

Policy Inertia: A Hidden Mechanism of Policymaking Freeze

Abdullah Saedi* 

Faculty Member, Department of Management,
Faculty of Management and Economics, Lorestan
University, Khorramabad, Iran

Received: 06/Nov/2025

Introduction

In today's rapidly changing world, politics, as one of the most influential areas of social and economic life, plays a key role in shaping the trajectory of societies. Effective and timely policymaking can pave the way for development, social justice, prosperity, and security. Conversely, ineffective or delayed policymaking can fuel public dissatisfaction, exacerbate crises, and contribute to social and institutional stagnation. Transformation in politics is a natural and vital process that takes place in response to the social, economic, and cultural conditions, as well as the needs of a society. In practice, however, political change and policymaking often encounter obstacles and resistance that hinder the pace and quality of these processes. Such resistance can become so entrenched that policies and decisions enter

Accepted: 15/July/2026

ISSN:2345-6140

eISSN:2476-6208

* Corresponding Author: saedi.a@lu.ac.ir

How to Cite: Saedi, A., (2026), "Policy Inertia: A Hidden Mechanism of Policymaking Freeze", *Political Strategic Studies*, Vol. 15, No. 58, 137- 176.
Doi: 10.22054/qpss.2026.89411.3704

a state of stagnation or become effectively frozen. Policy inertia can slow down or even halt decision-making and policy implementation for a variety of reasons, potentially producing far-reaching negative consequences for both society and governmental structures.

Stagnation in policymaking does not arise solely from conflicts of interest or political disagreements. It can also result from more complex forces and mechanisms that may remain largely invisible while exerting a profound influence on decision-making processes. One such force is policy inertia. Like a hidden mechanism, policy inertia can gradually slow down and, in some cases, bring policymaking processes to a standstill. It often manifests itself through established habits, routines, and institutional structures that encourage not only individual decision-makers but also the broader policymaking system to maintain the status quo. Under such circumstances, even when the need for change is clearly recognized, political processes may struggle to move beyond established frameworks, while necessary reforms are repeatedly delayed, weakened, or abandoned altogether. The current study aimed to identify and rank the factors and the consequences of policy inertia in government organizations.

Literature Review

The concept of inertia has its roots in classical physics and refers to an object's resistance to changes in its state of motion. In other words, an object at rest or in uniform motion will remain in that state unless an external force acts upon it. This principle, introduced by Newton in his first law of motion, gradually evolved into a metaphorical concept in the social sciences, where it has been used to describe similar patterns in non-material domains, including psychology, management, economics, and politics—as discussed by Hagenaaers et al. (2024) in “Why We Struggle to Make Progress in Obesity

Prevention and How We Might Overcome Policy Inertia: Lessons From the Complexity and Political Sciences.”

In politics and policymaking, inertia refers to a behavioral or institutional tendency in which decision-making structures, bureaucratic processes, and political actors resist or avoid meaningful reforms and changes—as generally defined by Pearson (2025) in “Explaining Climate Change Policy Inertia: Policymaker Perspectives on Building Energy Efficiency in the United Kingdom.” More specifically, policy inertia describes the slow, stalled, or delayed process of policy change. In “Policy Inertia, Election Uncertainty, and Incumbency Disadvantage of Political Parties,” Chatterjee and Eyigungor (2020) state that policy inertia can occur when proposed policies or reforms are impeded by institutional barriers, pressure from influential interest groups, or a lack of political will. In this sense, policy inertia reflects the tendency of political actors, including politicians and policymakers, to avoid the risks associated with change, protect existing interests, and resist the uncertainties that accompany reform.

As discussed in “Policy Inertia on Regulating Food Marketing to Children: A Case Study of Malaysia” (Ng et al., 2021), such inertia may be driven by psychological, cognitive, and motivational factors that lead actors to favor maintaining the existing situation over pursuing potentially disruptive changes. Policy inertia can also arise from the resistance of political institutions and structures to major changes, particularly when existing institutions, rules, and procedures become deeply entrenched or locked in. This institutional lock-in can cause policy and decision-making processes to favor the preservation of the status quo, even when reform is necessary or inevitable (Chatterjee & Eyigungor, 2020).

Materials and Methods

The present study adopted a mixed methods research design with an exploratory–descriptive approach. This approach enabled the simultaneous use of qualitative and quantitative data to develop a deeper understanding of the subject matter. The population of the study consisted of managers of government organizations and university professors specializing in management and policymaking. Participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached, resulting in a sample of 18 experts. In the qualitative phase, the data was collected through semi-structured interviews with experts. These interviews were conducted to explore in depth the factors and consequences of policy inertia, and to facilitate the identification and extraction of key themes. The interview transcripts were then analyzed using coding and thematic analysis with MAXQDA software, which led to the identification of the key themes, factors, and consequences.

In the quantitative phase, a questionnaire was developed based on the findings of the thematic analysis, and the quantitative data was collected from the same target population. Fuzzy cognitive mapping (FCM) was used to examine the causal relationships among the identified factors and consequences, determine their degree of influence, and prioritize them based on their relative importance.

Moreover, the validity and reliability of the data collection instruments were assessed in both phases. In the qualitative phase, content and construct validity, intra-coder reliability (0.92), and inter-coder reliability (0.83) were assessed. In the quantitative phase, content validity and test–retest reliability (0.85) were used. Finally, the factors and consequences of policy inertia in government organizations were identified and prioritized based on the integrated findings of the qualitative and quantitative analyses.

Results and Discussion

The findings indicated that the key factors contributing to policy inertia in government organizations include bureaucratic structure, conservative organizational culture, hegemonic patterns of thought, managers' risk aversion, instability in organizational leadership and governance, weak accountability and transparency mechanisms, institutional lock-in, organizational isolation, showmanship, organizational isomorphism, and institutionalized organizational interests. The identified consequences of policy inertia included the erosion of political legitimacy and public participation, paralysis of political innovation, the continuation of ineffective and harmful policies, organizational freezing, policymaking freezing, policymakers' lethargy, weakened diplomatic capacity among policymakers, delays in crisis resolution, reduced macro-governance capacity, discriminatory policymaking, increased administrative corruption, growing political and social dissatisfaction, the waste of financial and human resources, and reduced organizational flexibility.

Conclusion

Policy inertia is not simply a matter of slowness or stagnation in the decision-making process; rather, it is a hidden mechanism deeply rooted in the power structures and mindsets of policymakers. This phenomenon operates in such a way that, even when there is a willingness to pursue change, an invisible force pulls decisions back toward established patterns and delays the process of transformation. Under such circumstances, politics and policymaking become not a sphere of active engagement, but a space in which established habits are repeated and conservative practices are reproduced. From this perspective, policy inertia can be understood as a form of institutionalized habit of stagnation that legitimizes itself through

notions of administrative rationality, expediency, or even political stability, while in practice becoming a fundamental source of policymaking freeze.

Keywords: Policy Inertia, Policymaking Freeze, Performative Governance, Organizational Isomorphism, Government Organizations



اینرسی سیاسی؛ مکانیزمی پنهان در راستای یخ‌زدگی سیاستگذاری

عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

عبداله ساعدی * 

چکیده

سیاستگذاری در سازمان‌های دولتی اغلب با نیروهای پنهان و پیچیده‌ای مواجه است که مسیر تصمیم‌گیری را به شکل نامحسوسی محدود می‌کنند. اینرسی سیاسی یکی از نیروهای کلیدی است که باعث تثبیت رویه‌های موجود و مقاومت سیستم در برابر تغییر می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین عوامل موثر و پیامدهای اینرسی سیاسی در راستای یخ‌زدگی سیاستگذاری در سازمان‌های دولتی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید متخصص دانشگاه در حوزه مدیریت و سیاستگذاری هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ۱۸ نفر انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شد. سپس متن مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری و نرم‌افزار (MAXQDA) تحلیل شد تا علل و پیامدهای کلیدی استخراج شوند. پس از استخراج علل و پیامدها در مرحله کیفی، برای تعیین اولویت هر یک از عوامل، از روش کمی نقشه‌برداری شناختی فازی استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی نمایشی، ایزومورفسم سازمانی، ایزوله شدن سازمانی و قفل شدگی نهادی به ترتیب مهمترین عوامل موثر اینرسی سیاسی می‌باشند. تضعیف دیپلماسی سیاستگذاران، فلج نوآوری سیاسی، انجماد سازمانی و فرسایش مشروعیت و مشارکت سیاسی مردم نیز مهمترین پیامدهای اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی هستند.

واژگان کلیدی: اینرسی سیاسی، یخ‌زدگی سیاستگذاری، حکمرانی نمایشی، ایزومورفسم سازمانی، سازمان‌های دولتی.

مقدمه

در جهان پرتحول امروز، سیاست به‌عنوان یکی از تأثیرگذارترین عرصه‌های زندگی اجتماعی و اقتصادی، نقش کلیدی در شکل‌دهی به سرنوشت جوامع ایفا می‌کند (Baumgartner & Bonafont, 2025: 50). سیاستگذاری صحیح و به موقع می‌تواند مسیر توسعه، عدالت اجتماعی، رفاه و امنیت را هموار سازد و برعکس، سیاستگذاری ناکارآمد یا گُند، بستر نارضایتی، بحران و رکود را فراهم می‌آورد (Fellnhöfer & Angelidou, 2024: 287). تغییر و تحول در سیاست، امری طبیعی و حیاتی است که متناسب با شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و نیازهای جامعه صورت می‌گیرد. اما در عمل، روند تغییرات سیاسی و سیاستگذاری اغلب با موانع و مقاومت‌هایی روبرو می‌شود که سرعت و کیفیت این تحولات را کاهش می‌دهد (Cairney et al., 2024: 840). این مقاومت‌ها و ایستایی‌ها گاه به حدی می‌رسند که سیاست‌ها و تصمیمات در وضعیتی از سکون یا یخ‌زدگی^۱ قرار می‌گیرند.

یخ‌زدگی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها را به دلیل عوامل مختلف، کند یا متوقف می‌کند؛ وضعیتی که می‌تواند پیامدهای منفی گسترده‌ای برای جامعه و ساختارهای حکومتی به همراه داشته باشد (Crombrios, 2019: 91). این سکون و یخ‌زدگی در سیاستگذاری، نه تنها به دلیل تضاد منافع و اختلافات سیاسی، بلکه به دلیل وجود نیروها و سازوکارهای پیچیده‌تری نیز شکل می‌گیرد که گاه به چشم نمی‌آیند اما تأثیر عمیقی بر روند تصمیم‌گیری دارند. یکی از این نیروها اینرسی سیاسی^۲ است (Liwanag & Howard, 2025: 35).

