

## بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری با نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی

محمد دوستار<sup>۱</sup>

طاهره بابازاده<sup>۲\*</sup>

محمودمرادی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: در این پژوهش ضمن بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری سازمانی اثرات وجود اینرسی به صورت متغیر تعدیل‌گر مورد مذاکره قرار می‌گیرد.

روش: روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده که با به کارگیری ابزار پرسشنامه و روش پیمایشی، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق سازمان‌های دولتی استان گیلان است. تعداد این سازمان‌ها در حدود ۸۰ سازمان است که بر اساس برنامه توسعه مدیریت تعداد نمونه ۵۰ سازمان برآورد شد. تجزیه و تحلیل در سطح سازمانی است. به منظور تحلیل آماری اطلاعات جمع‌آوری شده از نرم‌افزارهای *smart PLS-2* و *spss* استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای (۱۹/۷۵۹)، بر نوآوری است و همچنین اینرسی سازمانی نقش تعدیل‌گری (۲/۴۰۸) بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی و نیز بر همه‌ی ابعاد نوآوری (خدماتی، فرآیندی، رفتاری و مدیریتی) تأثیر مثبت و معنادار و اینرسی سازمانی اثر تعدیل‌گری منفی بر رابطه یادگیری و نوآوری دارد. حضور اینرسی سازمانی باعث کاهش تأثیر اثر یادگیری بر نوآوری می‌شود؛ همچنین اینرسی روان‌شناختی و هزینه برگشت‌ناپذیر اثر تعدیل‌گری منفی و اینرسی عملی اثر تعدیل‌گری مثبت در رابطه یادگیری و نوآوری در سازمان‌های دولتی دارند.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، اینرسی سازمانی، اینرسی روان‌شناختی، هزینه برگشت‌ناپذیر، اینرسی عملی.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران [m\\_dostar@yahoo.com](mailto:m_dostar@yahoo.com)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول) [t.babazade71@gmail.com](mailto:t.babazade71@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران [mahmudmoradi@gmail.com](mailto:mahmudmoradi@gmail.com)

## پیشگفتار

نوآوری قدمتی به اندازه تاریخ خود بشر دارد که نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند (لافونس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). نوآوری، توانایی سازمان در ایجاد، توسعه و اجرای ایده‌های جدید، خدمات و رویه‌هایی است که در راستای رسیدن به هدف سازمان باشد. در بین مطالعاتی که در حوزه نوآوری انجام شده همواره یکی از مهم‌ترین و قوی‌ترین متغیرهای اثرگذار بر نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی است (بابا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). سازمان‌هایی که گرایش به یادگیری دارند قادرند محیط بیرونی را برای کشف پارادیم‌های تکنولوژی جدید، کنکاش و بررسی کنند که این عمل منجر به نوآوری (هدایتی و لوکلا و همکاران، ۱۳۹۵)، همچنین یادگیری سازمانی باعث حفظ مزیت رقابتی سازمان در محیط پرتلاطم سازمانی می‌شود (کزازی و شول، ۱۳۹۲)؛ بنابراین ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی یکی از مهم‌ترین ابزار برای موفقیت بلندمدت مدیران سازمان‌ها در جهت توسعه و عملکرد بهتر است (لیائو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) باینکه قابلیت یادگیری یک فاکتور بسیار مهم برای رشد و نوآوری سازمان است (مالن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) سازمان‌های دولتی به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی زیاد، قوانین و مقررات فراوان و دست‌وپا گیر، وجود بودجه مصوب و عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز و پاداش‌های مؤثر، بعضاً زمینه مساعدی برای ظهور افکار خلاق و طرح‌های نوآور ندارند (حضور و حسینی، ۱۳۸۴). اغلب دیده می‌شود سازمان‌ها برای تغییر و تحول از خود بی‌علاقگی نشان می‌دهند و نوعی رخوت و بی‌حالی در سازمان‌ها دیده می‌شود. عمده تغییرات ضروری و حیاتی سازمان و توان انطباق-پذیری سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی<sup>۵</sup> گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند (ابراهیمی، ۱۳۹۴). اگرچه منشأ اینرسی به علم فیزیک برمی‌شود و به معنی

1 Lafuente et al.

2. Baba et al.,

3. Liao et al.,

4. Malen et al.,

5. Organizational Inertia(OI)

سکون و حفظ وضعیت فعلی است، اما دانشمندان و پژوهشگران از این مفهوم برای تحلیل بسیاری از رفتارها در حوزه مطالعاتی مورد پژوهش خود بهره برده‌اند که یکی از این حوزه‌ها علوم اجتماعی است. پژوهشگران علوم اجتماعی به کرات یادآور شدند که ساختارهای اجتماعی تمایل زیادی به اینرسی دارند که سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین ساختارهای اجتماعی هستند که از این قاعده مستثنی نیستند و در برابر تغییرات از خود واکنش نشان می‌دهند (هادیان و کروژده، ۱۳۹۱). اینرسی سازمانی یک عامل منفی برای تغییر سازمانی است که موجب کند عمل کردن فرآیند تغییر می‌شود. به این علت سازمان نمی‌تواند از فرصت‌های کوتاه‌مدت بهره‌بردار شود. همچنین آماده به پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی نیست. اینرسی سازمانی به عنوان یک تهدید بالقوه برای سازمان‌ها به خصوص در کشورهای در حال توسعه است (مجید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). طبق مطالعات اریکسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) اینرسی سازمانی که شامل اینرسی در بینش<sup>۳</sup>، کنش<sup>۴</sup> و اینرسی روان‌شناختی<sup>۵</sup> است که موانع کلیدی بر سر راه اراده سازمان برای توسعه و پیاده‌سازی جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک سازمان است (ابراهیمی، ۱۳۹۴). در مطالعات پلیتیس و کاراهانا دو بعد هزینه‌های غیرقابل بازگشت<sup>۶</sup> و هزینه‌های مبادلاتی نیز به عنوان ابعاد اینرسی سازمانی در نظر گرفته شده است (پلیتیس و کاراهانا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

مطالعات ویژه هم‌عمدتاً درباره تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری است (جیمز و ال<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱؛ سلیم و سلمان<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱؛ جدیدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسدی‌پورو همکاران، ۱۳۹۳ و محمودی و همکاران ۱۳۹۵). به منظور تکمیل این شکاف و پاسخ به این ابهام که چرا

1. Majid et al.,
2. Erikson
3. Insight Inertia
4. practical Inertia
5. psychological inertia
6. sunk cost
7. Polites & Karahanna
8. Jimenez & valle
9. Salim & Salman

سازمان‌های دولتی ایران علی‌رغم توجه زیاد به یادگیری سازمانی، نوآوری مورد انتظار را ندارند، پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی با تعدیل‌گری اینرسی سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. نوآوری لازمه‌ی بقاء سازمانی محسوب می‌شود و طی زمان سازمان‌های غیر نوآور از صحنه محو می‌شوند و از طرفی تعصب نسبت به وضع موجود و راکد ماندن سازمان و عدم تغییر یکی از زمینه‌های مهم سازمان برای عدم رشد و محکومیت به فناست. از این‌رو در پژوهش حاضر، چهار مؤلفه نوآوری تولیدی (خدماتی یا محصول)، نوآوری فرآیندی، نوآوری مدیریتی و نوآوری رفتاری را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی نوآوری سازمانی که در بین مطالعات بیشترین اشتراک را داشته‌اند (میر کمالی و چوپانی، ۱۳۹۰ و صاکی و همکاران، ۲۰۱۳) برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شده است؛ و مؤلفه‌های اینرسی نیز شامل: بینشی، عملی، روان‌شناختی، هزینه غیرقابل بازگشت و هزینه مبادلاتی است؛ بنابراین در این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که آیا اینرسی سازمانی بر رابطه بین یادگیری و نوآوری سازمانی تأثیرگذار است یا خیر؟

نوآوری قدمتی به‌اندازه تاریخ خود بشر دارد. اصطلاح نوآوری در ارتباط با تغییرات سریع و مفید در زمینه‌ی تفکرات، فرایندها و خدمات است. بسیاری معتقدند: هرآن‌چه اساساً متفاوت باشد نوآوری است، درحالی‌که هدف نوآوری، تغییر مثبت است، یعنی فردی یا چیزی را ارتقاء بخشیدن؛ اما در متن سازمان، نوآوری با عملکرد و رشد سازمان از طریق بهبود کارایی، بهره‌وری و کیفیت در ارتباط است. به‌عنوان مثال، تمام سازمان‌ها، بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و حتی دولت‌های محلی می‌توانند نوآوری داشته باشند (براری و جمشیدی، ۱۳۹۴). همچنین می‌توان گفت "نوآوری" عبارت است از: تکوین، تصویب و به‌کارگیری

---

1. Saki et al.,

خدمات، افکار و راه‌های معین و جدید در اجرای امور در بخش دولتی به‌منظور بهبود و اصلاح آن (حضور و حسینی، ۱۳۸۴).

