



## Research Article



Vol. 15, No. 1, 2023, p. 1 - 39

**Drivers and Outcomes for Inertia in Public Organizations****F. Beigi Nasrabadi<sup>1</sup>, Gh. Malekzadeh<sup>2</sup>**

1.Ph.D. Candidate, Organizational Behavior Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2.Associate Professor, Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

(\*- Corresponding Author Email: [Bevgi.fn@mail.um.ac.ir](mailto:Bevgi.fn@mail.um.ac.ir))

<https://doi.org/10.22067/tmj.2022.67939.1008>

Received: 2020/12/24	<b>How to cite this article:</b> Beigi Nasrabadi, F., & Malekzadeh, Gh. (2023). Drivers and Outcomes for Inertia in Public Organizations. <i>Transformation Management Journal</i> , 15(1): 1-39. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2022.67939.1008">https://doi.org/10.22067/tmj.2022.67939.1008</a>
Revised: 2022/07/09	
Accepted: 2022/12/07	
Available Online: 2022/12/07	

**1- INTRODUCTION**

In developing countries, most public organizations for urban services experience inactivity, stagnation, and inflexibility, leading them to inefficiency, poor service delivery, poor urban integration, and dissatisfaction among citizens. This condition is known as organizational inertia. The current research aims to identify the causes and consequences of this phenomenon for urban service organizations in Mashhad city. This research is a qualitative study based on the grounded theory with an emerging approach as its strategy. Despite the acknowledged importance of this problem and the necessity of addressing it, little research has been done in this field. On the one hand, previous scholars have mainly examined the financial outcomes of organizational inertia by conducting quantitative studies, while its antecedents remain unclear. On the other hand, the

causes and consequences of this organizational phenomenon are expected to be different in various cultural contexts, structures, and even industries. Accordingly, the primary purpose of the current research is to explore the organizational inertia in the context of Iranian public organizations.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

In physics, inertia is the state of an object to resist change in the speed or direction of movement. The organization literature has defined it as the organization's resistance to environmental changes. The background of this organizational-level construct is rooted in different theories such as open systems, learning, political and social systems, and organizational culture. In regard to conceptualizing, scholars have considered three components of insight, action, and psychological for organizational inertia. The current research typically adds to the literature on inertia in public organizations of developing countries. In addition, it identifies and examines the factors affecting organizational inertia.

## **3- METHODOLOGY**

To collect the qualitative data, some interviews were conducted among experienced managers of Mashhad municipality, members of the city council, and university professors. The interviewees were identified by a purposeful sampling method and studied using semi-structured interviews, which continued until the theoretical saturation. Grounded theory with three stages of open, central, and selective coding was used to analyze the obtained data.

## **4- RESULTS & DISCUSSION**

The findings of the research indicated that the causes for organizational inertia are as internal (including the lack of identification and prioritization of city issues, non-dynamic and non-strategic policies of the organization, lack of strategic thinking culture in the organization, existence of cumbersome and outdated laws, lack of planning and in the result of weakness in the executive affairs of the city, failure to use the results of research projects and transformation programs, inertia in managers, weakness in the competencies of managers, lack of motivation to change in

employees, risk aversion and laziness of employees, weakness in designing human resources systems that encourage dynamism, defects in knowledge management systems), contextual (the size of the organization, the bare structure, the city management council structure, the temporary nature of the managers' management period, the city council's preoccupation with daily affairs instead of managing affairs, the lack of a competitive environment), urban (poor synchronization of citizens with developments in the provision of urban services, inconsistency and disorganization in city affairs and the absence of an integrated urban management system, the complexity of city issues and inconsistency between organizations involved in urban services), and political (political space governing the organization, requirements beyond the duties of the municipality, etc disproportionate to the municipal infrastructure from other institutions, demands of extra-organizational pressure groups). Furthermore, its consequences are determined to be at three levels: intra-organizational (low effectiveness, poor performance, low innovation), social (dissatisfaction, distrust, reduced participation), and inter-organizational or city (competitiveness with other cities).

## 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The research finding includes a substantive theory for causes and consequences of organizational inertia resulting from our close connection with the population under study. The practical and research implications of the research are also discussed.

**Keywords:** Organizational Inertia, Grounded Theory, Urban Service Organizations, Resistance.

## پیش‌ران‌ها و پیامدهای اینرسی سازمانی در سازمان‌های عمومی

فاطمه بیگی نصرآبادی\*

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.

غلامرضا ملک‌زاده

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.

<https://doi.org/10.22067/tmj.2022.67939.1008>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

در کشورهای در حال توسعه، مشاهده می‌شود که سازمان‌های عمومی خدمات شهری با نوعی بی‌تحرکی، ایستایی و عدم انعطاف مواجه هستند که منجر به ناکارآمدی، ضعف در ارائه خدمات، ضعف در یکپارچگی اداره امور شهر و نارضایتی شهروندان شده است. این حالت با عنوان اینرسی سازمانی شناخته می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی علل و پیامدهای اینرسی سازمانی در سازمان‌های خدمات شهری مشهد انجام شده است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده انجام شده است. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران با سابقه شهرداری، اعضای شورای شهر و همچنین اساتید دانشگاهی می‌باشند که سابقه تعامل مطلوبی با سازمان‌های خدمات شهری داشته‌اند. پس از انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۱ نفر، اشباع نظرات حاصل شد. داده‌های حاصله در فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده علل و پیامدهای اینرسی سازمانی شامل علل درون‌سازمانی، علل زمینه‌ای، علل در سطح شهری، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر، پیامدهای درون‌سازمانی، پیامدهای اجتماعی و پیامدهای در سطح شهری می‌باشند. نتیجه نهایی تحقیق نیز شامل ارائه نظریه‌ای جوهری از علل و پیامدهای اینرسی سازمانی است.

**کلیدواژه‌ها:** اینرسی سازمانی، سازمان‌های خدمات شهری، مقاومت در برابر تغییر، نظریه داده بنیاد.

[beygi.fn@mail.um.ac.ir](mailto:beygi.fn@mail.um.ac.ir)

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۴

صفحات: ۱-۳۹

## مقدمه

تغییر، تحول و پویایی از اساسی‌ترین ویژگی‌های محیط هر سازمانی است. در دهه‌های اخیر خصوصاً با پیشرفت تکنولوژی سرعت تغییرات بیشتر از پیش شده است. مدیران سازمان‌های عصر کنونی و آینده، نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید جهت رویارویی با تغییرات برنامه مناسب داشته باشند تا علاوه بر توانایی واکنش مناسب در مقابل تغییرات محیطی، بیش‌ترین استفاده را از موقعیت‌های پیش‌آمده کسب نموده و حتی بتوانند تغییرات را هدایت کرده و تأثیرگذار بر محیط باشند (Wheeler & Richey, 2018, p.9). به این ترتیب سازمان‌ها جهت بقا در محیط پویا نیازمند انطباق‌پذیری با محیط خود هستند.

در این میان مشاهده می‌شود که سازمان‌ها همواره با نیرویی در جهت مقاومت در برابر تغییر مواجه هستند که سازمان را به سکون و بی‌حرکی وامی‌دارد. به عبارتی سازمان‌ها همواره در کشاکشی بین الزام محیط به تغییر و تمایل سازمان به حفظ وضع موجود قرار دارند. چراکه هرکجا تغییر و تحول باشد، مقاومت در برابر آن نیز وجود دارد. در ادبیات سازمان و مدیریت به حالت تمایل سازمان به حفظ وضعیت قبلی و انعطاف‌ناپذیری اینرسی<sup>۱</sup> یا لختی سازمانی گفته می‌شود (Godkin & Allcorn, 2008). بر اساس تعریف لیائو و همکاران (۲۰۰۸) «اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد». اینرسی در کنار تغییر، ماهیت خود را آشکار می‌کند و تغییر هر چه که باشد، معمولاً نوعی اینرسی به همراه دارد.

به همین ترتیب، در تئوری سازمانی مدرن، اینرسی بالاترین عامل آلوده‌کننده‌ای در نظر گرفته می‌شود که بر نتایج تغییر شرکت تأثیر منفی می‌گذارد (Hasannejad, 2021). در تأیید این موضوع ژن و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که در صنایع ارتباطی، اینرسی سازمانی بر چابکی سازمان تأثیر منفی دارد. ونگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز با مطالعه شرکت‌های با فناوری بالا در پارک علم و فناوری تایوان نشان دادند در اثر اینرسی سازمانی، بحران‌های محیطی با شدت بیشتری بر رویکرد کارآفرینانه سازمان تأثیر منفی می‌گذارند. پراشنا و تاواکومار (۲۰۲۰) با مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط هندی نشان دادند که اینرسی سازمانی مانعی بر سر راه تبدیل قابلیت‌های سازمان به عملکرد است. چوی و چندلر (۲۰۲۰) نیز در مطالعه‌ای تئوریک بر مدل دولت الکترونیک تأکید نمودند که اینرسی سازمانی از آنجا که مانع یادگیری می‌شود، منجر به شکست نوآوری‌های دولت الکترونیک می‌شود. میکالف و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی ۲۷ شرکت

<sup>۱</sup> Inertia

اروپایی در طول استقرار تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ<sup>۱</sup> عنوان نموده‌اند که اگرچه ادعا شده است که تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ انقلابی در نحوه عملکرد و انجام تجارت شرکت‌ها ایجاد می‌کند، اما ترکیب‌های مختلف اینرسی سازمانی از جمله اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-شناختی، روان‌شناسی منفی، و اجتماعی-فنی، شکل‌گیری هر نوع قابلیت را مختل کرده و مانع حمایت از اهداف استراتژیک سازمان می‌شود.

بیشتر سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های بزرگ در کشورهای در حال توسعه همواره با این انتقاد روبه‌رو هستند که چرا از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می‌کنند و دچار سکون و بی‌حرکی هستند (Javadi et al., 2017). اغلب دیده می‌شود که سازمان‌ها علاقه چندانی به تغییر و تحول نداشته و دچار نوعی رخوت و کسلی هستند. تا جایی که اسپچون (۱۹۷۱) عنوان می‌کند «عمده تغییرات ضروری و حیاتی سازمان و توان انطباق‌پذیری سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند» در این زمینه لیاو (۲۰۰۲) نیز عنوان می‌کند سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. این امر باعث می‌شود دانش جدید در سازمان خلق نشود و تجربیات منسوخ شده گذشته و دانش ایستا مبنای تصمیم‌گیری‌ها قرار گرفته شود و مجدداً در حل مسائل بعدی نیز همین راه‌حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی استفاده می‌شود.

از آنجا که سازمان‌ها سیستم‌های بازی هستند که با محیط خود در تعامل‌اند، ارتباط با محیط و تطابق با تغییرات آن ضامن بقای سازمان‌ها است. لذا ضروری است که سازمان‌ها مجاری ارتباطی خود با محیط را حفظ و تقویت کرده و با آگاهی از تحولات محیطی و انجام اقدامات لازم و مؤثر، همگام با تغییرات محیطی و یا حتی فراتر از آن حرکت کنند و از افتادن در دام رکود سازمانی و اینرسی جلوگیری کنند (Rinta-Kahila et al., 2016). ضرورت این موضوع در سازمان‌های عمومی کاملاً مشهود است. چراکه این سازمان‌ها نیاز به کسب مشروعیت در محیط خود دارند. لذا باید فرآیندهای ارتباطی و تعاملی خود با محیطشان را دائماً بهبود داده و متناسب با نوع نیاز محیط پیش روند.

علی‌رغم بارز بودن اهمیت پرداختن به مسئله اینرسی سازمانی و تلاش در جهت رفع ریشه‌ای آن، تا کنون تحقیقات اندکی در این زمینه انجام شده است. در این میان، تحقیقات خارجی، عمدتاً به پیامدهای مالی و اقتصادی اینرسی سازمانی با رویکردی کمی پرداخته‌اند (Mikalef et al., 2021; Moradi et al., )

<sup>1</sup> Big data analytics

از طرفی واضح است که این پدیده، علل شکل‌گیری آن و پیامدهایش در بستر فرهنگ‌ها و ساختارهای مختلف و حتی در صنایع مختلف متفاوت خواهد بود. لذا ضروری است که این پدیده در بستر سازمان‌های ایرانی و الزامات و شرایط حاکم بر آن بررسی شود. تحقیقات داخلی مربوطه نیز علی‌رغم محدود بودن در تعداد، عمدتاً به بررسی تأثیرات چند متغیر محدود بر روی اینرسی سازمانی پرداخته‌اند (Ebrahimi, 2015; Ghaffari & Rostamnia, 2013; Tamartash et al., 2022). لذا تا کنون علل و پیامدهای اینرسی سازمانی، رویکردی عمیق و کیفی، به‌خوبی مورد توجه قرار نگرفته است و در این زمینه خلأ مطالعاتی وجود دارد.

