

شناسایی پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری‌های اربیل عراق

Identifying the Antecedents and Consequences of Human Resources
Organizational Inertia in Erbil Municipalities, Iraq.

چکیده

در محیط‌های سازمانی پیچیده و متحول امروزی، «اینرسی سازمانی منابع انسانی» یکی از موانع بنیادین تحول، نوآوری و بهبود عملکرد در بخش عمومی به شمار می‌رود. پژوهش حاضر باهدف شناسایی جامع پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری‌های اربیل عراق انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی، توسعه‌ای - کیفی است. در گام نخست، پیشایندها و پسایندهای اولیه از طریق مرور نظام‌مند ادبیات استخراج شدند. سپس جهت بومی‌سازی و اعتبارسنجی الگو، با مشارکت ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت شهری که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق انجام گرفت. داده‌های حاصل با روش تحلیل تم (تحلیل مضمون) کدگذاری و تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش به شناسایی و اعتبارسنجی ۱۴ عامل پیشاینده و ۲ پیامد (پسایند) کلیدی منجر شد. در میان پیشایندها، عواملی نظیر «ابهام یا تعارض در قوانین و مقررات»، «تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی»، «ضعف رهبری تحول‌گرا»، «بوروکراسی پیچیده و صلب»، «ضعف شایسته‌سالاری»، «فرهنگ سازمانی محافظه‌کار و ضد ریسک»، «فقدان نظام مدیریت تغییر ساختاریافته» و «ضعف نظام ارزیابی عملکرد و پاداش»، بیشترین نقش را در شکل‌گیری اینرسی سازمانی داشتند. همچنین، «مداخلات غیر حرفه‌ای و سیاسی در انتصابات و تصمیمات اداری» و نیز «بی‌انگیزگی، فرسودگی و کاهش تعلق سازمانی کارکنان» به‌عنوان مهم‌ترین پسایندها شناسایی شدند. نتایج نشان می‌دهد اینرسی سازمانی منابع انسانی پدیده‌ای چندبعدی و حاصل تعامل عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و رفتاری است؛ از این‌رو، کاهش آن مستلزم اتخاذ رویکردی سیستمی، اصلاح سازوکارهای منابع انسانی، تقویت شایسته‌سالاری و بسط رهبری تحول‌گرا در شهرداری‌های اربیل است.

کلمات کلیدی: اینرسی سازمانی، منابع انسانی، پیشایندها و پسایندها، شهرداری‌های اربیل

نوع مقاله: پژوهشی

ناسو کوردو احمد^۱، سهیلا زرین جوی الوار^۲، رسول عسگرپور^۳، فاطمه نورشرق^۴

۱. گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

۲. گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین المللی اروند، دانشگاه آزاد اسلامی، آبادان، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

۴. گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران.

ایمیل نویسندگان و عهده‌دار مکاتبات:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۴

zarinjoy1403@iau.ac.ir

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 است که این مسئله بقای سازمان را به شدت تحت تأثیر 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 (کیان پور و همکاران، ۱۴۰۲). تغییر، تحول و پویایی از اساسی‌ترین ویژگی‌های محیط هر سازمانی است. در دهه‌های اخیر خصوصاً با پیشرفت فناوری سرعت تغییرات بیشتر از پیش شده است. مدیران سازمان‌های عصر کنونی و آینده، نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند؛ بلکه باید جهت رویارویی با تغییرات برنامه مناسب داشته باشند تا علاوه بر توانایی واکنش مناسب در مقابل تغییرات محیطی، بیش‌ترین استفاده را از موقعیتهای پیش‌آمده کسب نموده و حتی بتوانند تغییرات را هدایت کرده و تأثیرگذار بر محیط باشند (واندر و ورمرن ۲۰۱۸)؛ بنابراین، در دنیایی که با شتاب در حال تحول است، توانایی سازمان‌ها برای سازگاری منظم با چالش‌های محیطی نقشی حیاتی دارد. باین‌حال، اعمال تغییر در ویژگی‌های بنیادین سازمان، ریسک شکست را افزایش می‌دهد. همین امر سبب

می‌شود که تلاش‌های تحول سازمانی اغلب با مقاومت روبه‌رو شوند؛ مقاومتی که امروزه به یکی از مهم‌ترین موانع پیش‌روی شرکت‌های معاصر تبدیل شده است.

به این ترتیب سازمان‌ها جهت بقا در محیط پویا نیازمند انطباق‌پذیری با محیط خود هستند (بیگی نصرآبادی و همکاران، ۱۴۰۲). مشارکت عمومی به عنوان یک عامل کلیدی در ارتقا مسئولیت‌های زیست‌محیطی شرکت‌ها شناخته می‌شود. باین‌حال، اینرسی سازمانی به عنوان یک چالش عمده، مانع از پاسخگویی مؤثر شرکت‌ها به فشارهای محیطی و اجتماعی می‌شود. این چالش‌ها نه تنها بر رفتارهای سب‌سازی کاذب تأثیر می‌گذارند، بلکه مانع از دستیابی به اهداف توسعه پایدار نیز می‌گردند. درک بهتر اینرسی سازمانی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری‌های زیست‌محیطی، به‌ویژه در زمینه مدیریت منابع انسانی دیجیتال، ضروری است (لیو و ژانگ ۲۰۲۵). عدم تغییر و ایجاد مقاومت در برابر تحولات مهم و حیات‌بخش، یک خطر جدی برای سازمان‌ها تلقی می‌گردد. چراکه سکون یا اینرسی سازمانی، توانایی و قابلیت سازمان را برای بروز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مسائل تحت تأثیر قرار می‌دهد. در حالت اینرسی سازمانی، سازمان در حالت سکون و بی‌حرکی است و در تقابل با موضوعات و مسائل جدید از روشها و تکنیکهای گذشته خود استفاده می‌کند؛ ناگفته پیداست که برای حل مسائل و مشکلات جدید، بروز خلاقیت و نوآوری لازم است؛ اما اینرسی سازمانی سد مستحکمی در برابر روشهای نوآورانه و خلاقیت است (هیرشمن ۲۰۲۱).

بیان مسئله

در جهان به سرعت در حال تغییر امروز، سازمان‌ها با چالشی اساسی مواجه هستند: چگونه می‌توانند میان حفظ ثبات و نظم از یک سو و انطباق با تحولات محیطی از سوی دیگر تعادل برقرار کنند؟ این پرسش به‌ویژه برای سازمان‌های بخش عمومی که با ساختارهای بوروکراتیک، رویه‌های اداری طولانی

1. Vander Voet, J. & Vereeren, B.

2. Liu & Zhong

3. Hirschmann

و فرهنگ‌سازمانی محافظه‌کارانه مواجه هستند، از اهمیت حیاتی برخوردار است. شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای مسئول ارائه خدمات عمومی و توسعه زیرساخت‌های شهری، برای تحقق اهداف خود نه تنها به منابع مالی و تجهیزاتی نیاز دارند، بلکه به یک نیروی انسانی چابک، پویا و یادگیرنده نیازمندند. نقطه مقابل این پویایی، پدیده‌ای است که در ادبیات مدیریت با عنوان «اینرسی سازمانی» شناخته می‌شود (مجید و همکاران ۲۰۱۰، ۱). اینرسی سازمانی به تمایل یک سازمان برای ادامه فعالیت‌ها به روال‌های معمول و مقاومت در برابر تغییرات در پاسخ به تغییرات محیطی اشاره دارد. این مفهوم نشان‌دهنده گرایش سازمان به حفظ وضعیت موجود به جای پذیرش تغییرات راهبردی است و می‌تواند مانع از تحول در راهبردها و رویه‌های سازمانی شود. در نظریه اینرسی ساختاری، هانان و فریمن (۱۹۸۴) استدلال می‌کنند که فرایندهای انتخاب در محیط‌های سازمانی، به طور طبیعی به نفع سازمان‌هایی عمل می‌کنند که دارای اینرسی ساختاری بالاتری هستند، زیرا قابلیت اعتماد و پاسخگویی که از ویژگی‌های ضروری برای بقای سازمانی محسوب می‌شوند، به طور ناخواسته زمینه‌ساز مقاومت در برابر تغییر و تداوم اینرسی می‌گردند این یافته‌ها نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی نه تنها یک نقص یا آسیب‌شناسی سازمانی نیست، بلکه می‌تواند نتیجه طبیعی فرایندهای انتخاب و بقا در محیط‌های رقابتی باشد. با این حال، زمانی که شدت اینرسی از حد معینی فراتر رود، می‌تواند به یکی از مهم‌ترین موانع رشد و توسعه سازمانی تبدیل شود (حسینی و مجدی، ۱۴۰۳). گادکین و آلکورن^۲ (۲۰۱۸) با ارائه مدل سه‌گانه خود، ابعاد مختلف اینرسی سازمانی را به سه دسته تقسیم می‌کنند: «اینرسی بینشی» که به عدم درک صحیح از تغییرات محیطی و ناتوانی در تفسیر نشانه‌های داخلی و خارجی اشاره دارد؛ «اینرسی عملی» که زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریت به فعالیت‌های محیطی با تأخیر مواجه شود یا اطلاعات جمع‌آوری شده برای اقدام آگاهانه ناکافی باشد؛ و «اینرسی روان‌شناختی» که از مقاومت کارکنان در برابر تغییر

ناشی می‌شود و ریشه در ترس از دست دادن ارزش‌های موجود، نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید یا تغییر در ماهیت و انتظارات شغلی دارد. این ابعاد سه‌گانه نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است که هم در سطح شناختی و ادراکی، هم در سطح رفتاری و عملیاتی و هم در سطح روان‌شناختی و عاطفی ریشه دارد؛ بنابراین، برای مقابله مؤثر با اینرسی سازمانی، باید به هر سه بعد آن توجه کرد و راهکارهای متناسب با هر بعد را طراحی و اجرا نمود (غنیم و همکاران^۳، ۲۰۲۴).

