

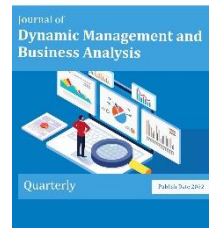


Journal Website

Article history:
Received 28 February 2026
Revised 25 July 2026
Accepted 03 August 2026
Initial Publication 31 August 2026
Final Publication 23 August 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 3, pp 1-29



E-ISSN: 3041-8933

Designing and Validating an Organizational Inertia Model in the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan

Zaker. Talebi Golde¹, Hamed Khorasani Toroghi^{1*}, Amir Rahimpour¹

¹ Department of Public Administration, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

* Corresponding author email address: Khorasani66@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Talebi Golde, Z., Khorasani Toroghi, H., & Rahimpour, A. (2027). Designing and Validating an Organizational Inertia Model in the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan. *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(3), 1-29.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.422>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to design and validate an organizational inertia model for the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan.

Methodology: This study employed an exploratory sequential mixed-methods design, integrating grounded theory in the qualitative phase with a survey approach in the quantitative phase. The qualitative participants were 12 managers and experts in human resource management and organizational behavior at the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan. They were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Qualitative data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed according to Strauss and Corbin's systematic grounded theory approach using MAXQDA. In the quantitative phase, 196 eligible employees were selected through simple random sampling from a population of 450 employees. A researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings was used for data collection. Its face and content validity were evaluated by experts, while construct validity was assessed using confirmatory factor analysis. Internal consistency and composite reliability were examined through Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Quantitative data were analyzed using SPSS version 22 and partial least squares structural equation modeling.

Findings: Qualitative analysis identified 203 indicators organized into 27 components, 13 dimensions, and six principal categories: causal conditions, the central phenomenon, strategies, consequences, contextual conditions, and intervening conditions. Confirmatory factor analysis demonstrated that the retained items had acceptable factor loadings. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients for the model components exceeded the recommended threshold of 0.70. Moreover, the model-fit indices, coefficients of determination, and path coefficients supported the adequacy of both the measurement and structural models, thereby confirming the validity of the proposed organizational inertia model.

Conclusion: Organizational inertia is a multidimensional, context-dependent, and systemic phenomenon arising from the interaction of behavioral, psychological, managerial, structural, and environmental factors. Its effective management therefore requires coordinated interventions across individual, organizational, and environmental levels.

Keywords: Inertia; Organizational Inertia; Social Security Organization; Grounded Theory; Mixed Methods; Structural Equation Modeling.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological development, economic volatility, institutional complexity, changing stakeholder expectations, and growing pressure for accountability and service quality. Under such conditions, organizational survival and effectiveness increasingly depend on the capacity to learn, innovate, reconfigure resources, and respond appropriately to environmental change. Organizations that fail to renew their structures, managerial assumptions, work routines, and technological capabilities may gradually become trapped in established patterns of action. This condition is generally described as organizational inertia or organizational stagnation. Organizational inertia refers to an organization's tendency to preserve existing structures, procedures, beliefs, and behavioral patterns despite evidence that adaptation is necessary. Although a degree of stability can support coordination, continuity, and predictability, excessive stability may limit organizational responsiveness and transform routine continuity into institutional rigidity (Geys et al., 2024; Gupta, 2024).

Organizational inertia is not usually produced by a single event. Rather, it develops through the cumulative interaction of structural, managerial, psychological, behavioral, technological, and environmental factors. Highly formalized procedures, centralized decision-making, administrative complexity, managerial risk aversion, defensive employee behavior, low motivation, distrust, and dependence on established routines may collectively weaken an organization's capacity for change. Research on data-enabled organizational transformation has shown that inertia can obstruct the adoption and diffusion of new technologies even when the technical resources required for transformation are available (Mikalef et al., 2018). Similarly, studies of public-sector organizations indicate that bureaucratic barriers, weak knowledge-sharing cultures, limited managerial support, and rigid structures can restrict the adoption of knowledge-management practices and reproduce existing patterns of action (Ashok et al., 2021). These findings suggest that organizational inertia should be understood as a systemic phenomenon rather than as an isolated behavioral or structural deficiency.

Managerial cognition and leadership behavior are particularly important in the formation or reduction of inertia. Managers who rely excessively on previous experience, avoid uncertainty, disregard contradictory information, or prefer low-risk decisions may unintentionally reinforce organizational stagnation. In contrast, leaders who articulate a clear vision, encourage knowledge exchange, support experimentation, and create psychological readiness for change can reduce organizational resistance and strengthen employee creativity. Previous research has demonstrated that leader vision is associated with lower organizational inertia and greater service-employee creativity, particularly when knowledge donating is encouraged (AlKayid et al., 2023). Transformational leadership and self-management skills have also been identified as important mechanisms through which employees and managers become more capable of confronting established routines and adapting to change (Bay Salam et al., 2024). Psychological factors such as insecurity, distrust, low self-efficacy, and lack of motivation may therefore be considered both consequences and reinforcing mechanisms of organizational inertia (Ghavami et al., 2023).

Organizational learning and intellectual capital also have a central role in determining whether an organization remains adaptive or becomes stagnant. Organizations that cannot create, absorb, share, and

apply knowledge are more likely to depend on outdated assumptions and solutions. Evidence indicates that intellectual capital and organizational learning are negatively associated with organizational inertia, suggesting that stronger human, structural, and relational knowledge resources can improve organizational adaptability ([Esmailzadeh Ghamsari & Rahimi, 2024](#)). Nevertheless, learning capacity does not automatically generate innovation. Knowledge inertia may weaken the relationship between organizational learning capability and innovation by encouraging employees to interpret new problems through familiar cognitive frameworks ([Kazemi & Farhadpour, 2023](#)). Thus, organizational learning must involve not only knowledge accumulation but also critical reflection, unlearning, and the revision of institutionalized assumptions.

The consequences of inertia extend beyond internal administrative inefficiency. Organizational stagnation may reduce innovation, productivity, employee engagement, service quality, and strategic responsiveness. It can also increase social undermining, organizational entropy, occupational exhaustion, and dysfunctional interpersonal relations ([Rostamzadeh et al., 2025](#)). In service organizations, the consequences may be particularly serious because slow decision-making and ineffective routines directly influence the quality and timeliness of services provided to citizens. Research has shown that organizational inertia can weaken firm performance by limiting open innovation and the development of new business models ([Le & Mohiuddin, 2024](#)). Innovation stagnation has likewise been reported in humanitarian service systems where institutional dependence, coordination problems, and established delivery mechanisms restrict organizational renewal ([Monich et al., 2023](#)). Scientific stagnation has also been linked to structural, motivational, managerial, and environmental barriers, demonstrating that inertia can emerge in diverse organizational contexts ([Ghahrani et al., 2024](#)).

Technological and environmental conditions can intensify or moderate organizational inertia. Obsolete technological infrastructure, weak digital intelligence, limited technological skills, and fragmented information systems may preserve inefficient procedures and reduce organizational responsiveness. Technological change, however, may also generate uncertainty and resistance when employees perceive automation as a threat to job stability or professional identity ([Hiebl & Pielsticker, 2023](#)). Effective change management in conditions of technological stagnation therefore requires simultaneous attention to infrastructure, skills, leadership, organizational design, and employee participation ([Bereza, 2024](#)). Information and communication technology-related dynamic capabilities may improve performance during economic stagnation, but their effectiveness depends on the organization's ability to integrate technology into its strategic and operational processes ([Marozau et al., 2024](#)).

Economic, legal, political, and social conditions are also influential. Budget instability, rising operational costs, regulatory restrictions, and political pressures may encourage conservative decision-making and discourage experimentation. During periods of stagnant growth and uncertainty, organizations often become dependent on familiar institutional arrangements, even when those arrangements are no longer effective ([Struckell et al., 2022](#)). Financial, operational, and human-resource risk management can contribute to organizational stability, but stability must remain dynamic and adaptive rather than rigid ([Eyinade et al., 2025](#); [Margana et al., 2025](#)). Organizational culture and accountability mechanisms similarly determine whether new managerial practices are genuinely implemented or absorbed into existing routines without meaningful change ([Darbandi Farahani et al., 2025](#)).

Despite the expansion of research on organizational inertia, much of the literature has examined isolated relationships between inertia and variables such as leadership, innovation, learning, psychological

factors, technology, or performance. There remains a need for integrated, context-sensitive models that explain how causal conditions, contextual conditions, intervening factors, organizational strategies, and consequences interact within public service organizations. Grounded theory is particularly useful for investigating such a multidimensional process because it enables the development of a model derived from the experiences and interpretations of organizational actors rather than imposing a predetermined theoretical structure (Sharma et al., 2022). Accordingly, the present study aimed to design and validate a comprehensive model of organizational inertia in the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan.

Materials and Methods

This study employed an exploratory sequential mixed-methods design. The qualitative phase was conducted using the systematic grounded theory approach, and the quantitative phase used a descriptive-survey design for model validation. In the qualitative phase, the participants were 12 managers and experts from the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan. Participants were required to possess at least a master's degree in management, social sciences, education, or a related field, have at least 10 years of employment experience in the Social Security Organization, and have at least five years of managerial experience. They were selected through purposive and snowball sampling, and interviews continued until theoretical saturation was achieved.

Qualitative data were collected through in-depth, semi-structured interviews lasting approximately 60 minutes or longer. The interviews were recorded, transcribed, reviewed, and analyzed through open, axial, and selective coding based on the Strauss and Corbin systematic paradigm. MAXQDA software was used to organize and analyze the qualitative data. Credibility was strengthened through prolonged engagement, continuous comparison, participant review, and expert examination of the raw data, interpretations, and extracted categories.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of 450 eligible employees of the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan, of whom 196 were selected by simple random sampling based on Cochran's formula. A researcher-developed questionnaire was constructed from the qualitative findings. The initial instrument contained 187 items covering the principal categories and dimensions of the proposed model. Face and content validity were assessed by university professors and organizational experts. Construct validity was evaluated using confirmatory factor analysis. Internal consistency and reliability were examined through Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Quantitative data were analyzed using SPSS version 22 and partial least squares structural equation modeling. The measurement model was assessed through factor loadings, internal consistency, composite reliability, and validity indicators, while the structural model was evaluated through path coefficients, coefficients of determination, and model-fit indices.

Findings

Analysis of the qualitative interviews produced 203 initial indicators related to organizational inertia. Through successive stages of coding and conceptual integration, these indicators were organized into 27 components, 13 dimensions, and six principal categories: causal conditions, the central phenomenon, strategies, consequences, contextual conditions, and intervening conditions.

The category of causal conditions included four dimensions, nine components, and 102 indicators. The behavioral dimension consisted of passive behavior and defensive behavior. The psychological

dimension included demotivation, insecurity, and distrust. The managerial dimension comprised managers' cognitive biases and behavioral biases. The structural dimension included formalization, complexity, and centralization. Together, these dimensions represented the principal mechanisms through which organizational inertia was formed and reinforced.

Organizational inertia was identified as the central phenomenon of the model. It represented the organization's reduced capacity to learn, adapt, innovate, revise established procedures, and respond rapidly to internal and external changes.

The strategy category contained two dimensions, four components, and 26 indicators. Communication strategies included control-oriented communication and symbolic or performative communication. Adaptive strategies included inefficient routines and conservative actions. These strategies indicated that the organization frequently responded to uncertainty and change by strengthening control, maintaining familiar procedures, or implementing participation and communication in a largely formal or symbolic manner.

The consequence category included two dimensions, four components, and 23 indicators. Individual consequences consisted of occupational burnout and weakened job attitudes. Organizational consequences included failure in responsiveness and declining productivity. These findings indicated that inertia affected both employees' psychological and occupational experiences and the organization's overall ability to deliver efficient and timely services.

Contextual conditions consisted of three dimensions, six components, and 32 indicators. The economic dimension included budget fluctuations and shortages as well as increasing living costs. The sociocultural dimension included cultural and social factors. The technological dimension comprised technological infrastructure deterioration and lack of technological intelligence. These conditions provided the organizational setting in which inertia emerged and became more persistent.

Intervening conditions included two dimensions, four components, and 20 indicators. The microenvironment dimension consisted of social capital and psychological capital, whereas the macroenvironment dimension included legal and political factors. These variables influenced the intensity of the relationships among the causal conditions, central phenomenon, strategies, and consequences.

The quantitative analysis supported the reliability and validity of the proposed model. Confirmatory factor analysis showed that the retained questionnaire items had acceptable factor loadings. Cronbach's alpha and composite reliability coefficients for the model components were above the recommended threshold of 0.70, demonstrating satisfactory internal consistency. The assessment of the measurement model confirmed the adequacy of the indicators in representing their respective constructs. The structural model assessment, including path coefficients, coefficients of determination, and overall fit indicators, supported the empirical adequacy of the relationships proposed in the qualitative model. Consequently, the final model was considered sufficiently valid for explaining organizational inertia in the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational inertia in the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan is a systemic and multidimensional phenomenon. It cannot be attributed exclusively to employee resistance, managerial weakness, bureaucratic structure, or environmental pressure. Instead,

it develops through reciprocal interactions among individual behavior, psychological conditions, managerial cognition, organizational structure, technological capacity, and external constraints.

Passive and defensive behavior appeared to be important causal mechanisms because they weaken participation, responsibility, and openness to change. When employees expect that their ideas will not influence decisions or believe that change may threaten their position, they are more likely to withdraw, comply superficially, or defend established routines. These responses then provide managers with fewer opportunities to identify problems and mobilize organizational knowledge.

