



**The relationship between perceive quantum management skills with organizational inertia: the mediating role of intellectual capital and organizational learning (Study case: employees at University of Kashan)**

zahra Esmailzadeh Qamsari<sup>1</sup>|hamid rahimi<sup>2</sup>

**Abstract**

The purpose of this research was to investigate the relationship between perceived quantum management skills and organizational inertia with the mediating role of intellectual capital and organizational learning. The type of research was descriptive-correlation and the statistical population included employees at University of Kashan (N=623) that by using Morgan's table and simple random sampling 150 people were selected as a sample. The research tools were four questionnaires of quantum management skills, organizational inertia, intellectual capital & organizational learning. The questionnaires studied as content, construction, convergent & divergent. The reliability of questionnaires was estimated through Cronbach's alpha coefficient for quantum skill 0.70, organizational inertia 0.75, intellectual capital 0.87 and organizational learning 0.90. Data analysis was done at the descriptive and inferential level by using SPSS 26 and Smart PLS statistical software. The results showed that the mean of the variables of quantum skills, intellectual capital and organizational learning was higher than the criterion score and the mean of organizational inertia was lower than the criterion score. Path coefficients showed that intellectual capital (Beta=-0.51), quantum skills (Beta=-0.26) and organizational learning (Beta=-0.50) with organizational inertia has a negative & significant relation. Quantum skill (Beta=0.42) with intellectual capital and (Beta=0.45) with organizational learning has a positive & significant relation. In addition, the mediating role of organizational learning and intellectual capital in the relation of quantum skills with organizational inertia was confirmed. Therefore, based on the results, it is necessary that the managers, on the one hand, act in the direction of spreading and expanding the learning culture at the organization level, and on the other hand, make optimal use of the intellectual capital available in the organization, and together with the application of the quantum leadership style, provide the necessary background to facilitate the preparation of employees for the appropriate changes of environmental developments.

**Keywords:** Organizational Inertia, Intellectual Capital, Quantum Management Skills, Organizational Learning.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.3.4.9

Research sample

Received:  
10 may 2023

Accepted:  
10 August 2023

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



1. MA, Department of Education, School of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran.  
Email: zahraesmailzadeh.1377@gmail.com

2. Associate Prof, Education Department, School of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran.  
Email :dr.hamid.rahimi@gmail.com

رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی ادراک شده با اینرسی سازمانی: نقش میانجی سرمایه فکری و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه کاشان)

زهرا اسماعیل‌زاده قمصری<sup>۱</sup> | حمید رحیمی<sup>۲</sup>

شماره  
۲۲

سال ششم  
پاییز ۱۴۰۲  
صص: ۱۴۴-۱۱۹



نمونه پژوهش

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۳/۳۱  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۴/۱۹

شاپا چاپی: ۴۶۴۵-۴۲۶۲  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۴۲



چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی ادراک شده و اینرسی سازمانی با نقش میانجی سرمایه فکری و یادگیری سازمانی بود. نوع پژوهش، تو صیفی- همبستگی و جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه کاشان تعداد ۶۲۳ نفر بود که از میان آن‌ها و از طریق جدول مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش، چهار پرسشنامه مهارت‌های مدیریت کوانتومی، اینرسی سازمانی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی بود. روایی پرسشنامه‌ها به صورت محتوایی، سازه، همگرا و واگرا بررسی شد. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای مهارت کوانتومی ۰/۷۰، اینرسی سازمانی ۰/۷۵، سرمایه فکری ۰/۸۷ و یادگیری سازمانی ۰/۹۰ برآورد شد. تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS نسخه ۲۶ و اسمارت پی ال اس انجام شد. نتایج نشان داد میانگین متغیرهای مهارت‌های کوانتومی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی، بالاتر از نمره ملاک و میانگین اینرسی سازمانی، پایین تر از نمره ملاک بود. ضرایب مسیر نشان داد سرمایه فکری (Beta=-۰/۵۱)، مهارت کوانتومی (Beta=-۰/۲۶) و یادگیری سازمانی (Beta=-۰/۵۰) با اینرسی سازمانی، رابطه منفی و معنادار دارد. مهارت کوانتومی (Beta=۰/۴۲) با سرمایه فکری و (Beta=۰/۴۵) با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. به علاوه نقش میانجی یادگیری سازمانی و سرمایه فکری در رابطه مهارت‌های کوانتومی با اینرسی سازمانی، تایید شد. لذا بر اساس نتایج، ضروری است که مدیران از یک طرف در جهت اشاعه و گسترش فرهنگ یادگیری در سطح سازمان اقدام نموده و از طرف دیگر از سرمایه های فکری موجود در سازمان استفاده مطلوب و بهینه داشته باشند و توأمأ با به کارگیری سبک رهبری کوانتومی، زمینه لازم جهت تسهیل آمادگی کارکنان برای تغییرات متناسب تحولات محیطی را فراهم آورند.

کلیدواژه‌ها: اینرسی سازمانی، سرمایه فکری، مهارت‌های مدیریت کوانتومی، یادگیری سازمانی.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.3.4.9

۱. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

Email : zahraesmailzadeh.1377@gmail.com

۲. دانشیار، کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

Email :dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

## مقدمه و بیان مسئله

عدم تغییر و ایجاد مقاومت در برابر تحولات مهم و حیاتبخش، یک خطر جدی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. چرا که سکون یا اینرسی سازمانی، توانایی و قابلیت سازمان را برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حالت اینرسی سازمانی<sup>۱</sup>، سازمان در حالت سکون و بی‌حرکتی است و در تقابل با موضوعات و مسائل جدید از روش‌ها و تکنیک‌های گذشته خود استفاده می‌کند؛ ناگفته پیداست که برای حل مسائل و مشکلات جدید، بروز خلاقیت و نوآوری لازم است؛ اما اینرسی سازمانی، سد مستحکمی در برابر روش‌های نوآورانه و خلاقیت است (Godkin & Allcorn, 2008; Sillic, 2019).

اگر چه در راه تغییر، اینرسی و مقاومت وجود دارد؛ اما از سوی دیگر وجود رقابت، افزایش پیشرفت‌ها، رشد علم و تکنولوژی، تنوع نیروی کار، بالا رفتن سطح انتظارات مشتریان و عواملی از این قبیل، هشدارهایی هستند که سازمان را به سوی تغییر و تحول سوق می‌دهند (Javadi et al, 2017). قابل ذکر است که در یک سازمان، یک مدیر خوب، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای آینده‌ای بهتر در تلاش است. لذا مدیریت و مهارت‌های مرتبط با آن یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین مقوله‌هایی است که برای رشد و توسعه همه ابعاد جامعه باید مورد توجه قرار گیرد. البته در دنیای پیچیده امروز، دیگر مهارت‌های سنتی مدیریت مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل به تنهایی کافی نیستند. اندیشمندان علوم مدیریت معتقدند مدیران در قرن جدید از طریق مدیریت و رهبری کوانتومی<sup>۲</sup> می‌توانند توانمندی‌ها و مهارت‌های کارکنان را ارتقاء دهند (Shelton & Darling, 2001, Cai et al, 2019). زیرا نظریه کوانتوم به ما یاد می‌دهد که تغییر، یک پدیده یا یک رویداد نیست بلکه قوام دهنده جهان است و افراد نمی‌توانند از آن اجتناب کنند؛ زیرا آن در هر جایی در حال وقوع است. آن‌ها می‌توانند بر شرایط و پیامدهای تغییر، اثر گذارند (Vaezi et al, 2015).