در این پژوهش نوآوری خدماتی، فرآیندی، رفتاری و مدیریتی برای سنجش نوآوری برگزیده شد. منظور از نوآوری خدماتی این است که تا چه حد سازمان در ارائه خدمات جدید، اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه و مواردی از این قبیل پیشتاز است. نوآوری فرآیندی ابزاری در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه‌جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند و دربرگیرنده اتخاذ روش‌های جدید بهبودیافته تولید، توزیع یا تحویل خدمت است (چوپانی و همکاران، ۱۳۹۱). نوآوری مدیریتی، سیستم‌هایی مانند مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد فرآیندهای تجاری را معرفی می‌کند. نوآوری رفتاری، در میان افراد و گروه‌ها نشان داده می‌شود و مدیریت را قادر می‌سازد تا فرهنگ نوآوری و قدرت پذیرش ایده‌های جدید و نوآوری‌ها را ایجاد نماید (رضوانی و گرایلی‌نژاد، ۱۳۹۰).

تفاوت در مشتری و بازار، میزان ریسک، محدودیت‌های فرآیندی در سازمان دولتی، میزان پاسخگویی، تملک دستاوردهای نوآوری (در بخش دولتی، نوآوری‌های ایجادشده توسط کارکنان، به‌عنوان نوآوری اداره تلقی می‌شود)، عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز در بخش دولتی، وجود مراکز متعدد کنترل در بخش دولتی، ساختار سلسله‌مراتبی مبتنی بر ارشدیت در بخش دولتی، است (حضور و حسینی، ۱۳۸۴).

هرچند موانع فوق نوآوری در بخش دولتی را با چالش‌های متعدد مواجه می‌سازد، ولی انگیزه‌هایی وجود دارد که موجب می‌شود که مدیران دولتی ریسک نوآورانه را پذیرا باشند. انگیزه‌های نوآوری در بخش دولتی شامل، افزایش احتمال رسیدن به هدف، افزایش خدمات سازمان، افزایش کنترل، افزایش اعتبار و مقبولیت، بهینه‌سازی تصمیمات و کاهش مخاطرات هست (حضور و حسینی، ۱۳۸۴). با وجود انگیزه برای نوآوری، مدیران سازمان‌های دولتی باید دارای توانایی و مهارت‌های لازم جهت به‌فعلیت درآوردن نوآوری در سازمان‌ها باشند برخی از این توانایی‌ها شامل:

۱. مدیریت توجه: توانایی شکل دادن بینش جمعی و تمامی کارکنان در این بینش.
  ۲. مدیریت معنی: توانایی بیان بینش به طور محسوس، معنادار و مؤثر بر احساسات و عواطف.
  ۳. مدیریت اعتماد: توانایی جلب و حفظ اعتماد کارکنان.
  ۴. مدیریت خویشتن: آگاهی از توانایی‌ها و خصوصیات ویژه خود، استفاده بهینه از آنها، حفظ روحیه موفقیت و دوری از شک و تردید نسبت به خود.
  ۶. مدیریت متمرکز بر خلاقیت و نوآوری: در سازمان‌های خلاق و نوآور، مدیران سازمان اعم از مدیران عالی و مدیران میانی و سطح سرپرستی، مدیریت مبتنی بر خلاقیت و نوآوری دارند. در این حالت فرآیندهای خلاقیت و نوآوری در مدیریت و مدیریت کردن خلاقیت و نوآوری اعمال می‌شود.
  ۷. فلسفه خلاقیت نوآوری: در فلسفه سازمانی سازمان خلاق و نوآور، اصل خلاقیت و نوآوری به منزله اصلی اساسی با زیربنایی فلسفی و استوار وجود دارد. نوآوری مانند همه‌ی متغیرهای سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که با بررسی مقالات متعدد عواملی که ذیل به آن اشاره می‌شود جزو عوامل تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی هستند. عواملی از جمله: ساختار سازمانی حمایت‌کننده نوآوری، فرهنگ سازمانی، سرمایه فکری، سبک مدیریت، سبک رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی، ارتباطات سازمانی، سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی بر نوآوری سازمان دولتی اثرگذار هستند (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵).
- یادگیری سازمانی به‌عنوان یک فرآیند آگاهانه یا غیرآگاهانه است که از طریق آن سازمان دانش و بینش جدید را ایجاد می‌کند که بر رفتار سازمانی اثر می‌گذارد، بنابراین برای یادگیری سازمان آن را باید در فعالیتهای مختلف مانند کسب و ذخیره‌سازی، انتشار و استفاده از دانش درگیر کرد (کنساترزا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین باید توجه داشت که

1. Canessa-Terrazas et al.

یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند تا مهارت-ها، دانش و اجماع درباره‌ی مقصد سازمان را توسعه دهند (مردانی و همکاران، ۱۳۹۷).

یادگیری سازمانی دارای سه سطح است که شامل:

یادگیری فردی: یادگیری فردی حاکی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های کسب‌شده توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فناوری، مشاهده و راه‌های دیگر است.

یادگیری گروهی: در یادگیری گروهی تیم‌ها به‌عنوان یک هویت واحد فکر کرده، اعضا باهم بحث و گفتگو می‌نمایند، تجارب و دانش را برای هم انتقال می‌دهند و به همدیگر یاد می‌دهند و از همدیگر یاد می‌گیرند و خلق می‌کنند. در مجموع یادگیری گروهی همانند پلی انتقال‌دهنده‌ی دانش فردی به دانش سازمانی که توسط همه‌ی افراد قابل استفاده و دستیابی خواهد بود، است.

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی بر پایه‌ی دانش و تجربه‌ای که در حافظه‌ی سازمان وجود دارد بنا نهاده می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و الگوهایی که بر روی ذخیره‌ی دانش متکی هستند تزریق و خورانده می‌شود. از این طریق سازمان دانش جدیدی را در خود شکل می‌دهد و یا دانش موجود را بازسازی، اصلاح و مناسب با تغییرات محیط می‌سازد (میرزایی دریایی و همکاران، ۱۳۹۰).

مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل: آزمایشگری، انتقال دانش، یادگیری از دیگران، یادگیری از تجربیات گذشته، حل مسائل سیستماتیک، تغییرات شناختی و رفتاری است (گرایلی‌نژاد، ۱۳۹۱).

سازمانی که ظرفیت یادگیری خود را توسعه نداده باشد با تغییر مبارزه می‌کند. یادگیری سرعت تغییر را افزایش داده و باعث می‌شود سازمان مزیت رقابتی خود را به دست آورده و حفظ کند (زارعی و همکاران، ۱۳۹۵).