Managerial cognitive and behavioral biases also contribute to stagnation by narrowing the range of alternatives considered in decision-making. Dependence on previous experience, avoidance of uncertainty, and preference for familiar procedures may appear rational in the short term, particularly in a highly regulated public organization. Over time, however, these patterns reduce organizational sensitivity to environmental changes and normalize inefficient practices.

The structural findings indicate that formalization, complexity, and centralization become problematic when they eliminate discretion, delay decisions, and prevent units from responding to local conditions. In a public service organization, some formal control is essential for legality, accountability, and consistency. Nevertheless, excessive control may transform necessary administrative order into rigidity. The critical issue is therefore not the complete removal of formal structures, but the creation of a balance between standardization and adaptive discretion.

The identified communication and adaptive strategies show how inertia reproduces itself. Control-oriented communication restricts the upward flow of information, while symbolic participation creates the appearance of consultation without transferring meaningful influence to employees. Inefficient routines and conservative actions reduce immediate uncertainty but prevent deeper organizational learning. These strategies may temporarily preserve administrative stability, yet they intensify long-term stagnation by discouraging experimentation and concealing operational deficiencies.

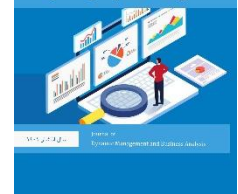
The consequences identified in the model confirm that organizational inertia generates costs at both individual and organizational levels. Occupational burnout and weakened job attitudes arise when employees repeatedly encounter ineffective processes without sufficient authority to change them. Failure in responsiveness and reduced productivity occur when organizational resources are consumed by redundant procedures, delayed decisions, fragmented communication, and repeated correction of preventable problems. In a social security organization, these consequences may ultimately affect service recipients, employers, insured individuals, pensioners, and other stakeholders.

The contextual and intervening conditions also indicate that inertia should not be interpreted solely as an internal managerial failure. Budget shortages, economic pressure, outdated technology, legal restrictions, and political instability may limit organizational discretion and reinforce conservative behavior. At the same time, social capital and psychological capital may protect the organization against stagnation by improving trust, cooperation, resilience, hope, and confidence in collective action. Thus, the same structural pressure may produce different organizational outcomes depending on the level of internal trust and psychological readiness.

Overall, the validated model provides an integrated framework for diagnosing organizational inertia. Its principal contribution lies in connecting causal conditions, the central phenomenon, organizational strategies, contextual conditions, intervening factors, and consequences within a unified

explanatory structure. The model suggests that isolated interventions are unlikely to produce sustainable improvement. Reducing inertia requires coordinated action involving leadership development, employee participation, structural decentralization, process redesign, knowledge sharing, psychological empowerment, technological modernization, and continuous assessment of environmental constraints.

It can therefore be concluded that organizational inertia in the General Directorate of Social Security of Razavi Khorasan is a context-dependent cycle in which rigid structures, biased managerial decisions, psychological insecurity, passive behavior, controlling communication, and conservative routines reinforce one another. Breaking this cycle requires transforming the organization from a rule-dependent and reactive system into a learning-oriented, participatory, technologically capable, and adaptively stable institution.



طراحی و اعتبارسنجی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی

ذاکر طالبی گلده^۱، حامد خراسانی طرقي^{۱*}، امیر رحیم پور^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: Khorasani66@iaua.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

طالبی گلده، ذاکر، خراسانی طرقي، حامد، و رحیم پور، امیر. (۱۴۰۶). طراحی و اعتبارسنجی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۶(۳)، ۲۹-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر فلسفه، آمیخته و از نظر طرح، اکتشافی متوالی بود که در بخش کیفی با استفاده از نظریه پردازی داده بنیاد و در بخش کمی به روش پیمایشی انجام شد. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی بودند که به صورت هدفمند و با روش گلوله برفی تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته گردآوری و براساس رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در بخش کمی، از میان ۴۵۰ نفر از کارکنان واجد شرایط، ۱۹۶ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از یافته‌های کیفی بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر متخصصان و روایی سازه آن با تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. پایایی ابزار نیز با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی گردید. تحلیل داده‌های کمی با نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۲ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی انجام شد. **یافته‌ها:** نتایج تحلیل کیفی به شناسایی ۲۰۳ شاخص در قالب ۲۷ مؤلفه، ۱۳ بُعد و شش مقوله اصلی شامل عوامل علی، پدیده محوری، راهبردها، پیامدها، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر منجر شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد بارهای عاملی گویه‌های باقی‌مانده در سطح قابل قبولی قرار داشتند. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مؤلفه‌ها از حد معیار ۰.۷۰ بیشتر بود. همچنین شاخص‌های برازش، ضرایب تعیین و ضرایب مسیر، کفایت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری و اعتبار الگوی پیشنهادی را تأیید کردند. **نتیجه‌گیری:** ایستایی سازمانی پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و سیستمی است که از تعامل عوامل رفتاری، روان‌شناختی، مدیریتی، ساختاری و محیطی شکل می‌گیرد؛ بنابراین، مدیریت آن مستلزم مداخلات هماهنگ در سطوح فردی، سازمانی و محیطی است.

کلیدواژه‌گان: ایستایی؛ ایستایی سازمانی؛ تأمین اجتماعی؛ نظریه داده بنیاد؛ روش آمیخته؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری.

مقدمه

سازمان‌ها در محیط معاصر با مجموعه‌ای از تحولات سریع فناوریانه، اقتصادی، اجتماعی و نهادی مواجه‌اند که استمرار فعالیت و دستیابی به عملکرد پایدار را به توانایی آن‌ها در یادگیری، سازگاری، بازآرایی منابع و پاسخ‌گویی به تغییرات وابسته ساخته است. گسترش فناوری‌های دیجیتال، دگرگونی انتظارات کارکنان و ذی‌نفعان، افزایش پیچیدگی خدمات، محدودیت منابع و تشدید عدم قطعیت‌های محیطی سبب شده است که الگوهای سنتی اداره سازمان‌ها به‌تنهایی قادر به تضمین اثربخشی نباشند. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی موفق‌ترند که بتوانند قابلیت‌های پویا را توسعه دهند، دانش جدید را جذب کنند و ساختارها، فرایندها و راهبردهای خود را متناسب با الزامات محیط بازرگانی نمایند. شواهد نشان می‌دهد قابلیت‌های پویای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانند در دوره‌های رکود اقتصادی، ظرفیت انطباق و عملکرد سازمان‌ها را تقویت کنند؛ باین‌حال، برخورداری از فناوری به‌تنهایی کافی نیست و نحوه پذیرش، انتشار و به‌کارگیری آن در سازمان نقشی تعیین‌کننده دارد (Marozau et al., 2024). هنگامی که سازمان در برابر تغییرات مقاومت می‌کند، از بازنگری در الگوهای پیشین اجتناب می‌ورزد و تصمیم‌های خود را بر پایه عادت‌ها و رویه‌های تثبیت‌شده اتخاذ می‌کند، با پدیده‌ای مواجه می‌شود که در ادبیات مدیریت از آن با عنوان ایستایی یا اینرسی سازمانی یاد می‌شود.

ایستایی سازمانی به گرایش سازمان برای حفظ وضعیت موجود، تداوم الگوهای رفتاری و ساختاری پیشین و مقاومت در برابر تغییرات ضروری اشاره دارد. این پدیده صرفاً به معنای ثبات یا استمرار نیست، بلکه وضعیتی است که در آن ساختارها، نگرش‌ها، فرایندها و الگوهای تصمیم‌گیری چنان تثبیت می‌شوند که توان سازمان برای سازگاری، نوآوری و اصلاح کاهش می‌یابد. از این منظر، باید میان ثبات سازمانی مطلوب و ایستایی سازمانی تمایز قائل شد. ثبات می‌تواند هماهنگی، قابلیت پیش‌بینی، انسجام و استمرار خدمات را تقویت کند، درحالی‌که ایستایی، زمانی شکل می‌گیرد که حفظ وضع موجود به ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازهای جدید منجر شود. مطالعات مربوط به ثبات در ادارات دولتی نیز نشان می‌دهد استمرار ساختارها و نقش‌ها می‌تواند فرایند اجتماعی شدن کارکنان و ادراک آنان از وظایف را تحت تأثیر قرار دهد، اما ثبات بیش‌ازحد ممکن است انعطاف‌پذیری سازمان را محدود سازد (Geys et al., 2024). بنابراین، ایستایی را می‌توان صورت ناکارآمد و بازدارنده ثبات دانست که سازمان را در مسیرهای گذشته محصور می‌کند.

ماهیت ایستایی سازمانی چندبعدی و تدریجی است. این پدیده معمولاً به‌صورت ناگهانی ظهور نمی‌کند، بلکه در طول زمان و در نتیجه انباشت تصمیم‌های محافظه‌کارانه، فرایندهای رسمی و پیچیده، ضعف یادگیری، تمرکز قدرت، کاهش انگیزش و گسترش بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد. سازمان ممکن است در ظاهر به فعالیت عادی خود ادامه دهد، اما ظرفیت درونی آن برای تشخیص مسائل، یادگیری از تجربه، پذیرش ایده‌های جدید و پاسخ‌گویی به تحولات محیطی کاهش یابد. در چنین وضعیتی، کارکنان به‌جای جست‌وجوی راه‌های تازه، به روش‌های آزموده‌شده و کم‌خطر متوسل می‌شوند و مدیران نیز ممکن است به‌دلیل سوگیری‌های شناختی و رفتاری، نشانه‌های تغییر را نادیده بگیرند. ایستایی در پذیرش و انتشار فناوری‌های مبتنی بر کلان‌داده نمونه‌ای از این وضعیت است؛ به‌گونه‌ای که حتی وجود ظرفیت‌های فناوریانه، بدون غلبه بر مقاومت‌های سازمانی، الزاماً به تحول منجر نمی‌شود (Mikalef et al., 2018). ازاین‌رو، ایستایی را باید فرایندی سیستمی دانست که عناصر ساختاری، انسانی، مدیریتی و فناوریانه را به یکدیگر پیوند می‌دهد.

یکی از ابعاد اصلی ایستایی، بعد ساختاری آن است. ساختارهای سلسله‌مراتبی، تمرکزگرایی، رسمیت افراطی، تعدد مقررات و پیچیدگی فرایندها می‌توانند سرعت تصمیم‌گیری را کاهش داده و امکان اصلاح و نوآوری را محدود کنند. سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه نهادهای عمومی و دولتی، غالباً دارای رویه‌های تثبیت‌شده و نظام‌های اداری گسترده‌ای هستند که اگرچه برای حفظ کنترل و پاسخ‌گویی ایجاد شده‌اند، در صورت

انعطاف‌ناپذیری به بازتولید ایستایی منجر می‌شوند. پژوهش درباره پذیرش شیوه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های بخش عمومی نشان داده است که مقابله با اینرسی مستلزم اصلاح ساختار، تقویت رهبری، ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و کاهش موانع بوروکراتیک است (Ashok et al., 2021). در سازمان‌های خدمات عمومی که تصمیم‌ها و فرایندها با قوانین و الزامات متعدد پیوند دارند، این مسئله اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا کندی در اصلاح ساختار می‌تواند مستقیماً کیفیت و سرعت ارائه خدمات را تحت تأثیر قرار دهد.

بعد فرهنگی ایستایی نیز نقش مهمی در استمرار آن دارد. فرهنگ‌های محافظه‌کار، تنبیه‌کننده خطا و کم‌تحمل نسبت به ریسک، کارکنان را به تبعیت منفعلانه از رویه‌های موجود سوق می‌دهند. در چنین فرهنگی، نوآوری به‌عنوان تهدیدی برای نظم موجود تلقی می‌شود و افراد ترجیح می‌دهند از طرح ایده‌های تازه، مشارکت در تصمیم‌گیری یا نقد فرایندهای ناکارآمد خودداری کنند. ایستایی فرهنگی ممکن است به تدریج به هنجاری سازمانی تبدیل شود و این تصور را ایجاد کند که تغییر یا ناممکن است یا هزینه‌ای بیش از فایده دارد. بررسی مدیریت اینرسی در اجرای حسابداری مدیریت راهبردی نیز نشان داده است که فرهنگ سازمانی و سازوکارهای پاسخ‌گویی می‌توانند نقش مهمی در تقویت یا کاهش مقاومت در برابر تغییر داشته باشند (Darbandi Farahani et al., 2025). از این‌رو، غلبه بر ایستایی صرفاً از طریق اصلاح دستورالعمل‌ها ممکن نیست، بلکه مستلزم تغییر در ارزش‌ها، باورها و الگوهای تعامل سازمانی است.