بیگی نصرآبادی و ملک‌زاده (۱۴۰۲) با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، به بررسی رابطه میان اینرسی سازمانی و قابلیت‌های سازمانی پرداخته‌اند. آنها نشان داده‌اند که اینرسی سازمانی و قابلیت‌های سازمانی به‌عنوان دو حلقه بازخوردی به هم پیوسته عمل می‌کنند؛ به گونه‌ای که افزایش اینرسی، فرایند یادگیری و شکل‌گیری قابلیت‌های جدید را کند می‌کند و در مقابل، کاهش اینرسی می‌تواند به تسریع فرایند خلق قابلیت‌های جدید منجر شود. این یافته از این جهت حائز اهمیت است که نشان می‌دهد سازمان‌ها با سطوح بالای اینرسی، در به‌روزرسانی قابلیت‌های خود با مشکل مواجه می‌شوند و در نتیجه، توانایی رقابتی و انطباق‌پذیری خود را از دست می‌دهند. همچنین، نتایج شبیه‌سازی‌های آنها نشان می‌دهد که سطح بهینه‌ای از اینرسی وجود دارد که در آن سازمان می‌تواند هم قابلیت‌های خود را تثبیت کند و هم از رکود و بی‌حرکی جلوگیری نماید. این یافته‌ها اهمیت شناسایی دقیق عوامل شکل‌دهنده اینرسی و پیامدهای آن را دوجندان می‌کند. در سطح کلان‌تر، مرادی و همکاران^۴ (۲۰۲۱) در پژوهشی تجربی بر روی ۱۶۰ شرکت فعال در صنعت فناوری اطلاعات تهران، تأثیر اینرسی سازمانی را بر نوآوری باز، نوآوری در مدل کسب‌وکار و عملکرد سازمانی بررسی کردند. یافته‌های آنها نشان داد که اینرسی سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب‌وکار دارد و از این طریق، عملکرد سازمانی

1. Majid et al

2. Godkin & Allcorn

3. Ghonim et al

4. Moradi et al

را تضعیف می‌کند (مرادی و همکاران، ۲۰۲۱). این پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی نه تنها یک مانع درونی برای تغییر است، بلکه از طریق محدود کردن جریان دانش و ایده‌های جدید از بیرون سازمان و کاهش توانایی سازمان در بازنگری و اصلاح مدل کسب‌وکار خود، می‌تواند به طور مستقیم بر عملکرد و بقای سازمان تأثیر منفی بگذارد. همچنین، این مطالعه تأکید می‌کند که سازمان‌هایی که قادر به کاهش اینرسی خود هستند، می‌توانند از مزایای نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب‌وکار بهره‌مند شده و عملکرد بهتری در بازار داشته باشند. این یافته‌ها در بافت سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها که ذاتاً با سطوح بالای بوروکراسی و مقاومت در برابر تغییر مواجه هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. باوجود مطالعات متعدد در حوزه اینرسی سازمانی در سطح بین‌المللی، پژوهش در این حوزه در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه در عراق و منطقه کردستان، با کمبودهای جدی مواجه است. مجید و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «اینرسی سازمانی و سبب تغییرات: تحلیلی از محیط سازمانی در کشورهای در حال توسعه»، به بررسی چالش‌های خاص سازمان‌ها در این کشورها پرداخته‌اند. آنها نشان داده‌اند که سازمان‌های کشورهای در حال توسعه با موانع زمینه‌ای متعددی مواجه هستند که اینرسی سازمانی را تشدید می‌کند؛ از جمله این موانع می‌توان به ضعف زیرساخت‌های سازمانی، نبود ثبات سیاسی و اقتصادی، و فرهنگ سازمانی غیرپویا اشاره کرد. در بافت شهرداری‌های عراق و به طور خاص شهرداری اربیل، این چالش‌ها به دلیل شرایط خاص سیاسی، اقتصادی و اجتماعی این منطقه، از شدت بیشتری برخوردار است. با توجه به اینکه شهرداری اربیل به عنوان یکی از کلان‌شهرهای مهم منطقه کردستان عراق، نقش اساسی در توسعه زیرساخت‌ها، ارائه خدمات عمومی و جلب سرمایه‌گذاری ایفا می‌کند، وجود اینرسی سازمانی در این نهاد می‌تواند

پیامدهای جدی برای کیفیت خدمات شهری و توسعه منطقه داشته باشد. با توجه به مطالب فوق، به نظر می‌رسد که علی‌رغم پژوهش‌های متعدد در حوزه اینرسی سازمانی، هنوز مطالعات کافی در زمینه شناسایی نظام‌مند و بومی‌شده پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه در بافت شهرداری‌های عراق، انجام نشده است. بیشتر پژوهش‌های موجود یا در سطح بین‌المللی و در بافت سازمان‌های خصوصی کشورهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند، یا به‌صورت پراکنده و فاقد انسجام نظری به بررسی ابعاد خاصی از این پدیده پرداخته‌اند. هانان، پولوس و کرول (۲۰۰۲) در مقاله خود با عنوان «اینرسی ساختاری و تغییر سازمانی بازبینی شده: تکامل اینرسی سازمانی»، به‌صراحت تأکید می‌کنند که شدت انتخاب در جهت اینرسی ساختاری در سازمان‌های پیچیده و مبهم (غیرشفاف) به مراتب قوی‌تر از سازمان‌های ساده و شفاف است. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌های پیچیده و مبهم مانند شهرداری‌ها، به طور طبیعی در معرض انتخاب قوی‌تری در جهت اینرسی قرار دارند و بنابراین، شناسایی عوامل شکل‌دهنده اینرسی و پیامدهای آن در این سازمان‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

براین اساس، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سؤال اساسی است که «پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری‌های اربیل عراق کدام‌اند و مدل مفهومی آن چگونه است؟» این پژوهش با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، در پی آن است که ضمن شناسایی عمیق و بومی‌شده عوامل شکل‌دهنده اینرسی و پیامدهای آن، مدلی جامع و کاربردی ارائه دهد که بتواند مبنایی برای طراحی مداخلات مدیریتی و سیاست‌گذاری‌های اصلاحی در حوزه منابع انسانی شهرداری‌های عراق فراهم آورد و به کاهش شکاف دانشی موجود در ادبیات این حوزه کمک نماید.

اهمیت و ضرورت پژوهش

شناخت عمیق و همه‌جانبه اینرسی سازمانی و پیامدهای آن برای سازمان‌های امروزی، از منظر نظری و عملی، از اهمیت بسزایی برخوردار است. در سطح نظری، اینرسی سازمانی یکی از مفاهیم کلیدی در نظریه‌های بوم‌شناسی سازمانی، نظریه مبتنی بر منابع و نظریه قابلیت‌های پویا محسوب می‌شود. هانان و فریمین (۱۹۸۴) در نظریه بنیادین خود، اینرسی ساختاری را به‌عنوان یک ویژگی بنیادین سازمان‌های مدرن معرفی کرده‌اند که از فرایندهای نهادی‌سازی و رویه‌سازی ناشی می‌شود و علی‌رغم اینکه می‌تواند به قابلیت اعتماد و پاسخگویی سازمان کمک کند، درعین حال سازمان را در برابر تغییرات محیطی مقاوم می‌سازد. این دیدگاه نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی نه یک آسیب‌شناسی ساده، بلکه یک ویژگی ذاتاً دوگانه است که هم می‌تواند به سازمان مزیت بقاء بدهد و هم می‌تواند آن را در معرض خطر نابودی قرار دهد. بر اساس نظریه هانان و فریمین، ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها مانند اهداف اعلام‌شده، اشکال مرجعیت، فناوری و راهبرد بازار، سازمان را به‌سوی حفظ وضع موجود و ادامه راهبرد فعلی سوق می‌دهند و این همان چیزی است که به‌عنوان اینرسی سازمانی شناخته می‌شود. از این‌رو، شناسایی عواملی که این ویژگی‌ها را تشدید یا تعدیل می‌کنند، برای توسعه نظریه‌های سازمانی از اهمیت اساسی برخوردار است (کیم و پارک، ۲۰۲۲).

در سطح روش‌شناختی و کاربردی، تئوفیلوس^۱ (۲۰۲۲) با مدل‌سازی پویایی‌های اینرسی و قابلیت‌های سازمانی، نشان داده‌اند که سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد مطلوب، به سطح بهینه‌ای از اینرسی نیاز دارند. آنها با استفاده از شبیه‌سازی رایانه‌ای، نشان داده‌اند که سطوح بسیار پایین اینرسی، سازمان را در معرض بی‌ثباتی و ناتوانی در حفظ قابلیت‌های خود قرار می‌دهد، درحالی‌که سطوح بسیار بالای اینرسی، سازمان را

در معرض رکود و ناتوانی در انطباق با تغییرات محیطی قرار می‌دهد این یافته از اهمیت عملی بالایی برخوردار است؛ زیرا نشان می‌دهد که هدف مدیران نباید حذف کامل اینرسی باشد، بلکه باید دستیابی به سطح بهینه‌ای از اینرسی باشد که هم ثبات و قابلیت اعتماد سازمانی را حفظ کند و هم انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق با تغییرات را امکان‌پذیر سازد. همچنین، مدل نشان می‌دهد که هرگونه تغییر در ساختار سازمانی می‌تواند به طور موقت قابلیت‌های سازمانی را کاهش دهد، اما اگر این تغییرات به‌درستی مدیریت شوند، می‌توانند در بلندمدت به افزایش قابلیت‌ها و کاهش اینرسی منجر شوند. این یافته‌ها به‌وضوح نشان می‌دهد که شناخت دقیق پیشایندها و پسایندهای اینرسی، برای طراحی مداخلات مدیریتی مؤثر و هدفمند، امری ضروری و حیاتی است.