تغییر اشاره به انتقال سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب دارد. تغییر سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی سازمان است که بر اساس آن بر بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروه، نظریه‌ها و کاربردها است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند (فرنچ و بل<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷ به نقل از دوستار و همکاران، ۱۳۹۴). تغییرپذیری سازمانی، عزم همه‌جانبه سازمان برای نیل به تغییرات است که جز با آمادگی سازمانی حاصل نمی‌شود. هدف از تغییر سازمانی انطباق‌پذیری با محیط و عملکرد بهتر است. دانهام و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۹)، سه دیدگاه شناختی، احساسی و رفتاری را در مورد تغییر نام می‌برند:

شناختی: نشان‌دهنده وسعت شناخت فردی از وقوع تغییر و تمایل به بهره‌مندی سازمان و کارکنان از آن است.

احساسی: بیانگر این مطلب است که یک فرد تا چه میزان از تغییر سازمانی لذت می‌برد. رفتاری: تمایلات رفتاری در برابر تغییر، حدی است که آن فرد اقداماتی را در پیش می‌گیرد که حمایت‌کننده تغییر یا شروع‌کننده تغییر هستند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۴).

مقاومت به‌طور قابل‌توجهی مانع از تلاش‌های تغییر می‌شود. بسیاری از پژوهشگران پیشگام، مقاومت را بادید منفی می‌نگرند و آن را به‌عنوان هر عکس‌العمل نامطلوب یا نیرویی تعریف کردند که باعث مخالفت یا مانع‌پذیرش تغییر می‌شود. طبق این تعاریف مقاومت، مشکلی است که باید بر آن غلبه کرد یا مانع آن شد. از دیدگاه مثبت معتقدند که مقاومت می‌تواند باعث شود که مدیران به مسائلی توجه کنند که مورد توجه‌شان نبوده و برای حفظ کارایی سازمان ضروری است. زالتمن و دانکن<sup>۳</sup> ۱۹۹۷، مقاومت در برابر تغییر را این‌گونه تعریف می‌کنند: هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هرگونه

1. French & Bell  
2. Dunham et al.,  
3. Zaltman & Danken



فشار که می‌خواهد این وضع فعلی را تغییر دهد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). اینرسی سازمانی نیز تغییر را در سازمان کند می‌کند.

اصطلاح اینرسی از کلمه لاتین Iners به معنای "بی‌کار و تنبل" گرفته شده است. در فیزیک قاعده اینرسی به این موضوع اشاره می‌کند که اجسام تا زمانی که نیرویی به آنها وارد نشود در حالت سکون یا حرکت یکنواخت باقی می‌مانند و بدون وقفه، حرکت اجسام در محدوده‌ای مشخص و مسیری قابل پیش‌بینی ادامه خواهد یافت. با پیش‌بینی آن مسیر، جسم را ردیابی کرده و به آن دسترسی پیدا می‌کنند (لیانو و همکاران، ۲۰۰۸). جامعه‌شناسان تعریف اینرسی از فیزیک را به‌عنوان استعاره‌ای برای توصیف مشکلات در تغییرات سازمانی به‌کاربرده‌اند (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۵). اینرسی سازمانی گرایش سازمان برای ادامه مسیر جاری است (رینتا‌کاهیل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اینرسی سازمانی تمایل به حفظ وضعیت فعلی سازمان و مقاومت در برابر فشارهای بیرونی است که بر استراتژی‌های سازمانی وارد می‌شود (لیانو و همکاران، ۲۰۰۸). عوامل داخلی که بر روی اینرسی سازمانی اثر می‌گذارد شامل ساختار سازمانی، تمرکز قدرت در سازمان، روش انجام امور (جی و لینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)، استراتژی سازمان و اهداف سازمان (ابابنه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)؛ و عوامل خارجی که بر اینرسی سازمانی اثر می‌گذارند شامل محیط دانش خارجی و موقعیت شرکت در شبکه دانش (الکورن و گودکین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). همچنین از عوامل ایجاد اینرسی در سازمان دولتی می‌توان به ترس و روحیه محافظه‌کاری، تعهد موقعیت شغلی، استرس و اضطراب، عدم درک دست نسبت به تغییرات محیطی، انجماد فکری، دفاع روان‌شناختی و عدم آگاهی از علت تغییر مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی هستند (سپهوندو و همکاران، ۱۳۹۶).

1. Rinta-Kahila et al.
2. Ji & Liang
3. Ababneh
4. Allcorn & Godkin

اینرسی دارای پنج بعد بینشی، عملی، روان‌شناختی (دلفیگو و سانک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، هزینه‌های غیرقابل‌برگشت و هزینه‌های مبادلاتی است. اینرسی بینشی یا شناختی به این معنی است که افراد سازمان به‌صورت آگاهانه روند فعلی سازمان را ادامه می‌دهند حتی اگر بدانند آن روش بهترین و کارآمدترین و اثربخش‌ترین روش انجام آن نباشد. اینرسی عملی نیز از دیدگاه کارکنان به این معنا است که ادامه استفاده از یک سیستم فعلی یا همان ادامه وضعیت فعلی خیلی راحت‌تر و ساده‌تر از روش جدید است زیرا روش و رویه‌هایی است که افراد سازمان از گذشته تاکنون انجام می‌دادند و نیازی به فکر کردن و تصمیم‌گیری ندارند. منظور از اینرسی روان‌شناختی یا عاطفی این است که افراد سازمان روند فعلی را به دلیل راحتی و لذت‌بخش بودن و عدم وجود استرس و اضطراب، ادامه می‌دهند. هزینه‌های مبادلاتی، شامل زمان و تلاش لازم برای انطباق با یک وضعیت جدید است. تحقیقات پیشین نشان داده است که افراد به دلیل نگرانی در مورد زمان لازم برای یادگیری، دائماً یک روش استفاده شده را به کار می‌برند و در نهایت منظور از هزینه‌های غیرقابل‌بازگشت، زمان و تلاشی است که افراد برای یادگیری و کسب مهارت مرتبط با روش و رویه‌های فعلی سرمایه‌گذاری کرده‌اند (پلیتس و کاراهانا، ۲۰۱۲).

رضایی و همکاران (۲۰۱۸) که در پژوهش خود به بررسی رابطه بین ایجاد دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی پرداختند به این نتیجه دست یافتند که رابطه مستقیم مثبت بین ایجاد دانش و نوآوری (تکنولوژیک و اداری) وجود دارد، علاوه بر این، ایجاد دانش تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد و همچنین ارتباط مستقیم مثبتی میان یادگیری سازمانی و نوآوری پیدا کردند. یادگیری سازمانی ارتباط بین ایجاد دانش و نوآوری‌های تکنولوژیکی و اداری را متمایز می‌کند بابا و همکاران (۲۰۱۷)، به بررسی نقش تعدیل‌گری آشفتگی محیطی بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری پرداختند. نتایج این پژوهش

---

1. Delfgaauw & Swank

حاکی از آن است که آشفته‌گی محیطی و یادگیری سازمانی با نوآوری سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد و در محیط آشفته یادگیری سازمانی، نوآوری را پیش‌بینی می‌کند. این پژوهش تأثیر مثبت یادگیری سازمانی را بر نوآوری سازمانی تأیید می‌کند. هسیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی تأثیر گرایش به یادگیری سازمانی و اقدامات منابع انسانی پرداختند. ابعاد نوآوری در این مطالعه شامل نوآوری خدمات یا محصولات، نوآوری فرآیندی و نوآوری اداری بوده و نتایج حاکی از آن بود که گرایش به یادگیری و اقدامات منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری با ابعاد نوآوری سازمانی دارد. همچنین نوآوری باعث بهبود خدمات و محصولات، فرآیندها و رویه‌های اداری می‌شود. اقدامات منابع انسانی و گرایش به یادگیری سازمانی بر قابلیت نوآوری سازمان نیز اثر می‌گذارند. کیزیلوگلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، پژوهشی تحت عنوان تأثیر یادگیری سازمانی بر قابلیت نوآوری سازمان انجام داد. نتایج نشان داد که قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی مؤثر است. صاکی و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری در دانشگاه تهران انجام دادند که نتایج این پژوهش حاکی از آن است که یادگیری سازمانی بر مؤلفه‌های نوآوری سازمانی که شامل محصول/خدمت، فرآیند و نوآوری مدیریتی رابطه مثبت و معناداری دارد. سلیم و سلمان (۲۰۱۱)، در پژوهشی تحت عنوان یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد: به این نتیجه دست یافتند که یادگیری سازمانی تسهیل‌کننده قابلیت نوآوری است. جیمنز و والی (۲۰۱۱) به بررسی پژوهش تحت عنوان نوآوری، یادگیری سازمانی و عملکرد پرداختند که یافته‌ها حاکی از آن است که هر دو متغیر نوآوری و یادگیری سازمانی، رابطه مثبتی با عملکرد تجاری دارند و همچنین یادگیری سازمانی بر نوآوری تأثیرگذار است. هانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان تأثیر TQM و یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری در صنعت با فناوری بالا انجام دادند که مدیریت کیفیت جامع تأثیر قابل توجه و