در ایران سازمان امور اداری و استخدامی تا کنون ده طرح تحول در نظام اداری را تصویب و به سازمان‌های عمومی ابلاغ نموده است. همچنین در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ شهرداری کلان‌شهرهای ایران به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری تأکید شده است. به این ترتیب مشاهده می‌شود تزیق تحول و پویایی به سازمان‌های عمومی و کاهش اینرسی سازمانی یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های برنامه‌ریز بوده است. خصوصاً مطالعه این پدیده در سازمان‌های عمومی همچون شهرداری‌ها ضروری به نظر می‌رسد. چرا که این سازمان‌ها پاسخگوی خواسته‌های ذینفعان متعددی می‌باشند. از یک طرف شهروندان که مطالبات و خواسته‌هایی رو به رشد دارند و از طرف دیگر نهادها و سازمان‌های بالادستی که وضع‌کننده و ناظر بر قوانین و خط‌مشی‌ها هستند و از طرف دیگر فشارهای منطقه‌ای و جهانی در راستای تبدیل شدن به شهر هوشمند و چابک، ضرورت خروج سازمان از اینرسی و سکون را می‌طلبد. همچنین از آنجا که سازمان‌های خدمات شهری، در سطح کلان و ملی تأثیرات گسترده‌ای در رشد شهری و منطقه‌ای و به تبع آن توسعه‌یافتگی کشور دارند و همچنین در سطح خرد نقش بسزایی در رضایت و کیفیت زندگی شهروندان دارند، ضرورت خروج از اینرسی، گشودگی به یادگیری و همگام شدن با تحولات در این سازمان‌ها بیش از پیش ضرورت می‌یابد. لذا این پژوهش در صدد است تا فرآیند چگونگی شکل‌گیری اینرسی سازمانی در سازمان‌های عمومی را احصاء کند. به این منظور پژوهش حاضر به دنبال کشف علل شکل‌گیری پدیده اینرسی سازمانی و همچنین پیامدهای حاصل از آن در شهرداری مشهد است.

### مروری بر ادبیات جهت دهنده پژوهش

#### چارچوب مفهومی اینرسی سازمانی

در علم فیزیک اینرسی، لختی یا ماند (inertia) خاصیتی از یک جسم است که در برابر تغییر سرعت یا تغییر جهت حرکت جسم مقاومت می‌کند. به عبارتی تمایل جسم به حفظ وضعیت قبلی اینرسی نام دارد

(AlKayid et al., 2022; Saragih, 2018). در سال‌های اخیر مفهوم اینرسی وارد ادبیات سازمان و مدیریت شده است و پژوهشگران سعی در شناسایی و مفهوم‌سازی آن داشته‌اند (Feng et al., 2022; Hasannejad, 2021). برخی پژوهشگران، اینرسی سازمانی قدرت و مقاومت سازمان در برابر تغییرات محیطی تعریف کرده‌اند (Boyer et al., 2006; Liao, 2008; Moradi et al., 2021; Teofilus, 2022). برخی پژوهشگران اینرسی سازمانی را مجموعه عواملی می‌دانند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان هستند و باعث می‌شوند سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند شود (Zhen et al., 2005; Smith al., 2021). برخی دیگر اینرسی سازمانی را مجموعه‌ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی تعریف کرده‌اند (Abdullah et al., 2011; Mikalef et al., 2021; Omidvar et al., 2022). برخی دیگر نیز عنوان نموده‌اند اینرسی سازمانی به‌عنوان تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل نوسازی استراتژی سازمان خارج از شکل جاری آن است (Huff & Huff, 2000; Shijaku et al., 2020; Wang et al., 2020).

اینرسی سازمانی سازه‌ای در سطح تحلیل سازمان است و ریشه آن در تئوری سیستم‌های باز، تئوری اینرسی ساختاری، رویکردهای شناختی شامل تئوری‌های یادگیری، رویکرد سیستم‌های سیاسی و اجتماعی و تئوری‌های فرهنگ سازمان وجود دارد (Pearse, 2010). بر اساس تئوری سیستم‌های باز سازمان از اجزایی در تعامل با یکدیگر تشکیل شده است و خود، عضوی از یک سیستم بزرگ‌تر است (Ciccarello, 2022). به این ترتیب به گفته پیرس (۲۰۱۰) بسیاری از موانع تغییر، از گروه‌ها، روابط بین گروه‌ها و تعامل سازمان با محیط بیرون و تأثیرپذیری از آن نشأت می‌گیرد. در خصوص تئوری اینرسی ساختاری نیز هانان و فریمن (۱۹۸۴) عنوان کرده‌اند که در جریان انتخاب محیطی و سازگاری سازمان‌ها با محیط، سازمان‌هایی که بزرگ‌تر بوده و سن بیشتری داشته و رویه‌های تکرارپذیری را ایجاد کرده‌اند، به احتمال زیاد باقی می‌مانند چرا که نیاز به قابلیت اطمینان و پاسخگویی را برآورده می‌کنند. به این ترتیب این سازمان‌ها در طی زمان باقی مانده و تولیدمثل می‌کنند. به این ترتیب انتخاب محیطی از سازمان‌هایی که بی‌حرکی بالایی دارند حمایت نمی‌کند (Schwarz, 2020). بر اساس رویکردهای شناختی (Cai & Shi, 2022) و تئوری یادگیری (Bosmans, 2022)، اینرسی سازمانی ناشی از حالات دفاعی سازمان در برابر یادگیری دو حلقه‌ای و الگوهای عادات تقویت شده به وسیله ادراک انتخابی است (Argyris, 1999; Watson, 1971). بر اساس رویکرد سیستم‌های سیاسی و اجتماعی (Friedman et al., 2022; Greiner and Schein, 1988) در سطوح بین گروهی و سازمانی، به دنبال ایجاد تغییر، هنگامی که اشخاص و گروه‌ها در مورد منافع خود نگران شوند، شروع به مذاکره و اعمال قدرت و فشار می‌کنند تا مانع تغییر شده و منافع خود را حفظ کنند.



بررسی اینرسی سازمانی بر اساس فرهنگ و نظریات آن در دو شکل می‌تواند انجام شود. در نگاه اول، برخی ویژگی‌های فرهنگی مانند گشودگی به تغییر، نوآوری و خلاقیت حمایت‌کننده جریان تغییر بوده و سازمان را از اینرسی دور می‌کند (Krauss, J., & Vanhove, 2022). در نگاه دوم، تغییر خصوصاً هنگامی که اساسی‌تر باشد و نیازمند تغییر در باورها، ارزش‌ها، رسومات و نمادها همراه باشد از جانب افراد و گروه‌ها با مقاومت بسیاری روبه‌رو می‌شود (Ashkanasy et al., 2000; Cano et al., 2022; Senior, 1997). به این ترتیب اینرسی سازمانی را می‌توان با کمک نظریات پایه‌ای تبیین نمود.

در خصوص مفهوم‌سازی نظری و تعریف ابعاد شکل‌دهنده اینرسی سازمانی گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) اینرسی سازمانی را شامل سه بعد اینرسی در بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روان‌شناختی می‌داند. اولین بعد، یعنی اینرسی بینش، نبود درک و بینش مناسب نسبت به نشانه‌ها و علائم درون و بیرون سازمان است که منجر به عدم درک مناسب از محیط‌های سازمان و تغییرات آن و در نتیجه عدم تطبیق‌پذیری سازمان با محیط‌هایش می‌شود. دومین بعد با عنوان اینرسی در عمل، اشاره به حالتی دارد که مدیر پیچیدگی‌ها و تغییرات محیط و الزام سازمان به تغییر را درک کرده است اما پاسخ او به این تغییرات بسیار کند است (Zan et al., 2020). ژن و همکاران (۲۰۲۱) در این زمینه عنوان می‌کنند که هنگامی که افراد دانش لازم برای کار را دارند، اما نمی‌دانند آن را چگونه به کار بندند، یا هنگامی که افراد به دنبال دانش آموخته شده، رفتار خود را تغییر می‌دهند اما نمی‌توانند دیگران را در این زمینه ترغیب کنند و یا هنگامی که افراد درک درستی از تأثیر اقدامات خود بر محیط ندارند، اینرسی در عمل رخ می‌دهد. سومین بعد با عنوان اینرسی روان‌شناختی به مقاومت‌های اعضای سازمان در برابر تغییر اشاره دارد که این مقاومت‌ها منشأ درون فردی و روان‌شناختی دارند. چراکه اضطراب و استرس ناشی از تغییر افراد را ترغیب می‌کند تا وضع فعلی خود را حفظ کرده و در برابر تغییر مقاومت کنند (Gao et al., 2020).

#### اینرسی در سازمان‌های عمومی کشورهای در حال توسعه

سازمان‌های عمومی خصوصاً در کشورهای در حال توسعه، سازمان‌های بزرگی هستند که به بخش دولتی وابستگی مالی، اجرایی و قانونی داشته و موظف به عمل در حیطه چارچوب‌های تعیین شده توسط دولت می‌باشند. این سازمان‌ها عمدتاً در فضایی غیر رقابتی عمل کرده و خدماتی را به‌طور انحصاری به شهروندان ارائه می‌دهند. از آنجا که این سازمان‌ها خدمت‌رساننده به عموم مردم هستند، نیاز اساسی به کسب مشروعیت در محیط خود دارند و جلب رضایت و اعتماد شهروندان از اساسی‌ترین مأموریت‌های آن‌ها می‌باشد (Williams, 2020). این در حالی است که بیشتر برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری در زمینه ارائه خدمات به نیازهای رو به رشد شهروندان عمدتاً با شکست مواجه می‌شود. خصوصاً در سال‌های اخیر

علی‌رغم صرف وقت و تلاش‌های زیاد در طراحی و توسعه برنامه‌های تحول اداری و برنامه‌های راهبردی، اهداف و چشم‌اندازهای تدوین شده محقق نشده و تغییری چندانی در راستای بهبود سازمان مشاهده نشده است (Harandi et al., 2020) چراکه مقاومتی در برابر تغییرات در ابعاد و جنبه‌های گوناگون شناختی، انسانی و ساختاری وجود دارد؛ به گونه‌ای که انواع مختلفی از اینرسی در این سازمان‌ها مشاهده می‌شود (Al Badi, 2018). بر اساس انواع اینرسی سازمانی ارائه شده توسط پولایتس و کارهانا (۲۰۱۲)، در سازمان‌های عمومی درجات مختلفی از اینرسی در شکل‌های مختلف مشاهده می‌شود. در این خصوص می‌توان به اینرسی شناختی استفاده کرد که به استفاده آگاهانه از سیستم‌ها و روش‌های موجود توسط مدیران سازمان‌های عمومی در عین اطلاع از جایگزین‌های مؤثرتر و کارآمدتر مربوط می‌شود. همچنین در این سازمان‌ها همانند هر سازمان دیگری، اینرسی احساسی نیز مشاهده می‌شود که اشاره به استفاده از روش‌های موجود به دلیل عادت داشتن به آن‌ها دارد. در کنار آن اینرسی شناختی - اجتماعی نیز تا حد زیادی وجود دارد که اشاره به استفاده از فرایندها و روش‌های موجود به دلیل علم به مقاومت کارکنان در برابر تغییر و دشواری تغییر هنجارهای سازمانی دارد. شکل دیگری از اینرسی که در سازمان‌های عمومی در سطح بالایی وجود دارد اینرسی اقتصادی است که اشاره به استفاده از روش‌های موجود به دلیل هزینه‌های بالای تغییر در ساختار و فرآیندها دارد. همچنین به علت ماهیت سیاسی سازمان‌های عمومی، تحت تأثیر از انتخاب تصمیم‌گیران اصلی و مدیران ارشد طی فرآیندی سیاسی و از طریق انتخابات عمومی، درجات بالایی از اینرسی سیاسی در این سازمان‌ها موجود است که اشاره به تمایل به عدم تغییر افراد و گروه‌ها به دلیل مواجهه با مخالفت یا ممانعت شرکا و ذینفعان دارد. در کنار این گونه‌ها، اینرسی ساختاری نیز دامن‌گیر سازمان‌های عمومی می‌باشد. این اینرسی طبق تعریف هاگک (۲۰۱۴) اشاره به ساختار و فرآیندهای سازمان دارد و زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان قادر نباشد فرآیندهای خود را تغییر دهد. در سازمان‌های عمومی اینرسی دانش نیز وجود دارد که بر اساس تعریف لیائو و همکاران (۲۰۰۸) حالتی است که در دانش سازمان رکود رخ داده است. در این سازمان‌ها مشاهده می‌شود که برای حل مسائل و مشکلات جای از روش‌های قبلی حل مسائل استفاده می‌کنند چراکه استفاده از رویکردهای متداول حل مسئله ریسک کمتری داشته و موجب تصمیم‌گیری کم‌هزینه‌تر و سریع‌تر می‌شود؛ اما این روش‌ها متناسب با مسائل جدید و به‌روز نبوده و فاقد توانایی لازم در حل نوآورانه مسائل هستند.

به این ترتیب ضروری است تا در سازمان‌های عمومی و خصوصاً در کشورهای در حال توسعه به شناخت جامعی از اینرسی سازمانی و علل شکل دهنده و پیامدهای آن دست یافته شود تا بتوان با اتخاذ راهکارها و

تدابیری که علت‌های اصلی شکل دهنده این مسئله را نشانه گرفته باشند، اقداماتی اساسی در جهت غلبه بر اینرسی سازمانی اتخاذ شود.

