمانی اثرگذار باشد. دراین‌ارتباط شاید کارکنان با اعتمادسازمانی بالاتر بتواند در شرایط رکود در سازمان، بهترین رفتار را از خود بروز می‌دهند و رکود را به فرصتی برای موفقیت خود تبدیل می‌کنند. این نتایج با یافته‌های پژوهش امامی، جمالی و اصفهانی (۲۰۱۴)، اندام، خاچیان، عسگری (۲۰۱۵)، جعفری، محمد دورباش، میرزایی (۲۰۱۸) و خسروی، صابونچی و فروغی پور (۲۰۲۰) هماهنگ است.

یکی از نتایج قابل‌تأمل در این پژوهش اثر غیرمستقیم سازه خودکارآمدی شغلی بر کاهش سازه اینرسی سازمانی به میزان ۴۸ درصد با میانجیگری سازه مدیریت تغییر بوده است. اهمیت این نتیجه از جهت اثرگذاری بالاتر این مسیر غیرمستقیم، در مقایسه با تأثیر مستقیم سازه خودکارآمدی شغلی بر سازه اینرسی سازمانی به‌صورت مستقیم می‌باشد (۳۴درصد). این بدان معناست که ادراک و قضاوت افراد در مورد توانایی‌های خود برای انجام وظایف سازمانی می‌تواند در زمان انجام تغییرات سازمانی در زمان رکود سازمان مؤثر باشد. در این شرایط به نظر می‌رسد سازمان در زمان رکود سازمانی نیاز به تغییراتی اساسی دارد که باید به‌صورتی صحیح و سریع توسط کارکنان خبره انجام گردد که دراین‌ارتباط کارکنان دارای توانایی‌های ویژه با اعتماد و اتکای به توانایی‌های خود می‌توانند سازمان را از رکود و اینرسی سازمانی رها سازند. این نتایج با نتایج پژوهش ارزانی، ارزانی و غنی پور (۲۰۱۷)، میرصفیان وکلاته سفیری (۲۰۱۹) و زارعی، موحد و علی یاری (۲۰۲۱) هماهنگ است.

یکی دیگر از نتایج قابل‌بحث در این پژوهش اثر غیرمستقیم هوش سازمانی بر کاهش سازه اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با وزن رگرسیونی ۷۳ درصد و با میانجیگری مدیریت تغییر بوده است. این نتیجه بر اهمیت ارتقای هوش سازمانی کارکنان در جهت افزایش توانایی آن‌ها در انجام تغییرات سازمانی و به‌منظور کاهش اینرسی سازمانی تأکید دارد. دراین‌ارتباط شاید بتوان عنوان کرد که کارکنان دارای مهارت‌های هفت‌گانه هوش سازمانی نتایج بهتری در تصمیم‌گیری و رفتار

خود در زمان تغییرات سازمانی اعمال می‌کنند که نتیجه آن کاهش رکود و اینرسی سازمانی می‌باشد. این نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های ابراهیمی نژاد، زارع و حسینی (۲۰۱۶) همسو است.

یکی دیگر از نتایج قابل‌تأمل بر خواسته از مدل مفروض پژوهش اثر غیرمستقیم سازه اعتمادسازمانی بر کاهش سازه اینرسی سازمانی وزارت ورزش و جوانان با وزن رگرسیونی ۳۹ درصد و با میانجیگری سازه مدیریت تغییر است. اهمیت این نتیجه از جهت اثرگذاری بیشتر این مسیر غیرمستقیم، در مقایسه با تأثیر مستقیم سازه اعتمادسازمانی بر سازه اینرسی سازمانی به‌صورت مستقیم می‌باشد (۲۹ درصد). این بدان معنی است که وجود اعتماد در میان کارکنان به سازمان، برنامه‌ها، زیرساخت‌ها و خدمات آن می‌تواند آن‌ها را در جهت انجام بهینه وظایف خود در زمان تغییرات سازمانی یاری رساند که نتیجه اعمال تغییرات سازمانی کاهش رکود و اینرسی سازمانی خواهد بود. در حقیقت، باتوجه‌به اینکه اینرسی سازمانی ریشه در عدم ایجاد تغییرات سازمانی در حوزه‌های مختلف سازمان دارد، لذا وجود کارکنان متعهد و دارای اعتماد به سازمان می‌تواند در کاهش اینرسی سازمانی با تلاش در جهت اعمال تغییرات لازم در سازمان مؤثر باشند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های بهرامی و صریحی استفسانی (۲۰۱۵)، قائد امینی هارونی و همکاران (۲۰۱۹)، و فرهنگ و مولوی (۲۰۲۳) همسو می‌باشد.