1. Hsu et al.  
2. Kiziloglu  
3. Hung et al.

مثبت بر یادگیری سازمانی دارد و مدیریت کیفیت جامع و یادگیری سازمانی هر دو اثر معنی- دار و مثبت بر نوآوری سازمانی دارند. لیائو و وو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، پژوهشی تحت عنوان چشم‌انداز سیستم مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی انجام دادند. نتایج به‌دست آمده نشان داد که یادگیری سازمانی مستمر، کارایی و اثربخشی نوآوری‌ها را بهبود خواهد داد. لیائو و همکاران (۲۰۰۸)، به بررسی رابطه بین اینرسی دانشی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی پرداختند که یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که اینرسی شامل دو بعد تجربه و یادگیری است. اینرسی دانشی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه با نوآوری و یادگیری سازمانی است و همچنین هنگامی که اینرسی تجربه و یادگیری کم‌تر جریان داشته باشد عملکرد یادگیری سازمانی و در نتیجه نوآوری سازمانی بهتر خواهد شد. آرگون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) که به بررسی نقش یادگیری و رهبری سازمان بر نوآوری سازمانی پرداختند به این نتیجه دست یافتند که یادگیری سازمانی تأثیر بیشتری روی نوآوری سازمانی می‌گذارد و رهبری تحول‌آفرین تأثیر قابل توجهی بر یادگیری سازمانی می‌گذارد و نیز تأکید می‌کند که نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان می‌گذارد. یی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در بررسی اینرسی در عملیات روتین: به‌عنوان یک منبع نهان برای تغییرات سازمانی به این نتیجه دست یافتند که اینرسی به‌جای تضعیف سازگاری سازمانی، ممکن است به‌طور بالقوه در روند سازگاری سازمانی مفید باشد به این دلیل که باعث کاهش میزان تغییرات در سطح عمومی فعالیت‌های روتین که ممکن است منجر به مرتب‌سازی زمانی در هنگام اجرای تغییرات شود. هاگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به بررسی اینرسی سازمانی به‌عنوان مانعی در برابر پذیرش فناوری اطلاعات در سازمان پرداخت و در نتیجه تحقیقات خود علاوه بر مفهوم‌سازی اینرسی سازمانی برای هر یک از ابعاد اینرسی سازمانی که شامل اینرسی بینشی و

1. Liao & Wu  
2. Aragón et al.  
3. Yi et al.,  
4. Haag

اینرسی عملی و اینرسی عاطفی و اینرسی بینشی اجتماعی و اقتصادی، مدل اندازه‌گیری ارائه داده است. یافته‌های پژوهش جعفری و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی نقش اینرسی در نوآوری و عملکرد شرکت نشان داد که اینرسی سازمانی با نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب‌وکار رابطه منفی دارد و نوآوری بر عملکرد تأثیر مثبت دارد. رجبی و همکاران (۱۳۹۵)، به بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان آذربایجان غربی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که رابطه معناداری میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است، همچنین رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. خاشعی و همکاران (۱۳۹۵)، به بررسی پژوهشی تحت عنوان کاوشی بر تأثیر سکون سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، با تأکید بر نقش نوآوری مدل کسب‌وکار و نوآوری باز» پرداختند. نتایج نشان داد نوآوری باز، اثر واسطه‌ای در رابطه سکون سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار و همچنین، رابطه سکون سازمانی و عملکرد این شرکت‌ها می‌گذارد. نوآوری مدل کسب‌وکار همچنین اثر مثبت بر عملکرد شرکت می‌گذارد. ابراهیمی (۱۳۹۴)، به واکاوی مفهوم اینرسی سازمانی و بررسی عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های دولتی پرداخت. یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمانی، اینرسی دانشی است. اینرسی دانشی که خود شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است تأثیر مستقیمی بر هر سه بعد اینرسی سازمانی یعنی اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روان‌شناختی دارد. همچنین ظرفیت جذب دانش سازمانی رابطه میان اینرسی دانشی و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند.

با مروری بر تحقیقات داخلی و خارجی مشخص شد بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده تنها رابطه یادگیری و نوآوری تأکید کردند و هیچ کدام اینرسی را به‌عنوان تعدیل‌گر بر این رابطه مورد بررسی قرار ندادند. از این رو پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر

نوآوری سازمانی با تعدیل‌گری اینرسی سازمانی در ادارات کل گیلان، انجام شد. ابعاد نوآوری سازمانی شامل: نوآوری خدماتی، فرآیندی، مدیریتی و رفتاری (گرایلی‌نژاد، ۱۳۹۱) و ابعاد اینرسی سازمانی شامل: بینشی، روان‌شناختی، عملی، هزینه غیرقابل بازگشت و هزینه مبادلاتی است (پلیتس و کاراهانا، ۲۰۱۲). است. این پژوهش دارای دو فرضیه اصلی و هر فرضیه اصلی دارای فرضیاتی فرعی به شرح زیر است:

(۱) فرضیه اصلی: یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیرگذار است.

- یادگیری سازمانی بر نوآوری خدماتی تأثیرگذار است.

- یادگیری سازمانی بر نوآوری فرآیندی تأثیرگذار است.

- یادگیری سازمانی بر نوآوری مدیریتی تأثیرگذار است.

- یادگیری سازمانی بر نوآوری رفتاری تأثیرگذار است.

(۲) فرضیه اصلی: اینرسی سازمانی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.

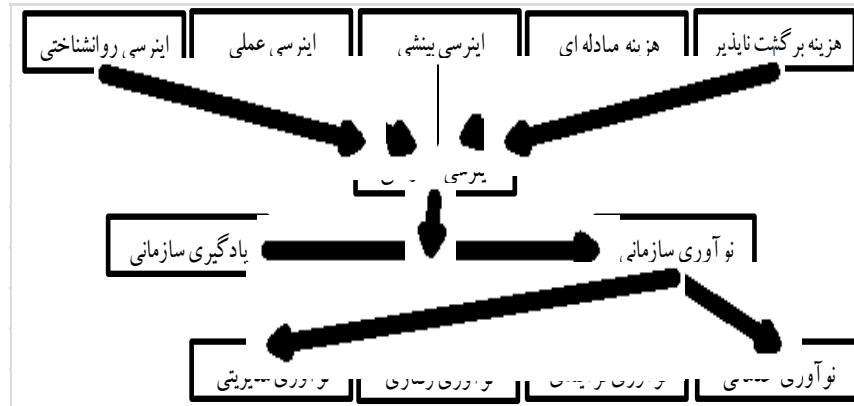
- اینرسی بینشی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.

- اینرسی عملی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.

- اینرسی روان‌شناختی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.

- هزینه برگشت‌ناپذیر نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.