1.Organizational Inertia  
2.Quantum Leadership

پژوهش‌ها نشان می‌دهد سبک مدیریت و رهبری کوانتومی می‌تواند به کاهش اینرسی سازمانی کمک کند ( Mirkamali & Hajkhozeymh, 2020; Jansen, 2015; Kim & Koo, 2017; ) (AlKayid et al, 2022). یانگ و همکاران (Jung et al, 2020) بر این باورند که رهبران تأثیر مفیدی بر رفتار ریسک‌پذیر پیروان دارند. لورینکوا و پری (Lorinkova & Perry, 2017) و کاندو و همکاران (Kundu et al, 2019) معتقدند رهبران توانمندساز از طریق تقویت مهارت‌های فنی و مدیریتی مورد نیاز پیروان، پیروان را قادر می‌سازند تا فعالیت‌های مرتبط با تغییر را آغاز کنند. پیاده‌سازی مهارت‌های مدیریت کوانتومی می‌تواند توانمندسازی کارکنان را افزایش داده و کارکنان را برای تحقق نیازهای سازمان به دانش روز مجهز کند. همچنین در کنار سبک رهبری و مدیریت کوانتومی، با استفاده از سرمایه‌های فکری<sup>۱</sup> موجود در سازمان هم می‌توان به کاهش اینرسی سازمانی کمک کرد (Luu, 2021; Alvino et al, 2021; AlKayid et, 2022). زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های با قدرت دانش و سرمایه فکری می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند (Xu & Wang, 2018). همچنین تقویت فرایند یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> هم در سازمان می‌تواند به کاهش اینرسی سازمانی کمک کند (Park & Kim, ) (2018; Thuan & Thanh, 2020; Elliott, 2020; Jung et al, 2021; Cui et al, 2022). زیرا یادگیری سازمانی، توانایی سازگاری با تغییر را تقویت می‌کند و مدیریت باید مشکلات را پیش بینی کرده یا حداقل تشخیص دهد و از مهارت‌های یادگیری برای حل آن‌ها استفاده کند (DiBella et al, 1996).

دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نیز یکی از سازمان‌هایی هستند که با تغییرات تکنولوژی، نیازهای متنوع مشتریان، تحولات شدید و سریع در همه علوم، رشد سریع اطلاعات و غیره روبرو هستند. مثلاً رهبران مؤسسات آموزشی برای رسیدگی به نیازهای ذینفعان در محیط دائماً در حال تغییر به چالش کشیده می‌شوند. هرگونه تغییر در خواسته‌های ذینفعان می‌تواند نیاز به یک ابتکار جدید پیشنهاد شده توسط رهبران را برانگیزد. عوامل بیرونی مانند بودجه دولتی و غیر دولتی نیز می‌تواند منجر به ایجاد ضرورت تغییر در سازمان شود (Edgley-Pyshorn & Huisman, 2011).

---

1. Intellectual Capital

2. Organizational Learning

لذا مدیران و روسای دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند تا در شرایطی که این رویکرد رادیکالی، نتایج مثبتی را برای همه ذینفعان تضمین می‌کند، تغییر در سازمان خود را مدیریت کنند (Hong et al, 2013). به نظر می‌رسد تحقق رشد و توسعه پایدار دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی می‌تواند به کمک مهارت‌های مدیریت کوانتومی، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری در دانشگاه‌ها ایجاد گردد. زیرا دانشگاه‌ها، مکان‌هایی برای تولید، سازماندهی و انتقال دانش‌اند که در این فرایند نقش کارکنان به عنوان سرمایه‌های فکری و انسانی، مشهود و حیاتی است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### اینرسی سازمانی

سادبی و فاستر (Suddaby & Foster, 2017)، اینرسی سازمانی را مقاومتی می‌دانند که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود نشان می‌دهد. تولباس و سلپ (Tulubas & Celep, 2007) اینرسی سازمانی را مقاومت در برابر حرکت و تحول تعریف می‌کنند که موجب می‌شود سازمان در محیط‌هایی که سریع تغییر می‌کنند نتواند سریع اقدام کند. استیگلایتر و همکاران (Stieglitz et al, 2016) اینرسی سازمانی را مقاومت سازمان برای حفظ وضع موجود می‌دانند. هدبرگ و وولف (Hedberg & Wolff, 2003) معتقدند که اینرسی در بینش، کنش و اینرسی روان‌شناختی سازمانی، موانع اصلی توسعه و پیاده‌سازی اهداف کلان و راهبردی سازمان است. اینرسی بینشی، زمانی ظاهر می‌شود که یک فاصله زمانی قابل ملاحظه میان بروز تغییرات اساسی در محیط سازمان و مطلع شدن سازمان از بروز این تغییرات به وجود آید. اینرسی عملی زمانی رخ می‌دهد که در نتیجه تجزیه و تحلیل محیط سازمانی، یک بینش مدیریتی درباره محیط ایجاد شده است اما پاسخ و واکنش سازمان به این تغییرات کند است و تلاش‌هایی که برای تغییر اعمال می‌شود در زمان مناسب و مفید رخ نمی‌دهد. اینرسی روان‌شناختی هم می‌تواند یکی دیگر از موانع تغییر و تحول در سازمان باشد. تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی، پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین لیائو و همکاران (Liao et al, 2008) از اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه یاد می‌کنند. هنگامی که اعضای سازمان در یادگیری دانش تحت تأثیر اینرسی قرار می‌گیرند، این

افراد معمولاً از دانش جدید برای حل مسائل پیش رو و جدید استفاده نمی‌کنند و روش‌های حل مسئله آن‌ها فاقد نوآوری و بیشتر با تکیه بر دانش و تجربه گذشته است که به این پدیده اینرسی یادگیری می‌گویند. اینرسی تجربه نیز هنگامی رخ می‌دهد که اعضای سازمان از دانش و تجربه گذشته خود در جهت حل مسائل جدید، پذیرش و یادگیری دانش جدید استفاده می‌کنند (Shahabi & Jalilian, 2011).

### رهبری کوانتومی

شروع قرن بیست و یکم، نقطه عطف فناوری و ناظر به دورانی است که از نظر فناوری می‌توان آن را عصر کوانتوم نامید. اصطلاح کوانتوم به هر ذره کوچکتر از اتم در دنیای فیزیکی اطلاق می‌شود (Rahimi et al, 2015). دیدگاه کوانتومی، جهان را به عنوان سازمان‌های پویا، خود سازمانده و غیر قابل پیش بینی توصیف می‌کند. در این دیدگاه، سازمان‌ها باید خود کنترل باشند. در چنین سازمان‌هایی، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و وظایف مدیران باید متفاوت از نوع سنتی آن باشد تا بتوانند محیط سازمان‌هایشان را توسعه داده و آن را در جهت موفقیت و سرآمد بودن، هدایت و رهبری کنند (Salimi et al, 2018). در چشم انداز کوانتومی، مدیران برای افزایش اثربخشی عملکرد خویش، نیازمند رویکرد جدیدی به انسان، فرایندها و اشیاء هستند که به جنبه‌های ذهنی، غیر منطقی و بی‌نظمی رفتار خود و زیردستان‌شان مربوط می‌شود (Fris & Lazaridou, 2006) که از آن جمله می‌توان به مهارت‌های هفت‌گانه مدیریت کوانتومی اشاره کرد که بر مبنای این هفت مهارت، مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را افزایش دهند. این مهارت‌ها عبارتند از: الف) دید کوانتومی: رهبران را توانمند می‌سازد که اهداف خود را آگاهانه انتخاب و برای تعریف و آزمون پیش فرض‌ها و باورهای خود، مدل‌سازی کنند. ب) تفکر کوانتومی: به رهبران کمک می‌کند گزینه‌های ظاهراً متضاد را به صورت راه حل‌هایی بسیار خلاق درآورند. ج) احساس کوانتومی: به رهبران کمک می‌کند تا احساس درونی خوبی داشته و از این طریق، انسجام سازمانی را افزایش و انرژی مثبت ایجاد کنند. د) دانستن کوانتومی: توانایی دانستن به شیوه‌ای خلاقانه و شهودی است، زیرا وجود انبوه و حجم زیاد اطلاعات لزوماً تصمیماتی موثر را ایجاد نمی‌کند. رهبرانی که به مهارت دانستن کوانتومی مجهزند

به صورت خلاقانه، فضای آگاهی و تفکر را در میان کارکنان به وجود می‌آورند. ه) عمل کوانتومی: باعث می‌شود تا رهبران با مهربانی، دلسوزی و صداقت، کارکنان را وادار کنند تا متناسب با آن‌ها عمل کنند و اعتماد کوانتومی: به رهبران اجازه می‌دهد با روحیه قدرت‌طلبی خود مقابله کنند. این مهارت در بی‌نظمی یا آشوب ریشه دارد و اینکه عدم تعادل، لازمه تکامل است. ز) وجود کوانتومی: بر مبنای آن ارتباطات سازمانی، نوعی فرصت برای یادگیری هستند که در آن کارکنان در سطوح عمودی و افقی با یکدیگر در ارتباط باشند، بدون اینکه از تنبیه و سرزنش ترسی داشته باشند (Dargahi et al, 2017).

