



Designing a Pattern Of the Causes and Consequences of Organizational Inertia

Shahrzad Kiyanpour 

Master's Student in Change Management,
Faculty of Administrative Sciences and
Economics, University of Isfahan, Isfahan,
Iran

Hadi Teimouri* 

Associate Professor, Department of
Management, Faculty of Administrative
Sciences and Economics, University of
Isfahan, Isfahan, Iran

AliAsghar Mobasheri 

Ph.D Student of Human Resource
Management and Organizational Behavior,
School of Administrative Sciences and
Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract

Organizational inertia leads to the damage and inefficiency in organizational processes Today due to the possibility of this phenomenon occurring in various organizations, and its role as the most important factor limiting flexibility and preventing the organization from providing a timely reaction and response to daily environmental changes, the importance of deeper identification of the causes affecting the occurrence of this phenomenon and its consequences has doubled. Therefore, due to the lack of a unified and

* Corresponding Author: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

How to Cite: Kiyanpour, S., Teimouri, H., & Mobasheri, A. A. (2024). Designing a Pattern Of the Causes and Consequences of Organizational Inertia. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 107- 138. Doi: [10.22054/jmsd.2023.71834.4260](https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.71834.4260)

coherent model around the causes and consequences of organizational inertia, the present research aims to systematically review and qualitatively combine the findings of previous studies regarding the issue of inertia in the organization and formulate a single framework of the causes and consequences of the mentioned phenomenon. The study has been designed and implemented using the meta-synthesis method. In order to collect data and advance the research process, the findings of 30 Persian and 21 English sources have been used. The results of the present applied research indicate that the causes of inertia in the organization can be studied and investigated in three individual, group and organizational dimensions and its consequences in three individual, group and organizational dimensions. based on the mentioned cases, at the end of the research, the conceptual model of the organizational inertia was developed and presented.

Keywords: Organizational Inertia, Causes, Consequences, Meta-synthesis

Introduction

In case of lack of flexibility in facing daily developments, the organization will suffer a kind of uniformity and gradual decompose of all existing strengths. Such a situation, on the one hand, reduces the productivity of organizations, and on the other hand, it gradually destroys the sensitivity of organizations to the downward trend of performance and the inability to create constructive changes, which in turn will cause irreparable losses for the organization in the long run. The desire to maintain the status quo, reducing flexibility and the ability to adapt to environmental changes is called organizational inertia.

- What are the causes of Organizational Inertia?
- What are the consequences of Organizational Inertia?

Literature Review

The term inertia is taken from the Latin word "iners" meaning "idle and lazy" (Doustar et al, 2018). This concept has found its way from physics to management literature by sociologists and is used as a metaphor to describe problems in organizational changes (Khasei et al, 2015) and stability in organizational activities (Putri et al, 2022, p.164). Inertia is created due to unwillingness to change in the organization (Ozgenel, 2021). Inertia is considered in three dimensions: insight, practical and psychological.

Methodology

The current research is applied-developmental in terms of its purpose, and in terms of its nature, it is a qualitative study that was carried out with the meta-composite method. In the current research, the seven-step meta-synthesis approach (Sandelowski & Barroso, 2007) has been used.

Results

In order to achieve the goal of the research, at the beginning, it has been done to identify the research questions (what are the antecedents of organizational inertia? and what are the consequences of organizational inertia?). Then, through the search of related keywords in internal and external databases, the required resources have been found. Then an attempt was made to extract primary codes related to the causes and consequences of organizational inertia from selected sources. The results of the classification of the codes are reported in the two tables below.

Table 1: *Causes of Organizational Inertia*

Dimension (Main Topic)	Component (Subtopic)	Index (Category)
Individual	Personality Traits	perceived injustice
		High job security (lifetime employment)
		Lack of communication skills
		Lack of motivation of employees
		External control center of employees
		Lack of self-confidence of employees
		Power-Seeking of employees
Group	Inter-Group Relations	The existence of intergroup tensions and conflicts
		The interests of power groups in the organization
		Fear of disrupting the balance of power and interests in the organization
Organization	Culture	Extensive normative agreements (consensus culture)
		The rule of Oligarchic culture
		Lack of organizational learning atmosphere
		Institutionalized indifference
		Intolerance of ambiguity
		Social laziness
		Organizational silence

Table 1: *Causes of Organizational Inertia*

Dimension (Main Topic)	Component (Subtopic)	Index (Category)
Organization	Culture	The prevalence of conservatism
		Fundamentalism
		Risk aversion
		Lack of competitive environment
		Mistrust of change leaders
		The existence of an atmosphere of hypocrisy in the organization
	Structure	Lack of specialization
		The age of the organization
		High formality
		The complexity of the structure
		Decision focus
		The size of the organization
	Process	Long decision-making processes
		Weakness of management control systems
		Weakness of knowledge management system
Internal promotions and appointments		
Lack of effectiveness of training courses		
Weak performance management system		

Table 1: *Causes of Organizational Inertia*

Dimension (Main Topic)	Component (Subtopic)	Index (Category)
Organization	Managerial	lack of capability of managers in recognizing environmental opportunities and threats
		Lack of strategic thinking
		Lack of contingent approach in organization management
	Strategy	A lot of commitment to the investments made
		Strategic myopia
		The existence of reassuring mechanisms in the organization
		Lack of strategic flexibility

Table 2: *Consequences of Organizational Inertia*

Dimension (Main Topic)	Component (Subtopic)	Index (Category)
Individual	attitudinal	Increasing pessimism of employees towards the organization
		Decreased job enthusiasm of employees
	Behavioral	Reducing the effectiveness of decisions
		Increasing social wear
		The invisibility of talents
		Increased resistance to change
		Increasing organizational burnout

Table 2: *Consequences of Organizational Inertia*

Dimension (Main Topic)	Component (Subtopic)	Index (Category)
Group	IntraGroup	The formation of group retardation
		Decreased group self-efficacy
		Reduction of group learning ability
		Decreased attractiveness and group cohesion
	InterGroup	Reducing the performance of cross-functional teams
		Decreased intergroup coordination
Organization	Strategic	Not-Achieving the vision of organization
		Loss of opportunities and increase in threats
		Reduction of competitive advantage
		Reducing the attractiveness of the organization's brand
		Accelerating organizational stagnation
		Operational
	Decreased productivity	
	Aggravation of organizational laziness	

Discussion

The results of data analysis show that the causes of organizational inertia are classified in three dimensions: individual, group and organization. The individual factors can be examined and studied under the title of personality traits of employees. The group antecedents of the emergence of organizational inertia have also been

examined in the form of 3 main categories. Organizational antecedents were also identified in the form of main components such as Cultural, Structural, Process, Managerial, Strategy.

The consequences of organizational inertia are also categorized into 3 individual, group and organizational dimensions. Individual dimension of 2 attitudinal and behavioral components. The consequences of the group dimension are also categorized into 2 components of intra-group and inter-group consequences. The consequences of the organizational dimension are also categorized into 2 strategic and operational components.

Investigations in previous researches show that so far no research has been done to identify the antecedents and consequences of organizational inertia in an integrated frame. In order to prove this claim, details and examples of previous researches are presented in the discussion section of the text of the article.

Conclusion


Considering the importance of recognizing organizational inertia as a phenomenon that can have many negative consequences in organizations (Putri et al, 2022) and the lack of a comprehensive framework to introduce the causes and consequences of organizational inertia the present research was designed and implemented in order to identify the causes and consequences of organizational inertia and create a deeper understanding of this issue.