- هزینه مبادلاتی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش و پژوهش‌پژوهش



این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل همبستگی است که در آن رابطه میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌شود و به‌طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، کتاب‌های موردنیاز، مقالات و نیز پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسشنامه استفاده شد. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه دوم نرم‌افزار اسمارت پی‌ال اس استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، پرسشنامه است؛ که شامل ۴۶ سؤال است که سؤالات مرتبط با یادگیری سازمانی (۴ سؤال مربوط به آزمایشگری، ۵ سؤال مربوط به انتقال دانش، ۳ سؤال مربوط به حل مسائل سیستماتیک، ۷ سؤال مربوط به یادگیری از دیگران و ۵ سؤال مربوط به تغییرات شناختی و رفتاری) سؤال مرتبط با نوآوری سازمانی (۲ سؤال مربوط به خدماتی، ۲ سؤال مربوط به فرآیندی، ۴ سؤال مربوط به رفتاری و ۳ سؤال مربوط به بعد مدیریتی) (گرایلی‌نژاد، ۱۳۹۱) و ۱۳ سؤال مربوط به اینرسی سازمانی (۳ سؤال اینرسی بینشی، ۳ سؤال اینرسی عملی، ۳ سؤال اینرسی روان‌شناختی، ۲ سؤال هزینه مبادلاتی

و ۲ سؤال هزینه برگشت‌ناپذیر (پلیتس و کاراهانا، ۲۰۱۲) است. ضمن آن که این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم، ۵=کاملاً موافقم) برای سؤالات مثبت و (۱=کاملاً موافقم، ۵=کاملاً مخالفم) برای سؤالات منفی طراحی شده است. برای انتخاب عناصر نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است که قابلیت تعمیم بالا به نتایج آماری را دارا است. پرسشنامه پژوهش در سازمان‌های دولتی استان گیلان که برنامه تحول اداری در سال‌های گذشته در آن‌ها اجرا شده یا در حال اجرا است توزیع شد. تعداد این سازمان‌ها در حدود ۸۰ سازمان دولتی است که بر اساس برنامه توسعه تحول مدیریت تعداد نمونه ۵۰ سازمان انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل در سطح سازمانی است به طوری که داده‌های جمع‌آوری شده از هر سازمان دولتی تجمیع شده (به این صورت که مجموع پاسخ‌های پاسخ-دهندگان از هر سازمان به واسطه میانگین پاسخ‌های آن‌ها در قالب یک پاسخ تجمیع شدند) تا در نهایت ۵۰ نمونه آماده برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گیرد.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های پژوهش در دو بعد توصیفی و استنباطی، به منظور تحلیل ابعاد جمعیت شناختی و تحلیل‌های مرتبط با فرضیه‌های پژوهش در ادامه، بیان می‌شود. نتایج حاصل از وضعیت جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی (۱۵۰ نفر) نشان داده است که ۶۲ درصد پاسخگویان مرد و ۳۸ درصد دیگر زن هستند. پاسخگویان بیشتر در رده سنی ۳۰-۴۰ و دارای مدرک فوق‌لیسانس و بین ۲۰-۱۰ سال سابقه خدمت دارند.

#### آزمون فرضیه‌های مدل

روش PLS برای ارزیابی معادلات ساختاری سه قسمت را تحت پوشش قرار می‌دهد: (۱) برازش مدل اندازه‌گیری (۲) برازش مدل ساختاری و (۳) برازش مدل کلی (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).





طبق جدول شماره (۲) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرها، به جز آلفای کرونباخ متغیر روان‌شناختی، بیشتر از ۰/۷ است. با بررسی سؤالات متغیر روان‌شناختی برای بالا بردن آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار SPSS مشخص شد که حذف هیچ سؤالی از متغیر اینرسی روان‌شناختی، آلفای آن را تغییر نمی‌دهد، از طرفی تعداد سؤالات بعد اینرسی روان‌شناختی شامل دو شاخص است، لذا بر اساس گفته داوری و رضازاده (۱۳۹۵)، محقق بایستی تا حد امکان از حذف سؤالات خودداری نموده تا چارچوب نظری پژوهش وی تغییر اساسی نکند. از این رو با اغماض نیز می‌توان معیار آلفای کرونباخ را مناسب دانست؛ و همچنین طبق جدول روایی همگرا برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است و در نتیجه در حد مناسبی قرار دارد. ولی نکته‌ای که حائز اهمیت است اینکه در مورد متغیر پنهان مرتبه دوم به بالا باید مقادیر AVE و CR به صورت دستی محاسبه شود؛ زیرا نرم‌افزار آن را درست گزارش نمی‌دهد. در این تحقیق متغیر پنهان وجود دارد که در مورد آن‌ها می‌بایست این متغیرها به صورت دستی محاسبه و گزارش داده شوند. محاسبه دستی CR برای یک متغیر پنهان مرتبه دوم از طریق واریانس خطای اندازه‌گیری ابعاد آن صورت می‌پذیرد.

قدار CR برای متغیر پنهان مرتبه دوم «اینرسی» عبارت خواهد بود از:

$$\text{The variance of error (مبادلاتی)} = 1 - (0/377)^2 = 0/858$$

$$\text{The variance of error (بینشی)} = 1 - (0/846)^2 = 0/285$$

$$\text{The variance of error (عملی)} = 1 - (0/889)^2 = 0/21$$

$$\text{The variance of error (روانشناختی)} = 1 - (0/686)^2 = 0/53$$

$$\text{The variance of error (برگشت‌ناپذیر)} = 1 - (0/623)^2 = 0/612$$

CR

$$= \frac{(جمع بارهای ملی کلیه شاخص های یک سازه)^2}{(جمع واریانس خطای کلیه شاخص های یک سازه) + (جمع بارهای عاملی کلیه شاخص های یک سازه)}$$

$$CR = \frac{11/730}{11/730 + 2/495} = 0/824$$

مربوط به متغیر پنهان مرتبه دوم «نوآوری» عبارت خواهد بود از:

The variance of error (خدماتی) =  $1 - (0/898)^2 = 0/194$

The variance of error (فرآیندی) =  $1 - (0/890)^2 = 0/208$

The variance of error (رفتاری) =  $1 - (0/935)^2 = 0/126$

The variance of error (مدیریتی) =  $1 - (0/930)^2 = 0/136$

$$CR = \frac{13/344}{13/344 + 0/664} = 0/952$$

برای متغیر مرتبه دوم «اینرسی» عبارت خواهد بود از: AVE

$$AVE \text{ (اینرسی)} = \frac{0/142 + 0/715 + 0/715 + 0/470 + 0/388}{5} = 0/501$$

برای متغیر مرتبه دوم «نوآوری» عبارت است از: AVE

$$AVE \text{ (نوآوری)} = \frac{0/806 + 0/792 + 0/874 + 0/864}{4} = 0/834$$

نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی روایی همگرا در جدول (۲) آمده است. همه متغیرهای مکنون از لحاظ معیار AVE بالای ۰/۵ است. در نتیجه مناسب بودن روایی همگرا و مناسب بودن برازش مدل اندازه گیری پژوهش تأیید می شود.

**جدول ۲.** گزارش معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

سازه	آلفای کرونباخ $\alpha \leq 0.7$	پایایی ترکیبی $CR \geq 0.7$	میانگین واریانس استخراجی $AVE \geq 0.5$
یادگیری سازمانی	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۵۵
نوآوری سازمانی	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۸۳
نوآوری خدماتی	۰/۸۵	۰/۹۳	۰/۸۷
نوآوری فرآیندی	۰/۸۴	۰/۹۲	۰/۸۶
نوآوری رفتاری	۰/۸۲	۰/۸۱	۰/۷۴
نوآوری مدیریتی	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۸۲
اینرسی سازمانی	۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۵۰
اینرسی بینشی	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۸۸
اینرسی عملی	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۸۳
اینرسی روان‌شناختی	۰/۱۹	۰/۶۶	۰/۵۳
هزینه مبادلاتی	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۸
هزینه برگشت‌ناپذیر	۰/۱	۰/۱	۰/۱

در قسمت روایی واگرا، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. نتایج روایی واگرا مدل در جدول (۳) آمده است.