### عوامل شکل دهنده اینرسی سازمانی و پیامدهای آن

در زمینه اینرسی یا اینرسی سازمانی پژوهش‌های مختلفی در زمینه‌های مختلف سازمانی اعم از عمومی و خصوصی انجام شده است. برخی از این پژوهش‌ها متمرکز بر مفهوم‌سازی و شناخت ابعاد و انواع آن داشته‌اند و برخی دیگر با شیوه‌های مختلف به دنبال کشف و بررسی عوامل بوده‌اند که بر اینرسی سازمانی تأثیرگذار بوده یا از آن تأثیر می‌پذیرند. در جدول ۱ عوامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمانی و پیامدهای حاصل از آن جمع‌بندی شده است.

جدول (۱): عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر از اینرسی سازمانی

منبع	عوامل	
Hannan & Freeman, 1984	فرآیندهای انتخاب	عوامل تأثیرگذار بر اینرسی سازمانی
Hannan & Freeman, 1984	سن	
Hannan & Freeman, 1984; Fredrickson & Iaquinto, 1989; Dean & Snell, 1991	اندازه	
Hannan & Freeman, 1984	پیچیدگی سازمان	
Fredrickson & Iaquinto, 1989	جامعیت	
Fredrickson & Iaquinto, 1989	تغییر در تیم مدیریت و درجه تداوم تیم‌ها	
Dean & Snell, 1991	وابستگی	
Dean & Snell, 1991; Larsen & Lomi, 2002	عملکرد	
Gresov, Haveman & Oliva, 1993; Majid, Yasir & Tabassum, 2011	ساختار و طراحی سازمان	
Lazerson & Lorenzoni, 1999	شبکه‌های ارتباطی برون‌سازمانی	
Tripsas & Gavetti, 2000; Kaplan & Henderson, 2005; Allcorn & Godkin, 2011 Sepahvand et al., 2017	فرآیندهای شناختی افراد و مدیران (دفاع روان‌شناختی، استرس و اضطراب، ترس، ذهنیت منفی، انجماد فکری)	
Larsen & Lomi, 2002	قابلیت‌های سازمان	
Larsen & Lomi, 2002	تغییر	
Kaplan & Henderson, 2005	پاداش	

Liao, Fei & Liu, 2008 Ebrahimi, 2015	اینرسی دانش	
Liao, Fei & Liu, 2008 Babazadeh, 2017	یادگیری سازمانی	
Sepahvand et al., 2017	تهدید موقعیت و امنیت شغلی	
Geiger & Antonacopoulou, 2009; Näslund & Perner, 2013	داستان‌ها و روایت‌ها	
Majid, Yasir & Tabassum, 2011; Ghaffari, & Rostamnia, 2013	فرهنگ	
Majid, Yasir & Tabassum, 2011	تکنولوژی	
Oosten, 2014; Sepahvand et al., 2017	فضای رقابتی	
Oosten, 2014	رهبری	
Oosten, 2014	مهارت‌ها	
Oosten, 2014	انگیزه تغییر	
Sepahvand et al., 2017	تنبلی اجتماعی	
Oosten, 2014; Sepahvand et al., 2017	ریسک‌پذیری / ریسک‌گریزی	
Zhen et al., 2021	تهدید چابکی سازمان	عوامل تأثیرپذیر از اینرسی سازمانی
Dean & Snell, 1991	ویژگی‌های شغل	
Gresov, Haveman & Oliva, 1993; Larsen & Lomi, 2002; Huang, Lai, Lin & Chen, 2013; Nedzinskas, Pundzienė, Buožiūtė-Rafanavičienė & Pilkienė, 2013	عملکرد	
Gresov, Haveman & Oliva, 1993	حیات سازمان	
Feng et al., 2022; Larsen & Lomi, 2002; Shahabi & Jalilian, 2011	قابلیت‌های سازمان و یادگیری سازمانی	
Choi & Chandler, 2020; Prasheena & Thavakurnar, 2020; Wang et al., 2020; Mikalef et al., 2021; Prasheena & Thavakurnar, 2020; Wang et al., 2020	کارآفرینی سازمانی	
Godkin & Allcorn, 2008	تخریب اقدامات استراتژیک	
AlKayid et al, 2022; Huang, Lai, Lin & Chen, 2013	نوآوری	
Shahabi & Jalilian, 2011; Babazadeh, 2017		

به این ترتیب مشاهده می‌شود که علی‌رغم اینکه اینرسی سازمانی، سازه‌ای در سطح تحلیل سازمان است، از طیف وسیعی از عوامل و متغیرها از سطح روان‌شناختی و فردی تا سطح گروهی و سازمانی تأثیرپذیر است و تأثیراتی که بر جای می‌گذارد از سطح فرد تا سازمان را در برمی‌گیرد. به این ترتیب با توجه به گسترده بودن مفهوم اینرسی و همچنین فراگیر بودن آن در سازمان‌ها و خصوصاً در کشورهای

در حال توسعه، ضرورت دارد تا تحقیقات بیشتر و همه‌جانبه‌تری در این خصوص انجام شود تا در زمینه‌های خاص سازمانی، مجموعه عواملی که تأثیرگذار یا تأثیرپذیر از اینرسی سازمانی هستند، به گونه‌ای همه‌جانبه، شناسایی شده و شکاف نظری موجود برطرف شود. به این ترتیب این پژوهش در تلاش است تا در یک سازمان عمومی در کشوری در حال توسعه، با بهره‌گیری از روش‌های کیفی عمیق و به گونه‌ای همه‌جانبه علل شکل‌گیری و پیامدهای اینرسی سازمانی را کشف نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

فلسفه پژوهش حاضر تفسیر‌گرایی و رویکرد آن کیفی با استراتژی تئوری داده بنیاد است. این پژوهش در شهرداری شهر مشهد انجام شده است. این کلان‌شهر سه میلیون نفر جمعیت دارد و در شهرداری آن تعداد ۱۵ هزار و ۵۰۰ نفر پرسنل مشغول به کار هستند. شهرداری‌ها در ایران سازمان‌هایی عمومی هستند که بخش اندکی از بودجه آن‌ها توسط دولت تأمین می‌شود. این سازمان از طرفی با فشار و اجبار برای تغییر مواجه است چرا که در محیطی پویا و پیچیده فعالیت می‌کند و ضروری است تا خواسته‌ها و انتظارات رو به رشد شهروندان را برآورده کرده و با شهرهای جهانی در جذب سرمایه و کیفیت زندگی شهروندان رقابت کند و از طرف دیگر ملزم به رعایت قوانین و مقررات گسترده کشوری در حوزه‌های مختلف فعالیت خود است که توان انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد. به این ترتیب این سازمان انتخاب شد تا عللی که منجر به اینرسی و عدم انعطاف‌پذیری آن می‌شود و همچنین پیامدهای حاصل از اینرسی احصاء شود. به این منظور از تئوری داده بنیاد استفاده شده است. نظریه داده بنیاد روش پژوهشی در علوم اجتماعی است که فرناندز (۲۰۰۴) آن را "یک روش استقرایی کشف نظریه که امکان ارائه گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع را پرورش داده و همزمان پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌کند" تعریف کرده است. در استراتژی نظریه داده بنیاد سه طرح اساسی تحقیق وجود دارد که عبارت‌اند از طرح ظاهر شونده (Glaser, 1992)، طرح ساخت‌گرا (Charmaz & Mitchell, 2000) و طرح نظام‌مند (Strauss & Corbin, 1990). این پژوهش با رویکرد ظاهر شونده انجام شده است چرا که به پژوهشگر اجازه انعطاف‌پذیری لازم جهت طبقه‌بندی داده‌ها بر اساس آنچه که به‌طور خودجوش شکل می‌گیرد را می‌دهد. به این منظور مصاحبه‌شوندگان از میان مدیران با سابقه شهرداری، اعضای شورای شهر و همچنین اساتید دانشگاهی به گونه‌ای انتخاب شدند که درک و فهم مناسبی از موضوعات مدیریتی و رفتاری خصوصاً پدیده اینرسی یا اینرسی سازمانی داشته باشند، حداقل به مدت ۱۰ سال سابقه کار در شهرداری و یا تعامل و همکاری با شهرداری را داشته و حتی‌الامکان سابقه کار کردن در سایر سازمان‌ها

اعم از دولتی یا خصوصی را داشته باشند که بتوانند تفاوت در اینرسی یا چابکی را در سطح سازمان درک کنند، در رشته‌های تحصیلی مرتبط با مدیریت شهری تحصیلات بالاتر از کارشناسی ارشد داشته باشند و سابقه انجام پژوهش، تألیف کتاب و یا تدریس در حوزه مدیریت شهری داشته باشند.

به این منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه‌شوندگان انتخاب شدند. در جریان مصاحبه در ابتدا، به‌منظور آشنایی مصاحبه‌شوندگان با موضوع پژوهش، کلیاتی درباره مفهوم اینرسی سازمانی، ابعاد، انواع و مصداق‌های آن ارائه شد. در ادامه از آن‌ها خواسته شد تا درباره وجود یا عدم وجود این پدیده در سازمان صحبت کرده و سؤالاتی از قبیل «چه عواملی در درون یا بیرون سازمان شکل دهنده این پدیده هستند؟»، «چه عواملی شدت این پدیده را بیشتر می‌کنند»، و «وجود این پدیده چه پیامدهایی برای سازمان دارد؟» از ایشان پرسیده شد. زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود. مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تا جایی ادامه پیدا کرد که افراد مطالبی را بیان می‌کردند که توسط دیگر مصاحبه‌شوندگان عنوان شده بود و اشباع نظرات حاصل شد. به این ترتیب با ۲۱ نفر خبره مصاحبه شد که ۹ نفر آن‌ها از معاونان و مدیران ارشد شهرداری، ۵ نفر از اعضای شورای شهر و ۷ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاهی در رشته‌های حقوق، برنامه‌ریزی شهری، مدیریت، حسابداری و مهندسی برق بودند. میانگین سنی مصاحبه‌شوندگان ۴۵ سال بود، ۵ نفر آن‌ها زن و مابقی مرد بودند، میانگین سابقه کاری آن‌ها ۱۸ سال و ۸ نفر از آن‌ها دارای تحصیلات دکتری و مابقی کارشناسی ارشد در رشته‌های مرتبط با مدیریت شهری را دارا بودند.

در تحلیل داده‌ها با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد، هر قسمت از داده‌ها بلافاصله پس از گردآوری و به‌طور موازی تحلیل می‌شوند و به این ترتیب محقق رهنمودهایی را جهت گردآوری داده‌های بعدی به دست می‌آورد. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر جهت گردآوری داده‌های بعدی وارد محیط پژوهش شده و به گردآوری داده‌های بعدی اقدام می‌کند. تحلیل داده‌ها در نظریه داده بنیاد از فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است. در کدگذاری باز، با مطالعه متن مصاحبه‌ها و تعیین کدهای معنایی، مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده می‌شوند. در کدگذاری محوری مقوله‌هایی شکل می‌گیرند و در کدگذاری انتخابی کدگذاری‌های مرحله قبل یکپارچه می‌شوند تا الگوی نهایی پژوهش شکل گیرد. بر اساس رویکرد گلنزر در این مرحله، محورها بر اساس آنچه ظاهر می‌شود شکل می‌گیرند و گزاره‌ها یا فرضیه‌هایی را شکل می‌دهند که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط ساخته و روابط متقابل بین طبقات مدل را توصیف می‌کند (Creswell & Poth, 2016). نتایج حاصل از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی این پژوهش در قسمت یافته‌ها ارائه می‌شود.

در خصوص کیفیت نتایج نیز تلاش شد تا معیار قابلیت اعتبار ارائه شده توسط ولینکلن و گوبا (۱۹۸۵) محقق شود. قابلیت اعتبار نشان دهنده این است که ساختار و معنای پدیده تا چه میزان به نحو مناسب و مطلوب بازنمایی شده است. در این تحقیق تلاش شد تا این معیار توسط راهکارهایی همچون حضور طولانی پژوهشگران در میدان مطالعه، بررسی از زوایای مختلف، کنترل توسط اعضا، بررسی همکاران، تحلیل چند باره و تحلیل موارد منفی محقق شود.

### یافته‌ها

به گفته اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) در نظریه داده بنیاد مراحل کدگذاری شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی) است. این مراحل گام‌هایی متوالی نیستند بلکه در قالب فرآیندی پویا و شناور به یکدیگر اتصال و ارتباط دارند. در شروع کدگذاری تلاش می‌شود تا طی کدگذاری باز، با مطالعه متن مصاحبه‌ها، کدهای معنایی استخراج شده و کدهای مشابه در دسته‌های مشابهی قرار گیرند طبقاتی ایجاد شوند، در ادامه با دسته‌بندی کردن طبقات، طی کدگذاری محوری، دسته‌ها با یکدیگر مرتبط می‌شوند و در نهایت طی کدگذاری گزینشی، محورها به یکدیگر مرتبط می‌شوند تا مدلی یکپارچه توسعه یابد.

در این تحقیق نیز کدگذاری مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد که در ادامه یافته‌های آن ذکر می‌شود.

**کدگذاری باز:** در مرحله کدگذاری باز ۱۱۵ کد اولیه شناسایی شد که در قالب ۳۶ مقوله فرعی، دسته‌بندی شدند. نتایج این مرحله به شرح جدول ۲ است.