در واقع مفهومی که همانند یک مکانیزم پنهان می‌تواند باعث کندی و حتی توقف فرآیندهای سیاستگذاری شود. اینرسی سیاسی معمولاً در قالب عادت‌ها، روال‌های تثبیت‌شده و ساختارهای نهادی نمایان می‌شود که نه تنها تصمیم‌گیرندگان بلکه کل سیستم سیاستگذاری را به سمت حفظ وضع موجود سوق می‌دهند. در چنین شرایطی حتی زمانی که ضرورت تغییر به وضوح احساس می‌شود، فرآیندها به سختی از چارچوب‌های قبلی

1. Freezing

2. Political Inertia

خارج می‌شوند و اصلاحات به تأخیر می‌افتند یا به طور کامل متوقف می‌شوند (Siddique & Khan, 2025: 49). اینرسی سیاسی مانند نیرویی نامرئی است که به‌رغم غیرقابل مشاهده بودن، اثرات عمیق و پایداری بر روند سیاستگذاری می‌گذارد و به نوعی می‌توان آن را سد راه تحول و نوآوری در نظام‌های سیاسی دانست (Zantvoort, 2017: 327).

بدیهی است نظام‌های سیاسی با فشار روزافزونی برای تغییر و تطبیق مواجه‌اند. با این حال بسیاری از نظام‌ها و سازمان‌ها به‌رغم نیازهای مبرم به تحول، در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند و دچار نوعی رکود می‌شوند که فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها را متوقف یا کند می‌سازد (Schwartz & Schejter, 2024: 131). در واقع اینرسی سیاسی به تمایل سیاستگذاران، دولت‌ها و نهادها در حفظ سیاست‌های موجود و مقاومت در برابر تغییر اشاره دارد، حتی زمانی که اطلاعات و شرایط جدید نشان دهد که تغییرات مفید می‌باشد (Siddique & Khan, 2025: 50). از طرفی نظام‌های سیاسی برای پاسخگویی به نیازهای متغیر و پیچیده جوامع، باید قادر به سازگاری و نوآوری مستمر باشند. اما در بسیاری از موارد، این تغییرات ضروری با موانع عمیق و پنهانی مواجه می‌شوند که فرآیند تصمیم‌گیری را در وضعیتی راکد و بی‌حرکت قرار می‌دهند (Françoise et al., 2022: 3).

اینرسی سیاسی باعث می‌شود که اصلاحات و نوآوری‌ها با دشواری‌های فراوان مواجه شوند. از آنجا که اینرسی سیاسی غالباً خارج از دید عمومی و حتی تحلیل‌های مرسوم قرار دارد، از این رو پرداختن به آن برای شناخت واقعی چالش‌های پیش‌روی سیاستگذاری امری ضروری است (Pearson, 2025: 5).

سازمان‌های دولتی به‌عنوان بازوی اجرایی حکومت، نقش محوری در تحقق اهداف عمومی، ارائه خدمات عمومی، تنظیم روابط اجتماعی و پیشبرد سیاست‌های کلان کشور دارند. کارآمدی و پویایی این سازمان‌ها نه تنها ضامن عملکرد مطلوب نظام سیاسی است، بلکه تأثیر مستقیمی بر کیفیت زندگی شهروندان، توسعه پایدار و عدالت اجتماعی دارد. در بسیاری از جوامع، سازمان‌های دولتی به‌واسطه جایگاه نهادی خود، یکی از اصلی‌ترین عوامل هدایت و مدیریت تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی به شمار می‌روند. همچنین

آن‌ها نقش واسطه‌ای میان تصمیمات کلان حاکمیتی و اجرای آن در سطح جامعه دارند و به همین دلیل توانایی آن‌ها در انطباق با تحولات محیطی، شرطی اساسی برای موفقیت سیاستگذاری عمومی است. با این حال در عمل، بسیاری از این سازمان‌ها با نوعی «ایستایی نهادی» مواجه‌اند که مانع از تحول و به‌روزرسانی در فرآیندهای اجرایی و تصمیم‌گیری آن‌ها می‌شود. این ایستایی که در بستر زمان شکل می‌گیرد، اغلب در نتیجه اینرسی سیاسی درونی شده در ساختارها، فرهنگ سازمانی و روابط قدرت پدید می‌آید.

اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی به صورت مقاومت در برابر تغییر، حفظ وضعیت موجود، بی‌حرکی در سیاست‌گذاری و تعلل در اصلاحات اساسی بروز می‌یابد. شکل‌گیری این عارضه می‌تواند ناشی از تثبیت منافع گروهی در درون سازمان، بوروکراسی پیچیده، ترس از ریسک‌های تغییر یا نبود انگیزه و اراده سیاسی کافی برای نوآوری باشد. در نتیجه سازمان‌های دولتی به جای آن که موتور تحول باشند، خود به مانعی در برابر تغییر تبدیل می‌شوند. تداوم این وضعیت می‌تواند پیامدهای جدی از جمله کاهش اثربخشی سیاست‌های عمومی، فرسایش سرمایه اجتماعی، افزایش نارضایتی عمومی و در نهایت کاهش مشروعیت دولت در چشم مردم را در پی داشته باشد. با توجه به نقش حیاتی سازمان‌های دولتی در فرآیند سیاستگذاری، متأسفانه بررسی پدیده اینرسی سیاسی به‌عنوان یک عامل مستقل و مؤثر در رکود تصمیم‌گیری کمتر مورد توجه قرار است. این خلأ تحقیقاتی، ضرورت مطالعه‌ای نظام‌مند در این حوزه را دوجندان می‌سازد. این پژوهش با هدف پر کردن این خلأ، به دنبال تبیین دقیق پدیده اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی و شناسایی علل و پیامدهای آن در فرآیند سیاستگذاری است؛ به این امید که نتایج آن بتواند گامی در جهت بهبود و کارآمدی سیاست‌گذاری عمومی باشد.

مبانی نظری

اینرسی سیاسی

مفهوم اینرسی ریشه در فیزیک کلاسیک دارد و به معنای مقاومت یک جسم در برابر تغییر در وضعیت حرکتی خود است. به عبارتی اگر جسمی در حال سکون یا حرکت

یکنواخت باشد، تنها در صورت وارد شدن نیرویی بیرونی تغییر وضعیت خواهد داد. این اصل که توسط نیوتن در قانون اول حرکت مطرح گردید، به تدریج به مفهومی استعاری در علوم اجتماعی نیز بدل شد و برای توصیف وضعیت‌های مشابه در حوزه‌های غیرمادی از جمله روان‌شناسی، مدیریت، اقتصاد و سیاست مورد استفاده قرار گرفت (Hagenaars, 2024: 4).

در حوزه سیاست و سیاست‌گذاری، اینرسی به‌عنوان یک الگوی رفتاری یا نهادی بروز می‌کند که در آن ساختارهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای بروکراتیک و کنشگران سیاسی تمایل دارند از اصلاحات یا تغییرات معنادار اجتناب کنند (Pearson, 2025: 8). اینرسی سیاسی مفهومی است که به توصیف فرایند کند یا متوقف شدن تغییرات در سیاست‌های عمومی اشاره دارد. این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که سیاست‌ها یا اصلاحات در سیستم سیاسی به دلیل موانع نهادی، فشار گروه‌های ذی‌نفوذ یا ضعف اراده سیاسی متوقف یا به تأخیر افتاده‌اند (Chatterjee & Eyigungor, 2020: 2609). به بیانی دیگر، اینرسی سیاسی به تمایل بازیگران سیاسی از جمله سیاست‌مداران و تصمیم‌گیرندگان برای اجتناب از ریسک‌های ناشی از تغییر، حفظ منافع جاری و عدم تمایل به مواجهه با عدم قطعیت‌های ناشی از تحول اشاره دارد. اینرسی در این چارچوب، ناشی از عوامل روانی، شناختی و انگیزشی است که باعث می‌شود کنشگران ترجیح دهند در وضعیت فعلی باقی بمانند (Ng, 2021: 9).

همچنین می‌توان گفت اینرسی سیاسی از مقاومت نهادها و ساختارهای سیاسی در برابر تغییرات عمده که معمولاً ناشی از قفل‌شدگی نهادها، قواعد و رویه‌های موجود است، نشأت می‌گیرد. این پدیده باعث می‌شود روندهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری به سمت حفظ وضع موجود متمایل شوند حتی وقتی که تغییر، ضروری و اجتناب‌ناپذیر باشد (Chatterjee & Eyigungor, 2020: 2610). اینرسی سیاسی نمایانگر ساختارهای قدرت و فرهنگ سیاسی غالب است که مانع از ظهور گفتمان‌ها و تغییرات نوین در نظام سیاسی می‌شود و به حفظ هژمونی و وضعیت موجود کمک می‌کند. در این معنا، اینرسی نمادی از مقاومت سیستم در برابر دگرگونی‌های بنیادین و چالش‌های نوظهور است.

(Choudhury, 2025: 4). در حقیقت اینرسی سیاسی نتیجه تعامل پیچیده و همزمان بازیگران متعدد در شبکه‌های سیاسی است که به دلیل تضاد منافع، کمبود همکاری و عدم اعتماد متقابل، فرآیندهای تصمیم‌گیری را متوقف می‌کنند و از تغییرات اساسی جلوگیری می‌کنند (Timothy & Nakata, 2018: 159). در ادامه به منظور شناخت بهتر پدیده مذکور در جدول زیر به برخی عوامل موثر و پیامدهای اینرسی سیاسی اشاره شده است.

جدول ۱- عوامل موثر و پیامدهای اینرسی سیاسی

منبع	پیامدها	منبع	عوامل موثر
Bilbiie,) (2014: 66	بحران مشروعیت و کاهش مشارکت سیاسی مردم	Moreira,) & Monte, (2020: 33	وجود ساختارهای پیچیده و غیرشفاف در سیاستگذاری
Choudhury,) (2025:5	سرکوب نوآوری‌ها و اصلاحات ساختاری	Carrillo) et al, (2007: 11	ضعف هماهنگی میان نهادهای مختلف سازمان و دولت
Brenner,) (2011: 671	افزایش هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی بلندمدت	Zantvoort) , 2016: (330	فضای سیاسی قطبی و درگیری‌های حزبی
Ng et al,) (2021: 9	کاهش اعتماد عمومی به نهادهای سیاست‌گذار	Moreira,) & Monte, (2020: 33	حاکم شدن فرهنگ سازمانی روتین‌محوری
Bonatti &) Fracasso, (2019: 948	تداوم سیاست‌های ناکارآمد و زیان‌بار	Giuliani) et al, 2014: (3359	محدودیت‌های قانونی و بوروکراتیک در فرآیند تغییر
Volante &) Klinger, (2021:47	کاهش انعطاف‌پذیری نظام سیاسی در مواجهه با بحران‌ها	Mügge,) 2015: (415	ترس از پیامدهای ناخواسته تغییرات سیاسی
Volante &) Klinger, (2021: 47	ایجاد انسداد در فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری	Fève et) al, 2010:1106 (	فقدان منابع و ظرفیت اجرایی برای تغییرات

در نهایت می‌توان گفت اینرسی سیاسی به مقاومت در برابر تغییرات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در یک سیستم سیاسی اشاره دارد که ناشی از عوامل مختلفی مانند ساختارهای نهادی، فرهنگ سیاسی، منافع گروه‌های ذی‌نفوذ و رفتارهای اجتماعی است.