According to the obtained results, some practical and research suggestions are presented in the conclusion section of the article. The limitations of the current research are also mentioned in the same section.




الگوی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی


دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تحول، دانشکده علوم اداری و اقتصاد،
دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

شهرزاد کیان پور 

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان،
ایران

هادی تیموری* 

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و
اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

علی اصغر مباحثی 

چکیده

پدیده اینرسی سازمانی به طرق گوناگون منجر به ایجاد آسیب و ناکارآمدی در فرایندهای سازمان و در پی آن بروز موانع جدی در راستای نیل به اهداف در سطوح خرد و کلان می‌شود. امروزه با توجه به امکان بروز این پدیده در سازمان‌های گوناگون و ایفای نقش آن به عنوان مهم‌ترین عامل محدودکننده انعطاف‌پذیری و بازداشتن سازمان از ارائه به موقع واکنش و پاسخ به تغییرات روزمره محیطی، اهمیت شناسایی عمیق‌تر علل موثر بر بروز این پدیده و پیامدهای حاصل از آن، دوچندان شده است. لذا با توجه به عدم وجود الگوی یکپارچه و منسجم پیرامون پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی، پژوهش حاضر با هدف بررسی نظام‌مند و ترکیب کیفی یافته‌های حاصل از مطالعات پیشین و تدوین چارچوبی واحد از پیشایندها و پیامدهای پدیده اینرسی، به روش فراترکیب، طراحی و اجرا شده است. جهت جمع‌آوری داده‌ها و پیشبرد فرایند پژوهش، یافته‌های موجود در ۳۰ منبع داخلی و ۲۱ منبع خارجی مورد مطالعه و استفاده قرار گرفته است. نتایج پژوهش کاربردی حاضر بیانگر این است که پیشایندهای اینرسی در سازمان در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی و پیامدهای آن نیز در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی می‌باشد. بدین ترتیب بر اساس موارد یاد شده، در پایان پژوهش، الگوی مفهومی پدیده اینرسی سازمانی، تدوین و ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: اینرسی سازمانی، پیشایندها، پیامدها، فراترکیب.

مقدمه

جهان مدرن، جهان تغییر و تحول است. تحولاتی که فائق آمدن بر آنها، تنها راه بقا در شرایط رقابتی موجود بوده و دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ پایداری کسب و کار، منوط به توانایی شرکت‌ها در انعطاف‌پذیری و انطباق با این تغییرات محیطی است.

در صورت عدم انعطاف‌پذیری در مواجهه با تحولات روزمره، سازمان دچار نوعی یکنواختی و تحلیل تدریجی تمامی نقاط قوت موجود، خواهد شد. بروز چنین عارضه‌ای به منزله از میان رفتن انگیزه و امکان ایجاد هرگونه تحول سازنده‌ای در سازمان می‌باشد که این مسئله بقای سازمان را به شدت تحت تاثیر قرار داده و در عرصه رقابت، سازمان را در موضع ضعف قرار خواهد داد. چنین وضعیتی از سویی موجب کاهش بهره‌وری سازمان‌ها شده و از سوی دیگر به تدریج حساسیت سازمان‌ها در قبال سیر نزولی عملکرد و ناتوانی در ایجاد تحولات سازنده را از بین می‌برد که این به نوبه خود خسارات جبران‌ناپذیری را در بلندمدت برای سازمان به همراه خواهد داشت.

تمایل به حفظ وضعیت موجود؛ کاهش انعطاف‌پذیری و کاهش قابلیت انطباق با تغییرات محیطی اینرسی سازمانی نامیده می‌شود. با توجه به تبعات منفی زیادی که اینرسی برای سازمان‌ها به دنبال دارد؛ شناسایی عوامل موثر بر بروز پدیده اینرسی سازمانی و نیز بررسی دقیق‌تر پیامدهای مخرب آن با هدف شناسایی، کنترل و جلوگیری از بروز آنها، امری ضروری است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی در چارچوبی منسجم و ایجاد درک عمیق‌تر از این معضل محدودکننده و ضررآفرین طراحی و اجرا شده است.

مفهوم انعطاف‌پذیری فی‌نفسه دارای بار معنایی مثبت است و سازمانی با انعطاف‌پذیری بیشتر، بهتر و کارا تر است (Sabuhari et al., 2020). البته انعطاف‌پذیری می‌تواند تحت تاثیر عوامل گوناگونی قرار گیرد که یکی از مهمترین آنها پدیده اینرسی سازمانی است (بیاتی و همکاران، ۱۳۹۸). اینرسی سازمانی به‌عنوان تمایل به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در برابر بازطراحی استراتژی سازمان خارج از شکل جاری آن (رستگار و همکاران، ۱۳۹۶) و عدم تمایل به تغییر (در زمانی که محیط، تغییر را لازم می‌داند) (Putri et al., 2022) تعریف شده است و به نوبه خود به‌عنوان مانعی بر سر راه خلق

ارزش جدید عمل می‌کند (Warg & Hans, 2022). این پدیده دارای ابعاد گوناگونی است که مهمترین آنها عبارت‌اند از اینرسی بینشی، اینرسی عملی و اینرسی روانشناختی (Al Hasnawi & Abbas., 2020).

حالت نهادینه‌شده اینرسی در سازمان، مقاومت سازمان در برابر تغییرات را افزایش می‌دهد (Mikalef et al., 2019) و توانایی تشخیص تهدیدات محیطی را کاهش داده و از این طریق، موجبات کاهش سرعت انطباق سازمان با محیط را فراهم می‌آورد (مومنی و عنایتی، ۱۳۹۸).

مبانی نظری

اصطلاح اینرسی^۱ از کلمه لاتین «اینرس^۲» به معنی «بیکار و تنبل» اتخاذ شده و در علم فیزیک و به منظور توصیف حالت یکنواخت سکون یا حرکت اجسام مورد استفاده قرار گرفته است (دوستار و همکاران، ۱۳۹۸). این مفهوم توسط جامعه‌شناسان از فیزیک به ادبیات مدیریت راه پیدا کرده و به عنوان استعاره‌ای برای توصیف مشکلات در تغییرات سازمانی (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۵) و ثبات در نحوه عملکرد و شیوه‌های سازمانی (Putri et al., 2022: 164) مورد استفاده قرار گرفته است. اینرسی که به علت عدم تمایل به تغییر در سازمان ایجاد می‌شود (Ozgenel, 2021)؛ به شکل‌های مختلف در سازمان مانند سرکوب اطلاعات ارزشمند و عدم تمایل به بازخورد، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر و تعصب‌گرایی (ابراهیمی، ۱۳۹۴) نمود پیدا می‌کند و می‌تواند به عنوان مهمترین مانع ایجاد سازگاری سازمان با تغییرات عمل کرده و پاسخ سازمان به تغییر در تمامی انواع آن را آهسته و حتی غیرممکن سازد (AlKayid et al., 2022). در واقع، هنگامی که سرعت سازماندهی مجدد سازمان‌ها کمتر از نرخ رشد تغییرات در شرایط محیطی است، آنها از وجود اینرسی سازمانی رنج می‌برند (Al Hasnawi & Abbas., 2020).

