

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی

شيوه استناددهی: طالبی گلده، ذاکر، خراسانی طرفی، حامد.

ذاکر طالبی گلده^۱، حامد خراسانی طرفی^۲، امیر رحیم پور^۳

و رحیم پور، امیر. (۱۴۰۵). طراحی الگوی ایستایی سازمانی

در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی. توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۴(۴)، ۲۵-۱.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: khorasani66@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۹ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۹ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۵ بهمن ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی با استفاده از رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد بود. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی و از نوع نظریه پردازی داده بنیاد با رویکرد اشتراک و کوربین بود. جامعه آماری شامل مدیران اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی بود که با استفاده از نمونه گیری هدفمند و اصل اشباع نظری، ۱۲ نفر به عنوان مشارکت کنندگان انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته گردآوری و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا تحلیل شدند. جهت تأمین اعتبار داده ها از درگیری طولانی مدت، مشاهده مداوم و بازبینی مشارکت کنندگان استفاده شد. همچنین پایایی کدگذاری ها با استفاده از ضریب کاپا برابر با ۰.۷۹۳ تأیید گردید. یافته های پژوهش نشان داد که الگوی ایستایی سازمانی شامل ۲۰۳ شاخص اولیه، ۲۷ مؤلفه، ۱۳ بعد و ۶ مقوله اصلی است. شرایط علی شامل ابعاد رفتاری، روان شناختی، مدیریتی و ساختاری بودند که از طریق مؤلفه هایی نظیر رفتار انفعالی، بی انگیزگی، سوگیری مدیریتی و تمرکز ساختاری، ایستایی سازمانی را شکل می دادند. مقوله محوری پژوهش «ایستایی سازمانی» بود که تحت تأثیر شرایط زمینه ای اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و فناورانه و همچنین مداخله گرهای محیط خرد و کلان قرار داشت. راهبردهای ارتباطی و انطباقی، به عنوان پاسخ سازمان به وضعیت ایستا شناسایی شدند و پیامدهای فردی و سازمانی همچون فرسودگی شغلی، افت بهره وری و ناکامی در پاسخگویی را به همراه داشتند. نتایج پژوهش نشان داد که ایستایی سازمانی حاصل تعامل پیچیده عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری و محیطی است و نمی توان آن را صرفاً ناشی از یک عامل منفرد دانست. الگوی ارائه شده می تواند مبنایی برای طراحی سیاست ها و مداخلات مدیریتی به منظور افزایش پویایی، یادگیری سازمانی و بهبود اثربخشی در سازمان های دولتی، به ویژه سازمان تأمین اجتماعی، فراهم سازد.



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

کلیدواژگان: ایستایی، ایستایی سازمانی، تأمین اجتماعی، نظریه داده بنیاد، پویایی سازمانی، مدیریت دولتی

Personal Development and Organizational Transformation

Designing an Organizational Stationary Model in the General Directorate of Social Security of Khorasan Razavi

Zaker Talebi Golde¹, Hamed Khorasani Toroghi^{2*}, Amir Rahim Pour²

1. PhD Student of Public Administration (Human Resource Management), Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran
2. Assistant professor Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

*Corresponding Author's Email: khorasani66@iau.ac.ir

How to cite: Talebi Golde, Z., Khorasani Toroghi, H., & Rahim Pour, A. (2026). Designing an Organizational Stationary Model in the General Directorate of Social Security of Khorasan Razavi. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(4), 1-25.

Submit Date: 25 January 2026

Revise Date: 23 May 2026

Accept Date: 30 May 2026

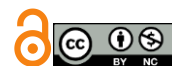
Initial Publish: 30 May 2026

Final Publish: 22 December 2026

Abstract

The present study aimed to design an organizational stationarity model in the General Directorate of Social Security of Khorasan Razavi using a grounded theory approach. This study employed a qualitative approach based on Strauss and Corbin's grounded theory methodology. The statistical population consisted of managers of the General Directorate of Social Security of Khorasan Razavi in the field of human resource management and organizational behavior. Using purposive sampling and the theoretical saturation principle, 12 participants were selected. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using MaxQDA software. To ensure credibility, prolonged engagement, continuous observation, and participant review were applied. Reliability was confirmed through Cohen's Kappa coefficient, which was calculated at 0.793. The findings revealed that the organizational stationarity model consisted of 203 initial indicators, 27 components, 13 dimensions, and 6 major categories. Causal conditions included behavioral, psychological, managerial, and structural dimensions represented by components such as passive behavior, demotivation, managerial bias, and structural centralization. The core category of the study was "organizational stationarity," which was influenced by contextual economic, socio-cultural, and technological conditions as well as intervening factors at both micro- and macro-environmental levels. Communication and adaptive strategies were identified as organizational responses to stagnation, leading to individual and organizational consequences including job burnout, decreased productivity, and failure in responsiveness. The results demonstrated that organizational stationarity is the outcome of a complex interaction among individual, managerial, structural, and environmental factors rather than a single isolated cause. The proposed model can provide a practical framework for designing managerial and policy interventions aimed at enhancing organizational dynamism, learning, and effectiveness in governmental organizations, particularly within the Social Security Organization.

Keywords: *Stationarity, Organizational Stationarity, Social Security Organization, Grounded Theory, Organizational Dynamism, Public Management*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در سراسر جهان با تحولات گسترده‌ای در حوزه‌های فناوری، اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی مواجه شده‌اند. شتاب فزاینده تغییرات محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است تا بیش از گذشته بر پویایی، یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری ساختاری تمرکز کنند. در چنین فضایی، سازمان‌هایی که توانایی انطباق با تحولات را ندارند، به تدریج دچار نوعی رکود و ایستایی می‌شوند که می‌تواند بقای بلندمدت آن‌ها را تهدید کند (Basic, 2024; Grgurevic, 2022). در واقع، پویایی سازمانی دیگر یک مزیت رقابتی صرف نیست، بلکه شرط ضروری تداوم حیات و اثربخشی سازمان‌ها در محیط متحول کنونی محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند یا توانایی یادگیری و نوآوری خود را از دست می‌دهند، در معرض کاهش بهره‌وری، افت عملکرد و فرسایش سرمایه انسانی قرار می‌گیرند (Le & Mohiuddin, 2024; Marozau et al., 2024).

ایستایی سازمانی به وضعیتی اشاره دارد که در آن سازمان، علی‌رغم تغییرات محیطی و ضرورت تحول، تمایل یا توان لازم برای اصلاح رویه‌ها، نوآوری و یادگیری را از دست می‌دهد و به تداوم الگوهای گذشته وابسته می‌شود. این پدیده معمولاً با کاهش انعطاف‌پذیری، مقاومت در برابر تغییر، تضعیف نوآوری و غلبه رفتارهای محافظه‌کارانه همراه است (Bereza, 2024). در چنین شرایطی، سازمان‌ها به جای پاسخ فعال به تحولات محیطی، به حفظ وضعیت موجود گرایش پیدا می‌کنند و همین امر زمینه‌ساز کاهش اثربخشی و افت توان رقابتی آن‌ها می‌شود. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که ایستایی سازمانی نه تنها بر عملکرد مالی و عملیاتی سازمان اثر منفی دارد، بلکه می‌تواند کیفیت تعاملات انسانی، رضایت شغلی و ظرفیت یادگیری سازمانی را نیز تضعیف کند (Le & Mohiuddin, 2024; Marozau et al., 2024).

در ادبیات مدیریت، ایستایی سازمانی اغلب در تقابل با مفاهیمی چون یادگیری سازمانی، نوآوری و چابکی استراتژیک قرار می‌گیرد. سازمان‌های یادگیرنده تلاش می‌کنند از طریق اصلاح مداوم فرایندها، خلق دانش و تسهیم تجربه، خود را با تحولات محیطی هماهنگ سازند؛ در حالی که سازمان‌های ایستا معمولاً درگیر ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتب سنگین و الگوهای رفتاری محافظه‌کارانه‌اند (Basic, 2024). از این منظر، یادگیری سازمانی و نوآوری می‌توانند به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مقابله با ایستایی تلقی شوند. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه نوآوری دیجیتال و قابلیت‌های مدیریتی پویا نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از ظرفیت‌های فناورانه و مدیریتی نوین بهره می‌گیرند، توان بیشتری برای عبور از رکود و ایجاد تحول دارند (Asrif et al., 2026; Tenggono et al., 2025).

یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد ایستایی در سازمان‌ها، ساختارهای مدیریتی و شبکه‌های رهبری غیرمشارکتی است. زمانی که تصمیم‌گیری‌ها به‌صورت متمرکز و از بالا به پایین انجام می‌شود و کارکنان در فرایندهای تصمیم‌سازی نقش فعالی ندارند، انگیزه مشارکت و خلاقیت کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، کارکنان ترجیح می‌دهند صرفاً در چارچوب دستورالعمل‌های رسمی عمل کنند و از ارائه ایده‌های نو یا نقد وضعیت موجود پرهیز نمایند (Tran, 2025). این وضعیت به تدریج موجب شکل‌گیری سکوت سازمانی، کاهش مسئولیت‌پذیری و تضعیف تعهد حرفه‌ای می‌شود. پژوهش Atalla و همکاران نشان داد که سکوت سازمانی رابطه مستقیمی با کاهش یادگیری سازمانی و افت تعاملات حرفه‌ای کارکنان دارد و می‌تواند به یکی از ریشه‌های اصلی ایستایی سازمانی تبدیل شود (Atalla et al., 2022).

فرهنگ سازمانی نیز در شکل‌گیری یا تضعیف ایستایی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. فرهنگ‌های بسته و محافظه‌کار که در آن‌ها خط‌پذیری، یادگیری و خلاقیت تشویق نمی‌شود، زمینه‌ساز تداوم رفتارهای انفعالی و مقاومت در برابر تغییر هستند. برعکس، فرهنگ‌های مشارکتی و یادگیرنده، فضای مناسبی برای نوآوری و تحول فراهم می‌کنند (Schein, 2021). از دیدگاه شاین، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها

و باورهای مشترک است که رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند و می‌تواند به‌عنوان موتور محرک یا عامل بازدارنده تغییر عمل نماید. بنابراین، در سازمان‌هایی که فرهنگ کنترل‌محور و محافظه‌کار حاکم است، احتمال بروز ایستایی بیشتر خواهد بود.

عوامل فناورانه نیز از جمله مؤلفه‌های مهم مرتبط با ایستایی سازمانی محسوب می‌شوند. در عصر تحول دیجیتال، سازمان‌ها برای بقا نیازمند استفاده از فناوری‌های نوین، سامانه‌های هوشمند و قابلیت‌های دیجیتال هستند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها به دلیل ضعف زیرساخت‌های فناورانه، ناتوانی در به‌روزرسانی سیستم‌ها و فقدان هوشمندی تحلیلی، قادر به بهره‌برداری مؤثر از فناوری نیستند و همین مسئله آن‌ها را در وضعیت رکود نگه می‌دارد (Asrif et al., 2026). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که قابلیت‌های دیجیتال و آمادگی فناورانه، رابطه مستقیمی با چابکی استراتژیک و توان سازمان برای مقابله با بحران‌ها دارند (Tenggono et al., 2025). همچنین، توسعه قابلیت‌های شبکه‌ای و هوشیاری سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش ایستایی در سازمان‌های کوچک و بزرگ شود (Zacca, 2026).