**جدول ۳.** ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

یادگیری	اینرسی	نوآوری
۰/۷۴۱		
۰/۱۶۳	۰/۷۰۷	
۰/۸۲۳	۰/۳۰۶	۰/۹۱۳

همان‌گونه که از جدول (۳) برگرفته از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱)، مشخص هست، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی

1. Fornell & Larcke

ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خوددارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

ب) برازش مدل ساختاری: برای برازش مدل ساختاری با روش PLS از ضرایب  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده می‌شود.  $R^2$  معیاری که نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد  $Q^2$  معیاری است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. هر چه مقادیر  $R^2$  مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است و طبق جدول مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری تأیید می‌شود. هر چه مقدار  $Q^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر مدل دارد. با توجه به جدول (۴) می‌توان گفت که برازش قوی مدل ساختاری پژوهش بار دیگر تأیید می‌شود.

جدول ۴. مقادیر  $R^2$ ،  $Q^2$ ، مقادیر اشتراکی و GOF

متغیر	$R^2$	$Q^2$	مقدار اشتراک	Gof
یادگیری	-	-	۰/۵۵۴	
نوآوری	۰/۷۱	۰/۴۶	۰/۶۸۶	
خدماتی	۰/۸۰	۰/۶۹	۰/۸۷۵	
فرآیندی	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۸۶۴	
رفتاری	۰/۸۷	۰/۶۵	۰/۷۴۷	
مدیریتی	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۸۲۲	
اینرسی	-	-	۰/۴۵۸	
بینشی	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۸۸۳	
عملی	۰/۷۹	۰/۶۵	۰/۸۳۲	
روان‌شناختی	۰/۴۷	۰/۲۵	۰/۵۳۷	
هزینه مبادلاتی	۰/۱۴	۰/۱۵	۰/۹۸	
هزینه برگشت‌ناپذیر	۰/۳۸	۰/۳۷	۱/۰	
میانگین مقادیر اشتراکی			۰/۷۶۹	
میانگین $R^2$	۰/۶۲۵			

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0/769 \times 0/6} = 0/707$$

ج) برازش مدل کلی: پس از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF استفاده می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. حاصل شدن ۰/۷۰۷ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

#### آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این بخش از روش PLS، ضرایب معناداری Z و ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها بررسی می‌شود. همچنین نتایج آزمون فرضیات در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه فرضیه	ضریب مسیر	ضرایب معناداری Z	فرضیه‌ها
تأیید شد	۰/۷۵۴	۱۹/۷۵۹	یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیرگذار است.
تأیید شد	-۰/۰۷۷	۲/۴۰۸	اینرسی سازمانی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.
تأیید شد	۰/۸۹۸	۲۰/۹۵	یادگیری سازمانی بر نوآوری خدماتی تأثیرگذار است.
تأیید شد	۰/۸۹۰	۲۲/۶۸۳	یادگیری سازمانی بر نوآوری فرآیندی تأثیرگذار است.
تأیید شد	۰/۹۳۰	۲۱/۰۰۴	یادگیری سازمانی بر نوآوری مدیریتی تأثیرگذار است.
تأیید شد	۰/۹۳۵	۲۹/۰۵۱	یادگیری سازمانی بر نوآوری رفتاری تأثیرگذار است.
تأیید نشد	۰/۰۳۴	۰/۹۹۱	اینرسی بینشی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.
تأیید نشد	۰/۱۰۷	۲/۹۷	اینرسی عملی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.
تأیید شد	-/۱۲۳	۳/۹۴۵	اینرسی روان‌شناختی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.
تأیید شد	-۰/۱۰۹	۳/۵۴	هزینه غیرقابل‌بازگشت نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.
تأیید نشد	۰/۰۷۰	۱/۹۲	هزینه مبادلاتی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد.

## بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر مدیران سازمان‌ها نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به کارگیری برنامه‌های نوآوری و یادگیری و تغییر را دارا باشند. این پژوهش برای تبیین تأثیر یادگیری بر نوآوری سازمانی با تعدیل‌گری اینرسی سازمانی انجام گرفته است؛ که در این بخش، نتایج پژوهش به تفکیک فرضیه‌ها مطرح می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای (۱۹/۷۵۹)، بر نوآوری است؛ و با یافته‌های آرگون و همکاران (۲۰۰۷)، هانگ و همکاران (۲۰۱۰) و صاکی و همکاران (۲۰۱۳) هم سو و مورد تأیید قرار می‌گیرد. اندیشمندان نیز اشاره کرده‌اند که در تئوری یادگیری سازمانی، مفهوم یادگیری سازمانی فرآیند به دست آوردن و بهبود دانش جدید و ظرفیت‌ها است؛ و این فرآیند می‌تواند فعالیت‌های سازمانی را بهبود بخشد. بهبود دانش همچنین به تسهیل اثربخشی، کارایی و بهره‌وری و توانایی نوآوری کمک می‌کند. تسهیم مناسب، بهره‌وری دانش، انتقال صحیح آن برای اعضای سازمان فرصتی را فراهم می‌کند، تا به یادگیری بپردازند، مشارکت کنند و همچنین کارکنان را تحریک می‌کند تا دانش جدید ایجاد کنند، دانش جدید را برای تولید نوآوری به کارگیرند و دانش حاصله را به دیگر کارمندان منتقل کنند. به‌طور کلی فرهنگ‌ها و فرآیندهای کاری که شرایط مناسب برای تولید یادگیری فراهم می‌کنند باعث بروز نوآوری در سازمان‌ها می‌شوند (دریک، ۲۰۱۹). همچنین اینرسی سازمانی نقش تعدیل‌گری منفی (۲/۴۰۸) بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد؛ به این معنا که تمایل به حفظ کردن وضعیت موجود و یا مقاومت در برابر تغییر باعث کاهش یادگیری و نوآوری در سازمان می‌شود، بنابراین در سازمان‌های دولتی هدف از تغییر و مشوق‌ها لازم را باید تبیین کرد تا اثرات یادگیری نمایان‌تر شود. یادگیری سازمانی نیز بر نوآوری خدماتی اثر قابل ملاحظه‌ای (۲۰/۹۵) دارد که

با پژوهش صاکی و همکاران (۲۰۱۳) هم‌سو است؛ یادگیری سازمانی نوآوری را از طریق کسب و انتقال و کاربرد دانش افزایش می‌دهد؛ و از این طریق سازمان‌ها خدمات خود را در راستای رفع نیاز ارباب‌رجوعان بهبود می‌بخشند (صاکی و همکاران، ۲۰۱۳). یافته‌ها بیانگر این موضوع بود که یادگیری سازمانی بر نوآوری فرآیندی اثرگذار است (۲۲/۶۸) که با نتایج پژوهش صاکی و همکاران (۲۰۱۳) هم‌سو تأیید می‌شود در واقع یادگیری سازمانی می‌تواند با دخالت در تعیین مأموریت و ظرفیت‌ها و استراتژی سازمانی باعث افزایش نوآوری در فرآیندهای سازمانی شود (صاکی و همکاران، ۲۰۱۳). فرضیه تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری مدیریتی نیز با سطح معنی‌داری ۲۱/۰۰۴ تأیید می‌شود که با نتایج پژوهش صاکی و همکاران (۲۰۱۳) هم‌سان است؛ توسعه نوآوری در سازمان ناشی از رهبری و مدیریت سازمان است که به نوآوری به‌عنوان ابزاری برای بقای سازمان اعتقاد دارد (صاکی و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بنابراین اگر مدیریت سازمان همواره سعی در استفاده از روش‌های جدید مدیریتی داشته باشد بدیهی است که نوآوری در همه‌ی ابعاد سازمان روبه‌پیشرفت می‌رود. فرضیه تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری رفتاری با ضریب معناداری ۲۹/۰۵ تأیید شد که با نتایج صاکی و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. نقش تعدیل‌گری اینرسی بینشی بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی با سطح معناداری ۰/۹۹۱ تأیید نشده؛ یکی از مزیت‌های طرح توسعه تحول در گیلان، شناسایی به‌موقع تغییرات محیط داخلی و خارجی و سعی در انجام بهترین و کارآمدترین روش انجام رویه‌هاست به این دلیل اینرسی بینشی در رابطه یادگیری و نوآوری در ادارات گیلان نقشی ندارد. همچنین مدیران دریافته‌اند که با توجه به تغییر شرایط محیطی خصوصاً در سال‌های اخیر نمی‌توان به‌طور کامل بر تجربه‌های پیشین اعتماد کرد. در واقع درک کردند که باید با توجه به شرایط اثربخش‌ترین و کاراترین روش را انتخاب کنند. نقش تعدیل‌گری اینرسی عملی بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی با ضریب معناداری ۲/۹۹۷ تأیید شد، که این موضوع باعث تقویت مدل می‌شود. همچنین طبق یافته‌ها اینرسی روان‌شناختی نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و



