

*Original Article*

Identifying the Themes of Organizational Aging in Government Organizations

Ardeshir Shiri ¹, Zohre Mohammadyari ^{2*}

1. Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.
a.shiri@ilam.ac.ir

2. Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran
(*Corresponding Author).
z.mohamadyari@ilam.ac.ir

Received: Sep. 04, 2025; Revised: Jan. 27, 2026; Accepted: Apr. 25, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.241415.1506](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.241415.1506)

Abstract

Purpose: Organizational aging refers to a stage in an organization's life cycle where the growth and development of activities rapidly decline, accompanied by a gradual reduction in adaptability, flexibility, and overall organizational effectiveness. Organizational aging in government organizations is a key concept in organizational management. It is a major organizational challenge and a primary concern for managers. No organization can claim immunity from aging or afford to ignore this organizational phenomenon. Therefore, it is essential to understand the factors contributing to its emergence and to employ strategic planning to counteract and overcome this stage, thereby reintegrating the organization into its life cycle. Identifying the factors influencing organizational aging and understanding how this phenomenon develops will help managers formulate appropriate strategies for growth, sustainability, and value creation within the organization. This understanding enables managers to make more informed and effective decisions, allowing them to progress forward based on these strategies and prevent organizational demise. In light of the above, the main research question of this study is as follows: What are the indicators of organizational aging in government organizations?

Design/ methodology/ approach: This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of methodology, conducted in an exploratory manner. The research philosophy is interpretive, and its approach is inductive. The research strategy is thematic analysis (thematic network), implemented as a cross-sectional study. The geographical scope of this research is the city of Ilam, and the study was conducted in the last quarter of the year 2023. The statistical population includes academic experts, researchers familiar with the subject, and experienced managers of government organizations. This study used snowball sampling for participant selection, continuing until theoretical saturation was achieved, ultimately involving 15 participants. Thematic analysis was used to analyze the data.

Research Findings: The results revealed that indicators of organizational aging in government organizations comprised 71 basic themes, categorized into 20 organizing themes and 8 global themes. The eight main factors include: declining organizational efficiency, cultural stagnation, decreased employee motivation, organizational atrophy, macro-environmental factors, reduced organizational flexibility, diminished creativity and innovation, and organizational instability.

Limitations & Consequences: This study used a qualitative approach and thematic analysis (specifically, the network of themes method), which led to a deep understanding of organizational aging. However, its findings have limited statistical generalizability and are largely shaped within the specific context of public organizations. The current research primarily focuses on identifying indicators of organizational aging and pays less attention to explaining the causal relationships among these indicators. This is a theoretical limitation, as a comprehensive understanding of the interplay among factors such as political instability, organizational atrophy, and reduced flexibility requires empirical



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

studies and structural modeling. Nevertheless, these limitations present opportunities for future research and can serve as a foundation for subsequent quantitative, comparative, or longitudinal studies.

Practical Consequences: This study's findings have significant practical implications for managers and policymakers in public organizations. Identifying eight key indicators of organizational aging—including reduced flexibility, organizational atrophy, cultural stagnation, and organizational instability—gives managers an analytical tool to assess their organization's current state and proactively prevent the onset of the aging process. These indicators can serve as a checklist for conducting periodic evaluations of organizational performance.

Innovation or value of the Article: The main innovation of this study is presenting a comprehensive, structured framework of organizational aging indicators in the specific context of Iranian public organizations—a subject not previously examined systematically using empirical field data. This analytical framework not only contributes to theory development in the domain of the organizational life cycle, but also provides a foundation for future development of assessment tools for measuring organizational aging. Another key contribution is the integration of diverse perspectives from academic experts, managers, and researchers, which enriched the data and enhanced the interpretive validity of the findings. Overall, by addressing a significant research gap in public organizations, this study represents an important step toward theorizing and operationalizing organizational aging within the public sector.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Organizational Life Cycle, Organizational Aging, Government Organizations.

