

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پانزدهم، شماره ۲۹، بهار و تابستان ۱۴۰۲

پیش‌ران‌ها و پیامدهای اینرسی سازمانی در سازمان‌های عمومی

فاطمه بیگی نصرآبادی*

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه

فردوسی مشهد، ایران.

غلامرضا ملک زاده

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد،

ایران.

چکیده

در کشورهای در حال توسعه، مشاهده می‌شود که سازمان‌های عمومی خدمات شهری با نوعی بی‌حرکی، ایستایی و عدم انعطاف مواجه هستند که منجر به ناکارآمدی، ضعف در ارائه خدمات، ضعف در یکپارچگی اداره امور شهر و نارضایتی شهروندان شده‌است. این حالت با عنوان اینرسی سازمانی شناخته می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی علل و پیامدهای اینرسی سازمانی در سازمان‌های خدمات شهری مشهد انجام شده‌است. این پژوهش کیفی و بر پایه نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده انجام شده‌است. 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 درون سازمانی، علل زمینه‌ای، علل در سطح شهری، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر، پیامدهای درون سازمانی، پیامدهای اجتماعی و پیامدهای در سطح شهری می‌باشند. نتیجه نهایی تحقیق نیز شامل ارائه نظریه‌ای جوهری از علل و پیامدهای اینرسی سازمانی می‌باشد.

واژگان کلیدی: اینرسی سازمانی، سازمان‌های خدمات شهری، مقاومت در برابر تغییر، نظریه داده بنیاد.

Abstract:

In developing countries, public urban service organizations, are experiencing a kind of inactivity, stagnation, and inflexibility that leads to inefficiency, poor service delivery, poor urban integration, and citizen dissatisfaction. This condition is known as organizational inertia. The present study aims to identify the causes and consequences of organizational inertia in Mashhad urban service organizations. This qualitative research is based on the grounded theory with the emerging approach. The study population includes urban managers, city council members, and university professors who have a favorable interaction with urban organizations. After conducting a semi-structured interview with 21 people, theoretical saturation was obtained. The data were analyzed in an open, central and

selective coding process. The research findings indicate the causes and consequences of organizational inertia, including intra-organizational causes, contextual causes, causes at the urban level, caused by the political climate of urban management, intra-organizational consequences, social consequences, and consequences at the urban level. The final result of the research also includes the substantive theories of the causes and consequences of organizational inertia.

Keywords: Organizational inertia, Grounded theory, Urban service organizations, Resistance to change.

مقدمه

تغییر، تحول و پویایی از اساسی ترین ویژگی های محیط هر سازمانی است. در دهه های اخیر خصوصاً با پیشرفت تکنولوژی سرعت تغییرات بیشتر از پیش شده است. مدیران سازمان های 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 موقعیت های پیش آمده کسب نموده و حتی بتوانند تغییرات را هدایت کرده و تاثیرگذار بر محیط باشند (Wheeler & Richey, 2018, p.9). به این ترتیب سازمان ها جهت بقا در محیط پویا نیازمند انطباق پذیری با محیط خود هستند.

در این میان مشاهده می شود که سازمان ها همواره با نیرویی در جهت مقاومت در برابر تغییر مواجه هستند که سازمان را به سکون و بی تحرکی و امی دارد. به عبارتی سازمان ها همواره در کشاکشی بین الزام محیط به تغییر و تمایل سازمان به حفظ وضع موجود قرار دارند. چرا که هر کجا 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 انعطاف ناپذیری اینرسی^۱ یا لختی سازمانی گفته می شود (Godkin & Allcorn, 2008). بر اساس تعریف لیانو و همکاران (۲۰۰۸) «اینرسی سازمانی قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می دهد». اینرسی در کنار تغییر، ماهیت خود را آشکار می کند، و تغییر هر چه که باشد، معمولاً نوعی اینرسی به همراه دارد.

به همین ترتیب، در تئوری سازمانی مدرن، اینرسی بالاترین عامل آلوده کننده ای در نظر گرفته می شود که بر نتایج تغییر شرکت تأثیر منفی می گذارد (Hasannejad, 2021). در تایید این موضوع ژن و همکاران

¹ Inertia

(۲۰۲۱) نشان داده‌اند که در صنایع ارتباطی، اینرسی سازمانی بر چابکی سازمان تاثیر 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 تاثیر 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 می‌باشد. چوی و چندلر (۲۰۲۰) نیز در مطالعه ای تئوریک بر مدل دولت الکترونیک تاکید نمودند که اینرسی سازمانی از آن جا که مانع یادگیری می‌شود، منجر به شکست نوآوری‌های دولت الکترونیک می‌شود. میکالف و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی ۲۷ شرکت اروپایی در در طول استقرار تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ^۱ عنوان نموده‌اند که اگرچه ادعا شده‌است 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 روبه رو 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 لیائو (۲۰۰۲) نیز عنوان می‌کند سازمان‌ها اغلب برای صرفه جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. و 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 راه حل‌های 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 موثر، همگام با تغییرات

¹ Big data analytics

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. چرا که این سازمان‌ها نیاز به کسب مشروعیت در محیط خود دارند. لذا باید فرآیندهای ارتباطی و تعاملی خود با محیط شان را دائماً بهبود داده و متناسب با نوع نیاز محیط پیش روند.

