

# Public Organizations *Open Access*

## Management

Winter (2025) 13(1): 93-108

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.71925.5009>

Received: 03/Aug/2024 Accepted: 04/Nov/2024

### ORIGINAL ARTICLE

## Organizational Inertia in Iran: A Systematic Review

Abolfazl Hosseini<sup>1\*</sup>, AliAkbar Majdi<sup>2</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Social Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2. Associate Professor, Department of Social Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

#### Correspondenc

Abolfazl Hosseini

E-mail:

[hosseini.ab@alumni.um.ac.ir](mailto:hosseini.ab@alumni.um.ac.ir)

#### How to cite

Hosseini, A., & Majdi, A.A. (2025). Organizational Inertia in Iran: A Systematic Review. *Public Organizations Management*, 13(1), 93-108.

#### ABSTRACT

Organizational inertia is a significant disruptive factor in the functional adaptability of organizations to their environment. This study was conducted with the aim of identifying the antecedents and consequences of organizational inertia in Iran. The study was characterized as a review typology and relied on a systematic review method. The implementation of the systematic review was based on a structured protocol that included three major phases: research antecedents (defining the main question and question pattern), research process (determining eligibility criteria, search strategy, article selection process, and data extraction), and research outcomes (providing an overview of studies and qualitatively synthesizing findings). Ultimately, 30 articles met the final criteria for data description and synthesis. Descriptive results indicated that most studies were published in management journals, based on a quantitative approach, utilized survey methods, and focused on employee groups. Additionally, from a temporal perspective, the studies had been conducted over the past ten years, with their main issue centering on the explanation of organizational inertia. Qualitative findings also revealed that the antecedents of organizational inertia could be categorized into seven themes (structural, managerial, cognitive, communicative, capability-based, benefit-oriented, and behavioral), while the consequences of organizational inertia could be classified into four themes (normative, cognitive, performance-related, and behavioral). Given the indispensable role of organizational inertia in inhibiting the functioning of organizations in an era of change, there is an urgent need for studies adopting a systems approach to address the issue of organizational inertia.

#### KEYWORDS

Organizational Inertia, Systematic Review, Iran.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## اینرسی سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک

ابوالفضل حسینی<sup>۱\*</sup>، علی اکبر مجدی<sup>۲</sup>

### چکیده

اینرسی سازمانی یک عامل مهم مخل در انطباق‌پذیری کارکردی سازمان‌ها با محیط می‌باشد. این مطالعه با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی در ایران انجام شد. این مطالعه به لحاظ سنخ‌شناسی مروری و متکی بر روش مرور سیستماتیک بود. به کارگیری مرور سیستماتیک براساس یک پروتکل منظم انجام گرفت که شامل سه مرحله کلان پیش‌بیند تحقیق (تعیین پرسش اصلی و الگوی پرسش)، فرایند پژوهش (تعیین معیارهای واجد شرایط، استراتژی جستجو، فرایند انتخاب مقالات و استخراج داده‌ها) و برآیند پژوهش (ارائه سیمای مطالعات و ترکیب کیفی یافته‌ها) بود. در نهایت ۳۰ مقاله حائز شرایط نهایی جهت توصیف و ترکیب داده‌ها شدند. نتایج توصیفی نشان داد که اکثر مطالعات در مجلات مدیریت منتشر شده و مبتنی بر رویکرد کمی، روش پیمایش و متمرکز بر گروه کارکنان انجام شده بودند. همچنین به لحاظ زمانی نیز مطالعات از قدمت ده‌ساله برخوردار بوده و مسئله اصلی آن‌ها تبیین اینرسی سازمانی بوده است. یافته‌های کیفی نیز نشان داد که پیشایندهای اینرسی سازمانی در ۷ مضمون (ساختاری، مدیریتی، شناختی، ارتباطی، توانشی، منفعتی و رفتاری) و نیز پسایندهای اینرسی سازمانی در چهار مضمون (هنجاری، شناختی، عملکردی و رفتاری) قابل طبقه‌بندی هستند. با توجه به نقش بی‌بدیل اینرسی سازمانی در کمینگی کارکرد سازمان‌ها در عصر تغییرات، این نیاز جدی وجود دارد که مطالعاتی با رویکرد سیستمی جهت مدیریت مسئله اینرسی سازمانی انجام شود.

### واژه‌های کلیدی

اینرسی سازمانی، مرور سیستماتیک، ایران.

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.  
۲. استادیار، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

نویسنده مسئول: ابوالفضل حسینی  
رایانامه:

[hosseini.ab@alumni.um.ac.ir](mailto:hosseini.ab@alumni.um.ac.ir)

### استناد به این مقاله:

حسینی، ابوالفضل و مجدی، علی اکبر (۱۴۰۳). اینرسی سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۱)، ۹۳-۱۰۸.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است. این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

سازمانی عبارت از الف) اینرسی بینشی: عدم درک صحیح از تغییرات محیط و چرایی این‌گونه تغییرات (هانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) ب) اینرسی عملی: پاسخ کند، ناکافی و ناآگاهانه به تغییرات محیطی (لیائو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸) ج) اینرسی روان‌شناختی: عدم تمایل درونی افراد برای پذیرش تغییر و داشتن اضطراب و استرس برای تغییر (گودکین و الکورن، ۲۰۰۸) د) اینرسی ساختاری: مقاومت در مقابل تغییر فرایندها، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و قواعد سازمانی (شوارتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) است. در واقع سازمان‌ها به مثابه یک سیستم باز هستند و با محیط خود ارتباط متقابل دارند. از آنجایی که کد مرکزی عصر حاضر (محیط) تغییر است. به عبارتی دیگر، سطح تغییرات در جهان امروز بسیار زیاد است، بنابراین سازمان‌هایی قابلیت تداوم و ادامه حیات دارند که بتوانند خود را با این تغییرات وفق دهند و قابلیت تطبیق‌پذیری کارکردی داشته باشند. در غیر این صورت با پویایی کژکارکردی مواجه می‌شوند.

اینرسی سازمانی یکی از مهم‌ترین عواملی است که باعث می‌شود که سرعت تطبیق‌پذیری سازمان‌ها با محیط کند شود (تسای<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین اینرسی سازمانی می‌تواند مانع اجرای هرگونه تغییرات مهم و حیاتی در سازمان‌ها شود (مؤمنی بادله و همکاران، ۲۰۱۹).

به دلیل اهمیت اینرسی سازمانی و نقش مهم آنان در عدم پاسخ به موقع به تغییرات محیطی، در دهه اخیر مطالعات متعددی در ایران (ازجمله بیاتی و همکاران، ۲۰۱۹؛ جعفری و همکاران، ۲۰۱۹؛ جمالی روش و رادمرد، ۲۰۲۰) صورت گرفته است و محققان مختلف از زوایای گوناگون (تبیینی، پیامدی و مفهوم‌شناسی) این پدیده را تحت مطالعه و بررسی قرار داده‌اند. اگرچه ذخیره شناختی خوبی در این حوزه وجود دارد اما آنچه که به‌عنوان فقدان یا شکاف دانشی مطرح می‌شود، عدم وجود مطالعاتی از جنس تراکمی و تجمیعی است. در پاسخ به این مسئله، مطالعاتی با نگاه ترکیبی و نظام‌مند چون مرور سیستماتیک می‌تواند به این مسئله پاسخی روشن دهد. بر این اساس، مرور سیستماتیک مطالعات حوزه اینرسی سازمانی در ایران می‌تواند از یک طرف یک دانشی منسجم و طبقه‌بندی شده در خصوص پیشایندها (علل)، پسایندهای (پیامدها) این پدیده ارائه کند و از سوی دیگر امکان شناسایی شکاف‌های دانشی را برای تحقیقات آینده فراهم کند. بنابراین این مطالعه با تکیه بر روش مرور سیستماتیک در پی پاسخ به این پرسش

سازمان‌های اداری یا در کلیت آن نظام اداری فضایی سیستماتیک است که می‌توان از طریق آن به قابلیت حکومت یک کشور پی برد. به عبارتی دیگر، کارایی نظام اداری یکی از زیرساخت‌های مهم پیشرفت یک کشور محسوب می‌شود و پویایی آن موجب افزایش سطح ارتقای سایر زیرسیستم‌های نظام اجتماعی ازجمله زیرسیستم اقتصاد، بهداشت و درمان، آموزش، سیاست و غیره می‌شود (الطافی و رنجبریان، ۲۰۲۲). در واقع سازمان‌های اداری که بر پایه نظامی از قواعد و رویه‌های بوروکراتیک شکل گرفته‌اند، تلاش می‌کنند تا سیاست‌های کلی دستگاه حاکمیتی یک کشور را تحقق کارکردی ببخشند. در ایران نیز به دلیل اهمیت نظام اداری، سیاست‌های کلی نظام اداری در جهت اصلاح و تحول برای اولین بار در نظام اداری کشور در سال ۱۳۸۹ از سوی رهبری اعلام شد (شریفی و آرای، ۲۰۲۳). ازجمله موضوعات مهم ذکر شده در آن می‌توان به عدالت محوری، شایسته‌سالاری، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی اشاره کرد.