How to Cite: Shiri, Ardeshir; Mohammadyari, Zohre (2026). Identifying the Themes of Organizational Aging in Government Organizations. *Public Adm Perspect.*, 17(2), 38-59 (In Persian).

مقاله پژوهشی

شناسایی مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی

اردشیر شیری^۱، زهره محمدیاری^۲*

۱. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

a.shiri@ilam.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (*نویسنده مسئول).

z.mohamadyari@ilam.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۳، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۰۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵

DOI: [10.48308/jpap.2026.241415.1506](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.241415.1506)

چکیده

هدف: چرخه حیات سازمانی و پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی به وضوح نشان دهنده چالش‌ها و فرصت‌ها در مدیریت و توسعه سازمان است. توجه جدی به مراحل چرخه حیات و پیشگیری از پیری سازمان می‌تواند به افزایش کارایی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی کمک کند. با اتخاذ استراتژی‌های مناسب و متناسب با شرایط موجود، می‌توان یک سازمان دولتی را از انحطاط نجات داده و به سوی رشد و توسعه هدایت کرد. هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی و از نظر نوع روش نیز جزء تحقیقات کیفی است که به صورت اکتشافی انجام شده است. فلسفه این تحقیق از نوع تفسیری و رویکرد آن استقرایی می‌باشد. استراتژی پژوهش از نوع تحلیل مضمون (شبکه مضامین) است که به صورت تک مقطعی انجام شده است. قلمرو مکانی این تحقیق شهر ایلام است و تحقیق حاضر نیز در سه ماهه آخر سال ۱۴۰۳ انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل خبرگان دانشگاهی، محققان آشنا با موضوع تحقیق و مدیران با سابقه سازمان‌های دولتی است. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است و تا لحظه رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری انجام شد که در نهایت تعداد ۱۵ نفر مشارکت کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش تحلیل تم استفاده شده است. **یافته‌های پژوهش:** در مجموع ۷۱ مضمون پایه در قالب ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۸ مضمون فراگیر به عنوان مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. هشت عامل اصلی عبارتند از: کاهش کارایی سازمان، رکود فرهنگی، افت انگیزه کارکنان، آتروپی سازمانی، عوامل کلان محیطی، کاهش انعطاف‌پذیری سازمان، کاهش خلاقیت و نوآوری و بی‌ثباتی سازمان.

محدودیت‌ها و پیامدها: این پژوهش با رویکرد کیفی و به شیوه تحلیل مضمون (شبکه مضامین) انجام شده است که اگرچه به درک عمیق از پدیده پیری سازمانی منجر شده، اما نتایج آن تعمیم‌پذیری آماری محدودی دارند و بیشتر در بافت خاص سازمان‌های دولتی شکل گرفته است. تحقیق حاضر بیشتر بر شناسایی مضامین متمرکز بوده و کمتر به تبیین روابط علی بین این مضامین پرداخته است. این امر می‌تواند به عنوان یک محدودیت نظری تلقی شود، زیرا درک کامل از نحوه تأثیرگذاری متقابل عواملی مانند بی‌ثباتی سیاسی، آتروپی سازمانی و کاهش انعطاف‌پذیری نیازمند مطالعات تجربی و مدل‌سازی ساختاری است. با این حال، این محدودیت‌ها به عنوان فرصتی برای تحقیقات آتی مطرح می‌شوند و می‌توانند مبنای مطالعات کمی، مقایسه‌ای یا طولی در آینده قرار گیرند.

پیامدهای عملی: یافته‌های این تحقیق پیامدهای عملی و قابل توجهی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی دارد. شناسایی هشت مضمون کلیدی پیری سازمانی، از جمله کاهش انعطاف‌پذیری، آتروپی سازمانی، رکود فرهنگی و بی‌ثباتی سازمانی، به مدیران کمک می‌کند تا با ابزاری تحلیلی، وضعیت سازمان خود را ارزیابی کرده و در مرحله اولیه از فرآیند پیری جلوگیری نمایند. این مضامین می‌توانند به عنوان چک‌لیستی برای انجام ارزیابی‌های دوره‌ای عملکرد سازمانی به کار روند.