علی‌رغم بارز بودن اهمیت پرداختن به مساله اینرسی سازمانی و تلاش در جهت رفع ریشه‌ای آن، تا کنون تحقیقات اندکی در این زمینه انجام شده‌است. در این میان، تحقیقات خارجی، عمدتاً به پیامدهای مالی و اقتصادی اینرسی سازمانی با رویکردی کمی پرداخته‌اند (Mikalef et al., 2021; Moradi et al., 2021; Zhen et al., 2021) و به طور کامل دلایل شکل‌گیری اینرسی سازمانی را شفاف نکرده‌اند. 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 تاثیرات 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، به خوبی مورد توجه قرار نگرفته است و در این زمینه خلاء 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 تاکید شده‌است. 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 آن جا که سازمان‌های خدمات شهری، در سطح کلان و ملی تاثیرات گسترده‌ای در رشد شهری و منطقه‌ای و به تبع آن توسعه یافتگی 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 مآند (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 (Aikayid 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 et 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 به عنوان 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 تاثیرپذیری از آن نشات 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 بیستری 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 تولید مثل 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; Friedman et al., 2022; Greiner, 1971). بر اساس رویکرد سیستم‌های سیاسی و اجتماعی (Watson, 1971; and Schein, 1988) در سطوح بین‌گروهی و سازمانی، بدنبال 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 رو به رو 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 مفهوم سازی 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 بدنبال دانش آموخته شده، رفتار خود را تغییر نمی‌دهند اما نمی‌توانند دیگران را در این زمینه ترغیب کنند و یا هنگامی که افراد درک درستی از تاثیر 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 درون‌فردی و روانشناختی دارند. چرا که 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 خصوصا 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 عمدتا در فضایی غیر رقابتی عمل کرده و خدماتی را به طور انحصاری به شهروندان ارائه می‌دهند. از آن جا که این سازمان‌ها خدمت رساننده 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 عمدتا با شکست مواجه می‌شود. خصوصا 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) چرا که مقاومتی در برابر تغییرات در ابعاد و جنبه‌های گوناگون شناختی، انسانی و ساختاری وجود دارد بگونه‌ای 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 موثرتر 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 تاثیر 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 هاگگ (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 لیانو 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 چرا که استفاده از رویکردهای متداول حل مسئله ریسک کمتری داشته و موجب تصمیم‌گیری کم هزینه تر و سریع تر می‌شود. اما این روش‌ها متناسب با مسائل جدید و به روز 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 مساله 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 مفهوم سازی و شناخت ابعاد و انواع آن داشته‌اند و برخی دیگر با شیوه‌های مختلف به دنبال کشف و بررسی عوامل بوده‌اند که بر اینرسی سازمانی تاثیرگذار بوده یا از آن تاثیر می‌پذیرند. در جدول ۱ عوامل تاثیرگذار بر اینرسی سازمانی و پیامدهای حاصل از آن جمع بندی شده است.

جدول (۱): عوامل تاثیرگذار و تاثیر پذیر از اینرسی سازمانی

منبع	عوامل	
Hannan & Freeman, 1984	فرآیندهای انتخاب	عوامل تاثیرگذار 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 برون سازمانی	

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, & Rostannia, 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 تاثیر پذیر 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	

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 تاثیرپذیر است و تاثیراتی که بر جای می‌گذارد از سطح فرد تا سازمان را در بر می‌گیرد. به این ترتیب با توجه به گسترده بودن مفهوم اینرسی و همچنین فراگیر بودن آن در سازمان‌ها و خصوصا در کشورهای در حال توسعه، ضرورت دارد تا تحقیقات بیشتر و همه‌جانبه تری در این خصوص انجام شود تا در زمینه‌های خاص سازمانی، مجموعه عواملی که تاثیرگذار یا تاثیرپذیر از اینرسی سازمانی هستند، بگونه‌ای 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 بگونه‌ای همه‌جانبه علل شکل‌گیری و پیامدهای اینرسی سازمانی را کشف نماید.

روش‌شناسی پژوهش

فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی و رویکرد آن کیفی با استراتژی تئوری داده‌بنیاد 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 تامین 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 داده‌بنیاد استفاده شده است. نظریه داده‌بنیاد 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 داده‌بنیاد سه طرح اساسی تحقیق وجود دارد که عبارتند 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 انعطاف پذیری لازم جهت طبقه بندی داده‌ها بر اساس آنچه که بطور خودجوش شکل می‌گیرد را می‌دهد. به این منظور مصاحبه شوندگان از میان مدیران با سابقه شهرداری، اعضای شورای شهر و همچنین اساتید دانشگاهی بگونه‌ای انتخاب شدند که درک و فهم مناسبی از موضوعات مدیریتی و رفتاری خصوصا 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 حتی الامکان 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، تالیف کتاب و یا تدریس در حوزه مدیریت شهری داشته باشند.

به این منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه شوندگان انتخاب شدند. در جریان مصاحبه در ابتدا، به منظور آشنایی مصاحبه شوندگان 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 سوالاتی 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 مصاحبه شوندگان 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 هیات علمی دانشگاهی در رشته‌های حقوق، برنامه ریزی شهری، مدیریت، حسابداری و مهندسی برق بودند. میانگین سنی مصاحبه شوندگان 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 به طور 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 کد گذاری محوری مقوله‌هایی شکل می‌گیرند و در کد گذاری انتخابی کد گذاری‌های مرحله قبل یکپارچه می‌شوند تا الگوی نهایی پژوهش شکل گیرد. بر اساس رویکرد گلیزر در این مرحله، محورها بر اساس آن چه 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 کد گذاری 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 شده‌است. 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 کد گذاری شامل سه مرحله کد گذاری 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 کد گذاری تلاش می‌شود تا طی کد گذاری باز، با مطالعه متن مصاحبه‌ها، کدهای معنایی استخراج شده و کدهای مشابه در دسته‌های مشابهی قرار گیرند طبقاتی ایجاد شوند، در ادامه با دسته بندی کردن طبقات، طی کد گذاری محوری، دسته‌ها با یکدیگر مرتبط می‌شوند و در نهایت طی کد گذاری گزینشی، محورها به یکدیگر مرتبط می‌شوند تا مدلی یکپارچه توسعه یابد.