از نظر عملی، نتایج پژوهش حاضر برای گروه‌های مختلفی از جمله مدیران ارشد و میانی شهرداری‌ها، متولیان منابع انسانی در بخش عمومی و سیاست‌گذاران شهری، دارای ارزش کاربردی فراوانی است. مرادی و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر عملکرد شرکت‌های فناوری اطلاعات، نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که قادر به کاهش اینرسی خود هستند، می‌توانند از مزایای نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب‌وکار بهره‌مند شده و عملکرد بهتری در بازار داشته باشند. این یافته در بافت شهرداری‌ها نیز کاربرد دارد؛ شهرداری‌ها برای ارائه خدمات کیفی‌تر، بهبود رضایت شهروندان و افزایش بهره‌وری سازمانی، نیازمند کاهش اینرسی سازمانی و تقویت فرهنگ نوآوری و یادگیری هستند. مجید و همکاران (۲۰۱۰) نیز با تحلیل محیط سازمانی در کشورهای توسعه‌یافته، به این نتیجه رسیده‌اند که شناسایی و مدیریت اینرسی سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در این کشورها محسوب می‌شود. آنها تأکید می‌کنند که سازمان‌های کشورهای در حال توسعه برای بقا در محیط‌های پرنوسان و

1. Teofilus

به غنای ادبیات نظری این حوزه، به‌ویژه در بافت سازمان‌های عمومی کشورهای در حال توسعه، کمک شایانی نماید و زمینه را برای پژوهش‌های تطبیقی در منطقه خاورمیانه فراهم سازد

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اینرسی سازمانی^۱

اینرسی سازمانی به تمایل یک سازمان برای ادامه فعالیت‌ها به روال‌های معمول و مقاومت در برابر تغییرات در پاسخ به تغییرات محیطی اشاره دارد. این مفهوم نشان‌دهنده گرایش سازمان به حفظ وضعیت موجود به‌جای پذیرش تغییرات راهبردی است (لیو و ژانگ ۲۰۲۵). اینرسی سازمانی به تمایل سازمان‌ها به حفظ وضعیت موجود و مقاومت در برابر تغییرات اشاره دارد که می‌تواند مانعی برای تحول و بهبود باشد. این مفهوم به‌عنوان یکی از موانع تغییر در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است (لی و موهیودین ۲۰۲۴). اینرسی سازمانی به مقاومت ساختاری و رفتاری سازمان در برابر تغییرات اشاره دارد که می‌تواند به دلیل عوامل فرهنگی، بوروکراتیک، یا عدم تطبیق با شرایط جدید باشد. سازمان‌هایی که از اینرسی بالایی برخوردارند، معمولاً در مواجهه با تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری کمی نشان داده و فرایندهای تصمیم‌گیری کندتری دارند (کانگ و همکاران ۲۰۲۰).^۴

اینرسی مدیریت منابع انسانی^۵

مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات سازمانی است که باهدف جذب، توسعه، حفظ و استفاده بهینه از نیروی انسانی به‌منظور افزایش بهره‌وری و دستیابی به اهداف سازمانی تدوین می‌شود (آرمسترانگ و تیلور ۲۰۲۰).^۶ این حوزه شامل فرایندهایی مانند برنامه‌ریزی نیروی کار، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و مدیریت جبران خدمات

رقابتی، باید به طور مداوم ساختارها، رویه‌ها و فرهنگ خود را بازبینی و اصلاح کنند و این امر بدون شناسایی دقیق موانعی مانند اینرسی سازمانی، امکان‌پذیر نیست.

در سطح ملی و منطقه‌ای، شهرداری اربیل به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای خدماتی و عمرانی در منطقه کردستان عراق، نقش اساسی در توسعه زیرساخت‌ها، ارائه خدمات عمومی و جلب سرمایه‌گذاری ایفا می‌کند. هانان، پولوس و کرول (۲۰۰۲) با ارائه تحلیل‌های تکاملی خود، نشان داده‌اند که شدت انتخاب در جهت اینرسی ساختاری در سازمان‌های پیچیده و مبهم، به‌مراتب قوی‌تر از سازمان‌های ساده و شفاف است. شهرداری‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی با ساختارهای پیچیده و فرایندهای مبهم، به طور طبیعی در معرض این انتخاب قوی قرار دارند و بنابراین، شناسایی عوامل شکل‌دهنده اینرسی و پیامدهای آن در این سازمان‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کاهش اینرسی سازمانی در شهرداری اربیل می‌تواند به افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات شهری، جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص و متعهد، افزایش اعتماد عمومی و مشروعیت سازمانی، تسهیل فرایندهای تحول دیجیتال و نوسازی شهری، و در نهایت توسعه پایدار شهر اربیل و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان منجر شود.

باتوجه به مطالب فوق، انجام پژوهشی جامع و مبتنی بر شواهد تجربی در زمینه شناسایی پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری‌های اربیل عراق، از ضرورت انکارناپذیری برخوردار است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، می‌تواند به شناسایی عمیق و بومی‌شده عوامل شکل‌دهنده اینرسی و پیامدهای آن در این سازمان‌ها کمک کند و مدلی مفهومی و کاربردی ارائه دهد که مبنایی برای طراحی مداخلات مدیریتی و سیاست‌گذاری‌های اصلاحی در حوزه منابع انسانی شهرداری‌های عراق باشد. همچنین، نتایج این پژوهش می‌تواند

1. Organizational Inertia
4. Kang et al

2. Liu & zhong
5. Human Resource

3. Le, T. T., & Mohiuddin, M
6. Armstrong & Taylor Management

است (بوکسال و پورسل ۲۰۱۶^۱). هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، بهبود عملکرد فردی و سازمانی از طریق ایجاد محیطی مناسب برای کارکنان، ارتقا فرهنگ سازمانی و به حداکثر رساندن بهره‌وری و رضایت شغلی است. این مدیریت شامل برنامه‌ریزی راهبردی، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و سیاست‌های جبران خدمات است که به ایجاد یک نیروی کار متعهد و کارآمد کمک می‌کند (گیرکه ۲۰۲۵^۲). درواقع، اینرسی در منابع انسانی از سرمنشأ مقاومت در برابر تغییر ایجاد می‌شود. زمانی که همه افراد بر تغییر، اتفاق نظر دارند، یک راهحل و برنامه برای تغییر ارائه می‌شود و تلاش‌ها برای پیاده‌سازی آن عملی می‌گردد و حتی اگر شکستی در این زمینه به وجود بیاید، مسئولیت آن برعهده همه کارکنان است، اما زمانی که مقاومت در برابر تغییر وجود دارد، افراد در برابر هر برنامه‌ای، تلاش می‌کنند مانع از اجرای آن شوند که وجود این بینش در سازمان، ضمن کاهش اثربخشیهای سازمانی، تأثیرات منفی از نظر رفتاری بر عملکردهای سازمانی دارد (لی و موهیودین، ۲۰۲۴).

پیشینه داخلی و خارجی

حسینی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی به شناسایی پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی در ایران پرداختند. این مطالعه به لحاظ سنخ‌شناسی مروری و متکی بر روش مرور سیستماتیک بود. به‌کارگیری مرور سیستماتیک بر اساس یک پروتکل منظم انجام گرفت که شامل سه مرحله کلان پیشایند تحقیق (تعیین پرسش اصلی و الگوی پرسش)، فرایند پژوهش (تعیین معیارهای واجد شرایط، راهبرد 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. باتوجه 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.

صفری و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی به آزمون الگوی مفهومی ارتباط بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی از طریق اینرسی سازمان در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان پرداختند. این تحقیق برحسب هدف، کاربردی و همچنین از نظر ماهیت و روش از نوع همبستگی و از لحاظ زمانی، مقطعی بود. جامعه آماری در این مطالعه، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس که ۱۱۴ نفر بوده و باتوجه به جدول مورگان، ۹۰ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفته است. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود. نتایج نشان داد بین اعتماد سازمانی و مؤلفه‌های آن با اینرسی سازمانی رابطه منفی و معکوس برقرار است.

امینی خوزانی و همکاران (۱۴۰۲)، باهدف بررسی تأثیر جذب دانش و چابکی سازمانی بر نوآوری در کسب‌وکار و فرایند مالی باتوجه به نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی پژوهشی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و کارکنان مالی شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ خلیج فارس بودند. نمونه آماری تحقیق ۱۶۵ نفر از مدیران ارشد و کارکنان مالی شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ خلیج فارس در نظر گرفته شد با Smart PLS ۳ و SPSS ۲۴ که به همین تعداد پرسش‌نامه تکمیل گردید. اطلاعات گردآوری شده توسط پرسش‌نامه‌ها به‌وسیله نرم‌افزار استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

1. Boxall & Purcell

2. Gierke

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از پرسش نامه های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان داد بین جذب دانش و نوآوری در کسب و کار و فرایند مالی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، یعنی با افزایش جذب دانش میزان نوآوری در کسب و کار و فرایند مالی افزایش خواهد یافت. بین چابکی سازمانی و نوآوری در کسب و کار و فرایند مالی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ یعنی با افزایش چابکی سازمانی میزان نوآوری در کسب و کار و فرایند مالی افزایش خواهد یافت. اینرسی سازمانی در رابطه بین جذب دانش و نوآوری در کسب و کار و فرایند مالی نقش تبدیل گر معناداری ایفا نمی کند. اینرسی سازمانی در رابطه بین چابکی سازمانی و نوآوری در کسب و کار و فرایند مالی نقش تعدیلگر معناداری ایفا نمی کند.