تحقق اصول مذکور در سازمان‌های اداری در کشور نشانگر توسعه اجرایی یا قابلیت سازمان است؛ بدین معنی که آنچه در متن و قانون به آن اشاره شده، در عمل نیز تحقق پیدا کرده است. اما براساس یک نوع واقعیت‌گرایی تجربی، شواهد تجربی به صورت گسترده نشان می‌دهد که سازمان‌های اداری یا در کلیت آن نظام اداری در ایران دارای قابلیت یا توسعه اجرایی پایینی است؛ بدین معنی که قابلیت تحقق کارکردهای مورد انتظار را ندارند. به‌طور مثال برخی مطالعات تجربی نشان می‌دهند که سطح فساد اداری و ادراک از فساد اداری در ایران در حد نگران‌کننده‌ای است (ازجمله محمدی و همکاران، ۲۰۱۶؛ بهشتی و خان‌محمدی، ۲۰۲۰). همچنین سایر تحقیقات از کمینگی سلامت سازمانی (ازجمله اکبری و همکاران، ۲۰۱۳؛ کوهی، ۲۰۱۶)، شایسته‌سالاری (ازجمله مصطفی‌پور و همکاران، ۲۰۲۱)، مسئولیت‌پذیری اجتماعی (بداعی و همکاران، ۲۰۲۰؛ حقیقتیان و همکاران، ۲۰۱۳)، احساس عدالت سازمانی (پالیزوان و همکاران، ۲۰۱۷؛ زارع و دادخواه، ۲۰۱۶) اطلاع می‌دهند.

یکی از پاسخ‌های احتمالی به این پرسش که چرا سازمان‌ها در ایران قابلیت پایینی دارند می‌تواند اینرسی سازمانی باشد. اینرسی سازمانی را به‌عنوان تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول می‌دانند (گودکین و الکورن، ۲۰۰۸). چهار بعد مهم اینرسی

2. Huang  
3. Liao  
4. Schwarz  
5. Tsai

ارزیابی<sup>۹</sup> و نوع تحقیق<sup>۱۰</sup>، انعطاف‌پذیری مناسبی را ارائه می‌دهد که امکان کدگذاری و تحلیل نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های کمی و کیفی را فراهم می‌کند و به‌عنوان چارچوبی مناسب برای استخراج و تحلیل مفهومی داده‌ها در این مرور سیستماتیک عمل می‌نماید.

### جدول ۱. عناصر اصلی الگوی پرسش

پژوهش براساس مدل Spider

**Table 1.** Main Elements of the Research Question Pattern Based on the Spider Model

عناصر الگوی پرسش	مصدق
S: sample	ایران
PI: Phenomenon of Interest	اینرسی سازمانی
D: design	-
E: evaluation	پیشایندها و پسایندها
R: research type	تحقیقات کمی-کیفی-ترکیبی

مرحله دوم فرایند پژوهش نام‌گذاری می‌شود. در این مرحله چهار گام طی می‌شود. گام اول تعیین معیارهای واجد شرایط<sup>۱۱</sup> است. از جمله معیارهای مهم جهت ورود مقالات عبارت بود از مقالات به زبان فارسی یا انگلیسی انجام شده در ایران، بدون محدودیت زمانی، مقالات علمی مصوب و چاپ شده در مجلات علمی معتبر و وجه پیش‌بینی و پس‌بینی مقالات. گام دوم تعیین استراتژی جستجو<sup>۱۲</sup> است که شامل دو مرحله است. مرحله اول شناسایی پایگاه‌های معتبر<sup>۱۳</sup> داده و سپس تدوین جدول واژگان و الزامات جستجو<sup>۱۴</sup> است. در این مطالعه دو پایگاه معتبر داخلی چون بانک اطلاعات نشریات کشور<sup>۱۵</sup> و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۱۶</sup> که معتبرترین و جامع‌ترین پایگاه‌های نمایه مقالات در ایران است، به‌عنوان منابع اصلی جستجو مقالات انتخاب شدند. همچنین با توجه به اینکه برخی از مقالات داخلی نیز به زبان انگلیسی منتشر شده بودند، در این خصوص از پایگاه استنادی اسکوپوس<sup>۱۷</sup> نیز استفاده شد.

است که پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی در سازمان‌های اداری در ایران کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

مرور سیستماتیک برخلاف فراتحلیل، فرایندی کیفی، ساختاریافته و قابل تکرار برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی ادبیات برای پاسخ به یک سؤال تحقیقی خاص است (ویلیامز، ۲۰۱۹) یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های این روش این است که با آشکار کردن ارتباطات بین بسیاری از مطالعات، به یک سؤال تحقیق در معنایی وسیع‌تر از یک مطالعه تجربی منفرد پاسخ می‌دهد (باومیستر و لیری، ۱۹۹۷). بنابراین مرور سیستماتیک با فرارفتن از مطالعات منفرد که به‌ندرت قطعی هستند و تناقضات بین آن‌ها فراوان، تلاش می‌کند در میان انبوه اطلاعات به «توازن شواهد» در مورد یک قلمرو موضوعی خاص دست پیدا کند (پتیکرو و رابرتز، ۲۰۰۶). در پاسخ به چرایی استفاده از مرور سیستماتیک در مطالعه حاضر می‌توان گفت که در ارتباط با اینرسی سازمانی در ایران در یک دهه اخیر مطالعات متعددی صورت گرفته است؛ بدین معنی که ذخیره دانشی بسیار مناسبی در این زمینه وجود دارد. اما این پرسش اساسی همچنان باقی مانده است که اساساً در میان انبوه مطالعات، آیا می‌توان یک تصویر کلی‌تر<sup>۵</sup> و تحلیلی‌تر ارائه کرد که بتواند در عین اینکه برای سازمان‌ها کاربردی و قابل استفاده باشد، راهنمای مطالعات در آینده باشد؟

انجام مرور سیستماتیک مبتنی بر یک پروتکل اجرایی مدون و منظم است. در این مطالعه، پروتکل اجرایی به سه مرحله کلان تقسیم شده است. مرحله اول پیش‌بینی تحقیق نام‌گذاری می‌شود که در این مرحله پرسش اصلی مطالعه ذکر و نیز الگوی پرسش نیز طرح می‌شود. بنابراین این مطالعه در پی پاسخ به این پرسش است: پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی در ایران کدامند؟ در مرحله بعد الگوی پرسش مشخص می‌شود که در این خصوص الگوهای مختلفی از جمله Picot، Spider، Spice وجود دارد (اچواریا و واکر، ۲۰۱۴؛ کوک، اسمیت و بوث، ۲۰۱۲؛ بوث، ۲۰۰۶). استفاده از الگوی Spider در این مطالعه مناسب‌تر به نظر می‌رسد. زیرا ساختار Spider با تمرکز بر عناصری همچون پدیده مورد علاقه،