عوامل روان‌شناختی و رفتاری نیز از دیگر زمینه‌های مهم شکل‌گیری ایستایی محسوب می‌شوند. بی‌انگیزگی، احساس ناامنی، بی‌اعتمادی، ترس از پیامدهای تغییر و نگرانی از ازدست‌دادن موقعیت یا قدرت می‌توانند کارکنان و مدیران را به مقاومت مستقیم یا غیرمستقیم سوق دهند. مقاومت ممکن است به‌صورت رفتار انفعالی، تعلل، اجرای ظاهری برنامه‌ها، پنهان‌سازی اطلاعات یا دفاع از رویه‌های پیشین بروز کند. مدل‌های مبتنی بر عوامل روان‌شناختی نشان داده‌اند که ویژگی‌های فردی و ادراک‌های کارکنان سهم قابل‌توجهی در مدیریت یا بازتولید اینرسی دارند (Ghavami et al., 2023). همچنین مهارت‌های خودمدیریتی می‌توانند از طریق تقویت رهبری تحول‌آفرین، به کاهش ایستایی کمک کنند؛ زیرا کارکنان و مدیرانی که از خودآگاهی، خودتنظیمی و توانایی مدیریت رفتار برخوردارند، آمادگی بیشتری برای پذیرش تحول و مشارکت در اصلاحات دارند (Bay Salam et al., 2024). بنابراین، تحلیل ایستایی بدون توجه به تجربه ذهنی و واکنش‌های روان‌شناختی اعضای سازمان ناقص خواهد بود.

رهبری و شیوه‌های مدیریتی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در شکل‌گیری یا کاهش ایستایی‌اند. مدیرانی که به حفظ کنترل، اجتناب از ریسک و تکرار الگوهای گذشته گرایش دارند، ناخواسته فضای سازمان را به‌سوی سکون سوق می‌دهند. سوگیری‌های شناختی، اعتماد بیش‌ازحد به تجربه‌های قبلی، بی‌توجهی به داده‌های جدید و ترجیح تصمیم‌های کم‌هزینه کوتاه‌مدت می‌توانند مانع بازاندیشی راهبردی شوند. در مقابل، رهبران برخوردار از چشم‌انداز روشن، توانایی برقراری ارتباط مؤثر و حمایت از یادگیری قادرند منابع انسانی را برای مشارکت در تغییر بسیج کنند. رابطه میان چشم‌انداز رهبر، اینرسی سازمانی و خلاقیت کارکنان نشان می‌دهد که کاهش ایستایی می‌تواند اثر رهبری چشم‌اندازگرا بر خلاقیت را تقویت کند و اهدای دانش نیز در این فرایند نقش تسهیل‌کننده دارد (AlKayid et al., 2023). از این‌رو، رهبری نه‌فقط یک عامل فردی، بلکه سازوکاری نهادی برای جهت‌دهی به رفتار جمعی و شکستن چرخه‌های تکرار محسوب می‌شود.

یادگیری سازمانی و سرمایه فکری نیز ارتباط نزدیکی با ایستایی دارند. سازمانی که نتواند دانش را تولید، جذب، تسهیم و به عمل تبدیل کند، به تدریج در دام دانش و تجربه‌های گذشته گرفتار می‌شود. این وضعیت با مفهوم اینرسی دانشی ارتباط دارد؛ یعنی زمانی که دانش موجود به‌جای آنکه مبنای یادگیری جدید باشد، به مانعی برای پذیرش دیدگاه‌ها و راه‌حل‌های تازه تبدیل می‌شود. یافته‌ها نشان داده‌اند سرمایه فکری و یادگیری سازمانی با اینرسی سازمانی رابطه منفی دارند و تقویت دانش انسانی، ساختاری و رابطه‌ای می‌تواند توان سازمان را برای تغییر افزایش دهد (Esmailzadeh Ghamsari & Rahimi, 2024). همچنین اینرسی دانشی می‌تواند رابطه میان قابلیت یادگیری سازمانی و

نوآوری را تعدیل کند، به گونه‌ای که حتی وجود ظرفیت یادگیری در صورت غلبه الگوهای شناختی تثبیت‌شده، الزاماً به نوآوری منجر نمی‌شود (Kazemi & Farhadpour, 2023). بنابراین، سازمان باید علاوه بر انباشت دانش، از انعطاف شناختی و سازوکارهای بازنگری مستمر نیز برخوردار باشد.

رابطه ایستایی با نوآوری و عملکرد از محورهای مهم ادبیات این حوزه است. سازمان‌های ایستا در شناسایی فرصت‌ها، توسعه خدمات جدید، اصلاح مدل کسب‌وکار و پاسخ به نیازهای متغیر با دشواری مواجه می‌شوند. در بنگاه‌های کوچک و متوسط، اینرسی می‌تواند از طریق محدود کردن نوآوری باز و توسعه مدل‌های کسب‌وکار جدید، عملکرد سازمان را تضعیف کند (Le & Mohiuddin, 2024). رکود نوآوری در حوزه کمک‌های نقدی بشردوستانه نیز نشان می‌دهد که وابستگی به سازوکارهای تثبیت‌شده، ضعف هماهنگی و محدودیت در یادگیری نهادی می‌تواند اصلاح نظام‌های خدمت‌رسانی را متوقف سازد (Monich et al., 2023). حتی در محیط‌هایی که فناوری و منابع فنی فراهم است، نبود آمادگی سازمانی برای تغییر می‌تواند نوآوری را به اقدامی صوری یا محدود تبدیل کند. این مسئله برای سازمان‌های عمومی که وظیفه ارائه خدمات گسترده و پاسخ‌گویی اجتماعی دارند، اهمیت مضاعف دارد.

تحول فناورانه یکی دیگر از حوزه‌هایی است که ایستایی در آن آشکار می‌شود. تغییرات سریع فناوری مستلزم بازطراحی فرایندها، توسعه مهارت‌های کارکنان و بازنگری در روابط شغلی است. با این حال، ورود فناوری‌های جدید ممکن است تنش‌هایی میان نوآوری، کارآفرینی سازمانی و ثبات روابط کارکنان ایجاد کند. اتوماسیون می‌تواند کارایی را افزایش دهد، اما در صورت نبود دوستوانی سازمانی، ممکن است احساس ناامنی و مقاومت کارکنان را تشدید کند (Hiebl & Pielsticker, 2023). مدیریت تغییر در شرایط رکود فناورانه نیز مستلزم آن است که سازمان از وابستگی به زیرساخت‌ها و الگوهای قدیمی فاصله بگیرد و هم‌زمان ظرفیت انسانی و مدیریتی خود را ارتقا دهد (Bereza, 2024). بنابراین، ایستایی فناورانه صرفاً ناشی از کمبود تجهیزات نیست، بلکه می‌تواند محصول ضعف هوشمندی فناورانه، محدودیت منابع، بی‌اعتمادی کارکنان و ناتوانی در پیوند فناوری با راهبرد سازمان باشد.

ایستایی علاوه بر عوامل درون‌سازمانی، تحت تأثیر شرایط اقتصادی، سیاسی، قانونی و اجتماعی نیز قرار می‌گیرد. محدودیت بودجه، افزایش هزینه‌ها، ناپایداری اقتصادی و فشارهای نهادی می‌توانند تمایل سازمان را به اتخاذ تصمیم‌های محافظه‌کارانه افزایش دهند. در شرایط عدم قطعیت، مدیران ممکن است به جای تجربه راهبردهای جدید، بر حفظ رویه‌های شناخته‌شده تأکید کنند. با این حال، انتخاب راهبردی در دوره‌های رشد را کد نیازمند تفسیر فعال فشارهای نهادی و ایجاد تغییرات متناسب است؛ زیرا تداوم واکنش‌های گذشته می‌تواند فاصله سازمان با الزامات محیطی را بیشتر کند (Struckell et al., 2022). راهبردهای مدیریت ریسک مالی نیز می‌توانند ثبات و ظرفیت انطباق سازمان را تحت تأثیر قرار دهند و بهره‌گیری از فناوری‌ها و رویکردهای نوین، از تبدیل ثبات به سکون جلوگیری کند (Eyinade et al., 2025). مدیریت ریسک‌های عملیاتی و منابع انسانی نیز برای حفظ ثبات پویا ضروری است، زیرا غفلت از این ریسک‌ها می‌تواند به اختلال فرایندها، کاهش انگیزش و تشدید مقاومت منجر شود (Margana et al., 2025).

در برخی مطالعات، اصطلاح ثبات سازمانی در معنایی مثبت و مرتبط با موفقیت بلندمدت به کار رفته است. برای نمونه، اعتبار و شأن برند می‌تواند بر اعتماد ذی‌نفعان، ثبات و موفقیت پایدار سازمان اثر بگذارد (Gupta, 2024). با این حال، این ثبات زمانی ارزشمند است که با قابلیت انطباق همراه باشد. ثباتی که بر اعتماد، مشروعیت و انسجام استوار است، می‌تواند زمینه تحول را فراهم کند؛ اما ثبات مبتنی بر جمود، انکار تغییر یا وابستگی به مسیرهای گذشته، به ایستایی تبدیل می‌شود. از این رو، یکی از چالش‌های نظری و مدیریتی، حفظ تعادل میان استمرار و تغییر است. سازمان باید بتواند عناصر هویتی، مأموریتی و اخلاقی خود را حفظ کند و در عین حال، فرایندها و روش‌های اجرایی را متناسب با شرایط جدید اصلاح نماید.

پیامدهای ایستایی در سطوح فردی و سازمانی قابل مشاهده‌اند. در سطح فردی، تکرار کارهای فاقد معنا، محدودیت مشارکت، فقدان فرصت رشد و احساس بی‌اثر بودن می‌تواند به فرسودگی شغلی، کاهش رضایت، ضعف تعهد و تضعیف نگرش‌های شغلی منجر شود. در سطح سازمانی، ایستایی با افت بهره‌وری، کاهش نوآوری، افزایش هزینه‌ها، کندی پاسخ‌گویی و ناتوانی در تحقق مأموریت ارتباط دارد. مطالعه رابطه اینرسی و ترومای سازمانی با سایش اجتماعی و آنتروپی سازمانی نشان داده است که ایستایی می‌تواند با روابط مخرب، بی‌نظمی و فرسایش ظرفیت سازمان همراه شود (Rostamzadeh et al., 2025). همچنین رکود علمی در محیط‌های دانشگاهی و درمانی می‌تواند نتیجه ترکیبی از موانع ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و محیطی باشد و مقابله با آن نیازمند راهبردهایی در زمینه حمایت، مشارکت، منابع و فرهنگ علمی است (Ghaharani et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهند که ایستایی محدود به یک صنعت یا نوع سازمان نیست و می‌تواند در قالب‌های متفاوت، پیامدهایی مشابه ایجاد کند.

ماهیت پیچیده ایستایی موجب شده است رویکردهای تک‌عاملی برای تبیین آن ناکافی باشند. تحلیل این پدیده نیازمند مدلی است که شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای سازمان و پیامدهای حاصل را به‌صورت یکپارچه بررسی کند. پژوهش‌های موجود هریک بر بخشی از مسئله، مانند عوامل روان‌شناختی، رهبری، مدیریت دانش، نوآوری، فناوری، ثبات، ریسک یا پیامدهای رفتاری تمرکز کرده‌اند، اما کمتر مدلی توانسته است این ابعاد را در چارچوبی زمینه‌مند و ویژه یک سازمان خدمات عمومی تلفیق کند. حتی در حوزه روش‌شناسی نیز بر ضرورت عبور از رکود نظری و بازاندیشی در کاربرد نظریه داده‌بنیاد برای کشف فرایندهای پیچیده تأکید شده است (Sharma et al., 2022). استفاده از رویکرد داده‌بنیاد می‌تواند امکان شناسایی مفاهیم و روابطی را فراهم سازد که از تجربه واقعی کنشگران سازمانی برآمده‌اند و در مدل‌های از پیش تعیین‌شده کمتر دیده می‌شوند.

در ایران، بخش مهمی از مطالعات ایستایی سازمانی در محیط‌های آموزشی، دانشگاهی و ورزشی انجام شده و عمدتاً روابط میان اینرسی با متغیرهایی چون یادگیری، سرمایه فکری، رهبری، نوآوری و عوامل روان‌شناختی بررسی شده است. با وجود ارزش این مطالعات، سازمان‌های خدمات عمومی به دلیل برخورداری از مأموریت‌های اجتماعی گسترده، ساختارهای بوروکراتیک، الزامات قانونی و تنوع ذی‌نفعان، شرایط متمایزی دارند. اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی از جمله سازمان‌هایی است که کیفیت عملکرد آن بر رفاه، امنیت اجتماعی و رضایت گروه بزرگی از بیمه‌شدگان، مستمری‌بگیران، کارفرمایان و کارکنان اثر می‌گذارد. پیچیدگی خدمات، گستردگی فرایندهای اداری، محدودیت‌های بودجه‌ای، وابستگی به زیرساخت‌های فناورانه و ضرورت اجرای مقررات متعدد می‌تواند زمینه شکل‌گیری یا تشدید ایستایی را فراهم سازد. از سوی دیگر، هرگونه کاهش در چابکی، یادگیری و پاسخ‌گویی این سازمان می‌تواند پیامدهایی فراتر از مرزهای داخلی آن داشته باشد.