نقش اینرسی سیاسی در سیاستگذاری

اینرسی سیاسی نه تنها به عنوان عاملی بازدارنده در فرآیند تغییرات سیاستی شناخته می‌شود، بلکه دارای کارکردهای پیچیده و چندوجهی است که می‌تواند به حفظ ثبات و پیش‌بینی‌پذیری در نظام سیاسی کمک کند. از یک سو اینرسی سیاسی باعث می‌شود که سیاست‌ها و برنامه‌ها فرصت کافی برای اجرا و ارزیابی داشته باشند و از تغییرات شتاب‌زده و ناپایدار جلوگیری شود (Chatterjee & Eyigungor, 2020: 2612). ثبات شکل گرفته می‌تواند برای حفظ انسجام سیاسی و اجتماعی مفید باشد و زمینه را برای ایجاد توافقات بلندمدت فراهم کند. از طرفی، اینرسی سیاسی اغلب به عنوان عاملی بازدارنده در برابر نوآوری‌ها و اصلاحات بنیادین شناخته می‌شود. حفظ وضع موجود به وسیله اینرسی، معمولاً ناشی از تمایل بازیگران سیاسی به اجتناب از ریسک‌ها و پیامدهای ناخواسته تغییرات است (Volante & Klinger, 2021: 48).

اینرسی سیاسی نقش مهمی در شکل‌دهی به چرخه‌های سیاستگذاری دارد. سیاست‌ها معمولاً در چارچوب قواعد و هنجارهای موجود تدوین و اجرا می‌شوند و تغییرات اساسی به ندرت رخ می‌دهد؛ این پدیده می‌تواند موجب تکرار الگوهای ناکارآمد و افزایش آسیب‌پذیری نظام سیاسی در برابر بحران‌ها شود. این وضعیت ممکن است باعث شود نظام سیاسی در برابر بحران‌ها آسیب‌پذیر شود و فرصت‌های تحول و توسعه از دست برود (Moreira, & Monte, 2020: 35). بنابراین در دل سازوکارهای سیاست‌گذاری، اینرسی سیاسی همچون نیرویی پنهان اما قدرتمند عمل می‌کند؛ نیرویی که نه در قالب مخالفت صریح با تغییر بلکه در شکل تأخیر، تعلل و سکوت ساختاری نمود می‌یابد. اینرسی صرفاً مقاومت در برابر نوآوری نیست، بلکه نوعی موازنه‌سازی غیررسمی برای حفظ نظم نهادی در برابر نوسانات بیرونی تلقی می‌شود.

در بسیاری از نظام‌های سیاسی، این پدیده همچون «سوپاپ اطمینان» مانع از بروز بی‌ثباتی‌های سریع ناشی از تغییرات شتاب‌زده می‌شود، اما همین ویژگی در بسترهایی که نیازمند پاسخ‌های سریع، تحول‌گرا و انطباق‌پذیرند، به مانعی جدی برای کارایی سیاسی و حکمرانی مؤثر تبدیل می‌گردد. آنچه این پدیده را خطرناک‌تر می‌سازد، نه فقط تأخیر در پاسخ‌گویی، بلکه شکل‌گیری نوعی بی‌حسی نهادی در برابر ضرورت‌های تغییر است؛ بی‌حسی که نه تنها ظرفیت اصلاحات ساختاری را می‌فرساید بلکه به مرور زمان، مشروعیت نظام سیاست‌گذاری را نیز تحلیل می‌برد.

پیشینه پژوهش

لیواناگ و هاوارد^۱ (۲۰۲۵) در مطالعه خود نشان دادند که اینرسی سیاسی باعث می‌شود سیاست‌ها به‌سختی تغییر کنند و اصلاحات بنیادی با موانع زیادی روبه‌رو شود. آنها همچنین معتقدند که ادامه این روند یک روند روتین و ماشینی را به سازمان تحمیل می‌کند. صدیق و خان^۲ (۲۰۲۵) بیان داشتند که اینرسی سیاسی ریشه در تعامل پیچیده کنشگران سیاسی و تاریخیچه سیاست‌ها دارد که باعث قفل شدن ساختارهای نهادی می‌شود. همچنین می‌تواند واکنش سازمان نسبت به تغییرات اجتماعی را تضعیف کند. نتایج مطالعه پیرسون^۳ (۲۰۲۵) نیز حکایت از آن دارد که اینرسی سیاسی تحت تأثیر پارادایم‌های فکری غالب است که سیاست‌گذاران را از پذیرش ایده‌های نو باز می‌دارد. در حقیقت غالب شدن اینرسی سیاسی نوآوری را از بین می‌برد. چودوری^۴ (۲۰۲۵) تأکید کرد که ایده‌ها و باورهای حاکم در میان سیاست‌گذاران و کارشناسان، نقش مهمی در ایجاد اینرسی سیاسی دارند. وقتی چارچوب فکری مسلط قدیمی باشد، پذیرش راه‌حل‌های نوین دشوار می‌شود و سیاست‌ها دیر به‌روزرسانی می‌شوند. این وضعیت باعث می‌شود که سیاست‌گذاری نتواند به خوبی به تغییرات اجتماعی

1. Liwanag & Howard
2. Siddique & Khan
3. Pearson
4. Choudhury

و اقتصادی پاسخ دهد و فرآیند نوآوری در سیاست‌ها به تعویق بیفتد. هاگنارس^۱ و همکاران (۲۰۲۴) معتقدند که اینرسی سیاسی باعث می‌شود که سیاست‌ها بیشتر به سمت حفظ وضعیت موجود حرکت کنند و اصلاحات بنیادی به ندرت اتفاق بیفتند. این روند می‌تواند منجر به ناتوانی سیستم سیاسی در پاسخگویی به تغییرات سریع و نیازهای نوین جامعه شود. نگ^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود اینرسی سیاسی را محصول تعامل میان «بازیگران محافظ وضعیت موجود» و «محدودیت‌های نهادی» دانستند. آنها تأکید کردند که تغییرات در چنین محیط‌هایی معمولاً کند، تدریجی و در چارچوب قوانین موجود باقی می‌ماند. به همین دلیل اصلاحات سیاستی اغلب سطحی و نمادین است، بدون اینکه به ریشه مشکلات پردازد.

بوناتی و فراکاسو^۳ (۲۰۱۹) در تحقیق خود تأکید کردند که اینرسی سیاسی به دلیل قواعد نهادی، مقاومت ذینفعان و هزینه بالای تغییر، سیاست‌ها را در وضعیت پایدار و یخ‌زده نگه می‌دارد. آنها بیان کردند که تنها بحران‌ها یا شوک‌های سیاسی شدید قادرند این مقاومت را بشکنند و تغییرات ناگهانی و بنیادین را ممکن سازند.

زانتورت^۴ (۲۰۱۶) نیز بیان داشت که ترس از ریسک و عدم اطمینان، سیاست‌گذاران را به حفظ وضعیت موجود سوق می‌دهد و باعث شکل‌گیری اینرسی سیاسی می‌شود. وقتی آینده نامعلوم باشد، تمایل به رفتار محافظه‌کارانه و دوری از تغییرات پرخطر افزایش می‌یابد که این امر باعث تثبیت سیاست‌های کنونی و کاهش پویایی سیاست‌گذاری می‌شود. موگه^۵ (۲۰۱۵) اذعان داشت که اینرسی سیاسی نه تنها باعث حفظ سیاست‌های ناکارآمد می‌شود، بلکه به کاهش نوآوری و تعویق در پاسخگویی به نیازهای جدید جامعه منجر می‌گردد. به‌ویژه در نظام‌های سیاسی با ساختارهای پیچیده و منافع توزیع‌شده، تغییرات سیاستی با کندی و مقاومت زیادی مواجه است که به یخ‌زدگی سیاست‌گذاری منجر می‌شود.

1. Hagenaaars

2. Ng

3. Bonatti & Fracasso

4. Zantvoort

5. Mügge

با توجه به مرور ادبیات می‌توان اذعان داشت که پدیده اینرسی سیاسی متأسفانه در مطالعات داخلی مغفول مانده است. از طرفی علی‌رغم انجام مطالعات خارجی در خصوص پدیده مذکور، لازم به ذکر است که بیشتر این پژوهش‌ها در قالب مطالعات کمی است و به شکل موشکافه به بررسی و تحلیل علل و پیامدهای آن پرداخته نشده است. این پژوهش با رویکردی آمیخته ضمن تحلیل اکتشافی در پی رفع این خلا پژوهشی است.

روش

این پژوهش از نوع آمیخته با ماهیت اکتشافی - توصیفی است که به منظور شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر و پیامدهای اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است. این روش ترکیبی امکان بهره‌گیری همزمان از داده‌های کیفی و کمی را فراهم می‌کند تا درک عمیق‌تری از موضوع مورد مطالعه حاصل شود. جامعه پژوهش شامل مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه متخصص در حوزه مدیریت و سیاستگذاری هستند. در بخش کیفی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و فرآیند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، ۱۸ نفر از خبرگان با معیارهای تخصص، تجربه مرتبط و آشنایی با موضوع پژوهش انتخاب شدند. این گروه به‌عنوان نمونه خبرگانی در این پژوهش مشارکت داشته‌اند و هدف از انتخاب آن‌ها، دستیابی به درک عمیقی از عوامل موثر و پیامدهای مرتبط با اینرسی سیاسی بود. در این مرحله، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شد. این نوع مصاحبه‌ها با هدف کشف عمیق عوامل و پیامدهای اینرسی سیاسی صورت پذیرفت تا امکان استخراج مضامین کلیدی را فراهم نماید. سپس متن مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری و نرم‌افزار (MAXQDA) طبقه‌بندی تماتیک تحلیل شد تا مضامین، علل و پیامدهای کلیدی استخراج شوند. پس از استخراج علل و پیامدها در مرحله کیفی، برای تعیین اهمیت و اولویت هر یک از عوامل، از روش کمی استفاده شد. در این راستا با بهره‌گیری از رویکرد نقشه‌برداری شناختی فازی، روابط علی و درجه تأثیرگذاری عوامل (علل و پیامدها) بر یکدیگر مشخص شد. این روش امکان تحلیل دینامیک سیستم، شبیه‌سازی رفتار آینده متغیرها و اولویت‌بندی عوامل بر اساس تأثیرگذاری آن‌ها را فراهم می‌کند. به همین دلیل

FCM ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری و تحلیل پیچیدگی‌ها در حوزه‌هایی مانند بازاریابی، مدیریت، مهندسی و علوم اجتماعی است.