در کنار عوامل مدیریتی و فناورانه، شرایط محیطی و اقتصادی نیز در شکل‌گیری ایستایی سازمانی نقش مهمی دارند. در دوره‌های رکود اقتصادی و بی‌ثباتی محیطی، سازمان‌ها اغلب به سمت محافظه‌کاری و کاهش ریسک حرکت می‌کنند و تمایل کمتری به نوآوری و سرمایه‌گذاری در تغییرات ساختاری نشان می‌دهند (Marozau et al., 2024). این وضعیت به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که وابستگی زیادی به منابع عمومی و ساختارهای رسمی دارند، شدیدتر است. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه سازمان‌های عمومی نشان داده‌اند که ثبات بیش از حد ساختاری، تمرکز تصمیم‌گیری و پیچیدگی بوروکراتیک می‌تواند فرایندهای یادگیری و تحول را محدود کند (Geys et al., 2024). اگرچه ثبات سازمانی در برخی شرایط می‌تواند موجب انسجام و پیش‌بینی‌پذیری شود، اما زمانی که این ثبات به جمود ساختاری و مقاومت در برابر تغییر تبدیل شود، عملکرد سازمان را تضعیف خواهد کرد.

سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای خدمات عمومی در ایران، نقش حیاتی در تأمین رفاه و امنیت اجتماعی ایفا می‌کند. این سازمان با طیف گسترده‌ای از خدمات بیمه‌ای، درمانی و بازنشستگی، مستقیماً با زندگی میلیون‌ها نفر از شهروندان در ارتباط است. با این حال، پیچیدگی ساختار اداری، گستردگی فرایندها و تعدد قوانین و مقررات، این سازمان را در معرض نوعی رکود و ایستایی قرار داده است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که مسائل مرتبط با شایستگی حرفه‌ای، نظام‌های اداری و الگوهای رفتاری کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند بر کیفیت خدمات و عملکرد سازمانی اثرگذار باشد (Golshani et al., 2021). در چنین بستری، شناخت ریشه‌ها و ابعاد ایستایی سازمانی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و ارتقای اثربخشی این سازمان ایفا کند.

از سوی دیگر، سازمان‌های دولتی ایران به‌طور کلی با چالش‌هایی نظیر بوروکراسی سنگین، تمرکزگرایی، ضعف مشارکت کارکنان و مقاومت در برابر نوآوری مواجه‌اند. این شرایط موجب می‌شود بسیاری از برنامه‌های تحول سازمانی یا به‌کندی اجرا شوند یا اساساً با شکست مواجه گردند (Ghahrani et al., 2024). پژوهش Ghahrani و همکاران نشان داد که عوامل متعددی از جمله ضعف انگیزش، فرسودگی حرفه‌ای و ساختارهای رسمی ناکارآمد، در ایجاد رکود علمی و سازمانی نقش دارند و مقابله با آن نیازمند اتخاذ راهبردهای مدیریتی و فرهنگی مناسب است (Ghahrani et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با اینرسی سازمانی بیانگر آن است که عدم توانایی سازمان در تغییر الگوهای ذهنی و ساختاری، یکی از عوامل اصلی کاهش عملکرد و ناتوانی در پاسخگویی به تحولات محیطی است (Esmaeilzadeh, Ghamsari & Rahimi, 2024).

با وجود اهمیت موضوع، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات پیشین بر مفاهیمی نظیر یادگیری سازمانی، نوآوری، چابکی و اینرسی سازمانی تمرکز داشته‌اند و پژوهش‌های اندکی به تبیین جامع و مدل‌سازی ایستایی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. علاوه بر این، اغلب تحقیقات انجام‌شده، رویکرد کمی داشته و کمتر به درک عمیق و فرایندی این پدیده پرداخته‌اند. در حالی که ایستایی سازمانی پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و زمینه‌مند است که شناخت آن نیازمند رویکردهای کیفی و اکتشافی می‌باشد. از این رو، خلأ نظری و تجربی قابل توجهی در زمینه طراحی الگوی بومی ایستایی سازمانی در نهادهای خدمات عمومی کشور وجود دارد.

با توجه به اهمیت سازمان تأمین اجتماعی در نظام رفاه عمومی، ضرورت تحول در ساختارهای اداری و نقش کلیدی پویایی سازمانی در ارتقای کیفیت خدمات، انجام پژوهشی جامع برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط شکل‌دهنده ایستایی سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، در پی طراحی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی است.

روش شناسی

پارادایم پژوهش از نوع عملگرایانه است. از آنجا که در این تحقیق، با رویکرد استقرایی و با ابزار مصاحبه از خبرگان داده‌های مربوط به طراحی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی استخراج گردیده است، نوع تحقیق، کیفی می‌باشد. همچنین استراتژی تحقیق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با استفاده از رویکرد اشتراوس و کوربین است. جامعه آماری مدیران اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی پیرامون حوزه‌ی تحقیق در منابع انسانی و رفتار سازمانی که مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد در رشته‌های علوم اجتماعی (مدیریت، علوم اجتماعی و علوم تربیتی) داشته و حداقل ۱۰ سال در سازمان تأمین اجتماعی شاغل بودند و دست کم ۵ سال سابقه مدیریت را داشتند بودند. از این تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری با روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. هنگامی که پژوهشگر مطمئن شد که دیگر یافته‌هایی به اطلاعات به دست آمده اضافه نمی‌شود انجام مصاحبه‌های علمی را خاتمه داد. مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان انجام شده است. برای بررسی مقدماتی ۱۱ سوال مصاحبه استفاده شده است که در فرایند تحقیق، هر مصاحبه‌ایی را که بدست آورده است از طریق نرم افزار مکس کیودا، تحلیل داده‌ها را انجام داده است و سپس سراغ مصاحبه بعدی رفته است. هر مصاحبه چند بار شنیده شده و بازنگری شده است. بعد از انجام مصاحبه، داده‌های مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان کنترل گردید که نتایج پانل خبرگان به شرح زیر است:

جدول ۱. پانل کیفی خبرگان

مشارکت کنندگان	رشته تخصصی	تحصیلات	سابقه	شرح
نفر اول	مدیریت دولتی	دکتری تخصصی	۱۸	معاون توسعه مدیریت و منابع، مسئول اصلاح فرایندها، گردش مکاتبات اداری و برنامه‌ریزی نیروی انسانی
نفر دوم	جامعه‌شناسی	دکتری تخصصی	۱۴	مدیر امور فرهنگی و اجتماعی بیمه‌شدگان؛ تحلیل‌گر پرونده‌های بازنشستگان، شکایات مراجعان و مسائل اجتماعی بیمه‌شدگان خاص.
نفر سوم	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۱۶	رئیس اداره برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مسئول سامان‌دهی چارت سازمانی و نیازسنجی نیرو در شعب استان
نفر چهارم	مدیریت آموزشی	دکتری تخصصی	۱۲	مدیر مرکز آموزش کارکنان، مسئول برگزاری دوره‌های بدو خدمت و ضمن خدمت
نفر پنجم	رفاه اجتماعی	دکتری تخصصی	۲۰	رئیس واحد مستمری‌ها، مسئول نظارت بر پرونده‌های بازنشستگی، ازکارافتادگی و بازماندگان

Personal Development and Organizational Transformation

مدیر امور ارتباط با بیمه‌شدگان؛ تحلیل‌گر میزان رضایت مراجعان و رفتار سازمانی کارکنان در شعب پرتدد	۱۵	دکتری تخصصی	جامعه‌شناسی	نفر ششم
مدیر بخش بیمه بیکاری؛ نظارت و راهبری بررسی پرونده‌های بیکاری، پایش وضعیت اشتغال بیمه‌شدگان اخراجی و مدیریت تهیه گزارش‌های ماهانه برای ارائه به سطوح بالاتر سازمان.	۱۷	دکتری تخصصی	سیاست‌گذاری اجتماعی	نفر هفتم
مدیر آموزش منطقه‌ای، مسئول تدوین نظام شایستگی کارکنان و طراحی مسیر رشد شغلی	۲۵	دکتری تخصصی	مدیریت آموزشی	نفر هشتم
مدیر آموزش الکترونیک؛ مسئول طراحی محتوای دیجیتال، آزمون‌های آنلاین و سامانه LMS کارکنان تأمین اجتماعی	۱۱	کارشناسی ارشد	تکنولوژی آموزشی	نفر نهم
مدیر ارزیابی عملکرد، تحلیل‌گر کارایی شعب، پایش زمان ارائه خدمات و کیفیت پردازش پرونده‌ها	۲۲	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	نفر دهم
مشاور ارشد اداره کل در حوزه توسعه نیروی انسانی، مسئول طرح‌های جانشین‌پروری و ارتقای مهارت‌های شغلی کارکنان	۲۷	دکتری تخصصی	مدیریت منابع انسانی	نفر یازدهم
مدیر آموزش و پژوهش، مسئول تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزشی و پژوهشی سازمان برای ارتقای مهارت کارکنان و بهبود کیفیت خدمات.	۲۴	دکتری تخصصی	برنامه‌ریزی آموزشی	نفر دوازدهم

جهت اخذ تأمین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. همچنین برای افزایش قابلیت تأیید در این تحقیق، محقق به بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها به طور دقیق پرداخته است. محقق پس از تحلیل، داده‌های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است و با اندکی اصلاحات تأیید شده است و براین اساس پایایی ابزار استفاده شده در مطالعه کیفی مورد تأیید قرار گرفت. در راستای تأیید پایایی، برای محاسبه‌ی ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. به عبارت دیگر ۱۵ درصد از اسناد یا همان مصاحبه‌های تحقیق که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده، مقدار ۰/۷۹۳ بوده است که با توجه به این‌که بیشتر از ۰/۶ است و سطح معنی‌داری حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می‌گردد. در نهایت برای تحلیل داده‌های این پژوهش در مرحله پژوهش کیفی از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری از نرم افزار مکس کیودا استفاده می‌گردد که در آن مقوله‌ها، مولفه‌ها به صورت کدگذاری باز، محوری دسته‌بندی شده‌اند. در مرحله کیفی ابتدا جلسات مصاحبه توسط پژوهشگر با خبرگان انجام گرفته است و با توجه به نظریه پردازای داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین، عوامل، زمینه، راهبردها، مداخله‌گرها و پیامدهای مربوط به ایستایی سازمانی از نظر خبرگان استخراج شده است.

یافته‌ها

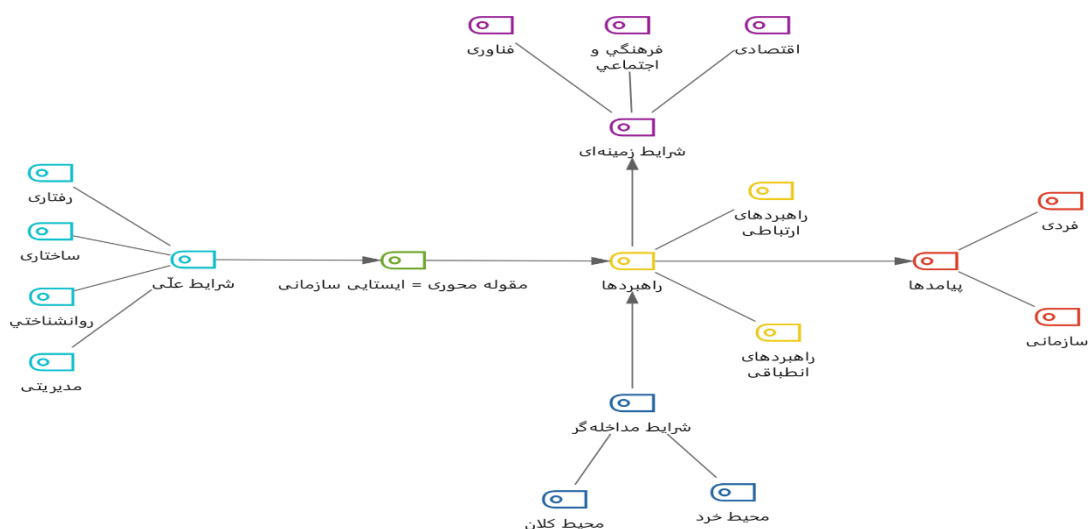
طرح اصلی برای تدوین نظریه بر خاسته از داده‌ها در این پژوهش، طرح نظام‌مند (Strauss & Corbin, 1998) است. بر اساس طرح نظام‌مند مذکور، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده تا سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی سپری شدند. در نهایت همان گونه که اشاره شد، در این تحقیق، با استفاده از رویکرد استقرایی مصاحبه با خبرگان انجام شده است. از بین داده‌های مصاحبه بدست آمده ۲۰۳ شاخص اولیه مربوط به الگوی ایستایی سازمانی استخراج شده است. در ادامه محقق، به منظور اینکه کدهای اولیه یا باز را در یک دسته بندی قرار دهد، مولفه‌های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت ابعاد تدوین نموده است که در ذیل به نتایج نهایی آن اشاره شده است:

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۲. کدها و طبقه های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مقوله	بعد	مولفه
عوامل علی	رفتاری	رفتار انفعالی
		رفتار تدافعی
	مدیریتی	سوگیری شناختی مدیران
		سوگیری رفتاری مدیران
	روانشناختی	بی انگیزگی
		نا امنی و بی اعتمادی
	ساختاری	رسمیت
		پیچیدگی
	ایستایی سازمانی	تمرکز
		ارتباطات کنترل محور
راهبردها	راهبردهای ارتباطی	ارتباطات نمایشی
		روتین های ناکارآمد
	راهبردهای انطباقی	کنش های محافظه کارانه
		فرسودگی شغلی
پیامدها	فردی	تضعیف نگرش های شغلی
		ناکامی در پاسخگویی
	سازمانی	افت بهره وری
		اقتصادی
زمینه	فرهنگی و اجتماعی	نوسانات و کمبودهای بودجه ایی
		هزینه های معیشتی
	فرهنگی و اجتماعی	عوامل فرهنگی
		عوامل اجتماعی
	فناوری	فرسودگی زیرساختهای فناوری
		فقدان هوشمندی فناورانه
مداخله گرها	محیط خرد	سرمایه اجتماعی
		سرمایه روانشناختی
	محیط کلان	عوامل قانونی
		عوامل سیاسی

مفاهیم شناسایی شده در ۶ مقوله اصلی دسته بندی شده و مدل نهایی این مطالعه را تشکیل دادند. مقوله عوامل علی شامل ۴ بعد رفتاری، ساختاری، روانشناختی و مدیریتی است. مقوله محوری ایستایی سازمانی است. مقوله راهبردها شامل ۲ بعد راهبردهای انطباقی و راهبردهای رفتاری است. مقوله پیامدها شامل ۲ بعد فردی و سازمانی می باشد. مقوله زمینه خدمات شامل ۳ بعد فرهنگی اجتماعی، اقتصادی و فناوری است. در نهایت مقوله مداخله گرها شامل ۲ بعد محیط خرد و محیط کلان است. در نهایت بر مبنای یافته های مرحله کیفی پژوهش، الگوی مناسب ایستایی سازمانی در اداره کل تامین اجتماعی خراسان رضوی در شکل ذیل نشان داده شده است:



شکل ۱. الگوی ایستایی سازمانی با نرم افزار مکس کیودا

در ادامه هر یک از عناصر این مدل به تفصیل و با جزئیات مبتنی بر مصادیق گفتاری مصاحبه شوندگان، تشریح می شود.

مقوله شرایط علی

شرایط علی شامل ابعاد رفتاری، روانشناختی، ساختاری است که در ذیل به تفکیک بیان شده است.

تحلیل بعد رفتاری

بعد رفتاری در شرایط علی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی، به جنبه‌هایی از رفتار مدیران و کارکنان اشاره دارد که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم موجب حفظ وضعیت موجود، مقاومت در برابر تغییر و کاهش پویایی سازمان می شود. این بعد، مجموعه‌ای از واکنش‌های فردی و گروهی است که در نتیجه‌ی نگرش‌ها، باورها و تجارب گذشته شکل گرفته و به واسطه‌ی فضای فرهنگی و ساختار رسمی سازمان تقویت می گردد. بعد رفتاری شامل مولفه های رفتار انفعالی و رفتار تدافعی است که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

۱- تحلیل مولفه ی رفتار انفعالی

رفتار انفعالی در چارچوب الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی، به نوعی کنش یا واکنش رفتاری اشاره دارد که در آن کارکنان یا مدیران، به جای اقدام فعالانه برای حل مسئله، تغییر یا نوآوری، از ورود به موقعیت‌های چالش برانگیز یا تصمیم‌گیری‌های مؤثر خودداری می کنند. این رفتار، محصول ترکیب عوامل روان‌شناختی، مدیریتی و فرهنگی است که در شرایط علی و زمینه‌ای سازمان وجود دارد و سازمان را به سوی حالت «ایستایی رفتاری» سوق می دهد. در سطح فردی، رفتار انفعالی معمولاً به صورت بی تفاوتی، سکوت، پذیرش بدون نقد، و اجتناب از مسئولیت‌پذیری در برابر مسائل کاری نمود می یابد. کارکنان ترجیح می دهند از خطر اشتباه یا تعارض دوری کنند؛ بنابراین، پیشنهادهای نوآورانه ارائه نمی دهند و در برابر ناکارآمدی‌ها واکنش سازنده نشان نمی دهند. این نوع کنش، نه از ناآگاهی بلکه از تجربه‌ی طولانی در فضای کاری غیرپویا و کنترل‌محور شکل می گیرد؛ جایی که بیان نظر مستقل ممکن است با مقاومت یا سرزنش مواجه شود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شوندگان این است که: *راستش بیشتر کارمندان وقتی اتفاق یا تغییری در سیستم پیش می آید، سعی می کنیم خودمان را با همان شرایط وفق بدهیم. کسی زیاد دنبالش نمی رود که چرا این تغییر انجام شده یا چطور می شود بهترش کرد. انگار یاد گرفته ایم فقط طبق روال پیش برویم و کاری نداشته باشیم. چون تجربه نشان داده هر وقت کسی بخواهد روش فعلی را نقد کند،*

معمولاً خیلی جدی گرفته نمی‌شود یا حتی ممکن است برای خودش دردسر درست کند. جهت تحلیل داده‌ها، کد تسلیم در برابر وضعیت موجود از مصاحبه‌ی فوق استخراج شده است.

۲- تحلیل مولفه رفتار تدافعی

رفتار تدافعی در الگوی ایستایی به مجموعه‌ای از واکنش‌های رفتاری اشاره دارد که کارکنان و مدیران برای حفاظت از خود در برابر تهدیدهای ادراک‌شده در محیط کاری نشان می‌دهند. این رفتار معمولاً زمانی شکل می‌گیرد که افراد احساس می‌کنند بیان دیدگاه، اشتباه یا تصمیم متفاوت ممکن است پیامدهای منفی برای جایگاه شغلی، امنیت حرفه‌ای یا روابط کاری آن‌ها داشته باشد. در نتیجه، به جای تعامل صادقانه و مشارکت فعال، به سمت رفتارهایی می‌روند که هدف اصلی‌شان حفظ ظاهر و اجتناب از انتقاد است. در سطح فردی، رفتار تدافعی در قالب پنهان‌کاری اطلاعات، ظاهرسازی در انجام وظایف، کندکردن آگاهانه روند کار برای جلوگیری از اشتباه، و تلاش برای انتقال مسئولیت خطاها به دیگران جلوه می‌کند. فرد ممکن است در جلسات نظر واقعی خود را ابراز نکند یا صرفاً دیدگاه‌هایی را بگوید که مطمئن است با باور مدیران هم‌خوان است. چنین الگوهایی، نتیجه تجربه‌های گذشته از بی‌اعتمادی یا بازخوردهای منفی در سازمان است که باعث می‌شود افراد از مشارکت باز و مؤثر پرهیز کنند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: بعضی وقت‌ها آدم احساس می‌کند اگر همه اطلاعاتی که دارد را مطرح کند، ممکن است علیه خودش استفاده شود. برای همین، ترجیح می‌دهیم بعضی چیزها را نگوییم یا فقط در حدی که لازم است، اطلاع‌رسانی کنیم. در اداره ما این‌طور جا افتاده که شفاف بودن همیشه به نفع فرد نیست، بلکه گاهی باعث می‌شود بیشتر زیر ذره‌بین باشی. کد پنهان‌کاری اطلاعاتی از تصمیم از مصاحبه فوق استخراج شده است.

۲- تحلیل بعد روانشناختی

بعد روان‌شناختی در شرایط علی به مجموعه‌ای از وضعیت‌های ذهنی، نگرش‌ها و احساسات فردی کارکنان و مدیران اشاره دارد که به صورت مستقیم زمینه را برای مقاومت در برابر تغییر و حفظ سکون سازمانی فراهم می‌کنند. این بعد، ریشه در وضعیت‌های درونی افراد دارد و به شدت تحت تأثیر ساختار مدیریتی، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی قرار می‌گیرد. بعد روانشناختی شامل مولفه‌های بی‌انگیزگی، ناامیدی و بی‌اعتمادی است که در ذیل به تفکیک در خصوص آنها توضیح داده شده است.

- تحلیل مولفه بی‌انگیزگی

بی‌انگیزگی به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی بعد روان‌شناختی در شرایط علی، حالتی پایدار از کاهش میل، شور، و تمایل درونی برای انجام وظایف، یادگیری یا مشارکت در فرآیندهای سازمانی است. این وضعیت نه تنها نتیجه خستگی یا فشار لحظه‌ای نیست، بلکه محصول تجمع تجربه‌های ناکام، بی‌پاسخ ماندن تلاش‌ها و نبود پاداش‌های مادی یا معنوی در طول زمان است. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: راستش خیلی وقت‌ها حس می‌کنم هر چقدر هم تلاش کنم، نتیجه خاصی از کارهایم دیده نمی‌شود. نه بازخورد مثبتی می‌گیرم، نه تأثیری در تصمیم‌ها دارم. همه چیز از قبل مشخص است و کار ما فقط پر کردن فرم‌ها و اجرای بخشنامه‌هاست. کم‌کم آدم احساس بی‌فایده بودن می‌کند. یادم هست اوایل با انگیزه می‌آمدم و دوست داشتم در فرآیندها تغییر ایجاد کنم؛ اما وقتی دیدم هیچ توجهی نمی‌شود، ترجیح دادم مثل بقیه تنها وظیفه‌ام را انجام دهم و بیشتر دخالت نکنم. کد فقدان احساس کارآمدی شخصی از تصمیم از مصاحبه فوق استخراج شده است.

- تحلیل مولفه ناامنی و بی‌اعتمادی

نامنی و بی‌اعتمادی، به دو وضعیت روان‌شناختی و اجتماعی درهم‌تنیده اشاره دارد که در شرایط علی، زمینه‌ساز اصلی رفتارهای تدافعی و انفعالی محسوب می‌شوند و به‌طور مستقیم پویایی سازمان را مختل می‌کنند. این دو عامل، عمیقاً بر کیفیت تعاملات، جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های سازمان اثر می‌گذارند. نامنی می‌تواند شغلی و روانی باشد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *من فکر می‌کنم ایستایی سازمانی قبل از هر چیز، از درون انسان‌ها آغاز می‌شود. وقتی کارکنان نسبت به آینده کاری خود ناامید می‌شوند، دیگر تمایلی به تلاش و تغییر ندارند. کد نامیدی به آینده از تصمیم از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

۳- تحلیل بعد مدیریتی

بعد مدیریتی، به الگوها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیریتی اشاره دارد که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب ایجاد، تقویت و تداوم رکود در تصمیم‌گیری‌ها، ارتباطات و جریان نوآوری سازمان می‌شوند. این بعد نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فضای محافظه‌کارانه و کاهش انعطاف‌پذیری ساختاری دارد، زیرا رفتار و طرز فکر مدیران، جهت حرکت سازمان را به‌طور کلی تعیین می‌کند. بعد مدیریتی شامل مولفه‌های سوگیری رفتاری مدیران و سوگیری شناختی مدیران است که در ذیل به تفکیک به آنها اشاره شده است.