### سرمایه فکری

از دیدگاه شهابت و همکاران (Shehabat et al, 2008) سرمایه فکری عبارت از ارزش اقتصادی دو دسته از دارائی‌های نامشهود سازمانی است: سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی. سرمایه ساختاری اشاره به سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری شبکه‌های به هم پیوسته در سطح سازمان دارد و سرمایه انسانی، منابع انسانی در داخل سازمان و مشتریان و حامیان سازمانی است. سرمایه فکری را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تجربیات کارکنان یک سازمان تعریف کرد که همراه با آرشو اطلاعات با درجه خاصی از قابلیت اطمینان، پتانسیل سود شرکت را در بلند مدت تضمین می‌کند (Joshi et al, 2013). استوارت (Stewart, 2001)، سرمایه فکری را از لحاظ منابع سازمانی، مربوط به ثروت‌آفرینی از راه سرمایه‌گذاری در اطلاعات، دانش، مالکیت فکری و تجربه تعریف می‌کند. این مفهوم شامل سه مولفه سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری است. سرمایه انسانی، شامل نگرش‌ها، شایستگی‌ها، تجربیات و مهارت‌ها، نوآر بودن، استعداد و دانش موجود در ذهن افراد است. سرمایه ساختاری به یادگیری و دانش مقرر در فعالیت‌های روزمره گفته می‌شود. سرمایه ساختاری، زیر ساختار حمایتی سرمایه انسانی محسوب می‌شود و شامل همه ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان‌ها مانند پایگاه داده‌ها، استراتژی‌ها، رویه‌ها، فرهنگ سازمانی، انتشارات و کپی‌رایت‌ها می‌شود که برای سازمان‌ها ایجاد ارزش می‌کنند. سرمایه مشتری، روابط رسمی و غیررسمی یک سازمان را با ذینفعان خارجی و ادراک‌های آنها درباره سازمان و نیز تبادل اطلاعات بین سازمان و آن‌ها را مشخص می‌کند. سرمایه مشتری برای یک سازمان اهمیت دارد

زیرا با ربط دادن سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری با سایر ذینفعان خارجی، مانند یک عنصر افزایش دهنده ارزش آفرینی برای سازمان عمل می‌کند. دانشجویان، والدین، کارکنان، جامعه، دولت، سازمان‌ها، فرهنگ، اقتصاد و ... به عنوان مشتریان دانشگاه‌ها به شمار می‌روند. این سه جزء سرمایه فکری دارای وابستگی متقابل هستند. سرمایه فکری از راه ترکیب، به کارگیری، تعامل، یکپارچه‌سازی و ایجاد تعادل بین سه جزء خود و نیز مدیریت جریان دانش بین آن‌ها، بهترین ارزش ممکن برای سازمان‌ها را ارائه می‌کند (Bontis, 2000).

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی حیاتی تعریف شده است که سازمان‌ها برای تغییر در محیط‌های اجتماعی، سیاسی یا اقتصادی خود با آن سازگار می‌شوند. یادگیری سازمانی در درجه اول به عنوان یک مجموعه‌ای از یادگیری فردی، توسعه منابع انسانی و سیاست‌ها می‌باشد که در آن یادگیری از افراد شروع می‌شود (Steven & Gray, 2016). یادگیری سازمانی، فرایند اکتساب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است. یادگیری سازمانی به کارکنان در به بهبود، تبدیل و تحکیم دانش سازمانی کمک می‌کند. یادگیری سازمانی شامل سه ارتباط متقابل یعنی ایجاد، نگهداری و انتقال دانش در میان اعضای سازمان است. یادگیری قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است. یادگیری عامل مهمی است که عناصر و افراد مختلف درگیر در فرآیند توسعه سازمان را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (Sobhaninejad, 2006).

گومز و همکاران (Gomes et al, 2005) بیان می‌دارند که برای توسعه قابلیت یادگیری سازمانی چهار شرط ضروری است. نخست، مدیریت سازمان باید پشتوانه محکمی برای یادگیری سازمانی فراهم سازد و از برنامه‌های یادگیری سازمانی حمایت کنند (تعهد مدیریت). دوم، وجود یک هوش جمعی برای سیستمی دیدن سازمان و وجود چشم انداز مشترک بین کارکنان در سازمان ضروری است. یعنی کارکنان باید آگاهانه بتوانند کل سازمان و مسائل آن را به صورت جامع ببینند (دید سیستمی). سوم، سازمان نیازمند توسعه دانش سازمانی، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش کسب شده فردی است (انتقال و یکپارچه‌سازی دانش) و چهارم برای اینکه یادگیری، منبعی برای



ایجاد مزیت رقابتی شود، تنها انطباق با تغییرات صورت گرفته در محیط کافی نیست، بلکه باید فراتر از یادگیری انطباقی که فقط سازگار شدن با تغییرات محیط است، حرکت کرد و به یادگیری خلاق رسید تا سازمان بتواند با تغییر ارزش‌ها و باورهای خود، در محیط تغییر ایجاد کند (فضای باز).

### پیشینه پژوهش

ابراهیمی (Ebrahimi, 2016) در پژوهشی با عنوان درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران دریافت مهم‌ترین عامل تاثیرگذار بر اینرسی سازمان، اینرسی دانشی است. اینرسی دانشی شامل دو بعد اینرسی یادگیری و اینرسی تجربه است که تاثیر 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. مختاری و همکاران (Mokhtari et al, 2018) در بررسی رابطه آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران دریافتند بین آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. در میان مؤلفه‌های آمادگی تغییر، مؤلفه واکنش عاطفی از بیشترین قدرت پیش‌بینی برخوردار بود. غفاری و همکاران (Ghaffari et al, 2019) در پژوهشی با عنوان تاثیر رهبری کوانتومی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش بر معلمان مقطع متوسطه اول شهر زاهدان دریافتند توجه به رهبری کوانتومی و تسهیم دانش به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر یادگیری سازمانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. جمالی روست و رادمرد (Jamalirovesht & Radmard, 2020) دریافتند کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر کاهش اینرسی سازمانی و افزایش تسهیم دانش تاثیر دارد. از سوی دیگر تاثیر مثبت تسهیم دانش در کاهش اینرسی سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی مورد تأیید قرار گرفت. ژانگ و همکاران (Zhang et al, 2017) نشان دادند که اینرسی سازمانی باعث تاثیر منفی بر استفاده از نوآوری تکنولوژیکی شده و شرکت‌هایی که توانایی هماهنگی با محیط خارجی خود را نداشته باشند، باعث کاهش عملکرد آن‌ها خواهد شد. میکالف و همکاران (Mikalef et al, 2019) در پژوهشی دریافتند اینرسی در سازمان به صورت اقتصادی، سیاسی،