جدول (۲): کدگذاری باز

نام مقوله	کدهای اولیه	ردیف
وجود اینرسی بیش	توانایی نامطلوب سازمان در فهم تغییرات محیط	۱
	تصور برخی مدیران از کم بودن اختیاراتشان برای ایجاد تغییر و دشواری نظم دادن امور	۲
وجود اینرسی اقدام	ضعف در توانایی سازمان در همگامی با تغییرات	۳
	هماهنگ نشدن مدیران در اجرای تغییرات و عمل بر اساس سلیقه	۴
	مقاومت در برابر انجام تغییر و تحولات مدیران تازه‌وارد توسط افراد سازمان	۵
	وجود تغییرات کوتاه‌مدت غیر هدفمند	۶
	قوانین قدیمی و منسوخ بالادستی	۷
	تأثیرگذاری لختی نهادهای دولتی قانون‌گذار	۸

وجود اینرسی روان‌شناختی	ضعف در توانایی سازمان جهت همگام نمودن تمام افراد با تغییر	۹
	عدم تمایل مدیران به ایجاد تغییر	۱۰
	عدم همراهی کارکنان با تغییر و تحولات	۱۱
بزرگ بودن سازمان	شهرداری به‌عنوان یک آبر سازمان	۱۲
	بزرگی سازمان و گسترده بودن دامنه وظایف آن	۱۲
عدم شناسایی و اولویت‌بندی مسائل شهر	عدم شناسایی مسائل شهر	۱۴
	عدم اولویت‌بندی مسائل شهر	۱۵
	عدم مسئله محور انجام شدن پروژه‌ها	۱۶
	وجود دیدگاه قدرت - کنترل در تعیین وظایف	۱۷
مقطعی بودن دوره مدیریت	کوتاه بودن دوره مدیریت مدیران	۱۸
	نبود انگیزه برای شروع تغییرات اساسی در سطح مدیریت به علت مقطعی بودن دوره مدیریت	۱۹
سیاست‌های غیر پویا و غیر راهبردی سازمان	پویا نبودن سیاست‌های کلی سازمان و کل سیستم مدیریت شهری	۲۰
	عدم تشویق رویکرد بلندمدت توسط سیاست‌های کلی سازمان	۲۱
وجود قوانین دست و پاگیر و منسوخ	وجود قوانین زیاد و دست و پاگیر در داخل سازمان	۲۲
	قوانین دست و پاگیر شورای شهر	۲۳
	ضرورت عمل در چارچوب قوانین قدیمی برای تصمیم‌گیری در خصوص نیازهای حال حاضر	۲۴
نبود برنامه‌ریزی و در نتیجه ضعف در امور اجرایی شهر	بی‌برنامه انجام شدن امور شهر	۲۵
	قرار گرفتن در عمل انجام شده	۲۶
	عدم اعتقاد مدیران به عمل بر اساس برنامه	۲۷
عدم بهره‌گیری از نتایج طرح‌های پژوهشی و برنامه‌های تحول	صرفاً انجام تحقیقات در حوزه شهری	۲۸
	عدم اجرای نتایج طرح‌های پژوهشی	۲۹
	بی‌اعتمادی مدیران به نتایج طرح‌های پژوهشی	۳۰
	عدم اجرای مناسب برنامه‌های راهبردی	۳۱
	ضعف در اجرای برنامه‌های تحول	۳۲
	عدم اجرا شدن ایده‌ها و طرح‌های نظام پیشنهادات	۳۳
مدیران نخت	مدیران ناتوان در تشخیص تغییرات مهم	۳۴
	مدیران ناتوان در اجرای تغییرات اساسی	۳۵
	مدیران غیر متمایل به انجام تغییر	۳۶



ضعف در شایستگی‌های مدیران	جذب و ارتقاء مدیران بر اساس روابط سیاسی و نه شایستگی	۳۷
	ضعف توانایی مدیریت در برخی مدیران	۳۸
	ضعف در شایستگی تفکر راهبردی	۳۹
	عدم تمایل مدیران به انجام امور زیربنایی	۴۰
	ضعف در شایستگی تصمیم‌گیری	۴۱
	ضعف در شایستگی مالی	۴۲
نبود فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان	نبود فرهنگ مدیریت استراتژیک	۴۳
	نبود باور قلبی به بلندمدت‌نگری	۴۴
	تصمیمات مقطعی و کوتاه‌مدت مدیران	۴۵
	اجرای برخی تغییرات به صورت آنی و کوتاه‌مدت	۴۶
نبود انگیزه تغییر در کارکنان	نبود انگیزه تغییر در کارکنان به علت عدم تأثیر آن در نوع قرارداد و حقوق دریافتی	۴۷
	تأثیر نوع نگاه مردم به شهرداری بر انگیزه و روحیه کارکنان	۴۸
	جامعه‌پذیر شدن و بی‌انگیزه شدن کارکنان تازه‌وارد خلاق	۴۹
	عادت به رویه‌های قبلی	۵۰
ریسک‌گریزی و تنبلی کارکنان	تغییر گریزی به علت ریسک‌گریزی کارکنان	۵۱
	تنبلی کارکنان	۵۲
ضعف در طراحی سیستم‌های منابع انسانی مشوق پویایی	نبود دید راهبردی به منابع انسانی	۵۳
	ضعف در تعریف وظایف کارکنان و مدیران در راستای پویایی و تحول	۵۴
	نظام جبران خدمات نامناسب و غیرهدفمند	۵۵
	مناسب نبودن نوع قراردادهای کارکنان	۵۶
	نظام مسیر شغلی نامناسب	۵۷
	انتخاب مدیران عمدتاً بر اساس معیارهای سیاسی تا شایستگی تخصصی	۵۸
	نظام جذب نامناسب و رابطه‌ای	۵۹
	وجود نیروی انسانی مازاد	۶۰
	نظام ارزیابی عملکرد نامناسب	۶۱
	مناسب نبودن سیستم آموزش	۶۲
	نبود نظام جانشین‌پروری مناسب	۶۳
	نبود سیستم مدیریت خروج مناسب	۶۴
	مؤثر نبودن نوآوری و پویایی کارکنان در جبران خدمات آن‌ها	۶۵
	مؤثر نبودن سکون/پویایی کارکنان در شرایط کاری آن‌ها	۶۶
	بی‌ربط بودن آموزش‌ها با نظام ارزیابی عملکرد	۶۷

ساختار نامناسب و لخت	وجود ضعف‌هایی در طراحی و اجرای ساختار جدید	۶۸
	نبود هماهنگی و هم‌جهتی بین بخشی جهت اجرای تصمیمات	۶۹
	فرآیند طولانی و پر مقاومت برای هر تغییر ساختاری	۷۰
	پویا نبودن ساختار سازمانی بر اساس وظایف متنوع و در حال تغییر	۷۱
ضعف در سیستم‌ها و سامانه‌های مدیریت دانش	ضعف در وجود اطلاعات دقیق، شفاف و به‌روز	۷۲
	وجود اطلاعات پراکنده در خصوص یک موضوع	۷۳
	سرجمع نشدن اطلاعات شهری در یک سامانه یکپارچه و به‌روز	۷۴
	وجود تعداد سامانه‌های زیاد و موازی با هم	۷۵
	عدم توسعه فناوری‌های شهرداری الکترونیک	۷۶
همگامی ضعیف شهروندان با تحولات در ارائه خدمات شهرداری	عدم آگاهی یا آموزش شهروندان در زمینه همگامی با تغییرات در ارائه خدمات شهری	۷۷
	دید منفی شهروندان به شهرداری	۷۸
	عدم همگامی مطلوب شهروندان با تحولات انجام شده در حوزه شهری	۷۹
ناهماهنگی و بی‌نظمی در امور شهر و نبود نظام مدیریت یکپارچه شهری	ناهماهنگی و بی‌نظمی در امور شهر	۸۰
	برنامه‌ریزی و رشد غیر نظام‌مند شهر	۸۱
	آشفتنگی و ناهماهنگی در امور شهر	۸۲
	تعدد تصمیم‌گیرندگان در امور شهر	۸۳
	نبود یک متولی اصلی در امور شهر	۸۴
	پیچیده بودن مسائل شهری	۸۵
	ضرورت هماهنگی واحدها و حتی سازمان‌های مختلف در حل مسائل	۸۶
	ناهماهنگی در بین سازمان‌های خدمات دهنده به شهروندان	۸۷
مشغولیت شورای شهر به امور روزمره به‌جای راهبری امور	عدم انجام وظیفه اساسی شورای شهر مبنی بر راهبری کلیه امور شهر و یکپارچه‌سازی آنها	۸۸
	عدم انجام تمام و کمال وظایف شورای شهر بر اساس قانون	۸۹
	انجام وظایف شورای شهر صرفاً در نقش شورای شهرداری	۹۰
	نبود قدرت کافی برای شورای شهر	۹۱
فضای سیاسی حاکم بر سازمان	ورود سیاسی مدیران	۹۲
	تیم‌سازی سیاسی مدیران	۹۳
	بزرگ شدن سازمان با نیروهای کم تخصص	۹۴
	تشدید فضای سیاسی سازمان با اقدامات مدیران	۹۵
	تسلط دیدگاه قدرت - کنترل بر فرهنگ، تکنولوژی و ساختار	۹۶
نبود فضای رقابتی	عدم احساس نیاز به پایش تغییرات محیطی به علت نبود فضای رقابتی	۹۷

الزامات فراتر از وظایف شهرداری و گاه نامتناسب با زیرساخت‌های شهرداری از سوی سایر نهادها	قوانین ابلاغی نامتناسب با الزامات و زیرساخت‌های سازمان	۹۸
	وجود دستوراتی در جهت انجام اموری خارج از وظایف سازمان	۹۹
	الزامات قانونی و فرا قانونی وسیع مغایر با قوانین و وظایف شهرداری از سوی سایر نهادها	۱۰۰
الزامات گروه‌های فشار برون‌سازمانی	تأثیر گروه‌های فشار و روابط برون‌سازمانی بر اختلال در فعالیت‌ها	۱۰۱
	دیگته شدن سیاست‌های از برخی مسئولان نهادهای هم‌رده یا بالادستی که منجر به منفعل شدن سازمان می‌شود.	۱۰۲
	نابهنجاری حاصل از دخالت نهادهای متعدد در اموری که متولی اصلی آن شهرداری است.	۱۰۳
رقابت‌پذیری کمتر با دیگر شهرها	از بین رفتن تفکر توسعه‌ای و رقابتی با دیگر شهرها	۱۰۴
اثر بخشی پایین	تصمیم‌گیری کند و مبتنی بر حدس و گمان به علت نبود اطلاعات دقیق و همه‌جانبه در خصوص یک موضوع	۱۰۵
	عدم بهره‌مندی از ظرفیت‌های سازمانی	۱۰۶
	غیر همسو بودن فعالیت‌های بخش‌های مختلف با یکدیگر	۱۰۷
	تمرکز سازمان بر حل مسائل داخلی به جای تمرکز بر اهداف و آینده	۱۰۸
عملکرد پایین	ناتوانی سازمان در تصمیم‌گیری، اجرا و رسیدن به اهداف	۱۰۹
نوآوری پایین	از بین رفتن انگیزه افراد جهت ایجاد تغییر و نوآوری	۱۱۰
	مرتبط نبودن تلاش‌ها با دریافتی‌ها	۱۱۱
نارضایتی و بی‌اعتمادی شهروندان	نارضایتی شهروندان از شهرداری	۱۱۲
	نبود اعتماد در شهروندان نسبت به شهرداری و فعالیت‌های آن	۱۱۳
کاهش مشارکت شهروندان	بی‌تفاوتی شهروندان به امور شهر	۱۱۴
حرکت به سمت آشفتگی بیشتر در امور شهر	آشفتگی امور شهر و حرکت به سمت نابهنجاری و ناهماهنگی بیشتر	۱۱۵

**کدگذاری محوری:** با بررسی مقوله‌های فرعی (جدول ۱) و برقراری پیوند میان آن‌ها، کدگذاری محوری انجام شد. یافته‌های حاصل از این مرحله به شرح جدول ۳ است.