- تحلیل مولفه سوگیری رفتاری مدیران

این مؤلفه به شیوه‌های عملی و رفتاری مدیران در مواجهه با تغییر، نوآوری و ارتباط با زیردستان اشاره دارد. به عنوان مثال سبک رهبری زهرآگین؛ سبکی که در آن مدیر برای حفظ اقتدار و کنترل، از فضای تهدید، انتقاد تند یا رقابت ناسالم استفاده می‌کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *تشویق خلاقیت فردی و انعطاف در تصمیم‌گیری می‌تواند رفتارها را از ایستایی به پویایی تغییر دهد. اما اگر فرهنگ خطاگریزی و سرزنش حاکم باشد، افراد ترجیح می‌دهند سکوت کنند و همان روش‌های قبلی را ادامه دهند. پس ریشه اصلی ایستایی در ذهن و رفتار افراد است، نه فقط در ساختار. کد فقدان تشویق خلاقیت از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

- تحلیل سوگیری شناختی مدیران

سوگیری شناختی مدیران به‌وضوح نشان می‌دهد که چگونه فرآیندهای ذهنی مدیران، حتی در صورت داشتن نیت خوب، می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی، حفظ وضعیت ناکارآمد و مقاومت در برابر تحول شود. سوگیری شناختی مدیران در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی، به نوعی خطای سیستماتیک در تفکر اشاره دارد که مدیران را وادار می‌کند تا اطلاعات را به‌طور گزینشی فیلتر کنند، داده‌ها را به شیوه مغرضانه تفسیر کنند، یا به الگوهای تصمیم‌گیری آزموده‌شده در گذشته بچسبند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *معمولاً وقتی داده‌ها یا گزارش‌ها می‌رسد، مدیران ما همون جوروی نگاهش می‌کنن که همیشه نگاه می‌کردن. مثلاً آگه از قبل باور دارن فلان واحد عملکردش ضعیفه، حتی وی آمارها بهتر شده باشه، باز هم می‌گن "این عدد واقعی نیست، مطمئنم اشتباه داره". انگار ذهنشون دنبال تأیید چیزیه که از قبل فکر می‌کردن، نه فهمیدن واقعیت. برای همین خیلی سخت میشه دیدگاه جدیدی رو برایشون جا انداخت یا تحلیل تازه‌ای رو قبول کنن. کد عادت در تفسیر شواهد از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

۴- تحلیل بعد ساختاری

بعد ساختاری به ویژگی‌های درونی نظام رسمی، قواعد، سلسله‌مراتب و شیوه‌های مستندسازی اشاره دارد که به‌جای تسهیل کار، خود به مانع حرکت، نوآوری و تصمیم‌گیری‌های پویا بدل شده‌اند. این بعد از جنس رسمیت سازمانی و وابستگی شدید به ساختار سلسله‌مراتبی است و

به صورت مجموعه‌ای از رویه‌های تثبیت شده و کنترل محور عمل می‌کند که کارکنان را در چارچوبی سخت و غیرانعطاف‌پذیر نگاه می‌دارد. بعد ساختاری شامل مولفه های تمرکز، پیچیدگی و رسمیت است که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است

۱- تحلیل مولفه رسمیت

رسمیت در این تحقیق به معنای میزان تکیه یک سازمان بر قواعد، مقررات، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و ارتباطات مکتوب و از پیش تعریف شده برای اداره امور و هماهنگی فعالیت‌ها است. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است که: فرآیندهای اداری طولانی و تکراری هم باعث می‌شوند افراد فقط وظایف پایه را انجام دهند و کمتر به بهبود فرایندها فکر کنند. فقدان شفافیت در تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها باعث تعارض بین واحدها و کاهش بهره‌وری می‌شود. همچنین کمبود منابع انسانی و فشار کاری زیاد باعث خستگی و بی‌انگیزگی می‌شود. در نهایت، این عوامل باعث می‌شوند کارکنان به ایستایی عادت کنند و تغییر را ریسک بدانند. کد فرآیندهای اداری طولانی و تکراری از مصاحبه فوق استخراج شده است.

۲- تحلیل مولفه تمرکز

تمرکز به میزان انحصار قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای سلسله‌مراتب سازمان اشاره دارد. در سازمان متمرکز، اختیار تصمیم‌گیری در دست مدیران ارشد است و کارکنان سطوح پایین‌تر صرفاً مجری تصمیم‌های صادره‌اند، نه مشارکت‌کننده در فرایند شکل‌گیری آن‌ها. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است که: به نظر من، مهم‌ترین عامل ایستایی در سازمان، تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالاست. وقتی کوچک‌ترین تصمیم باید از طریق سلسله‌مراتب طولانی گرفته شود، کارکنان احساس می‌کنند اختیار و قدرت اثرگذاری ندارند. این بی‌اختیاری باعث می‌شود خلاقیت از بین برود، چون افراد می‌دانند هر ایده‌ای در نهایت در سیستم پیچیده اداری گم می‌شود. کد تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالا از مصاحبه فوق استخراج شده است.

۳- تحلیل مولفه پیچیدگی

پیچیدگی به میزان تفکیک و جداسازی در ساختار سازمان و تنوع در سطوح، واحدها، وظایف و روابط کاری اشاره دارد. در حالت عادی، پیچیدگی می‌تواند نشانگر تخصصی شدن و تنوع کارکردها باشد؛ اما در حالت ناسالم، به تداخل وظایف، تعدد کانال‌های تصمیم‌گیری، و فقدان وضوح در مسئولیت‌ها منجر می‌شود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است که: برای یک پرونده بیمه باید هم واحد درآمد نظر بدهد، هم دفتر فنی، هم مراقبت؛ کد هم‌پوشانی بین وظایف بخش‌های مختلف از مصاحبه فوق استخراج شده است.

مقوله محوری

ایستایی سازمانی در این تحقیق به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن سازمان، علی‌رغم تغییرات محیطی، توان یا تمایل لازم برای یادگیری، نوآوری و تغییر معنادار را از دست می‌دهد و به تداوم رویه‌های موجود، تصمیم‌گیری‌های محافظه‌کارانه و رفتارهای انفعالی بسنده می‌کند. در این وضعیت، سازمان از نظر ظاهری فعال است، اما از نظر عملکردی و تحولی، دچار رکود می‌شود. مطابق با دیدگاه نظریه‌های یادگیری سازمانی و تغییر سازمانی، ایستایی سازمانی یک فرایند پویا است که از مراحل زیر عبور می‌کند: کاهش یادگیری و نوآوری سازمانی، غلبه رویه‌ها و قواعد رسمی بر تفکر انتقادی، شکل‌گیری رفتارهای انطباقی و سکوت سازمانی، کاهش تعهد، انگیزه و بهره‌وری و بازتولید رکود و مقاومت در برابر تغییر. این چرخه سبب می‌شود سازمان قادر به انطباق مؤثر با محیط نباشد و فاصله آن با نیازهای ذی‌نفعان افزایش یابد. طبق یافته‌های تحقیق، مقوله محوری پژوهش حاضر «ایستایی سازمانی» است که به صورت یک فرایند تداومی شکل می‌گیرد؛ فرایندی که در آن،

عوامل ساختاری، رفتاری، روان‌شناختی و مدیریتی، سازمان را به سمت اتخاذ راهبردهای ارتباطی و انطباقی سوق می‌دهند. این راهبردها اگرچه در کوتاه‌مدت به حفظ وضعیت موجود کمک می‌کنند، اما در بلندمدت منجر به شکل‌گیری پیامدهای فردی و سازمانی شده و ایستایی سازمانی را بازتولید می‌کنند.

مقاله راهبردها

راهبردها شامل راهبردهای ارتباطی و انطباقی است که در ذیل به تفکیک در خصوص آنها توضیح داده شده است.

۱- تحلیل کیفی راهبردهای ارتباطی

راهبردهای ارتباطی در این تحقیق شامل ارتباطات کنترل محور و ارتباطات نمایشی است که در ذیل به تفکیک در خصوص آنها توضیح داده شده است.

-تحلیل کیفی مولفه ارتباطات کنترل محور

ارتباطات کنترل محور به الگوی ارتباطی اطلاق می‌شود که در آن انتقال اطلاعات، بازخوردها و گفت‌وگوهای سازمانی تحت نظارت، تعدیل یا فیلتر مدیریتی قرار دارد. در این نوع ارتباط، مدیریت هدفی ضمنی دارد: حفظ «امنیت اداری» از طریق کنترل جریان پیام‌ها، نه ارتقای فهم متقابل یا تصمیم‌گیری مشارکتی. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *ارتباط‌های غیررسمی و فضای گفت‌وگوی باز هم کم‌رنگ شده است. کارکنان کمتر فرصتی برای بیان ایده‌هایشان دارند و بیشتر دستور می‌گیرند تا نظر بدهند. در چنین شرایطی، شور و انگیزه جمعی جای خودش را به بی‌تفاوتی می‌دهد. وقتی افراد ببینند تغییرات چندانی رخ نمی‌دهد، دیگر انرژی برای پیشنهاد یا ابتکار باقی نمی‌ماند. اگر بخواهیم از ایستایی فاصله بگیریم، باید محیطی بسازیم که در آن هر فرد احساس کند سهمی در تصمیم‌ها دارد. کد کاهش ارتباط‌های غیررسمی از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

-- تحلیل کیفی ارتباطات نمایشی

ارتباطات نمایشی نوعی از رفتار سازمانی است که در آن تعاملات، جلسات، گزارش‌ها و بیانیه‌های ارتباطی به صورت **صوری و نمادین** انجام می‌گیرند تا تصویری مطلوب از وضعیت سازمان ارائه شود. در این ساختار، محتوا اغلب برای رفع تکلیف، نمایش پاسخ‌گویی یا رعایت تشریفات تولید می‌شود، نه برای حل مسئله یا اصلاح تصمیم. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *ایستایی در سازمان ما بیشتر به خاطر نبود ارتباط مؤثر بین واحدهاست. هر بخش به صورت جزیره‌ای کار می‌کند و تعامل چندانی با دیگر بخش‌ها ندارد. وقتی جریان اطلاعات کند یا قطع باشد، یادگیری سازمانی متوقف می‌شود و هر واحد فقط کار خودش را انجام می‌دهد. کد فقدان ارتباط مؤثر بین واحدها از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

۲- تحلیل کیفی راهبردهای انطباقی

راهبردهای انطباقی در نظریه زمینه‌ای اشتراوس و کوربین به رفتارهایی اشاره دارند که افراد در قبال عوامل علی و شرایط زمینه‌ای از خود بروز می‌دهند تا فشارها را مدیریت یا تلطیف کنند. در چارچوب ایستایی سازمانی، این راهبردها کنش‌های بقا در ساختار ایستا هستند؛ کنش‌هایی که به جای تغییر ساختار، با آن همساز می‌شوند. به عبارت دیگر، این راهبردها نشان می‌دهند که کارکنان و مدیران چگونه با ایستایی ساختاری، رسمیت بالا، تمرکز شدید و روابط کنترل محور، کنار می‌آیند و تلاش می‌کنند مخاطرات شخصی و فشارهای محیطی را از خود دور نمایند. راهبردهای تنبیهی شامل مولفه‌های روتین‌های ناکارآمد و کنش‌های محافظه کارانه است که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