بررسی ایستایی در چنین بستری مستلزم توجه هم‌زمان به رفتار کارکنان، نگرش مدیران، ساختار اداری، فرهنگ سازمانی، وضعیت فناوری، شرایط اقتصادی و فشارهای قانونی و سیاسی است. راهبردهای مقابله با ایستایی نیز باید فراتر از تغییرات صوری یا اصلاحات مقطعی باشند. توسعه رهبری تحول‌آفرین، تقویت سرمایه روان‌شناختی و اجتماعی، ارتقای یادگیری، بازطراحی ارتباطات، کاهش روتین‌های ناکارآمد و ایجاد هوشمندی فناورانه می‌توانند بخشی از پاسخ سازمان باشند. با این حال، طراحی راهبردهای اثربخش بدون برخورداری از الگویی بومی و معتبر که روابط میان عوامل را نشان دهد، دشوار است. پژوهش درباره عوامل مؤثر بر ایستایی و راهبردهای مقابله با رکود در حوزه‌های مختلف بر این نکته تأکید دارد که مداخله باید هم‌زمان ساختار، فرهنگ، انگیزش و محیط را هدف قرار دهد (Ghaharani et al., 2024). افزون بر این، ظرفیت‌های پویا و نوآوری زمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شوند که سازمان بتواند موانع درونی پذیرش تغییر را شناسایی و مدیریت کند (Le & Mohiuddin, 2024; Marozau et al., 2024).

از منظر کاربردی، طراحی یک الگوی جامع می‌تواند به مدیران کمک کند نشانه‌های اولیه ایستایی را پیش از تبدیل شدن به بحران شناسایی کنند. چنین الگویی می‌تواند مشخص سازد که کدام عوامل رفتاری، ساختاری، مدیریتی و روان‌شناختی در شکل‌گیری پدیده نقش دارند، چه شرایط زمینه‌ای آن را تقویت می‌کنند، چه متغیرهایی رابطه میان عوامل و پدیده را تعدیل می‌نمایند و سازمان در واکنش به آن چه راهبردهایی به کار می‌گیرد. همچنین، شناسایی پیامدهای فردی و سازمانی امکان ارزیابی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ایستایی را فراهم می‌سازد. از منظر نظری نیز الگوی مبتنی بر داده‌های بومی می‌تواند شکاف میان مطالعات پراکنده را کاهش دهد و تصویری فرایندی و چندسطحی از ایستایی ارائه کند. این رویکرد با این دیدگاه همسو است که سازمان‌ها برای حفظ ثبات بلندمدت باید به‌طور هم‌زمان ریسک‌های مالی، عملیاتی، انسانی، فناورانه و فرهنگی را مدیریت کنند (Eynade et al., 2025; Margana et al., 2025).

با توجه به آنچه بیان شد، خلأ اصلی در ادبیات موجود، نبود الگویی جامع، بومی و اعتبارسنجی شده برای تبیین ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی است؛ الگویی که ضمن اتکا به تجربه مدیران و خبرگان، بتواند از طریق داده‌های کمی نیز مورد آزمون قرار گیرد و مبنایی برای سیاست‌گذاری و مداخله مدیریتی فراهم سازد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی بود.

روش پژوهش

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش مبتنی بر طراحی و ارائه الگو، در این روش از رویکرد پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شده است. در این طرح پژوهشگر ابتدا از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه ی تحقیق می‌باشند و با ابزار مصاحبه، به گردآوری داده‌ها پرداخته است. سپس بر مبنای یافته‌های کیفی و ارائه ی مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نموده است. در مرحله دوم با استفاده از ابزار تهیه شده به گردآوری داده‌های کمی پرداخته است. بر این اساس در پژوهش حاضر، به منظور طراحی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی و اعتبار سنجی آن با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد از روش کیفی استفاده شده است. برای تعمیم یافته‌های بخش کیفی، پس از طراحی و تدوین پرسشنامه، آن را جهت کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی ارسال نموده است.

پژوهشگر ابتدا از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود که خبرگان حوزه ی تحقیق بوده و به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، بررسی و سپس به مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته با آنان پرداخته است. زمان هر مصاحبه بیشتر از ۶۰ دقیقه به طول انجامید و با طرح پرسش‌هایی باز- پاسخ، اطلاعات مورد نظر جمع آوری شده است. همچنین برای انجام برداشت های دقیق تر از دیدگاه های مطرح شده توسط مشارکت کنندگان، مصاحبه ها پس از ضبط شدن بلافاصله مورد تجزیه و تحلیل اولیه قرار گرفته و گفتگوها مرور گردید. داده های کیفی جمع آوری شده با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد، مفاهیم، مقوله ها و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفته است. سپس بر مبنای یافته‌های کیفی و ارائه ی مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام نموده است. در مرحله دوم با استفاده از ابزار تهیه شده به گردآوری داده‌های کمی پرداخته است. نمونه آماری در مرحله کیفی، ۱۲ نفر از مدیران اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی پیرامون حوزه ی 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 و دست کم ۵ سال سابقه مدیریت داشته اند که طی فرایندی هدفمند و به روش گلوله برفی به منظور مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری مورد نظر در بخش کمی کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی با مدرک تحصیلی بالای لیسانس بود که تعداد آنها ۴۵۰

نفر می‌باشد و طبق فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر می‌باشد، تعداد مذکور به عنوان نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. در این تحقیق 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 پیشنهادهای 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 بخش کمی جهت روایی یا اعتبار سنجی در مرحله کمی، مدلی که در مرحله کیفی بدست آمده است روایی صوری و محتوا توسط اساتید و متخصصان اخذ گردید. اعتبار سنجی با معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) انجام شده است. جهت پایایی نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی هر مقوله بدست آمده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS برای نمونه مقدماتی، مقدار آلفا در کلیه شاخص‌ها بالای ۷۰ صدم بوده است، لذا می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار بالا و قابل قبولی برخوردار است و نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای مؤلفه‌های مورد بررسی می‌باشد. لازم به ذکر است که میزان آلفای به دست آمده حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های آن بود. 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 دسته بندی شده‌اند. در مرحله کیفی ابتدا جلسات مصاحبه توسط پژوهشگر با خبرگان انجام گرفته است و با توجه به نظریه پردازی داده بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین، عوامل، زمینه، راهبردها، مداخله‌گرها و پیامدهای مربوط به ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی از نظر خبرگان استخراج شده است. طرح اصلی برای تدوین نظریه برخاسته از داده‌ها در این پژوهش، طرح نظام مند است. در بخش کمی نیز به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده در این تحقیق در این مرحله از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده می‌گردد. در قسمت آمار توصیفی، جدول‌های توزیع فراوانی مربوط به هر یک از سوالات استفاده شده و برای نشان دادن داده‌های آماری سوالات عمومی بصورت منسجم از نمودار ستونی استفاده گردیده و در سطح استنباطی برای پاسخگویی به سوالات تحقیق از آزمون‌های مربوط استفاده شده است. در مرحله کمی و تحلیل بخشی از نظریه پردازی داده بنیاد از نرم افزار SPSS استفاده شده است. ابزار تحقیق در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که شامل ۶ مقوله و ۱۳ مولفه با ۱۸۷ سوال بود.

یافته‌ها

با توجه به اینکه این تحقیق به صورت آمیخته می‌باشد در قسمت اول، داده‌هایی که از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شده است مورد بررسی قرار گرفته سپس در بخش کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این تحقیق با شروع انجام مصاحبه‌ها و در خلال آن گزاره‌های معنادار و سپس مفاهیم مربوط به آنها مشخص شد و بعد از آن، مفاهیم در مقوله‌ها، بسته شدند. نظریه زمینه‌ای در این پژوهش برای فرایند تحلیل داده‌ها و نیز ارائه‌ی نظریه مبتنی بر داده‌ها که از آن استفاده شده، برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام مند گردآوری و تحلیل شده است. در این روش گردآوری داده‌ها، تحلیل و نظریه‌های نهایی با هم در ارتباط تنگاتنگ‌اند. در نهایت از بین داده‌های مصاحبه بدست آمده ۲۰۳ شاخص اولیه مربوط به الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی 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:

جدول ۱

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

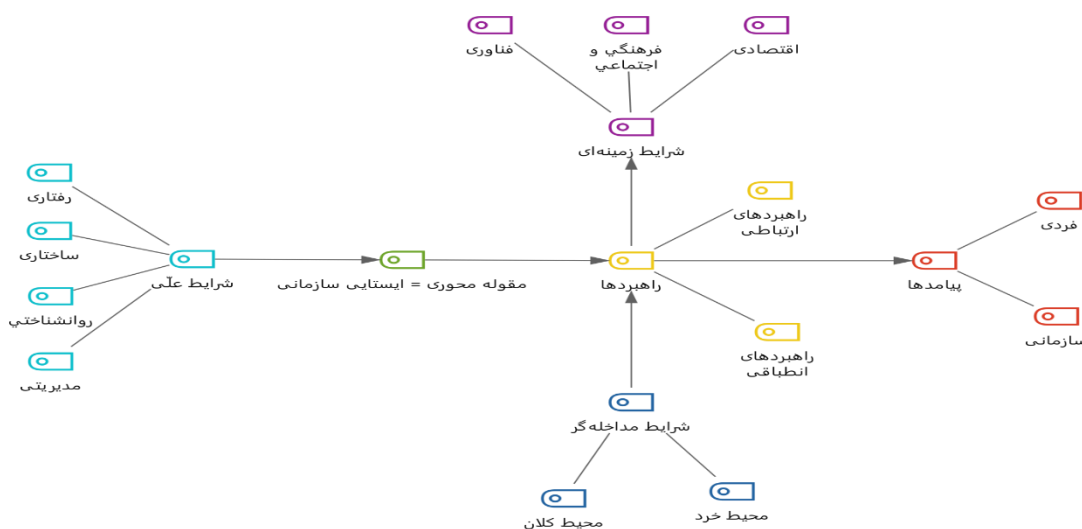
مقوله	بعد	مولفه
عوامل علی	رفتاری	رفتار انفعالی
		رفتار تدافعی
		سوگیری شناختی مدیران
روانشناختی	مدیریتی	سوگیری رفتاری مدیران
		بی انگیزگی
		نا امنی و بی اعتمادی
ساختاری	روانشناختی	رسمیت
		پیچیدگی
		تمرکز
محوری	ایستایی سازمانی	ارتباطات کنترل محور
		ارتباطات نمایشی
		روتین های ناکارآمد
پیامدها	راهبردهای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

براساس داده های مصاحبه، در نهایت مفاهیم شناسایی شده در الگوی ایستایی سازمانی در ۶ مقوله اصلی دسته بندی شده است که شامل ۲۰۳ شاخص در قالب ۱۳ بعد و ۲۷ مولفه می باشد. از این تعداد ۴ بعد، ۹ مولفه و ۱۰۲ شاخص مرتبط با مقوله عوامل علی است، ایستایی سازمانی مربوط به مقوله محوری بدون بعد و مولفه، تعداد ۲ بعد، ۴ مولفه و ۲۶ شاخص مربوط به مقوله استراتژی ها، تعداد ۲ بعد، ۴ مولفه و ۲۳ شاخص مربوط به مقوله پیامدها، تعداد ۳ بعد، ۶ مولفه و ۳۲ شاخص مربوط به مقوله زمینه و تعداد ۲ بعد، ۴ مولفه و ۲۰ شاخص مربوط به مقوله مداخله گرها شناسایی شد که الگوی ایستایی سازمانی را در بر می گیرد.

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 می‌باشد. مقوله زمینه شامل ۳ بعد فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی و فناوری است. در نهایت مقوله مداخله گر شامل ۲ بعد محیط خرد و محیط کلان است. در نهایت بر مبنای یافته‌های مرحله کیفی پژوهش، الگوی مناسب ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی در شکل ذیل نشان داده شده است:

شکل ۱

الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی با نرم افزار مکس کیودا



در ادامه به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از روش دو مرحله‌ای برای الگو یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق پایایی و روایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص‌های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است. در مرحله اول از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه‌گیری استفاده می‌شود که روش‌های تأییدی هم‌هنگی داده‌ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می‌نمایند. در واقع، تحلیل عاملی تأییدی شایستگی گویه‌هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده‌اند را بررسی می‌کند. در مرحله دوم از تحلیل مسیر شاخص‌های برازش مدل و ضریب تعیین جهت بررسی مدل ساختاری استفاده می‌شود. از آنجا که مدل اندازه‌گیری تحقیق از نوع انعکاسی می‌باشد آزمون‌ها برای تحقیق، انعکاسی انتخاب می‌گردد. مطابق با مطالعات هیر^۱ (۲۰۱۰) پیش از انجام هر آزمونی در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی، باید آزمون هم‌گن بودن به جهت تک‌جنسی کردن یا تک‌بعدی کردن سؤالات یک متغیر انجام گیرد. آزمون پیش از مدلسازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأییدی تأیید شود. که در جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه بیان شده است:

¹ Hair



جدول ۲

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه های پرسشنامه

مقوله	مولفه	گویه	کشیدگی	چولگی	بارعاملی	آماره
علی	رفتاری	P۰۱	۱.۹۶۶	۱.۳۱۸□	۰.۶۶۴	۴.۵۸۰
		P۰۲	۲.۳۲۱	۱.۴۳۱□	۰.۶۰۱	۳.۱۲۹
		P۰۳	۱.۳۹۷	۰.۹۰۵□	۰.۷۶۸	۳.۸۰۹
		P۰۴	۲.۳۰۹	۱.۳۷۸□	۰.۶۸۲	۳.۸۰۲
		P۰۵	۳.۷۱۳	۱.۶۰۵□	۰.۷۵۵	۴.۷۵۶
		P۰۶	۴.۴۲۰	۱.۷۴۵□	۰.۷۷۹	۴.۳۴۸
		P۰۷	۳.۸۵۹	۱.۷۲۱□	۰.۷۵۷	۴.۴۰۶
		P۰۸	۱.۲۰۱	۱.۰۸۴□	۰.۷۹۳	۳.۸۹۲
		P۰۹	۰.۹۶۳	۰.۸۲۴□	۰.۸۱۰	۴.۱۵۳
		P۱۰	۵.۵۵۶	۲.۰۷۸□	۰.۶۶۵	۳.۴۰۳
		P۱۱	۰.۲۷۶	۱.۲۲۵□	۰.۶۰۹	۳.۹۳۰
		P۱۲	۱.۳۵۴	۱.۳۲۸□	۰.۶۴۵	۴.۱۰۴
		P۱۳	۱.۹۹۰	۱.۴۴۹□	۰.۶۱۴	۳.۵۴۲
		P۱۴	۵.۰۴۷	۲.۱۵۹□	۰.۵۲۰	۲.۵۸۶
	روانشناختی	P۱۵	۵.۳۵۷	۱.۹۴۲□	۰.۶۶۹	۴.۵۸۱
		P۱۶	۱.۹۰۱	۱.۰۹۲□	۰.۷۶۹	۵.۵۹۴
		P۱۷	۰.۴۶۸□	۰.۶۶۰□	۰.۸۱۰	۵.۴۶۵
		P۱۸	۳.۰۵۴	۱.۰۷۲□	۰.۷۶۲	۵.۱۰۲
		P۱۹	۲.۲۴۲	۱.۵۵۲□	۰.۷۳۹	۴.۱۸۹
		P۲۰	۱.۴۸۳	۱.۱۰۹□	۰.۷۷۳	۴.۵۹۲
		P۲۱	۱.۹۰۱	۱.۰۹۲□	۰.۷۵۹	۴.۷۶۰
		P۲۲	۳.۷۱۲	۱.۵۷۶□	۰.۶۳۹	۳.۵۵۵
		P۲۳	۲.۹۵۷	۱.۶۶۴□	۰.۵۷۱	۳.۳۱۱
		P۲۴	۲.۰۰۷	۱.۳۶۰□	۰.۶۲۶	۳.۴۸۶
		P۲۵	۲.۰۰۷	۱.۳۶۰□	۰.۶۸۸	۴.۰۴۸
		P۲۶	۲.۴۱۱	۱.۵۸۲□	۰.۵۹۴	۳.۷۵۳
		P۲۷	۲.۳۶۶	۱.۰۰۶□	۰.۷۷۷	۴.۲۹۰
		P۲۸	۵.۱۷۴	۱.۷۹۸□	۰.۶۲۹	۳.۰۸۷
		P۲۹	۲.۴۰۱	۱.۰۶۲□	۰.۷۹۷	۴.۱۷۸
		P۳۰	۵.۸۷۵	۱.۷۸۷□	۰.۷۱۷	۳.۲۲۲
		P۳۱	۱.۲۳۲	۰.۹۸۱□	۰.۶۵۶	۲.۷۴۱
		P۳۲	۱.۶۵۹	۱.۰۴۸□	۰.۷۰۴	۳.۱۵۷
مدیریتی	P۳۳	۱.۴۱۸	۱.۱۴۹□	۰.۶۴۹	۲.۷۸۹	
	P۳۴	۰.۶۰۲□	۰.۳۳۷□	۰.۶۷۶	۲.۷۸۳	
	P۳۵	۲.۹۴۶	۱.۴۰۶□	۰.۶۹۳	۳.۲۵۸	
	P۳۶	۱.۴۱۸	۱.۲۱۱□	۰.۶۶۵	۳.۵۸۸	
	P۳۷	۰.۳۸۵□	۰.۷۳۲□	۰.۶۸۲	۳.۸۲۴	
	P۳۸	۰.۶۳۷□	۰.۵۵۹□	۰.۷۳۹	۴.۵۳۶	
	P۳۹	۱.۲۹۲	۰.۶۵۲□	۰.۷۷۳	۷.۱۸۹	
	P۴۰	۱.۸۵۳	۱.۲۳۰□	۰.۷۱۳	۶.۴۷۱	



۶۶۶۹	۰.۷۳۹	۰.۸۲۵□	۰.۳۰۵	P۴۱
۵.۷۹۱	۰.۶۴۰	۱.۷۴۹□	۳.۲۲۱	P۴۲
۵.۵۰۸	۰.۶۰۸	۱.۳۲۲□	۱.۱۸۶	P۴۳
۴.۸۴۷	۰.۷۰۱	۱.۰۸۴□	۱.۲۰۱	P۴۴
۳.۸۷۸	۰.۶۰۴	۱.۶۷۰□	۳.۵۵۱	P۴۵
۵.۶۸۸	۰.۶۷۹	۱.۸۲۷□	۴.۰۴۵	P۴۶
۷.۷۵۱	۰.۷۲۸	۱.۴۱۲□	۱.۷۱۰	P۴۷
۵.۸۴۸	۰.۷۵۰	۱.۰۱۳□	۱.۲۰۸	P۴۸
۴.۶۴۰	۰.۷۵۳	۱.۳۸۹□	۲.۹۶۲	P۴۹
۴.۶۰۳	۰.۶۴۶	۱.۸۰۲□	۳.۵۸۱	P۵۰
۴.۶۰۶	۰.۶۹۷	۱.۵۰۳□	۱.۸۰۷	P۵۱
۳.۹۲۲	۰.۶۹۲	۱.۰۶۵□	۰.۴۸۶	P۵۲
۵.۴۰۹	۰.۷۷۲	۱.۲۳۵□	۱.۳۱۰	P۵۳
۳.۶۹۵	۰.۶۴۶	۱.۹۰۰□	۴.۱۵۳	P۵۴
۳.۵۹۶	۰.۷۰۵	۱.۵۴۶□	۳.۳۸۴	P۵۵
۴.۳۹۹	۰.۶۹۰	۱.۹۰۷□	۴.۷۰۵	P۵۶
۳.۴۵۰	۰.۶۰۹	۱.۶۴۹□	۲.۲۹۴	P۵۷
۴.۴۷۱	۰.۶۶۰	۱.۵۳۵□	۳.۱۳۳	P۵۸
۳.۱۳۰	۰.۵۶۴	۱.۳۲۰□	۲.۷۲۵	P۵۹
۵.۷۳۷	۰.۷۱۵	۱.۲۳۸□	۱.۶۹۲	P۶۰
۶.۲۵۵	۰.۶۹۰	۱.۱۷۹□	۱.۴۱۲	P۶۱
۵.۵۶۰	۰.۶۹۵	۱.۴۰۹□	۱.۹۷۳	P۶۲
۳.۷۱۲	۰.۶۶۶	۱.۲۱۱□	۲.۰۶۶	P۶۳
۴.۵۲۷	۰.۷۳۰	۰.۳۸۷□	۰.۶۳۶□	P۶۴
۵.۱۶۵	۰.۷۳۴	۰.۵۸۲□	۰.۵۵۴□	P۶۵
۳.۸۲۰	۰.۵۷۴	۱.۵۹۹□	۲.۴۶۵	P۶۶
۴.۱۹۵	۰.۵۵۹	۱.۶۷۲□	۲.۲۹۹	P۶۷
۴.۰۰۷	۰.۴۹۵	۱.۵۳۳□	۱.۷۳۴	P۶۸
۲.۷۵۲	۰.۵۳۸	۱.۵۰۷□	۲.۶۶۲	P۶۹
۳.۹۵۳	۰.۵۶۴	۱.۱۹۱□	۱.۰۶۲	P۷۰
۷.۸۸۸	۰.۶۱۱	۱.۴۶۵□	۱.۴۰۵	P۷۱
۴.۶۰۷	۰.۶۳۸	۱.۷۲۸□	۲.۹۳۶	P۷۲
۳.۹۱۲	۰.۷۰۱	۱.۵۷۶□	۳.۷۱۲	P۷۳
۳.۶۰۹	۰.۷۰۵	۱.۰۰۱□	۱.۳۸۰	P۷۴
۲.۴۵۷	۰.۵۵۰	۱.۷۲۴□	۳.۵۱۰	P۷۵
۳.۰۶۱	۰.۵۹۲	۱.۴۹۲□	۲.۷۴۷	P۷۶
۳.۷۷۰	۰.۷۰۳	۰.۹۱۶□	۰.۶۲۴	P۷۷
۵.۵۴۵	۰.۷۸۳	۰.۸۰۷□	۰.۲۸۵□	P۷۸
۴.۵۱۳	۰.۷۰۷	۲.۰۴۷□	۷.۲۱۲	P۷۹
۸.۵۶۸	۰.۸۱۲	۰.۸۸۴□	۰.۱۶۵□	P۸۰
۴.۸۸۲	۰.۶۷۵	۲.۲۰۶□	۵.۹۱۸	P۸۱
۵.۹۸۲	۰.۷۴۴	۲.۰۲۲□	۴.۸۹۹	P۸۲
۳.۲۴۲	۰.۶۷۶	۱.۹۳۱□	۳.۷۱۶	P۸۳
۲.۲۱۲	۰.۵۵۱	۲.۴۶۸□	۷.۰۹۴	P۸۴

ساختاری



راهبردها	راهبردهای ارتباطی				
		۰.۰۱۷-	۰.۹۶۷-	۰.۸۱۷	۳.۷۷۹
		۴.۸۹۹	۲.۰۲۲-	۰.۸۰۰	۳.۸۳۶
		۰.۴۴۴-	۰.۷۱۴-	۰.۸۷۷	۳.۸۴۸
		۲.۰۶۶	۱.۲۱۱-	۰.۸۲۴	۳.۷۳۱
		۵.۴۵۶	۱.۹۸۷-	۰.۸۰۶	۳.۹۹۷
		۴.۴۲۰	۱.۷۴۵-	۰.۸۰۴	۳.۷۸۸
		۶.۶۴۰	۲.۱۳۰-	۰.۷۱۴	۳.۵۶۲
		۳.۶۴۶	۱.۶۳۰-	۰.۷۹۶	۴.۰۹۳
		۰.۱۸۶-	۰.۸۷۹-	۰.۷۶۱	۴.۱۱۲
		۵.۸۸۴	۲.۱۴۰-	۰.۶۵۳	۳.۲۱۰
		۰.۱۱۸	۱.۰۸۰-	۰.۷۰۹	۳.۲۳۸
		۱.۳۵۰	۱.۲۵۵-	۰.۵۷۴	۲.۳۰۶
		۴.۰۶۳	۱.۸۵۹-	۰.۵۸۰	۲.۵۵۹
	راهبردهای انطباقی	۰.۶۰۷-	۰.۴۵۷-	۰.۷۵۱	۵.۷۲۴
		۲.۹۹۵	۱.۶۴۴-	۰.۷۴۵	۸.۷۵۷
		۳.۸۱۶	۱.۵۱۰-	۰.۸۲۴	۹.۶۹۲
		۲.۸۲۱	۱.۳۹۳-	۰.۸۱۵	۶.۸۴۸
		۵.۲۶۷	۱.۷۲۸-	۰.۸۱۰	۸.۱۱۴
		۸.۳۶۲	۲.۳۱۵-	۰.۸۱۰	۷.۸۰۰
		۳.۰۸۶	۱.۸۲۶-	۰.۷۲۷	۷.۱۱۰
		۴.۵۱۹	۱.۷۸۰-	۰.۷۸۶	۶.۰۲۷
		۰.۷۸۶-	۰.۲۰۰-	۰.۸۶۹	۷.۸۰۴
		۴.۸۲۸	۱.۸۰۰-	۰.۶۵۸	۴.۱۱۳
		۰.۸۲۸	۰.۹۸۱-	۰.۷۳۹	۴.۹۵۵
		۶.۱۵۴	۱.۹۶۱-	۰.۷۰۱	۴.۵۳۸
		۱.۴۲۶	۱.۲۹۷-	۰.۶۲۱	۳.۱۴۴
	پیامدها	۴.۱۵۸	۱.۵۶۴-	۰.۶۵۴	۳.۳۱۶
	فردی	۰.۷۷۳	۱.۱۸۷-	۰.۷۴۹	۴.۳۶۷
		۴.۱۶۷	۱.۸۴۴-	۰.۷۶۸	۴.۷۵۷
		۳.۷۲۹	۱.۵۵۱-	۰.۷۶۹	۴.۶۰۵
		۳.۴۰۹	۱.۶۹۴-	۰.۶۴۳	۳.۳۵۷
		۳.۸۱۶	۱.۵۱۰-	۰.۷۲۳	۴.۰۵۶
		۱.۳۵۵	۰.۹۵۱-	۰.۸۳۲	۵.۹۷۹
		۰.۷۰۰	۱.۰۲۹-	۰.۷۵۲	۵.۶۰۸
		۰.۶۴۴-	۰.۳۸۲-	۰.۸۰۵	۶.۰۲۸
		۲.۶۳۷	۱.۳۶۰-	۰.۷۵۹	۸.۹۹۷
		۰.۸۴۰	۰.۹۴۷-	۰.۷۴۳	۷.۴۲۷
	سازمانی	۰.۰۳۹	۰.۷۷۹-	۰.۷۲۶	۵.۶۹۶
		۱.۱۴۲	۱.۳۰۱-	۰.۷۱۸	۶.۶۴۳
		۲.۳۳۶	۱.۳۵۸-	۰.۶۴۰	۳.۸۸۱
		۴.۴۰۱	۱.۶۵۶-	۰.۸۱۷	۷.۷۰۳
		۳.۴۱۵	۱.۸۳۹-	۰.۷۵۳	۶.۶۸۵
		۱.۶۳۲	۱.۲۹۵-	۰.۶۶۴	۴.۵۷۳
		۳.۷۲۹	۱.۵۵۱-	۰.۸۱۹	۷.۵۴۵