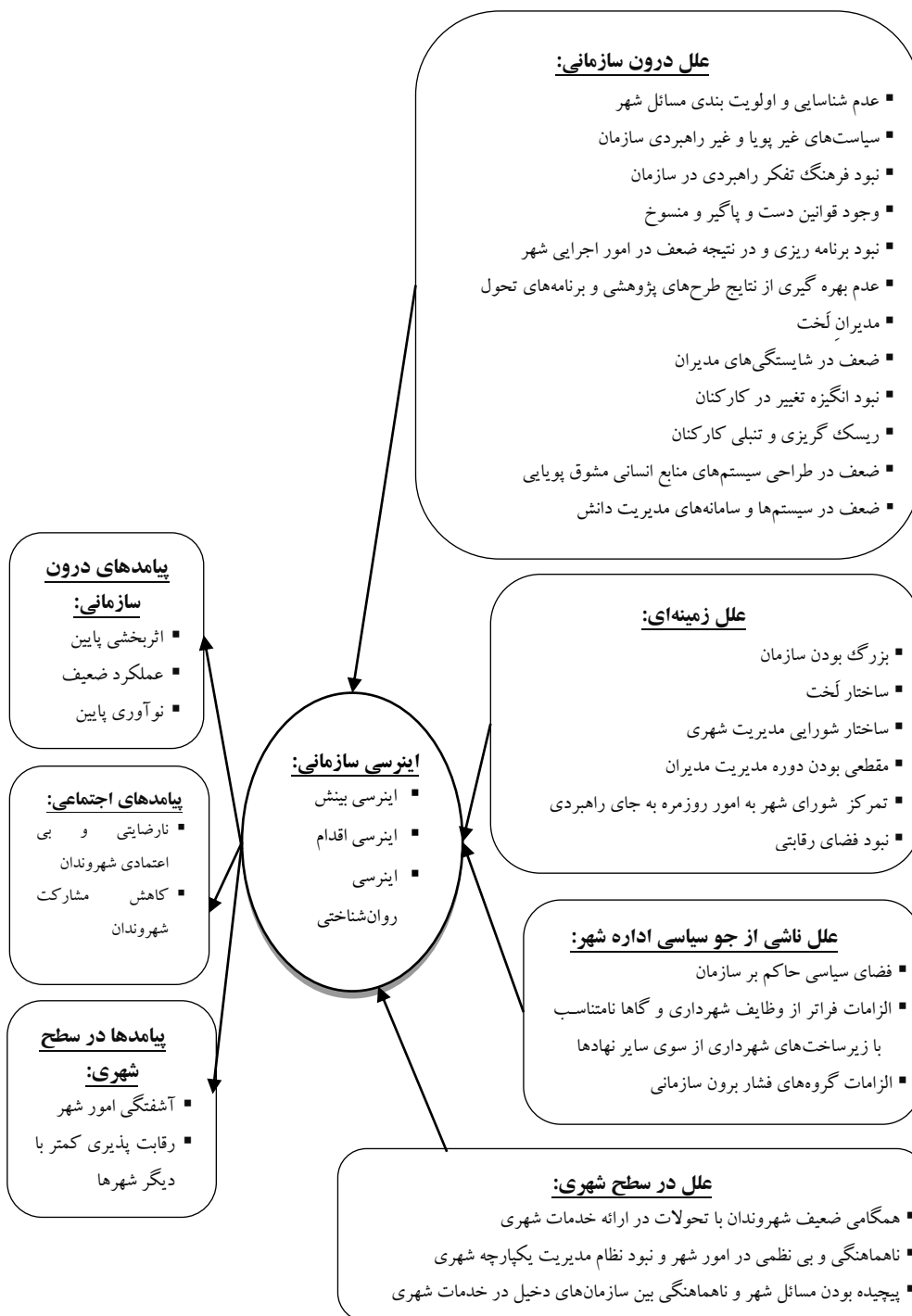
**جدول (۳): کدگذاری محوری**

مقوله‌های فرعی	محورها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اینرسی بینش</li> <li>▪ اینرسی اقدام</li> <li>▪ اینرسی روان‌شناختی</li> </ul>	وجود اینرسی سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم شناسایی و اولویت‌بندی مسائل شهر</li> <li>▪ سیاست‌های غیر پویا و غیر راهبردی سازمان</li> <li>▪ نبود فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان</li> <li>▪ وجود قوانین دست و پاگیر و منسوخ</li> <li>▪ نبود برنامه‌ریزی و در نتیجه ضعف در امور اجرایی شهر</li> <li>▪ عدم بهره‌گیری از نتایج طرح‌های پژوهشی و برنامه‌های تحول</li> <li>▪ مدیران لخت</li> <li>▪ ضعف در شایستگی‌های مدیران</li> <li>▪ نبود انگیزه تغییر در کارکنان</li> <li>▪ ریسک‌گریزی و تبلی کارکنان</li> <li>▪ ضعف در طراحی سیستم‌های منابع انسانی مشوق پویایی</li> <li>▪ ضعف در سیستم‌ها و سامانه‌های مدیریت دانش</li> </ul>	علل درون‌سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بزرگ بودن سازمان</li> <li>▪ ساختار لخت</li> <li>▪ ساختار شورایی مدیریت شهری</li> <li>▪ مقطعی بودن دوره مدیریت مدیران</li> <li>▪ مشغولیت شورای شهر به امور روزمره به جای راهبری امور</li> <li>▪ نبود فضای رقابتی</li> </ul>	علل زمینه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ همگامی ضعیف شهروندان با تحولات در ارائه خدمات شهری</li> <li>▪ ناهماهنگی و بی‌نظمی در امور شهر و نبود نظام مدیریت یکپارچه شهری</li> <li>▪ پیچیده بودن مسائل شهر و ناهماهنگی بین سازمان‌های دخیل در خدمات شهری</li> </ul>	علل در سطح شهری
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فضای سیاسی حاکم بر سازمان</li> <li>▪ الزامات فراتر از وظایف شهرداری و گاه نامتناسب با زیرساخت‌های شهرداری از سوی سایر نهادها</li> <li>▪ الزامات گروه‌های فشار برون‌سازمانی</li> </ul>	علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اثربخشی پایین</li> <li>▪ عملکرد ضعیف</li> <li>▪ نوآوری پایین</li> </ul>	پیامدهای درون‌سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نارضایتی</li> </ul>	پیامدهای اجتماعی

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بی‌اعتمادی</li> <li>▪ کاهش مشارکت</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حرکت به سمت آشفته‌گی بیشتر در امور شهر</li> <li>▪ رقابت‌پذیری کمتر با سایر شهرها</li> </ul>	پیامدها در سطح شهری

**کدگذاری انتخابی (گزینشی):** در این مرحله بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری، مدلی یکپارچه از یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود. نتایج حاصل از این مرحله به شرح نمودار ۱ است.

### نمودار ۱: مدل فرآیندی علل شکل‌گیری اینرسی سازمانی و پیامدهای آن



یافته‌های تحقیق نشان داد در سازمان سه نوع اینرسی بینش، اقدام و روان‌شناختی وجود دارد. به این ترتیب که تغییر و نیاز به تغییر به‌خوبی درک نمی‌شود، یا اگر درک شد، اقدام مناسبی در جهت آن انجام نمی‌شود. همچنین افراد تمایلی به تغییر نداشته و همراه نمودن افراد با تغییر یک چالش اساسی است. در این راستا به بعضی جملات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود. "درک تغییرات محیط مشکل شده است. مثلاً بحث شهر هوشمند بحث پیچیده‌ای است." "نقش رعایت دقیق کاربری‌ها در کیفیت زندگی شهروندان توسط شهرداری درک نشده است و یا اگر درک شده، نمی‌خواهند به آن رسیدگی کنند." "برخی مدیران تصور می‌کنند اختیارات آن‌ها برای ایجاد تغییر و نظم دادن به امور محدود است و از اختیارات قانونی خود استفاده نمی‌کنند."

بر اساس یافته‌های حاصله، علل شکل دهنده اینرسی سازمانی در چهار دسته علل درون‌سازمانی، علل زمینه‌ای، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر، و علل در سطح شهری شناسایی شد.

در خصوص **علل درون‌سازمانی**، مصاحبه‌شوندگان اشاره نمودند که مسائل شهر توسط مدیران و برنامه‌ریزان شناسایی و اولویت‌بندی نشده است، مدیران تفکر و نگرش راهبردی ندارند و درگیر امور روزمره شده‌اند، سیاست‌های سازمان راهبردی نیستند و بعضاً موانعی در برابر تغییر و تحول ایجاد می‌کنند. به‌طور کلی در همه سطوح سازمان فرهنگ تفکر راهبردی دیده نمی‌شود و عمده قوانین منسوخ و دست و پاگیر هستند. در امور شهر برنامه‌ریزی بسیار ضعیف است که باعث می‌شود در امور اجرایی شهر ضعف‌های اساسی همچون طولانی شدن پروژه‌ها و پروژه‌های نیمه‌تمام را به‌وضوح شاهد باشیم. همچنین علی‌رغم این که تحقیقات و طرح‌های پژوهشی و فناورانه قابل توجهی تا کنون برای سازمان انجام شده است اما از نتایج این پژوهش‌ها و برنامه‌های تحول استفاده نمی‌شود. در این میان اکثر مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که مدیران سازمان تمایلی به پویایی و تحول ندارند و به علت کوتاه بودن دوره مدیریتشان، اقدامات سطحی و زودبازده انجام می‌دهند و به عبارتی مدیران اینرسی دارند. همچنین شایستگی‌های مدیران دارای ضعف‌های اساسی است. در خصوص کارکنان نیز نبود انگیزه تغییر، ریسک‌گریزی و تنبلی از علل شکل‌گیری اینرسی هستند. همچنین سیستم‌های سازمانی نیز به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که مشوق پویایی و تحرک نیستند. به‌عنوان مثال سیستم‌های منابع انسانی مشوق پویایی نیستند و سیستم‌ها و سامانه‌های مدیریت دانش دارای ضعف‌هایی هستند. در این راستا برخی از جملات عنوان شده توسط مصاحبه‌شوندگان ذکر می‌شود. "مسائل شهر شناخته و اولویت‌بندی نشده است. دیدگاه قدرت و کنترل تعیین می‌کند چه کارهایی انجام شود." "مدیران درگیر روزمرگی شده‌اند ضرورتی برای تغییر حس نمی‌کند و حجم کار بالا و درگیری آن‌ها در مسائل روزانه منجر به عدم توجه آن‌ها به برنامه‌ریزی بلندمدت می‌شود." "در امور

شهر برنامه‌ریزی وجود ندارد تا از چالش‌ها و مسائل جلوتر باشیم. لذا در مقابل عمل انجام شده قرار می‌گیریم. اگر هم گاه برنامه‌ریزی انجام شود، مدیران اعتقادی به اجرای برنامه ندارند." "در شهرداری بین نیروی متخصص و متعهد و پر تلاش با فرد تنبل و زیر کار در رو و چاپلوس فرقی وجود ندارد. چه در انتخاب و چه در حقوق و دستمزد. این‌ها منجر به بی‌انگیزگی افراد برای تغییر می‌شوند." "در دوره جدید بودجه حقوق و دستمزد کارکنان دو برابر شده است که به خاطر وجود نیروی انسانی مازاد است." "کارکنان پس از تبدیل قرارداد به پیمانی، مانند یک کارمند دولتی رفتار می‌کنند و در محل کار استراحت می‌کند تا برای کار بعد از ظهر خود انرژی ذخیره کنند."

در خصوص **علل زمینه‌ای**، مصاحبه‌شوندگان اشاره نمودند از آنجا که شهرداری یک سازمان بزرگ یا به عبارتی یک آبر سازمان است و طیف وسیعی از خدمات را ارائه می‌دهد، ساختاری بزرگ و لخت دارد. همچنین ساختار شورایی سیستم مدیریت شهری و عوض شدن اعضای شورای شهر و به دنبال آن طیف وسیعی از مدیران شهرداری طی هر ۴ یا ۸ سال یکبار، و مقطعی بودن دوره مدیریت مدیران باعث می‌شود که به دنبال برنامه‌های زودبازده باشند و پروژه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدتی را شروع می‌کنند که تا پایان دوره مدیریتی خود به بازده نهایی برسد و از ریسک و انجام تغییرات و تحولات بنیادین تر اجتناب کنند. از طرف دیگر شورای شهر نیز به امور روزمره و جاری می‌پردازد تا امور راهبردی. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شورای شهر بر اساس اختیاراتی که در قانون اساسی برای آن‌ها در نظر گرفته شده است عمل نکرده و وظیفه اصلی خود مبنی بر راهبری کلیه امور شهر و یکپارچه‌سازی آن را انجام نداده و در حد "شورای شهرداری" تقلیل یافته است و قدرت کافی را در میان نهادهای دخیل در امور شهر ندارد. علت دیگری که باعث اینرسی می‌شود، فعالیت سازمان شهرداری در فضایی غیر رقابتی است که به نوعی بی‌نیازی و عدم ضرورت برای تحول و پویایی را القا می‌کند. در خصوص علل زمینه‌ای به برخی از جملات مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌شود. "دولت تمایل دارد اختیارات شورای شهر را محدود کند. هر نوع تصمیمی توسط شورای شهر باید از فرمانداری مجوز بگیرد. مجلس تمایل به تضعیف قدرت شورای شهر دارد تا شورا وارد امور حاکمیتی نشود. مثلاً به سازمان‌های برق و آب دستور ندهد. بعلاوه عمده مصوبات شورای شهر تا در جریان‌های بروکراسی پیش رود، خاصیت خود را از دست می‌دهد و به دلیل همین وقفه‌ها اینرسی ایجاد می‌شود." "در سازمان‌های خصوصی شرایط به گونه‌ای است که حتی یک لحظه هم نباید غفلت کرد و دائماً باید محیط پایش شده و تغییر انجام شود؛ اما شهرداری این فضای رقابتی را ندارد." در خصوص **علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر** مصاحبه‌شوندگان اشاره نمودند که فضایی سیاسی حاکم بر سازمان است. همچنین از سوی سایر نهادها الزامات فراتر از وظایف شهرداری و گاه نامتناسب با



زیرساخت‌های شهرداری اعمال می‌شود و از طرف دیگر گروه‌های فشار برون‌سازمانی نیز خواسته‌ها و الزاماتی را به شهرداری تحمیل می‌کنند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود "وظایف دور از حیطه عمل شهرداری به آن محول می‌شود. مثلاً بحث کشف رود و بازچرخانی آب و پساب بیشتر به سازمان آب و فاضلاب مربوط است تا شهرداری". "این موضوع تا جایی است که حتی شهرداری در نصب یک بنر اختیارات لازم را ندارد و از نهادهای مختلف تماس می‌گیرند و می‌گویند محتوای بنر را عوض کنید".