نوآوری سازمانی (با سطح معناداری ۳/۹۴۵) دارد. در پژوهش حاضر هزینه غیرقابل بازگشت نیز با سطح معناداری ۳/۵۰۴ نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد؛ به عبارتی تا زمانی که کارکنان سازمان به دلیل هزینه‌هایی که برای کسب یک مهارت و یا یادگیری جدید صرف شده را در به‌طور افراطی مدنظر قرار می‌دهند، تأثیر یادگیری بر نوآوری کاهش می‌یابد و در نهایت هزینه مبادلاتی با ضریب معناداری ۱/۹۲ نقش تعدیل‌گری بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی ندارد. به دلیل غیرملموس بودن هزینه‌های تغییر، وجود بودجه برنامه‌ریزی‌شده برای سازمان‌ها و عدم نگرانی در مورد هزینه‌ها و همچنین به دلیل این که اکثر مدیران نیروهای داری تخصص و مهارت هستند، یادگیری تغییر برای آن‌ها آسان است یا به منافی که در اثر تغییر برای سازمان به ارمغان می‌آورد توجه می‌کنند؛ بنابراین هزینه مبادلاتی نقش چندانی در رابطه یادگیری و نوآوری ندارد و به عقیده برخی مدیران این هزینه‌ها بیشتر جنبه سرمایه‌گذاری دارند. در ادامه پیشنهادهایی که برگرفته از یافته‌های پژوهش است، برای تقویت تأثیر یادگیری بر نوآوری و کاهش اینرسی در سازمان‌ها مطرح می‌شود:

در سازمان‌های دولتی هریک کارکنان همواره اطلاعات و آگاهی لازم را در خصوص مسائل مربوط به شغل و سازمان و محیط داشته باشند. از جمله مهارت‌ها و الزامات مربوط به شغل خود، اهداف سازمان اعم از اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، مأموریت سازمان و همچنین شناخت هرچه بهتر فرصت‌های محیطی. این اطلاعات باعث شناخت هرچه بهتر و در نتیجه درک بهتر فرد از موقعیت کاری و افزایش انگیزش و در نتیجه اشتیاق برای یادگیری و ایده‌سازی خواهد شد.

مدیران کارکنانی را که به نشر و انتقال دانش مرتبط با شغل در سازمان می‌پردازند مورد تشویق قرار دهند و بهتر است مدیران در این سازمان‌ها مربی زیردستان باشند و دائماً در جست‌وجوی فرصت برای یادگیری افراد باشند.

مدیران سازمان‌های دولتی باید برای ارتقای یادگیری و نوآوری سازمانی، کارمندان خود را به دوره‌های آموزشی زیر نظر اساتید خبره بفرستند (لازم به ذکر هست که این دوره‌های آموزشی باید با توجه به نیاز هر کارمند باشد و شرایط و جو حاضر باشد تا حداکثر کارایی را داشته باشد). همچنین مدیران سازمان‌ها نیز در دوره‌های آموزشی مانند دوره‌های تعالی سازمانی و سایر دوره‌هایی که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تشکیل می‌شود شرکت کنند و حداکثر استفاده را از این کلاس‌ها و دوره‌ها داشته باشند.

توصیه می‌شود برای افزایش سطح یادگیری در سازمان و ظهور نوآوری، خطاها و شکست‌ها و همچنین ضعف‌های سازمانی در هر سطحی تحلیل و ریشه‌یابی شود تا بهتر و سریع‌تر مشکلات و مسائل رسیدگی شود. مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با سبک رهبری مؤثر می‌توانند یک محیط پشتیبانی و آموزش برای نوآوری ایجاد کنند و به‌عنوان یک الگو در الهام گرفتن و انگیزش کارکنان برای ایجاد ایده‌های نوآورانه عمل کنند. در اغلب سازمان‌های دولتی سبک رهبری مشارکتی باعث درگیر شدن و توجه بیشتر کارکنان با مسائل مربوط به کار و سازمان خویش می‌شود به دلیل اینکه در حین مشارکت، یادگیری از یکدیگر افزایش پیدا می‌کند که این خود مقدمه‌ای برای نوآوری خواهد شد. بهتر است اجازه داده شود تا کارکنان در ارائه حل مسئله آزادانه شرکت‌کننده راه‌حل‌های مناسب گزینش شود و در اعمال وظیفه به کار گرفته شود. به عبارت دیگر ارزیابی دقیق و به‌کارگیری نظرات و ایده‌های ارائه‌شده از طرف کارکنان. همچنین به منظور ایجاد انگیزه برای افزایش یادگیری و نوآوری لازم است که پاداش (مادی یا معنوی) در نظر گرفته شود و به افرادی که در انجام وظایف ابتکار عمل به خرج می‌دهند، توجه و تشویق شود. همواره در جهت نوآور شدن کارکنان آموزش‌هایی به کارگیرند تا وظایف خود را با شیوه‌های جدید انجام دهند.

در سازمان‌های دولتی باید اطلاعات در حد نیاز کارکنان شفاف‌سازی شود. البته این نکته را باید متذکر شد که شفاف‌سازی در سازمان به‌خودی‌خود هدف نیست بلکه ابزاری است

برای تحقق یک سازمان ایده آل. درواقع با نشر اطلاعات و عینی نمودن اقدامات، کارکنان احساس بهتری دارند و اعتماد سازمانی بیش تر می شود و این خود به تقویت جو یادگیری (از طریق یادگیری از همدیگر و تبادل صمیمانه دانش ضمنی و تجربه بین کارمندان) و افزایش نوآوری کمک خواهد کرد و همچنین شفاف سازی فساد اداری را به حداقل خود می رساند. مدیران با توجه کنند که شغل و تخصص افراد مطابقت داشته باشد به این دلیل که علاوه بر تخصص و مهارت، انگیزه لازم را برای انجام وظیفه مرتبط با تخصص و مهارت خویش را دارا هستند و نیز به حداقل کردن یکنواختی سازمان کمک خواهد کرد.

در سازمان دولتی به دلیل بوروکراسی قوی و یکنواختی رویه ها امکان دارد افراد از شغل خود لذت کافی را نبرند و کم کم جو یادگیری ضعیف شود و درواقع افراد اشتیاقی به نوآوری در انجام وظایف خود نداشته باشند از این رو پیشنهاد می شود مطالب کوتاه و پراکنجه که افراد را ترغیب و تشویق به انجام کار کند، بر روی دیوار و مکانی که جلوی دید کارمندان باشد، نصب شود تا هم از نظر روانشناسی و هم از نظر وجدان کاری آن ها را تقویت کند؛ وقتی فرد از نظر روحی و تعهد کاری تقویت شد و برای شغلش ارزش و احترام قائل شد، مطمئناً با شور و اشتیاق بیشتری به دنبال یادگیری و در نتیجه نوآوری خواهد رفت (البته این مورد مستلزم وجود فرهنگ یادگیری و نوآوری در کل سازمان هست). توصیه می شود برای کاهش اینرسی سازمانی قبل از ایجاد تغییر سازمانی، آگاهی لازم داده شود و تبلیغات در مورد روش جدید صورت گیرد که مثلاً از نظر پاداش دهی و به فرصت و ارتقای شغلی، سیستم جدید مزیت های بیشتری نسبت به سیستم فعلی دارد، در نتیجه اینرسی سازمان کاهش پیدا می کند و سازمان با دو بال یادگیری و نوآوری بهتر می تواند در دنیای سازمانی پرواز کند و به موفقیت برسد. در نهایت مهم است که سازمان با ایجاد فضای رقابتی اما دوستانه و نیز جلب اعتماد کارکنان از جهت امنیت و ثبات شغلی و یا گاهاً ارتقاء شغلی، باعث از بین رفتن ترس و استرس ناشی از تغییر شود.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه گیلان است. نویسندگان این مقاله از همکاری و مساعدت کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گیلان و مدیران عالی سازمان‌های دولتی استان گیلان جهت تکمیل پرسشنامه و برخورد صمیمانه و همکاری‌های لازم در طی فرآیند پژوهش تشکر و قدردانی می‌نمایند.