اینرسی سازمانی می‌تواند تحت تاثیر عوامل (پیشایندهای) مختلف مانند ضعف ساختارهای اطلاعاتی سازمان (Godkin and Allcorn, 2008)، منافع گروه‌های قدرت در سازمان و تعارضات بین گروهی (Huang et al., 2013)، رسمیت بالا و فقدان یادگیری سازمانی

1. Inertia

2. Iners

(Sillic, 2019)، فرایندهای طولانی تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری متمرکز (Asano & Eto, 2007) و مانند آن ایجاد گردد. اینرسی سازمانی در صورت بروز نیز می‌تواند پیامدهایی مانند عدم تحرک و مقاومت در برابر تغییر (Rowe et al., 2017) کاهش عملکرد و بهره‌وری در سازمان (جعفری و همکاران، ۱۳۹۷)، افزایش بدبینی کارکنان نسبت به سازمان و کاهش اشتیاق شغلی (Al Hasnawi & Abbas., 2020) و مانند آن را نیز به سازمان‌ها تحمیل کند.

برخی اینرسی سازمانی را در دو بعد اینرسی بینشی و اینرسی در عمل (Al Hasnawi & Abbas., 2020) مورد مطالعه قرار داده‌اند. در تقسیم‌بندی عام‌تر، اینرسی در سه بعد بینشی، عملی و روانشناختی در نظر گرفته شده است. زمانی که فاصله زمانی قابل توجهی بین وقوع تغییرات اساسی در محیط سازمان و اطلاع یافتن سازمان از آن تغییرات، به وجود آید، اینرسی بینشی به وقوع می‌پیوندد. اینرسی در عمل هنگامی ایجاد می‌شود که در پی بررسی و تحلیل محیط سازمانی، بینش مدیریتی درباره محیط ایجاد شده؛ ولی واکنش سازمان به تغییرات به وجود آمده، کند و تلاش‌ها در جهت تغییر، در زمان مناسب و مفید رخ نمی‌دهد. در زمینه اینرسی روان‌شناختی نیز تحلیل‌های روانشناسی نشان می‌دهد که استرس، اضطراب و مکانیسم‌های روانی، پیامدهای رفتاری هستند که عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند (لطفی زنگنه درویش و همکاران، ۱۴۰۱).

مرور پیشینه‌های پژوهشی

پیشینه داخلی

آقازاده (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر سکون‌زدگی شغلی کارکنان بر اینرسی سازمانی در آموزش و پرورش مرنده" به انجام رساند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که میان سکون‌زدگی شغلی کارکنان و ابعاد آن با اینرسی سازمانی در آموزش و پرورش مرنده رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

عامریان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان "همبستگی رهبری مدیران و اینرسی سازمانی با نقش میانجی طفره‌روی اجتماعی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که میان رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی با حضور متغیر میانجی طفره‌روی اجتماعی، همبستگی معناداری وجود دارد.

چهارم‌محالی‌زاده (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری شوشتر)" به انجام رساند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی می‌شود و از بین ابعاد اینرسی سازمانی، اینرسی عملی و اینرسی روانشناختی دارای بیشترین اثر کاهنده بر چابکی سازمانی می‌باشند.

رجائی و اسدزاده (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان "تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که از سویی بی تفاوتی سازمانی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر اینرسی سازمانی است و از سوی دیگر سکوت سازمانی در رابطه میان بی تفاوتی سازمانی و اینرسی سازمانی نقش میانجی دارد.

جمالی‌روشت و رادمرد (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان "پایش نقش کارکردهای مدیریت سایبرنتیک در پیشگیری از اینرسی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی تسهیم دانش در بین کارکنان" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که از سویی کارکردهای مدیریت سایبرنتیک بر کاهش اینرسی سازمانی و افزایش به‌اشتراک‌گذاری دانش تأثیر معنادار دارد و از سوی دیگر به‌اشتراک‌گذاری دانش در کاهش اینرسی سازمانی دارای تأثیر مثبت است.

پیشینه خارجی

Alkayid et al (2022) پژوهشی تحت عنوان "چشم‌انداز رهبر، اینرسی سازمانی و خلاقیت کارکنان خدماتی هتل: نقش تسهیم دانش" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای خلاقانه کارکنان، رابطه منفی میان رهبری رویاپردازانه و اینرسی سازمانی را تعدیل می‌کند.

Feng et al (2022) پژوهشی تحت عنوان "فشارهای سازمانی، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و قابلیت عرضه در بازار: نقش تعدیلگر اینرسی سازمانی" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که ادراک حاصل از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، در رابطه بین فشارهای سازمانی و قابلیت عرضه در بازار داخلی نقش میانجی ایفا

می‌کند و در این میان اینرسی سازمانی به منزله نوعی کاتالیزور، این اثر غیرمستقیم را تقویت می‌کند.

Palomino and Timaná (2022) پژوهشی تحت عنوان "خلق ارزش شرکتی: فائق آمدن بر اینرسی سازمانی از طریق زنجیره ارزش بازاریابی" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی بر شدت بازاریابی و در پی آن نتایج مالی شرکتی تاثیرگذار است.

Zhen et al (2021) پژوهشی تحت عنوان "تاثیر اینرسی سازمانی بر چالاکی سازمانی: نقش توانایی فناوری اطلاعات" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که چالاکی سازمانی بگونه‌ای منفی تحت تاثیر اینرسی سازمانی قرار دارد.

Mikalef et al (2021) پژوهشی تحت عنوان "ایجاد قابلیت های پویا از طریق اهرم قراردادن تجزیه و تحلیل داده: نقش اینرسی سازمانی" به انجام رساندند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که ترکیبات گوناگون اینرسی سازمانی نظیر اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-شناختی، روانشناسی منفی و اجتماعی-تکنولوژیک مانع ایجاد هر گونه‌ای از توانایی در سازمان می‌شود.

بررسی پیشینه مرتبط با موضوع اینرسی سازمانی در داخل و خارج از کشور بیانگر این است که هرچند مطالعات بسیار در ارتباط با این موضوع طراحی و اجرا شده و بسیاری از پژوهشگران تلاش کرده‌اند برخی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی را مورد شناسایی و تحلیل قرار دهند؛ با این حال، اکثر آثار علمی موجود در این باره، صرفاً به مطالعه و اندازه‌گیری رابطه اینرسی سازمانی با یک یا چند موضوع دیگر پرداخته و شناسایی عوامل موثر بر بروز این عارضه سازمانی و نیز پیامدهای حاصل از آن به صورت جامع در چارچوب یک پژوهش سازمان‌یافته مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. لذا پژوهش حاضر درصدد گردآوری مجموعه‌ای منظم از هر آنچه که پیرامون موضوع اینرسی سازمانی، حائزاهمیت است - با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های پیشین - و تدوین و ارائه چارچوبی منسجم از پیشایندها و پیامدهای اینرسی در سازمان به انجام رسیده است.

متدولوژی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و به لحاظ ماهیت، مطالعه‌ای کیفی است که با روش فراترکیب^۱ - که یکی از گونه‌های روش فرامطالعه^۲ است - اجرا گردیده است. فرامطالعه، رویکردی کیفی است که به چهار روش اصلی شامل فراتحلیل^۳ (تحلیل کمی یافته‌های پژوهش‌های پیشین)، فراروش^۴ (تحلیل روش‌شناسی پژوهش‌های پیشین)، فرانظریه^۵ (تحلیل نظریه‌های مطرح شده در پژوهش‌های پیشین) و فراترکیب (تحلیل کیفی یافته‌های پژوهش‌های پیشین) انجام می‌گردد (Bench & Day, 2010). فراترکیب با هدف افزایش آگاهی نسبت به یک پدیده و ارائه چارچوبی جدید از آن از طریق یکپارچه‌سازی نتایج چندین مطالعه به کار می‌رود (Ring et al., 2011). در پژوهش حاضر، رویکرد هفت مرحله‌ای فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007) مورد استفاده قرار گرفته است.