بای اسلامی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی به طراحی مدل نقش مهارت های خودمدیریتی بر اینرسی رسانه ای در سازمان های ورزشی با رویکرد آمیخته طراحی و اجرا پرداختند پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی و بر اساس رویکرد پژوهش، آمیخته بود. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاهی آشنا با اینرسی سازمانی و رسانه ای (انجام حداقل دو پژوهش در این زمینه) و همچنین مدیران منتخب سازمان های ورزشی و مدیران روابط عمومی سازمان های ورزشی با سابقه بیش از ۵ سال مدیریت و تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری بود. از روش نمونه - گیری هدفمند به منظور انتخاب مصاحبه شوندگان استفاده گردید. این نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه مشخص گردیدند. همچنین جامعه آماری تحقیق را مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۸۳۰ نفر تشکیل دادند و نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۲۶۵ نفر و به صورت در دسترس در نظر گرفته شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه، پرسش نامه مستخرج از مصاحبه و پرسش نامه استاندارد بود.

جهت بررسی داده های بخش کیفی از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید و در بخش کمی از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که با افزایش مهارت های خودمدیریتی، اینرسی رسانه ای در سازمان های ورزشی کاهش می یابد و این رابطه معنی دار است (مقدار تی: ۲۱/۹۷ و بیشتر از ۱/۹۶)؛ است.

سپهوند و همکاران (۱۴۰۲)، باهدف شناخت و فهم اینرسی نوآوری در شرکت های دانش بنیان پژوهشی انجام دادند که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران و اساتید شرکت های دانش بنیان هستند که به عنوان خبرگان، نظرات آن ها در بخش کیفی و کمی پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. اعضای نمونه آماری این پژوهش به وسیله روش نمونه گیری هدفمند انتخاب گردیدند. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که حاکمیت فرهنگ تقلید به جای فرهنگ نوآوری، گرفتاری به نشانگان آرتروز فکری، ترس و روحیه محافظه کارانه، انجماد فکری و استفاده از تجربیات قبلی در حل مسئله جدید، مهم ترین عوامل ایجادکننده اینرسی نوآوری هستند همچنین چهار عامل از جمله، کاهش کارایی و بهره وری، ضعف در یادگیری و حل مسئله، اخذ تصمیمات نامطلوب و مخاطره بقای سازمان و پیدایی انسداد و بن بست راهبردی پیامدهای بسیار مهم اینرسی نوآوری در شرکت های دانش بنیان هستند.

لیو^۱ (۲۰۲۵)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مشارکت عمومی بر رفتار شستشوی سبز شرکت ها با نقش تعدیلگر اینرسی سازمانی در میان شرکت های فهرست شده در چین از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹ می پردازد، علی رغم به رسمیت شناختن مشارکت عمومی در حاکمیت اجتماعی، اینرسی سازمانی اغلب از پاسخگویی مؤثر شرکت ها جلوگیری می کند. تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد

1. liu

دانش در سازمان‌های بخش عمومی دریافتند که رهبری تحولی، عوامل خارجی و فرهنگ سازمانی تأثیر منفی اینرسی بر پذیرش شیوه‌های مدیریت دانش را واسطه می‌کنند. همچنین فناوری اطلاعات، نقش کلیدی در ایجاد، دسترسی، پذیرش و تسهیم دانش دارد و یک مدل جدید (رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش، اینرسی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و عوامل خارجی) ارائه دادند. ژن^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، باتکیه بر نظریه اینرسی سازمانی و ادبیات مربوط به چابکی مبتنی بر فناوری اطلاعات، رابطه بین اینرسی سازمانی، دوسویه بودن فناوری اطلاعات (برای مثال، اکتشاف و بهره‌برداری فناوری اطلاعات) و چابکی سازمانی را بررسی می‌کنند. نتایج مطالعات آن‌ها نشان می‌دهد چابکی سازمانی تحت تأثیر اینرسی سازمانی منفی است؛ درحالی‌که اکتشاف و بهره‌برداری فناوری اطلاعات به طور مثبت با چابکی سازمانی مرتبط است. افزون بر این، اکتشاف و بهره‌برداری فناوری اطلاعات تا حدی رابطه بین اینرسی و چابکی سازمانی را میانجیگری می‌کند.

پالامینو^۵ (۲۰۲۱)، پژوهشی تحت عنوان خلق ارزش شرکتی: فائق آمدن بر اینرسی سازمانی از طریق زنجیره ارزش بازاریابی به انجام رساندند. در این پژوهش داده‌های بین ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹ شرکت‌های بورس اوراق بهادار لیما مورد بررسی قرار گرفتند. نتیجه حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی بر شدت بازاریابی و در پی آن نتایج مالی شرکتی تأثیرگذار است

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در حوزه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد و ماهیت آن از نوع پژوهش‌های اکتشافی است که به دنبال پیشایندها و پسایندها دستیابی به اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداریهای اربیل عراق با رویکرد کیفی با روش تحلیل مضمون است مشارکت‌کنندگان در این پژوهش

مشارکت عمومی منجر به قوانین زیست‌محیطی سخت‌گیرانه‌تر میشود و در نتیجه شستشوی سبز را کاهش می‌دهد. سطوح بالای اینرسی سازمانی، تأثیر مثبت مشارکت عمومی را در مبارزه با شستشوی سبز تضعیف می‌کند.

تجهاجادی^۱ (۲۰۲۴)، در پژوهشی به تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های دولتی اندونزی و شرکت‌های تابعه: نقش‌های نوآوری باز و اینرسی سازمانی پرداختند. این پژوهش به صورت کمی بوده و جامعه آماری آن مدیران سطح بالای شرکت‌های دولتی و شرکت‌های تابعه آن‌هاست که نمونه آماری ۲۹۳ بوده و از طریق معادلات ساختاری پژوهش انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که سرمایه فکری تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. نتایج بیشتر همچنین نشان می‌دهد که نوآوری باز رابطه سرمایه فکری - عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند و اینرسی سازمانی رابطه سرمایه فکری - عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. از لحاظ نظری، یافته‌ها با ارائه شواهد تجربی از اهمیت منابع داخلی متمایز در دستیابی به عملکرد سازمانی برتر، به دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV) و دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV) کمک می‌کنند. از نظر عملی، یافته‌ها اطلاعات راهبردی را برای مدیران فراهم می‌کند که به دلیل تأثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمانی، باید سرمایه فکری، نوآوری باز و اینرسی سازمانی را به درستی مدیریت کنند.

سومودیپ و ساتیش^۲ (۲۰۲۳)، در یک پژوهش به بررسی اینرسی و گونه‌شناسی مشکلات نوآوری و ویژگی‌های استعدادی پرداختند. پژوهش از نظر هدف توصیفی تحلیلی است. نتایج پژوهش نوع‌شناسی مبنایی را برای محققان در خصوص مدیریت استعداد فراهم می‌کند تا راهبردهای جذب استعداد و مدیریت MNE‌ها را در زمینه‌های مختلف شناسایی کنند و نیازهای مختلف نوآوری مطالعه کنند.

اشک^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان نحوه مقابله با اینرسی سازمانی برای امکان‌پذیر ساختن شیوه‌های مدیریت

1. Tjahjadi

2. Soumodip, S., Satishwar

3. Ashok et al

4. Zhen et al

5. Palomino

عبارت است از مدیران ارشد و میانی شهرداریها و خبرگان دانشگاهی متخصص در حوزه منابع انسانی و فناوری اطلاعات، کارشناسان بخش خصوصی فعال در حوزه منابع انسانی و شهرداری با سابقه کاری بیش از ۱۵ سال که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله‌برفی به‌وسیله مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به حد کفایت نظری شاخص‌های پیشایندها و پسایندها شناسایی خواهند شد. تعداد اعضای نمونه با توجه به رسیدن به حد اشباع نظری ۲۰ نفر است که اطلاعات توصیفی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱: مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت	تعداد	تحصیلات	سمت شغلی	تعداد	سابقه خدمت	تعداد
مرد	۱۷	کارشناسی	مدیران میانی شهرداری	۶	۲۰-۱۵	۷
زن	۳	کارشناسی ارشد	مدیران ارشد شهرداری	۹	۲۵-۲۰	۸
		دکتری	خبرگان دانشگاهی متخصص	۵	۲۵ به بالا	۵
تعداد خبرگان						۲۰

نتایج پایایی در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار (منبع پژوهشگر)

مصاحبه	تعداد کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی دو کدگذار
مصاحبه ۹	۳۱	۱۵	۱۶	۰/۹۳
مصاحبه ۱۱	۳۳	۱۶	۱۷	۰/۹۴
مصاحبه ۲۰	۳۷	۱۷	۲۰	۰/۸۵
تعداد کل کدها	۱۰۱	۴۸	۵۳	۰/۹۰

سازمانی را شناسایی کرد، سؤالات مربوط به پیشایندها و پسایندها به شرح زیر است:

ذی‌نفعان، پیامدها و نتایج موردانتظار حاصل از شکل‌گیری اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری را چگونه توصیف می‌کنند؟ از تحلیل تجارب ذی‌نفعان، چه مضامینی به‌عنوان عوامل مؤثر (پیشایند) بر اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری قابل‌شناسایی است؟

از تحلیل درک ذی‌نفعان، چه مضامینی به‌عنوان پیامدها و نتایج (پسایند) اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری قابل‌استخراج است؟

جهت شناسایی پیشایندها و پسایندهای اینرسی سازمانی منابع انسانی یک رویکرد استقرایی مناسب است تا مفاهیم جدید و بومی از دل داده‌های اینرسی سازمانی استخراج گردند؛ بنابراین جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است، تحلیتم یا مضمون فرایند شناسایی الگوها یا مضامین در داده‌های کیفی است که هدف به شناسایی مضامین، یعنی الگوهای موجود در داده‌ها انجام می‌گیرد (مگیوری و دلاهورت^۱، ۲۰۱۷). در این پژوهش جهت شناسایی و جمع‌آوری داده‌های اولیه و عمیق از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده خواهد شد تا بر اساس یافته‌های حاصل از آن بتوان به پیشایندها و پسایندهای اینرسی

1. Maguire and Delahun

مراحل شش گانه تحلیل تم (بر اساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) یک چارچوب شش مرحله‌ای بسیار این مدل کاربردی‌ترین و پذیرفته‌شده‌ترین مدل برای اجرای تحلیل مضمون است که به صورت نظام‌مند یک تحلیل مضمون قوی، شفاف و علمی که اعتبار پژوهش کیفی را به شدت افزایش دهد ارائه می‌کند.