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

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

جدول (۲): کد گذاری باز

ردیف	کدهای اولیه	نام مقوله
۱	توانایی نامطلوب سازمان در فهم تغییرات محیط	وجود اینرسی بیش

	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 تازه وارد توسط افراد سازمان	۵
	وجود تغییرات کوتاه مدت غیر هدفمند	۶
	قوانین قدیمی و منسوخ بالادستی	۷
	تاثیر گذاری 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 به عنوان یک آبر سازمان	۱۲
	بزرگی سازمان و گسترده بودن دامنه وظایف آن	۱۲
عدم شناسایی و اولویت بندی مسائل شهر	عدم شناسایی مسائل شهر	۱۴
	عدم اولویت بندی مسائل شهر	۱۵
	عدم مساله 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
سیاست های غیر پویا و غیر راهبردی سازمان	پویا نبودن سیاست های کلی سازمان و کل سیستم مدیریت شهری	۲۰
	عدم تشویق رویکرد بلند مدت توسط سیاست های 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 تصمیم گیری در خصوص نیازهای حال حاضر	۲۴
نبود برنامه ریزی و در نتیجه ضعف در امور اجرایی شهر	بی برنامه انجام شدن امور شهر	۲۵
	قرار گرفتن در عمل انجام شده	۲۶
	عدم اعتقاد مدیران به عمل بر اساس برنامه	۲۷
عدم بهره گیری از	صرفا انجام تحقیقات در حوزه شهری	۲۸

نتایج طرح های پژوهشی و برنامه های تحول	عدم اجرای نتایج طرح های پژوهشی	۲۹
	بی اعتمادی مدیران به نتایج طرح های پژوهشی	۳۰
	عدم اجرای مناسب برنامه های راهبردی	۳۱
	ضعف در اجرای برنامه های تحول	۳۲
	عدم اجرا شدن ایده ها و طرح های نظام پیشنهادات	۳۳
مدیران لخت	مدیران ناتوان در تشخیص تغییرات مهم	۳۴
	مدیران ناتوان در اجرای تغییرات اساسی	۳۵
	مدیران غیر متمایل به انجام تغییر	۳۶
ضعف در شایستگی های 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 تصمیم گیری	۴۱
	ضعف در شایستگی مالی	۴۲
نبود فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان	نبود فرهنگ مدیریت استراتژیک	۴۳
	نبود باور قلبی به بلند مدت نگری	۴۴
	تصمیمات مقطعی و کوتاه مدت مدیران	۴۵
	اجرای برخی تغییرات بصورت آنی و کوتاه مدت	۴۶
نبود انگیزه تغییر در کارکنان	نبود انگیزه تغییر در کارکنان به علت عدم تاثیر آن در نوع قرارداد و حقوق دریافتی	۴۷
	تاثیر نوع نگاه مردم به شهرداری بر انگیزه و روحیه کارکنان	۴۸
	جامعه پذیر شدن و بی انگیزه شدن کارکنان تازه وارد خلاق	۴۹
	عادت به رویه های قبلی	۵۰
ریسک گریزی و تنبلی کارکنان	تغییر گریزی به علت ریسک گریزی کارکنان	۵۱
	تنبلی کارکنان	۵۲
ضعف در طراحی سیستم های 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 غیر هدفمند	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 جانشین پروری مناسب	۶۳
	نبود سیستم مدیریت خروج مناسب	۶۴
	موثر نبودن نوآوری و پویایی کارکنان در جبران خدمات آن‌ها	۶۵
	موثر نبودن سکون/ پویایی کارکنان در شرایط کاری آن‌ها	۶۶
	بی ربط 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
	برنامه ریزی 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 به	عدم انجام وظیفه اساسی شورای شهر مبنی بر راهبری کلیه امور شهر و یکپارچه سازی آن‌ها	۸۸

جای راهبری امور	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
	تیم سازی 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 زیرساخت های 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
	تاثیر گروه‌های فشار و روابط برون سازمانی بر اختلال در فعالیت‌ها	۱۰۱
الزامات گروه‌های فشار برون سازمانی	دیگته شدن سیاست های از برخی مسئولان نهادهای هم رده 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
رقابت پذیری کمتر با دیگر شهرها	از بین رفتن تفکر توسعه ای و رقابتی با دیگر شهرها	۱۰۴
اثر بخشی پایین	تصمیم گیری کند و مبتنی بر حدس و گمان به علت نبود اطلاعات دقیق و همه جانبه در خصوص یک موضوع	۱۰۵
	عدم بهره‌مندی از ظرفیت های سازمانی	۱۰۶
	غیر همسو بودن فعالیت های بخش های مختلف با یکدیگر	۱۰۷
	تمرکز سازمان بر حل مسائل داخلی به جای تمرکز بر اهداف و آینده	۱۰۸
عملکرد پایین	ناتوانی سازمان در تصمیم گیری، اجرا و رسیدن به اهداف	۱۰۹
نوآوری پایین	از بین رفتن انگیزه افراد جهت ایجاد تغییر و نوآوری	۱۱۰
	مرتبط نبودن تلاش ها با دریافتی ها	۱۱۱
نارضایتی و بی اعتمادی شهروندان	نارضایتی شهروندان از شهرداری	۱۱۲
	نبود اعتماد در شهروندان نسبت به شهرداری و فعالیت های آن	۱۱۳

کاهش مشارکت شهروندان	بی تفاوتی شهروندان به امور شهر	۱۱۴
حرکت به سمت آشفتنگی بیشتر در امور شهر	آشفتنگی 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.