لازم به ذکر است در بخش کمی بدین منظور، پرسشنامه‌ای مبتنی بر مفاهیم استخراج‌شده از تحلیل مضمون طراحی گردید و در اختیار همان ۱۸ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده قرار گرفت. روش نمونه‌گیری در این بخش نیز هدفمند بوده و بر اساس تخصص و اشراف خبرگان بر موضوع صورت پذیرفت. همچنین برای سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی به ترتیب از روایی ساختاری محتوایی (بعد از تحلیل اولیه، یافته‌ها یا تفسیرهای مصاحبه‌ها با خود مشارکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شد و مورد تایید قرار گرفت) و پایایی درون‌کدگذار (به سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت اشاره دارد. به این صورت که از طریق روش درون‌کدگذار، پژوهشگر بعد از توزیع دوباره مصاحبه‌ها میان خبرگان؛ داده‌ها و اطلاعات مصاحبه را کدگذاری نمود و دوباره میزان ثبات و سازگاری نتایج را مورد سنجش قرار داد که توافق و سازگاری میان دو کدگذاری را نشان داد و ۰/۹۲ حاصل ضریب سازگاری در این بخش است) و میان‌کدگذار (نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خبره دیگری که پژوهشگر و عضو هیئت علمی بود، ارائه شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه گردید که حدود ۰/۸۳ توافق این دو کدگذاری بوده است) با استفاده از ضریب کاپای کوهن بهره گرفته شد. از طرفی در بخش کمی از روایی محتوا و پایایی بازآزمون (۰/۸۵) برای سنجش ابزار گردآوری داده‌ها بهره گرفته شد. در نهایت علل و پیامدهای اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی شناسایی و اولویت‌بندی آنها انجام گرفت.

یافته‌ها

اطلاعات گردآوری شده در خصوص مشارکت‌کنندگان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲- یافته‌های جمعیت‌شناختی

زن تعداد	مرد تعداد	یافته‌های جمعیت‌شناختی	
		جنسیت	
۷	۱۱		
۱	۴	۳۰-۴۰ سال	سن
۲	۶	۴۱-۵۰ سال	
۲	۳	بالای ۵۱ سال	
۲	۳	کارشناسی ارشد	سطح تحصیلات
۵	۸	دکتری	
۲	۳	۵-۱۰ سال	سابقه مدیریتی
۱	۷	۱۰-۱۵ سال	
۰	۵	بیش از ۱۵ سال	
۰	۸	ارشد	سطوح مدیریتی
۳	۴	میانی	
۱	۲	عملیاتی	

یافته‌های بخش کیفی. این بخش با هدف شناسایی علل و پیامدهای اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. بدین منظور با استفاده از تحلیل مضمون و به کمک نرم‌افزار (MAXQDA) علل و پیامدهای اینرسی سیاسی شناسایی گردید. به منظور آشنایی و شناخت فرآیند کار با روند تحلیل داده‌ها، تعدادی از کدهای مفهومی استخراج شده از عوامل و پیامدهای شناسایی شده به صورت نمونه ارائه شده‌اند؛ بدیهی است به دلیل محدودیت فضای مقاله، امکان نمایش کامل همه موارد فراهم نبوده است.

نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری متون و مصاحبه مشارکت‌کنندگان در جدول فوق نشان داده شد. در حقیقت با تحلیل انجام شده به کمک تحلیل مضمون ۲۵ کد انتخابی، ۷۸ کد محوری و ۱۹۳ کد باز استخراج شد. در نهایت پس از تحلیل مصاحبه‌ها و همچنین مرور ادبیات، علل و پیامدهای اینرسی سیاسی در یخ زدگی سیاستگذاری شناسایی گردید که شرح آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳- نمونه فرایند کدگذاری

کدگذاری انتخابی (عوامل موثر)	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	متون و مصاحبه
ساختار دیوان سالارانه	پیچیدگی بیش از حد، فرآیندهای طولانی، سلسله مراتب خشک و تمرکز قدرت	مراحل طولانی و پیچیده تصمیم گیری، وابستگی به تایید رده های بالا تر، نیاز به گرفتن مجوزهای متعدد، سلسله مراتب سخت و محدودکننده	مشارکت کننده (۴) واقعیت این است که وقتی می خواهیم یک تصمیم جدی در سازمان بگیریم با انبوهی از مراحل و تاییدیه ها مواجه می شویم. گاهی برای گرفتن اجازه انجام یک پروژه کوچک باید از چندین بخش مختلف مجوز بگیریم و منتظر تایید بمانیم. این فرآیندها آنقدر طولانی و پیچیده هستند که گاهی فرصت ها از دست می رود و انگیزه کارکنان کاهش پیدا می کند. علاوه بر این، سلسله مراتب مشخصی وجود دارد که هیچ کس نمی تواند بدون هماهنگی با رده های بالاتر کاری انجام دهد، حتی اگر آن کار به نفع سازمان باشد. به نظرم این نظام باعث شده همه منتظر دستور و اجازه باشند و کمتر کسی ریسک کند یا ابتکار عمل به خرج دهد.
فرهنگ سازمانی محافظه کار	محافظه کاری نهادی پنهان، مقاومت در برابر تغییر، حفظ وضع موجود	پرهیز از اقدامات غیرمنتظره، ترجیح به تکرار رویه های آشنا، انفعال عقلانی، اولویت بر تصمیمات کم هزینه و کم ریسک	در بسیاری از سازمان های دولتی، ترجیح بر تکرار رویه های آشنا، اجتناب از اقدامات غیرمنتظره و حفظ وضع موجود تبدیل به رویکردی نانوشته در تصمیم گیری شده است. ساختارهای تصمیم سازی به گونه ای شکل گرفته اند که نوآوری با تردید نگریسته می شود و پذیرش ایده های جدید، اغلب نیازمند عبور از فیلترهای متعدد تأیید است. در چنین فضایی، اولویت با تصمیماتی است که کمترین تنش، هزینه یا پرسش برانگیزی را به دنبال داشته باشند. این نوع از ملاحظات رفتاری و نهادی، به مرور منجر به شکل گیری الگوهایی می شود که در آن، کنش فعال جای خود را به انفعال عقلانی می دهد؛ انفعالی که نه از ناتوانی، بلکه از سازگاری با منطق درونی سازمان نشأت می گیرد (Moreira, & Monte, 2020: 36).

ادامه جدول ۳-

کدگذاری انتخابی (عوامل موثر)	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	متون و مصاحبه
حکمرانی نمایشی	عدم تطابق میان اهداف اعلام شده و عملکرد واقعی، اولویت‌بند ی نمایش به جای اثرگذاری، ظاهر سازی سازمانی	سیاست‌ها و تصمیمات نمایشی، هدف‌گذاری برای جلب رضایت، تخصیص ناکافی منابع به برنامه‌ها، تمرکز بر ظاهر به جای محتوا و اثرگذاری، جدی نگرفتن اجرای واقعی برنامه‌ها	مشارکت‌کننده (۱۶) گاهی احساس می‌کنم تصمیمات و برنامه‌هایی که اعلام می‌شود بیشتر جنبه نمایشی دارند و هدف اصلی‌شان جلب رضایت رسانه‌ها یا مافوق‌هاست. مثلاً پروژه‌ها و سیاست‌هایی مطرح می‌شوند که بیشتر به جهت نشان دادن فعالیت و کارآمدی است، ولی در عمل یا منابع کافی اختصاص داده نمی‌شود یا اجرای آنها جدی گرفته نمی‌شود. ما اغلب می‌بینیم که کارهای زیادی صرف گزارش دادن و مستندسازی می‌شود، اما کیفیت و تاثیر واقعی سیاست‌ها در پس این ظاهرها گم می‌شود. این موضوع باعث می‌شود خیلی از افراد به این فرآیندها بی‌اعتماد شوند و حس کنند که هدف اصلی به جای حل مشکلات واقعی، حفظ ظاهر و موقعیت است.
هدررفت منابع مالی و انسانی	تخصیص ناکارا، دوباره‌کاری ، اتلاف انرژی سازمانی، هدررفت منابع	استمرار رویه‌های ناکارآمد، تخصیص غیرموثر منابع مالی، استفاده ناکارآمد از نیروی انسانی، کاهش فرصت‌های بهره‌برداری بهینه	اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی منجر به استمرار رویه‌های ناکارآمد و جلوگیری از بازنگری‌های ساختاری می‌شود. در چنین شرایطی، فرآیندهای سیاستگذاری به سختی تطبیق می‌یابند و منابع مالی و انسانی به شکلی غیرموثر تخصیص می‌یابند. فقدان انعطاف‌پذیری و مقاومت در برابر تغییرات، استفاده از سرمایه‌ها را به فعالیت‌های کم‌ثمر محدود می‌کند و فرصت بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌ها را کاهش می‌دهد. این روند نه تنها منابع را هدر می‌دهد بلکه موجب کاهش انگیزه کارکنان و افزایش فرسودگی سازمانی نیز می‌شود و در نهایت توان سازمان را برای پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه تضعیف می‌کند (Bonatti & Fracasso, 2019: 951).

ادامه جدول ۳-

کدگذاری انتخابی (عوامل مؤثر)	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	متون و مصاحبه
افزایش فساد اداری	سوءاستفاده از خلافه‌های قانونی و ساختاری، افزایش فساد ساختاری	کندی و بی‌تحرکی ساختارها، فرصت سوءاستفاده‌ها ی فردی و گروهی، ضعف نظارت و کنترل، حاکمیت رابطه‌های غیررسمی بر قواعد رسمی	مشارکت کننده (۸) من معتقدم وقتی روندها و ساختارهای سازمانی خیلی کند و بی‌تحرک باشند، فضا برای سوءاستفاده‌های مختلف فراهم می‌شود. به عنوان مثال افراد می‌دانند که تصمیمات زمان‌بر است و نظارت دقیق نیست، پس ممکن است از این فرصت برای منافع شخصی یا گروهی استفاده کنند. در بعضی موارد، رفاقت‌ها و رابطه‌های غیررسمی جای قواعد رسمی را گرفته و این باعث می‌شود عدالت و شفافیت در سازمان ضعیف شود. وقتی چنین وضعیتی پیش می‌آید، انگیزه کارکنان سالم هم پایین می‌آید و احساس می‌کنند تلاش و درست‌کاری بی‌نتیجه است.
کاهش ظرفیت حکمرانی کلان	ضعف در تنظیم سیاست‌های پایدار، ناتوانی در حل مسائل بین‌دستگاهی، عدم هماهنگی	تأخیر در تصمیم‌گیری ، چالش در مدیریت بحران‌ها و فرصت‌ها، ناکارآمدی در اجرای برنامه‌های کلان، عدم واکنش به موقع	مشارکت کننده (۱۱) یکی از مشکلات اصلی ما این است که وقتی تغییرات و اصلاحات در سیاست‌ها به کندی پیش می‌رود، نمی‌توانیم به‌موقع به مسائل مهم و پیچیده پاسخ دهیم. تصمیم‌گیری‌ها به دلیل ساختارهای پیچیده و مقاومت در برابر تغییر، به تأخیر می‌افتند و این باعث می‌شود که برنامه‌ریزی‌های کلان به خوبی اجرا نشوند. در نتیجه، مدیریت بحران‌ها و فرصت‌های بزرگ به چالش کشیده می‌شود و سازمان‌ها نمی‌توانند نقش رهبری و هماهنگی لازم را در سطوح بالاتر ایفا کنند. این ضعف باعث می‌شود که هماهنگی لازم شکل نگیرد و توان دولت و سیاستگذاران در سطح کلان در پاسخگویی به نیازهای جامعه به شکل قابل توجهی آسیب ببیند.