براون و کلارک (۲۰۰۶) یک چارچوب شش مرحله‌ای بسیار مفید ارائه می‌کنند در این چارچوب از یک مرحله به مرحله دیگر حرکت می‌کنیم ممکن است به جلو، عقب، بین آن‌ها یا شاید بارها حرکت کنید به خصوص اگر با داده‌های پیچیده زیادی سروکار داشته باشید

جدول ۳: چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک برای انجام تحلیل مضمون

مرحله اول: آشنایی با داده‌ها:	پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، خواندن، بازخوانی متن‌ها، یادداشت برداری اولیه از ایده‌ها و الهامات.
مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه	یک کد یک ویژگی جالب یا معنادار داده است که ممکن است به یک مضمون بالقوه تبدیل شود. این کدها می‌توانند یک کلمه، یک عبارت کوتاه یا یک جمله باشند.
مرحله سوم: جستجوی مضامین (کدهای گزینشی)	در این مرحله، کدهای مرتبط و مشابه را گرد هم می‌آورید تا مضمون‌های بالقوه را تشکیل دهند
مرحله چهارم: بازنگری مضامین (شکل‌گیری تم‌های فرعی)	بازبینی در رابطه با کدها و داده‌ها بازبینی در رابطه با کل مجموعه داده
مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین (تم‌های اصلی)	برای هر مضمون نهایی، یک تعریف واضح و دقیق تعیین می‌شود که دقیقاً مشخص کند این مضمون درباره چیست و چه چیزی را در برمی‌گیرد. سپس یک نام برای آن انتخاب می‌شود
مرحله ششم: تهیه و تدوین گزارش	نقطه پایانی پژوهش تهیه گزارشی از تحلیل‌ها و یافته‌ها است که در قالب مقاله یا گزارش نهایی به طور شفاف ارائه می‌شود

مرحله اول: پژوهشگر کار خود را با آشنایی با داده‌ها، یادداشت برداری و برداشت‌های اولیه شروع می‌نماید.

مرحله دوم: پژوهشگر به صورت منظم و سیستماتیک به سازمان‌دهی داده‌های کیفی اقدام می‌کند و کدها را شناسایی می‌نماید.

در جدول شماره ۴ نمونه‌ای از متن حاصل از مصاحبه توسط پژوهشگر نمایش داده شده است:

جدول ۴: یک نمونه از متن مصاحبه خبرگان

در بسیاری از سازمان‌های دولتی و شبه دولتی، مقررات بالادستی فاقد شفافیت کافی بوده و گاهی دچار تعارضات درونی هستند. این ابهام، انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی را سلب می‌کند. متأسفانه، گرایش شدیدی به تمرکزگرایی در سطوح عالی وجود دارد. این موضوع، به ویژه در حوزه منابع انسانی، باعث می‌شود تصمیمات مهم، از جمله استخدام، انتصاب و توسعه، با تأخیرهای فراوان و بدون در نظر گرفتن شرایط بومی و تخصصی واحدهای عملیاتی اتخاذ شوند.
نظام پاداش فعلی، فاقد ویژگی‌های انگیزشی اثربخش است. پرداخت‌ها و مزایا اغلب تناسبی با عملکرد یا مسئولیت‌های واقعی کارکنان ندارد و این امر منجر به کاهش انگیزه و تلاش مضاعف می‌شود. در سطوح میانی‌تر، مشاهده می‌کنیم که سبک رهبری غالب، بیشتر بر حفظ وضع موجود متمرکز است تا هدایت تحول. رهبران تحول‌گرا که بتوانند چشم‌انداز روشنی ارائه دهند و کارکنان را به سمت تغییر سوق دهند، کمیاب هستند. این مسئله، به بی‌اعتمادی متقابل بین کارکنان و مدیریت دامن می‌زند، چرا که کارکنان احساس می‌کنند وعده‌ها عملی نمی‌شوند یا نظراتشان شنیده نمی‌شود.
محدودیت‌های بودجه‌ای و وابستگی‌های مالی نیز مانع بزرگی بر سر راه اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و نوآورانه است. سازمان‌ها اغلب درگیر چرخه‌های تأمین اعتبار طولانی و ناکافی هستند.
علاوه بر این، مقاومت فرهنگی در برابر پذیرش فناوری‌های نوین و روش‌های کاری جدید یک مانع جدی است. کارکنان، به ویژه نسل‌های قدیمی‌تر، به روال‌های سنتی خو گرفته‌اند و پذیرش تغییر برایشان دشوار است. این امر با بی‌ثباتی مدیریتی تشدید می‌شود؛ تغییرات مکرر مدیران، فرصت تثبیت و پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت را از بین می‌برد.
بوروکراسی اداری نیز عامل دیگری است که با پیچیدگی فرایندها، لایه‌های متعدد تأییدیه و تشریفات دست‌وپاگیر، سرعت عمل سازمان را به شدت کاهش می‌دهد. همچنین، ضعف در مکانیزم‌های شایسته‌سالاری در استخدام و ارتقا، منجر به قرار گرفتن افراد غیرمتخصص در جایگاه‌های کلیدی و تضعیف روحیه کارکنان توانمند می‌شود. در نهایت، باید به فقدان یک نظام مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی محافظه‌کار اشاره کرد که هر دو مانع بزرگی برای تحرک و پویایی سازمان محسوب می‌شوند. این عوامل در کنار نظام ارزیابی عملکرد ضعیف و عدم وجود برنامه‌های مدون توسعه و توانمندسازی ، همگی دست‌به‌دست هم داده و اینرسی سازمانی را تقویت می‌کنند.

مرحله سوم کدهای اولیه حاصل از مرحله قبل در قالب کدهای گزینشی دسته‌بندی می‌شوند به این صورت که پژوهشگر کدهای غیرمرتبط و تکراری را حذف کردند و در نهایت ۳۲ کد گزینشی به دست آمد.

مرحله چهارم پژوهشگر تم‌های فرعی را ایجاد و سپس آن‌ها مورد بازبینی قرار می‌دهد، در این مرحله پژوهشگران به ۱۶ تم اصلی دست پیدا کردند.

مرحله پنجم تم‌های اصلی ایجاد و مورد بازبینی مجدد قرار می‌گیرند مرحله در این مرحله پژوهشگران پس از رفت‌وبرگشت‌های مکرر در بین تم‌های فرعی به ۱۴ تم اصلی برای پیشایندها و ۲ تم اصلی برای پسایندهای اینرسی مدیریت منابع انسانی دست یافتند مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با پیشایندها و پسایندهای پژوهش در جدول ۵ و ۶ ارائه شده‌اند.

جدول ۵: پیشایندهای اینرسی سازمانی منابع انسانی

کدهای باز استخراج شده	دسته‌بندی عامل	عامل
قوانین مبهم، تضاد بخشنامه‌ها	پیشایند	ابهام یا تعارض در قوانین و مقررات بالادستی
عدم تفویض اختیار، اتکای به مرکز	پیشایند	تمرکزگرایی شدید در تصمیم‌گیری منابع انسانی
حقوق ناکافی، پاداش غیرمنصفانه	پیشایند	نظام پاداش غیر انگیزشی
رهبری محافظه‌کار، فقدان چشم‌انداز	پیشایند	ضعف رهبری تحول‌گرا
عدم اعتماد متقابل، سردی روابط	پیشایند	بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت
کسری بودجه، ناکافی بودن اعتبارات	پیشایند	محدودیت و وابستگی بودجه‌ای
عدم استقبال از نوآوری، ترس از تغییر	پیشایند	مقاومت در برابر یادگیری و فناوری
چرخش سریع مدیران، ناپایداری برنامه‌ها	پیشایند	بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات مکرر مدیران ارشد
روال‌های طولانی، تشریفات دست‌وپاگیر	پیشایند	دیوان‌سالاری پیچیده و چندلایه اداری
استخدام‌های غیرکارشناسی، ارتقای مبتنی بر رابطه	پیشایند	ضعف شایسته‌سالاری در استخدام و ارتقا
نبود فرایند تحول، مقاومت سیستمی	پیشایند	فقدان نظام مدیریت تغییر
ترجیح وضعیت موجود، ترس از نوآوری	پیشایند	فرهنگ سازمانی محافظه‌کار
ارزیابی صوری، عدم پاسخگویی	پیشایند	نظام ارزیابی عملکرد غیراثربخش
عدم سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی، مهارت‌های منسوخ	پیشایند	فقدان برنامه توسعه و توانمندسازی

جدول ۶: پسایندهای نهایی اینرسی سازمانی منابع انسانی

کدهای باز استخراج شده	دسته‌بندی عامل	عامل
اعمال نفوذ سیاسی، انتصابات غیرشایسته	پسایند	مداخلات غیرحرفه‌ای در انتصابات و تصمیمات اداری
فرسودگی شغلی، کاهش تعهد، ناامیدی	پسایند	بی‌انگیزگی و کاهش تعلق سازمانی کارکنان

۴. یافته‌های پژوهش

مرحله ششم و نقطه پایانی پژوهش مجموعه‌ای از تم‌های اصلی منطبق با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش ایجاد شده است که به عنوان تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

در این بخش نتایج و دستاوردهای پژوهش به تفکیک سؤالات پژوهش ارائه می‌شود:

پیشایندها و پسایندهای اینرسی مدیریت منابع انسانی مضمون از دیدگاه خبرگان مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای کدام‌اند؟
اینرسی مدیریت منابع انسانی در جدول ۷ عبارت‌اند از:
با استفاده از روش کیفی و تکنیک کدگذاری در رویکرد تحلیل

جدول ۷: پیشایندها و پسایندهای اینرسی مدیریت منابع انسانی

نوع عامل	عامل
پیشایند	ابهام یا تعارض در قوانین و مقررات بالادستی
پیشایند	تمرکزگرایی شدید در تصمیم‌گیری منابع انسانی
پیشایند	نظام پاداش غیر انگیزشی
پیشایند	ضعف رهبری تحول‌گرا
پیشایند	بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت
پیشایند	محدودیت و وابستگی بودجه‌ای
پیشایند	مقاومت در برابر یادگیری و فناوری
پیشایند	بی‌ثباتی مدیریتی و تغییرات مکرر مدیران ارشد
پیشایند	دیوان‌سالاری پیچیده و چندلایه اداری
پیشایند	ضعف شایسته‌سالاری در استخدام و ارتقا
پیشایند	فقدان نظام مدیریت تغییر
پیشایند	فرهنگ سازمانی محافظه‌کار
پیشایند	نظام ارزیابی عملکرد غیر اثربخش
پیشایند	فقدان برنامه توسعه و توانمندسازی
پسایند	مداخلات غیر حرفه‌ای در انتصابات و تصمیمات اداری
پسایند	بی‌انگیزگی و کاهش تعلق سازمانی کارکنان

۵. بحث و نتیجه‌گیری

۵-۱ بحث و نتیجه‌گیری برآمده از تحلیل پسایندهای پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که اینرسی سازمانی منابع انسانی در شهرداری‌های اربیل عراق، حاصل تعامل مجموعه‌ای از پیشایندهای ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و محیطی است که به‌صورت درهم‌تنیده زمینه شکل‌گیری و تداوم این پدیده را فراهم می‌کنند. در میان این عوامل، ابهام یا تعارض در قوانین و مقررات بالادستی، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، نظام پاداش

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که از مجموع عوامل شناسایی‌شده در پژوهش، ۱۴ عامل در دسته پیشایندها و ۲ عامل در دسته پسایندها قرار می‌گیرند. پیشایندها شامل مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و نهادی هستند که زمینه شکل‌گیری پدیده مورد بررسی را فراهم می‌کنند. در مقابل، پسایندها بیانگر پیامدهای بروز این شرایط در نظام مدیریت منابع انسانی بوده و بیشتر در قالب پیامدهای رفتاری و مدیریتی در سازمان ظاهر می‌شوند.

غیر انگیزشی، ضعف رهبری تحول‌گرا، بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت، محدودیت‌های بودجه‌ای، مقاومت در برابر یادگیری و فناوری، بی‌ثباتی مدیریتی، بوروکراسی پیچیده، ضعف شایسته‌سالاری، فقدان نظام مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، نظام ارزیابی عملکرد غیر اثربخش و فقدان برنامه‌های توسعه و توانمندسازی کارکنان، مهم‌ترین زمینه‌های ایجاد اینرسی سازمانی شناسایی شدند. این یافته نشان می‌دهد که اینرسی سازمانی در شهرداری‌ها صرفاً ناشی از یک عامل خاص نیست، بلکه محصول انباشت کاستی‌های مدیریتی، ساختاری و فرهنگی است که به تدریج توان سازمان را برای پذیرش تغییر و نوآوری کاهش می‌دهد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های حسینی و همکاران (۱۴۰۳) همسو است. آنان در مرور نظام‌مند خود پیشایندهای اینرسی سازمانی را در هفت بعد ساختاری، مدیریتی، شناختی، ارتباطی، توانشی، منفعتی و رفتاری طبقه‌بندی کردند. عوامل شناسایی‌شده در پژوهش حاضر نیز تقریباً تمامی این ابعاد را پوشش می‌دهد؛ به گونه‌ای که ضعف شایسته‌سالاری، بوروکراسی پیچیده، بی‌ثباتی مدیریتی، ضعف رهبری تحول‌گرا، فرهنگ محافظه‌کار و فقدان برنامه‌های توانمندسازی، بیانگر چندبعدی بودن ریشه‌های اینرسی سازمانی است. با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر شهرداری‌های اربیل عراق، تصویری منسجم‌تر از عوامل مؤثر در یک سازمان عمومی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که این عوامل چگونه در کنار یکدیگر بستر شکل‌گیری اینرسی را فراهم می‌کنند. همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج سپهوند و همکاران (۱۴۰۲) نیز همخوانی دارد. آنان فرهنگ تقلید، روحیه محافظه‌کارانه، ترس از تغییر، انجماد فکری و ضعف یادگیری را از مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی نوآوری معرفی کردند. در پژوهش حاضر نیز فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، مقاومت در برابر یادگیری و فناوری و فقدان نظام مدیریت تغییر، از مهم‌ترین پیشایندهای اینرسی سازمانی شناخته شدند. این همسویی بیانگر آن است که مقاومت در برابر یادگیری و نوآوری، صرف‌نظر از نوع سازمان، یکی

از مهم‌ترین زمینه‌های ایجاد اینرسی محسوب می‌شود، هرچند در شهرداری‌ها این عوامل با ساختارهای اداری و مدیریتی نیز درهم آمیخته‌اند. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های بای اسلامی و همکاران (۱۴۰۲) نیز قابل مقایسه است. آنان نشان دادند که ارتقای مهارت‌های خودمدیریتی می‌تواند از شدت اینرسی رسانه‌ای در سازمان‌های ورزشی بکاهد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر نقش ضعف رهبری تحول‌گرا، فقدان برنامه‌های توسعه و توانمندسازی و نظام ارزیابی عملکرد غیر اثربخش همسو است؛ زیرا تمامی این عوامل به توسعه قابلیت‌های انسانی و افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر مرتبط هستند. یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با نتایج صفری و همکاران (۱۴۰۳) همخوانی دارد که نشان دادند اعتماد سازمانی رابطه‌ای معکوس با اینرسی سازمانی دارد. در پژوهش حاضر نیز بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت به عنوان یکی از مهم‌ترین پیشایندهای اینرسی شناسایی شد. این یافته نشان می‌دهد که ضعف اعتماد میان کارکنان و مدیران، انگیزه مشارکت در تغییرات سازمانی را کاهش داده و زمینه تداوم رفتارهای ایستا را فراهم می‌کند.

در سطح بین‌المللی نیز نتایج این پژوهش با یافته‌های آشک و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. آنان نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات می‌توانند اثرات منفی اینرسی سازمانی را کاهش دهند. در پژوهش حاضر نیز ضعف رهبری تحول‌گرا، فرهنگ محافظه‌کار و مقاومت در برابر یادگیری و فناوری از مهم‌ترین پیشایندهای اینرسی بودند که این همخوانی، نقش تعیین‌کننده ظرفیت‌های مدیریتی و فرهنگی را در کاهش این پدیده تأیید می‌کند. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج ژن و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد. آنان بیان کردند که اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی می‌شود و قابلیت‌های فناوری اطلاعات می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند. وجود متغیر مقاومت در برابر یادگیری و فناوری در میان پیشایندهای پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که ضعف

در پذیرش فناوری و یادگیری مستمر، یکی از زمینه‌های اصلی شکل‌گیری اینرسی در شهرداری‌ها است.

ازسوی دیگر، نتایج این پژوهش با یافته‌های تجهاجادی (۲۰۲۴) نیز همخوانی دارد. وی نشان داد که سرمایه فکری و نوآوری باز نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی دارند و اینرسی سازمانی می‌تواند این رابطه را تضعیف کند. در پژوهش حاضر نیز عواملی مانند فقدان برنامه‌های توسعه و توانمندسازی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد و ضعف شایسته‌سالاری بیانگر آن است که بی‌توجهی به توسعه سرمایه انسانی، زمینه ایجاد اینرسی و در نتیجه کاهش اثربخشی سازمان را فراهم می‌کند. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج لیو (۲۰۲۵) همسو است. وی نشان داد که اینرسی سازمانی توان سازمان‌ها را در پاسخگویی به فشارهای محیطی کاهش می‌دهد. در پژوهش حاضر نیز وجود عواملی مانند بوروکراسی پیچیده، تمرکزگرایی شدید، محدودیت‌های بودجه‌ای و فقدان نظام مدیریت تغییر، بیانگر آن است که ساختارهای انعطاف‌ناپذیر سازمانی ظرفیت سازگاری شهرداری‌ها با تغییرات محیطی را محدود می‌کنند.

در مجموع، مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که اگرچه بسیاری از پیشایندهای اینرسی سازمانی در سازمان‌های مختلف مشترک هستند، اما در شهرداری‌های اربیل عراق این عوامل به صورت هم‌زمان و در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. همین هم‌افزایی میان ضعف‌های ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و منابع انسانی، مهم‌ترین ویژگی الگوی شکل‌گیری اینرسی سازمانی در این پژوهش به شمار می‌رود و بیانگر آن است که کاهش این پدیده مستلزم اصلاح هم‌زمان چندین بعد سازمانی است، نه تمرکز بر یک عامل منفرد.

۲-۵ بحث و نتیجه‌گیری برآمده از تحلیل پیشایندهای پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شکل‌گیری اینرسی

سازمانی منابع انسانی در شهرداری‌های اربیل عراق، بیش از هر چیز تحت تأثیر مجموعه‌ای از پیشایندهای ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و سازمانی قرار دارد. عواملی نظیر ابهام یا تعارض در قوانین و مقررات بالادستی، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری منابع انسانی، نظام پاداش غیر انگیزشی، ضعف رهبری تحول‌گرا، بی‌اعتمادی کارکنان به مدیریت، محدودیت و وابستگی بودجه‌ای، مقاومت در برابر یادگیری و فناوری، بی‌ثباتی مدیریتی، بوروکراسی پیچیده، ضعف شایسته‌سالاری، فقدان نظام مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، نظام ارزیابی عملکرد غیراثربخش و فقدان برنامه‌های توسعه و توانمندسازی، مهم‌ترین زمینه‌های بروز اینرسی سازمانی شناسایی شدند. این یافته بیانگر آن است که اینرسی سازمانی، پدیده‌ای چندبعدی است که از انباشت کاستی‌های مدیریتی، ساختاری و فرهنگی ناشی می‌شود و نمی‌توان آن را صرفاً به مقاومت کارکنان در برابر تغییر نسبت داد.