اجتماعی شناختی، روانشناسی منفی و اجتماعی و فنی شناسایی شده و نتایج نشان داد که پویایی سازمان باعث کاهش اینرسی خواهد شد. لازلو (Laszlo, 2020) در پژوهش خود با عنوان مدیریت کوانتومی: شیوه‌ها و علم شکوفایی سازمانی، دریافت مدیرانی که به سبک مدیریت کوانتومی فعالیت دارند، عملکرد بهتری در سازمان دارند. به عبارتی شیوه‌های شهودی مستقیم مدیران کوانتومی، آگاهی آن‌ها را از تأثیر اعمال‌شان بر دیگران افزایش می‌دهد. جوی چان و همکاران (Jui-Chan et al, 2020) در بررسی اینرسی سازمانی، نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد سازمانی در مؤسسات مالی تایوان با رویکرد یادگیری سازمانی، دریافتند که اینرسی سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر منفی و معناداری دارد، یادگیری سازمانی به طور قابل توجهی بر نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. یونگ و همکاران (Jung et al, 2021) در پژوهش خود دریافتند رهبری اصیل به طور قابل توجهی با رفتار نوآورانه کارکنان مرتبط است و تبادل رهبر-عضو، رابطه بین رهبری اصیل و رفتار نوآورانه کارکنان را واسطه می‌کند. علاوه بر این، فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه بین تبادل رهبر-عضو و رفتار نوآورانه کارکنان را تعدیل کرد. کای و همکاران (Cui et al, 2022) در بررسی تأثیر سبک رهبری در شرکت‌های کوچک و متوسط چین بر عملکرد نوآورانه سازمانی: نقش میانجی یادگیری سازمانی دریافتند رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی و عملکرد نوآورانه دارد و تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآورانه تایید شد.

همان‌طور که بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد، مطالعات مربوط به نوآوری، سرمایه فکری، یادگیری سازمانی و سبک‌های رهبری با سازمان‌ها گره خورده است و این همه در راستای تأثیری است که این متغیرها بر عملکرد سازمان‌ها دارند، سازمان‌هایی که مدام باید در حال تغییر و نوآوری بوده و خود را با شرایط محیط بیرونی تطبیق داده و پاسخگوی نیازهای جامعه باشند. از سوی دیگر، تأثیر و نقش سبک رهبری کوانتومی، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری روی اینرسی سازمانی در سازمان‌های آموزشی به ویژه در سطح آموزش عالی و دانشگاه‌ها در پژوهشی واحد مورد مذاقه قرار نگرفته است، لذا پژوهش حاضر، از نوآوری لازم برخوردار است و ضرورت انجام آن، اجتناب ناپذیر است.

## مدل مفهومی

بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت کوانتومی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی نشان دهنده این مطلب است که در سازمان‌هایی که تفکر کوانتومی حاکم باشد و به سرمایه فکری موجود در سازمان اهمیت داده شود و فرایند یادگیری سازمانی تقویت گردد، در دست یابی به سطوح بالای رشد و توسعه، بهتر عمل می‌کنند. به همین دلیل در چند دهه اخیر، توجه به سازه‌های مورد اشاره به یک ضرورت غیرقابل اجتناب تبدیل شده است. زیرا سازمان‌ها از طریق مدیریت کوانتومی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را بهبود و توسعه دهند. لذا با توجه به مطالب مطرح شده، چنانچه سازمانی بخواهد در چنین شرایطی دانش محور باشد و خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر سازگار سازد، باید توسعه و گسترش مهارت‌های مدیریت کوانتومی، سرمایه‌های فکری و فرایندهای یادگیری سازمانی موجود در سازمان را جزء اولویت‌های خود قرار دهد. بنابراین پژوهشگر در این پژوهش به دنبال این است که نقش میانجی سرمایه فکری و یادگیری سازمانی در رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی ادراک شده با اینرسی سازمانی را در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی مورد مطالعه قرار دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته، ۱۴۰۲)

بر اساس مدل مفهومی، فرضیات پژوهش به صورت زیر ارائه شد:

فرضیه اول) مهارت‌های مدیریت کوانتومی ادراک شده با اینرسی سازمانی، رابطه معنادار دارد.

فرضیه دوم) سرمایه فکری با اینرسی سازمانی، رابطه معنادار دارد.  
فرضیه سوم) یادگیری سازمانی با اینرسی سازمانی، رابطه معنادار دارد.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه کاشان به تعداد ۶۲۳ نفر بود که از میان آن‌ها و از طریق جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی ساده، ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. حجم نمونه برآورد شده ۱۵۰ نفر بوده که در این پژوهش تعداد ۱۲۳ پرسشنامه برگشت داده شد و نرخ بازگشت پرسشنامه ها ۸۲ درصد بود. ابزار پژوهش در این تحقیق، چهار پرسشنامه مهارت‌های مدیریت کوانتومی (Azimi Sanavi & Razavi, 2015)، پرسشنامه اینرسی سازمانی (Haag, 2014)، پرسشنامه سرمایه فکری (Bontis, 1998) و پرسشنامه یادگیری سازمانی (Gomez et al, 2005) بود.

جدول ۱. متغیرها و مولفه های پژوهش و معرفی ابزارهای آنها

متغیرها	مولفه ها	تعداد سئوالات	نمره ملاک
یادگیری سازمانی	دید سیستمی، فضای باز، انتقال دانش و تعهد	۱۶	۳
سرمایه فکری	ساختاری، انسانی و مشتری	۱۲	۳
اینرسی سازمانی	رفتاری، شناختی، سیاسی، اقتصادی و شناختی-اجتماعی	۱۵	۳
مهارت کوانتومی	نگاه، تفکر، شناخت، عمل، احساس، وجود و اعتماد	۲۵	۳

روایی پرسشنامه‌ها از طریق سازه، همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۲. نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	مولفه ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
مهارت کوانتومی	نگاه	۰/۵۰			
	تفکر	۰/۴۶			
	شناخت	۰/۶۶			
	احساس	۰/۵۶	۰/۷۰	۰/۷۹	۰/۵۵
	عمل	۰/۶۳			
	وجود	۰/۵۵			
	اعتماد	۰/۷۵			
اینرسی سازمانی	شناختی	۰/۸۱			
	رفتاری	۰/۸۳			
	شناختی- اجتماعی	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۵۲
	اقتصادی	۰/۲۷			
	سیاسی	۰/۸۶			
	مشتری	۰/۸۳			
سرمایه فکری	انسانی	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۹۲	۰/۸۰
	ساختاری	۰/۹۲			
	تعهد مدیریت	۰/۸۷			
	دید سیستمی	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۸
یادگیری سازمانی	فضای باز	۰/۹۰			
	انتقال دانش	۰/۸۵			

با توجه به نتایج جدول ۲ شاخص های ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی همه متغیرها از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردارند. در متغیر مهارت کوانتومی، مولفه اعتماد با ۰/۷۵، در اینرسی سازمانی، مولفه اینرسی سیاسی با ۰/۸۶، در سرمایه فکری، مولفه

سرمایه انسانی با ۰/۹۳ و در یادگیری سازمانی، مولفه های دید سیستمی و فضای باز با ۰/۹۰ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

جدول ۳. معیار فورنل و لانکر برای روایی واگرا

شاخص ها	یادگیری سازمانی	سرمایه فکری	اینرسی سازمانی	مهارت کوانتومی
یادگیری سازمانی	۰/۸۸			
سرمایه فکری	۰/۷۷	۰/۹۰		
اینرسی سازمانی	-۰/۶۱	-۰/۶۲	۰/۷۲	
مهارت کوانتومی	۰/۴۵	۰/۴۲	-۰/۴۷	۰/۷۴

معیار فورنل و لانکر اشاره به این مساله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد. لذا معیار فورنل و لانکر برای مهارت کوانتومی ۰/۷۴، اینرسی سازمانی ۰/۷۲، سرمایه فکری ۰/۹۰ و یادگیری سازمانی ۰/۸۸ است که از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر و نشان دهنده آن است که در مدل پژوهش، دارای اعتبار تشخیص مناسبی است.