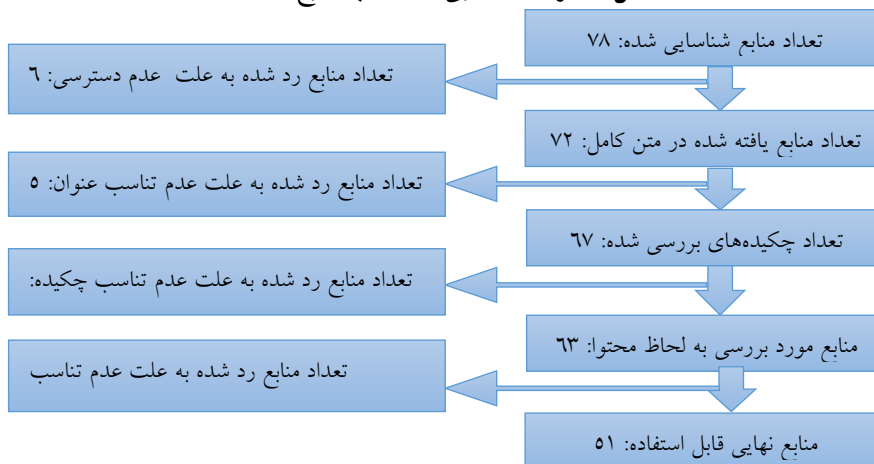
یافته‌ها

در جهت تحقق هدف پژوهش، در ابتدا نسبت به شناسایی سوالات پژوهش (پیشایندهای اینرسی سازمانی شامل چه مواردی است؟ و پیامدهای اینرسی سازمانی شامل چه مواردی است؟) اقدام شده است. سپس از طریق جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی، نسبت به یافتن منابع مورد نیاز، اقدام شده است. در این مرحله ۷۸ منبع یافت شد. سپس منابع یافت شده، به لحاظ تناسب عنوان، چکیده و محتوا با موضوع مورد بررسی، مورد ارزیابی و غربال قرار گرفته و نهایتاً ۵۱ منبع جهت ادامه فرایند پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. شکل ۱، فرایند ارزیابی و انتخاب منابع را نشان می‌دهد.

در مرحله بعد، نسبت به استخراج کدهای اولیه در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی از منابع منتخب اقدام گردید. نمونه‌ای از اقدامات انجام شده در این مرحله در جدول ۱ ارائه شده است (در جدول مذکور، سطر اول مرتبط با هر نویسنده (گان) حاوی علل و سطر دوم حاوی پیامدها می‌باشد).

1. Meta-Synthesis
2. Meta-Study
3. Meta-Analysis
4. Meta-Method
5. Meta-Theory

شکل ۱. فرایند ارزیابی و انتخاب منابع



جدول ۱. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده

کدهای استخراج شده	نویسنده(گان)	ردیف
آشفتگی رفتاری مدیران	شریعت نژاد، موسوی (۱۴۰۰)	۱
سایش اجتماعی، ریاکاری سازمانی		
بی تفاوتی نهادینه شده در سازمان، سکوت نهادینه شده در سازمان	رجائی و اسدزاده (۱۴۰۰)	۲
افزایش هزینه‌ها و کاهش درآمد سازمان، کاهش سرعت فعالیت‌ها و برنامه ریزی اقتضایی ضعیف، پایبندی سازمان به اطلاعات محدود		
رویه‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر، رسمیت بالا، فقدان یادگیری سازمانی، ضعف سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی سازمان، ضعف ارتباطات برون سازمانی،	Sillic (2019)	۳
کاهش نوآوری سازمان		
.....
.....
ضعف قابلیت‌های مدیریت دانش در سازمان، فقدان انگیزه کارکنان به انتقال دانش، فقدان انگیزه کارکنان به کسب دانش جدید، وجود رویه‌های عملیاتی خشک	Xie et al (2016)	۵۱
کاهش نوآوری در محصولات		

در مرحله پنجم، کدهای تکراری حذف و مقوله‌های غربال شده و باقیمانده، با توجه به قرابت مفهومی در چارچوب مولفه‌های مشخص، طبقه‌بندی و سپس نسبت به مدل‌سازی «پیشایندهای اینرسی سازمانی» در ۳ بعد، ۷ مولفه و ۴۲ شاخص اقدام گردید (جدول ۲).

جدول ۲. پیشایندهای اینرسی سازمانی

شاخص (مقوله)	مولفه (مضمون فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
بی‌عدالتی ادراک شده	صفات شخصیتی	فردی
امنیت شغلی زیاد (استخدام مادام‌العمر)		
فقدان مهارت‌های ارتباطی		
بی‌انگیزگی کارکنان		
کانون کنترل بیرونی کارکنان		
عدم خودباوری کارکنان		
قدرت‌طلبی کارکنان	روابط بین‌گروهی	گروهی
وجود تنش‌ها و تعارضات بین گروهی		
منافع گروه‌های قدرت در سازمان		
ترس از برهم خوردن توازن قدرت و منافع در سازمان	فرهنگی	سازمانی
توافقات هنجاری گسترده (فرهنگ اجماع)		
حاکمیت فرهنگ الیگارش‌ی		
فقدان جو یادگیری سازمانی		
بی‌تفاوتی نهادینه شده		
عدم تحمل ابهام		
تنبلی اجتماعی		
سکوت سازمانی		
رواج روحیه محافظه‌کاری		
بنیادگرایی		
ریسک‌گریزی		
عدم وجود فضای رقابتی		
بی‌اعتمادی به رهبران تغییر		

ادامه جدول ۲.

مؤلفه (مضمون فرعی)	مؤلفه (مضمون اصلی)	شاخص (مقوله)
ساختاری	فرهنگی	وجود فضای ریاکاری در سازمان
		عدم تخصص‌گرایی
		قدمت سازمان
		رسمیت بالا
		پیچیدگی ساختار
		تمرکز تصمیم‌گیری
		بزرگی اندازه سازمان
فرایندی	فرهنگی	فرایندهای طولانی تصمیم‌گیری
		ضعف سیستم‌های کنترل مدیریت
		ضعف سیستم مدیریت دانش
		ترفیعات و انتصابات داخلی
		فقدان اثربخشی دوره‌های آموزشی
مدیریتی	فرهنگی	ضعف سیستم مدیریت عملکرد
		عدم توانمندی مدیران در شناخت فرصت‌ها و تهدیدات محیطی
		فقدان تفکر استراتژیک
		فقدان رویکرد اقتضائی در مدیریت سازمان
استراتژی	فرهنگی	تعهد زیاد به سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده
		نزدیک‌بینی استراتژیک
		وجود سازوکارهای اطمینان‌بخش در سازمان
		عدم انعطاف‌پذیری استراتژیک

در گام بعد، کدهای اولیه مرتبط با پیامدهای اینرسی سازمانی به دقت مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به قرابت مفهومی نسبت به مدل‌سازی «پیامدهای اینرسی سازمانی» در ۳ بعد، ۶ مؤلفه و ۲۱ شاخص اقدام شده است (جدول ۳).