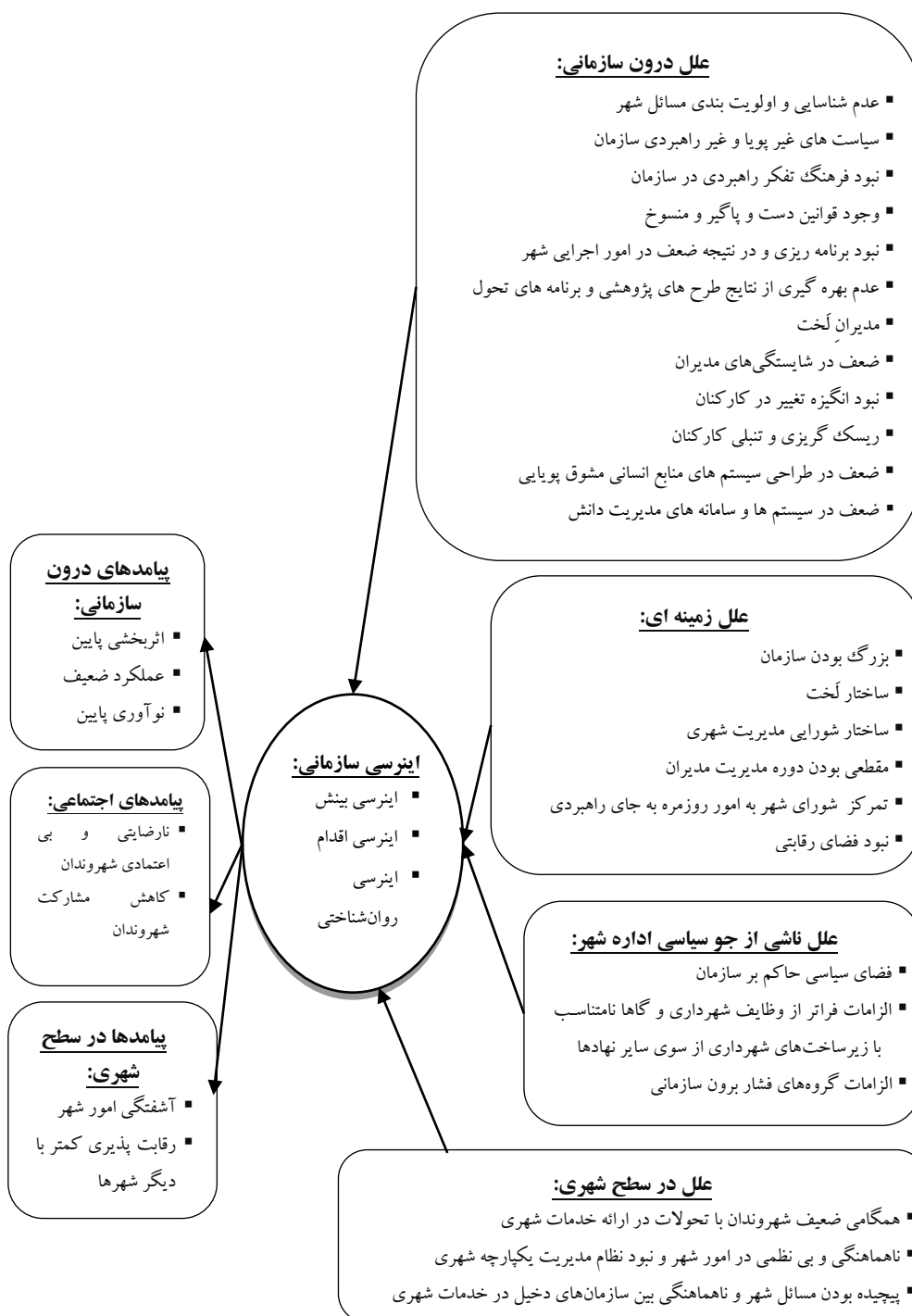
جدول (۳): کدگذاری محوری

مقوله‌های فرعی	محورها
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اینرسی بینش ▪ اینرسی اقدام ▪ اینرسی روان‌شناختی 	وجود اینرسی سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم شناسایی و اولویت بندی مسائل شهر ▪ سیاست‌های غیر پویا و غیر راهبردی سازمان ▪ نبود فرهنگ تفکر راهبردی در سازمان ▪ وجود قوانین دست و پاگیر و منسوخ ▪ نبود برنامه ریزی و در نتیجه ضعف در امور اجرایی شهر ▪ عدم بهره‌گیری از نتایج طرح‌های پژوهشی و برنامه‌های تحول ▪ مدیران لخت ▪ ضعف در شایستگی‌های مدیران ▪ نبود انگیزه تغییر در کارکنان ▪ ریسک‌گریزی و تنبلی کارکنان ▪ ضعف در طراحی سیستم‌های منابع انسانی مشوق پویایی ▪ ضعف در سیستم‌ها و سامانه‌های مدیریت دانش 	علل درون سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ بزرگ بودن سازمان ▪ ساختار لخت ▪ ساختار شورایی مدیریت شهری ▪ مقطعی بودن دوره مدیریت مدیران ▪ مشغولیت شورای شهر به امور روزمره به جای راهبری امور ▪ نبود فضای رقابتی 	علل زمینه‌ای

<ul style="list-style-type: none"> ▪ همگامی ضعیف شهروندان با تحولات در ارائه خدمات شهری ▪ ناهماهنگی و بی نظمی در امور شهر و نبود نظام مدیریت یکپارچه شهری ▪ پیچیده بودن مسائل شهر و ناهماهنگی بین سازمان‌های دخیل در خدمات شهری 	علل در سطح شهری
<ul style="list-style-type: none"> ▪ فضای سیاسی حاکم بر سازمان ▪ الزامات فراتر از وظایف شهرداری و گاه نامتناسب با زیرساخت‌های شهرداری از سوی سایر نهادها ▪ الزامات گروه‌های فشار برون سازمانی 	علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اثربخشی پایین ▪ عملکرد ضعیف ▪ نوآوری پایین 	پیامدهای درون سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نارضایتی ▪ بی اعتمادی ▪ کاهش مشارکت 	پیامدهای اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حرکت به سمت آشفتنگی بیشتر در امور شهر ▪ رقابت پذیری کمتر با سایر شهرها 	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 روان شناختی وجود دارد. به این ترتیب که تغییر و نیاز به تغییر به خوبی 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 مصاحبه شوندگان 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 شکل‌دهنده اینرسی سازمانی در چهار دسته علل درون سازمانی، علل زمینه‌ای، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر، و علل در سطح شهری شناسایی شد.