9. Evaluation

10. Research Type

11. Eligibility Criteria

12. Search Strategy

13. Databases Identification

14. Search Implications

15. <https://www.magiran.com/>

16. <https://www.sid.ir/>

17. <https://www.scopus.com>

1. Williams

2. Baumeister & Leary

3. Balance of evidence

4. Petticrew & Roberts

5. Big picture

6. Echevarria & Walker

7. Cooke, Smith & Booth

8. Phenomenon of Interest

جدول ۲. پایگاه‌ها و مقالات دریافتی

Table 2. Databases and Retrieved Articles

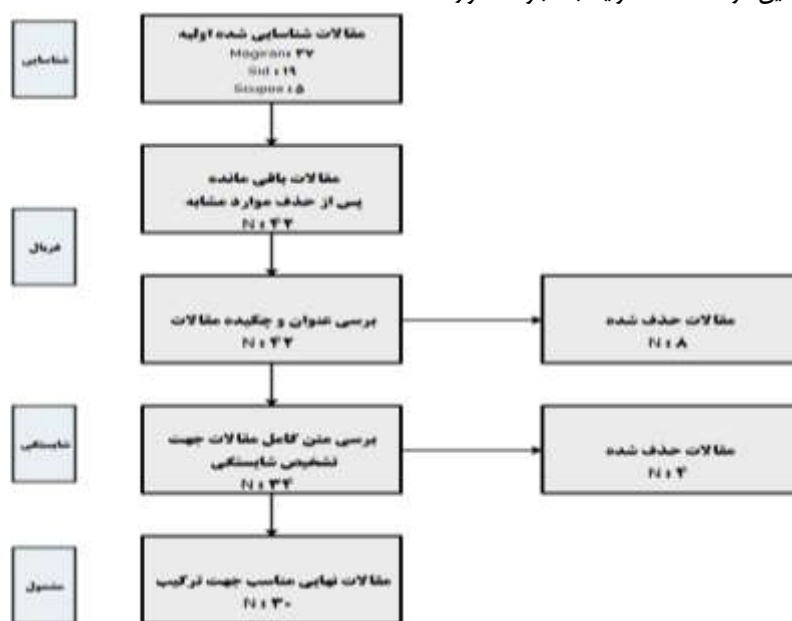
پایگاه	مقالات دریافتی	درصد مشابهت مقالات بین Sid و Magiran
Magiran	۳۷	۱۰۰
Sid	۱۹	
Scopus	۵	

فرایند واری و فیلترینگ می‌شود که در این رابطه از فلوجارت پریزما<sup>۲</sup> استفاده شد (شکل ۱) (هاداوی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).  
 گام چهارم استخراج داده‌ها<sup>۴</sup> بود که در این رابطه از فرم استخراج داده‌ها<sup>۵</sup> (فرم ورد و اکسل) استفاده شد. در این مرحله اطلاعات مهم و کلیدی مرتبط با پرسش تحقیق استخراج شد. در واقع دو نوع اطلاعات استخراج شد، یک نوع اطلاعات توصیفی مقالات (از جمله حوزه مقاله، سال انتشار، روش مورد استفاده و غیره) و نوع دوم اطلاعات مرتبط با پرسش اصلی پژوهش (پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی). مرحله سوم نیز برآیند تحقیق نامیده می‌شود.

پس از شناسایی پایگاه‌های معتبر، واژگان جستجو و الزامات سرچ مشخص شد. جستجو در پایگاه اسکوپوس براساس الگوی سرچ واژگانی زیر انجام شد:

Title ("Organizational inertia") And Title -ABS-KEY ("Iran")

همچنین جهت جستجو در پایگاه‌های بانک اطلاعات نشریات کشور و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی از الگوی سرچ واژگانی چون عنوان («اینرسی») و عنوان (سازمان یا سازمانی یا سازمان‌ها یا اداره یا ادارات) استفاده شد. گام سوم فرایند انتخاب<sup>۱</sup> مقالات است. در واقع در این مرحله مقالات اولیه جستجو شده وارد



شکل ۱. فلوجارت مقالات بررسی شده

Figure 1. Flowchart of Reviewed Articles

شناسایی مضامین معنادار در بین مجموعه‌ای از داده‌های متنی است (هویت و کرامر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). در این تحلیل از رویکرد سیستماتیک براون و کلارک<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد که مشتمل بر ۶ گام است.

این مرحله شامل دو گام بود. گام اول ارائه تصویری از سیمای مطالعات (جدول ۳) است. گام دوم نیز تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون ابزاری کارآمد جهت تحلیل داده‌های کیفی محسوب می‌شود که دربرگیرنده تحلیل داده‌ها با هدف

1. Selection Process
2. Prisma Flow Diagrams
3. Haddaway
4. Data Extraction
5. Data Extraction Form
6. Howitt & Cramer
7. Braun & Clarke



شکل ۲. مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک

Figure 2. Six Steps of Content Analysis Using Brown and Clark's Approach

**یافته‌های پژوهش**  
پیش از تحلیل مضمون و ترکیب یافته‌ها، ابتدا به توصیف مطالعات از نظر حوزه نشر و مختصات روشی و میدانی (روش، ابزار گردآوری داده‌ها، جامعه تحت مطالعه و غیره) پرداخته شده است.

جدول ۳. سیمای مطالعات

Table 3. Overview of Studies

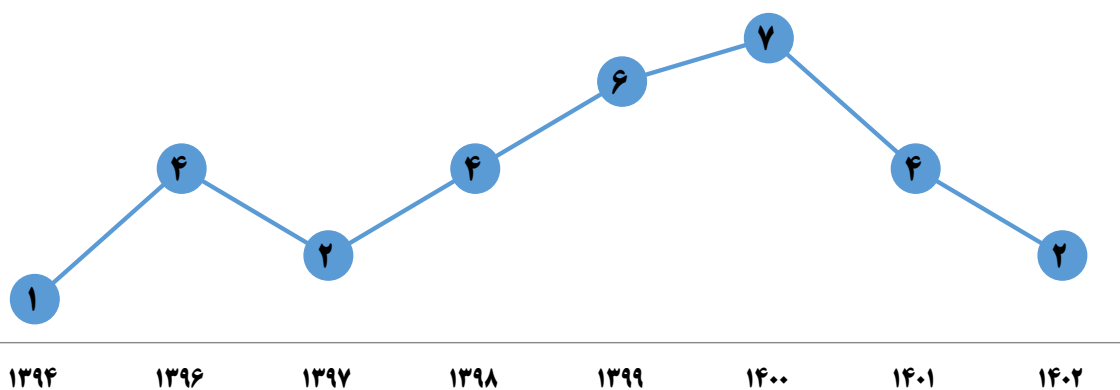
متغیر	گزینه	فراوانی	درصد
حوزه نشر	مدیریت	۲۰	۶۶/۶
	پزشکی و سلامت	۶	۲۰
	علوم و فناوری	۱	۳/۳
	علوم اجتماعی	۱	۳/۳
	اقتصاد	۱	۳/۳
	روانشناسی	۱	۳/۳
روش تحقیق	کمی	۲۳	۷۶/۶
	کیفی	۱	۱۶/۶
	ترکیبی	۵	۲/۳
	اسنادی	۱	۳/۳
ابزار گردآوری داده	پرسشنامه	۲۳	۷۶/۶
	مصاحبه نامه	۱	۳/۳
	ترکیبی	۵	۱۶/۶
روش نمونه‌گیری	فیش‌برداری	۱	۳/۳
	احتمالی (تصادفی ساده، طبقه‌ای، خوشه‌ای)	۲۳	۷۶/۶
	غیراحتمالی (هدفمند، سهمیه‌ای، در دسترس، گلوله برفی)	۵	۱۶/۶
	ترکیبی	۱	۳/۳
جامعه تحت مطالعه	ذکر نشده / شامل نمی‌شود	۱	۳/۳
	تنها کارکنان	۲۱	۷۰
	تنها مدیران	۳	۱۰
	ترکیبی	۵	۱۶/۷
	شامل نمی‌شود	۱	۳/۳

**ادامه جدول ۳. سیمای مطالعات**

متغیر	گزینه	فراوانی	درصد
میدان مطالعه	سازمان‌های آموزشی (از جمله دانشگاه و شرکت‌های دانش‌بنیان)	۹	۳۰
	سازمان‌های ورزشی (از جمله وزارت ورزش فدراسیون‌های ورزشی)	۸	۲۶/۷
	سازمان‌های اقتصادی (از جمله شرکت‌های بورسی)	۴	۱۳/۳
	سازمان‌های عمومی (از جمله تأمین اجتماعی، استانداری)	۸	۲۶/۷
	شامل نمی‌شود	۱	۳/۳
	پیشابندی	۱۸	۶۰
نوع مطالعه	پسایندی	۹	۳۰
	مفهوم‌شناسی	۳	۱۰

اقتصادی و عمومی) انجام شده است. به لحاظ رویکرد موضوعی نیز مطالعات از سه منظر به مطالعه اینرسی سازمانی پرداخته‌اند که ۶۰ درصد مطالعات بیشتر متمرکز بر پیشایندها یا عوامل مؤثر بر اینرسی سازمانی بوده‌اند. به عبارتی دیگر، مسئله تبیین بیشتر تمرکز مطالعات را در ادبیات تجربی به خود اختصاص داده است (جدول ۳). همچنین به لحاظ سیر زمانی مطالعات (نمودار شماره ۱)، می‌توان گفت مطالعات در حوزه اینرسی سازمانی در ایران دارای قدمت کمتر از یک دهه هستند که نشانگر جدید بودن این مفهوم است.