در خصوص **علل در سطح شهری** مصاحبه‌شوندگان عنوان نمودند از علل شکل‌گیری اینرسی سازمانی، همگامی ضعیف شهروندان با تحولات در ارائه خدمات شهری است. همچنین علت دیگر پیچیده بودن مسائل شهر است باعث می‌شود بین سازمان‌های دخیل در خدمات شهری ناهماهنگی وجود داشته باشد و عدم اقدام مناسب در این زمینه باعث شده است که نظام مدیریت یکپارچه شهری محقق نشود. در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود "امروز شهرداری یک خیابان را آسفالت می‌کند، فردای آن روز سازمان آب آسفالت را به خاطر کار گذاشتن لوله آب خراب کرده و بعد دوباره آسفالت می‌کنند، یک هفته بعد به خاطر یک موضوع دیگر آسفالت کنده می‌شود و این روند ادامه دارد. شهروندان از این ناهماهنگی‌ها ناراضی هستند".

در خصوص پیامدهای اینرسی سازمانی، بر اساس یافته‌های پژوهش سه دسته پیامدهای درون‌سازمانی، پیامدهای مرتبط با شهروندان و پیامدها در سطح شهری شناسایی شد.

در خصوص **پیامدهای درون‌سازمانی** مصاحبه‌شوندگان عنوان نمودند در اثر اینرسی سازمانی، سازمان اثربخشی پایینی دارد، عملکردها ضعیف است و نوآوری بسیار محدود است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود "هنگامی که یک سازمان ورودی‌های خوبی به لحاظ نیروی انسانی نداشته باشد، به آن‌ها انگیزه ندهد و حتی انگیزه آن‌ها را تضعیف کند، تلاش‌های افراد ارتباطی با حقوق دریافتی و ارتقاء شغلی آن‌ها نداشته باشد، افراد و سازمان لخت می‌شوند. به این ترتیب عملکرد و اثربخشی سازمان کاهش می‌یابد".

در خصوص **پیامدهای اجتماعی** مصاحبه‌شوندگان عنوان نمودند به دنبال اینرسی در سازمان شهرداری، نارضایتی‌های شهروندان روز به روز بیشتر می‌شود. شهروندان به شهرداری بی‌اعتماد هستند و مشارکت مطلوبی در امور شهر ندارند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود "مردم عوارضی به شهرداری جهت ساخت‌وساز، فعالیت‌های تجاری و امثالهم پرداخت می‌کنند اما به نسبت، خدمات مناسبی

دریافت نمی کنند. مردم شاهد اجرای پروژه‌های با هزینه بالا و کم ضرورت هستند. طبیعتاً رضایت چندانی نخواهند داشت."

در خصوص پیامدها در سطح شهری مصاحبه‌شوندگان عنوان نمودند به دلیل اینرسی سازمانی، امور به سمت گره خوردن بیشتر و آشفتگی بیشتر می‌رود. همچنین شهر مشهد قدرت رقابت با دیگر شهرها در کشور و منطقه را از دست می‌دهد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود "اگر چاره‌ای برای مشکلات موجود اندیشیده نشود و این جریان ادامه پیدا کند شهر به سمت چند پارگی و ناهماهنگی بیشتر حرکت کرده و مسائل پیچیده‌تر و حل آن‌ها دشوارتر می‌شود."

### بحث و نتیجه

از آنجاکه در کشورهای در حال توسعه بخش قابل توجهی از امور تصدی‌گری توسط سازمان‌های عمومی و دولتی انجام می‌شوند و در انجام این امور انحصار وجود دارد و از طرفی، به مرور زمان این سازمان‌ها بزرگ‌تر شده‌اند، در آن‌ها حالت‌هایی از مقاومت در برابر تغییر و اینرسی سازمانی مشاهده می‌شود. این پژوهش بر آن بود تا در شهرداری مشهد علل ایجاد کننده اینرسی سازمانی و پیامدهای حاصل از آن را کشف نماید. به این منظور از روش کیفی مبتنی بر تئوری داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده استفاده شد. به این ترتیب علل ایجاد کننده اینرسی سازمانی شامل علل درون‌سازمانی، علل زمینه‌ای، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر، و علل در سطح شهری می‌باشند. همچنین پیامدهای حاصل از اینرسی سازمانی شامل پیامدهای درون‌سازمانی، پیامدهای اجتماعی و پیامدهای در سطح شهری می‌باشند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، از جمله علل درون‌سازمانی شکل‌گیری اینرسی سازمانی، وجود مدیران لخت و ضعف در شایستگی‌های مدیران می‌باشند. این یافته با نتایج تحقیق اوستن (۲۰۱۴) همسو است که رهبری، مهارت‌های کارکنان و ریسک‌گریزی را به عنوان عوامل شکل دهنده اینرسی سازمانی معرفی نموده‌اند. یافته‌ها نشان داد مدیران شهرداری دچار اینرسی می‌باشند. به این معنی که آن‌ها عمدتاً در تشخیص تغییرات مهم و با اولویت توان لازم را نداشته و در اجرای تغییرات اساسی نیز توانایی لازم نداشته و یا فکر می‌کنند قوانین و مقررات دست و پای آن‌ها را بسته است و تصور می‌کنند انعطاف لازم جهت تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب تغییرات اساسی و اجرایی نمودن آن‌ها را ندارند و دچار اینرسی روان‌شناختی نیز می‌باشند. همچنین عمده مدیران علی‌رغم تشخیص تغییرات مورد نیاز و توانایی در انجام آن‌ها، تمایلی به انجام این کار ندارند و به این ترتیب بسیاری از تغییرات در نطفه خفه می‌شود و حتی می‌توان گفت یک علت مقاومت در برابر تغییر مدیران هستند که با سایر تصمیم‌گیران به اجماع نمی‌رسند

به این ترتیب عمدتاً انجام تغییرات آن‌چنان عجیب به نظر می‌رسد که گویی از دو چرخه انتظار انجام کار یک ماشین را داشته باشیم. یک علت دیگر مرتبط با مدیران، ضعف در شایستگی‌های برخی مدیران است. یافته‌ها نشان داد از ابتدای امر، جذب و ارتقاء مدیران بر اساس روابط سیاسی شکل می‌گیرد نه شایستگی آن‌ها. به این ترتیب عمده مدیران شایستگی‌های مدیریتی لازم را دارا نبوده و در توانایی مدیریت آن‌ها ضعف‌هایی مشاهده می‌شود. به گونه‌ای که ضعف اساسی در شایستگی‌های تفکر راهبردی مدیران به چشم می‌خورد و مدیران تمایلی به انجام امور زیربنایی در دوره کوتاه مدیریت خود ندارند. همچنین در شایستگی‌های تصمیم‌گیری مدیران ضعف‌هایی به چشم می‌خورد و برخی مدیران از پذیرش مسئولیت تصمیمات مهم واهمه دارند به گونه‌ای که یک موضوع را به چندین مرجع دیگر ارجاع می‌دهند و پس از اخذ تأیید مراجع مختلف، تصمیم‌گیری می‌کنند. به این ترتیب اجرای هر امری که خارج از روال عادی باشد به کندی انجام می‌شود.

از دیگر علل درون‌سازمانی، نبود انگیزه تغییر در کارکنان شناخته شد که با نتایج تحقیق اوستن (۲۰۱۴) همسو است. همچنین عامل ریسک‌گریزی و تنبلی کارکنان از دیگر علل درون‌سازمانی شناخته شده در این تحقیق می‌باشند که این یافته همسو با نتایج تحقیق اوستن (۲۰۱۴)، غفاری و رستم‌نیا (۲۰۱۶)، و سپهوند و همکاران (۲۰۱۶) می‌باشد. در این زمینه مشاهده می‌شود که کارکنان از تغییر گریزانند و از آنجا که تغییر در ماهیت خود ریسک را به همراه دارد، از ریسک نیز گریزانند. لذا کارکنان در این شرایط محافظه‌کاری را ترجیح می‌دهند. در این راستا همچنین کاپلان و هندرسون (۲۰۰۵)، آلکورن و گودکین (۲۰۱۱)، و سپهوند و همکاران (۲۰۱۶) نیز عنوان نموده‌اند که فرآیندهای شناختی افراد و مدیران شامل دفاع روان‌شناختی، استرس و اضطراب، ترس، ذهنیت منفی، و انجماد فکری از علل شکل‌گیری اینرسی سازمانی هستند. این یافته‌ها تأییدکننده و شاهدی بر تئوری‌های شناختی اینرسی سازمانی (Cai & Shi, 2022) است که عنوان می‌کند اینرسی سازمانی ناشی از حالات دفاعی افراد سازمان در برابر تغییر، و یادگیری دو حلقه‌ای است. بر اساس این تئوری الگوهای عادات تقویت شده و در کنار آن ادراک انتخابی مانع تغییرپذیری کارکنان به لحاظ روان‌شناختی می‌شود.

در این تحقیق عامل ضعف در سیستم‌ها و سامانه‌های مدیریت دانش به عنوان یک علت درون‌سازمانی شکل دهنده اینرسی سازمانی شناخته شد که این یافته تا حدودی همراستا با نتایج تحقیقات لیائو و همکاران (۲۰۰۸)، و ابراهیمی (۲۰۱۴) می‌باشد که به تأثیر اینرسی دانش در افزایش اینرسی سازمانی اشاره نموده‌اند. نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد در چنین سازمان‌هایی اطلاعات دقیق، شفاف و به روز در دسترس نیست و در خصوص یک موضوع اطلاعات پراکنده‌ای وجود دارد و سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه‌ای وجود ندارد.

این سامانه‌ها جزیره‌ای تعریف شده‌اند که در برخی موارد موازی کاری‌های قابل توجهی دارند که منجر به جذب نیروی اضافه نیز می‌شود. همچنین فناوری‌های مورد نیاز شهر الکترونیک به حد کافی توسعه داده نشده است و در این زمینه شهرداری‌ها در ایران در ابتدای راه خود قرار دارند. این موارد باعث می‌شوند تصمیم‌گیری در سازمان به‌کندی و با کیفیت پایین و مبتنی بر حدس و گمان انجام شود و ریسک تصمیمات را بالا می‌برد که منجر به تغییرگریزی شده و تحرک و پویایی را از سازمان دور می‌کند.

در میان علل زمینه‌ای بر اساس یافته‌های تحقیق، بزرگ بودن سازمان علتی بر شکل‌گیری اینرسی در سازمان است. این یافته همسو با نتایج تحقیق هانان و فریمن (۱۹۸۴) می‌باشد که نشان داده‌اند هر چه سازمان اندازه بزرگ‌تری داشته باشد، درجه اینرسی بالاتری دارد. از آنجاکه شهرداری نیز یک ابر سازمان است، دامنه فعالیت‌های گسترده‌ای دارد و طبیعتاً اجرای یک تغییر در آن وقت و انرژی بیشتری می‌طلبد. بزرگی و چاق بودن سازمان باعث می‌شود هر تغییری خصوصاً تغییرات مربوط به منابع انسانی و ساختار سازمانی با مقاومت و موانع متعددی مواجه شود. همچنین در میان علل زمینه‌ای، ساختار لخت از دیگر عوامل شکل دهنده اینرسی سازمانی شناخته شد که این یافته همسو با نظر مجید و همکاران (۲۰۱۱) و گرووز و همکاران (۱۹۹۳) می‌باشد که نشان دادند اینرسی تأثیرپذیر از طرح سازمانی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد در این سازمان‌ها در طراحی و اجرای ساختار جدید ضعف‌هایی وجود دارد، هماهنگی و هم‌جهتی بین بخشی جهت اجرای تصمیمات ضعیف است، هر تغییر ساختاری با فرآیند طولانی و پر مقاومت مواجه می‌شود و ساختار سازمانی فعلی، بر اساس وظایف متنوع و در حال تغییر کنونی، پویایی لازم را ندارد. در این راستا تئوری اینرسی ساختاری نیز عنوان می‌کند که سازمان‌های بزرگ به‌مرورزمان در انجام فعالیت‌ها، رویه‌های تکراری و استاندارد شده‌ای ایجاد می‌کنند که این به‌مرورزمان باعث لختی سازمان و عدم انتخاب آن‌ها توسط محیط می‌شود (Ciccarello, 2022).