-تحلیل کیفی مولفه روتین های ناکارآمد

روتین های ناکارآمد به مجموعه ای از رفتارها، رویه ها و الگوهای تکراری در سازمان گفته می شود که با هدف حفظ ظاهر نظم و کنترل ادامه می یابند، اما در عمل مانع یادگیری، انعطاف پذیری و تحول واقعی می شوند. در این حالت، کارکنان به جای ارزیابی و اصلاح فرآیندها، به تکرار مکانیکی کارها بسنده می کنند و از هرگونه بازنگری یا نوآوری اجتناب دارند. این روتین ها محصول ترکیب رسمیت افراطی، تمرکز تصمیم گیری و نگرش محافظه کارانه مدیران هستند و در نهایت موجب تداوم سکون عملکردی و فروکاست بهره وری سازمانی می شوند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شوندگان این است که: *پیشنهادها معمولاً فرستاده می شن به کمیته ها یا کارگروه ها، و اونجا ماه ها می مونه تا بررسی بشه. توی اون مدت یا شرایط عوض میشه یا انگیزه ی پیشنهاددهنده از بین میره. در ظاهر می گن "باید همه جوانب دیده بشه"، اما در عمل یعنی نمی خوان تحول اتفاق بیفته. کد رد یا به تعویق انداختن پیشنهادهای نوآورانه از مصاحبه فوق استخراج شده است*

- تحلیل کیفی مولفه کنش های محافظه کارانه

کنش های محافظه کارانه به رفتارهایی گفته می شود که هدف آن، جلوگیری از تغییر، حفظ وضع موجود و کاستن از ریسک تصمیم گیری است. این نوع کنش ها بیشتر از منطق انطباق پیروی می کنند تا از منطق تحول؛ یعنی کارکنان برای سازگار شدن با فضای بوروکراتیک و رسمی، تصمیم به نپذیرفتن تغییر می گیرند. در واقع، در سازمانی که رسمیت افراطی و ساختار سلسله مراتبی حاکم است، این کنش ها نوعی پاسخ تدافعی به فشار ساختاری اند: فرد یا تیم، نه برای اصلاح وضعیت، بلکه برای پرهیز از برخورد، خطا یا تهدید احتمالی اقدام می کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شوندگان این است که: *در محیط ایستا، افراد محافظه کار می شوند. هیچ کس حاضر نیست ایده جدید بدهد یا از وضعیت موجود عبور کند. این رفتار به ظاهر منطقی است، اما به مرور فرهنگ سازمانی را خنثی می کند. در چنین فضایی، حتی بهترین نیروها هم کم اثر می شوند. کد پرهیز از تصمیم های خلاقانه برای جلوگیری از ریسک از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

مقوله پیامدها

پیامدهای ایستایی سازمانی شامل عوامل فردی و سازمانی می باشد که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

۱- پیامدهای فردی

در این تحقیق پیامدهای فردی شامل فرسودگی شغلی و کاهش تعهد و هویت حرفه ایی است که به تفکیک توضیح داده شده است.

-تحلیل کیفی فرسودگی شغلی

ایستایی یک معضل سازمانی است که از جریان اطلاعات بین سطح های مختلف سازمان جلوگیری و آثار زیان باری را در قالب فرسودگی شغلی و عملکرد ضعیف ایجاد می کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شوندگان این است که: *ایستایی سازمانی آثار روانی و رفتاری عمیقی بر کارکنان دارد. ابتدا خود را به شکل خستگی ذهنی نشان می دهد. وقتی افراد حس کنند هیچ پیشرفتی در مسیر شغلی شان نیست، ذهنشان خسته و دل سرد می شود. کد خستگی ذهنی از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

-تحلیل کیفی تضعیف نگرش شغلی

تضعیف نگرش شغلی به وضعیتی اشاره دارد که در آن پیوند عاطفی و فکری کارکنان با اهداف و ارزش های سازمان به حداقل می رسد و تصور آن ها از خود به عنوان متخصص و کارآمد تضعیف می شود. کارکنان به جای احساس افتخار و مسئولیت نسبت به کار، تنها به دنبال انجام حداقل وظایف برای حفظ شغل خود هستند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شوندگان این است که: *در این حالت، تفکر انتقادی از*

بین می‌رود و ساختار تصمیم‌گیری ضعیف می‌شود. در تأمین اجتماعی که با پرونده‌ها و مسائل انسانی سروکار داریم، این سکون فکری می‌تواند به خطاهای انسانی جدی منجر شود که به مرور زمان زیاد می‌گردد. کد افزایش خطاهای انسانی از مصاحبه فوق استخراج شده است.

۲- پیامدهای سازمانی

پیامدهای سازمانی شامل ناکامی در پاسخگویی و افت بهره‌وری می‌باشد که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

-تحلیل کیفی مولفه ناکامی در پاسخگویی

ناکامی در پاسخگویی و خدمت‌رسانی عبارت است از ضعف مزمن سازمان در تشخیص، تصمیم‌گیری و اقدام به موقع جهت انطباق با تغییرات محیطی، نیازهای جدید ذی‌نفعان و فوریت‌های عملیاتی. این وضعیت در محیط ایستا، ناشی از غلبه تمرکز، بوروکراسی سنگین و کمبود هوشمندی فناورانه است که سازمان را از یک نهاد فعال به یک دستگاه صرفاً واکنشی (و اغلب دیر هنگام) تبدیل می‌کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *جواب دادن به مراجعات خیلی زمان می‌برد، چون هر کسی فقط بخش خودش رو نگاه می‌کنه و کسی حاضر نیست کل مسئله رو حل کنه. بیشتر رفتارها حالت وظیفه‌ای داره، نه تعهد به خدمت. مردم هم خسته و ناراضی می‌رن. کد ناکارآمدی در پاسخ‌دهی به مراجعات از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

-تحلیل کیفی افت بهره‌وری

«افت بهره‌وری» به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن خروجی سازمانی (اعم از خدمات، تصمیمات و رضایت ذی‌نفعان) نسبت به منابع صرف‌شده (انسانی، مالی و زمانی) کاهش می‌یابد. این کاهش حاصل ترکیب رفتارهای انفعالی، تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه و ساختارهای ناکارآمد است که سبب اتلاف انرژی انسانی و نهادی می‌گردد. در سازمان ایستا، بهره‌وری به علت غلبه قوانین بر خلاقیت، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری، فرسایش انگیزه کارکنان و ضعف فناوری تحلیلی، از حالت پیش‌برنده‌ی سازمان به حالت صرفاً حداقل‌گرایانه (بقا با کمترین سطح عملکرد) تبدیل می‌شود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *ایستایی مستقیماً بهره‌وری را کاهش می‌دهد. چون کارکنان دیگر انگیزه‌ای برای تلاش مضاعف ندارند. در چنین وضعیتی، حتی اگر سیستم ارزیابی عملکرد دقیق باشد، باز هم نتیجه تفاوت چندانی نمی‌کند، چون پاداشی برای نوآوری وجود ندارد. کد کاهش بهره‌وری از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

مقوله زمینه

زمینه‌ها شامل زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی و فناوری است که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

۱- تحلیل کیفی مولفه زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی

زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای مشترک، هنجارهای رفتاری و انتظارات جمعی گفته می‌شود که در محیط کاری کارکنان و جامعه پیرامون وجود دارند و به‌طور غیرمستقیم، جهت‌گیری سازمان را شکل می‌دهند. این زمینه‌ها ویژگی محیطی محسوب می‌شوند که رفتار سازمانی در آن معنا می‌یابد و در نتیجه، هر گونه تغییر یا پویایی در سازمان، تحت تأثیر این فرهنگ و بافت اجتماعی بروز می‌کند یا متوقف می‌شود. زمینه‌های فرهنگی اجتماعی در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

-تحلیل مولفه عوامل فرهنگی

به زعم Schein (2021) فرهنگ سازمانی به مجموعه ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و رفتارهایی گفته می‌شود که چارچوب تعاملات و عملکرد اعضای سازمان را شکل می‌دهد و نقش کلیدی در موفقیت و پایداری سازمان دارد. فرهنگ سازمانی پویا و انعطاف‌پذیر موجب افزایش

نوآوری، یادگیری و تعامل مثبت میان کارکنان می‌شود، در حالی که فرهنگ بسته و پایدار می‌تواند مانعی در برابر تغییر و توسعه سازمانی ایجاد کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: فرهنگ عمومی جامعه هم بی‌تأثیر نیست. در جامعه‌ای که تغییر اغلب با تردید یا مقاومت مواجه می‌شود، سازمان‌ها هم همین روحیه را بازتاب می‌دهند. بسیاری از کارکنان از خانواده‌ها و محیط‌هایی می‌آیند که در آن امنیت شغلی و ثبات بیش از نوآوری ارزش دارد. این ذهنیت ناخودآگاه وارد محیط کار می‌شود و افراد را محتاط می‌کند. کد فرهنگ عمومی جامعه از مصاحبه فوق استخراج شده است.

-تحلیل مولفه عوامل اجتماعی

عوامل اجتماعی، زمینه‌ای هستند که در آن استراتژی‌ها یا راهبردهای ایستایی سازمانی بروز میکنند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: یکی از عوامل مهم بیرونی که بر ایستایی سازمانی تأثیر می‌گذارد، نگرش جامعه به کار دولتی است. در فضای عمومی، کارمند دولتی اغلب با ویژگی‌هایی مثل کندی یا بی‌تفاوتی شناخته می‌شود. این برچسب اجتماعی ناخودآگاه روی روحیه کارکنان تأثیر می‌گذارد. وقتی احساس می‌کنی زحمات دیده نمی‌شود و جامعه تو را بخشی از یک سیستم ناکارآمد می‌داند، انگیزه برای پیشرفت کاهش می‌یابد. کد نگرش جامعه به کار دولتی از مصاحبه فوق استخراج شده است.

۲-تحلیل کیفی مولفه زمینه‌های اقتصادی

زمینه‌های اقتصادی به مجموعه‌ای از شرایط مالی و معیشتی حاکم بر سازمان و محیط بیرونی آن اشاره دارد که به صورت غیرمستقیم بر استراتژی‌ها یا راهبردهای ایستایی سازمانی تأثیر می‌گذارد. این عوامل شامل وضعیت درآمدی کارکنان، ثبات نظام پرداخت، فشارهای هزینه‌ای زندگی، و محدودیت منابع مالی سازمان است. چنین شرایطی بستر روانی و عملی شکل‌گیری ایستایی را مهیا می‌کند؛ زیرا در محیط‌های اقتصادی پرتنش، امنیت شغلی و رضایت مالی کاهش یافته و انگیزه برای مشارکت، خلاقیت و تحول جای خود را به تلاش برای بقا و انطباق منفعلانه می‌دهد. زمینه‌های اقتصادی شامل مولفه‌های نوسانات و کمبودهای بودجه‌ای و هزینه‌های معیشتی است که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

-تحلیل کیفی نوسانات و کمبودهای بودجه‌ای

کمبود منابع مالی یا انسانی، و نبود هماهنگی میان واحدها در ایجاد ایستایی موثر است. در چنین سازمانی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به کندی اجرا می‌شوند و اطلاعات دریافتی از محیط به موقع به تصمیم‌سازان منتقل نمی‌شود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: بله، تجربه‌ای از ایستایی دارم در پروژه‌ای که مربوط به بازنگری فرآیندهای اداری بود. طرح خوبی بود، اما چون پشتیبانی مالی کافی نداشت، بعد از چند ماه متوقف شد. همه هم گفتند "فعالاً صبر کنیم ببینیم بودجه می‌رسد یا نه"، و این صبر چند سال طول کشید. نتیجه این شد که کارکنان دیگر به تغییرات امیدوار نشدند. کد فقدان پشتیبانی مالی کافی از مصاحبه فوق استخراج شده است.