پایایی پرسشنامه ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای مهارت کوانتومی ۰/۷۰، اینرسی سازمانی ۰/۷۵، سرمایه فکری ۰/۸۷ و یادگیری سازمانی ۰/۹۰ برآورد شد. تحلیل داده ها در سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزارهای مختلف آماری مانند SPSS و اسمارت پی ال اس انجام شد.

### یافته های پژوهش

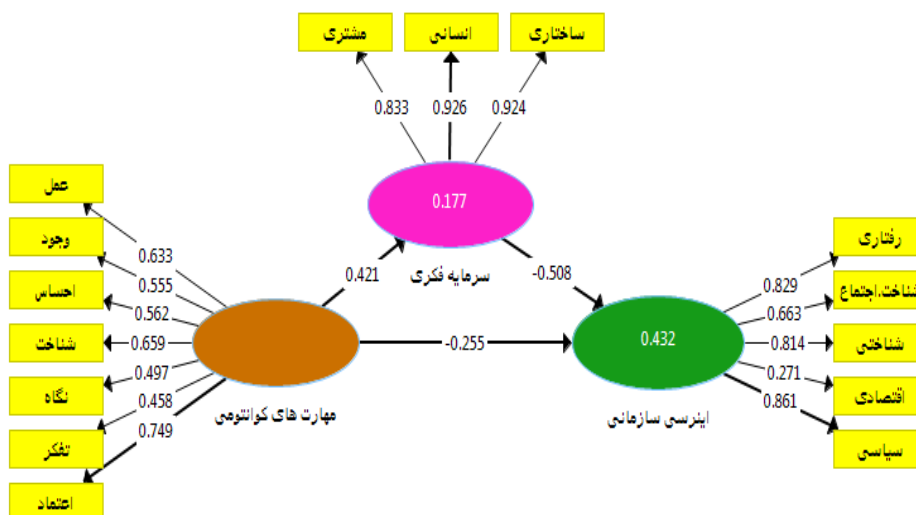
از مجموع ۱۲۳ نفر گروه نمونه، ۵۷٪ مرد (۷۰ نفر) و ۴۳٪ زن (۵۳ نفر) بودند. ۳۲٪ در وضعیت استخدامی قراردادی (۴۰ نفر)، ۱۴٪ (۱۷ نفر) پیمانی و ۵۴٪ (۶۶ نفر) رسمی بودند. ۲۲٪ (فراوانی ۲۷) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۴۹٪ (فراوانی ۶۰) ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۹٪ (فراوانی ۳۶) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند.

جدول ۴. آزمون t تک نمونه ای جهت مقایسه میانگین هر یک از متغیرها با نمره ملاک

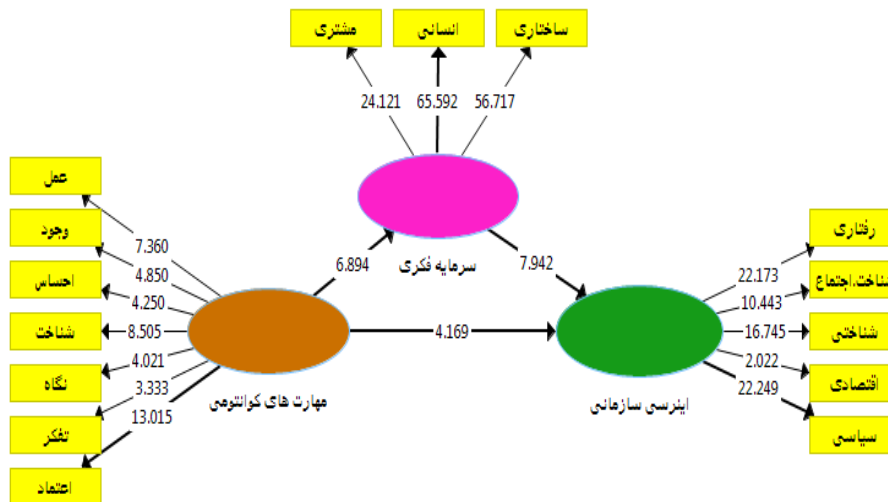
متغیر	تعداد	میانگین و انحراف استاندارد	نمره ملاک	t	p-value
یادگیری سازمانی	۱۲۳	۳/۱۹±۰/۷۲	۳	۲/۸۵	۰/۰۰۵
سرمایه فکری	۱۲۳	۳/۲۶±۰/۷۰	۳	۴/۱۵	۰/۰۰۱
اینرسی سازمانی	۱۲۳	۲/۵۱±۰/۵۱	۳	-۱۰/۶	۰/۰۰۱
مهارت کوانتومی	۱۲۳	۳/۷۱±۰/۳۶	۳	۲۲/۲۸	۰/۰۰۱

آزمون تی تک نمونه، و  $p < ۰/۰۵$  معنادار است

تحلیل جدول ۴ نشان داد میانگین متغیرهای مهارت های کوانتومی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی، بالاتر از نمره ملاک ۳ و میانگین متغیر اینرسی سازمانی، پایین تر از نمره ملاک ۳ بود. آزمون تی تک نمونه ای نشان داد این تفاوت در سطح خطای ۰/۰۵ برای هر چهار متغیر ذکر شده، معنادار است.



شکل ۲. تحلیل مسیر رابطه بین متغیرها (ضرایب استاندارد)



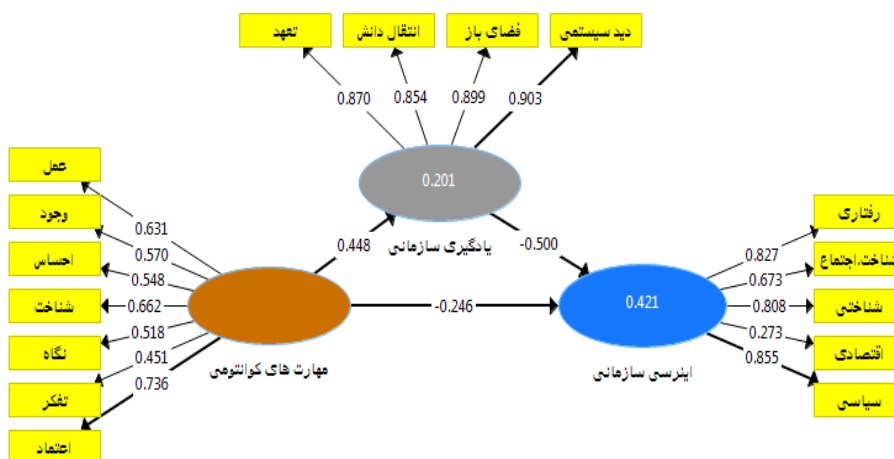
شکل ۳. تحلیل مسیر رابطه بین متغیرها (ضرایب غیراستاندارد)

جدول ۵. ضرایب مسیر متغیرها

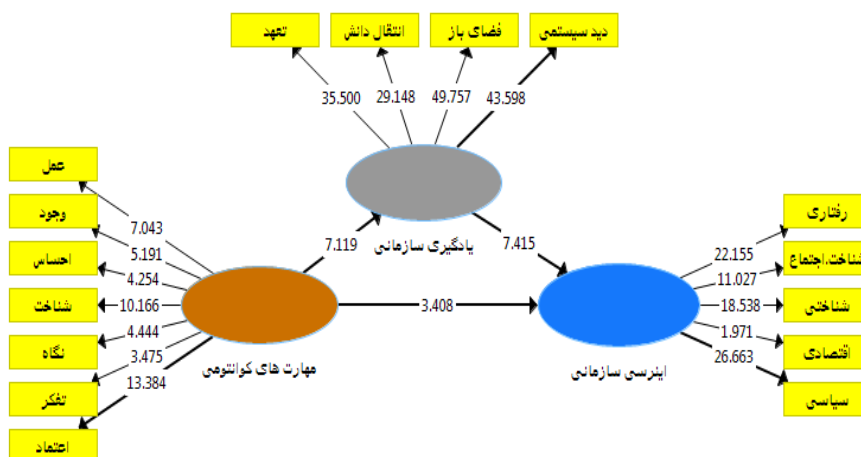
متغیر	Beta	t	P-value
سرمایه فکری و اینرسی سازمانی	-۰/۵۱	۷/۹۴	۰/۰۰۱
مهارت کوانتومی و اینرسی سازمانی	-۰/۲۶	۴/۱۷	۰/۰۰۱
مهارت کوانتومی و سرمایه فکری	۰/۴۲	۶/۹	۰/۰۰۱

ضرایب مسیر نشان داد سرمایه فکری ( $P=۰/۰۰۱$ ,  $Beta=-۰/۵۱$ ) و مهارت کوانتومی ( $-۰/۲۶$ )،  $P=۰/۰۰۱$ ,  $Beta=۰/۴۲$ ) با اینرسی سازمانی، رابطه منفی و معنادار و مهارت کوانتومی ( $P=۰/۰۰۱$ ,  $Beta=۰/۴۲$ ) با سرمایه فکری، رابطه مثبت و معنادار دارد و نقش میانجی سرمایه فکری در رابطه مهارت های کوانتومی با اینرسی سازمانی، تایید شد.