درصد قابل توجهی از مطالعات (۶۶/۴٪)، در حوزه در مجلات مدیریتی منتشر شده‌اند. به لحاظ روشی رویکرد کمی (۷۶/۶٪)، غالب بوده و مطالعات عموماً با روش پیمایش انجام شده است. با توجه به کمی بودن مطالعات، روش نمونه‌گیری احتمالی و ابزار پرسشنامه (۷۶/۶٪)، غالب بوده است. اکثریت تحقیقات (۷۰٪)، متمرکز بر یک گروه یعنی کارمندان بودند و تنها ۱۶/۶٪ مطالعات با تمرکز بر دو گروه (از جمله کارمندان و مدیران) صورت گرفته است. از نظر نوع سازمان، مطالعات به صورت متوازن در چهار سنخ سازمان (آموزشی، ورزشی،



نمودار ۱. سری زمانی مقاله‌های منتشر شده

Diagram. Time Series of Published Articles

توانشی و رفتاری) قابل دسته‌بندی هستند. همچنین پسایندها نیز در چهار مضمون (هنجاری، شناختی، عملکردی و رفتاری) قابل طبقه‌بندی هستند (جدول ۴). در ادامه به شرح مضامین پیشابندی و پسایندی اینرسی سازمانی پرداخته شده است.

دو زیر مقوله مدنظر در این مطالعه یکی پیشایندها و دیگری پسایندهای اینرسی سازمانی است. پس از طی مراحل اولیه کدگذاری و ایجاد نظم طبقاتی در بین مفاهیم، در نهایت می‌توان گفت که پیشایندها یا عوامل مؤثر بر اینرسی سازمانی در ۷ مضمون (ساختاری، مدیریتی، منفعتی، شناختی، ارتباطی،

جدول ۴. ترکیب داده‌ها  
Table 4. Data Synthesis

مقولات	مضامین	مفاهیم	منبع
	ساختاری	ترومای سازمانی، جو مسموم سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی بوروکراتیک	(حکاک و همکاران، ۲۰۱۹؛ لطفی زنگنه درویش و همکاران، ۲۰۲۲؛ غفاری و رستم‌نیا، ۲۰۱۷)
	مدیریتی	اقدامات زمینه‌ساز تغییر، رهبری زهرآگین، مدیریت سایبرنتیک، مدیریت تغییر، مدیریت دانش، مدیریت کوانتومی	(جوادی و همکاران، ۲۰۱۷؛ عامریان و همکاران، ۲۰۲۳؛ اسماعیل‌زاده قمصری و رحیمی، ۲۰۲۳؛ جمالی رشت و رادمد، ۲۰۲۰)
	شناختی	انجماد فکری، انحراف خلاق، اینرسی دانش، سرمایه فکری، ظرفیت جذب دانش، یادگیری سازمانی	(شریعت‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲؛ اسماعیل‌زاده قمصری و رحیمی، ۲۰۲۳؛ ابراهیمی، ۲۰۱۶؛ سپهوند و همکاران، ۲۰۱۷)
پیشایندها	توانشی	توانمندسازی کارکنان، هوشمندی منابع انسانی	(فریدی زنگیر و همکاران، ۲۰۲۰؛ شریعت‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲)
	ارتباطی	تسهیم دانش، کیفیت ارتباطات	(جمالی رشت و رادمد، ۲۰۲۰؛ سیدنقوی و همکاران، ۲۰۲۱)
	منفعتی	به خطر افتادن منافع، تهدید موقعیت شغلی	(سیدنقوی و همکاران، ۲۰۲۱)
	رفتاری	آشفتگی رفتاری، بطالت اجتماعی، بی‌تفاوتی سازمانی، تنبلی سازمانی، چابکی سازمانی، سایش اجتماعی، سکوت سازمانی، طفره‌روی اجتماعی، فرسودگی شغلی	(فریدی زنگیر و همکاران، ۲۰۲۰؛ عامریان و همکاران، ۲۰۲۳؛ حسن‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲؛ رجائی و اسدزاده، ۲۰۲۱؛ حکاک و همکاران، ۲۰۱۹؛ دیهیم‌پور و همکاران، ۲۰۲۰؛ شریعت‌نژاد و موسوی، ۲۰۲۱)
	هنجاری	آنومی سازمانی	(تمرتاش و همکاران، ۲۰۲۲)
	شناختی	نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی، نوآوری باز، نوآوری مدل کسب‌وکار	(بابازاده و همکاران، ۲۰۱۹؛ صافی علویچه و همکاران، ۲۰۲۰؛ جعفری و همکاران، ۲۰۱۹)
پسایندها	عملکردی	خطر سقوط قیمت سهام، تحول کارآمد در نظام سلامت، عملکرد سازمانی، عملکرد آموزشی	(حسن‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲؛ امیرپور و همکاران، ۲۰۱۷؛ مؤمنی باده و همکاران، ۲۰۱۹)
	رفتاری	ریاکاری سازمانی، سایش اجتماعی، کم‌کاری کارکنان، تنبلی سازمانی	(بیاتی و همکاران، ۲۰۱۹؛ تمرتاش و همکاران، ۲۰۲۲)

دموکراتیک دارند، زمینه‌های مساعدتری برای مقاومت در مقابل تغییر و یا تطبیق‌پذیری کمتر با محیط فراهم می‌شود. به عبارتی دیگر، اینرسی سازمانی در این شرایط تقویت می‌شود.

پیشایندهای مدیریتی: عوامل ساختاری علاوه بر اینکه به‌تنهایی می‌توانند سهمی در ایجاد اینرسی سازمانی داشته باشند، نیز این قابلیت را دارند که بر سایر ابعاد سازمانی نیز تأثیرگذار باشند. به عبارتی دیگر، سازمان‌های با ساختارهای کژکارکردی می‌توانند سبب تولید مدیرانی شوند که اقدامات زمینه‌ساز تغییر، مدیریت تغییر و دانش (جوادی و همکاران، ۲۰۱۷) نمی‌توانند انجام دهند. بنابراین به رهبری زهرآگین روی می‌آورند؛ مدیران زهرآگین، جایگاه خود را وابسته به دیگر مدیران می‌دانند و وامدار گروه‌ها و اشخاص دیگر هستند. آن‌ها تحمل انتقاد سازنده را ندارند و هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند (عامریان و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین فضایی امکان شکل‌گیری یک نوع مدیریت سایبرنتیک (جمالی رشت و رادمد، ۲۰۲۰) یعنی نوعی نگاه جامع که طی آن مدیران با استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین مدیریتی شرایط محیط

شایان ذکر است که قبل از توضیح پیرامون پیشایندهای اینرسی سازمانی، می‌توان گفت که عوامل فوق به صورت مستقل عمل نمی‌کنند بلکه این عوامل در تعامل با یکدیگر هستند و همین امر پدیده اینرسی سازمانی را چند علیتی از نوع علیت‌ها متعامل و پیچیده می‌کند. پیشایندهای ساختاری: یکی از عوامل مهم و زمینه‌ساز اینرسی در سازمان‌ها وجود عوامل ساختاری است. عوامل ساختاری به بسترهای کلی سازمان (مجموعه‌ای از تنظیمات و قواعد کلی) اشاره دارد که خارج از کنشگران درون سازمانی است اما الزاماتی برکنش‌های آنان وارد می‌کنند. به عبارتی دیگر، زمانی که از یک طرف، در سازمان‌ها جو مسموم (حکاک و همکاران، ۲۰۱۹) وجود دارد؛ بدین معنی که شرایط حاکم بر سازمان فراتر از یک وضعیت معمولی است. همچنین کمینگی فرهنگی سازمانی وجود دارد؛ یعنی وجود شیوه‌های زیست سازمانی مبتنی بر عدم مشارکت، کار تیمی، عقلا نیت، پاسخگویی، عدالت و انصاف (لطفی زنگنه درویش و همکاران، ۲۰۲۲) است. از طرفی دیگر، سازمان‌هایی که تنها تکیه بر فرهنگ بوروکراتیک (غفاری و رستم‌نیا، ۲۰۱۷) به جای



آنان همواره در خطر است. به عبارتی دیگر، به خطر افتادن منافع (سیدنقوی و همکاران، ۲۰۲۱) تهدید موقعیت شغلی (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۷) عارضه‌های مهم این‌گونه سازمان‌ها است که همین عوارض خود اینرسی سازمانی را تشدید می‌کند.