-تحلیل کیفی هزینه‌های معیشتی

هزینه‌های معیشتی به مجموع مخارج ضروری و مداوم زندگی کارکنان اطلاق می‌شود که شامل نیازهای اولیه خانوار مانند مسکن، خوراک، بهداشت، آموزش و حمل‌ونقل است. در سطح تحلیلی، این مؤلفه بیانگر ضریب فشار اقتصادی بر ذهن و رفتار کارکنان است؛ بدین معنا که هرچه فاصله میان درآمد واقعی و هزینه‌های ضروری زندگی بیشتر شود، سطح رضایت شغلی، انگیزه درونی و احساس امنیت اقتصادی کاهش می‌یابد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: از طرف دیگر، وضعیت اقتصادی جامعه و نوسانات قیمت‌ها فشار

روانی زیادی ایجاد کرده است. وقتی دغدغه اصلی افراد تأمین معیشت باشد، تمرکز بر خلاقیت کار سختی می‌شود. به همین دلیل، ایستایی در سازمان گاهی نتیجه مستقیم بی‌ثباتی در محیط بزرگ‌تر است. کد وضعیت اقتصادی جامعه و نوسانات قیمت‌ها از مصاحبه فوق استخراج شده است.

۳- تحلیل کیفی مولفه زمینه های فناوری

زمینه های فناوری برای بروز ایستایی سازمانی شامل فرسودگی زیرساختهای فناوری و فقدان هوشمندی فناورانه است که در ذیل به تفکیک توضیح داده شده است.

-تحلیل کیفی فرسودگی زیرساختهای فناوری

پیشرفت‌های فناوری در دهه‌های اخیر باعث شده است که محیط رقابتی در سازمان‌ها به شکل قابل توجهی تغییر کند. این تغییرات می‌تواند با فرصت‌ها و یا چالش‌های جدیدی برای سازمان‌ها همراه باشد. این چالش‌ها به میزانی می‌توانند بزرگ باشند که حتی سازمان‌های موفق با استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید نتوانند به راحتی موفقیت‌های خود را تکرار کنند. بنابراین، سازمان‌ها برای ادامه‌ی موفقیت‌های خود در آینده، نیازمند استراتژی‌هایی هستند که علاوه بر پاسخگویی به این چالش‌ها، بتوانند از فرصت‌های موجود نیز بهره‌برداری مطلوب داشته باشند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است که: تقریباً هر روز یکی از سامانه‌ها خطا می‌دهد! وقتی می‌باید وارد و خارج بشیم تا کار انجام بشه، دیگه حوصله کسی برای فکر کردن به روش جدید نمی‌مونه. کد بروز خطاهای مکرر در سامانه‌ها از مصاحبه فوق استخراج شده است.

-تحلیل کیفی فقدان هوشمندی فناورانه

فقدان هوشمندی فناورانه به شرایطی گفته می‌شود که در آن فناوری‌های اطلاعاتی و سیستم‌های تصمیم‌یار سازمانی (مانند پایگاه داده، سامانه‌های گزارش‌گیری پویا و ابزارهای تحلیلی) فاقد قابلیت پردازش، تفسیر و استخراج بینش از داده‌ها هستند. در نتیجه، تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بر پایه تجربه فردی، برداشت ذهنی یا روابط اداری انجام می‌گیرد تا تحلیل مبتنی بر داده و شواهد واقعی. در چنین فضایی، سازمان از «یادگیری فناورانه» محروم شده و به جای تعامل فعال با داده‌ها، به اتکای حافظه شفاهی، گزارش‌های ایستا و برداشت‌های مدیریتی بسنده می‌کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است که: در جلسات تصمیم‌گیری معمولاً آمار یا تحلیل خاصی وجود ندارد. بیشتر بر اساس تجربه‌ی مدیران یا حدسیاتشون تصمیم می‌گیریم. مثلاً گفته می‌شه چون سال گذشته این روش جواب داد، امسال هم همون رو ادامه بدیم. کسی دنبال این نیست که داده‌ها واقعاً چی می‌گن یا شرایط چقدر تغییر کرد. کد فقدان گزارش‌گیرهای پویا از مصاحبه فوق استخراج شده است.

مقوله مداخله گر

مداخله‌گرهای محیط خرد به مجموعه‌ی شرایط و تعاملاتی اطلاق می‌شود که در سطح خرد سازمانی (واحد، بخش یا تیم کاری) میان کارکنان جریان دارد و به صورت غیررسمی و رفتاری مسیر کنش‌های انطباقی را جهت‌دهی می‌کند.

۱- تحلیل کیفی مداخله گرهای محیط خرد

مداخله گرهای محیط خرد شامل سرمایه اجتماعی و سرمایه روانشناختی است که در ذیل به تفکیک نشان داده شده است

-تحلیل کیفی مولفه سرمایه اجتماعی

در سطح خرد، سرمایه اجتماعی همان «چسب نامرئی سازمان» است که همکاری، تسهیم دانش، و همدلی را ممکن می‌سازد. وقتی اعتماد سازمانی و ارتباطات غیررسمی قوی باشند، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد و کارکنان با اطمینان بیشتری نوآوری‌ها را می‌پذیرند. اما در شرایطی که روابط مبتنی بر بی‌اعتمادی، رقابت درون‌سازمانی یا انزوای شغلی شکل گرفته باشد، همین عامل به موانع روانی و ارتباطی تبدیل می‌شود و سازمان را در وضعیت سکون نگه می‌دارد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *به نظر من، فقدان اعتماد سازمانی یکی از دلایل مهم ایستایی است. وقتی کارکنان باور نکنند نظراتشان اثرگذار است، انگیزه مشارکت کاهش می‌یابد. فشار کاری و کمبود منابع انسانی باعث می‌شود انرژی افراد صرف مدیریت بحران‌ها شود و فرصتی برای بهبود نباشد. کد اعتماد سازمانی از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

-تحلیل کیفی مولفه سرمایه روانشناختی

در این تحقیق سرمایه روان‌شناختی حالتی از ظرفیت درونی است که موجب می‌شود افراد به جای احساس درماندگی، در برابر دشواری‌ها پایدار بمانند و برای بهبود شرایط تلاش کنند. این سرمایه برخلاف سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌ها) یا سرمایه اجتماعی (شبکه ارتباطات)، بعد ذهنی و عاطفی نیروهای انسانی را منعکس می‌کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *وقتی از بهبود فرایندها صحبت می‌شود، واقعاً دیگر امیدی ندارم. چند بار در جلسات پیشنهاد دادیم که فرایند رسیدگی به پرونده‌ها کوتاه‌تر شود یا سامانه‌ها به‌روزتر شوند، اما هر بار فقط قول داده شد. بعد از مدتی دیدیم هیچ چیز تغییر نکرد. حالا دیگر انگیزه‌ای برای گفتن یا نوشتن چیزی ندارم، چون مطمئنم آخرش همان سیستم قبلی اجرا می‌شود. کد کاهش امید به بهبود شرایط کاری از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

۲-تحلیل کیفی مداخله گره‌های محیط کلان

مداخله‌گرهای محیط کلان مجموعه‌ای از شرایط بیرونی و نهادی‌اند که از فضای اقتصادی، سیاسی، قانونی و فرهنگی کشور یا منطقه سرچشمه می‌گیرند و می‌توانند الگوهای کنش سازمانی را دگرگون سازند. این عوامل عمدتاً بر ساخت ذهنی و رفتاری مدیران و کارکنان تأثیر غیرمستقیم دارند و زمینه‌ای برای تداوم یا شکستن ایستایی نهادی فراهم می‌کنند. مداخله‌گرهای محیط کلان شامل عوامل قانونی و سیاسی می‌باشد که در ذیل به آن اشاره شده است.

-تحلیل کیفی مولفه عوامل قانونی

عوامل قانونی به مجموعه قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و ضوابط اداری الزام‌آور گفته می‌شود که از سطح ملی یا ستاد مرکزی سازمان صادر شده و چارچوب تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌ها را در واحدهای اجرایی تعیین می‌کند. این عوامل نه به صورت اختیاری، بلکه اجباری و الزام‌آور هستند و مخاطب اصلی آن مدیران و کارکنان در سطوح اجرایی‌اند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: *قوانین و نظارت‌های زیاد دست و پاگیر هست و ایستایی روزیاد می‌کند ساختار قانونی و نظارتی از مصاحبه فوق استخراج شده است.*

-تحلیل مولفه عوامل سیاسی

عوامل سیاسی به مجموعه‌ای از روابط قدرت، سیاست‌گذاری‌های کلان دولتی، جهت‌گیری‌های مدیریتی متأثر از سیاست‌های ملی یا منطقه‌ای، و مداخلات غیرحرفه‌ای در ساختار تصمیم‌گیری گفته می‌شود که به شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد اداری سازمان اثرگذارند. این عوامل بازتاب تعامل میان ساختار بوروکراتیک و محیط سیاسی کشور هستند و می‌توانند موجب تثبیت وضعیت موجود یا جلوگیری از تغییرات

ساختاری گردند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است که: یکی از عوامل مهم، نوسانات و بی‌ثباتی در سیاست‌های کلان کشور است. وقتی هر چند سال یک‌بار اولویت‌ها و برنامه‌های دولت تغییر می‌کند، تأمین اجتماعی هم مجبور به بازنگری مداوم در مأموریت‌های خود می‌شود. این تغییرات پی‌درپی باعث می‌شود کارکنان حس کنند تلاششان پایدار نیست و نتیجه‌ای ندارد. کد نوسانات و بی‌ثباتی در سیاست‌های کلان کشور از مصاحبه فوق استخراج شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی پدیده‌ای چندبعدی، پیچیده و متأثر از تعامل هم‌زمان عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری و محیطی است. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، شرایط علی ایستایی سازمانی شامل ابعاد رفتاری، روان‌شناختی، مدیریتی و ساختاری بود که از طریق مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها همچون رفتار انفعالی، رفتار تدافعی، بی‌انگیزگی، ناامنی روانی، تمرکز تصمیم‌گیری، رسمیت افراطی و سوگیری‌های مدیریتی، سازمان را به سمت رکود و حفظ وضعیت موجود سوق می‌دادند. همچنین نتایج نشان داد که ایستایی سازمانی نه تنها در سطح رفتارهای فردی کارکنان بروز می‌یابد، بلکه در سطح فرایندها، ساختارها و الگوهای ارتباطی سازمان نیز بازتولید می‌شود. این یافته‌ها بیانگر آن است که ایستایی سازمانی یک وضعیت مقطعی یا محدود به یک بخش خاص نیست، بلکه چرخه‌ای تداومی است که در صورت عدم مداخله مؤثر، به تدریج در فرهنگ و ساختار سازمان نهادینه می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص نقش عوامل رفتاری در شکل‌گیری ایستایی سازمانی با نتایج پژوهش‌های مرتبط با سکوت سازمانی و رفتارهای محافظه‌کارانه همسواست. نتایج نشان داد که رفتارهای انفعالی و تدافعی کارکنان، از جمله اجتناب از اظهار نظر، پنهان‌کاری اطلاعاتی و تمایل به تبعیت صرف از رویه‌های موجود، از مهم‌ترین زمینه‌های ایجاد ایستایی محسوب می‌شوند. این یافته با پژوهش **Atalla** و همکاران هم‌راستا است که نشان داد سکوت سازمانی موجب کاهش یادگیری سازمانی، افت تعاملات حرفه‌ای و تضعیف مشارکت کارکنان می‌شود (**Atalla et al., 2022**). هنگامی که کارکنان احساس کنند بیان دیدگاه‌ها یا ارائه پیشنهادها نوارانه ممکن است پیامدهای منفی برای آن‌ها داشته باشد، ترجیح می‌دهند در چارچوب وضعیت موجود باقی بمانند و همین امر، زمینه تداوم رکود سازمانی را فراهم می‌سازد. در چنین شرایطی، سازمان به تدریج توانایی خود را برای یادگیری، اصلاح خطاها و انطباق با تحولات محیطی از دست می‌دهد.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که عوامل روان‌شناختی همچون بی‌انگیزگی، ناامیدی و بی‌اعتمادی سازمانی نقش مهمی در تقویت ایستایی دارند. کارکنانی که احساس می‌کنند تلاش‌های آنان نادیده گرفته می‌شود یا در فرایندهای تصمیم‌گیری نقشی ندارند، به مرور دچار کاهش تعلق سازمانی و افت انگیزش می‌شوند. این وضعیت در نهایت به شکل‌گیری نوعی فرسودگی روانی و کناره‌گیری تدریجی از فعالیت‌های خلاقانه منجر می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های مرتبط با اینرسی سازمانی و کاهش سرمایه روان‌شناختی همسواست (**Esmailzadeh** و **Ghamsari & Rahimi, 2024**). همچنین **Ghaharani** و همکاران نشان دادند که بی‌انگیزگی و فرسودگی حرفه‌ای از عوامل اصلی رکود علمی و سازمانی در محیط‌های اداری و آموزشی محسوب می‌شوند (**Ghaharani et al., 2024**). بنابراین، می‌توان گفت که ایستایی سازمانی صرفاً محصول ساختارهای رسمی نیست، بلکه ریشه عمیقی در وضعیت ذهنی و روانی کارکنان و مدیران دارد.