جدول ۴- علل و پیامدهای اینرسی سیاستی

منبع	منبع						ردیف
	متون	مصاحبه	پیامدها	ردیف	متون	مصاحبه	
*	*	*	فرسایش مشروعیت و مشارکت سیاسی مردم	AS1	*	*	AB1
*	*	*	فلج نوآوری سیاسی	AS2	*	*	AB2
	*		تداوم سیاست‌های ناکارآمد و زیان‌بار	AS3	*		AB3
*		*	انجماد سازمانی	AS4	*		AB4
*	*		یخ‌زدگی سیاست‌گذاری	AS5	*		AB5
	*		رخوت سیاست‌گذاران	AS6	*		AB6
*		*	تضعیف دیپلماسی سیاست‌گذاران	AS7	*	*	AB7
	*	*	تعویق حل بحران‌ها	AS8	*		AB8
*			کاهش ظرفیت حکمرانی کلان	AS9	*		AB9
*			سیاست‌گذاری تبعیض‌آمیز	AS10			
*	*	*	افزایش فساد اداری	AS11	*		AB10
	*	*	رشد نارضایتی سیاسی و اجتماعی	AS12			
*	*	*	هدررفت منابع مالی و انسانی	AS13	*	*	AB11
*	*	*	کاهش انعطاف‌پذیری	AS14			

یافته‌های بخش کمی: لازم به ذکر است که در بخش کمی بر مبنای ماتریس مقایسه زوجی؛ پرسشنامه‌ای طراحی شد و از مشارکت کنندگان (بخش کیفی ۱۸ نفر) خواسته شد بر اساس طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به علل و پیامدهای شناسایی شده مقیاس دهند. سپس می‌بایست عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی تبدیل شوند. به بیانی دیگر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی که در جدول زیر نشان داده شده است به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۵- اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی
خیلی زیاد	(۱، ۱، ۰/۷۵)
زیاد	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)
متوسط	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)
کم	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)

همچنین با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر انجام فازی‌زدایی و ماتریس تصمیم دیفازی صورت گرفت.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_{ij}^{(i)} a_{mj}^{(i)} a_{iu}^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{mj + 2m_{m+mu}}{4} \quad (2)$$

بعد از به دست آوردن ماتریس فازی‌زدایی، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲ و شاخص محوری^۳ با استفاده از روابط زیر برای هر کدام از علل و پیامدها محاسبه گردید.

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality

$$out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{IK} \quad (۱)$$

$$In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{KI} \quad (۲)$$

$$Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + out_{(ci)} \quad (۳)$$

در نهایت با توجه به داده‌های به دست آمده، مدل روابط علی به کمک نرم‌افزار گفنی ترسیم شد. بر اساس مطالب پیش گفته نتایج بخش کمی در ادامه و طی فرایند مذکور نشان داده شده است. بنابراین پس از تعیین مفاهیم، باید روابط بین آن‌ها مشخص شوند. بنابراین پس از شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای اینرسی سیاسی در بخش کیفی، شدت روابط علی بین این عوامل با استفاده از رویکرد نقشه‌برداری شناختی فازی مورد تحلیل قرار گرفت. در این مرحله از خبرگان خواسته شد تا شدت تأثیر هر عامل بر سایر عوامل را با استفاده از عبارات کلامی بیان نمایند. عبارات کلامی ابتدا با استفاده از تابع عضویت فازی مثلثی (جدول ۵) به اعداد فازی تبدیل شدند. سپس مقادیر فازی حاصل با استفاده از مرکز ثقل به اعداد قطعی تبدیل گردید. این اعداد قطعی که نشان‌دهنده شدت روابط علی بین مفاهیم هستند در ماتریس روابط فازی (جدول ۶ و ۷) ارائه شده‌اند. این روابط می‌توانند تأثیرات احتمالی یک معیار بر دیگری را نشان دهند و به صورت اعداد در بازه ۱- تا ۱ بیان می‌شوند که میزان قوت یا ضعف این تأثیرات را نمایش می‌دهند. لازم به ذکر است که برای استخراج شدت روابط علی، از خبرگان خواسته شد تا میزان تأثیر هر عامل بر عامل دیگر را با عبارات زبانی مشخص کنند. سپس این عبارات با استفاده از تابع عضویت از پیش تعیین شده به مقادیر فازی در بازه $[0,1]$ تبدیل شدند. ماتریس نهایی روابط نیز قبل از اجرای الگوریتم FCM نرمال‌سازی شد.

جدول ۶- ماتريس روابط فازي عوامل موثر اينترسي سياسي

	عوامل موثر										
	AB1	AB2	AB3	AB4	AB5	AB6	AB7	AB8	AB9	AB10	AB11
AB1	0	0.67	0.71	0.59	0.65	0.54	0.61	0.72	0.69	0.75	0.57
AB2	0.58	0	0.63	0.60	0.62	0.68	0.64	0.74	0.66	0.70	0.64
AB3	0.74	0.69	0	0.62	0.60	0.58	0.59	0.70	0.73	0.67	0.61
AB4	0.63	0.59	0.60	0	0.55	0.52	0.57	0.66	0.65	0.68	0.58
AB5	0.61	0.65	0.62	0.58	0	0.66	0.69	0.67	0.71	0.69	0.60
AB6	0.60	0.57	0.59	0.61	0.63	0	0.65	0.69	0.70	0.68	0.62
AB7	0.65	0.61	0.60	0.58	0.64	0.67	0	0.72	0.74	0.73	0.71
AB8	0.78	0.74	0.69	0.68	0.67	0.63	0.69	0	0.81	0.85	0.77
AB9	0.71	0.66	0.73	0.65	0.62	0.60	0.67	0.79	0	0.80	0.75
AB10	0.85	0.70	0.68	0.62	0.59	0.57	0.70	0.80	0.77	0	0.76
AB11	0.62	0.64	0.61	0.60	0.63	0.65	0.68	0.75	0.78	0.76	0

در جدول ۷ روابط فازي پيامدهاي اينترسي سياسي نشان داده شده است.

جدول ۷- ماتریس روابط فازی پیامدهای انترسی سیاسی

مجموعه داده ها															
		معیارهای ارزیابی													
	AS1	AS2	AS3	AS4	AS5	AS6	AS7	AS8	AS9	AS10	AS11	AS12	AS13	AS14	
تیم ها	AS1	00	0.63	0.72	0.58	0.81	0.55	0.67	0.59	0.62	0.85	0.57	0.64	0.56	0.53
	AS2	0.68	00	0.54	0.62	0.57	0.51	0.69	0.65	0.58	0.66	0.60	0.54	0.59	0.52
	AS3	0.74	0.71	00	0.63	0.77	0.56	0.69	0.72	0.65	0.79	0.61	0.66	0.62	0.58
	AS4	0.59	0.61	0.67	00	0.65	0.55	0.64	0.60	0.58	0.69	0.59	0.61	0.57	0.54
	AS5	0.80	0.69	0.74	0.67	00	0.63	0.77	0.68	0.62	0.83	0.64	0.67	0.61	0.60
	AS6	0.56	0.52	0.55	0.54	0.59	00	0.61	0.57	0.53	0.62	0.51	0.55	0.50	0.52
	AS7	0.68	0.67	0.70	0.66	0.73	0.62	00	0.71	0.65	0.78	0.63	0.69	0.64	0.61
	AS8	0.60	0.58	0.62	0.61	0.65	0.56	0.69	00	0.59	0.65	0.57	0.62	0.59	0.55
	AS9	0.63	0.59	0.60	0.58	0.61	0.54	0.66	0.57	00	0.68	0.58	0.63	0.56	0.54
	AS10	0.84	0.68	0.73	0.65	0.78	0.63	0.76	0.70	0.66	00	0.65	0.71	0.67	0.60
	AS11	0.57	0.54	0.59	0.56	0.62	0.50	0.61	0.55	0.53	0.67	00	0.58	0.54	0.51
	AS12	0.64	0.60	0.66	0.62	0.67	0.55	0.69	0.61	0.59	0.72	0.58	00	0.56	0.54
	AS13	0.58	0.57	0.61	0.59	0.63	0.52	0.65	0.58	0.55	0.68	0.53	0.56	00	0.52
	AS14	0.54	0.52	0.57	0.55	0.60	0.50	0.61	0.54	0.52	0.62	0.51	0.54	0.52	00

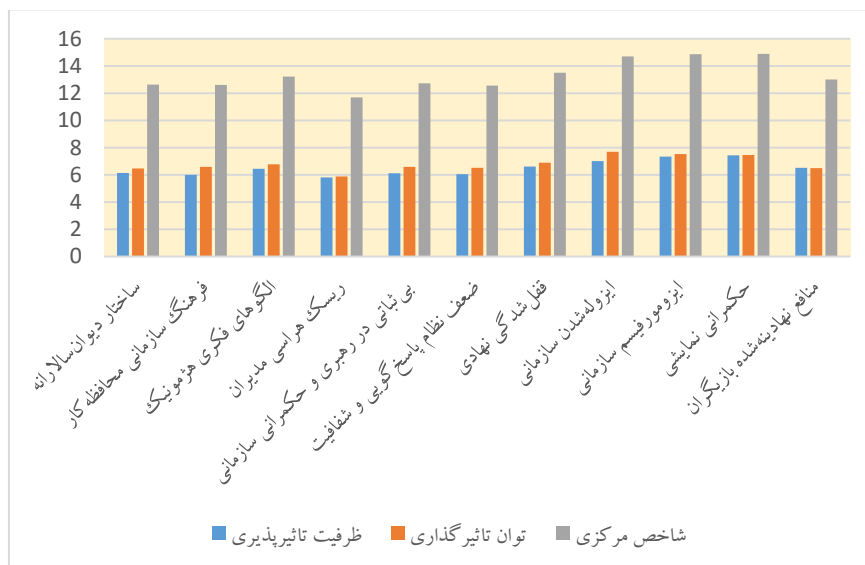
پس از ترسيم ماتريس روابط مي‌بايست ظرفيت تأثيرپذيري (نشان دهنده مجموع يال‌هاي ورودی به هر گره مي‌باشد يا به عبارتي مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتريس روابط است)، توان تأثيرگذاري که نشان مي‌دهد يك عامل تا چه ميزان اثرگذار است يا اينکه مجموعه يال‌هاي خروجی از هر گره مي‌باشد. همچنين لازم است شاخص مرکزي که دربرگیرنده دو عامل قبلي است، مشخص گردد. بايد اذعان داشت که هر عامل يا شاخصی که درجه مرکزيت بالایی داشت، بدان معنی است که ظرفيت تأثيرپذيري و تأثيرگذاري بالایی دارد که لازم است مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۸- ظرفيت تأثيرپذيري، توان تأثيرگذاري و شاخص مرکزي علل و پيامدها