پیشایندهای رفتاری: مجموع پیشایندهای مذکور علاوه بر اینکه هرکدام نقشی در اینرسی سازمانی دارند، نقش تعاملی و ترکیبی نیز دارند؛ یعنی اینکه هم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و هم با یکدیگر ترکیب می‌شوند. بنابراین تعامل و ترکیب آن‌ها می‌تواند پیشایندهای رفتاری را افزایش دهد. البته به این معنی نیست که پیشایندهای رفتاری نقش علی ندارند، بلکه بدین معنی است که در سلسله‌مراتب علیت‌ها علاوه بر ارتباط با سایر علت‌ها، در مراتب پایین‌تر و تأثیرپذیری بیشتر قرار دارند. به عبارتی دیگر، در شرایط وجود پیشایندهای مذکور، کنشگران اصلی سازمان دچار فرسودگی شغلی (فریدی زنگیر و همکاران، ۲۰۲۰) می‌شوند. بنابراین روی به رفتارهای ضد سازمانی می‌آورند؛ از جمله اینکه دست به بطالت اجتماعی می‌زنند؛ یعنی تمایل افراد برای استفاده کمتر از توان خود در دستیابی به اهداف سازمان در هنگام مشارکت در کار گروهی است (عامریان و همکاران، ۲۰۲۳)، یا دچار طفره‌روی اجتماعی می‌شوند (عامریان و همکاران، ۲۰۲۳)، تبلی سازمانی در آنان افزایش پیدا می‌کند (حسن‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲). در چنین شرایطی کارکنان نسبت به سازمان خود بی‌تفاوت هستند (رجائی و اسدزاده، ۲۰۲۱) و به‌طور آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود که می‌تواند زمینه‌ساز بهبود و توسعه در سازمان باشد، خودداری می‌نمایند (سکوت سازمانی) (رجائی و اسدزاده، ۲۰۲۱؛ حکاک و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین دیگر سازمان چابکی نخواهد بود (دیپهیم‌پور و همکاران، ۲۰۲۰) و کنشگران سازمانی انواع آشفته‌گی رفتاری (خروج از محیط کار، احساس غم و اندوه، احساس ضعف، بی‌قراری و استیصال، بدبینی و سرزنش خود) را تجربه می‌کنند (شریعت‌نژاد و موسوی، ۲۰۲۱). بنابراین در این شرایط سازمان‌ها با وضعیت اینرسی تشدید یافته مواجه می‌شوند و عملاً امکان هرگونه تغییر کارکردی در جهت انطباق‌پذیری با محیط مسدود می‌شود.

به‌طور طبع پدیده‌هایی که در نتیجه علت‌های تعاملی و ترکیبی ایجاد می‌شوند، پسایندها و یا پیامدهای مختلفی هم می‌توانند برای سازمان‌ها در ساحت و لایه‌های مختلف داشته باشند. پسایندهای اینرسی سازمانی را می‌توان به چهار دسته هنجاری، شناختی، عملکردی و رفتاری تقسیم کرد. این چهار سنخ پیامد علاوه بر حدی از استقلال نسبی با یکدیگر نیز تعامل

درونی را به‌دقت زیر نظر می‌گیرند و سعی می‌کنند در تعامل سازنده با آن عوامل، سرنوشت آتی خود را رقم بزنند و نیز مدیریت کوانتومی؛ یعنی شکل‌گیری رویکرد جدیدی به انسان، فرایندها و اشیا (اسماعیل‌زاده قمصری و رحیمی، ۲۰۲۳) شکل نمی‌گیرد.

پیشایندهای شناختی: به‌طور طبع، سازمان‌هایی که ساختارهای کژکارکرد دارند و وضعیت مدیریتی نامطوبعی نیز بر آن حاکم است، قابلیت انجماد شناختی دارند؛ یعنی در این‌گونه سازمان‌ها، پهنای باند ذهنی (توانایی پردازش، تفکر، خلاقیت) کاهش پیدا می‌کند. به عبارتی دیگر، نیروی انسانی یا کارکنان دچار انجماد فکری می‌شوند (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۷)، سرمایه فکری کاهش پیدا می‌کند (اسماعیل‌زاده قمصری و رحیمی، ۲۰۲۳). بنابراین کارکنان ظرفیت لازم را برای جذب دانش (ابراهیمی، ۲۰۱۶) و یادگیری سازمانی (اسماعیل‌زاده قمصری و رحیمی، ۲۰۲۳) ندارند. در نتیجه در این‌گونه سازمان‌ها انحراف خلاق (شریعت‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲) صورت نمی‌گیرد و عملاً سازمان در وضعیت فاقد نوآوری و خلاقیت زیست خواهد کرد. پیشایندهای توانشی: ترکیب عوامل مذکور (ساختاری، مدیریتی و شناختی)، امکان توانش را در سازمان کاهش می‌دهد. کاهش توانمندسازی کارکنان موجب ایجاد شرایط روانی در سازمان می‌شود که کارکنان احساس می‌کنند که بر شرایط کار خود کنترل ندارند و قادر نیستند قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را نشان دهند (فریدی زنگیر و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین هرگونه هوشمندی از منابع انسانی سلب می‌شود (شریعت‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲).

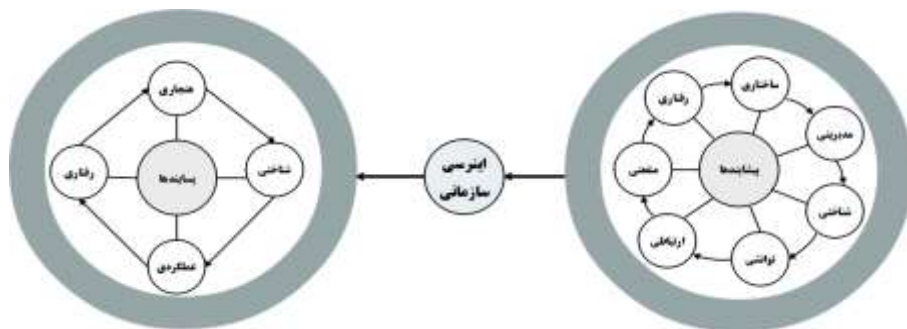
پیشایندهای ارتباطی: شرایط ذکر شده می‌تواند سازمان‌ها را دچار انسداد ارتباطی یا اختلال رابطه‌ای کند. بدین معنی که دیگر ظرفیت تسهیم دانش (جمالی رشت و رادمرد، ۲۰۲۰) در سازمان کاهش پیدا می‌کند و کارکنان و نیز مدیران با یکدیگر ارتباطات معناداری ندارند، دانش و تجربیات یکدیگر را در اختیار هم قرار نمی‌دهند و نیز ارتباطاتی که صورت می‌گیرد از کیفیت (سیدنقوی و همکاران، ۲۰۲۱) لازم برخوردار نیست. عنصر ارتباطات یک اصل مهم در سازمان‌های مدرن است و ارتباطات یکی از کدهای مرکزی این سازمان‌ها است. بنابراین سازمان‌هایی که فاقد این کد ارتباطی هستند و نیروهای انسانی در وضعیت انقطاع رابطه‌ی زیست می‌کنند بسیار مستعد اینرسی و مقاومت در مقابل هرگونه تطابق با شرایط جدید هستند. پیشایندهای منفعتی: سازمان‌هایی که از شرایط مذکور برخوردار هستند، این شانس بیشتر وجود دارد که کنشگران اصلی سازمان (کارکنان و مدیران) احساس کنند که منافع و موقعیت

پسایندهای عملکردی: علاوه بر اینکه اینرسی سازمانی به لحاظ ذهنی (پسایندهای هنجاری و شناختی) سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از نظر عینی و رفتاری (پسایندهای عملکردی و رفتاری) هم می‌تواند پیامدهای زیادی ایجاد کند. به عبارتی دیگر، سازمان‌های درگیر با مسئله اینرسی، قابلیت و ظرفیت اجرایی پایینی دارند و در چنین سازمان‌هایی عملکردها کاهش پیدا می‌کند (حسن‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲؛ امیرپور و همکاران، ۲۰۱۷؛ مؤمنی بادل و همکاران، ۲۰۱۹) و سازمان‌ها قادر نیستند تناسبی بین اهداف مدنظر و نتایج مدنظر برقرار کنند. به‌نوعی در این‌گونه سازمان‌ها همواره وضع موجود فاصله بسیار معناداری با وضع مطلوب دارد. پسایندهای عملکردی در سازمان‌ها هم می‌تواند بر افزایش پسایندهای رفتاری نقش داشته باشد.