شکل ۴. تحلیل مسیر رابطه بین متغیرها (ضرایب استاندارد)



شکل ۵. تحلیل مسیر رابطه بین متغیرها (ضرایب غیر استاندارد)

جدول ۶. ضرایب مسیر متغیرها

متغیر	Beta	t	P-value
یادگیری سازمانی و اینرسی سازمانی	-۰/۵۰	۷/۴۱	۰/۰۰۱
مهارت کوانتومی و اینرسی سازمانی	-۰/۲۵	۳/۴۰	۰/۰۰۱
مهارت کوانتومی و یادگیری سازمانی	۰/۴۵	۷/۱۲	۰/۰۰۱

ضرایب مسیر نشان داد یادگیری سازمانی ( $P=0/001$ ,  $Beta=-0/50$ ) و مهارت کوانتومی ( $P=0/001$ ,  $Beta=-0/25$ ) با اینرسی سازمانی، رابطه منفی و معنادار و مهارت کوانتومی ( $P=0/001$ ,  $Beta=0/45$ ) با یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معنادار دارد و نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه مهارت های کوانتومی با اینرسی سازمانی، تایید شد.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج بررسی فرضیه اول نشان می دهد که ادراک مهارت های کوانتومی با اینرسی سازمانی، رابطه منفی، معکوس و معنی دار دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق جمالی روش و رادمرد (Jamalirovesht & Radmard, 2020)، میر کمالی و حاج خزیمه (Mirkamali & Ghanbari & Moradi, 2017)، یونگ و (Hajkhozeymh, 2020)، قنبری و مرادی (Ghanbari & Moradi, 2017)، یونگ و همکاران (Jung et al, 2021) و کای و همکاران (Cui et al, 2022) همسویی و مطابقت دارد. این نشان می دهد که اگر کارکنان، ادراک مثبت و مطلوبی از مهارت های مدیریت کوانتومی داشته باشند میزان اینرسی سازمانی کاهش می یابد. قابل ذکر است سازمانی که از طریق مهارت های کوانتومی اداره می شود به صورت مداوم در حال آمادگی برای سازگاری با تغییر است و مدیران با ایجاد یک سیستم باز و پویا به صورت مداوم در حال نوآوری هستند، این در حالی است که در مدیریت نیوتونی، هدف، بسته نگه داشتن سازمان و حفظ ثبات و جلوگیری از تغییر بود، زیرا اعتقاد داشتند که با ایجاد تغییر، سازمان روبه نابودی و فنا می رود. به علاوه اگر کارکنان ادراک درست و منطقی از سبک رهبری کوانتومی داشته باشند می توانند نیات و اهداف خود را آگاهانه انتخاب کنند، همچنین با استفاده از اندیشه ها و رفتارهای متناقض و متضادی که بعضاً در دانشگاه رخ می دهد می توانند ابتکارات و خلاقیت های جدیدی را شناسایی و به مرحله اجرا در آورند. کارکنان غالباً می توانند بدون توجه به اتفاقات بیرون، احساس خوبی در مورد خود و دانشگاه داشته باشند و با استفاده از توانمندی های خود در زمینه های رفتاری و حالات ظاهری روی دیگران تاثیر مثبت و سازنده ای داشته باشند. همچنین آنها می توانند با بهره گیری از اطلاعات و شواهد درست و صحیح، تعارضات احتمالی را رفع نمایند. آنان خواهند دانست که اعمال و رفتار آنها بر کل سیستم تاثیر گذار بوده و در آینده ممکن است باعث بروز رفتاری مثبت و

یا منفی گردد. با درک رهبری کوانتومی، کارکنان متوجه خواهند شد که وجود تعارض در سازمان امری طبیعی است و با بهره‌گیری از این وضعیت به سمت تحول و پیشرفت حرکت خواهند کرد.

نتایج بررسی فرضیه دوم نشان می‌دهد که متغیر سرمایه فکری با اینرسی سازمانی، رابطه منفی، معکوس و معنی‌دار دارد. در همین راستا رفسنجانی و همکاران (Rafsanjani et al, 2023)، ژانگ و همکاران (Zhang et al, 2017) و لی و همکاران (Li et al, 2019) به نتایج مشابه با تحقیق حاضر دست یافتند. این نشان می‌دهد با وجود سرمایه‌های فکری و مولفه‌های آن در دانشگاه، آمادگی برای تغییر بیشتر شده و میزان اینرسی سازمانی کاهش می‌یابد. در واقع سازمان‌هایی که دارای سطوح بالایی از سرمایه فکری می‌باشند، با القای دانش و ایده‌های جدید و افزایش توانایی فهم و به‌کارگیری آن‌ها، تغییر سازمانی را تسهیل می‌کنند. به بیان دیگر، این نوع از سرمایه‌های فکری با ایجاد فرصت‌های جدید رقابتی و همچنین استفاده از دانش و فناوری‌های نوین موجب نوآوری‌های اساسی در خدمات و فرایندهای سازمانی جدید خواهد شد. در واقع، سازمان‌هایی که راهبردهایی همچون: برقراری رابطه با مشتریان و تأمین کنندگان به منظور آگاهی از نیازها و خواسته‌هایشان، تربیت نیروی کار از طریق آموزش‌های ضمن خدمت و آشنا کردن آنان با دانش روز و آخرین فناوری‌ها، سرمایه‌گذاری در تحقیق، توسعه و غیره را در پیش می‌گیرند، به احتمال زیاد مسائل را بهتر و سریع‌تر حل می‌کنند و در به‌کارگیری ایده‌های نو موفق‌ترند. لیو و همکاران (Liu et al, 2017) معتقدند از آنجا که دانش و دارایی‌های دانشی به عنوان اساس و پایه سرمایه‌های فکری در سازمان، از الزامات اساسی نوآوری سازمانی به حساب می‌آیند، می‌توان انتظار داشت که با افزایش و ارتقای سرمایه‌های فکری در سازمان، عملکردهای نوآورانه را تشویق و بدین ترتیب نوآوری سازمانی را افزایش داد. اوکانر و همکاران (OConnor et al, 2007) در ارزیابی قابلیت نوآوری سازمانی دریافتند که سرمایه انسانی در این سازمان‌ها با دانش و نگرش مناسب و نیز با گذراندن دوره‌های آموزش تخصصی، سرمایه ساختاری با استقرار راهبرد پویا و طراحی ساختار سازمانی منعطف، سرمایه رابطه‌ای با ایجاد روابط مطلوب با مشتریان و ذینفعان داخلی و خارجی در ایجاد زمینه ظهور نوآوری سازمانی نقش مهمی دارند.