مقطعی بودن دوره مدیریت مدیران، از دیگر علل زمینه‌ای شناخته‌شده می‌باشد که این یافته همسو با نتیجه تحقیق فردریکسون و همکار (۱۹۸۹) می‌باشد که به تأثیر تیم مدیریت و درجه تداوم تیم‌های مدیریت در اینرسی سازمانی اشاره نموده‌اند. شهرداری‌ها در ایران به علت ساختار شورایی مدیریت شهری، در فضایی سیاسی رفتار می‌کنند. چراکه شورای شهر توسط شهروندان بر اساس فرآیندی سیاسی انتخاب می‌شوند و به همین ترتیب انتخاب شهردار و مدیران ارشد نیز ماهیتاً سیاسی است و این جریان تا پایین‌ترین سطوح عملیاتی سازمان جریان دارد. لذا مدیران تیم‌سازی سیاسی کرده و سازمان با نیروهای کم تخصص بزرگ‌تر می‌شود و فضای سیاسی سازمان در حال تشدید شدن است. به‌این ترتیب دیدگاه قدرت-کنترل بر سیستم‌های مدیریتی، ساختار و فرهنگ غالب می‌شود و در جریان بازی‌های جناحی و بزرگ شدن سازمان

و اولویت منافع گروه‌های نفوذ بر نیازهای سازمان، اینرسی سازمان تشدید می‌شود. عامل دیگری که ناشی از ساختار شورایی مدیریت شهری است، سرایت اینرسی از نهادهای قانون‌گذار بالادستی می‌باشد. شهرداری هم موظف به رعایت قوانین نهادهای دولتی قانون‌گذار می‌باشد و هم قوانین تصویب شده توسط شورای شهر را باید اجرا نماید. این در حالی است که عمده قوانین دولتی بالادستی قدیمی و منسوخ بوده و پوشش دهنده اقتضائات حال حاضر شهرداری نیست. بر اساس تئوری سیستم‌های باز، این نتیجه منطقی به نظر می‌رسد. چراکه سازمان با محیط خود فعالانه در تعامل است و جزئی از سیستم بزرگ‌تر است. لذا از ویژگی‌ها و حالات سیستم بزرگ‌تر تأثیر می‌پذیرد. به این ترتیب هنگامی که سازمان‌های مرتبط و خصوصاً نهادهای بالادستی دچار اینرسی باشند، سازمان نیز دچار اینرسی خواهد شد.

از دیگر علل زمینه‌ای شناخته شده در این پژوهش نبود فضای رقابتی است. این یافته همسو با نتایج تحقیق اوستن (۲۰۱۴) و سپهوند و همکاران (۲۰۱۶) است که نشان داد است فعالیت سازمان در فضایی رقابتی تر منجر به سطح پایین‌تر اینرسی سازمانی می‌شود.

در این تحقیق یک دسته عواملی که به عنوان علت اینرسی سازمانی شناخته شدند، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر می‌باشند. به علت ماهیت و محیط خاص سازمان مورد مطالعه در این پژوهش، و تمایزات آن با محیط‌هایی که پژوهش‌های قبلی در آن انجام شده‌اند، تا کنون به علل شناسایی شده در این دسته، در تحقیقات قبلی اشاره نشده است. در حالی که عمده مصاحبه‌شوندگان، به این دسته از دلایل اشاره نموده‌اند و بعضاً این دسته از عوامل را تأثیرگذارتر از سایر عوامل معرفی نموده‌اند. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان داد به دلیل از جو سیاسی اداره شهر، گروه‌های فشار برون‌سازمانی الزاماتی را بر شهرداری تحمیل می‌کنند. به گونه‌ای که گروه‌های فشار و روابط برون‌سازمانی موجب اختلال در فعالیت‌ها می‌شوند. همچنین از برخی نهادهای هم‌رده یا بالادستی سیاست‌هایی دیکته می‌شود که منجر به منفعل شدن سازمان می‌شود و دخالت افراد حقیقی و حقوقی متعدد در اموری که متولی اصلی آن شهرداری است، نابهنجاری‌هایی را ایجاد می‌کند. به این ترتیب اقدامات و تغییر و تحولاتی که سازمان مترصد انجام آن است، در محیط سازمان با موانع بسیاری مواجه می‌شود. این یافته تأییدکننده تئوری سیستم‌های سیاسی و اجتماعی نیز می‌باشد. بر اساس این تئوری، در جریان تغییر در سطوح مختلف سازمانی و حتی فرا سازمانی، هنگامی که ذینفعان متعدد در مورد منافع خود تردید کنند، تلاش می‌کنند تا با اعمال قدرت و فشار منافع خود را حفظ کرده و بر سر راه تغییر مداخلات و یا موانعی ایجاد کنند. در این زمینه خصوصاً در سازمان‌های عمومی همچون شهرداری‌ها که ذینفعان متعددی از قبیل گروه‌های مختلف شهروندان، مدیران و کارکنان، اعضای شورای شهر، سازمان‌های زیرمجموعه، و سایر نهادهای هم‌رده و بالادستی دارد، و

سازمان در فضایی سیاسی - عقلایی فعالیت می کند، طبیعی است که طیف متنوعی از عوامل سیاسی مانع را در برابر تغییر وجود داشته باشد.

به همین ترتیب تحقیقات اندکی یافت می شوند که همسو با علل شناخته شده در سطح شهری باشند. در این میان تنها می توان به تحقیق هانان و فریمن اشاره نمود که پیچیدگی سازمان را به عنوان عاملی تأثیرگذار بر اینرسی معرفی نموده اند و این یافته تا حدودی همسو با یافته شناخته شده در این تحقیق می باشد که پیچیده بودن مسائل شهر منجر به اینرسی سازمانی می شود. چراکه به دنبال پیچیدگی مسائل و گستردگی دامنه وظایف شهرداری ها، ساختار سازمان نیز پیچیده تر می شود و این موضوع باعث کندی جریان اطلاعات و تصمیم گیری ها شده و منجر به اینرسی می شود. می توان این دسته از علل را با استفاده از تئوری سیستم باز نیز تبیین نمود. بر اساس این تئوری، سازمان علاوه بر این که درون سیستم خود اجزایی به هم پیوسته دارد، در محیط نیز به عنوان جزئی از یک سیستم بزرگ تر و تأثیرگذار و تأثیرپذیر از دیگر اجزا عمل می کند. لذا فعالیت شهرداری ها در محدوده جغرافیایی یک شهر، تأثیرپذیر از گسترده عوامل و موضوعات خرد و کلان در سطح شهری است. به این ترتیب پیچیدگی های محیط به آن سرایت کرده و منجر به کندی و اینرسی می شود.

سومین دسته از علل اینرسی سازمانی که در کنار علل درون سازمانی و علل زمینه ای وجود دارند، علل در سطح شهری هستند. یافته های پژوهش نشان داد یکی از علل در سطح شهر که منجر به اینرسی سازمان می شود نبود نظام مدیریت یکپارچه شهری است. به گونه ای که عمدتاً در امور شهر در خصوص یک موضوع تصمیم گیرندگان مختلفی وجود دارد و امور شهر یک متولی اصلی ندارد. این امر نیز منجر به آشفتگی و بی برنامه گی امور شهر می شود که در مجموع اینرسی سازمانی را شدت می بخشد چراکه هر اقدامی از سوی شهرداری با مخالفت و مقاومت نهادهای مرتبط یا غیر مرتبط مواجه می شود. همچنین علت دیگر همگامی ضعیف شهروندان با تحولات در ارائه خدمات شهرداری است به گونه ای که شهروندان در خصوص تغییرات در ارائه خدمات شهری آگاهی لازم را نداشته و آموزش ندیده اند، دید منفی به شهرداری و تغییرات در ارائه خدمات آن داشته و با برخی تحولات شهری به کندی همراه می شوند. این یافته بر اساس تئوری فرهنگ قابل تبیین است. به گونه ای که ویژگی های منفی فرهنگی همچون عدم اعتماد، منفی نگری، عدم دریافت اطلاعات جامع، و عدم مشارکت شهروندان منجر به زیانمند دانستن تغییر از جانب شهروندان و در نتیجه مقاومت ایشان در برابر تغییر می شود و زمینه را برای اینرسی سازمانی فراهم می کند.

در خصوص پیامدهای اینرسی سازمانی نیز در پژوهش حاضر سه دسته پیامدهای درون‌سازمانی، پیامدهای اجتماعی و پیامدهای در سطح شهری شناخته شد. در این میان تحقیقات گذشته به برخی پیامدهای درون‌سازمانی شناخته‌شده در این پژوهش اشاره نموده‌اند. در این تحقیق عملکرد ضعیف یکی از پیامدهای اینرسی سازمانی است که این یافته همسو با نظرات هانگ و همکاران (۲۰۱۳) و ندزینسکاس و همکاران (۲۰۱۳) می‌باشد که به تأثیر اینرسی سازمانی بر عملکرد اشاره نموده‌اند. در نتیجه اینرسی سازمانی، سازمان در تصمیم‌گیری، اجرا و رسیدن به اهداف سازمان توانایی لازم را نداشته و عملکرد پایینی از خود نشان می‌دهد.

همچنین نوآوری پایین از دیگر پیامدهای شناخته‌شده در این پژوهش است که با نتایج تحقیق هانگ و همکاران (۲۰۱۳)، بابازاده (۲۰۱۶) و شهابی و جلیلیان (۲۰۱۰) و میکالف (۲۰۲۱) همسو است.

یافته‌های پژوهش نشان داد یک پیامد درون‌سازمانی ناشی از اینرسی سازمانی، اثربخشی پایین سازمان می‌باشد. به این صورت که در نتیجه اینرسی تصمیم‌گیری کند و مبتنی بر حدس و گمان رخ می‌دهد که به علت نبود اطلاعات دقیق و همه‌جانبه در خصوص یک موضوع بوده است، همچنین سازمان دچار اینرسی از تمامی ظرفیت‌های موجود سازمانی استفاده بهینه را نکرده و فعالیت‌های بخش‌های مختلف آن با یکدیگر همسویی لازم را ندارند و سازمان درگیر شده در حل و فصل مسائل داخلی و مسائل مرتبط با شهر است و تمرکز چندانی بر اهداف و آینده ندارد. به این ترتیب اثربخشی پایینی را دارا است.

نتایج پژوهش نشان داد یک بخش از پیامدهای اینرسی سازمانی مرتبط با شهروندان می‌باشد که به صورت نارضایتی و بی‌اعتمادی و کاهش مشارکت شهروندان ظهور می‌یابد. به گونه‌ای که شهروندان به نسبت عوارض پرداختی اعم از عوارض مربوط به کسب و کارها و عوارض ساخت و ساز خدمات مطلوبی را در سطح شهر مشاهده نمی‌کنند و رضایت چندانی ندارند. این موارد در طی زمان منجر شده است که شهروندان نسبت به شهرداری و اقدامات آن اعتماد لازم را نداشته و عقیده دارند سرمایه‌های شهر در حال تلف شدن است و هر مدیر و هر حوزه صرفاً به فکر رسیدن به منافع بیشتر در دوره کوتاه‌مدت مدیریت خود است و به‌نوعی این باور را دارند که یک نظام تاراج شکل گرفته است که هر اقدام و هر پروژه، در حال تأمین منافع مالی یا غیر مالی عده‌ای است.

دسته دیگر پیامدهای اینرسی سازمانی، پیامدهایی در سطح شهر می‌باشند. چنانچه در جهت رفع اینرسی سازمانی اقدامی انجام نشود باعث می‌شود که اثرگذاری عوامل ایجاد کننده اینرسی تقویت شود و چرخه‌هایی شکل گیرد که با تکرار آن‌ها سازمان به سمت اینرسی بیشتر و بیشتر حرکت کند. خصوصاً اگر در زمینه مدیریت یکپارچه شهری که از علل اساسی ایجاد کننده اینرسی می‌باشد مداخله‌ای انجام نشود

شهر به سمت آشفته‌گی، نابهنجاری و ناهماهنگی بیشتر حرکت می‌کند. به این ترتیب مدیران دائماً در حال حل و فصل مسائل روزانه و واکنش به رویدادهای مختلف شده و تفکر توسعه‌ای در سطح شهر تضعیف می‌شود که با ادامه این روند، شهر توان رقابت‌پذیری کمتری با دیگر شهرهای جهانی پیدا کرده و در یک چرخه تضعیف‌کننده حرکت می‌کند.

نهایتاً خروجی این پژوهش ارائه یک نظریه سطح جوهری در خصوص علل و پیامدهای اینرسی سازمانی در شهرداری مشهد است که پژوهشگر آن را در ارتباط تنگاتنگ با یک جامعه از افراد شکل داده است.