پسایندهای رفتاری: اینرسی سازمانی می‌تواند در بعد عملی برکنش کنشگران سازمانی اثرات کژکارکردی قابل‌توجهی داشته باشد. به عبارتی دیگر، اینرسی سازمانی رفتارهای خارج از آداب سازمانی را گسترش می‌دهد؛ بدین معنی که آنچه در نظام گفتاری کارکنان و مدیران است با آنچه در عمل رخ می‌دهد فاصله می‌افتد (ریاکاری سازمانی)، کارکنان از حداقل ظرفیت و توان خود استفاده می‌کنند (کم‌کاری) (بیاتی و همکاران ۲۰۱۹). در این شرایط تنبلی سازمانی افزایش پیدا می‌کند (تمرتاش و همکاران، ۲۰۲۲) و عملاً سایش اجتماعی در سازمان رخ می‌دهد؛ بدین معنی که توانایی‌های کنشگران سازمانی به انحلال می‌رود (بیاتی و همکاران، ۲۰۱۹).

دارند؛ یعنی بر یکدیگر نیز تأثیر متقابل می‌گذارند. پسایندهای هنجاری: هنجارها بخشی مهم از تنظیمات ساختاری سازمان‌ها هستند و به‌نوعی راهنمای عمل کنشگران جهت انجام هر نوع کنش سازمانی می‌باشند. سازمان‌هایی که با اینرسی مواجه هستند، شانس زیادی برای تجربه وضعیت آنومیک دارند. در شرایط آنومیک، به دلیل ضعف در حاکمیت‌ها هنجارها، یا پدید آمدن اشکالی از عدم روشنایی هنجارها یا تعارض هنجارها و یا ناتوانی هنجارها دیگر التزام به اجرای قواعد اخلاقی و سازمانی پدید نمی‌آید و دیگر آن الگوها راهنمای خوبی برای کنش کارکنان نیستند (تمرتاش و همکاران، ۲۰۲۰).

پسایندهای شناختی: اینرسی سازمانی ظرفیت فکری و شناختی سازمان که متشکل از کارکنان و مدیران هستند را کاهش می‌دهد. به عبارتی ساده‌تر، اساساً سازمان دیگر به‌آسانی نمی‌تواند درست فکر و پردازش کند. در شرایط اینرسی، پهنای باند ذهنی سازمان دچار کاهش نوآوری در تمام ابعاد (خدماتی، فرایندی، رفتاری و مدیریتی) می‌شود (بابازاده و همکاران، ۲۰۱۹)، یادگیری سازمانی را کاهش می‌دهد (صاقی علویجه و همکاران، ۲۰۲۰) و امکان هرگونه ظرفیت نوآوری اعم از نوآوری باز یا مدل کسب‌وکار را از سازمان سلب می‌کند. به عبارتی دیگر، سازمان نمی‌تواند از دانش و شیوه‌های نوینی که در خارج از سازمان عرضه شده‌اند استفاده کند و نیز نمی‌تواند ایده‌های خارج از سازمان را برای توسعه خود به کار گیرد. همچنین تغییرات موردنیاز در درون سازمان به اقتضای وضعیت انجام نمی‌شود (جعفری و همکاران، ۲۰۱۹).



شکل ۳. پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی

Figure 3. Antecedents and Consequences of Organizational Inertia

دارند، اما اینرسی سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم می‌تواند مانع سازگاری سازمان‌ها با تغییرات محیط شوند. بنابراین، این مطالعه با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی در ایران با تکیه بر مرور سیستماتیک ادبیات تجربی انجام شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها به مثابه یک سیستم باز به‌طور پیوسته در تعامل متقابل با محیط هستند. کدهای معنادار نمادین محیط در عصر حاضر تغییر است؛ بدین معنی که سازمان‌ها جهت حفظ کارآمدی خود نیاز به انطباق‌پذیری کارکردی در نسبت با محیط

(پسایندهای هنجاری و شناختی)؛ بدین معنی که قواعد اخلاقی و رفتاری موجود دیگر الگوهای راهنمای خوبی برای کنش کارکنان نیستند (تمرتاش و همکاران، ۲۰۲۲) و سازمان‌ها دچار کاهش نوآوری چندساحتی (بابازاده و همکاران، ۲۰۱۹) می‌شوند و توان یادگیری سازمانی (صافی علویچه، و همکاران، ۲۰۲۰) بسیار کاهش پیدا می‌کند. از طرفی دیگر، اینرسی سازمانی ساختار عینی سازمان‌ها را نیز معیوب می‌کند (پسایندهای عملکردی و رفتاری)؛ بدین معنی که عملکرد سازمان‌ها در ابعاد گوناگون کاهش پیدا می‌کند (حسن‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲)؛ امیرپور و همکاران، ۲۰۱۷؛ مؤمنی بادله و همکاران، ۲۰۱۹) و کارکنان و سایر کنشگران سازمان‌ها دچار انواع کژرفتاری‌های سازمانی از جمله ریاکاری، کم‌کاری (بیاتی و همکاران، ۲۰۱۹)، تنبلی (تمرتاش و همکاران، ۲۰۲۲) و سایش اجتماعی (بیاتی، ۲۰۱۹) می‌شوند.

بنابراین این دو نتیجه مهم نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی در یک شبکه‌ای گسترده‌ای از عوامل که با یکدیگر ارتباط نیز دارند شکل می‌گیرد و نیز دارای پیامدهای کژکارکردی گسترده‌ای برای سازمان‌ها است که عملاً سازمان‌ها را دچار فروستگی می‌کند و مسیر تغییرات و سازگاری با محیط را مسدود می‌کند.

در این خصوص آنچه می‌تواند به‌عنوان الزام سیاست‌گذاری معرفی شود و مبنای عمل جهت مدیریت مسئله اینرسی سازمانی در سازمان‌ها تلقی شود، تمرکز بیشتر بر پیشایندهای ساختاری و مدیریتی است. به عبارتی دیگر، در صورتی که موانع ساختاری و مدیریتی در سازمان‌ها برطرف و یا کاهش پیدا کند، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند که بهتر فکر کنند و نیز رفتارهای انطباق‌پذیر و پاسخگویی را در قبال محیط انجام دهند. نتیجه این اقدامات می‌تواند به کاهش اینرسی سازمانی و افزایش پویایی کارکردی سازمان‌ها منجر شود.

براساس شکاف‌های دانشی شناسایی شده، می‌توان دو پیشنهاد مطالعاتی برای پژوهش‌های آینده ارائه داد. نخست اینکه عموم مطالعات موجود بر سازمان‌های اداری و دولتی متمرکز بوده‌اند، در حالی که بخش خصوصی نیز می‌تواند الگوهای متفاوتی از اینرسی سازمانی را تجربه کند. بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌ها میان این دو بخش، چه از منظر میزان اینرسی و چه در وجوه پیشیندی و پسیندی می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه اضافه کند.