نتایج این پژوهش با یافته‌های حسینی و همکاران (۱۴۰۳) همسو است. آنان پیشایندهای اینرسی سازمانی را در ابعاد ساختاری، مدیریتی، شناختی، ارتباطی، توانشی، منفعتی و رفتاری طبقه‌بندی کردند. عوامل شناسایی‌شده در پژوهش حاضر نیز تقریباً تمامی این ابعاد را پوشش می‌دهد؛ به گونه‌ای که بوروکراسی پیچیده، ضعف شایسته‌سالاری، ضعف رهبری تحول‌گرا، فرهنگ محافظه‌کار، نظام ارزیابی عملکرد غیراثربخش و فقدان برنامه‌های توانمندسازی، مؤید چندبعدی بودن منشأ اینرسی سازمانی هستند. با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر شهرداری‌های اربیل عراق، نشان می‌دهد که این عوامل در بستر سازمان‌های عمومی به صورت هم‌زمان و در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج سپهوند و همکاران (۱۴۰۲) نیز همخوانی دارد. آنان فرهنگ تقلید، روحیه محافظه‌کارانه، ترس از تغییر، انجماد فکری و ضعف یادگیری را از مهم‌ترین عوامل ایجاد اینرسی نوآوری معرفی کردند. در پژوهش حاضر نیز فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، مقاومت در برابر

یادگیری و فناوری و فقدان نظام مدیریت تغییر، به عنوان مهم ترین پیشایندهای اینرسی سازمانی شناسایی شدند که نشان دهنده نقش تعیین کننده فرهنگ سازمانی در کاهش ظرفیت تغییر و نوآوری است. همچنین نتایج این پژوهش با یافته های بای اسلامی و همکاران (۱۴۰۲) همسو است. آنان نشان دادند که تقویت مهارت های خودمدیریتی موجب کاهش اینرسی رسانه های می شود. این نتیجه با یافته های پژوهش حاضر مبنی بر اهمیت ضعف رهبری تحول گرا، فقدان برنامه های توسعه و توانمندسازی کارکنان و نظام ارزیابی عملکرد غیر اثربخش همخوانی دارد؛ زیرا تمامی این عوامل به توسعه قابلیت های انسانی و افزایش آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر مرتبط هستند.

یافته های پژوهش حاضر همچنین با نتایج صفری و همکاران (۱۴۰۳) مطابقت دارد که نشان دادند اعتماد سازمانی رابطه ای معکوس با اینرسی سازمانی دارد. در پژوهش حاضر نیز بی اعتمادی کارکنان به مدیریت به عنوان یکی از مهم ترین پیشایندهای اینرسی شناسایی شد. این یافته بیانگر آن است که کاهش اعتماد میان کارکنان و مدیران، مشارکت در تغییرات سازمانی را تضعیف کرده و زمینه استمرار رفتارهای ایستا را فراهم می سازد.

در سطح بین المللی نیز نتایج پژوهش حاضر با یافته های آشک و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. آنان نشان دادند که رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات می توانند آثار منفی اینرسی سازمانی را کاهش دهند. در پژوهش حاضر نیز ضعف رهبری تحول گرا، فرهنگ سازمانی محافظه کار و مقاومت در برابر یادگیری و فناوری به عنوان مهم ترین پیشایندها شناسایی شدند که اهمیت سرمایه گذاری بر توسعه رهبری، یادگیری سازمانی و تحول دیجیتال را در کاهش اینرسی تأیید می کند. همچنین یافته های پژوهش حاضر با نتایج ژن و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. آنان نشان دادند که اینرسی سازمانی موجب کاهش چابکی سازمانی می شود و قابلیت های فناوری اطلاعات می توانند این رابطه را تعدیل

کنند. وجود مقاومت در برابر یادگیری و فناوری، فقدان نظام مدیریت تغییر و بوروکراسی پیچیده در میان پیشایندهای این پژوهش نیز بیانگر آن است که ضعف زیرساخت های فناورانه و مدیریتی، زمینه شکل گیری اینرسی و کاهش انعطاف پذیری سازمان را فراهم می کند. از سوی دیگر، یافته های این پژوهش با نتایج تچه جادی (۲۰۲۴) نیز همسو است. وی نشان داد که سرمایه فکری و نوآوری باز، عملکرد سازمانی را ارتقا می دهند، اما اینرسی سازمانی می تواند این رابطه را تضعیف کند. در پژوهش حاضر نیز ضعف شایسته سالاری، فقدان برنامه های توسعه و توانمندسازی و نظام ارزیابی عملکرد غیر اثربخش نشان می دهد که بی توجهی به توسعه سرمایه انسانی، یکی از مهم ترین زمینه های ایجاد اینرسی در سازمان های عمومی است. همچنین یافته های پژوهش حاضر با نتایج لیو (۲۰۲۵) مطابقت دارد که بیان می کند اینرسی سازمانی توان پاسخگویی سازمان ها به تغییرات محیطی را کاهش می دهد. عواملی مانند تمرکزگرایی، بوروکراسی پیچیده، محدودیت های بودجه ای و فقدان نظام مدیریت تغییر که در این پژوهش شناسایی شدند، همگی ظرفیت سازگاری شهرداری ها با تحولات محیطی را کاهش داده و زمینه تداوم اینرسی را فراهم می کنند.

در مجموع، مقایسه یافته های پژوهش حاضر با مطالعات داخلی و خارجی نشان می دهد که اگرچه بسیاری از پیشایندهای اینرسی سازمانی در پژوهش های پیشین نیز گزارش شده اند، اما در شهرداری های اربیل عراق این عوامل به صورت شبکه ای و هم افزا عمل می کنند. ویژگی متمایز این پژوهش آن است که پیشایندهای ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و منابع انسانی را به صورت یک الگوی یکپارچه در بستر سازمان های عمومی عراق تبیین کرده و نشان می دهد که کاهش اینرسی سازمانی تنها از طریق اصلاح هم زمان نظام های مدیریتی، ساختارهای اداری، فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی امکان پذیر خواهد بود.

۶. پیشنهادهای کاربردی

نظام‌مند پیشنهادهای کارکنان، اطلاع‌رسانی شفاف درباره تصمیمات مدیریتی و ارائه بازخورد مستمر، زمینه افزایش اعتماد و تعلق سازمانی را فراهم می‌کند.

از آنجا که محدودیت‌های بودجه‌ای نیز از عوامل مؤثر بر اینرسی سازمانی است، پیشنهاد می‌شود بودجه آموزش، توسعه منابع انسانی و پروژه‌های تحول سازمانی به صورت مستقل در برنامه‌های سالانه شهرداری پیش‌بینی شود و تخصیص منابع مالی بر اساس شاخص‌های عملکرد و اولویت‌های راهبردی صورت گیرد.

در سطح سیاست‌گذاری، پیشنهاد می‌شود شورای شهر و نهادهای نظارتی با تدوین دستورالعمل‌های مشخص برای انتصابات، استقرار نظام پاسخگویی مدیران و نظارت بر رعایت اصول شایسته‌سالاری، زمینه کاهش تصمیمات سلیقه‌ای و افزایش ثبات مدیریتی را فراهم کنند. همچنین تدوین برنامه جامع مدیریت تغییر و نقشه راه تحول منابع انسانی در شهرداری‌های اربیل می‌تواند از تداوم اینرسی سازمانی جلوگیری کرده و ظرفیت یادگیری، نوآوری و چابکی سازمانی را به طور پایدار افزایش دهد.

۷. محدودیت‌های پژوهش

در اجرای این پژوهش، محدودیت‌هایی وجود داشت که می‌تواند بر تعمیم و تفسیر یافته‌ها اثرگذار باشد:

اینرسی سازمانی در شهرداری‌های اربیل تحت تأثیر عوامل بیرونی مانند قوانین و مقررات، ساختار حکمرانی محلی و تحولات سیاسی قرار دارد؛ از این رو، تفکیک کامل آثار این عوامل از عوامل درون‌سازمانی با دشواری همراه بود.

دسترسی به مدیران و کارکنان شهرداری و دریافت مجوزهای لازم برای انجام مصاحبه‌ها و گردآوری اطلاعات، به دلیل ملاحظات اداری و سازمانی، زمان‌بر بود و فرایند جمع‌آوری داده‌ها را با محدودیت مواجه کرد.

تفاوت‌های زبانی و فرهنگی در محیط پژوهش و ضرورت انجام مصاحبه‌ها با در نظر گرفتن زبان و فرهنگ محلی، از

بر اساس یافته‌های پژوهش، نخستین اقدام مدیران شهرداری‌های اربیل باید استقرار نظام شایسته‌سالاری در فرایندهای استخدام، انتصاب و ارتقای مدیران و کارکنان باشد تا از مداخلات غیرحرفه‌ای در تصمیمات منابع انسانی جلوگیری شود. پیشنهاد می‌شود کارگروه‌های تخصصی و مستقل ارزیابی شایستگی برای انتصابات تشکیل و معیارهای احراز جایگاه مدیریتی به صورت شفاف تدوین و منتشر شود. همچنین بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران ضروری است. طراحی شاخص‌های عملکرد مبتنی بر نتایج، تعیین اهداف مشخص برای هر واحد سازمانی و پیوند دادن نتایج ارزیابی با نظام پاداش، ارتقا و آموزش می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش داده و از شکل‌گیری اینرسی جلوگیری کند. باتوجه به نقش فرهنگ محافظه کار و مقاومت در برابر یادگیری، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های مستمر آموزش ضمن خدمت، توسعه مهارت‌های دیجیتال، مدیریت تغییر و رهبری تحول‌گرا برای مدیران و کارکنان اجرا شود. همچنین ایجاد نظام مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری تجربیات موفق و تشکیل گروه‌های یادگیری بین واحدهای مختلف شهرداری می‌تواند پذیرش تغییر را تسهیل کند.