جدول ۳. پیامدهای اینرسی سازمانی

مؤلفه (مضمون فرعی)	شاخص (مقوله)	بعد (مضمون اصلی)
نگرشی	افزایش بدبینی کارکنان نسبت به سازمان	فردی
	کاهش اشتیاق شغلی کارکنان	
رفتاری	کاهش اثربخشی تصمیمات	
	افزایش سایش اجتماعی	
	نامرئی شدن استعدادها	
	افزایش مقاومت در برابر تغییر	
	افزایش فرسودگی سازمانی	
درون گروهی	شکل‌گیری کندذهنی گروهی	گروهی
	کاهش خودکارآمدی گروهی	
	کاهش قابلیت یادگیری گروهی	
	کاهش جذابیت و انسجام گروهی	
بین گروهی	کاهش عملکرد تیم‌های بین وظیفه‌ای	سازمانی
	کاهش هماهنگی بین گروهی	
استراتژیک	عدم تحقق چشم‌انداز	
	از دست رفتن فرصت‌ها و افزایش تهدیدها	
	کاهش مزیت رقابتی	
	کاهش جذابیت برند سازمان	
	تسریع رکود سازمانی	
عملیاتی	کاهش چابکی و انعطاف‌پذیری	
	کاهش بهره‌وری	
	تشدید تنبلی سازمانی	

سنجش اعتبار یافته‌های کیفی

پس از طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی، در مرحله ششم فراترکیب نسبت به ارزیابی اعتبار یافته‌ها اقدام شده است. به منظور ارزیابی پایایی پژوهش، شاخص کاپا مورد استفاده قرار گرفته است. بدین طریق که فردی دانش آموخته دکتری مدیریت و آشنا به ادبیات اینرسی سازمانی (به عنوان خبره) و بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران، اقدام به گروه‌بندی مفاهیم کرده است. سپس گروه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران با گروه‌های ارائه شده توسط فرد خبره، مقایسه شده است. نتایج نشان می‌دهد مقدار شاخص کاپا برای پیشایندها و پیامدها، بالاتر از ۰.۷ بوده^۱؛ بنابراین یافته‌های پژوهش از قابلیت اعتبار مناسبی برخوردار هستند (Gwet, 2014).

الگوی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی

در مرحله پایانی، پس از مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی و سنجش اعتبار یافته‌ها، نسبت به تدوین الگوی نهایی پیشایندها و پیامدها (شکل ۲) و تدوین گزارش پژوهش در قالب مقاله حاضر اقدام شده است.

بحث و بررسی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که پیشایندهای اینرسی سازمانی در سه بعد فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی می‌گردند. عوامل فردی شناسایی شده در پژوهش که تحت عنوان صفات شخصیتی کارکنان قابل بررسی و مطالعه می‌باشند، ۷ مقوله بی-عدالتی ادراک شده، امنیت شغلی زیاد (استخدام مادام‌العمر)، فقدان مهارت‌های ارتباطی، بی‌انگیزگی کارکنان، کانون کنترل بیرونی کارکنان، عدم خودباوری کارکنان و قدرت-طلبی کارکنان را شامل می‌گردد.

پیشایندهای گروهی پیدایش اینرسی سازمانی نیز در قالب ۳ مقوله اصلی یعنی وجود تنش‌ها و تعارضات بین گروهی، منافع گروه‌های قدرت در سازمان و ترس از برهم خوردن توازن قدرت و منافع در سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

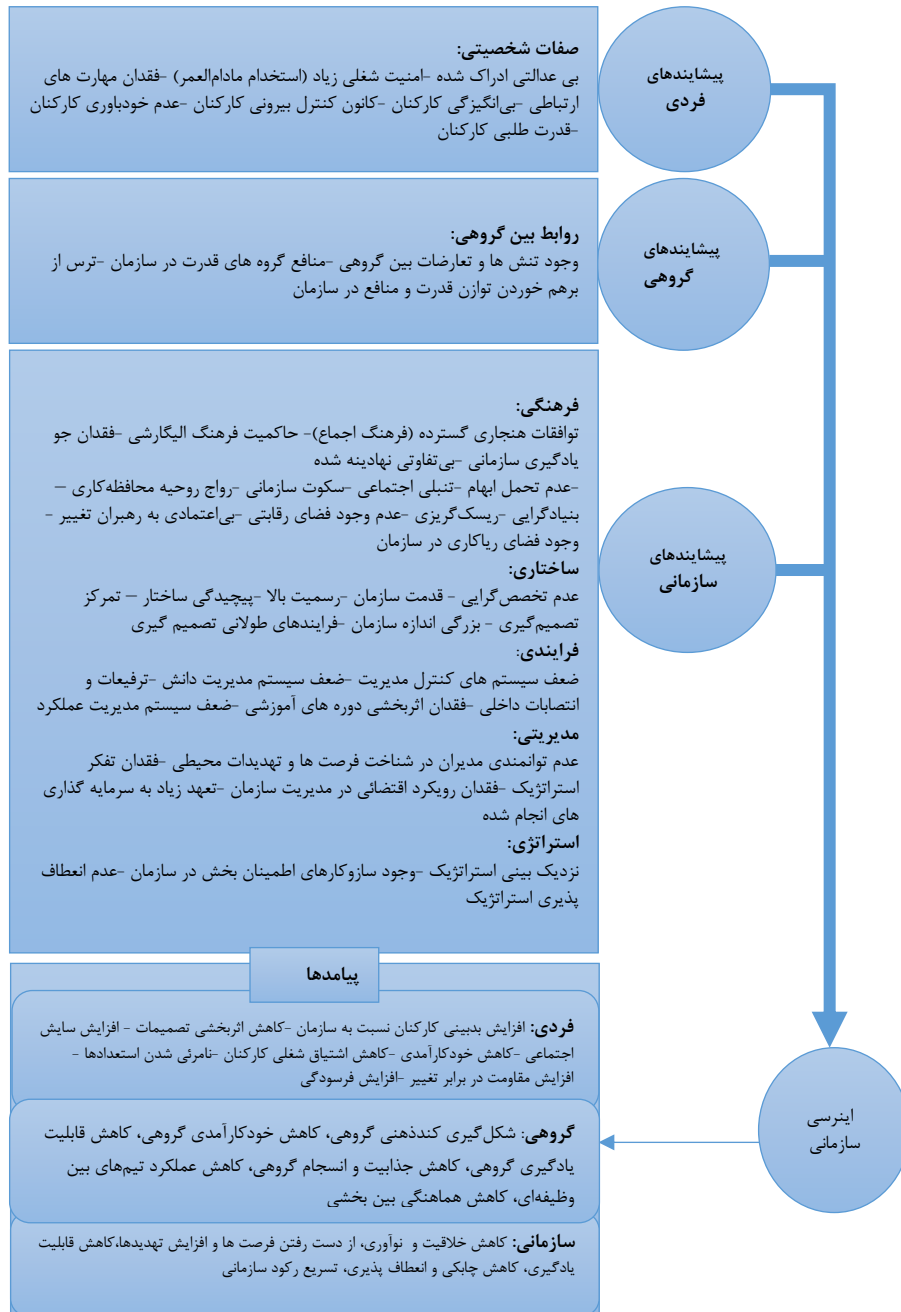
۱. به دلیل محدودیت صفحات و واژه‌ها در شیوه نامه نشریه، از ذکر جزئیات محاسبات اجتناب شده است.