در خصوص **علل درون سازمانی**، مصاحبه شوندگان اشاره نمودند که مسائل شهر توسط مدیران و برنامه ریزان شناسایی و اولویت بندی 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. به طور کلی در همه سطوح سازمان فرهنگ تفکر راهبردی دیده نمی‌شود و عمده قوانین منسوخ و دست و پاگیر هستند. در امور شهر برنامه ریزی بسیار ضعیف است که باعث می‌شود در امور اجرایی شهر ضعف‌های اساسی همچون طولانی شدن پروژه‌ها و پروژه‌های نیمه تمام را به وضوح شاهد باشیم. همچنین علی‌رغم این که تحقیقات و طرح‌های پژوهشی و فناوریانه قابل توجهی تا کنون برای سازمان انجام شده است اما از نتایج این پژوهش‌ها و برنامه‌های تحول استفاده نمی‌شود. در این میان اکثر مصاحبه شوندگان 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 بگونه‌ای طراحی شده‌اند که مشوق پویایی و تحرک نیستند. به عنوان 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 مصاحبه شوندگان ذکر می‌شود. "مسائل شهر شناخته و اولویت بندی 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 برنامه ریزی بلند مدت می‌شود." در امور شهر برنامه ریزی وجود ندارد تا از چالش‌ها و مسائل جلوتر باشیم. لذا در مقابل عمل انجام شده قرار می‌گیریم. اگر هم گاهی برنامه ریزی انجام شود، مدیران اعتقادی به اجرای برنامه ندارند." در شهرداری بین نیروی متخصص و متعدد 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 شده‌است 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 آن جا 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 کوتاه مدت و میان مدتی 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 شده‌است عمل نکرده و وظیفه اصلی خود مبنی بر راهبری کلیه امور شهر و یکپارچه سازی آن را انجام نداده و در حد "شورای شهرداری" تقلیل یافته‌است 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 بگونه‌ای 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** مصاحبه شونده‌گان 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 برون سازمانی نیز خواسته‌ها و الزاماتی را به شهرداری تحمیل می‌کنند. در این زمینه یکی از مصاحبه شونده‌گان 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** مصاحبه شونده‌گان 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 شده‌است که نظام مدیریت یکپارچه شهری محقق نشود. در این راستا یکی از مصاحبه شونده‌گان 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 بخاطر یک موضوع دیگر آسفالت کننده می‌شود و این روند ادامه دارد. شهروندان از این ناهماهنگی‌ها ناراضی هستند".

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

در خصوص **پیامدهای درون سازمانی** مصاحبه شونده‌گان عنوان نمودند در اثر اینرسی سازمانی، سازمان اثربخشی پایینی دارد، عملکردها ضعیف است و نوآوری بسیار محدود است. در این زمینه یکی از مصاحبه شونده‌گان 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** مصاحبه شونده‌گان 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 مصاحبه شونده‌گان عنوان نمود "مردم

عوارضی به شهرداری جهت ساخت و ساز، فعالیت‌های تجاری و امثالهم پرداخت می‌کنند اما به نسبت، خدمات مناسبی دریافت نمی‌کنند. 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 نتیجه‌گیری

از آن‌جا که 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 ایجادکننده اینرسی سازمانی و پیامدهای حاصل از آن را کشف نماید. به این منظور از روش کیفی مبتنی بر تئوری داده‌بنیاد با رویکرد ظاهر شونده استفاده شد. به این ترتیب علل ایجادکننده اینرسی سازمانی شامل علل درون سازمانی، علل زمینه‌ای، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر، و علل در سطح شهری می‌باشند. همچنین پیامدهای حاصل از اینرسی سازمانی شامل پیامدهای درون سازمانی، پیامدهای اجتماعی و پیامدهای در سطح شهری می‌باشند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، از جمله علل درون سازمانی 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 شکل‌دهنده 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 می‌

توان گفت یک علت مقاومت در برابر تغییر مدیران هستند که با سایر تصمیم گیران به اجماع نمی رسند به این ترتیب عمدتاً انجام تغییرات آن چنان عجیب به نظر می رسد که گویی از دوچرخه انتظار انجام کار یک ماشین را داشته باشیم. یک علت دیگر مرتبط با مدیران، ضعف در شایستگی های برخی مدیران است. یافته ها نشان داد از ابتدای امر، جذب و ارتقاء مدیران بر اساس روابط سیاسی شکل می گیرد نه شایستگی آن ها. به این ترتیب عمده مدیران شایستگی های مدیریتی لازم را دارا نبوده و در توانایی مدیریت آن ها ضعف هایی مشاهده می شود. بگونه ای که ضعف اساسی در شایستگی های تفکر راهبردی مدیران به چشم می خورد و مدیران تمایلی به انجام امور زیربنایی در دوره کوتاه مدیریت خود ندارند. همچنین در شایستگی های تصمیم گیری مدیران ضعف هایی به چشم می خورد و برخی مدیران از پذیرش مسئولیت تصمیمات مهم واهمه دارند بگونه ای که یک موضوع را به چندین مرجع دیگر ارجاع می دهند و پس از اخذ تایید مراجع مختلف، تصمیم گیری می کنند. به این ترتیب اجرای هر امری که خارج از روال عادی باشد به کندی انجام می شود.