رتبه	عوامل موثر	ظرفيت تأثيرپذيري	توان تأثيرگذاري	شاخص مرکزي	رتبه	پيامدها	ظرفيت تأثيرگذاري	توان تأثيرگذاري	شاخص مرکزي
8	AB1	6.14	6.47	12.63	4	AS1	7.44	8.17	15.61
9	AB2	6.01	6.60	12.61	2	AS2	7.19	8.67	15.86
5	AB3	6.45	6.77	13.22	6	AS3	7.07	7.71	14.78
11	AB4	5.82	5.88	11.70	3	AS4	7.21	8.46	15.67
					7	AS5	7.20	7.48	14.68
7	AB5	6.12	6.60	12.72	5	AS6	7.31	8.09	15.40
10	AB6	6.05	6.51	12.56	1	AS7	7.28	8.88	16.16
4	AB7	6.61	6.89	13.50	8	AS8	7.06	7.26	14.32
					9	AS9	6.92	7.30	14.22
3	AB8	7.01	7.70	14.71	11	AS10	6.25	6.55	12.80
2	AB9	7.33	7.53	14.86	10	AS11	6.68	7.08	13.76
1	AB10	7.44	7.46	14.90	13	AS12	6.01	6.35	12.36
					12	AS13	6.11	6.45	12.56
6	AB11	6.52	6.50	13.02	14	AS14	5.96	6.20	12.16

در نمودار زیر به کمک نرم‌افزار اکسل اولویت‌بندی هر یک از عوامل بر اساس ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی نشان داده شده است.

نمودار ۱- اولویت‌بندی عوامل موثر بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

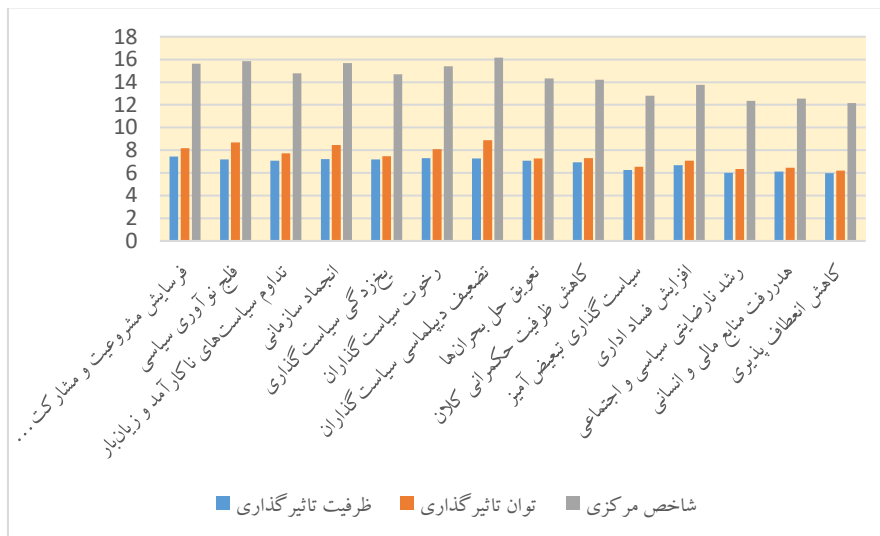


نمودار فوق‌گویی آن است که بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل موثر بر اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی اولویت‌بندی شده‌اند. حکمرانی نمایشی، ایزو مورفسم سازمانی، ایزوله شدن سازمان، قفل‌شدگی نهادی، الگوهای فکری هژمونیک به ترتیب مهمترین عوامل موثر در اینرسی سیاسی می‌باشند. سایر عوامل نیز برحسب شاخص‌های نمودار در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

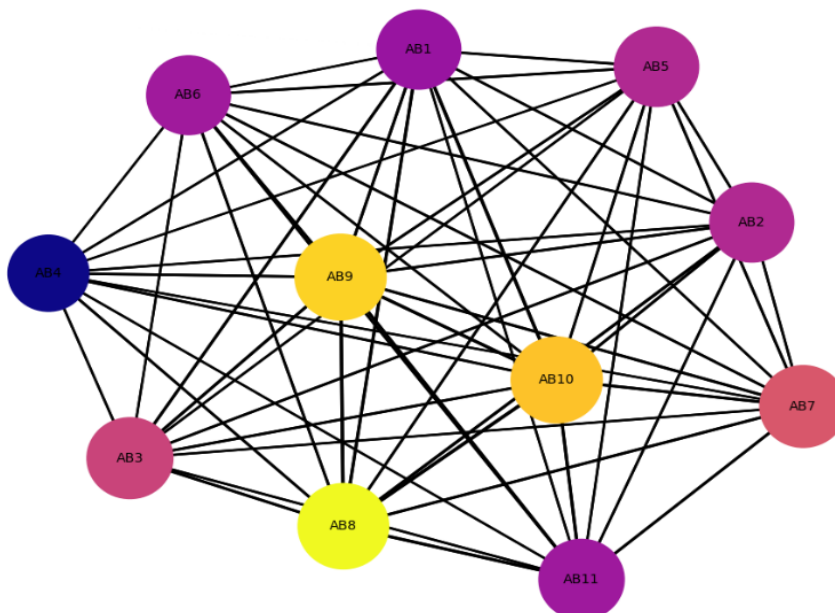
همچنین نمودار زیر نیز نشان می‌دهد که تضعیف دیپلماسی سیاستگذاران، فلج نوآوری سیاسی، انجاماد سازمانی، فرسایش مشروعیت و مشارکت سیاسی مردم و یخ‌زدگی سیاستگذاری نیز به ترتیب مهمترین پیامدهای اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی می‌باشند. از طرفی برای نشان دادن روابط علی با وارد کردن نتایج داده‌ها در نرم‌افزار گفی، نمودار آن برای هر یک از عوامل موثر و پیامدها به شکل زیر طراحی شد. عواملی که در نمودارهای شماره ۳ و شماره ۴ با دایره‌های بزرگتر ترسیم شده‌اند، نشان دهنده آن است

که از درجه اهمیت بالاتری برخوردار هستند و مابقی متناسب با درجه اهمیت با دایره‌های کوچکتری ترسیم شده‌اند.

نمودار ۲- اولویت‌بندی پیامدها بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

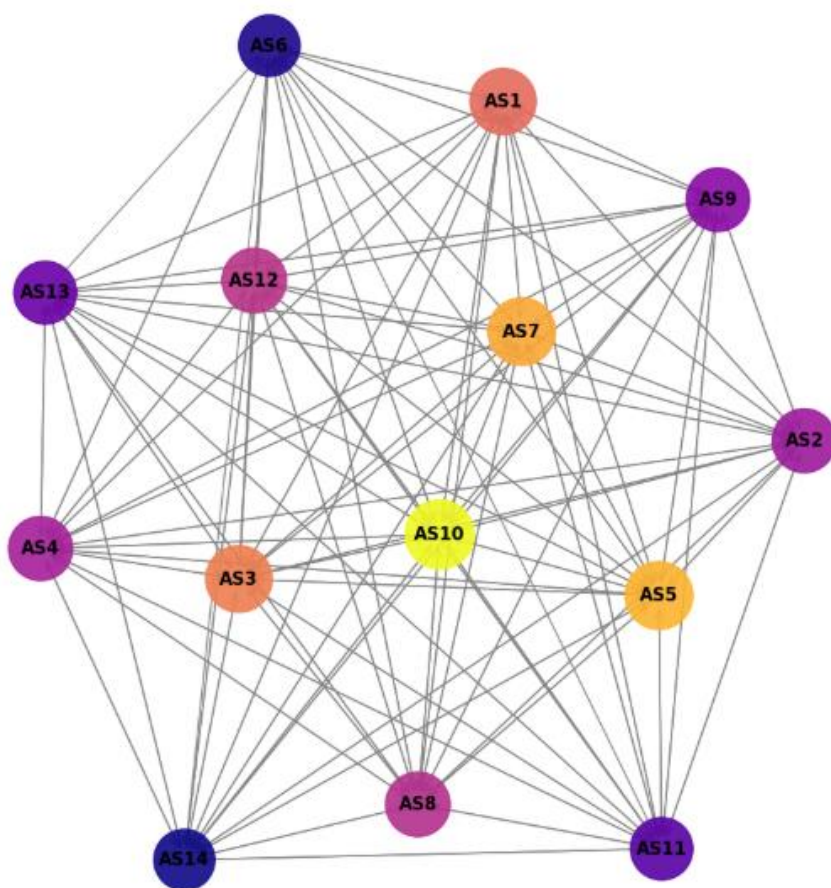


نمودار ۳- روابط علی عوامل موثر بر اینرسی سیاسی



در این نمودار، هر گره نمایانگر یکی از عوامل مؤثر بر اینرسی سیاسی است و پیوندهای میان آن‌ها نشان‌دهنده شدت و جهت روابط علیّی میان این عوامل می‌باشند. رنگ و اندازه هر گره بر اساس میزان تأثیرگذاری آن عامل در شبکه تعیین شده است؛ به‌طوری که گره‌های بزرگ‌تر نشان‌دهنده عواملی هستند که نقش کلیدی‌تر و اثرگذاری بیشتری در ساختار شبکه دارند. این تحلیل با استفاده از خروجی تکنیک نقشه‌نگاشت فازی و ترسیم در نرم‌افزار گفی انجام شده است.