دوم اینکه تحقیقات زیادی که در یک دهه اخیر در ارتباط با اینرسی سازمانی چه در وجه پیشیندی و چه پسیندی در ایران انجام شده است، مبتنی بر رویکردهای جزئی‌نگرانه و

به وسیله تحلیل و ترکیب یافته‌های مطالعات گوناگون دو نتیجه مهم استخراج شد که می‌تواند سهم مهمی در تولید دانش منسجم در ادبیات این حوزه داشته باشد. نخست اینکه عواملی که می‌تواند اینرسی سازمانی را تقویت کند به ۷ مضمون (ساختاری، مدیریتی، منفعتی، شناختی، ارتباطی، توانشی و رفتاری) قابل‌طبقه‌بندی هستند. اگرچه رویکرد حاکم بر مطالعات این حوزه کمی و خطی ساده یا چندگانه بوده است اما در واقعیت تجربی این عوامل با یکدیگر کنش متقابل دارند؛ بدین معنی که بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند و نیز بین آنان می‌شود یک نوع رابطه سلسله‌مراتبی غیرخطی نیز متصور شد. به عبارتی دیگر، برخی عوامل می‌توانند در لایه‌هایی زیرین‌تر قرار گیرند. به‌طور مثال سازمان‌هایی که به لحاظ ساختاری دچار مشکلاتی چون جو مسموم (حکاک و همکاران، ۲۰۱۹)، کمینگی فرهنگی سازمانی (لطفی زنگنه درویش و همکاران، ۲۰۲۲)، یا متکی صرف بر فرهنگ بوروکراتیک (غفاری و رستم‌نیا، ۲۰۱۷) باشند، علاوه بر اینکه خود می‌تواند اینرسی سازمانی را تقویت کند، می‌تواند سبب تولید مدیرانی شوند که نمی‌توانند اقدامات زمینه‌ساز تغییر، مدیریت تغییر و دانش (جوادی و همکاران، ۲۰۱۷) را انجام دهند. بنابراین به رهبری زهرآگین روی می‌آورند (عامریان و همکاران، ۲۰۲۳).

در ادامه این چرخه غیرخطی، پیشایندهای مدیریتی علاوه بر اینکه اینرسی سازمانی را تقویت می‌کنند و متأثر از پیشایندهای ساختاری هستند، خود نیز می‌تواند پیشایندهای ساختاری را تقویت کنند. به همین ترتیب در لایه‌های بالاتر، سازمان‌هایی که پیشایندهای ساختاری و مدیریتی در معنای کژکارکردی در آن‌ها نمود بیشتری داشته باشند، می‌توانند پیشایندهای شناختی از جمله انجماد فکری (سپهوند و همکاران، ۲۰۱۷) و در عینی‌ترین لایه‌ها، پیشایندهای رفتاری چون طفره‌روی اجتماعی (عامریان و همکاران، ۲۰۲۳)، تنبلی سازمانی (حسن‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۲) و انواع آشفتگی رفتاری (شریعت‌نژاد و موسوی، ۲۰۲۱) را در سازمان‌ها ایجاد کنند. برخی از مضامین استخراج شده با نتایج مطالعه دانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) تطابق دارد.

دوم اینکه اینرسی سازمانی می‌تواند حامل پیامدهای کژکارکردی برای سازمان‌ها در چهار مضمون (هنجاری، شناختی، عملکردی و رفتاری) باشد. این پیامدها نیز ارتباط هم تقویتی دارند و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. به عبارتی دیگر، اینرسی سازمانی دو ابر پیامد کژکارکردی مهم برای سازمان‌ها دارد. از یک طرف ساختار ذهنی سازمان‌ها را معیوب می‌کند

سازمانی در ایران بپردازند. تحقق این چشم‌انداز باعث درک بهتر و پاسخگویی به مسئله اینرسی سازمانی می‌شود و راهنمایی‌های نظری و عملی کارکردی را برای اصلاح و توسعه سازمانی ارائه می‌دهد.

### سپاسگزاری

نویسندگان از تمامی کنشگرانی که در انجام این پژوهش ما را یاری رسانده‌اند، صمیمانه تشکر می‌کنند.

منطق علیت‌های خطی ساده و چندگانه بوده است. با این حال، شکاف دانشی اصلی در این حوزه، نبود مطالعاتی با رویکرد سیستمی است که قادر باشد این عوامل را در تعامل با یکدیگر ببیند و در نهایت مکانیسم‌ها و ساختارهایی زیر بنایی تولیدکننده اینرسی سازمانی را استخراج کنند. به‌طور طبع، رویکردهای سیستمی چون نگاه چندبعدی به موضوعات دارند، این ظرفیت را دارند تا با شناسایی فرایندهای زیربنایی، بهره‌گیری از دانش بین‌رشته‌ای، درگیر کردن کنشگران ذی‌نفع مختلف و نیز روش‌شناسی متکثر به مدیریت مسئله اینرسی

### References

- Altafi Takantapeh, R., & Ranjbarian, R. (2022). Investigating the role of the components of the second step of the Islamic Revolution on the implementation of the second comprehensive plan of the administrative system reform roadmap and the general policies of the administrative system announced by the Supreme Leader. *Islamic Revolution Research*, 10(4), 285-304. doi: [20.1001.1.23222573.1400.10.4.12.8](https://doi.org/10.23222573.1400.10.4.12.8)
- Akbari, M., Shakiba, H., Ziayee, M. S., Marzban, S., & Razi, S. (2013). Relation between Organizational Health and Organizational Entrepreneurship: The Case of University of Tehran). *Public Management*, 5(1), 1-20. (In Persian) Doi: <https://doi.org/10.22059/jipa.2013.35545>
- Ameriyan, H., Fahimi-Nezhad, A., Morsal, B., & Siavashi, M. (2023). Correlation of managers' leadership and organizational inertia with the mediating role of social loafing in the employees of the Ministry of Sports and Youth. *Quarterly Journal of Health Promotion Management*, 12(1), 81-94. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/JHPM.12.1.81>
- Babazadeh, T., Dostar, M., & Moradi, M. (2019). (2019). The Impact of Learning on Innovation by Moderating Role of Organizational Inertia. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 9(34), 165-197. (In Persian)
- Bodaghi, D., Slambolchi, A.R., & Rabiee Mondajin, M. (2020). Designing and measuring a social responsibility model in the Social Security Organization. *Social Sciences*, 14(2), 45-60. (In Persian)
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*, 1(3), 311-320. doi:[1089-2680/97153.00](https://doi.org/10.1089-2680/97153.00)
- Bayati, B., Soleimani, M., & Ahmadi, S. (2019). The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with the mediating role of employee job neglect and social burnout (Case study: Tehran Municipality Sports Organization). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(2), 85-99. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.47711.1985>
- Beheshti, S. S., & Khanmohammadi, E. (2020). Investigating the Status of Perceptions of Corruption and Related Factors in Sarpol-e-Zahab City. *Applied Sociology*, 31(4), 45-72. (In Persian) Doi: [10.22108/jas.2020.113537.1517](https://doi.org/10.22108/jas.2020.113537.1517)
- Booth, A. (2006). Clear and present questions: formulating questions for evidence based practice. *Library hi tech*, 24(3), 355-368. <https://doi.org/10.1108/07378830610692127>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cooke, A., Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: the SPIDER tool for qualitative evidence synthesis. *Qualitative health research*, 22(10), 1435-1443. doi: [10.1177/1049732312452938](https://doi.org/10.1177/1049732312452938)
- Dihimpour, M., Dolati, H., & Hossami, A. (2020). Investigating the effect of organizational agility tendency and overcoming organizational inertia with the mediation of reducing employees' social laziness (Case study: Imam Khomeini (RA) Maritime University of Nowshahr). *Military Management*, 20(79), 145-166. (In Persian) Doi: [10.22034/iamu.2021.127289.2402](https://doi.org/10.22034/iamu.2021.127289.2402)