از دیگر علل درون سازمانی، نبود انگیزه تغییر در کارکنان شناخته شد که با نتایج تحقیق اوستن (۲۰۱۴) همسو است. همچنین عامل ریسک گریزی و تنبلی کارکنان از دیگر علل درون سازمانی شناخته شده در این تحقیق می باشند که این یافته همسو با نتایج تحقیق اوستن (۲۰۱۴)، غفاری و رستم نیا (۲۰۱۶)، و سپهوند و همکاران (۲۰۱۶) می باشد. در این زمینه مشاهده می شود که کارکنان از تغییر گریزانند. و از آن جا که تغییر در ماهیت خود ریسک را به همراه دارد، از از ریسک نیز گریزانند. لذا کارکنان در این شرایط محافظه کاری را ترجیح می دهند. در این راستا همچنین کاپلان و هندرسون (۲۰۰۵)، آلکورن و گودکین (۲۰۱۱)، و سپهوند و همکاران (۲۰۱۶) نیز عنوان نموده اند که فرآیندهای شناختی افراد و مدیران شامل دفاع روان شناختی، استرس و اضطراب، ترس، ذهنیت منفی، و انجماد فکری از علل شکل گیری اینرسی سازمانی هستند. این یافته ها تاییدکننده و شاهدی بر تئوری های شناختی اینرسی سازمانی (Cai & Shi, 2022) است که عنوان می کند اینرسی سازمانی ناشی از حالات دفاعی افراد سازمان در برابر تغییر، و یادگیری دو حلقه ای است. بر اساس این تئوری الگوهای عادات تقویت شده و در کنار آن ادراک انتخابی مانع تغییر پذیری کارکنان به لحاظ روان شناختی می شود.

در این تحقیق عامل ضعف در سیستم ها و سامانه های مدیریت دانش به عنوان یک علت درون سازمانی شکل دهنده اینرسی سازمانی شناخته شد که این یافته تا حدودی همراستا با نتایج تحقیقات لیائو و همکاران (۲۰۰۸)، و ابراهیمی (۲۰۱۴) می باشد که به تاثیر اینرسی دانش در افزایش اینرسی سازمانی اشاره نموده اند. نتایج حاصل از یافته ها نشان داد در چنین سازمان هایی اصلاحات دقیق، شفاف و به روز در

دسترس نیست و در خصوص یک موضوع اطلاعات پراکنده ای وجود دارد و سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه ای وجود ندارد. این سامانه‌ها جزیره ای 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 نشده‌است و در این زمینه شهرداری‌ها در ایران در ابتدای راه خود قرار دارند. این موارد باعث می‌شوند تصمیم‌گیری در سازمان به کندی 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 زمینه ای 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 آن جا که شهرداری نیز یک ابر سازمان است، دامنه فعالیت‌های گسترده ای 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 زمینه ای، ساختار لخت از دیگر عوامل شکل دهنده اینرسی سازمانی شناخته شد که این یافته همسو با نظر مجید و همکاران (۲۰۱۱) و گروز 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 به مرور زمان در انجام فعالیت‌ها، رویه‌های تکراری و استاندارد شده ای ایجاد می‌کنند که این به مرور زمان باعث لختی سازمان و عدم انتخاب آن‌ها توسط محیط می‌شود (Ciccarello, 2022).

مقطعی بودن دوره مدیریت مدیران، از دیگر علل زمینه ای شناخته شده 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. چرا که 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 بزرگ تر می شود و فضای سیاسی سازمان در حال تشدید شدن است. به این ترتیب دیدگاه قدرت - کنترل بر سیستم های مدیریتی، ساختار و فرهنگ غالب می شود و در جریان بازی های جناحی و بزرگ شدن سازمان و اولویت منافع گروه های نفوذ بر نیازهای سازمان، اینرسی سازمان تشدید می شود. عامل دیگری که ناشی از ساختار شورایی مدیریت شهری است، سرایت اینرسی از نهادهای قانونگذار بالادستی می باشد. شهرداری هم موظف به رعایت قوانین نهادهای دولتی قانون گذار می باشد 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 نمی باشد. بر اساس تئوری سیستم های باز، این نتیجه منطقی به نظر می رسد. چرا که سازمان با محیط خود فعالانه در تعامل است و جزئی از سیستم بزرگ تر است. لذا از ویژگی ها و حالات سیستم بزرگ تر تاثیر می پذیرد. به این ترتیب هنگامی که سازمان های مرتبط و خصوصا نهادهای بالادستی دچار اینرسی باشند، سازمان نیز دچار اینرسی خواهد شد.

از دیگر علل زمینه ای 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 پایین تر اینرسی سازمانی می شود.

در این تحقیق یک دسته عواملی که به عنوان علت اینرسی سازمانی شناخته شدند، علل ناشی از جو سیاسی اداره شهر می باشند. به علت ماهیت و محیط خاص سازمان مورد مطالعه در این پژوهش، و تمایزات آن با محیط هایی که پژوهش های قبلی در آن انجام شده اند، تا کنون به علل شناسایی شده در این دسته، در تحقیقات قبلی اشاره نشده است. در حالی که عمده مصاحبه شوندگان، به این دسته از دلایل اشاره نموده اند و بعضا این دسته از عوامل را تاثیرگذارتر از سایر عوامل معرفی نموده اند. نتایج حاصل از یافته های پژوهش نشان داد به دلیل از جو سیاسی اداره شهر، گروه های فشار برون سازمانی الزاماتی را بر شهرداری تحمیل می کنند. بگونه ای که گروه های فشار و روابط برون سازمانی موجب اختلال در فعالیت ها می شوند. همچنین از برخی نهادهای هم رده یا بالادستی سیاست هایی دیکته می شود که منجر به منفعل شدن سازمان می شود و دخالت افراد حقیقی و حقوقی متعدد در اموری که متولی اصلی آن شهرداری است، نابهنجاری هایی را ایجاد می کند. به این ترتیب اقدامات و تغییر و تحولاتی که سازمان مترصد انجام آن است، در محیط سازمان با موانع بسیاری مواجه می شود. این یافته تایید کننده تئوری سیستم های سیاسی و اجتماعی نیز می باشد. 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 می کنند تا با اعمال قدرت و

فشارمنافع خود را حفظ کرده و بر سر راه تغییر مداخلات و یا موانعی ایجاد کنند. در این زمینه خصوصا 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 می‌کند، طبیعی است که طیف متنوعی از عوامل سیاسی مانع‌زا در برابر تغییر وجود داشته باشد.