۳.۲۳۸	۱.۷۳۷-	۰.۷۷۵	۶.۳۵۸
۵.۴۵۶	۱.۹۸۷-	۰.۷۹۱	۶.۸۵۹
۴.۲۵۹	۱.۹۴۴-	۰.۷۴۰	۴.۶۱۹
۰.۲۷۱-	۰.۸۵۳-	۰.۷۳۸	۳.۸۰۵
۴.۹۴۵	۱.۶۷۰-	۰.۴۶۲	۱.۸۰۶
۱.۱۷۹-	۰.۰۷۷-	۰.۷۵۳	۳.۳۴۵
۰.۹۷۵	۰.۹۶۰-	۰.۸۲۲	۳.۸۰۹
۳.۷۱۲	۱.۵۷۶-	۰.۷۶۱	۳.۶۴۸
۱.۳۵۵	۰.۹۵۱-	۰.۸۱۴	۳.۹۶۳
۰.۵۸۸-	۰.۵۱۹-	۰.۸۴۴	۳.۵۱۲
۴.۳۱۴	۱.۴۵۸-	۰.۸۰۹	۲.۳۶۲
۵.۰۲۲	۱.۵۸۳-	۰.۸۲۸	۲.۳۹۱
۳.۷۸۵	۱.۸۲۶-	۰.۷۷۱	۲.۴۳۲
۳.۷۶۳	۱.۵۲۸-	۰.۸۱۱	۳.۱۰۹
۱.۹۴۸	۱.۳۵۸-	۰.۶۵۰	۳.۰۶۱
۱.۴۶۶	۱.۱۵۷-	۰.۵۸۲	۲.۹۱۷
۰.۸۰۵	۰.۹۳۰-	۰.۶۴۱	۳.۴۵۸
۳.۳۵۵	۱.۷۱۸-	۰.۵۵۷	۲.۸۴۶
۱.۳۱۶	۰.۷۹۹-	۰.۷۲۵	۳.۹۲۵
۳.۹۰۷	۱.۶۴۶-	۰.۶۲۲	۳.۲۶۱
۱.۳۱۶	۰.۷۹۹-	۰.۶۸۱	۳.۴۹۳
۴.۴۸۴	۱.۶۷۸-	۰.۷۴۲	۳.۹۴۷
۰.۶۶۷-	۰.۳۰۲-	۰.۸۳۳	۳.۹۹۰
۳.۵۲۷	۱.۴۰۶-	۰.۷۴۹	۳.۳۶۶
۰.۶۰۶	۰.۸۲۷-	۰.۸۰۱	۳.۵۲۸
۰.۷۵۳	۱.۰۶۶-	۰.۸۳۹	۴.۱۹۶
۱.۰۶۷	۱.۲۰۳-	۰.۶۹۶	۳.۱۸۴
۲.۰۴۲	۱.۵۰۷-	۰.۶۶۲	۳.۵۷۲
۲.۷۸۹	۱.۵۷۷-	۰.۵۲۱	۲.۲۲۶
۰.۴۴۴-	۰.۷۱۴-	۰.۷۱۷	۳.۳۲۷
۰.۷۵۳	۱.۰۶۶-	۰.۸۲۴	۳.۴۹۹
۲.۳۸۱	۱.۴۴۲-	۰.۸۲۹	۳.۳۳۴
۲.۵۷۴	۱.۵۸۹-	۰.۷۵۱	۳.۳۶۸
۳.۳۲۱	۱.۶۷۷-	۰.۶۸۳	۲.۹۷۲
۵.۰۲۲	۱.۵۸۳-	۰.۸۳۶	۳.۵۱۴
۴.۴۲۰	۱.۷۴۵-	۰.۷۹۸	۳.۷۳۵
۲.۲۷۷	۱.۴۴۰-	۰.۶۸۰	۳.۳۷۱
۲.۶۱۵	۱.۳۸۴-	۰.۶۶۹	۳.۳۰۲
۳.۰۸۵	۱.۵۷۴-	۰.۶۰۱	۲.۹۹۴
۱.۹۱۱	۱.۲۹۲-	۰.۶۵۰	۴.۸۸۶
۱.۵۳۹	۱.۳۱۲-	۰.۸۳۶	۹.۲۶۲
۴.۷۲۳	۱.۸۴۸-	۰.۸۶۸	۹.۸۱۶
۴.۷۳۷	۱.۸۹۶-	۰.۸۵۰	۸.۹۴۳
۲.۷۵۹	۱.۴۶۹-	۰.۷۵۲	۴.۳۸۶



۰.۵۵۹	۱.۱۱۹-	۰.۷۲۸	۳.۸۷۹
۵.۵۵۷	۱.۹۹۳-	۰.۷۱۸	۳.۸۳۵
۴.۱۶۶	۱.۵۳۲-	۰.۶۷۹	۲.۸۷۱
۴.۱۵۸	۱.۵۶۴-	۰.۷۵۲	۲.۸۰۰
۰.۳۱۷	۰.۸۶۹-	۰.۶۶۵	۲.۸۹۱
۰.۵۰۶-	۰.۶۴۷-	۰.۸۷۲	۲.۴۸۵
۱.۲۰۸	۱.۰۱۳-	۰.۷۱۳	۲.۳۶۸
۰.۸۴۲	۱.۰۵۵-	۰.۷۹۴	۲.۲۰۰
۴.۶۶۵	۱.۸۸۰-	۰.۶۷۴	۲.۲۶۳
۲.۶۱۶	۱.۵۱۶-	۰.۶۹۴	۲.۵۳۴
۰.۸۴۰	۰.۹۴۷-	۰.۷۵۵	۲.۳۰۷
۰.۸۲۰-	۰.۴۶۱-	۰.۸۴۴	۲.۴۶۰
۳.۲۶۰	۱.۵۸۹-	۰.۷۵۳	۲.۳۳۵
۳.۴۱۶	۱.۶۸۰-	۰.۷۹۱	۲.۶۶۳
۲.۷۸۴	۱.۴۴۹-	۰.۵۸۷	۲.۲۳۴

محیط کلان

مدل پژوهش با توجه به شاخص های اندازه گیری کننده ی متغیرها باید در نمونه های دیگری از همان جامعه نیز برآوردهای مشابهی را ارائه دهد. بنابراین در مدل اندازه گیری انعکاسی اصلاح شده، آزمون های متفاوتی برای پایایی مدل انجام می گیرد. آزمون آلفای کرونباخ، همبستگی درونی سئوالات یک متغیر خارج از مدل و ضریب پایایی ترکیبی، همبستگی درونی سئوالات یک متغیر را داخل مدل نشان می دهد. مطابق با نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۶) ضریب آلفای کرونباخ باید بالای ۰.۷ باشد که نتایج جدول ۳- نشان می دهد این ضریب، رعایت گردیده است

جدول ۳

نتایج پایایی بدست آمده برای مدل تحقیق

ردیف	مولفه های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱	رفتاری	۰.۹۱۶	۰.۹۲۸
۲	روانشناختی	۰.۹۵۰	۰.۹۵۵
۳	ساختاری	۰.۹۵۰	۰.۹۵۴
۴	مدیریتی	۰.۹۴۵	۰.۹۵۰
۵	راهبردهای ارتباطی	۰.۹۳۶	۰.۹۴۴
۶	راهبردهای انطباقی	۰.۹۳۹	۰.۹۴۷
۷	سازمانی	۰.۹۲۱	۰.۹۳۳
۸	فردی	۰.۹۲۴	۰.۹۳۳
۹	اقتصادی	۰.۹۱۳	۰.۹۲۶
۱۰	فرهنگی و اجتماعی	۰.۹۳۱	۰.۹۴۱
۱۱	فناوری	۰.۹۰۹	۰.۹۲۴
۱۲	محیط خرد	۰.۸۹۰	۰.۹۱۰
۱۳	محیط کلان	۰.۹۳۰	۰.۹۴۰

نتایج جدول فوق نشان می دهد آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای تحقیق از ۰.۷ بیشتر می باشد.



در ادامه به منظور تناسب و اعتبار بخشی الگوی ایستایی سازمانی، لازم است از روایی همگرا و واگرا و یا همان وجوه اعتبار افتراقی آنها اطمینان کسب کرد که میزان همبستگی بین هر دو مورد از آنها به صورت دو به دو، کمتر از عدد ۰.۹ است و براساس آن عدم همپوشانی بین ابعاد متغیرهای تحقیق در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید می‌شود که در نتیجه آن اعتبار سازه مدل مورد تایید واقع می‌شود. این آزمون توسط هنسler^۱ و همکاران (۲۰۰۹) برای روایی همگرا پیشنهاد شد و بیان شد که در هر متغیر AVE باید بزرگتر از ۰.۵ باشد. جدول ۴-نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی را نشان می‌دهد.

جدول ۴

نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی

ردیف	مولفه های تحقیق	آزمون میانگین واریانس استخراجی
۱	رفتاری	۰.۵۸۳
۲	روانشناختی	۰.۵۹۲
۳	ساختاری	۰.۵۳۱
۴	مدیریتی	۰.۵۸۹
۵	راهبردهای ارتباطی	۰.۵۶۷
۶	راهبردهای انطباقی	۰.۵۷۹
۷	سازمانی	۰.۵۵۹
۸	فردی	۰.۵۵۸
۹	اقتصادی	۰.۵۹۳
۱۰	فرهنگی و اجتماعی	۰.۵۹۶
۱۱	فناوری	۰.۵۵۱
۱۲	محیط خرد	۰.۶۰۰
۱۳	محیط کلان	۰.۵۵۰

همچنین در ادامه از آنجایی که PLS شاخص های برازش قابل اطمینانی ندارد به جای سنجش برازش معمولاً در مطالعات کیفیت مدل بررسی می‌شود. این آزمون بررسی می‌کند سئوالات هر متغیر با کیفیت مناسبی متغیرهای خود را اندازه می‌گیرد. برای انجام این آزمون از آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی استفاده می‌شود. آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی با سه عدد ۰.۲۰، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ سنجیده می‌شود.

جدول ۵

آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی

	SSO	SSE	$Q^2(=1-SSE/SSO)$
رفتاری	۷۹۸	۵۰۶۸۹۵	۰.۳۶۵
روانشناختی	۱۲۵۴۰۰	۷۷۳۱۲۱	۰.۳۸۳
ساختاری	۱۵۹۶۰۰	۱۰۸۴۵۳	۰.۳۲
مدیریتی	۱۰۱۴۰۰۰	۷۰۱۱۵۱	۰.۳۸۵

^۱.Henseler

۰.۴۴۵	۴۱۱.۳۶۸	۷۴۱	راهبردهای ارتباطی
۰.۴۶۲	۳۹۸.۸۴۹	۷۴۱	راهبردهای انطباقی
۰.۴۲۶	۳۵۹.۹۹	۶۲۷	سازمانی
۰.۴۱۲	۳۶۸.۶۷۴	۶۲۷	فردی
۰.۳۷۳	۴۶۴.۵۷۵	۷۴۱	اقتصادی
۰.۴۷۱	۳۳۱.۴۶۹	۶۲۷	فرهنگی و اجتماعی
۰.۴۰۸	۳۳۷.۱۹۸	۵۷۰	فناوری
۰.۴۲	۲۳۳.۲۶	۳۹۹	محیط خرد
۰.۴۱	۴۳۸.۱۱	۷۴۱	محیط کلان

اعداد نشان داد که کیفیت مدل اندازه گیری برای تک تک متغیرها در حد متوسط و قوی است.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی ایستایی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی انجام شد. نتایج مرحله کیفی نشان داد که ایستایی سازمانی در این سازمان، پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که در قالب ۲۰۳ شاخص، ۲۷ مؤلفه، ۱۳ بُعد و شش مقوله اصلی شامل عوامل علی، پدیده محوری ایستایی سازمانی، راهبردها، پیامدها، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر قابل تبیین است. عوامل علی در چهار بُعد رفتاری، مدیریتی، روان‌شناختی و ساختاری قرار گرفتند؛ راهبردهای سازمان در دو بُعد ارتباطی و انطباقی شناسایی شدند؛ پیامدها دو سطح فردی و سازمانی را دربر گرفتند؛ شرایط زمینه‌ای شامل ابعاد اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی و فناوری بود؛ و شرایط مداخله‌گر نیز در دو سطح محیط خرد و محیط کلان طبقه‌بندی شد. نتایج مرحله کمی، از طریق تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، کفایت مدل اندازه‌گیری و ساختاری را تأیید کرد و نشان داد الگوی به‌دست‌آمده از اعتبار و پایایی قابل‌قبولی برای تبیین ایستایی سازمانی برخوردار است. این یافته‌ها بیانگر آن است که ایستایی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی، نه نتیجه یک عامل منفرد، بلکه حاصل تعامل متقابل میان ویژگی‌های افراد، رفتار مدیران، ساختار سازمان، شرایط محیطی و الگوهای واکنش سازمان به تغییر است.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که عوامل رفتاری، شامل رفتار انفعالی و رفتار تدافعی، از زمینه‌های علی شکل‌گیری ایستایی سازمانی‌اند. بر این اساس، هنگامی که کارکنان از مشارکت فعال در حل مسائل خودداری می‌کنند، مسئولیت تصمیم‌گیری را به سطوح بالاتر واگذار می‌نمایند، در برابر ایده‌های جدید موضع دفاعی می‌گیرند یا اجرای تغییرات را به‌صورت ظاهری می‌پذیرند، چرخه حفظ وضعیت موجود تقویت می‌شود. رفتار انفعالی ممکن است از تجربه‌های مکرر بی‌توجهی به نظرات کارکنان، نبود اختیار، ترس از خطا یا احساس بی‌اثر بودن ناشی شود. رفتار تدافعی نیز معمولاً زمانی شکل می‌گیرد که تغییر به‌عنوان تهدیدی برای امنیت، جایگاه یا منافع فردی ادراک شود. این یافته با نتایج رستم‌زاده و همکاران همسو است که نشان دادند اینرسی سازمانی با سایش اجتماعی و آنتروپی سازمانی ارتباط دارد و می‌تواند روابط کاری را به سمت بی‌نظمی، فرسایش و رفتارهای غیرسازنده هدایت کند (Rostamzadeh et al., 2025). همچنین، تعریف ایستایی به‌عنوان گرایش به استفاده از روش‌های قدیمی، اجتناب از ریسک و مقاومت در برابر بازطراحی راهبردی، از نقش رفتارهای دفاعی و محافظه‌کارانه در استمرار آن حمایت می‌کند (Mikalef et al., 2018).