در پژوهش حاضر اثر متغیرهای مختلف بر اینرسی سازمانی وزارت ورزش و جوانان ایران در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی گردید. نتایج حاصل از مدل مفروض پژوهش حاکی از اثر مستقیم سه سازه خودکارآمدی شغلی و اعتمادسازمانی کارکنان وزارت‌خانه هدف پژوهش بود. در این راستا و برای کاهش اینرسی سازمانی و کاهش رکود در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یکی از بخش‌های پویای دولت و با مخاطبان بشمار، پیشنهاد می‌گردد تا در راستای اعتماد کارکنان آن سازمان به خود و سازمان خود تلاش کنند. به بیانی دیگر، ارتقای اعتماد کارکنان به توانایی‌های خود و بهره‌مندی از تصویری مثبت درباره خود به‌عنوان عضوی مؤثر در سازمان و در انجام وظایف شغلی و حرفه‌ای ازیک‌طرف و اعتماد به سازمان و زیرمجموعه‌های سازمانی می‌تواند با ارتقای اعتمادبه‌نفس و احساس تعلق و وابستگی به سازمان محل خدمت خود در راستای کاهش رکود و اینرسی سازمانی گام بردارند. واضح است که فرایند تلاش کارکنان در راستای کاهش اینرسی سازمانی در مسیر افزایش توانایی آن‌ها در درک و به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تغییر در مواجهه با رکود و اینرسی سازمانی امکان‌پذیر است. مشخص است که انجام تغییرات سازمانی در جهت کاهش اینرسی توسط کارکنانی که از مهارت‌های هوش سازمانی بالاتری برخوردارند بیشتر قابل‌انتظار می‌باشد. به همین جهت به همکاران محترم در وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌گردد تا از اندک نتایج این پژوهش در جهت کاهش رکود و اینرسی در بخش‌های مختلف آن وزارت‌خانه استفاده نمایند.

## تقدیر و تشکر

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از زحمات همه همکاران به‌ویژه مسئولان محترم وقت حوزه پژوهش در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران که در اجرای این پژوهش با نویسندگان این مقاله همکاری کردند صمیمانه تقدیر می‌گردد.

## References


Albrecht, K. (2002). Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos. *Executive White Paper*, 1-17.

Albrecht, K. (2010). The power of minds at work: organizational intelligence in action. *American Management Association*, 4(2),15-47.

Ameryan, H., Fahimi Nezhad, A., Morsal, B., & Siavashi, M. (2023). A Structural Equation Modeling of Toxic Leadership and Organizational Trauma and Organizational Inertia Considering the Role of Social Loafing among the Ministry of Sport and Youth Staff. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(59), 431-450. (In Persian).

Andam, R. khachian, A. Asgari, M. (2015). Effective factors on change management at physical education faculty. *Quarterly Journal of Public Administration*, 4(10), 9-20. (In Persian).

Arzani, Amena and Arzani, Nazila and Ghanipour, Ali. (2017). investigating the relationship between employees' job self-efficacy and organizational intelligence (case study: South Pars Concentrated Power Plant), *the first national conference on research and development in management and resistance economy, Tehran*. (In Persian).

Ashuri, M. Seyed Ameri, M. Moharramzadeh, M. (2019). Compilation of the model of professional qualifications of female managers with an emphasis on trans-oriented change management in the Ministry of Sports and Youth, *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 7(2), 25-38. (In Persian).

Babazade, T. dostar, M. moradi, M. (2019). The Impact of Learning on Innovation by Moderating Role of Organizational Inertia. *Journal of innovation and creativity in humanities*, 9(2) ,165-198. (In Persian).

Bahrami, A. Sarihi Asfestani, R. (2015). The Relationship between Organizational Trust, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support at the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 24(78), 1-16. (In Persian).

Bandura, A. (2004). Social cognitive theory and agnatic perspective. Annual Review of Psychology, 52, 1-26.

Bayati, B., Solymani, M., & Ahmadi, S. (2019). The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with the mediator of Social Undermining and Working low (case study in the Tehran Municipality Sports Organization). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, *6*(2), 85-99. (In Persian).

Betz, N. E., Klein, K. L., & Taylor, K. M. (1996). Evaluation of a short form of the career decision-making self-efficacy scale. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 47-57.

Crawford, L., Aitken, A., & Hassner-Nahmias, A. (2014). Project Management and Organizational Change. Newtown Square, PA: *Project Management Institute*, Inc.

Ebrahimi, S, A. (2015). An introduction to organizational inertia and effective factors on it in organizations of public sector of Iran. *Quarterly Journal of Public Organzations management*, 4(1), 91-108. (In Persian).

Ebrahiminejad Rafsanjani, Mehdi, Zare, Farjam, Hosseini, S. Rezaei, Z. (2016). Investigating the effect of cultural intelligence and organizational intelligence on organizational agility (case study: Social Security Organization of Fars Province). *Change management research paper*, 9(18), 47-65. (In Persian).

Emami, M. Jamali, E. Isfahani, M, J. (2014). Examining the Relationship between Organizational Trust and Organizational Creativity. *Journal of innovation and creativity in humanities*, 2(3), 23-44. (In Persian).

Faridi zingir, A., Moharamzadeh, M., & Imanzadeh, M. (2020). Designing a Model Organizational Inertia Based on employees Empowerment of Sport and youth general Offices in north west of the

country. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 53-64. (In Persian).

Pahlavan Ravi, M, A. Naseri, B. (2021). Investigating the Relationship between Organizational Inertia on Innovation with Respect to the Mediating Role of Job Security of Social Security Employees. *Management and Sustainable Development Studies*, 1(2), 59-119. (In Persian).