در بُعد مدیریتی، یافته‌ها نشان داد که سوگیری‌های رفتاری و شناختی مدیران، تمرکزگرایی و سبک‌های رهبری کنترل‌محور، از مهم‌ترین عوامل ایجاد و تداوم ایستایی سازمانی هستند. مدیرانی که به ایده‌های جدید بی‌اعتمادند و تصمیم‌گیری را صرفاً در سطوح بالای سازمان متمرکز می‌کنند، عملاً فرصت خلاقیت و مشارکت را از کارکنان سلب می‌نمایند. این نتایج با یافته‌های پژوهش **Tran** همسواست که نشان داد

رهبری تحول‌آفرین و حمایت از خلاقیت می‌تواند ظرفیت نوآوری سازمانی را افزایش دهد، در حالی که سبک‌های مدیریتی اقتدارگرا و کنترل‌محور موجب کاهش چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان می‌شوند (Tran, 2025). همچنین Tenggono و همکاران تأکید کرده‌اند که قابلیت‌های مدیریتی پویا و آمادگی دیجیتال از عوامل کلیدی ارتقای چابکی استراتژیک در سازمان‌ها هستند و ضعف در این قابلیت‌ها می‌تواند سازمان را در وضعیت رکود نگه دارد (Tenggono et al., 2025). بنابراین، یکی از مهم‌ترین الزامات عبور از ایستایی، تحول در نگرش‌ها و سبک‌های مدیریتی است.

در بخش عوامل ساختاری، یافته‌ها نشان داد که رسمیت افراطی، تمرکز تصمیم‌گیری و پیچیدگی فرایندهای اداری، نقش تعیین‌کننده‌ای در تضعیف پویایی سازمان دارند. وجود سلسله‌مراتب طولانی، تعدد قوانین و کندی فرایندهای تصمیم‌گیری موجب می‌شود کارکنان احساس بی‌اختیاری کنند و انگیزه‌ای برای مشارکت فعال نداشته باشند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش Geys و همکاران هم‌راستا است که بیان کردند ثبات بیش از حد و ساختارهای بوروکراتیک سنگین در سازمان‌های عمومی، فرایندهای تحول و یادگیری را محدود می‌کند (Geys et al., 2024). همچنین Grgurevic بیان می‌کند که یکی از مهم‌ترین عوامل رکود بلندمدت در سازمان‌ها و نظام‌های اقتصادی، ناتوانی ساختارها در انطباق با تحولات محیطی و وابستگی شدید به الگوهای سنتی است (Grgurevic, 2022). بنابراین، ساختارهای رسمی اگرچه برای ایجاد نظم ضروری‌اند، اما در صورت افراط می‌توانند به مانعی جدی در برابر نوآوری و یادگیری تبدیل شوند.

یافته‌های پژوهش در خصوص شرایط زمینه‌ای نشان داد که عوامل اقتصادی، فرهنگی و فناورانه نیز در تداوم ایستایی سازمانی نقش اساسی دارند. فشارهای اقتصادی، نوسانات بودجه‌ای و دغدغه‌های معیشتی کارکنان، تمرکز آنان را از خلاقیت و بهبود فرایندها دور کرده و نوعی رفتار حداقلی و بقا محور ایجاد می‌کند. این نتایج با پژوهش Marozau و همکاران همسو است که نشان داد رکود اقتصادی و بی‌ثباتی محیطی می‌تواند توان سازمان‌ها برای نوآوری و تحول را کاهش دهد (Marozau et al., 2024). همچنین Le و Mohiuddin تأکید کردند که اینرسی سازمانی در شرایط محیطی متلاطم، موجب کاهش عملکرد سازمان و محدود شدن ظرفیت نوآوری می‌شود (Le & Mohiuddin, 2024). در چنین شرایطی، سازمان‌ها به جای حرکت به سمت تحول، به حفظ وضعیت موجود تمایل پیدا می‌کنند.

در زمینه عوامل فرهنگی، یافته‌ها نشان داد که فرهنگ محافظه‌کارانه و ترس از تغییر، از مهم‌ترین بسترهای بازتولید ایستایی سازمانی هستند. زمانی که در فرهنگ سازمانی، اشتباه‌پذیری و خلاقیت ارزش تلقی نشود و کارکنان از پیامدهای بیان ایده‌های جدید نگران باشند، سازمان به سمت سکون و روزمرگی حرکت می‌کند. این یافته‌ها با دیدگاه شاین در خصوص فرهنگ سازمانی همخوانی دارد؛ وی معتقد است فرهنگ‌های بسته و کنترل‌محور، مانعی جدی در برابر یادگیری و تحول سازمانی هستند (Schein, 2021). همچنین Basic نشان داد که یادگیری سازمانی و نوآوری باز در سازمان‌هایی موفق‌تر است که فرهنگ مشارکتی و یادگیرنده دارند (Basic, 2024). بنابراین، تحول فرهنگی یکی از پیش‌نیازهای اساسی خروج از ایستایی سازمانی محسوب می‌شود.

یافته‌های مربوط به عوامل فناورانه نشان داد که فرسودگی زیرساخت‌های فناوری و فقدان هوشمندی فناورانه، موجب کاهش کارایی، افزایش خطاها و محدود شدن ظرفیت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده در سازمان می‌شود. کارکنان در چنین شرایطی بخش زیادی از انرژی خود را صرف حل مشکلات سامانه‌ای و فرایندی می‌کنند و فرصت اندکی برای خلاقیت و یادگیری باقی می‌ماند. این یافته با نتایج پژوهش Asrif و همکاران همسو است که نشان داد قابلیت‌های مدیریت فرایندهای کسب‌وکار و نوآوری دیجیتال، نقش مهمی در افزایش پویایی سازمان‌ها دارند (Asrif et al., 2026). همچنین Hiebl و Pielsticker تأکید کردند که خودکارسازی و تحول دیجیتال در صورت مدیریت صحیح می‌تواند

موجب افزایش نوآوری و پویایی سازمانی شود، اما در صورت ضعف مدیریتی، خود به منبعی برای تنش و رکود تبدیل خواهد شد (Hiebl & Pielsticker, 2023).

در بخش پیامدها، نتایج پژوهش نشان داد که ایستایی سازمانی پیامدهای گسترده‌ای در دو سطح فردی و سازمانی ایجاد می‌کند. در سطح فردی، فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش، افت تعهد حرفه‌ای و تضعیف نگرش شغلی از مهم‌ترین پیامدها بودند. در سطح سازمانی نیز افت بهره‌وری، ناکامی در پاسخگویی، کاهش کیفیت خدمات و ناتوانی در انطباق با تحولات محیطی مشاهده شد. این نتایج با پژوهش‌های مرتبط با اینرسی سازمانی و کاهش عملکرد سازمان همخوانی دارد (Esmailzadeh Ghamsari & Rahimi, 2024; Le & Mohiuddin, 2024). همچنین Zacca بیان می‌کند که توانمندی‌های شبکه‌ای و قابلیت‌های سازمانی در موفقیت و پویایی سازمان نقش کلیدی دارند و ضعف در این حوزه‌ها می‌تواند سازمان را در وضعیت رکود و کاهش اثربخشی نگه دارد (Zacca, 2026).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی حاصل تعامل پیچیده میان عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری و محیطی است و نمی‌توان آن را صرفاً ناشی از یک عامل خاص دانست. این پدیده به صورت تدریجی و در نتیجه انباشت الگوهای رفتاری، ساختاری و فرهنگی ناکارآمد شکل می‌گیرد و در نهایت، توان سازمان برای یادگیری، نوآوری و پاسخگویی را کاهش می‌دهد. بنابراین، عبور از وضعیت ایستا مستلزم اتخاذ رویکردی جامع و چندسطحی است که هم‌زمان به اصلاح ساختارها، تحول فرهنگی، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و ارتقای زیرساخت‌های فناورانه توجه داشته باشد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز آن بر اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها یا استان‌ها را با محدودیت مواجه سازد. همچنین ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های عمیق، وابستگی زیادی به برداشت‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان داشت. محدودیت زمانی، حساسیت موضوع و احتمال خودسانسوری برخی مدیران و کارکنان در بیان دیدگاه‌های واقعی نیز می‌توانست بر غنای داده‌ها اثرگذار باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های ترکیبی و مدل‌سازی کمی، الگوی ارائه‌شده را در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد آزمون قرار دهند. همچنین بررسی نقش متغیرهایی نظیر رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ یادگیری، هوش مصنوعی سازمانی و چابکی دیجیتال در کاهش ایستایی سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز توسعه ادبیات نظری این حوزه باشد. مطالعه تطبیقی میان سازمان‌های پویا و ایستا نیز می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر عوامل مؤثر بر تحول سازمانی کمک کند.

از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان تأمین اجتماعی با کاهش تمرکزگرایی، تقویت مشارکت کارکنان و ایجاد نظام‌های حمایتی برای نوآوری، زمینه خروج از وضعیت ایستا را فراهم سازند. بازنگری در ساختارهای بوروکراتیک، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، بهبود نظام انگیزشی و تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و اعتماد می‌تواند نقش مهمی در افزایش پویایی و اثربخشی سازمان ایفا کند. همچنین طراحی برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های مدیریتی و ارتقای سرمایه روان‌شناختی کارکنان، می‌تواند زمینه تحول پایدار در سازمان را فراهم نماید.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary era, organizations operate in highly dynamic and uncertain environments characterized by rapid technological advances, changing stakeholder expectations, economic instability, and growing competitive pressures. Under such conditions, organizational survival increasingly depends on the ability to adapt, innovate, and continuously learn from environmental changes. Organizations that fail to develop adaptive capabilities often experience stagnation, rigidity, and declining effectiveness (Basic, 2024; Grgurevic, 2022). Organizational stagnation refers to a condition in which organizations gradually lose their capacity for learning, innovation, flexibility, and responsiveness, becoming trapped in repetitive routines and resistant structures that inhibit meaningful transformation. This phenomenon can seriously undermine organizational productivity, employee motivation, and service quality.

Recent studies have emphasized that organizational stagnation is not merely a structural issue but rather a multidimensional phenomenon rooted in behavioral, psychological, managerial, cultural, and technological factors. Marozau et al. demonstrated that organizations operating under economic stagnation often experience weakened dynamic capabilities and reduced adaptability, particularly in environments characterized by uncertainty and technological limitations (Marozau et al., 2024). Similarly, Le and Mohiuddin argued that organizational inertia negatively affects firm performance by restricting innovation and reducing strategic flexibility (Le & Mohiuddin, 2024). In this regard, stagnation emerges when organizations continue relying on outdated routines and centralized decision-making mechanisms despite significant environmental transformations.