- Dong, B. (2023). A Systematic Review of the Organizational Inertia Literature and Future Outlook. *International Journal of Education and Humanities*, 8(2), 119-123. <https://doi.org/10.54097/ijeh.v8i2.7759>
- Ebrahimi, S. A. (2016). An introduction to organizational inertia and its influencing factors in Iranian public sector organizations. *Public Organizations Management*, 4(1), 91-108. (In Persian) Dor: [20.1001.1.2322522.1394.4.0.6.7](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1394.4.0.6.7)
- Echevarria, I. M., & Walker, S. (2014). To make your case, start with a PICOT question. *Nursing*, 44(2), 18-19. doi: [10.1097/01.NURSE.0000442594.00242.f9](https://doi.org/10.1097/01.NURSE.0000442594.00242.f9)
- Esmailzadeh Ghamsari, Z., & Rahimi, H. (2023). The effect of perceive quantum management skills on reducing organizational inertia: the mediating role of intellectual capital and organizational learning. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(3), 123-148. Doi: [10.47176/smok.2023.1625](https://doi.org/10.47176/smok.2023.1625)
- Fridi Zangir, E., Moharramzadeh, M., & Imanzadeh, M. (2020). Designing a spiritual leadership model to develop the Job enthusiasm of the employees of sport and Youth general Offices in Northwest of the country. *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 7(1), 53-64. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.49813.2045>
- Ghaffari, R., & Rostamnia, Y. (2017). Organizational inertia and social laziness; dysfunctions of bureaucratic organizational culture. *Public Management*, 9(2), 307-332. (In Persian) Doi: [10.22059/jipa.2017.234155.2019](https://doi.org/10.22059/jipa.2017.234155.2019)
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(1), 82. [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137394699\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137394699_6)
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2), e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Haghighatian, M., Hashemianfar, S. A., & Moradi, G. (2013). The Survey of the Effect of Organizational Socialization on Social Responsibility of Employee's in Kermanshah Oil Company. *Applied Sociology*, 24(3), 71-96. (In Persian) Dor: [20.1001.1.20085745.1392.24.3.5.9](https://doi.org/10.1001.1.20085745.1392.24.3.5.9)
- Hakkak, M., Sepahvand, R., Zare, F., & Mousavi, S. N. (2019). The role of toxic atmosphere on organizational inertia with the mediating role of organizational silence in the South Zagros Oil and Gas Production Company. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 10(39), 149-174. (In Persian) <http://iieshrm.ir/article-1-175-fa.html>
- Hassannejad, R., Safania, A. M., & Afrinesh Khaki, A. (2022). Correlation of Organizational Laziness with Organizational Performance Mediated by Organizational Inertia in the Staff of the Ministry of Sports and Youth. *Health Promotion Management*, 11(1), 72-84. (In Persian). <http://jhpm.ir/article-1-1438-fa.html>
- Jafari, S. M. B., Mohammadi Doorbash, Z., & Mirzaei, A. (2019). The impact of organizational inertia on innovation and innovation on performance. *Quarterly Journal of Technology Development Management*, 6(4), 153-175. (In Persian) Doi: [10.22104/jtdm.2019.3227.2114](https://doi.org/10.22104/jtdm.2019.3227.2114)
- Jamali Roosht, S., & Radmard, S. (2020). Monitoring the role of cybernetic management functions in preventing organizational inertia with emphasis on the mediating role of knowledge sharing among employees of the East Azerbaijan Provincial Tax Affairs Organization. *Public Organizations Management*, 8(4), 25-41. (In Persian) doi: [10.30473/ipom.2020.49845.3894](https://doi.org/10.30473/ipom.2020.49845.3894)
- Javadi, S. M., Alvadari, H., Amirkhani, A. H., & Jamshidi, A. (2017). Presenting the model of organizational inertia in University. *Public Organizations Management*, 5(4), 39-47. (In Persian) Dor: [20.1001.1.2322522.1396.5.0.3.5](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1396.5.0.3.5)
- kouhi, K. (2016). Study of Effective of Health Organizational on Social Responsibility (Study Item: Staff of Tabriz University). *Quarterly Journal of Social Development (Previously Human Development)*, 10(4), 33-58. doi: [10.22055/qjsd.2016.12376](https://doi.org/10.22055/qjsd.2016.12376)

- Lotfizanganeh Darvish, M., Amirnejad, Gh., & Makundi, F. (2022). The Relationship between Dynamic Dimensions of Ethics-Based Organizational Culture and Organizational Inertia. *Ethics in Science and Technology*, 17(2), 170-181. (In Persian). [Dor: 20.1001.1.22517634.1401.17.2.22.4](#)
- Mohammadi, M., Rafie, H., Mousavi, M. T., & Hosseinzadeh, S. (2016). Corruption Perception and Perceived Social Justice: upgrading the Administrative Integrity of Organizations and Improving the Citizens' Perceived Justice. *Social Problems of Iran*. 7(1), 125-144. (In Persian) Doi: [10.18869/acadpub.jspi.7.1.125](#)
- Momeni Badleh, K., Enayati, T., & Niazazari, K. (2019). Organizational inertia as an obstacle to effective transformation in the health system. *Clinical Excellence*, 9(1), 16-24. [http://ce.mazums.ac.ir/article-1-446-fa.html](#)
- Mostafapour, M. A., Samiei, R., Mostaghimi, M. R., & Cheraghali, M. R. (2021). Administrative System Health Model with Emphasis on Meritocracy in Government Organizations: A Hybrid Approach, *Journal of Development of Logistics and Human Resoure Management*, 61(61), 159-182. (In Persian) [Dor: 20.1001.1.17359384.1400.16.61.7.0](#)
- Palizvan, F., Karimollahi, M., Sadeghi Ahri, S., & Abazari, M. (2017). Relationship between Corruption Perception and sense of organizational justice among employees of ardabil educational centers in 2017. *Journal of Nursing and Midwifery*, 20(1), 65-74. (In Persian) Doi. [10.52547/unmf.20.1.65](#)
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. John Wiley & Sons. Doi: [10.1002/9780470754887](#)
- Rajaei, Z., & Asadzadeh, F. (2021). Investigating the Impact of Organizational Indifference on Organizational Inertia with Regard the Mediator Role of the Organizational Silence. *Public Management Research*, 14(52), 277-301. (In Persian) Doi: [10.22111/jmr.2021.35653.5189](#)
- Saghi Alavijeh, F., Shaemi Barzoki, A., & Teimouri, H. (2020). Determining the Impact of Organizational Trust on Organizational Learning with the Mediating Role of Organizational Inertia the Case of Department of Natural Resources and Watershed Management of Isfahan Province. *Strategic Research on Social Problems*, 9(2), 1-30. (In Persian) Doi: [10.22108/srsp.2020.122741.1547](#)
- Schwarz, G. M. (2012). The logic of Deliberate Structural Inertia. *Journal of Management*, 38(2), 547-572. <https://doi.org/10.1177/0149206309361206>
- Sepahvand, R., Arefnejad, M., & Shariat Nejad, A. (2017). Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method. *Nodern Researches in Decision Making*, 2(1), 95-118. (In Persian)
- Seyednagavi, M. A., Pourbehrouzan, A., & Ghorbanalizada, R. (2021). Organizational inertia as a barrier to change: Application of grounded theory strategy in understanding organizational inertia. *Organizational Culture Management*, 2(19), 251-280. (In Persian) Doi: [10.22059/jomc.2020.298205.1007993](#)
- Shariatnejad, A., & Mousavi, S. N. (2021). Monitoring the influence of social burnout on organizational inertia; explaining the mediating role of managers' behavioral confusion. *Improvement and Transformation Management Studies*, 30(102), 125-146. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.61413.3959>
- Shariatnejad, A., Mousavi, S. N., & Jafari, M. (2022). The Effect of Creative Deviance on Innovation Inertia Considering the Mediating Role of Human Resources Intelligence (Case study: Knowledge-based organizations in Lorestan Province). *The Journal of Productivity Management*, 16(1), 109-134. (In Persian) Doi: [10.30495/qjopm.2020.1872250.2523](#)
- Sharifi, M., & Araei, V. (2023). Pathology of the implementation of the general policies of the country's administrative system based on the three-pronged model. *Islamic Revolution Research*, 11(4). (In Persian)
- Tamartash, A. A., 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), 609-630. (In Persian) Doi: [10.22059/jomc.2021.286767.1007928](https://doi.org/10.22059/jomc.2021.286767.1007928)
- Tsai, C. Y. (2007). *Organizational change and organizational inertia*. Graduate School of Management. I-Shou University. Taiwan.
- Williams, J. R. (2019). The use of online social networking sites to nurture and cultivate bonding social capital: A systematic review of the literature from 1997 to 2018. *New Media & Society*, 21(11-12), 2710-2729. <https://doi.org/10.1177/1461444819858749>
- Zare, B., & Dadkhah, T. (2016). Examining the Relationship between Perceived organizational JUSTICE and its Components on Job Satisfaction. *Sociology of Education*, 2(1), 37-70. doi: [10.22034/ijes.2016.43676](https://doi.org/10.22034/ijes.2016.43676)