### منابع و مأخذ

- ابراهیمی، سید عباس. (۱۳۹۴). درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، شماره ۱، ۹۱-۱۰۸.
- اسدی پور، خدیجه؛ رحیمی، فرح اله و امیر نژاد، قنبر. (۱۳۹۳). اثر میانجی‌گری حافظه سازمانی بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در شرکت‌های صنعتی فعال در شهرک‌های صنعتی خرم‌آباد. *هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران*.
- براری، رضا؛ جمشیدی، لاله. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه مازندران. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، شماره ۳، ۱۱۷-۱۳۸.
- جدیدی، مهرداد؛ عظیمی، لیلا و عالم زاده، مهرداد. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: کارخانجات نساجی بروجرد). *دومین کنفرانس ملی دانشجوی کارآفرین، تهران*.
- جعفری، محمدباقر؛ محمدی دورباش، زهرا و میرزائی، اشرف. (۱۳۹۷). تأثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری و نوآوری بر عملکرد. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، شماره ۴، ۵۳-۱۷۵*.
- چوپانی، حیدر؛ زارع خلیلی، مجتبی؛ قاسمی، عقیل و غلام‌زاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت سهامی بیمه توسعه). *فصلنامه علمی-پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، شماره ۱، ۲۸-۵۸.
- حضور، محمدجواد؛ خداداد حسینی، حمید. (۱۳۸۴). طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن نوآوری در بخش دولتی. *دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد*، شماره ۱۱، ۳۷-۵۷.

- خاشعی، وحید؛ محمدی نسب، علی و مهدی زاده الهه. (۱۳۹۵). کاوشی بر تأثیر سکون سازمانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، با تأکید بر نقش نوآوری مدل کسب‌وکار و نوآوری باز. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴، ۱۱۱۱-۱۱۳۶.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. چاپ سوم، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دوستار، محمد؛ ممینی، یعقوب و گودرزی، مهشید. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۱۵، ۸۹-۱۱۱.
- رجبی، مریم؛ حسنی، محمد و مهاجران، بهناز. (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۳، ۱۵۱-۱۷۸.
- رحمان‌زاده، علی. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صداوسیما، فصلنامه علمی-پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۳، ۱-۳۴.
- رضوانی، حمیدرضا؛ گرایلی‌نژاد، رزا. (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای گونه‌شناسی انواع نوآوری سازمانی. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۲۴، ۲۱-۲۶.
- زارعی، عظیم؛ مقدم، علیرضا؛ مهمان‌نواز، سهیلا و شهریاری، مهری. (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه علمی-پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۴، ۱-۳۲.
- سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن و شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده اینرسی سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی. مجله علمی پژوهشی پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، شماره ۱، ۹۵-۱۱۸.
- کزازی، ابوالفضل؛ شول، عباس. (۱۳۹۲). تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۲۵، ۱۴-۷۱.

گرایلی نژاد، رزا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و ابعاد نوآوری در صنایع غذایی استان مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.

مردانی، محمدرضا؛ امیر نژاد، قنبر و احمدزاده، احمدرضا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری استان خوزستان). فصلنامه توسعه اجتماعی، شماره ۳، ۲۱۹-۲۳۸.

محمدی، جیران؛ نداف، مهدی و صفریان، سارا. (۱۳۹۵). تبیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اهواز). فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱، ۸۵-۱۰۶.

محمودی، محمدتقی؛ افضل کوهی، فروزان و فروزنده، اعظم. (۱۳۹۵). بررسی و ارزیابی رابطه بین یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران. مجله نوآوری‌های مدیریت آموزشی، شماره ۲، ۱۰۴-۱۲۱.

میرزائی دریانی، شهرام؛ ستاری، فرزاد و شارق، بهمن. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ایجاد سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل). پژوهشنامه فراسوی مدیریت، شماره ۱۹، ۱۲۷-۱۵۰.

میرکمالی، محمد؛ چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی. پژوهشنامه بیمه، شماره ۳، ۱۵۵-۱۸۸.

هادیان، ناصر؛ کروژده، مظاهر. (۱۳۹۱). تکوین دولت به مثابه یک سازمان در محیط بین‌المللی، نگاهی نو به دولت. فصلنامه روابط خارجی، شماره ۳، ۱۶۵-۲۰۲.

هدایتی ولوکلا، آتنا؛ جمشیدی، لاله و امین بیدختی، علی اکبر. (۱۳۹۵). نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ یادگیری نوآوری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بابل. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، شماره ۱۵، ۱۱۳-۱۳۲.

Ababneh, M. (2016). Structural Inertia, Social Media and Organizational Change. *Business and Economic Research*, 6(1), 162-174.

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and

- performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
- Allcorn, S., & Godkin, L. (2011). Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(1), 89-104.
- Baba, M., Mahmood, R., & Halipah, A. (2017). The moderating role of environmental turbulence on the relationship between organizational learning and firm innovativeness. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(2), 148.
- Canessa-Terrazas, E. C., Morales-Flores, F. J., & Maldifassi-Pohlhammer, J. O. (2017). The impact of IT-enhanced organizational learning on performance: evidence from Chile. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, (82), 60-67.
- Delfgaauw, J., & Swank, O. H. (2016). Task-Specific Human Capital and Organizational Inertia. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(3), 608-626.
- Derrick, J. (2019). *Learning, Innovation and 'tacit pedagogy' in workplace practice: a comparison of two high-performing organisations in different sectors* (Doctoral dissertation, UCL (University College London)).
- Haag, S. (2014). Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption—multidimensional scale development and validation.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, 20(2), 213-225.
- Hsu, C. C., Cheng, C. S., & Lin, C. T. (2017). The Influence of Learning Orientation and Human Resource Practices on Firm Innovativeness and Innovations: An Application of the Push and Pull Framework. *Journal of Economics and Management*, 13(1), 27-51.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.

- Ji, H., & Liang, Y. (2016). Exploring the determinants affecting E-government cloud adoption in China. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 81-90.
- Kiziloglu, M. (2015). The effect of organizational learning on firm innovation capability: An investigation in the banking sector. *Global Business and Management Research*, 7(3), 17.
- Lafuente, E., Solano, A., Leiva, J. C., & Mora-Esquivel, R. (2019). Determinants of innovation performance: Exploring the role of organisational learning capability in knowledge-intensive business services (KIBS) firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 40-62.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Majid, A., Yasir, M. T. A. M., & Tabassum, N. (2011). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management*, 5(2), 383-388.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.
- Polites, G. L., & Karahanna, E. (2012). Shackled to the status quo: The inhibiting effects of incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance. *MIS quarterly*, 36(1).
- Rezaei, A., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2018). Impact of knowledge creation and organisational learning on organisational innovation: an empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(1), 117-133.
- Rinta-Kahila, T., Penttinen, E., & Nevalainen, A. (2016, January). Unfolding the Types of Organizational Inertia in Information Systems Adoption. In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 3908-3917). IEEE.





- Saki, S., Shakiba, H., & Savari, M. (2013). Study of the Relationship between the Organizational Learning and Organizational Innovation at University of Tehran. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 11(1).
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118.
- Yi, S., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Inertia in routines: A hidden source of organizational variation. *Organization Science*, 27(3), 782-800.