Public organizations are particularly vulnerable to organizational stagnation because they are frequently characterized by formalized structures, bureaucratic procedures, centralized authority, and limited flexibility. Geys et al. found that excessive organizational stability in public administrations may hinder institutional learning and adaptation processes (Geys et al., 2024). In governmental systems, employees often experience limited autonomy, weak participation in decision-making, and low motivation for innovation, which collectively reinforce passive and defensive organizational behaviors. Such conditions eventually create a culture resistant to change and experimentation.

Organizational culture also plays a central role in either reinforcing or reducing stagnation. According to Schein, organizational culture consists of shared assumptions, beliefs, and behavioral norms that shape how members perceive and respond to organizational realities (Schein, 2021). A rigid and control-oriented culture discourages creativity, learning, and initiative, while participative and learning-oriented cultures foster adaptability and innovation. Research by Atalla et al. further demonstrated that organizational silence weakens organizational learning and reduces employee engagement, thereby increasing the likelihood of organizational stagnation (Atalla et al., 2022). When

employees believe their opinions are ignored or may lead to negative consequences, they become reluctant to contribute ideas or challenge ineffective processes.

Technological transformation has also become a critical factor influencing organizational dynamism. Organizations increasingly depend on digital readiness, intelligent systems, and innovation capabilities to remain effective in rapidly changing environments. Asrif et al. emphasized that business process management capabilities and digital innovation significantly enhance organizational adaptability and operational effectiveness (Asrif et al., 2026). Likewise, Tenggono et al. argued that dynamic managerial capabilities and digital readiness strengthen strategic agility within healthcare organizations (Tenggono et al., 2025). Conversely, outdated technological infrastructures and limited analytical capabilities contribute to inefficiency, slow decision-making, and stagnation.

Within the Iranian public sector, organizational stagnation remains a major challenge, particularly in large service-oriented institutions such as the Social Security Organization. The Social Security Organization plays a vital role in providing welfare, retirement, insurance, and healthcare services to millions of citizens. However, the complexity of administrative processes, centralized structures, rigid regulations, and insufficient technological modernization have increased the risk of organizational stagnation. Golshani et al. emphasized that professional competence and organizational structures significantly affect the effectiveness of the Social Security Organization (Golshani et al., 2021). Moreover, Ghahrani et al. highlighted that demotivation, structural rigidity, and managerial inefficiency contribute substantially to organizational stagnation in public institutions (Ghahrani et al., 2024).

Despite the importance of this issue, previous studies have primarily focused on organizational learning, innovation, or inertia separately, while limited attention has been paid to designing a comprehensive indigenous model of organizational stagnation in Iranian governmental organizations. Therefore, the present study aimed to design an organizational stagnation model in the General Directorate of Social Security of Khorasan Razavi using a grounded theory approach.

Methods and Materials

The present study employed a qualitative methodology based on Strauss and Corbin's grounded theory approach. The research paradigm was interpretive and inductive in nature, aiming to identify and conceptualize the dimensions and mechanisms underlying organizational stagnation within the General Directorate of Social Security of Khorasan Razavi. The statistical population consisted of managers and senior experts working in the fields of human resources, organizational behavior, educational planning, executive management, and social policy within the organization.

Participants were selected using purposive and snowball sampling techniques. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in 12 participants with extensive managerial and professional experience in the Social Security Organization. All participants possessed at least a master's degree, and most held doctoral degrees in management, sociology, social welfare, or educational sciences.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. Interview questions focused on participants' perceptions and experiences regarding organizational stagnation, barriers to innovation, managerial behaviors, organizational structures, communication patterns, and environmental challenges. Each interview was audio-recorded, transcribed verbatim, and repeatedly reviewed to ensure analytical accuracy.

Data analysis was conducted using MAXQDA software through three stages of coding: open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding phase, initial concepts and indicators were

extracted from interview transcripts. During axial coding, related concepts were grouped into categories and dimensions based on causal relationships and contextual conditions. In the selective coding phase, the core category of organizational stagnation was identified, and the final conceptual model was developed.

To ensure credibility and trustworthiness, prolonged engagement, continuous observation, participant review, and peer examination were employed. Reliability was assessed using Cohen's Kappa coefficient, which yielded a value of 0.793, indicating acceptable inter-coder agreement.

Findings

The findings revealed that organizational stagnation within the General Directorate of Social Security of Khorasan Razavi is a multidimensional and process-oriented phenomenon resulting from the interaction of causal, contextual, and intervening conditions. A total of 203 initial indicators were extracted and organized into 27 components, 13 dimensions, and 6 major categories.

The causal conditions consisted of four primary dimensions: behavioral, psychological, managerial, and structural factors. Behavioral factors included passive behaviors and defensive behaviors among employees and managers. Employees frequently avoided expressing opinions, proposing innovative ideas, or criticizing ineffective procedures due to fear of negative consequences and organizational resistance. Defensive behaviors manifested through information concealment, formalistic interactions, and avoidance of accountability.

Psychological factors included demotivation, insecurity, hopelessness, and distrust. Participants reported that employees often perceived their efforts as ineffective and meaningless because organizational decisions were highly centralized and employee participation was limited. This led to declining motivation, emotional exhaustion, and reduced organizational commitment.

Managerial factors involved managerial cognitive bias and behavioral bias. Managers frequently relied on traditional decision-making patterns and resisted new perspectives or analytical approaches. Participants emphasized that many managers preferred maintaining stability and control rather than encouraging innovation and experimentation.

Structural factors included excessive formalization, centralization, and organizational complexity. Participants described lengthy administrative procedures, overlapping responsibilities, hierarchical decision-making, and rigid regulations as major contributors to stagnation. Employees felt they lacked authority and autonomy, which reduced creativity and initiative.

The core category identified in the study was organizational stagnation. Findings indicated that stagnation emerged gradually through reduced organizational learning, dominance of rigid routines, communication barriers, weakened innovation, and increasing resistance to change.

The contextual conditions influencing organizational stagnation consisted of economic, socio-cultural, and technological factors. Economic pressures, insufficient financial resources, and rising living costs reduced employee motivation and increased survival-oriented behaviors. Socio-cultural conditions included conservative social norms, fear of change, and negative public perceptions toward governmental organizations. Technological conditions involved outdated infrastructures, repeated system failures, and lack of intelligent analytical systems.

Intervening conditions were divided into micro-environmental and macro-environmental factors. Micro-environmental factors included social capital and psychological capital, while macro-environmental factors involved political instability and restrictive legal regulations.

The study also identified organizational strategies adopted in response to stagnation. These strategies included control-oriented communication, symbolic communication, ineffective routines,

and conservative adaptive behaviors. Rather than addressing underlying problems, these strategies primarily aimed to preserve organizational stability and minimize risk.

The consequences of organizational stagnation were identified at both individual and organizational levels. Individual consequences included job burnout, reduced professional identity, emotional exhaustion, and weakened commitment. Organizational consequences included reduced productivity, delayed responsiveness, declining service quality, and inability to adapt effectively to environmental changes.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrated that organizational stagnation is not the result of a single isolated factor but rather a complex interaction among behavioral, managerial, structural, psychological, cultural, economic, and technological conditions. The results indicate that stagnation gradually becomes institutionalized when organizations prioritize stability, control, and routine preservation over learning, participation, and innovation.

The identified behavioral patterns, such as passivity and defensiveness, reflected employees' adaptation to a rigid and highly controlled organizational environment. Employees learned that silence and conformity were safer than initiative and innovation. Such conditions weakened organizational learning and reinforced stagnation over time.

Managerial centralization and cognitive rigidity also emerged as critical drivers of stagnation. Managers often relied on established routines and traditional assumptions rather than evidence-based decision-making or participative leadership. This limited organizational flexibility and reduced opportunities for creativity and transformation.

Structural rigidity further intensified stagnation by creating excessive bureaucracy, slow decision-making processes, and overlapping administrative responsibilities. Employees frequently experienced frustration and helplessness because even minor organizational changes required lengthy approvals and complex procedures.

The study also highlighted the importance of contextual and environmental conditions. Economic pressures, technological limitations, and conservative socio-cultural norms collectively reduced employees' motivation and willingness to engage in innovative behaviors. Outdated technological infrastructures and weak analytical systems further constrained organizational responsiveness and adaptability.

Overall, the proposed model illustrates that organizational stagnation within the Social Security Organization is a dynamic and self-reinforcing process. Unless comprehensive interventions address structural, managerial, cultural, and technological dimensions simultaneously, stagnation is likely to persist and reproduce itself. Therefore, enhancing organizational dynamism requires participative leadership, supportive organizational culture, technological modernization, employee empowerment, and strategic flexibility. The findings of this study provide a conceptual framework that can support policymakers and managers in designing effective interventions aimed at transforming stagnant public organizations into adaptive and learning-oriented institutions.

References

- Asrif, M. I., Handayani, P. W., & Harahap, N. C. (2026). Indonesian organization digital innovation: the influence of business process management capabilities. *Business Process Management Journal*, 1-26.
- Atalla, A. D., Elamir, H., & Abou Zeid, M. A. (2022). Exploring the Relationship between Organisational Silence and Organisational Learning in Nurses: A Cross-Sectional Study. *Journal of nursing management*, 30(3), 702-715. <https://doi.org/10.1111/jonm.13539>
- Basic, M. (2024). Organisational Learning Antecedents and Open Innovation: Differences in Internationalisation Level. *International Journal of Innovation Studies*, 5, 1235-1241.

- Bereza, E. (2024). Change Management in Conditions of Technological Stagnation. *Universal Library of Engineering Technology*, 1(2), 257-264. <https://doi.org/10.70315/uloap.ulete.2024.0102010>
- Esmailzadeh Ghamsari, Z., & Rahimi, H. (2024). The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Learning with Organizational Inertia: A Case Study of Kashan University Staff. *Journal of Knowledge Exploration Studies*, 3(2), 119-134.
- Geys, B., Laegreid, P., Murdoch, Z., & Trondal, J. (2024). Organizational Stability and Resocialization in Public Administrations: Theory and Evidence from Norwegian Civil Servants (1986-2016). *Public Administration*, 102(3), 1137-1155. <https://doi.org/10.1111/padm.12968>
- Ghaharani, N., Amuei, F., Hosseini, S. H., Gholami, F., Moradi, S., Ebrahimnejad, P., & Esmailighajari, A. (2024). Effective Factors and Strategies to Deal with Scientific Stagnation from the Perspective of Mazandaran University of Medical Sciences Faculty Members: A Qualitative Study. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 34(232), 180-190.
- Golshani, M., Salavati, A., & Ahmadi, K. (2021). Understanding the Phenomenon of Occupational Competence in the Social Security Organization. *Strategic Management Studies*, 12(48), 249-268.
- Grgurevic, N. (2022). Braking Factors Influencing the Long-Term Stagnation of Development in the SEE Countries. *Journal of International Studies*, 15(1), 78-89. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-1/5>
- Hiebl, M. R., & Pielsticker, D. I. (2023). Automation, Organizational Ambidexterity and the Stability of Employee Relations: New Tensions Arising between Corporate Entrepreneurship, Innovation Management and Stakeholder Management. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1978. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09987-1>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00384-1>
- Marozau, R., Aginskaja, H., & Guerrero, M. (2024). ICT-Related Dynamic Capabilities and SMEs' Performance: An Analysis during the Economic Stagnation in Belarus. *The Journal of Technology Transfer*, 49(5), 1696-1718. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10058-2>
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tenggono, E., Soetjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2025). Dynamic Managerial Capabilities In action: Advancing Strategic Agility and Digital Readiness in Healthcare Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2024-0772>
- Tran, M. N. (2025). Fostering Organizational Innovation Capability Through Transformational Leadership and Creativity in Public Educational Institutions: Moderating Roles of AI-enabled Job Complexity and Innovation Climate. *International Journal of Educational Management*, 1-17. <https://doi.org/10.1108/ijem-12-2024-0851>
- Zacca, R. (2026). Leveraging network capability for small enterprise success: The critical roles of organizational capability and alertness. *Journal of Small Business Management*, 64(1), 287-310. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2478448>