به همین ترتیب تحقیقات اندکی یافت می‌شوند که همسو با علل شناخته‌شده در سطح شهری باشند. در این میان تنها می‌توان به تحقیق هانان و فریمن اشاره نمود که پیچیدگی سازمان را به عنوان عاملی تاثیرگذار بر اینرسی معرفی نموده‌اند و این یافته تا حدودی همسو با یافته شناخته‌شده در این تحقیق می‌باشد که پیچیده بودن مسائل شهر منجر به اینرسی سازمانی می‌شود. چرا که به دنبال پیچیدگی مسائل و گستردگی دامنه وظایف شهرداری‌ها، ساختار سازمان نیز پیچیده تر می‌شود و این موضوع باعث کندی جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری‌ها شده و منجر به اینرسی می‌شود. می‌توان 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 بزرگتر و تاثیرگذار و تاثیرپذیر از دیگر اجزا عمل می‌کند. لذا فعالیت شهرداری‌ها در محدوده جغرافیایی یک شهر، تاثیرپذیر از گسترده عوامل و موضوعات خرد و کلان در سطح شهری است. به این ترتیب پیچیدگی‌های محیط به آن سرایت کرده و منجر به کندی و اینرسی می‌شود.

سومین دسته از علل اینرسی سازمانی که در کنار علل درون سازمانی و علل زمینه‌ای وجود دارند، علل در سطح شهری هستند. یافته‌های پژوهش نشان داد یکی از علل در سطح شهر که منجر به اینرسی سازمان می‌شود نبود نظام مدیریت یکپارچه شهری است. بگونه‌ای که عمدتاً در امور شهر در خصوص یک موضوع تصمیم‌گیرندگان مختلفی وجود دارد و امور شهر یک متولی اصلی ندارد. این امر نیز منجر به آشفتگی و بی‌برنامگی امور شهر می‌شود که در مجموع اینرسی سازمانی را شدت می‌بخشد چرا که هر اقدامی از سوی شهرداری با مخالفت و مقاومت نهادهای مرتبط یا غیر مرتبط مواجه می‌شود. همچنین علت دیگر همگامی ضعیف شهروندان با تحولات در ارائه خدمات شهرداری است بگونه‌ای که شهروندان در خصوص تغییرات در ارائه خدمات شهری آگاهی لازم را نداشته و آموزش ندیده‌اند، دید منفی به شهرداری و تغییرات در ارائه خدمات آن داشته و با برخی تحولات شهری به کندی همراه می‌شوند. این یافته بر اساس تئوری فرهنگ قابل تبیین است. بگونه‌ای که ویژگی‌های منفی فرهنگی همچون عدم اعتماد، منفی‌نگری، 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 درون سازمانی، پیامدهای اجتماعی و پیامدهای در سطح شهری شناخته شد. در این میان تحقیقات گذشته به برخی پیامدهای درون سازمانی شناخته شده در این پژوهش اشاره نموده اند. 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) می باشد که به تاثیر اینرسی سازمانی بر عملکرد اشاره نموده اند. در نتیجه اینرسی سازمانی، سازمان در تصمیم گیری، اجرا و رسیدن به اهداف سازمان توانایی لازم را نداشته و عملکرد پایینی از خود نشان می دهد.

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

یافته های پژوهش نشان داد یک پیامد درون سازمانی ناشی از اینرسی سازمانی، اثربخشی پایین سازمان می باشد. به این صورت که در نتیجه اینرسی تصمیم گیری کند و مبتنی بر حدس و گمان رخ می دهد که به علت نبود اطلاعات دقیق و همه جانبه در خصوص یک موضوع بوده است، همچنین سازمان دچار اینرسی از تمامی ظرفیت های موجود سازمانی استفاده بهینه را نکرده و فعالیت های بخش های 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 می باشد که به صورت تارضایتی و بی اعتمادی و کاهش مشارکت شهروندان ظهور می یابد. بگونه ای 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 نمی کنند 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 سرمایه های شهر در حال تلف شدن است و هر مدیر و هر حوزه صرفاً به فکر رسیدن به منافع بیشتر در دوره کوتاه مدت مدیریت خود است و به نوعی این باور را دارند که یک نظام تاراج شکل گرفته است که هر اقدام و هر پروژه، در حال تامین منافع مالی یا غیر مالی عده ای است.