نتایج بررسی فرضیه سوم نشان می‌دهد که متغیر یادگیری سازمانی با اینرسی سازمانی، رابطه منفی، معکوس و معنی‌دار دارد. همچنین نجفی و همکاران (Hajizadeh & Sardari, 2018)، جمالی روش و رادمرد (Jamalirovesht & Radmard, 2020)، یونگ و همکاران (Jung et al, 2021) و کای و همکاران (Cui et al, 2022) به نتایج مشابه با تحقیق حاضر دست یافتند. بر اساس نتایج، می‌توان دریافت با افزایش فرایند یادگیری سازمانی و افزایش دانش و نگرش افراد، آمادگی برای تغییر بیشتر شده و میزان اینرسی سازمانی کاهش می‌یابد. قابل ذکر است که مفهوم یادگیری سازمانی، فرآیند به دست آوردن و بهبود دانش جدید و ظرفیت‌ها است؛ و این فرآیند می‌تواند فعالیت‌های سازمانی را بهبود بخشد. زیرا یادگیری فرایند پیچیده‌ای است که به توسعه دانش جدید مربوط بوده و توانایی بالقوه‌ای را برای تغییر رفتار دارد. یادگیری سازمانی یک فرایند ریشه‌دار است که تغییر رفتار فردی و سازمانی را در پی دارد (Murray & Donegan, 2003). 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 پردازند، مشارکت کنند و همچنین کارکنان را تحریک می‌کند تا دانش جدید ایجاد کنند، دانش جدید را برای تولید نوآوری به کار گیرند و دانش حاصله را به دیگر کارمندان منتقل کنند. به طور کلی فرهنگ‌ها و فرآیندهای کاری که شرایط مناسب برای تولید یادگیری فراهم می‌کنند باعث بروز نوآوری در سازمان‌ها میشوند (Derrick, 2019).

همچنین نقش میانجی سرمایه فکری و یادگیری سازمانی در رابطه مهارت‌های مدیریت کوانتومی با اینرسی سازمانی، تایید شد. در سازمان‌های کنونی با توجه به پیچیدگی‌های مربوط به فناوری و فضای رقابتی، حفظ حالت ایستایی و جلوگیری از تغییر، ناکارآمد است. به منظور رفع و کاهش ناکارآمدی، مدیران می‌توانند با استفاده از مهارت‌های مدیریت کوانتومی، به صورت مشارکتی و مشورتی به مسائل نگاه کنند، به صورت متناقض فکر کنند، احساسات فعال مثبت داشته باشند، پاسخگویی و حس مسئولیت‌پذیری نسبت به محیط و جامعه خود را در اولویت قرار دهند، به روند طبیعی زندگی و کارکنان اعتماد داشته باشند، یک شبکه ارتباطی قوی بین خود و سایر افراد سازمان بر مبنای اطمینان متقابل ایجاد کنند، از سرمایه‌های فکری موجود در سازمان

استفاده بهینه کنند، فرایند یادگیری سازمانی و تسهیم دانش را تقویت کنند که این موارد می‌تواند آمادگی هر گونه تغییر سازمانی را در سازمان ایجاد کند. بنابراین، ضروری است که مدیران از یک طرف در جهت اشاعه و گسترش فرهنگ یادگیری در سطح سازمان اقدام نموده و از طرف دیگر از سرمایه‌های فکری موجود در سازمان استفاده مطلوب و بهینه داشته باشند و توأمأ با به کارگیری سبک رهبری مقتضی، زمینه لازم جهت تسهیل آمادگی کارکنان برای تغییرات متناسب تحولات محیطی را فراهم آورند.

بر همین اساس و با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود:

- ارتباط و تعامل بیشتر نهاد دانشگاه با محیط و استقبال آنان از تغییر و حرکت به سمت دانشگاه‌های یادگیرنده باشد زیرا در آن محیط، خلاقیت و نوآوری بالاست و از آن حمایت می‌شود.

- مدیران سعی نمایند با ایجاد جوی پویا، انگیزش افراد در راستای ارتباطات بیشتر و خلق ایده و عملکرد بدیع را افزایش دهند، به این منظور می‌توان در کنار جلساتی که به صورت رسمی برگزار می‌شود، جلسات بحث و گفتگوی دوستانه‌تر و شادتر را نیز در دستور کار قرار دهند. توسعه فرهنگ اعتماد، همکاری و تعامل و در کنار آن توجه بیشتر به وجه غیر رسمی سازمان، زمینه بروز یادگیری سازمانی و کاهش اینرسی سازمانی را فراهم می‌کند.

- 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 (مانند سبک رهبری کوانتومی) می‌توانند یک محیط پشتیبانی و آموزشی برای نوآوری ایجاد کنند و به عنوان یک الگو در الهام گرفتن و انگیزش کارکنان برای ایجاد ایده‌های نوآورانه عمل کنند.

- پیشنهاد می‌شود دانشگاه به کارکنان خود بیاورد که در زمان بروز مسائل جدید و متفاوت، با استفاده از تجربه و دانش گذشته خود با مساله جدید برخورد نکنند و برای هر مساله‌ای از روش‌های نوآورانه و خلاق استفاده کنند. باید به کارکنان، مهارت‌ها و آموزش‌های لازم در برابر تحول داده شود تا آنها بتوانند بر استرس و ذهنیت منفی بوجود آمده در برابر تغییر و تحول اداری غلبه کنند.

- در زمینه تقویت سرمایه فکری در دانشگاه، پیشنهاد می شود نگرش تکریم ارباب رجوع بین تمام اعضای سازمان تقویت شود؛ کار تیمی بیشتر و تشویق شود؛ جو و فرهنگ حمایتی ایجاد و تقویت و از ایده های خلاقانه اعضا حمایت شود.

## محدودیت ها

از جمله محدودیت های پژوهش استفاده صرف از پرسش نامه های خود گزارش دهی برای ارزیابی متغیرها، محدود شدن نمونه پژوهش به دانشگاه کاشان و جمع آوری مقطعی داده ها بود.

## قدردانی

مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه انجام شده در مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، مصوب در شورای تخصصی دانشکده علوم انسانی دانشگاه کاشان به تاریخ ۱۴۰۲/۲/۳۱ و به شماره ۱۲۳۸۰۸۱ می باشد. نویسندگان مقاله از کلیه مسئولین محترم، اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه کاشان که به هر طریق ممکن در این مطالعه همکاری نموده اند، تشکر می نماید.

## References

- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2022). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: role of knowledge-donating. *Curr. Psychol.* 1-13.
- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R. & Palladino, R. (2021). Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review, *Journal of Intellectual Capital*, 22, 1; 76-94.
- Azimi Sanavi, B. & Razavi, M. H. (2015). The relationship between understanding and application of management quantum skills in Sports Organizations. *Sport Management Journal*, 6(4): 613-625. (In Persian).
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital; an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36; 63-76. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N. & Girardi, J. (2000). Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the Tango simulation, *International Journal of Technology Management*, 27, 5; 545-55.
- Cai, W., Vossogh, M., Reinders, B., Toshin, D. S. & Ebadi, A. G. (2019). Application of quantum artificial bee colony for energy management by considering the heat and cooling storages. *Applied Thermal Engineering*, 157; 1137-1342.
- Cui, F.; Lim, H.; Song, J. (2022). The influence of leadership dtyle in China SMEs on enterprise innovation performance: The mediating roles of organizational learning. *Sustainability*, 14; 3249.