برای کاهش تمرکزگرایی، پیشنهاد می‌شود بخشی از اختیارات تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی به مناطق و واحدهای اجرایی شهرداری واگذار شود و فرایندهای اداری با استفاده از سامانه‌های الکترونیکی بازطراحی و ساده‌سازی شوند. حذف مراحل غیرضروری، کاهش دیوان‌سالاری و توسعه خدمات الکترونیکی، سرعت تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش خواهد داد. باتوجه به تأثیر بی‌اعتمادی کارکنان، مدیران شهری باید سازوکارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را توسعه دهند. برگزاری نشست‌های منظم هم‌اندیشی، دریافت

دیگر محدودیت‌های پژوهش بود که نیازمند دقت بیشتر در گردآوری و تفسیر داده‌های کیفی بود.

محدود بودن مطالعات انجام‌شده درباره اینرسی سازمانی در شهرداری‌های عراق، به‌ویژه شهرداری‌های اربیل، امکان مقایسه مستقیم یافته‌ها با پژوهش‌های مشابه را کاهش داد و

تبیین نتایج را تا حدودی با چالش مواجه ساخت.

باتوجه به اینکه پژوهش حاضر در شهرداری‌های اربیل انجام شده است، تعمیم نتایج به سایر شهرداری‌ها یا سازمان‌های بخش عمومی باید با احتیاط و با در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی صورت گیرد.

منابع

- امینی خوزانی، محسن و دانشور، امیر و عباسعلی پور، الهام، ۱۴۰۲، تأثیر جذب دانش و چابکی سازمانی بر نوآوری در کسب و کار و فرایند مالی باتوجه به نقش تعدیلگری اینرسی سازمانی، اولین همایش ملی پژوهش‌های نوپدید در حسابداری، مالی، مدیریت و اقتصاد با رویکرد توسعه اکوسیستم نوآوری، تهران، <https://civilica.com/doc/1922938>
- بای اسلامی، ابراهیم، صداقتی، مهدی، فردوسی، محمدحسن، و نوذری، ولی. (۱۴۰۲). طراحی مدل نقش مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی رسانه‌ای در سازمان‌های ورزشی. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی.
- بیگی نصرآبادی، فاطمه و ملک زاده، غلامرضا. (۱۴۰۱). پیش‌ران‌ها و پیامدهای اینرسی سازمانی در سازمان‌های عمومی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۵ (بهار و تابستان ۱۴۰۲)، ۳۹-۱. doi: ۱۰.۲۲۰۶۷/۱۰.۲۲۰۶۷.۶۷۹۳۹,۱۰۰۸.tmj/۲۰۲۲
- حسینی، ابوالفضل و مجدی، علی‌اکبر. (۱۴۰۳). اینرسی سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳ (شماره ۱ (پیاپی ۴۹))، ۹۳-۱۰۸. doi: ۱۰.۳۰۴۷۳/۱۰.۳۰۴۷۳.ipom/۲۰۲۵,۷۱۹۲۵,۵۰۰۹
- سپهوند، ر. شریعت‌نژاد، ع؛ و صالح‌آبادی، ش. (۱۴۰۲). شناخت و فهم اینرسی نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان: تحلیل نقشه نگاشت فازی عوامل پیشایندی و پسایندی با FCM. مدیریت دانش سازمانی، ۲۲، ۱۴۹-۱۷۸.
- صفری، امید و صفری، غلامرضا و هاشمی، محمدباقر، ۱۴۰۳، آزمون الگوی مفهومی ارتباط بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی از طریق اینرسی سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس، <https://civilica.com/doc/2091808>
- کیان‌پور، شهرزاد، تیموری، هادی و مباحثی، علی‌اصغر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیشامدها و پیامدهای اینرسی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول ۳۲ (۱۱۰)، ۱۰۷-۱۳۸. doi: ۱۰.۲۲۰۵۴/۱۰.۲۲۰۵۴.jmsd/۲۰۲۳,۷۱۸۳۴,۴۲۶
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Ashok, M. Al Badi Al Dhaheri, M. S. M. Madan, R. & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245-2273. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>.
- Boxall, P. Guthrie, J. P. & Purcell, J. (2016). Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111. 10.1111/1748-8583.12095
- Ghonim, M. A., Goda, A. E. A., Khashaba, N. M., Elstouhy, M. M., & Khashan, M. A. (2024). Impact of organizational energy on digital transformation in healthcare services: The movement of human resources from inertia to flexibility. *EuroMed Journal of Business*. Advance online publication.
- Gierke, L. A., Schlamp, S., & Gerpott, F. H. (2025). Which organisational context factors help women to obtain and retain leadership positions in the 21st century? A systematic review and research agenda for human

- resource management. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 336–370. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12569>
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2018). Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics*, 8(1), 82.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. [10.2307/2095567](https://doi.org/10.2307/2095567)
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. R. (2002). Structural inertia and organizational change revisited III: The evolution of organizational inertia (Research Paper No. 1734). Stanford University, Graduate School of Business.
- Hirschmann, G. (2021). International organizations' responses to member state contestation: from inertia to resilience. *International Affairs*, 97(6), 1963-1981. doi: [10.1093/ia/iab169](https://doi.org/10.1093/ia/iab169)
- Kang, J. Morris, S. S. & Snell, S. A. (2020). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 45(3), 651-676. [10.5465/amr.2018.0180](https://doi.org/10.5465/amr.2018.0180)
- Kim, S. & Park, S. (2022). Human resource management practices and employee burnout: The role of organizational inertia. *Public Personnel Management*, 51(3), 365–389.
- Le, T. T. & Mohiuddin, M. (2024). Organizational inertia and firm performance: mediating role of green business model, and open innovation in manufacturing SMEs of emerging markets. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(2), 325-341. [10.1007/s40171-023-00364-2](https://doi.org/10.1007/s40171-023-00364-2)
- Liu, B. Li, C. & Zhong, Y. (2025). Challenging to Change? Examining the Link Between Public Participation and Greenwashing Based on Organizational Inertia. *Sustainability*, 17(3), 1229. [10.3390/su17031229](https://doi.org/10.3390/su17031229)
- Majid, A., Abdullah, M. T., Yasir, M., & Tabassum, N. (2010). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management*, 4(3), 383-389.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Mohammadi Doorbash, Z., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(3), 171-179.
- 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>

- Soumodip, S, Satishwar, K, (2023), Globally distributed talent communities: a typology of innovation problems and talent characteristics, *international business review*, 65 (1): 139- 153
- Teofilus, T. Ardyan, E. Sutrisno, T. F. Sabar, S. & Sutanto, V. (2022). Managing organizational inertia: Indonesian family business perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 839266. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.839266
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Sutarsa, A. A. P., & Jermias, J. (2024). Effect of intellectual capital on organizational performance in the Indonesian SOEs and subsidiaries: Roles of open innovation and organizational inertia. *Journal of Intellectual Capital*, 25(2/3), 423–447. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2023-0140>
- Vander Voet, J. & Vermeeren, B. (2020). Change management in the public sector: The role of leadership. *Public Management Review*, 22(7), 1023–1044.
- 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, 53-65. doi.org/10.1007/s10799-021-00324-

IRM

Identifying the Antecedents and Consequences of Human Resources Organizational Inertia in Erbil Municipalities, Iraq.

Aso kurdo ahmed ahmed ¹, Soheila Zarrinjoy Alvar^{2*}, Rasool Asgarpour³, Fatemeh Noorshargh⁴

1. Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran.

2. Department of business management, Arv.C., Islamic Azad University, Abadan, Iran.

3. Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran.

4. Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran.

*Corresponding author Email:zarinjoy1403@iau.ac.ir

Abstract

In today's complex and dynamic organizational environments, "human resource organizational inertia" represents a fundamental barrier to transformation, innovation, and performance improvement in the public sector. This study aims to comprehensively identify the antecedents and consequences of human resource organizational inertia in the municipalities of Erbil, Iraq. The research is applied in terms of its objective and developmental-qualitative in terms of its methodology. In the first step, primary antecedents and consequences were extracted through a systematic literature review. Subsequently, to contextualize and validate the model, deep semi-structured interviews were conducted with 20 experts in the fields of human resource management and urban management, selected via purposive sampling. The resulting data were coded and analyzed using thematic analysis. The research findings led to the identification and validation of 14 antecedent factors and 2 key consequences (outcomes). Among the antecedents, factors such as "ambiguity or conflict in laws and regulations," "centralization in HR decision-making," "weak transformational leadership," "complex and rigid bureaucracy," "lack of meritocracy," "conservative and risk-averse organizational culture," "lack of a structured change management system," and "weak performance appraisal and reward systems" played the most significant roles in forming organizational inertia. Furthermore, "non-professional and political interventions in appointments and administrative decisions," alongside "demotivation, burnout, and reduced organizational commitment of employees" were identified as the most critical consequences. The results indicate that human resource organizational inertia is a multidimensional phenomenon resulting from the interaction of structural, managerial, cultural, and behavioral factors. Consequently, mitigating it requires adopting a systemic approach, reforming HR mechanisms, strengthening meritocracy, and expanding transformational leadership in the Erbil municipalities.

Keywords:Organizational Inertia, Human Resources, Antecedents and Consequences, Erbil Municipalities.