به این ترتیب پیشنهاد می‌شود جهت کاهش اینرسی سازمانی، شهرداری مشهد اقدامات اساسی نسبت به کوچک‌سازی ساختار انجام داده و برنامه‌های راهبردی و میان‌مدت را به گونه‌ای طراحی نماید که با تغییر مدیران، این برنامه‌ها تغییر نکرده و جریان اجرای آن‌ها ادامه یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود تحول، پویایی و تغییر به عنوان یک ارزش سازمانی تعریف شود. به گونه‌ای که در سایه آن، برنامه‌های راهبردی، سیاست‌ها، سیستم‌های سازمانی و خصوصاً سیستم‌های منابع انسانی، با روح تحول و پویایی آمیخته شوند. همچنین سازمان با تقویت سیستم‌های مدیریت دانش و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً سیستم ارزیابی عملکرد در سطوح فرد، گروه و سازمان، موفقیت سازمان در اجرای تحولات را ارزیابی کرده و اقدامات اصلاحی انجام دهد. همچنین ضروری است تا سیستم مدیریت یکپارچه شهری که متولی و تصمیم‌گیر نهایی آن شورای شهر باشد ایجاد شود و با اتخاذ اختیارات قانونی به هماهنگ‌سازی دستگاه‌های اجرایی خدمات شهری پرداخته و روند انجام امور را یکپارچه و تسریع نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود شهرداری تصدی‌گری خود را کاهش داده و اموری که سازمان‌های خصوصی قادر به انجام آن هستند را برون‌سپاری کرده و فضایی رقابتی میان سازمان‌های خصوصی در ارائه خدمات شهری ایجاد نماید تا به انعطاف‌پذیری، چابکی و تحول در ارائه خدمات شهری دست یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان در خصوص شایستگی‌های مدیران و کارکنان مدل‌هایی را تدوین نموده و سازوکارهایی جهت ارتقاء این شایستگی‌ها ایجاد نماید و این نظام شایستگی مبنای جذب و ارتقاء کارکنان و مدیران قرار گیرد. به گونه‌ای که شایستگی‌هایی همچون گشودگی در برابر تغییر، همراهی با تحولات، ایجاد تغییر، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، نگرش تحول‌گرا تعریف شوند و به دنبال آن، شایستگی‌های مدیران و کارکنان ارزیابی شده و موارد نیازمند بهبود مشخص شود و در برنامه‌های توسعه منابع انسانی جهت ارتقاء این شایستگی‌ها برنامه‌ریزی شود. در این راستا، همان‌گونه که نتایج تحقیق به‌طور ضمنی نشان داد، یک راه خروج اساسی سازمان از اینرسی، از طریق منابع انسانی آن می‌باشد و هدایت منابع انسانی در این راستا، نیازمند طراحی متناسب سیستم‌های منابع انسانی است. این در حالی است که در حال حاضر مصاحبه‌شوندگان عنوان



نمودند که نظام ارزیابی عملکرد فعلی، عملکرد خوب و مطلوب را شناسایی نکرده و مشوق عملکرد مطلوب نیست و مبنای سیستم پاداش نیز نیست. همچنین عملکرد گروه‌ها و عملکرد سازمان ارزیابی نمی‌شود لذا موفقیت یا شکست سازمان مشخص نمی‌شود. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود در بازطراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمان و ارتباط آن با سیستم‌های جبران خدمات و آموزش، و مدیریت خروج اقداماتی اساسی انجام شود به گونه‌ای که خلاقیت‌ها، پویایی‌ها، کارآفرینی‌ها و تحول‌خواهی‌ها تشویق شده و توسعه یابند.

جهت انجام پژوهش‌های آتی نیز پیشنهاد می‌شود علل و پیامدهای معرفی شده در این پژوهش به صورت کمی ارزیابی شود تا مشخص شود در میان علل شکل دهنده اینرسی سازمانی کدام دسته عوامل شدت تأثیر بیشتری دارند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی مدلی چند سطحی مشتمل بر عوامل فردی، گروهی و سازمانی از اینرسی سازمانی را طراحی و آزمون نمایند.

لازم به ذکر است از آنجا که این پژوهش در شهرداری مشهد که یک سازمان عمومی در ایران است انجام شده است، یافته‌های حاصله قابلیت تعمیم به سایر سازمان‌ها و سایر کشورها را ندارد و صرفاً به صورت تئوریک می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

## References

- Abdul, M.; Muhammad, T. A. M. Y., & Naila, T. (2011). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management*, 5(2), 383-388.
- Al Badi, M. S. (2018). *The impact of organisational change inertia on public sector knowledge practices adoption: case of UAE* (Doctoral dissertation, University of Reading).
- 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. *Current Psychology*, 1-13.
- Allcorn, S., & Godkin, L. (2011). Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(1), 89-104.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1999). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- Babazadeh, Tahereh (2017). *Investigating the Impact of Organizational Learning on Organizational Innovation with the Moderating Role of*

*Organizational Inertia*, M. Sc. Thesis guided by of Mohammad Dostdar and counseled by Mahmoud Moradi, Department of Management, University of Guilan. (In Persian)

Bosmans, G.; Van Vlierberghe, L.; Bakermans-Kranenburg, M. J.; Kobak, R.; Hermans, D., & van IJzendoorn, M. H. (2022). A learning theory approach to attachment theory: Exploring clinical applications. *Clinical child and family psychology review*, 1-22.

Boyer, M., & Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59 (2): 324-348.

Cai, Y., & Shi, W. (2022). The influence of the community climate on users' knowledge-sharing intention: the social cognitive theory perspective. *Behaviour & Information Technology*, 41(2), 307-323.

Cano, M.; Murray, R., & Kourouklis, A. (2022). Can lean management change the managerial culture in higher education? *Studies in Higher Education*, 47(4), 915-927.

Charmaz, K., & Mitchell, R. G. (2000). Grounded theory in ethnography. *Handbook of ethnography*, 160, 174.

Ciccarello, F.; Lorenzo, S.; Giovannetti, V., & Palma, G. M. (2022). Quantum collision models: Open system dynamics from repeated interactions. *Physics Reports*, 954, 1-70.

Choi, T., & Chandler, S. M. (2020). Knowledge vacuum: An organizational learning dynamic of how e-government innovations fail. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101416.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Dean, J. W., & Snell, S. A. (1991). Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia, *Academy of Management Journal*, 34(4), 776-804.

Dobrev, S. D.; Kim, T.-Y., & Carroll, G. R. (2003). Shifting Gears, Shifting Niches: Organizational Inertia and Change in the Evolution of the U.S. Automobile Industry: 1885-1981. *Organization Science*, 14(3), 264-282.

Ebrahimi, S. A. (2015). An Introduction to Organizational Inertia and Its Influencing Factors in Public Sector Organizations of Iran, *Management of Governmental Organizations*, Volume 4, Number 1, pp. 108-91. (In Persian)

Friedman, S. R.; Williams, L. D.; Guarino, H., Mateu-Gelabert, P.; Krawczyk, N.; Hamilton, L., ... & Earnshaw, V. A. (2022). The stigma system: How sociopolitical domination, scapegoating, and stigma shape public health. *Journal of Community Psychology*, 50(1), 385-408.

Feng, M.; Li, J. J., & Xiong, X. Y. (2022). Institutional Pressures, High-Performance Work Systems, and Marketability: The Moderating Role of Organizational Inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863221096164.

Fernandez, W. D. (2004). *The Grounded Theory Method and Case Study Data in IS Research: Issues and Design*. Information Systems Foundations Workshop: Constructing and Criticising.

Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of management journal*, 32(3), 516-542.

Gao, K.; Yang, Y.; Sun, L., & Qu, X. (2020). Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 71, 272-287.

Geiger, D., & Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and organizational dynamics: Exploring blind spots and organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436.

Ghaffari, R., & Rostannia, Y. (2013). Organizational Inertia and Social Laziness: Dysfunctions of Bureaucratic Organizational Culture, *Public Management*, 9(2), 307-322. (In Persian)

Glaser, Barney G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.

Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*, 8(1): 82-95.

Gresov, C.; Haveman, H. A., & Oliva, T. A. (1993). Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response. *Organization Science*, 4(2), 181-208.

Haag, S. (2014). Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption: Multidimensional Scale Development and Validation, *12TH Aerican conference on Information system*, Savannah.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American sociological review*, 149-164.

Haraandi A.L.; Zarbi Shahmarbiglo, A., & Mirzaeian Khamse, P. (2020). A model to identify obstacles to the implementation of the comprehensive strategic plan of Tehran using grounded theory Classic method, *Urban management*, 58, 7-27.

Hasannejad, R. (2021). Correlation of Organizational Laziness with Organizational Performance Mediated by Organizational Inertia in the Staff of the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Health Promotion Management, 11*(1), 72-84.

Heimonen, M. (2011). *Organizational Inertia in a Strategic Public Sector Merger: Case Aalto University*, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University.

Huang, H.-C.; Lai, M.-C.; Lin, L.-H., & Chen, C.-T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation, *Journal of Organizational Change Management, 26*(6), 977-1002.

Huff A.S., Huff J.O. (2000). *When firms change direction*, Oxford University Press, Oxford.

Javadi, S. M.; Al-Wadari, H.; Amirkhani, A. H., & Jamshidi, A. (2017). Presenting the Organizational Inertia Management Model in University of Medical Sciences North Khorasan, *Management of Government Organizations, 5*(4), 48-29. (In Persian)

Kaplan. S., & Henderson. R., (2005). Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory, *Organization Science, 16*(5), 509-521.

Krauss, J., & Vanhove, A. J. (2022). Organizational culture perceptions and change frequency: the moderating effect of members' hierarchical level in the organization. *Leadership & Organization Development Journal*.

Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change, *Academy of Management Journal, 34*(3), 591-612.

Kim, T. Y.; Oh, H., & Swaminathan, A. (2006). Framing interorganizational network change: A network inertia perspective. *Academy of management review, 31*(3), 704-720.

Lazerson, M., & Lorenzoni, G. (1999). Resisting Organizational Inertia: The Evolution of Industrial Districts, *Journal of Management & Governance, 3*, 361.

Liao, S. H. (2002). *Problem Solving and Knowledge Inertia*, Expert Syst.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, California, Sage Publications.

Larsen, E., & Lomi, A. (2002). Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes. *Simulation modelling practice and theory, 10*(5-7), 271-296.

Liao, S.; Fei, W.-C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation, *Technovation*, 28(4), 183–195.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 124.

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.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-158.

Mikalef, P.; Van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2021). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information & Management*, 58(6), 103412.

Moradi, E.; Jafari, S. M.; Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179.

Näslund, L., & Perner, F. (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*, 65(1), 89–110.

Nedzinskas, Š.; Pundzienė, A.; Buožiūtė-Rafanavičienė, S., & Pilkienė, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376–396.

Okeefe, M., & Wright, G. (2009). *Receptive organizational contexts and scenario planning interventions: A demonstration of inertia in the strategic decision making of a CEO despite strong pressure for a change*; Futures.

Oosten, R. (2014). *The Influence of Competition on Organizational inertia*, bachelor thesis, supervised by j. Delfgaauw, department of economics, erasmus School of Economics, erasmus university Rotterdam.

Omidvar, O.; Safavi, M., & Glaser, V. L. (2022). Algorithmic routines and dynamic inertia: How organizations avoid adapting to changes in the environment. *Journal of Management Studies*.

Pearse, N. J. (2010). Towards a social capital theory of resistance to change. *Journal of Advances in Management Research*, 7(2), 163-175.

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), 21-42.

Prasheena, J., & Thavakurnar, D. (2020). Impact of dynamic capabilities on small and medium enterprises performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 12(1).

Rinta-Kahila, T.; Penttinen, E., & Nevalainen, A. (2016). Unfolding the Types of Organizational Inertia in Information Systems Adoption. *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.

Saragih, J. (2018). Analisis Pembobotan Variabel Inersia pada Algoritma Fuzzy C-Means dan Improved Cat Swarm Optimaztion (FCM-ICSO).

Schwarz, G. M.; Yang, K. P.; Chou, C., & Chiu, Y. J. (2020). A classification of structural inertia: Variations in structural response. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 33-63.

Schön, D. A. (1971). *Beyond the Stable State*. London: W. W. Norton.

Senior, B. (1997). *Organisational Change*, Pitman Publishing, London.

Sepahvand, R.; Arefnejad, M., & Shariatnejad, A. (2017). Identifying and prioritizing the factors causing organizational inertia using the fuzzy Delphi method, *new research in decision making*, 2(1), 117-95. (In Persian)

Shahabi, M., & Jalilian, H. (2011). Investigating the Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning, and Organizational Innovation, *Management, and Human Resources in the Oil Industry*, 4(15), 157-136. (In Persian)

Shijaku, E.; Larraza-Kintana, M., & Urtasun-Alonso, A. (2020). Network centrality and organizational aspirations: A behavioral interaction in the context of international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 813-828.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications

Smith Michael F.; Lancioni Richard A., & Oliva Terence A. (2005). The Effects of management inertia on the supply chain performance of produce-tostock firms, *Industrial Marketing Management*, 34, 614-628.

Tamartash, A. S.; Saberi, A., & Khosravi, A. (2022). The Examination of the Organizational Inertia on Organizational Laziness and Organizational Anomie in the University of Tehran, *Organizational Culture Management*, 19(4), 630-609. (In Persian)

Teofilus, T.; Ardyan, E.; Sutrisno, T. F.; Sabar, S., & Sutanto, V. (2022). Managing Organizational Inertia: Indonesian Family Business Perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 839266.

Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1147-1161.

Van Witteloostuijn, A. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*, 44(4), 501-519.

Wang, P. Yang, X. (2013). A Review of Knowledge Inertia: How can we explain the hindrance on individual innovation, *International Academic Workshop on Social Science*.

Wang, M. C.; Chen, P. C., & Fang, S. C. (2020). How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 48-59.

Watson, G. (1971). Resistance to change, *American Behavioral Scientist*, 14(5), 745-66.

Williams, J. M. (2020). *Discourse inertia and the governance of transboundary rivers in Asia*. Earth System Governance.

Zan, A.; Yao, Y., & Chen, H. (2022). Knowledge search and firm innovation: the roles of knowledge inertia and knowledge integration capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-16.

Zhen, J.; Cao, C.; Qiu, H., & Xie, Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: The role of IT ambidexterity. *Information Technology and Management*, 22(1), 53-65.