پیشایندهای سازمانی نیز در قالب ۷ مولفه اصلی شناسایی گردید. پیشایندهای فرهنگی یکی از مولفه‌های پیشایندهای سازمانی است که ۱۳ مقوله (توافقات هنجاری گسترده، حاکمیت فرهنگ الیگارش، فقدان جو یادگیری سازمانی، بی تفاوتی نهادینه شده، عدم تحمل ابهام، تنبلی اجتماعی، سکوت سازمانی، رواج روحیه محافظه کاری، بنیادگرایی، ریسک‌گریزی، عدم وجود فضای رقابتی، بی‌اعتمادی به رهبران تغییر، وجود فضای ریاکاری در سازمان) را شامل می‌گردد. مولفه ساختاری نیز یکی دیگر از عوامل سازمانی موثر بر پیدایش اینرسی در سازمان است که در قالب ۷ مقوله (عدم تخصص‌گرایی، قدمت سازمان، رسمیت بالا، پیچیدگی ساختار، تمرکز تصمیم‌گیری، بزرگی اندازه سازمان، فرایندهای طولانی تصمیم‌گیری) مورد شناسایی قرار گرفته است.

سایر مولفه‌های شناسایی شده در بعد سازمانی موثر بر پیدایش اینرسی سازمانی عوامل فرایندی (ضعف سیستم‌های کنترل مدیریت، ضعف سیستم مدیریت دانش، ترفیعات و انتصابات داخلی، فقدان اثربخشی دوره‌های آموزشی و ضعف سیستم مدیریت عملکرد)، عوامل مدیریتی (عدم توانمندی مدیران در شناخت فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، فقدان تفکر استراتژیک، فقدان رویکرد اقتضائی در مدیریت سازمان و تعهد زیاد به سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده) و عوامل استراتژی (نزدیک‌بینی استراتژیک، وجود سازوکارهای اطمینان‌بخش در سازمان و عدم انعطاف‌پذیری استراتژیک) را شامل می‌گردد.

پیامدهای اینرسی سازمانی نیز در ۳ بعد فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی شده است. بعد فردی ۲ مولفه نگرشی (افزایش بدبینی کارکنان نسبت به سازمان، کاهش اشتیاق شغلی کارکنان) و رفتاری (کاهش اثربخشی تصمیمات، افزایش سایش اجتماعی، نامرئی شدن استعدادها، افزایش مقاومت در برابر تغییر، افزایش فرسودگی سازمانی) را شامل می‌شود.

شکل ۲. الگوی پارادایمی اینرسی سازمانی



پیامدهای بعد گروهی نیز در ۲ مولفه پیامدهای درون گروهی (شکل‌گیری کندذهنی گروهی، کاهش خودکارآمدی گروهی، کاهش قابلیت یادگیری گروهی، کاهش جذابیت و انسجام گروهی) و بین گروهی (کاهش عملکرد تیم‌های بین‌وظیفه‌ای، کاهش هماهنگی بین گروهی) دسته‌بندی شده‌اند.

پیامدهای بعد سازمانی نیز در ۲ مولفه استراتژیک (از دست رفتن فرصت‌ها و افزایش تهدیدها، کاهش مزیت رقابتی، کاهش جذابیت برند سازمان، تسریع رکود سازمانی و عدم تحقق چشم‌انداز) و عملیاتی (کاهش چابکی و انعطاف‌پذیری، کاهش بهره‌وری، تشدید تنبلی سازمانی)، قرار گرفته‌اند.

هرچند بخشی از یافته‌های مطالعه حاضر در پژوهش‌های پیشین نیز مطرح شده‌اند؛ با این حال، در هیچ کدام از مطالعات پیشین تمامی عوامل مرتبط با پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی به صورتی یکپارچه مورد توجه و مطالعه قرار نگرفته است. برای مثال، هوآنگ و همکاران (۲۰۱۳)، توافقات هنجاری گسترده را به عنوان یکی از پیشایندهای فرهنگی اینرسی سازمانی مطرح کرده‌اند؛ در حالی که سیدنقوی و همکاران (۱۴۰۰) بی-اعتمادی به رهبران تغییر را یکی از عوامل موثر بر بروز اینرسی می‌دانند. به همین ترتیب، Asano and Eto (2007)، استخدام‌های دائمی کارکنان و Liao (2002)، ضعف دوره‌های آموزش و توسعه را به عنوان یکی از عوامل فردی پیدایش اینرسی سازمانی نام برده و اشاره‌ای به سایر عوامل فردی نکرده‌اند.

پیامدهای اینرسی سازمانی نیز در هیچ یک از پژوهش‌های پیشین به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. برای مثال، Fu (2021)، تنها کاهش قابلیت خلاقیت و نوآوری سازمان، ژن و همکاران (۲۰۲۱) کاهش چابکی سازمانی و Liao et al (2008) نیز تنها کاهش قابلیت یادگیری سازمانی را در این ارتباط مطرح کرده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به اهمیت شناخت اینرسی سازمانی به عنوان پدیده‌ای که می‌تواند تبعات منفی بسیاری در سازمان‌ها به دنبال داشته (Putri et al., 2022) و ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و ایجاد ارزش برای ذینفعان سازمانی را با موانع جدی مواجه سازد (Warg & Hans,)

2022)؛ و از سوی دیگر فقدان چارچوبی جامع و منسجم به منظور معرفی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی به مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها (AlKayid et al., 2022)، پژوهش حاضر به منظور شناسایی پیشایندها و پیامدهای اینرسی سازمانی و ایجاد درکی عمیق‌تر از این موضوع طراحی و اجرا گردید.

نتایج حاصل می‌تواند رهنمودهایی کاربردی برای مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی در بخش خصوصی و دولتی فراهم آورده و آنان را در راستای انجام اقدامات مناسب یاری کند. در این زمینه با توجه به نتایج حاصل، مدیران می‌توانند اقدامات زیر را در دستور کار خویش قرار دهند:

- ✓ افزایش توانمندی کارکنان و مدیران در راستای پایش محیط، کسب و تفسیر اطلاعات محیطی از طریق دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی گوناگون؛
- ✓ تشویق افراد به برقراری ارتباط با محیط بیرونی به طرق مختلف نظیر ایجاد فضای مساعد جهت برقراری ارتباطات (رسمی و غیر رسمی) بین سازمانی با هدف به اشتراک گذاری و کسب اطلاعات مشترک و مرتبط درباره وقایع جاری؛
- ✓ بهبود مهارت‌های ارتباطی افراد از طریق اجرای دوره‌های آموزشی مناسب در راستای ایجاد زمینه انتقال دانش و تجربیات؛
- ✓ افزایش اعتماد به نفس و خودباوری کارکنان از طریق شناسایی و تقدیر از عملکردهای موفق آنان؛
- ✓ ایجاد زمینه مشارکت هرچه بهتر و بیشتر کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی از طریق دریافت نظرات و پیشنهادات افراد متأثر از پیامدهای یک تصمیم خاص؛
- ✓ آوا دادن به سکوت از طریق ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادات و انتقادات خود پیرامون حوادث جاری در سازمان و استقبال از ایده‌های خلاقانه و نوآورانه آنان؛
- ✓ ارتقاء روحیه ریسک‌پذیری در افراد و ایجاد فضای پذیرش و تجربه‌آموزی از شکست از طریق رفتارهای حمایت‌گرانه از سوی مدیریت؛
- ✓ توانمندسازی رهبران تغییر در سازمان و افزایش زمینه اعتماد به آنان از طریق ترویج فرهنگ حمایت از تغییر؛

✓ ایجاد و توسعه سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و ایجاد ارتباط بین پاداش‌ها با عملکردهای افراد؛

✓ ترویج نگرش انتقادی در سراسر سازمان نسبت به مفروضات بنیادین حاکم بر فرهنگ سازمانی و ایجاد زمینه به چالش کشیدن باورهای مدیران از سوی کارکنان در سطوح میانی و پایین سازمان از طریق بازطراحی نظام ارتباطی حاکم.