Farhang, S. Molvi, H. (2023). Investigating the factor structure of organizational trust and the relationship between its components and organizational learning in public universities in the southeast of the country. *Research and Planning in Higher Education*, 16(1), 111-130. (In Persian).

Ghaffari, R., & Rostamniya, Y. (2017). Organizational Social Inertia and laziness; Dysfunctions of the bureaucratic Organizational culture. *Journal of Public Administration*, 9(2), 307-332. (In Persian).

Haag, S. (2014). Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption Multidimensional Scale Development and Validation. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah.

Hasannejad, R., Safania, A. M., & Afarinesh khaki, A. (2022). Correlation of Organizational Laziness with Organizational Performance Mediated by Organizational Inertia in the Staff of the Ministry of Sports and Youth. 11 (1) ,72-84 . (in Persian).

Havelock, R. G. (1975). The change agents guide to innovation in education, Philadelphia: *Educational Technology*. 4, 59-66.

Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *The integration of project management and organizational change*. 33, 291-298.

Jafari, S, M. Mohammadi Doorbash, Z. Mirzaei, A. (2018). The impact of organizational inertia on innovation and innovation on performance. *Development and Technology Management Quarterly*, 6(4), 153-175. (in Persian).

Kerjcie, R.V., Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurements*. 30, 607-610.

Kuppelwieser, V. G., Grafrath, R., & Dziuk, A., (2011). A classification of brand pride using trust and commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), 36-45.

Khosravi, A. Sabunchi, R. Foroghipour, H. (2020). Analysis of relationship between Group cohesion, conflict management style and the effectiveness of football teams in the clubs present in Iran's premier league, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 9(2), 1-17. (in Persian).

Mirsafian, H. (2016). The role of perceived organizational image on change management of sports organizations in Isfahan city with the mediation of emotional intelligence. *Human Resource Management in Sports*, 5(1), 101-115. (in Persian).

Mirsafian, H. Kalate Sifri, M. (2019). The role of positive management implementation in the development of succession processes according to the effect of job self-efficacy and organizational trust in sports organizations of Isfahan province. *Sports Management Studies*, 12(59), 227-250. (In Persian).

Mohammadi Qashlaq, P. (2021). investigating the effect of organizational trust on the response to organizational change, *the first international conference on management and industry*. (In Persian).

Mohammadiari, A. (2000). The Relationship between Critical Thinking of Educational Managers and their Organizational Change Management at Ferdowsi University. Ms Thesis, Ferdowsi University, *Faculty of Educational Sciences*.

Mousavi, S, J. Mehrparvar, M. (2014). The mediating role of coaching efficiency in the relationship between emotional intelligence and leadership style of female sports coaches participating in the 12th Student Olympiad of the country. *Research in educational sports*, 4(9), 43-64. (In Persian).

Najafi Kalyani, V. Rostgar, A, A. Rahmani, F. (2017). Flexibility of human resources, creativity, and organizational innovation in insurance companies. *Scientific Journal Organizational Culture Management*, 16(3), 521-544. (In Persian).

Opsal, T., & Luxton, I. (2025). Collaborations between community corrections and community organizations: Understanding their potential for system-involved women and gender responsive programming. *Feminist Criminology*, 20(1), 47-73.

Quaid Amini Harouni, A. Ebrahimzadeh Dastjardi, R. Sadeghi DeH Cheshmeh, M. Mahrani Barzani,

M. (2019). The effect of organizational trust on commitment to change through the quality of perceived change communication and readiness for change. *Behavioral Studies in Management*, 11(24), 31-48. (In Persian).

Sepahvand, R. Momenimofrad, M. Saedi, A. (2017). Identifying and prioritizing the factors affecting organizational trauma using delphi fuzzi approach. *Change management research paper*, 12(1), 251-272. (In Persian).

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-49.

Sina, F, S. Zahedi, R. (2019). The mediating role of job self-efficacy in the relationship between flexibility of human resources and the job performance of the employees of Tejarat Bank of Mazandaran province. *Sociological Research*, 14(1.2), 118-99. (In Persian).

Taghipor Ghori, Z., Safari, O., & Rostami, A. (2022). The relationship between organizational indifference and organizational inertia through organizational silence in the employees of the General Department of Sports and Youth of Fars. *Management and organizational behavior in sports*, *11*(7), 25-33. (In Persian).

Zahed Babalan, A. Karimianpour, GH. (2017). The Mediator Role of Change Self-Efficacy in Relationship between Psychological Capital and Commitment to Change. *Research paper of* positive psychology, 3(2), 77-88. (In Persian).

Zarei, Z. arshad hoseini, A. (2018). The Effectiveness of Mindfulness-Based Therapy on Job Stress and Job Self-efficacy of Physical Education Instructors. *Sports psychology studies*, 7(26). 45-60. (In Persian).

Zareei, M. Movahedi, M. Ali Yari, SH. Taheri, A. (2021). Factors Affecting Readiness for Change in Government Organizations: A Meta-Synthesis Study. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 3(39), 53-111. (In Persian).