دسته دیگر پیامدهای اینرسی سازمانی، پیامدهایی در سطح شهر می باشند. چنانچه در جهت رفع اینرسی سازمانی اقدامی انجام نشود باعث باعث می شود 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 مداخله ای انجام نشود شهر به سمت آشفتگی، 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 توسعه ای در سطح شهر تضعیف می‌شود که با ادامه این روند، شهر توان رقابت پذیری کمتری با دیگر شهرهای جهانی پیدا کرده و در یک چرخه تضعیف کننده 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 کوچک سازی ساختار انجام داده و برنامه‌های راهبردی و میان مدت را بگونه ای 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. بگونه ای 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 تصمیم گیر نهایی آن شورای شهر باشد ایجاد شود و با اتخاذ اختیارات قانونی به هماهنگی سازی 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 برون سپاری کرده و فضایی رقابتی میان سازمان‌های خصوصی در ارائه خدمات شهری ایجاد نماید تا به انعطاف پذیری، چابکی و تحول در ارائه خدمات شهری دست یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان در خصوص شایستگی‌های مدیران و کارکنان مدل‌هایی را تدوین نموده و ساز و کارهایی جهت ارتقاء این شایستگی‌ها ایجاد نماید و این نظام شایستگی مبنای جذب و ارتقاء کارکنان و مدیران قرار گیرد. بگونه ای 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 برنامه ریزی شود. در این راستا، همانگونه که نتایج تحقیق به طور 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 سیستم های منابع انسانی است. این در حالی است که در حال حاضر مصاحبه شوندگان عنوان نمودند که نظام ارزیابی عملکرد فعلی، عملکرد خوب و مطلوب را شناسایی نکرده و مشوق عملکرد مطلوب نیست و مبنای سیستم پاداش نیز نمی‌باشد. 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 سیستم های جبران خدمات و آموزش، و مدیریت خروج اقداماتی اساسی انجام شود بگونه ای که خلاقیت ها، پویایی ها، کارآفرینی ها و تحول خواهی ها تشویق شده و توسعه یابند.

جهت انجام پژوهش های 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 تاثیر 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 آن جا 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.

منابع

- 1) 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.
- 2) 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).
- 3) 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.
- 4) Allcorn, S., & Godkin, L. (2011). Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(1), 89-104.
- 5) Argyris, C., & Schön, D. A. (1999). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

- 6) Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- 7) 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 counselted by Mahmoud Moradi, Department of Management, University of Guilan. (In Persian)
- 8) 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.
- 9) Boyer, M. & Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59 (2): 324-348.
- 10) 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.
- 11) 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.
- 12) Charmaz, K., & Mitchell, R. G. (2000). Grounded theory in ethnography. *Handbook of ethnography*, 160, 174.
- 13) Ciccarello, F., Lorenzo, S., Giovannetti, V., & Palma, G. M. (2022). Quantum collision models: Open system dynamics from repeated interactions. *Physics Reports*, 954, 1-70.
- 14) Choi, T., & Chandler, S. M. (2020). Knowledge vacuum: An organizational learning dynamic of how e-government innovations fail. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101416.
- 15) Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- 16) 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.
- 17) 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.
- 18) 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)
- 19) 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.
- 20) 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.
- 21) 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.
 - 22) Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of management journal*, 32(3), 516-542.
 - 23) 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.
 - 24) 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.
 - 25) Ghaffari, R. & Rostamnia, Y. (2013). Organizational Inertia and Social Laziness: Dysfunctions of Bureaucratic Organizational Culture, *Public Management*, 9(2), 307-322. (In Persian)
 - 26) Glaser, Barney G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press.
 - 27) 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.
 - 28) Gresov, C., Haveman, H. A., & Oliva, T. A. (1993). Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response. *Organization Science*, 4(2), 181-208.
 - 29) Haag, S. (2014). Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption: Multidimensional Scale Development and Validation, *12TH Aerican conference on Information system*, Savannah.
 - 30) Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change, *American sociological review*, 149-164.
 - 31) 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.
 - 32) 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.
 - 33) 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.
 - 34) 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.
 - 35) Huff A.S., Huff J.O. (2000). *When firms change direction*, Oxford University Press, Oxford.

- 36) 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)
- 37) Kaplan. S., Henderson. R., (2005). Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory, *Organization Science*, 16(5), 509-521.
- 38) 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*.
- 39) Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model Of Strategic Change, *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- 40) Kim, T. Y., Oh, H., & Swaminathan, A. (2006). Framing interorganizational network change: A network inertia perspective. *Academy of management review*, 31(3), 704-720.
- 41) Lazerson, M. & Lorenzoni, G. (1999). Resisting Organizational Inertia: The Evolution of Industrial Districts, *Journal of Management & Governance*, 3, 361.
- 42) Liao, S.H., (2002). *Problem Solving and Knowledge Inertia*, Expert Syst.
- 43) Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, California, Sage Publications.
- 44) 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.
- 45) Liao, S., Fei, W.-C., & Liu, C.T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation, *Technovation*, 28(4), 183-195.
- 46) Lincoln, Y. S., and E. G. Guba, (1985). *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 124.
- 47) 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.
- 48) March, J. G. & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147-158.
- 49) 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.
- 50) 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.
- 51) Näslund, L., & Perner, F. (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*, 65(1), 89-110.
- 52) 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.
- 53) 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.
- 54) 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.
- 55) 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*.
- 56) Pearse, N. J. (2010). Towards a social capital theory of resistance to change. *Journal of Advances in Management Research*, 7(2), 163-175.
- 57) 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.
- 58) 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).
- 59) 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)*.
- 60) Saragih, J. (2018). Analisis Pembobotan Variabel Inersia pada Algoritma Fuzzy C-Means dan Improved Cat Swarm Optimaztion (FCM-ICSO).
- 61) 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.
- 62) Schön, D. A. (1971). *Beyond the Stable State*. London: W. W. Norton.
- 63) Senior, B. (1997). *Organisational Change*, Pitman Publishing, London.
- 64) 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)
- 65) 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)
- 66) 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.
- 67) Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications

- 68) 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.
- 69) 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)
- 70) Teofilus, T., Ardyan, E., Sutrisno, T. F., Sabar, S., & Sutanto, V. (2022). Managing Organizational Inertia: Indonesian Family Business Perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 839266.
- 71) Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- 72) Van Witteloostuijn, A. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. *Management Science*, 44(4), 501-519.
- 73) 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*.
- 74) 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.
- 75) Watson, G. (1971). Resistance to change, *American Behavioral Scientist*, 14 (5), 745-66.
- 76) Williams, J. M. (2020). *Discourse inertia and the governance of transboundary rivers in Asia*. Earth System Governance.
- 77) 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.
- 78) 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.