نتایج همچنین می‌تواند رهنمودهایی برای مطالعات آینده به دنبال داشته باشد. پژوهشگران می‌توانند به شناسایی و بررسی دقیق جزئیات مرتبط با عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بپردازند. بررسی انواع ویژگی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها در رابطه با چگونگی محدودسازی بروز پدیده اینرسی سازمانی و نیز چگونگی واکنش در برابر اینرسی توسط کارکنان در محیط‌های گوناگون با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد آنان نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. پژوهشگران همچنین می‌توانند نسبت به شناسایی و اولیت‌بندی راهکارهای جلوگیری از اینرسی سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان سازمان‌های گوناگون اقدام نمایند.

انجام پژوهش حاضر، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. تکیه بر نتایج پژوهش‌های پیشین و عدم استفاده از ابزارهای دیگری جهت گردآوری داده‌ها می‌تواند نوعی محدودیت به شمار آید. به علاوه، با توجه به این که هر یک از مطالعات مورد استفاده در پژوهش، در شرایط زمانی، مکانی و در جامعه آماری خاصی به انجام رسیده‌اند و نتایج هر یک از آنها مختص قلمروهای زمانی و مکانی همان پژوهش است، اجتماع آنها در پژوهش حاضر می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را تحت تاثیر قرار دهد.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

ORCID

Shahrzad Kiyanpour  <http://orcid.org/0000-0002-1031-2134>
Hadi Teimouri  <http://orcid.org/0000-0003-3288-1319>
AliAsghar Mobasheri  <http://orcid.org/0000-0003-2363-1465>

منابع

۱. آقازاده، فاطمه. (۱۴۰۱). «بررسی تاثیر سکون‌زدگی شغلی کارکنان بر اینرسی سازمانی در آموزش و پرورش مرند»، دستاورد های نوین در مطالعات علوم انسانی، (۵۱)، ۱۶۸-۱۸۰.
۲. ابراهیمی، سید عباس. (۱۳۹۴). «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، (۱)، ۴، ۱۰۸-۹۱
DOI: [20.1001.1.2322522.1394.4.0.6.7](https://doi.org/10.2322522.1394.4.0.6.7)
۳. بیاتی، بهنام، سلیمانی، مجید و احمدی، سیروس. (۱۳۹۸). «اثر اینرسی سازمانی بر ریاکاری سازمانی با میانجی کم کاری و سایش اجتماعی کارکنان (مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران)»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، (۲۲)، ۹۹-۸۵
DOI: <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.47711.1985>
۴. تاجدینی، کیهان، احمدیان، علی اشرف و معطوفی، علی رضا. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه اینرسی راهبردی و عملکرد صادراتی: مورد بنگاه های صادر کننده استان تهران»، مدیریت بهره وری، (۲۸)، ۷، ۴۹-۳۳
DOI: [20.1001.1.27169979.1393.8.1.2.8](https://doi.org/10.27169979.1393.8.1.2.8)
۵. جمالی روست، سعید و رادمرد، سعید. (۱۳۹۹). «پایش نقش کارکرد های مدیریت سایبرنتیک در پیشگیری از اینرسی سازمانی با تاکید بر نقش میانجی گری تسهیم دانش در بین کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی»، فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، (۴)، ۸
DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.49845.3894>
۶. چهارمحالی زاده، نازنین. (۱۴۰۰). «بررسی تاثیر اینرسی سازمانی بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری شوشتر)»، فصلنامه رویکرد های پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، (۱۸)، ۱۵۳-۱۳۵، ۵
DOI: <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1072>
۷. خاشعی، نوید، محمدی نسب، علی و مهدی زاده، الهه. (۱۳۹۵). «کاوشی بر تاثیر سکوت سازمانی بر عملکرد شرکت های کوچک و متوسط، با تاکید بر نقش نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، (۴)، ۱۴، ۱۱۱۱-۱۱۳۶
DOI: [10.22059/jomc.2016.60493](https://doi.org/10.22059/jomc.2016.60493)

۸. دوستار، محمد، بابازاده، طاهر، مرادی، محمود. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری با نقش تعدیلگری اینرسی سازمانی»، *نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۹(۲)، ۱۶۵-۱۹۸.
۹. رجائی، زهرا و اسدزاده، فرشته. (۱۴۰۰). «تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی»، *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۴(۵۲)، ۲۷۷-۳۰۱. DOI: [10.22111/jmr.2021.35653.5189](https://doi.org/10.22111/jmr.2021.35653.5189)
۱۰. رستگار، عباسعلی، شول، حسین و شرفی، وحید. (۱۳۹۶). «نقش نظام ارزیابی عملکرد در بروز پدیده ریاکاری سازمانی: اثر تعدیل کنندگی جو سازمانی»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی (علمی-پژوهشی)*، ۶(۲)، ۲۷-۵۰. DOI: [20.1001.1.23221518.1396.6.2.2.1](https://doi.org/20.1001.1.23221518.1396.6.2.2.1)
۱۱. سیدنقوی، میرعلی، پوربهروزان، علی و قربان علی زاده، رسول. (۱۴۰۰). «اینرسی سازمانی به مثابه مانع تغییر: کاربرد استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد در فهم اینرسی سازمانی» مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۲)، ۲۵۱-۲۸۰. DOI: [10.22059/jomc.2020.298205.1007993](https://doi.org/10.22059/jomc.2020.298205.1007993)
۱۲. عامریان، حسین، فهیمی نژاد، علی، مرسل، باقر و سیاوشی، محمد. (۱۴۰۱). «همبستگی رهبری مدیران و اینرسی سازمانی با نقش میانجی گری طفره روی اجتماعی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان»، *فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت*، ۱۲(۱)، ۸۱-۹۴. DOI: <http://jhpm.ir/article-1-1573-fa.html>
۱۳. لطفی زنگنه درویش، مصدق، امیرنژاد، قنبر و مکوندی، فواد. (۱۴۰۱). «رابطه ابعاد پویای فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق با اینرسی سازمانی»، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۷(۲)، ۱۷۰-۱۸۱. DOI: <http://ethicsjournal.ir/article-1-2681-fa.html>
۱۴. مومنی بادله، کوثر و عنایتی، ترانه. (۱۳۹۸). «برانگیختن اینرسی سازمانی: شناسایی ابعاد و اجزاء اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ایران»، *نشریه توسعه آموزش پزشکی*، ۱۲(۳۶)، ۶۰-۷۱. DOI: <http://ce.mazums.ac.ir/article-1-446-fa.html>
۱۵. مومنی بادله، کوثر، عنایتی، ترانه و نیازآذری، کیومرث. (۱۳۹۸). «اینرسی سازمانی مانعی در راستای تحول کارآمد در نظام سلامت»، *تعالی بالینی*، ۹(۱)، ۱۷-۲۴. DOI: <http://ce.mazums.ac.ir/article-1-446-fa.html>
16. AlHasnawi, H. H., & Abbas, A. A. (2020). Workplace Ostracism as a Mediating Variable in the Relationship between Paradoxical Leader Behaviors and Organizational Inertia. *Organizacija*, 53(2), 165-181. DOI: <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0011>