نمودار ۴- روابط علیّی پیامدهای اینرسی سیاسی



از طرفی این نمودار نشان‌دهنده روابط علی میان پیامدهای مختلف اینرسی سیاسی است که در قالب یک شبکه ترسیم شده است. هر گره معرف یکی از پیامدها بوده و ارتباطات بین گره‌ها نمایانگر شدت و جهت تأثیرگذاری متقابل آن‌ها است. رنگ و اندازه گره‌ها بیانگر میزان اهمیت و نقش محوری هر پیامد در ساختار کلی شبکه است؛ به طوری که گره‌هایی با رنگ‌های فوق و اندازه بزرگ‌تر، پیامدهایی با تأثیرگذاری بیشتر و نقش کلیدی‌تر هستند. این تحلیل با استفاده از نرم‌افزار گفی و بر پایه نتایج تحلیل کمی استخراج شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

اینرسی سیاسی، صرفاً کندی یا سکون در فرآیند تصمیم‌سازی نیست؛ بلکه نوعی سازوکار پنهان است که در اعماق ساختار قدرت و ذهنیت سیاست‌گذار ریشه دارد. این پدیده به گونه‌ای عمل می‌کند که حتی در حضور اراده تغییر، نیرویی نامرئی تصمیم‌ها را به گذشته بازمی‌گرداند و مسیر تحول را به تأخیر می‌اندازد. سیاست در چنین وضعیتی، منجر به تکرار عادت‌ها و بازتولید محافظه‌کاری می‌شود. از این منظر، اینرسی سیاسی را می‌توان نوعی «عادت نهادینه‌شده سکون» دانست که خود را در قالب عقلانیت اداری، مصلحت‌گرایی یا حتی ثبات سیاسی توجیه می‌کند، اما در واقع ریشه اصلی یخ‌زدگی سیاست‌گذاری است.

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین عوامل موثر و پیامدهای اینرسی سیاسی در راستای یخ‌زدگی سیاست‌گذاری در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. یافته‌ها حکایت از آن دارد که حکمرانی نمایشی یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در شکل‌گیری اینرسی سیاسی است. در حقیقت حکمرانی نمایشی به معنای اولویت دادن به ظاهر عملکرد بر واقعیت کارآمدی است؛ یعنی نهادهای دولتی به جای حل مسائل واقعی، بیشتر در پی ارائه تصویری از موفقیت و کارایی‌اند. در چنین فضایی، سیاست‌گذاران تمایل دارند تصمیم‌ها و برنامه‌هایی اتخاذ کنند که «قابل نمایش» باشند، نه الزاماً اثربخش. این امر موجب می‌شود فرایند سیاست‌گذاری از منطق یادگیری و اصلاح مستمر فاصله بگیرد و سیاست‌های ناکارآمد صرفاً برای حفظ وجهه یا تداوم روایت موفقیت باقی بمانند. نتیجه آن، تثبیت

وضع موجود و مقاومت در برابر تغییرات واقعی است؛ زیرا هرگونه تحول می‌تواند ساختار نمایشی موجود را بر هم زند و ناکامی‌های پنهان را آشکار سازد. در نهایت، حکمرانی نمایشی با پنهان‌سازی ضعف‌ها باعث تولید اینرسی سیاسی می‌گردد و مانع پویایی و نوآوری در سیاست‌گذاری می‌شود.

یافته‌ها نشان می‌دهد که ایزومورفیسم سازمانی یکی از عوامل کلیدی مؤثر در ایجاد و تداوم اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها برای کسب مشروعیت یا کاهش ریسک به تقلید از ساختارها، رویه‌ها و سیاست‌های سایر نهادهای مشابه می‌پردازند. این گرایش تقلیدی چه هنجاری، چه تقلیدی یا اجباری باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بر اساس الگوهای رایج و ظاهر موفق اتخاذ شود نه بر اساس نیازهای واقعی سازمان. این فرآیند، سازمان‌ها را از بازبینی انتقادی سیاست‌ها باز می‌دارد و چرخه‌ای از تداوم سیاست‌های مشابه و ناکارآمد ایجاد می‌کند. بدین ترتیب، ایزومورفیسم سازمانی به عنوان یک سازوکار نهادی، اینرسی سیاسی را تثبیت و بازتولید می‌کند و مانع از پویایی و تحول واقعی در نظام حکمرانی می‌شود.

بر اساس یافته‌ها ایزوله شدن سازمانی یکی دیگر از عوامل مهم مؤثر در تقویت اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها به دلیل محدودیت در تعامل با محیط بیرونی، شبکه‌های اجتماعی ضعیف یا فقدان تبادل اطلاعات با سایر نهادها، از جریان‌های تازه و نوآوری دور می‌شوند. این انزوای سازمانی موجب می‌شود تصمیم‌گیری‌ها بیشتر مبتنی بر تجارب داخلی و رویه‌های سنتی صورت گیرد و کمتر به بازخوردها و تغییرات محیطی توجه شود. در نتیجه، سیاست‌ها و برنامه‌های ناکارآمد تداوم می‌یابند و سازمان به چرخه‌ای از تصمیم‌های محافظه‌کارانه و محافظت از وضعیت موجود گرفتار می‌شود.

الگوهای فکری هژمونیک یکی دیگر از عوامل مؤثر در بروز اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است. این الگوها عبارتند از نظامی از باورها، فرضیات و چارچوب‌های ذهنی غالب که در ساختار سیاست‌گذاری و فرهنگ سازمانی نهادینه شده‌اند و جایگزینی یا نقد آنها بسیار دشوار است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها معمولاً به چارچوب‌های فکری

پذیرفته شده و «مرسوم» پایبند می‌مانند و گزینه‌های نوآورانه یا متفاوت را به‌عنوان «خارج از دایره» تلقی می‌کنند. این منطق، فرآیند سیاست‌گذاری را به سمت تکرار و استمرار وضعیت موجود سوق می‌دهد و مانع از یادگیری و اصلاح می‌شود. این امر با مطالعات چودوری (۲۰۲۵) و پیرسون (۲۰۲۵) همخوانی دارد. آنها نیز معتقدند هژمونی فکری و سلطه چارچوب‌های ذهنی سازمانی تحول در سیاست‌گذاری را مخدوش می‌سازد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که قفل‌شدگی نهادی یکی دیگر از عوامل مهم موثر در ایجاد اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که ساختارها، رویه‌ها و سیاست‌های موجود به شدت نهادینه شده‌اند و تغییر آن‌ها با مقاومت گسترده سازمانی مواجه می‌شود. چنین وضعیتی باعث می‌شود سیاست‌های ناکارآمد ادامه یابند و سازمان در چرخه تصمیم‌های محافظه‌کارانه و تکراری باقی بماند. این یافته با مطالعات صدیق و خان (۲۰۲۵) همخوانی دارد که نشان می‌دهند قفل‌شدگی نهادی، انعطاف‌پذیری سیاست‌گذاری و نوآوری سازمانی را محدود می‌کند.

فلج نوآوری سیاسی یکی از پیامدهای مهم اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است. در این وضعیت، محدودیت‌ها و چارچوب‌های نهادی موجود باعث می‌شوند که ابتکارات جدید و راهکارهای نوآورانه به‌سختی شکل بگیرند یا حتی نادیده گرفته شوند. سازمان‌ها عمدتاً به سیاست‌ها و رویه‌های پیشین تکیه می‌کنند و ظرفیت پاسخ‌دهی سریع به تغییرات محیطی کاهش می‌یابد. این مسئله نشان می‌دهد که اینرسی سیاسی نه تنها جریان تصمیم‌گیری را کند می‌کند، بلکه توان سازمان در به‌کارگیری نوآوری و اصلاح راهبردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این نتایج با مطالعات چودوری (۲۰۲۵)، زانتفورت (۲۰۱۷) و موگه (۲۰۱۵) همخوانی دارد. آنها نیز تأکید داشتند که اینرسی سیاسی نوآوری سیاسی در سازمان را از بین می‌برد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که تضعیف دیپلماسی سیاست‌گذاران یکی دیگر از پیامدهای مهم اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است. در شرایط اینرسی، سیاست‌گذاران غالباً به چارچوب‌های قدیمی و رویه‌های تثبیت شده پایبند می‌مانند و تمایل به تعامل فعال و انعطاف‌پذیر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی کاهش می‌یابد. این وضعیت موجب می‌شود

توانایی آن‌ها در مذاکره، ایجاد اجماع و پیشبرد اهداف سیاستی محدود شود و ظرفیت سازمان برای پاسخگویی مؤثر به تحولات محیطی کاهش یابد. به عبارت دیگر اینرسی سیاسی نه تنها سرعت تصمیم‌گیری را کند می‌کند، بلکه قدرت سیاستگذاران در مدیریت روابط و تعاملات کلیدی سیاسی را تضعیف می‌سازد.

با توجه به تحلیل داده‌ها، انجماد سازمانی یکی دیگر از پیامدهای مهم اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است. در این شرایط فرآیندها، رویه‌ها و ساختارهای سازمانی به شدت تثبیت می‌شوند و امکان ایجاد تغییرات سریع یا اصلاحات ساختاری به شدت محدود می‌گردد. سازمان‌ها تمایل دارند همان روش‌ها و سیاست‌های سابق را تکرار کنند. این وضعیت موجب کاهش چابکی سازمان و ناتوانی در واکنش مؤثر به تغییرات محیطی می‌شود. به عبارت دیگر اینرسی سیاسی نه تنها جریان تصمیم‌گیری را کند می‌کند، بلکه سازمان را در وضعیت ثبات بیش از حد و ناکارآمد حفظ می‌کند و مانع از سیاست‌گذاری پویا می‌شود. فرسایش مشروعیت و مشارکت سیاسی مردم بر مبنای یافته‌ها یکی دیگر از پیامدهای اینرسی سیاسی در سازمان‌های دولتی است.

در شرایطی که سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به شدت تحت تأثیر ساختارهای نهادینه و رویه‌های تکراری قرار دارند، مردم به تدریج اعتماد خود را به کارایی و عدالت نظام حکمرانی از دست می‌دهند. این کاهش اعتماد موجب کاهش مشارکت فعال شهروندان در فرآیندهای سیاسی و اجتماعی می‌شود و توان سازمان‌ها در جذب حمایت عمومی و ایجاد همگرایی اجتماعی محدود می‌گردد. به عبارت دیگر، اینرسی سیاسی نه تنها بر تصمیم‌گیری داخلی سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند مشروعیت نظام و تعامل شهروندان با سیاست‌ها را تضعیف کند. این یافته با مطالعه بیلبی (۲۰۱۴) همخوانی دارد که تأکید می‌کند ساختارهای پایدار و تکراری در سیاستگذاری می‌توانند فاصله بین دولت و مردم را افزایش و مشارکت سیاسی را کاهش دهند. از طرفی

یکی از محدودیت‌های پژوهش، حجم محدود نمونه آن است که قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به کل جامعه آماری را موجب می‌شود. با این حال، انتخاب خبرگان مجرب و استفاده از روش‌های تحلیل کیفی و کمی مناسب، اعتبار و عمق یافته‌های پژوهش را تضمین می‌کند. در نهایت می‌توان پیشنهادات کاربردی را در قالب موارد زیر بیان نمود.