عوامل مدیریتی، شامل سوگیری‌های شناختی و رفتاری مدیران، دومین بُعد علی مدل بود. این نتیجه نشان می‌دهد که برداشت مدیران از محیط، نوع تفسیر آنان از ضرورت تغییر و الگوهای معمول تصمیم‌گیری می‌تواند حرکت سازمان را تسهیل یا متوقف کند. مدیرانی

که تجربه‌های گذشته را بدون ارزیابی شرایط جدید مبنای تصمیم قرار می‌دهند، اطلاعات ناسازگار با باورهای خود را نادیده می‌گیرند یا تصمیم‌های کم‌خطر و تکراری را ترجیح می‌دهند، ناخواسته زمینه تثبیت ایستایی را فراهم می‌کنند. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری به‌جای آنکه آینده‌نگر، داده‌محور و انعطاف‌پذیر باشد، به تداوم رویه‌های شناخته‌شده معطوف می‌شود. این تبیین با یافته الکاید و همکاران همسو است که نشان دادند چشم‌انداز روشن رهبر می‌تواند اینرسی سازمانی را کاهش دهد و زمینه افزایش خلاقیت کارکنان را فراهم سازد (AlKayid et al., 2023). همچنین، نقش رهبری تحول‌آفرین در رابطه میان مهارت‌های خودمدیریتی و کاهش ایستایی نشان می‌دهد مدیران از طریق الگوسازی، حمایت از کارکنان و ایجاد آمادگی برای تغییر، می‌توانند اثر عوامل فردی و رفتاری را تعدیل کنند (Bay Salam et al., 2024).

بعد روان‌شناختی عوامل علی نیز شامل بی‌انگیزگی، ناامنی و بی‌اعتمادی بود. از نظر تفسیری، هنگامی که کارکنان نسبت به عدالت تصمیم‌ها، ثبات موقعیت شغلی، صداقت ارتباطات مدیریتی یا پیامدهای تغییر اطمینان ندارند، احتمال پذیرش و حمایت آنان از تحول کاهش می‌یابد. بی‌اعتمادی موجب می‌شود کارکنان اهداف اعلام‌شده تغییر را با تردید ارزیابی کنند و حتی برنامه‌های اصلاحی را ابزاری برای افزایش کنترل یا تهدید موقعیت خود بدانند. بی‌انگیزگی نیز انرژی لازم برای مشارکت، یادگیری و ابتکار را کاهش می‌دهد و افراد را به حداقل‌گرایی شغلی سوق می‌دهد. یافته حاضر با مدل مدیریت اینرسی مبتنی بر عوامل روان‌شناختی همخوان است که نقش ادراک‌ها، نگرش‌ها و منابع روان‌شناختی کارکنان را در شکل‌گیری یا کاهش ایستایی برجسته می‌سازد (Ghavami et al., 2023). همچنین، تأکید بر مهارت‌های خودمدیریتی نشان می‌دهد خودتنظیمی، خودآگاهی و توانایی کنترل واکنش‌های هیجانی می‌تواند ظرفیت افراد را برای مواجهه سازنده با تغییر افزایش دهد (Bay Salam et al., 2024).

نتایج همچنین نشان داد که عوامل ساختاری، شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز، از مهم‌ترین علل سازمانی ایستایی‌اند. ساختارهای بسیار رسمی و متمرکز، اگرچه ممکن است کنترل، وحدت رویه و قابلیت پیش‌بینی را افزایش دهند، در صورت افراط می‌توانند سرعت تصمیم‌گیری را کاهش داده و امکان انطباق واحدها با شرایط متغیر را محدود کنند. در سازمان‌های عمومی، تعدد مقررات، طولانی بودن زنجیره تأیید، تمرکز اختیار و تفکیک شدید وظایف ممکن است کارکنان را از ابتکار عمل بازدارد و مسئولیت تغییر را به سطوح بالاتر منتقل کند. این یافته با نتایج اشوک و همکاران همسو است که نشان دادند مقابله با اینرسی در سازمان‌های بخش عمومی نیازمند کاهش موانع بوروکراتیک، حمایت مدیریتی، تقویت فرهنگ تسهیم دانش و ایجاد ساختارهای منعطف‌تر است (Ashok et al., 2021). همچنین، پژوهش دربندی فراهانی و همکاران نشان داد سازوکارهای پاسخ‌گویی و فرهنگ سازمانی در مدیریت ایستایی هنگام اجرای رویه‌های مدیریتی جدید نقش تعیین‌کننده دارند (Darbandi Farahani et al., 2025). بنابراین، ساختار زمانی به عامل ایستایی تبدیل می‌شود که کنترل رسمی بر یادگیری، انعطاف و پاسخ‌گویی غلبه کند.

مقوله محوری پژوهش، ایستایی سازمانی بود که حاصل تجمع و تعامل عوامل رفتاری، مدیریتی، روان‌شناختی و ساختاری شناخته شد. این یافته نشان می‌دهد ایستایی صرفاً سکون قابل مشاهده در عملکرد نیست، بلکه وضعیتی درونی است که در آن سازمان ظرفیت تشخیص، تصمیم‌گیری و اقدام متناسب با تغییرات را به‌تدریج از دست می‌دهد. از این منظر، ممکن است سازمان همچنان فعالیت‌های روزانه خود را ادامه دهد، اما کیفیت یادگیری، نوآوری و پاسخ‌گویی آن کاهش یافته باشد. این برداشت با دیدگاه گیز و همکاران درباره ثبات سازمانی در ادارات عمومی همسو است؛ آنان نشان دادند ثبات طولانی‌مدت ساختارها می‌تواند نحوه شکل‌گیری نقش‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و الگوهای سازمانی را در طول زمان تثبیت کند (Geys et al., 2024). با این حال، یافته حاضر نشان می‌دهد هنگامی که این ثبات با بازنگری و انطباق همراه نباشد، از یک ویژگی هماهنگ‌کننده به ایستایی بازدارنده تبدیل می‌شود. همچنین، تأکید گوپتا بر ارتباط میان ثبات،

اعتبار سازمان و موفقیت بلندمدت نشان می‌دهد ثبات تنها زمانی مطلوب است که به انسجام منجر شود، نه آنکه ظرفیت تحول را از بین ببرد (Gupta, 2024).

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش، شناسایی راهبردهای ارتباطی کنترل‌محور و نمایشی بود. ارتباطات کنترل‌محور به وضعیتی اشاره دارد که جریان اطلاعات عمدتاً یک‌سویه، از بالا به پایین و با هدف نظارت و انضباط شکل می‌گیرد. ارتباطات نمایشی نیز زمانی رخ می‌دهد که مشارکت، گفت‌وگو و اطلاع‌رسانی در ظاهر انجام می‌شود، اما تأثیر واقعی کارکنان بر تصمیم‌ها محدود است. چنین الگوهایی اعتماد را کاهش داده و فاصله میان مدیریت و کارکنان را افزایش می‌دهند. در نتیجه، کارکنان به‌جای بیان صریح مسائل، به سکوت، انطباق ظاهری یا مقاومت پنهان روی می‌آورند. این نتیجه با یافته الکاید و همکاران هماهنگ است که اهدای دانش و تعامل سازنده را سازوکاری مهم در رابطه میان رهبری، کاهش اینرسی و افزایش خلاقیت معرفی کردند (AlKayid et al., 2023). همچنین، اهمیت جریان آزاد دانش در نتایج اسماعیل‌زاده قمصری و رحیمی منعکس شده است؛ آنان نشان دادند سرمایه فکری و یادگیری سازمانی با اینرسی رابطه منفی دارند (Esmailzadeh Ghamsari & Rahimi, 2024).

راهبردهای انطباقی شناسایی‌شده در پژوهش، شامل روتین‌های ناکارآمد و کنش‌های محافظه‌کارانه بود. این یافته نشان می‌دهد سازمان ممکن است در مواجهه با فشارهای داخلی و خارجی، به‌جای بازطراحی اساسی فرایندها، از طریق تعدیل‌های محدود، اجرای صوری دستورالعمل‌ها یا حفظ رویه‌های آشنا واکنش نشان دهد. چنین راهبردهایی در کوتاه‌مدت عدم‌قطعیت را کاهش می‌دهند، اما در بلندمدت موجب انباشت ناکارآمدی می‌شوند. این تبیین با نتایج استراکل و همکاران همسو است که نشان دادند سازمان‌ها در دوره‌های رشد راکد و عدم‌قطعیت ممکن است به انتخاب‌های راهبردی محافظه‌کارانه و حفظ الگوهای نهادی موجود گرایش پیدا کنند (Struckell et al., 2022). همچنین، ایستایی در پذیرش و انتشار فناوری‌های مبتنی بر کلان‌داده نشان می‌دهد وابستگی به روتین‌های قبلی می‌تواند حتی در حضور ظرفیت فنی، مانع تحول سازمانی شود (Mikalef et al., 2018). ازاین‌رو، واکنش‌های محافظه‌کارانه را می‌توان هم پیامد ایستایی و هم سازوکاری برای بازتولید آن دانست.

یافته دیگر پژوهش، شناسایی پیامدهای فردی ایستایی در قالب فرسودگی شغلی و تضعیف نگرش‌های شغلی بود. استمرار رویه‌های ناکارآمد، محدودیت اختیار، مشارکت صوری و ناتوانی در اصلاح مسائل می‌تواند احساس بی‌معنایی، درماندگی و خستگی روانی را در کارکنان تقویت کند. کارکنانی که تلاش خود را فاقد تأثیر می‌دانند، به‌تدریج انگیزش، تعهد و رضایت کمتری نشان می‌دهند. این وضعیت ممکن است به کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش رفتارهای داوطلبانه و افزایش تمایل به ترک خدمت منجر شود. این یافته با نتایج رستم‌زاده و همکاران درباره رابطه اینرسی با سایش اجتماعی، ترومای سازمانی و آنتروپی هماهنگ است (Rostamzadeh et al., 2025). همچنین، یافته‌های قهرانی و همکاران درباره عوامل مؤثر بر رکود علمی نشان می‌دهد موانع مدیریتی، انگیزشی و ساختاری می‌توانند مشارکت حرفه‌ای را کاهش داده و نوعی توقف در رشد و فعالیت کارکنان ایجاد کنند (Ghahrani et al., 2024).

پیامدهای سازمانی مدل شامل ناکامی در پاسخ‌گویی و افت بهره‌وری بود. این نتیجه از آن حکایت دارد که ایستایی صرفاً مسئله‌ای درون‌سازمانی نیست، بلکه کیفیت خدمات و رضایت ذی‌نفعان را نیز متأثر می‌سازد. کندی تصمیم‌گیری، تکرار فرایندهای غیرضروری، ضعف هماهنگی و مقاومت در برابر اصلاح، منابع سازمان را مصرف می‌کند، بدون آنکه ارزش متناسبی برای دریافت‌کنندگان خدمات ایجاد شود. یافته حاضر با پژوهش لی و محی‌الدین همسو است که نشان دادند اینرسی سازمانی از طریق محدودکردن نوآوری باز و تحول مدل کسب‌وکار، عملکرد سازمان را تضعیف می‌کند (Le & Mohiuddin, 2024). همچنین، رکود نوآوری در خدمات بشردوستانه نشان داده است که وابستگی به سازوکارهای تثبیت‌شده می‌تواند توان نظام‌های خدمت‌رسانی را برای پاسخ به نیازهای جدید محدود سازد (Monich et al., 2023). از

سوی دیگر، قابلیت‌های پویای فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانند در شرایط رکود، توان سازگاری و عملکرد سازمان را افزایش دهند؛ بنابراین، ضعف این قابلیت‌ها می‌تواند افت پاسخ‌گویی و بهره‌وری را تشدید کند (Marozau et al., 2024).