17. 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. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>
18. Asano, A., & Eto, T. (2007). Organisational inertia in Japanese institutions. *Journal of Asian Economics*, 18(6), 915-933. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2007.07.008>
19. Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis studies of qualitative research. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 487-499. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.013>
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. DOI: <https://doi.org/10.1177/00218863221096164>
21. Fu, X., Luan, R., Wu, H. H., Zhu, W., & Pang, J. (2021). Ambidextrous balance and channel innovation ability in Chinese business circles: the mediating effect of knowledge inertia and guanxi inertia. *Industrial Marketing Management*, 93, 63-75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.005>
22. Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (6), 977-1002. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0047>
23. 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), 82-94. DOI: [10.1057/9781137394699_6](https://doi.org/10.1057/9781137394699_6)
24. Gwet, K. L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. USA: Advanced Analytics LLC.
25. Liao, S. H. (2002). Problem solving and knowledge inertia. *Expert Systems with Applications*, 22, 21-31. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(01\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(01)00046-X)

26. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103412>
27. Mikalef, P., Van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2019). Big data enabled organizational transformation: the effect of inertia in adoption and diffusion. *Germany/Berlin: Business Information Systems (BIS)*. DOI: [10.1007/978-3-319-93931-5_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93931-5_10)
28. Palomino-Tamayo, W., & Timaná, J. S. (2022). Creating firm value, overcoming organizational inertia through the marketing value chain. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(1), 20-36. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2021-0119>
29. Putri, I. R. H., Angwar, T., & Padmalia, M. (2022). organizational inertia and organizational performance: family business context in indonesia. *DeReMa (Development Research of Management). Jurnal Manajemen*, 17(2), 162-185. DOI: <https://dx.doi.org/10.19166/derema.v17i2.4995>
30. Ring, N., Jepson, R., & Ritchie, K. (2011). Methods of synthesizing qualitative research studies for health technology assessment. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 27(4), 384-390. DOI: 10.1017/S0266462311000389
31. Rowe, F., Besson, P., & Hemon, A. (2017). Socio Technical inertia, dynamic capabilities and environmental uncertainty: senior management view and implications for organizational transformation. *ECIS*, 2(4). DOI: https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/27
32. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D.W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777-1786. DOI: 10.5267/j.msl.2020.1.001
33. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative research*. New York: Springer.

34. Sillic, M. (2019). Critical impact of organizational and individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the Shadow IT context. *computers & security*, 80, 108-119. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2018.09.012>
35. Warg, M., & Hans, S. (2022). How to Overcome Organizational Inertia by Shaping Institutions and Value Propositions: an Analysis of the Impact of Service-Catalogs. *31.st RESER Conference, Fraunhofer IAO, Heilbronn*.
36. Xie, X., Fang, L., Zeng, S., & Huo, J. (2016). How does knowledge inertia affect firms product innovation?. *Journal of Business Research*, 69(5), 1615-1620. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.027>
37. 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. DOI: 10.1007/s10799-021-00324-w

References [In Persian]

1. AghaZadeh, F. (2022). Investigating the impact of employee immovability on organizational inertia in Marand education and training, *New Achievements in Humanities Studies*, 5(51), 168-180.
2. Ameriyan, H., FahimiNezhad, 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. *JHPM*, 12(1), 81-94. DOI: <http://jhpm.ir/article-1-1573-fa.html>
3. Bayati, B., Soleymani, M., & Ahmadi, S. (2019). The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with the mediation of underwork and social burnout of employees (case study of Tehran Municipal Sports Organization). *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 6(22), 85-99. DOI: <https://doi.org/10.30473/fmss.2019.47711.1985>
4. Chaharmahalizadeh, N. (2021). Investigating the effect of organizational inertia on organizational agility (case study: Shushtar Municipality). *New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(18), 135-153. DOI: <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1072>

5. Doostar, M., Babazadeh, T., & Moradi, M. (2019). Examining the effect of learning on innovation with the moderating role of organizational inertia. *Innovation and Creativity in Human Sciences*, 9(2), 165-198.
6. Ebrahimi, S.A. (2016). An introduction to organizational inertia and effective factors on it in organizations of public sector of Iran, *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(1), 91-108 DOI: [20.1001.1.2322522.1394.4.0.6.7](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1394.4.0.6.7)
7. JamaliRosht, 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 the employees of the fiscal affairs organization of East Azerbaijan province. *Management of Government Organizations*, 8(4), 25-41. DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.49845.3894>
8. Khashei, N., MohammadiNasab, A., & Mehdizadeh, E. (2016). An exploration of the relationship between organizational inertia with business model innovation and performance of Small and Medium-Sized Enterprises, from the perspective of open innovation. *Organizational Culture Management*, 14(4), 1111-1136. DOI: [10.22059/jomc.2016.60493](https://doi.org/10.22059/jomc.2016.60493)
9. MomeniBadeleh, K., & Enayati, T. (2019). Stimulation of organizational inertia: identifying the dimensions and components of organizational inertia in Mazandaran University of Medical Sciences. *Development of Education in Medical Sciences*, 12(36), 60-71. DOI: <http://ce.mazums.ac.ir/article-1-446-fa.html>
10. MomeniBadeleh, K., Enayati, T., & Niazazari, K. (2019). Organizational inertia a barrier to effective evolution in the health system. *Clinical Excellence*, 9(1), 16-24. DOI: <http://ce.mazums.ac.ir/article-1-446-fa.html>
11. 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 Researches*, 14(52), 277-301. DOI: [10.22111/jmr.2021.35653.5189](https://doi.org/10.22111/jmr.2021.35653.5189)
12. Rastegar, A., Shoul, H., & Sharafi, V. (2017). The Role of the Performance Appraisal System on the Emergence of Organizational Hypocrisy: Organizational Climate as a Moderator. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 6(2), 27-50. DOI: [20.1001.1.23221518.1396.6.2.2.1](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1396.6.2.2.1)

13. SeyedNaghavi, M. A., Pourbehroozan, A., & Ghorbanalizadeh, R. (2022). Organizational Inertia as a Barrier to Change: The Application of Grounded Theory to Understand Organizational Inertia. *Organizational Culture Management*, 19(2), 251-280. DOI: [10.22059/jomc.2020.298205.1007993](https://doi.org/10.22059/jomc.2020.298205.1007993)
14. Tajdini, K., Ahmadian, A., & Matoofi, A. (2014). Investigating the relationship between strategic inertia and export performance: the case of exporting companies in Tehran province (Scientific article of the Ministry of Science). *Productivity Management*, 7(28), 33-49 DOI: [20.1001.1.27169979.1393.8.1.2.8](https://doi.org/20.1001.1.27169979.1393.8.1.2.8)

استناد به این مقاله: کیان‌پور، شهرزاد، تیموری، هادی و مباحثی، علی اصغر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیشامدها و پیامدهای اینرسی سازمانی، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۱۰)، ۱۰۷-۱۳۸.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.71834.4260



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License..