- Dargahi, H., Partovi Shayan, Z., Razghandi, A. & Morravegi, M. (2017). Quantum management and toxic management; a systematic review in clinical laboratory system. *Journal of Laboratory and Diagnosis*, 8(31): 29-45. (In Persian).
- Derrick, J. (2019). Learning, innovation and 'tacit pedagogy' in workplace practice: a comparison of two high-performing organizations in different sectors, Doctoral Dissertation, UCL (University College London).
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3): 361-379.
- Ebrahimi, S. A. (2016). An introduction to organizational inertia and effective factors on it in organizations of public sector of Iran. *Public Organizations Management*, 4(1): 91-108. (In Persian).
- Edgley-Pyshorn, C., & Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organizational change in a British university. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5): 610-625.
- Elliott, I. C. (2020). Organizational learning and change in a public sector context. *Teaching Public Administration*, 38(3): 270-283.
- Fris, J. & Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: the quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5): 29-34.
- Ghaffari, H., Shaili, M., Ahang, F., Raisi, A. & Shahikitash, M. (2019). The effect of quantum leadership on organizational learning with the mediating role of knowledge sharing (research sample, *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 2(5): 119-146. (In Persian).
- Ghanbari, S. & Moradi, A. (2017). The relationship between quantum management skills in managers and employees ready for organizational change, *Educational Leadership & Administration*, 11(3): 87-109. (In Persian).
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: a tripartite model for achieving strategic organizational change. *J. Appl. Bus. Econ.* 8; 82-94.
- Gomez, J. P., Cespedes, L., Valle, J., & Carberea, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Bushiness Research*, 58; 715-725.
- Haag, S. (2014). Organizational inertia as barrier to firms' IT adoption—multidimensional scale development and validation. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, Savannah, 2014.
- Hajizade, P., & Sardari, A. (2018). The impact of knowledge management on organizational innovative performance with emphasis on mediating role of organizational learning case study: Qaed Basir Petrochemical Products Manufacture Holding. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 1(2); 63-93. (In Persian).
- Hedberg, B. & Wolff, R. (2003). Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery. In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, & Ikujiro Nonaka. (Eds.). *Handbook of organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, (535-556).
- Hong, K. S., Songan, P., Usop, H. H., Gan, S. L., Shim, G. T. G., Mustafa, R.,... & Law, L. (2013). Leadership behaviors, university culture and leadership effectiveness for academic work in Malaysian public universities. *Educational Leadership and Leadership Education in Asia*, 2(1); 281-289.
- Jamalirovesht, S. & Radmard, S. (2020). Monitoring the role of cybernetic management functions in preventing organizational inertia, with emphasis on the role of mediating knowledge sharing among employees of Tax Affairs Organization of East Azerbaijan Province. *Public Organizations Management*, 8(4): 25-42. (In Persian).

- Jui-Chan, H., Lu, C., Hao-Ming, W., Ching-Tang, H., & Hui-Wen, W. (2020). The study of organizational inertia, business model innovation and organizational performance in Taiwan Financial Institutions: Organizational Learning Perspective. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5); 104.
- Jansen, J. (2015). *Leading for change: Race, intimacy and leadership on divided university campuses*. New York, NY: Routledge.
- Javadi, S. M., Alvedari, H., Amirkhani, A. H. & Jamshidi, A. (2017). Presenting the model of organizational inertia in University. *Public Organizations Management*, 5((20)4): 39-48. (In Persian).
- Joshi, M., Cahill, D., Sidhu, J. & Kansal, M. (2013). Intellectual capital and financial performance: an evaluation of the Australian financial sector, *Journal of Intellectual Capital*, 14, 2; 264-285.
- Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: the mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12: 2340.
- Jung, K.B.; Ullah, S.M.E.; Choi, S.B. (2021). The mediated moderating role of organizational learning culture in the relationships among authentic leadership, leader-member exchange, and employees' innovative behavior. *Sustainability*, 13; 10802.
- Kim, M. S., & Koo, D.W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12); 3044-3062.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Manag. Res. Rev.* 42, 605-624. doi: 10.1108/mrr-04-2018-0183
- Laszlo C. (2020). Quantum management: the practices and science of flourishing enterprise. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 17(4): 15-301.
- Li, Y. Song., Y. Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability*, 11(9); 2713.
- Liao, S-H., Fei, W-C., & Liu, C-T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28 (4); 183-195. doi:10.1016/j.technovation.2007.11.005
- Liu, C.H., Gan, B., Luo, B.N. & Zhang, Y. (2017). Clarifying the effect of organization learning on service innovation: the mediating role of intellectual capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *J. Manag.* 43; 1631-1654.
- Luu, T. T. (2021). Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102848.
- Mikalef, P., Van de Wetering, R. & Krogstie, J. (2019). Big data enabled organizational transformation: the effect of inertia in adoption and diffusion. Conference: 21st International Conference on Business Information Systems At: Berlin, Germany.
- Mirkamali, M. & Hajkhozeymh, M. (2020). Investigate the relationship between managers' quantum management skills and staff readiness for organizational change. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 6(4); 19-34. (In Persian).
- Mokhtari, A. H., Akbari Mahallekoliaee, M., & Bagheri, R. (2018). Change readiness and organizational learning (case of study: Tehran Municipality). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 1(1): 169-187. (In Persian).



- Murray, P. & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. *The Learning Organization*, 10(1); 51-62.
- Najafi, A., Rahimian, H., & Bashkouh, A. (2016). Survey of relationships between learning culture and motivation with readiness for organizational change in Iran National Petrochemical Industry Companies. *Transformation Management Journal*, 8(16); 114-139. (In Persian).
- O'Connor, A., Roos, G. & Vickers-Willis, T. (2007). Evaluating an Australian public policy organization's innovation capacity". *European Journal of Innovation Management*. 10(4): 58-532.
- Park, S., & Kim, E.-J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6); 1408-1423.
- Rafsanjani, A., Ghorbani, M., & Fariborzi, E. (2023). Investigating the impact of intellectual capital on innovation in education organization. *Transformation Management Journal*, 14(28), 205-228. (In Persian).
- Rahimi, H., Athari, Z., & Aflakian, N. (2015). Intellectual capital and knowledge management process in quantum organization: University of Kashan case. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 21(4): 99-119. (In Persian).
- Ramirez, Y. (2014). The relevance of intellectual capital: An analysis of Spanish Universities. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8, 5; 53-65.
- Salimi, M. H., Rajaeepour, S., Siyadat, S. A. & Bidram, H. (2018). The relation between quantum management skills and organizational agility capabilities with the mediating role of organizational intelligence in the selected State-universities of Isfahan. *Public Management Researches*, 9(33): 113-138. (In Persian).
- Sillic, M. (2019). Critical impact of organizational and individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the shadow IT context. *Comput. Secur.* 80, 108-119.
- Shahabi, M. & Jalilian, H. (2011). Investigating the relationship between knowledge inertia, organizational learning and organizational innovation. *Management and Human Resources Research Quarterly in the Oil Industry*, 4 (15): 137-158. (In Persian).
- Shehabat, I., Mahdi, S. A. & Khoualdi, K. (2008). E-learning as a knowledge management approach for intellectual capital utilization. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 9 (1); 205-216. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tojde/issue/16915/176487>
- Shelton, C. K. & Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6); 264-273.
- Sobhaninejad, M. (2006). *The learning organization (First Edition)*. Tehran: Yastron Publications. (In Persian).
- Steven, Tam., David, E Gray. (2016). Organizational learning and the organizational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs, *European Journal of Training and Development*, 40, 1: 2-20.
- Stewart, T. A. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments, *Strategic Management Journal*, 37(9); 1854-1864.
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of Management*, 43(1); 19-38. <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
- Thuan, L. C., & Thanh, B. T. (2020). Leader knowledge sharing behavior and follower creativity: The role of follower acquired knowledge and prosocial motivation. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 457-471.

- Tulubas, T. & Celep, C. (2007). Effect of perceived procedural justice on faculty members silence the mediating role of trust in supervisor, *Procedia -Social Behavioral Science*, 34 (12); 1221-1231.
- Vaezi, R., Adnan Raad, A. & Shahmohammadi, M. (2015). An attitude towards change from the perspective of Islamic teachings and its relationship with employees' readiness for change. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 3(8): 1-30. (In Persian).
- Xu, J. & Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: evidence from the Korean manufacturing industry, *Sustainability*, 10; 12; 46-51.
- Zhang P, He-ming F, Shu-yin L. (2017). Research on the relationship between organizational inertia and ambidextrous technological innovation: the influence of network position. China: International Conference on Education Innovation and Economic Management. Pp. 178-190.