شرایط زمینه‌ای اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی و فناورانه نیز در مدل پژوهش جایگاه مهمی داشتند. نوسانات و کمبودهای بودجه‌ای و افزایش هزینه‌های معیشتی می‌توانند تمرکز مدیران و کارکنان را از نوآوری و توسعه به حفظ عملیات روزمره معطوف کنند. در چنین شرایطی، سازمان معمولاً تحمل کمتری برای ریسک و تجربه راه‌حل‌های جدید دارد. این یافته با نتایج عیناده و همکاران همخوان است که بر نقش راهبردهای مدیریت ریسک مالی در ثبات، سازگاری و تداوم عملکرد سازمان تأکید کرده‌اند (Eynade et al., 2025). همچنین، مدیریت ریسک‌های عملیاتی و منابع انسانی برای جلوگیری از اختلال عملکرد و حفظ ثبات سازمانی ضروری شناخته شده است (Margana et al., 2025). عوامل فرهنگی و اجتماعی نیز می‌توانند از طریق هنجارهای محافظه‌کارانه، فاصله قدرت، نگرش به تغییر و انتظارات ذی‌نفعان، شدت ایستایی را افزایش یا کاهش دهند.

در بُعد فناوری، فرسودگی زیرساخت‌ها و فقدان هوشمندی فناورانه از شرایط زمینه‌ساز ایستایی بودند. فرسودگی سامانه‌ها، نبود یکپارچگی اطلاعات و ضعف مهارت‌های دیجیتال موجب می‌شود فرایندها کند، خطاپذیر و وابسته به روش‌های دستی باقی بمانند. با این حال، فناوری زمانی به کاهش ایستایی منجر می‌شود که با تغییر ساختار، توسعه مهارت و بازنگری فرایند همراه باشد. این تبیین با نتایج برزا درباره ضرورت مدیریت تغییر در شرایط رکود فناورانه همسو است (Bereza, 2024). همچنین، هیل و پیل‌استیکر نشان دادند اتوماسیون می‌تواند میان نوآوری، کارآفرینی سازمانی و ثبات روابط کارکنان تنش ایجاد کند و در صورت نبود دوسوتوانی سازمانی، مقاومت کارکنان را افزایش دهد (Hiebl & Pielsticker, 2023). یافته‌های عیناده و همکاران نیز نشان می‌دهد استفاده هدفمند از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و زنجیره بلوکی می‌تواند مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری سازمان را تقویت کند (Eynade et al., 2025).

شرایط مداخله‌گر در سطح خرد شامل سرمایه اجتماعی و سرمایه روان‌شناختی و در سطح کلان شامل عوامل قانونی و سیاسی بود. سرمایه اجتماعی، از طریق اعتماد، همکاری و شبکه‌های ارتباطی، می‌تواند انتقال دانش و اجرای تغییر را تسهیل کند؛ درحالی‌که ضعف آن، مقاومت و جزیره‌ای شدن واحدها را افزایش می‌دهد. سرمایه روان‌شناختی نیز با امید، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خودکارآمدی، توان کارکنان را برای تحمل ابهام و مشارکت در تحول تقویت می‌کند. این یافته با پژوهش‌های مربوط به نقش عوامل روان‌شناختی و مهارت‌های خودمدیریتی در کاهش ایستایی همسو است (Bay Salam et al., 2024; Ghavami et al., 2023). در سطح کلان، قوانین سخت‌گیرانه، تغییرات سیاسی و فشارهای نهادی می‌توانند اختیار مدیران را محدود یا جهت‌اصلاحات را ناپایدار سازند. این نتیجه با دیدگاه استراکل و همکاران درباره نقش فشارهای نهادی در انتخاب راهبردی سازمان‌ها هماهنگ است (Struckell et al., 2022).

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان دادند ایستایی سازمانی چرخه‌ای خودتقویت‌کننده است: عوامل رفتاری، روان‌شناختی، مدیریتی و ساختاری پدیده ایستایی را ایجاد می‌کنند؛ سازمان در واکنش به آن، ارتباطات کنترل‌محور، مشارکت نمایشی، روتین‌های ناکارآمد و کنش‌های محافظه‌کارانه را به کار می‌گیرد؛ این راهبردها به فرسودگی، تضعیف نگرش‌های شغلی، افت بهره‌وری و ناکامی در پاسخ‌گویی منجر می‌شوند؛ و شرایط اقتصادی، فرهنگی، فناورانه، قانونی و سیاسی نیز چرخه را تشدید یا تعدیل می‌کنند. این برداشت سیستمی با تأکید ادبیات بر ماهیت چندلایه ایستایی، یادگیری سازمانی، تغییر و مدیریت دانش سازگار است (Ashok et al., 2021; Esmailzadeh Ghamsari & Rahimi, 2024; Kazemi & Farhadpour, 2023). همچنین، استفاده از رویکرد داده‌بنیاد امکان عبور از تبیین‌های تک‌متغیری و ارائه مدلی زمینه‌مند را فراهم کرد؛ موضوعی که با ضرورت بازاندیشی و پویاسازی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مورد تأکید شارما و همکاران هماهنگ است (Sharma et al., 2024).

2022, al.). بنابراین، الگوی حاضر می‌تواند مبنایی برای شناخت نقاط انسداد و طراحی مداخلات چندسطحی در اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی و سازمان‌های عمومی مشابه باشد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود. داده‌های کیفی از تجربه و ادراک مدیران و خبرگان یک اداره کل استانی به دست آمد؛ از این رو، احتمال دارد برخی دیدگاه‌های کارکنان عملیاتی، مراجعان و سایر ذی‌نفعان به‌طور کامل در شکل‌گیری مدل منعکس نشده باشد. انجام پژوهش در یک سازمان و یک محدوده جغرافیایی، تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌های دولتی یا استان‌ها را محدود می‌کند. ماهیت مقطعی مرحله کمی نیز امکان بررسی تحول ایستایی در طول زمان و استنباط قطعی روابط علی را کاهش می‌دهد. همچنین، استفاده از پرسشنامه خودگزارشی ممکن است تحت تأثیر ملاحظات شغلی، تمایل به پاسخ‌های مطلوب اجتماعی یا نگرانی مشارکت‌کنندگان درباره بیان مسائل سازمانی قرار گرفته باشد. گستردگی تعداد گویه‌های ابزار نیز می‌توانست موجب خستگی پاسخ‌دهندگان و کاهش دقت آنان در بخش‌های پایانی پرسشنامه شود.

پیشنهاد می‌شود الگوی حاضر در ادارات تأمین اجتماعی سایر استان‌ها و نیز در سازمان‌های عمومی، بیمه‌ای، درمانی و خدماتی دیگر آزمون شود تا میزان ثبات و قابلیت تعمیم ساختار آن مشخص گردد. انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد ابعاد ایستایی در واکنش به تغییر مدیریت، اصلاح قوانین، تحول دیجیتال یا بحران‌های اقتصادی چگونه دگرگون می‌شوند. بهره‌گیری از طرح‌های چندسطحی برای بررسی هم‌زمان متغیرهای فردی، گروهی و سازمانی و نیز مقایسه دیدگاه مدیران، کارکنان و خدمت‌گیرندگان توصیه می‌شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش میانجی یا تعدیل‌گر متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، عدالت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، آمادگی برای تغییر، دوستوانی سازمانی و بلوغ دیجیتال را بررسی کنند. همچنین، طراحی و ارزیابی مداخلات آزمایشی برای کاهش ایستایی و تدوین نسخه کوتاه‌تر ابزار سنجش آن می‌تواند ارزش نظری و کاربردی مدل را افزایش دهد.

پیشنهاد می‌شود مدیران اداره کل تأمین اجتماعی خراسان رضوی نظامی دوره‌ای برای پایش نشانه‌های ایستایی در سطح کارکنان، واحدها و فرایندها طراحی کنند و نتایج آن را در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به‌کار گیرند. بازنگری در فرایندهای طولانی، تفویض اختیار متناسب، کاهش تمرکز غیرضروری و حذف روتین‌های فاقد ارزش افزوده باید در اولویت قرار گیرد. ایجاد کانال‌های امن برای بیان دیدگاه‌ها، تبدیل مشارکت صوری به مشارکت واقعی و ارائه بازخورد درباره پیشنهادها کارکنان می‌تواند اعتماد و مسئولیت‌پذیری را تقویت کند. برگزاری دوره‌های توسعه رهبری، مدیریت تغییر، کاهش سوگیری‌های تصمیم‌گیری و تقویت مهارت‌های خودمدیریتی نیز ضروری است. علاوه بر این، نوسازی زیرساخت‌های فناوری، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها، توسعه سواد دیجیتال و تشکیل تیم‌های بین‌واحدی برای حل مسائل می‌تواند انعطاف و پاسخ‌گویی را افزایش دهد. در نهایت، برنامه‌های ارتقای سرمایه روان‌شناختی، عدالت سازمانی، امنیت روانی و قدردانی از ابتکار کارکنان باید همراه با شاخص‌های روشن ارزیابی عملکرد اجرا شوند تا گذار از ایستایی به سازمانی یادگیرنده، چابک و پاسخ‌گو امکان‌پذیر شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). Leader Vision, Organizational Inertia, and Service Hotel Employee Creativity: The Role of Knowledge Donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382-3394. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>
- Ashok, M., Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to Counter Organisational Inertia to Enable Knowledge Management Practices Adoption in Public Sector Organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2387-2409. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>
- Bay Salam, M. E., Ferdowsi, M. H., Nozari, V., & Sedaghati, S. (2024). The Role of Self-Management Skills in Organizational Inertia with the Mediating Role of Transformational Leadership among Employees of the Ministry of Sport and Youth. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 10(4), 60-71.
- Bereza, E. (2024). Change Management in Conditions of Technological Stagnation. *Universal Library of Engineering Technology*, 1(2). <https://doi.org/10.70315/uloap.ulete.2024.0102010>
- Darbandi Farahani, S., Zolghi, H., & Moslemi, A. (2025). Modeling the Management of Organizational Inertia in Strategic Management Accounting Implementation: The Roles of Accountability Mechanisms and Corporate Culture. *Management Accounting and Auditing Knowledge*, 16(61), 353-372.
- Esmailzadeh Ghamsari, Z., & Rahimi, H. (2024). The Relationship of Intellectual Capital and Organizational Learning with Organizational Inertia: A Case Study of University of Kashan Employees. *Knowledge Studies*, 3(2), 119-134.
- Eyinade, W., Ezeilo, O. J., & Ogundeji, I. A. (2025). Financial Risk Management Strategies and Their Influence on Organizational Stability. *Finance & Accounting Research Journal*, 7(6), 229-251. <https://doi.org/10.51594/farj.v7i6.1961>
- Geys, B., Lægred, 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>
- Ghahrani, N., Amuei, F., Hosseini, S. H., Gholami, F., Moradi, S., Ebrahimnejad, P., & Esmaeilghajari, A. (2024). Effective Factors and Strategies to Deal with Scientific Stagnation from the Perspective of Mazandaran University of Medical Sciences Faculty Members.
- Ghavami, Z., Nozari, V., & Amirhosseini, S. E. (2023). Designing and Developing an Organizational Inertia Management Model Based on Psychological Factors in the Ministry of Sport and Youth. *Sport Psychology Studies*, 12(45), 141-156.
- Gupta, M. (2024). The Impact of Undignified Branding on Organizational Stability and Long-Term Success. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(4), 9-15. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i4.20>
- 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>
- Kazemi, A., & Farhadpour, M. R. (2023). The Moderating Effect of Knowledge Inertia on the Relationship between Organizational Learning Capability and Organizational Innovation. *Knowledge Studies*, 2(4), 23-42.
- Le, T. T., & Mohiuddin, M. (2024). Organizational Inertia and Firm Performance: The Mediating Roles 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>

- Margana, A. R., Sahbrina, A., & Saing, S. S. (2025). Operational and Human Resource Risk Management Analysis in Increasing Organizational Stability. *International Journal of Applied Economics, Banking and Management*, 1(1), 11-18.
- Marozau, R., Aginskaja, H., & Guerrero, M. (2024). ICT-Related Dynamic Capabilities and SMEs' Performance: An Analysis during Economic Stagnation in Belarus. *The Journal of Technology Transfer*, 49(5), 1696-1718. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10058-2>
- Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2018). Big Data-Enabled Organizational Transformation: The Effect of Inertia in Adoption and Diffusion. In *International Conference on Business Information Systems* (pp. 135-147). https://doi.org/10.1007/978-3-319-93931-5_10
- Monich, A., Holm-Nielsen, P. V., & Raju, E. (2023). The Stagnation of Innovation in Humanitarian Cash Assistance. *Journal of International Humanitarian Action*, 8(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s41018-023-00136-3>
- Rostamzadeh, F., Moslemzadeh, R., & Farrokhi, S. (2025). Examining the Relationship of Organizational Inertia and Organizational Trauma with Social Undermining and Organizational Entropy among Elementary School Principals in District 1 of Urmia. *Journal of New Achievements in Humanities Studies*, 8(83), 25-39.
- Sharma, G., Kulshreshtha, K., & Bajpai, N. (2022). Getting over the Issue of Theoretical Stagnation: An Exploration and Metamorphosis of the Grounded Theory Approach. *Quality & Quantity*, 56(2). <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01159-x>
- Struckell, E., Ojha, D., Patel, P. C., & Dhira, A. (2022). Strategic Choice in Times of Stagnant Growth and Uncertainty: An Institutional Theory and Organizational Change Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121839. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121839>