پیشنهادهای کاربردی

❖ اینرسی سیاسی به عنوان یک عامل پنهان نقش مهمی در یخ‌زدگی سیاستگذاری سازمان‌های دولتی دارد. این پدیده ناشی از تعامل ساختارهای نهادی، مقاومت ذی‌نفعان و محدودیت‌های سازمانی است. از این رو پیشنهاد می‌شود که شناسایی آن، زمینه‌ساز طراحی سازوکارهای اصلاحی و افزایش کارآمدی تصمیم‌گیری خواهد بود.

❖ به منظور کاهش آثار حکمرانی نمایشی و تمرکز بر نتایج واقعی سیاست‌ها، پیشنهاد می‌گردد سازوکارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر شواهد و داده‌های واقعی تقویت شود. این اقدام می‌تواند انگیزه تصمیم‌گیران را از نمایش سطحی به اصلاح فرآیندها و تحقق اهداف سازمانی هدایت کند و یخ‌زدگی سیاستگذاری را کاهش دهد. همچنین ترویج فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در سطح مدیریت سازمانی، اثرگذاری واقعی سیاست‌ها را ارتقا می‌بخشد و از تمرکز صرف بر ظاهر اقدامات جلوگیری می‌کند.

❖ توصیه می‌شود برای کاهش اثرات ریسک‌هراسی مدیران و تقویت تصمیم‌گیری نوآورانه، چارچوب‌های مدیریت ریسک و حمایت‌های سازمانی بازبینی و تقویت شوند. همچنین ایجاد مکانیزم‌های پشتیبانی و تضمین مسئولیت‌پذیری کنترل‌شده به مدیران این امکان را می‌دهد که با اعتماد بیشتری سیاست‌های اصلاحی و نوآورانه را اجرا کنند و از یخ‌زدگی سیاستگذاری جلوگیری شود.

❖ پیشنهاد می‌شود به منظور تقلیل اثرات ایزومورفیسم سازمانی و ارتقای نوآوری در سیاستگذاری، سازمان‌ها به جای تقلید صرف، بر تحلیل نیازهای بومی و شواهد مبتنی بر عملکرد خود تمرکز کنند. همچنین ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی و تبادل تجارب

موفق می‌تواند انگیزه اتخاذ تصمیمات مبتکرانه و سازگار با شرایط واقعی را افزایش دهد و از پیامدهای منفی گسترده‌ای برای جامعه و ساختارهای حکومتی جلوگیری کند.

❖ همچنین توصیه می‌شود برای ارتقای انسجام و ثبات سیاستگذاری، سازوکارهای جایگزینی مدیریت و انتقال تجربه تقویت شود. تدوین اسناد راهبردی روشن و ایجاد رویه‌های مستمر مدیریتی، امکان پیگیری اهداف بلندمدت و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را فراهم می‌کند و ظرفیت سازمان برای اجرای سیاست‌های مؤثر را ارتقا می‌دهد.

❖ در نهایت به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود به منظور شناسایی و شناخت بهتر اینرسی سیاسی از رویکردهای مختلف همچون داده‌بنیاد، رتبه‌بندی ساختاری تفسیری، روش کیو و ... بهره‌گیرند. همچنین پژوهشگران آتی می‌توانند به بررسی شرایط زمینه‌ای و ساختاری که شدت اینرسی سیاسی و حکمرانی نمایشی را تعدیل می‌کنند بپردازند و از روش‌های شبیه‌سازی یا مدلسازی سناریو برای تحلیل اثرات ترکیبی عوامل در سیاستگذاری سازمان‌های دولتی بهره‌گیرند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Abdullah Saedi



<https://orcid.org/0000-0001-7812-1978>

References

- Baumgartner, Frank & Bonafont, Laura, (2025), "Policymaking in Times of Crisis", *Journal of European Public Policy*, Vol. 16 No. 2, PP. 48-61. <https://doi.org/10.1080/13501763.2025.2551773>.
- Bilbiie, Florin, (2014), "Delegating Optimal Monetary Policy Inertia", *Journal of Economic Dynamics and Control*, Vol. 48, No. 1, PP. 63-78. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2014.08.019>.

Bonatti, Luigi & Fracasso, Andera, (2019), "Policy Inertia, Self-defeating Expectations and Structural Reforms: Can Policy Modeling Cope?", *Journal of Policy Modeling*, Vol. 41, No. 5, PP. 943-962. [https:// doi. org/ 10.1016/j.jpolmod.2019.04.004](https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2019.04.004).

- Brenner, Micheal. J, (2011), "Strategic Interdependence and the Politics of Inertia: Paradoxes of European Defense Cooperation", *World Politics*, Vol. 63, No. 4, PP. 663–700. <https://doi.org/10.1017/S004388711100019X>.

- Cairney, Paul., Boswel, John., Ayres, Sarah., Durose, C & Elliott, Ian, (2024), "The State of British Policymaking: How Can UK Government Become More Effective?", *Parliamentary Affairs*, Vol. 77, No. 2, PP. 837-864. <https://doi.org/10.1093/pa/gsae019>.

- Carrillo, Julio., Feve, Patrick & Matheron, Julien, (2007), "Monetary Policy Inertia or Persistent Shocks: A DSGE Analysis", *International Journal of Central Banking*, Vol. 3, No. 2, PP. 1-38.

- Chatterjee, Satyajit & Eyigungor, Burcu, (2020), "Policy Inertia, Election Uncertainty, and Incumbency Disadvantage of Political Parties", *The Review of Economic Studies*, Vol. 87, No. 6, PP. 2600–2638. [https:// doi.org/ 10.1093/ restud/ rdz070](https://doi.org/10.1093/restud/rdz070).

- Choudhury, Pranab, (2025), "Political Inertia and Identity Politics: An Analysis of Contemporary West Bengal", *Researchgate*, Vol. 15, No. 2, PP. 1-12. DOI:10.13140/RG.2.2.15654.84805.

- Crombios, Jean, (2019), "The Eastern Partnership: Geopolitics and policy inertia", *European View*, Vol. 18, No. 1, PP. 89-96. [https:// doi.org/ 10.1177/1781685819836562](https://doi.org/10.1177/1781685819836562).

- Fellnhofer, Katharina & Angelidou, Margarita, (2024), “European Regional Policy Making: A Challenge for Our Collective Intelligence”, *Environmental Science & Policy*, Vol. 162, No. 3, PP. 286-298. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103898>.
- Fève, Patrick., Matheron, Julien & Guillaume, Sylvie, (2010), “Inflation Target Shocks and Monetary Policy Inertia in the Euro Area”, *The Economic Journal*, Vol. 120, No. 547, PP. 1100-1124. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2009.02332.x>.
- Françoise, Margaux., Frambourt, Cléa., Goodwin, Paige & Haggerty, Fabian, (2022), “Evidence Based Policy Making During Times of Uncertainty Through the Lens of Future Policy Makers: Four Recommendations to Harmonise and Guide Health Policy Making in the Future”, *Archives of Public Health*, Vol. 80, No. 1, PP. 1- 11. DOI:10.1186/s13690-022-00898-z.
- Giuliani, Matteo., Herman, Jonathan D., Castelletti, Andrea & Reed, Patrick, (2014), “Many-Objective Reservoir Policy Identification and Refinement to Reduce Policy Inertia and Myopia in Water Management”, *Water Resources Research*, Vol. 50, No. 4, PP. 3355-3377. <https://doi.org/10.1002/2013WR014700>.
- Hageaars, Luc., Schmidt, Laura., Groeniger, Joost & Bekker, Marleen, (2024), “Why We Struggle to Make Progress in Obesity Prevention and How We Might Overcome Policy Inertia: Lessons from the Complexity and Political Sciences”, *OBESITY*, Vol. 25, No. 5, PP. 1-13. <https://doi.org/10.1111/obr.13705>.
- Liwanag, Harvy & Howard, Natasha, (2025), “Confronting Socio-Political Inertia on the Long and Winding Road to “Healthy Societies” Comment on “How to Build Healthy Societies: A Thematic Analysis of Relevant Conceptual Frameworks”, *International Journal of Health Policy and Management*, Vol. 14, No. 1, PP. 1-4. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.9150>.

- Moreira, R & Monte, E, (2020), "Reviewing Monetary Policy Inertia and Its Effects: The Fractional Integration Approach for an Emerging Economy", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 78, No. 2, PP. 34-41. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2020.05.006>.
- Mügge, Daniel, (2015), "Policy Inertia and the Persistence of Systemic Fragility", *The Political Quarterly*, Vol. 8, No. 4, PP. 413-416, <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12124>.
- Ng, SeeHoe., Kelly, Bridget., Yeatman, Heather., Swinburn, Boyd & Karupaiah, Tilakavati, (2021), "Policy Inertia on Regulating Food Marketing to Children: A Case Study of Malaysia", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.19, No. 1, PP. 1-18, <https://doi.org/10.3390/ijerph18189607>.
- Pearson, Mitya, (2025), "Explaining Climate Change Policy Inertia: Policymaker Perspectives on Building Energy Efficiency in the United Kingdom", *Energy Research & Social Science*, Vol. 127, No. 2, PP. 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104243>.
- Schwartz, Moshe & Schejter, Amit, (2024), "Conceptualizing Participation: Defining and Analyzing Public Participation in Policymaking Processes", *Telecommunications Policy*, Vol. 48, No. 7, PP. 127-143, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102796>.
- Siddique, Marriyam & Khan, Ehsan, (2025), "Political Inertia Leads to Fascism: A Critical Analysis of Israel-Palestine Conflict", *FWU Journal of Social Sciences*, Vol. 19, No. 1, PP. 47-55, DOI: <http://doi.org/10.51709/19951272/Spring2025/5>.
- Timothy, S. Hills & Nakata, Hiroshi, (2018), "Fiscal Multipliers at the Zero Lower Bound: The Role of Policy Inertia", *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 50, No. 1, PP. 155-172, <https://doi.org/10.1111/jmcb.12456>.

- Volante, Louis & Klinger, Donald, (2021), "PISA and Education Reform in Europe: Cases of Policy Inertia, Avoidance, and Refraction", *European Education*, Vol. 53, No. 1, PP. 45-56, <https://doi.org/10.1080/10564934.2021.1987839>.
- Zantvoort, Bart, (2017), "Political Inertia and Social Acceleration", *Philosophy & Social Criticism*, Vol. 43, No. 7, PP. 324-341, <https://doi.org/10.1177/0191453716669195>.

استناد به این مقاله: ساعدی، عبدالله، (۱۴۰۵)، «اینرسی سیاسی؛ مکانیزمی پنهان در راستای یخزدگی سیاستگذاری»، پژوهش‌های راهبردی سیاست، دوره ۱۵، شماره ۵۸، ۱۳۷-۳۲۵.

Doi: -----



Quarterly of Political Strategic Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License