ابتکار یا ارزش مقاله: نوآوری اصلی این تحقیق، ارائه یک چارچوب جامع و ساختاریافته از مضامین پیری سازمانی در بافت خاص سازمان‌های دولتی ایران است که تاکنون به صورت سیستماتیک و مبتنی بر داده‌های میدانی مورد بررسی قرار نگرفته بود. این چارچوب تحلیلی نه تنها به نظریه‌پردازی در حوزه چرخه حیات سازمانی کمک می‌کند، بلکه به عنوان مبنایی برای توسعه ابزارهای سنجش پیری سازمانی در آینده عمل خواهد کرد. ارزش دیگر تحقیق، تلفیق دیدگاه‌های متعدد از خبرگان دانشگاهی، مدیران و محققان است که باعث غنای داده‌ها و افزایش اعتبار تفسیری یافته‌ها شده است. در مجموع، این پژوهش با پر کردن شکاف تحقیقاتی در حوزه سازمان‌های دولتی، گامی مهم در جهت نظریه‌پردازی و عملیاتی‌سازی مفهوم پیری سازمانی در بخش عمومی برداشته است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: چرخه حیات سازمانی، پیری سازمانی، سازمان‌های دولتی.

استناددهی: شیر، اردشیر؛ محمدیاری، زهره (۱۴۰۵). شناسایی مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۳۸-۵۹.

تمامی پدیده‌های زنده از جمله گیاهان، حیوانات، انسان‌ها، و سازمان‌ها، همگی از منحنی (دوره‌های) عمر و یا چرخه حیات پیروی می‌کنند. این پدیده‌ها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند، به پیری می‌رسند و در نهایت می‌میرند (Wu et al, 2024). پیری سازمانی به مرحله‌ای از چرخه حیات یک سازمان اشاره دارد که در آن رشد و توسعه فعالیت‌ها به سرعت کاهش می‌یابد (Su et al, 2023). پیری سازمانی به کاهش تدریجی سازگاری، انعطاف‌پذیری و اثربخشی کلی سازمان‌ها اشاره دارد زیرا این نهادها با محیط خود در طول زمان تعامل دارند. این فرآیند می‌تواند منجر به افزایش سختی و کنترل بوروکراتیک، کاهش ظرفیت سازمان برای نوآوری و پاسخگویی شود و به طور بالقوه منجر به پراکندگی داخلی و کاهش عملکرد اقتصادی گردد (Anju et al, 2023). پیری سازمانی می‌تواند نتیجه مجموعه‌ای از عوامل باشد که به تدریج تاثیرگذاری خود را نشان می‌دهند. این عوامل می‌توانند شامل تغییرات در بازار، رقابت به شدت بالا، فناوری قدیمی، مشکلات مالی و مدیریت ناکارآمد باشند. عوامل متعددی که درگیر پیری سازمانی هستند باعث تحت تاثیر قرار گرفتن رشد و توسعه سازمان می‌شوند (Gotteiner et al, 2019).

افزایش رقابت در بازار و فشارهای رقابتی، می‌تواند منجر به پیری سازمانی شود. سازمان‌ها برای حفظ وضعیت خود در برابر رقبا، نیاز به تغییر و نوآوری دائمی دارند، ولی در نتیجه این فشارها، سازمان به سختی قابل تطبیق می‌شود و پیری را تجربه می‌کند (Alcover et al, 2021). تغییرات روزافزون در فناوری و دستاوردهای علمی، سازمان‌ها را مجبور به تغییر می‌کنند. سازمان‌هایی که قادر به بهره‌برداری از فناوری و نوآوری هستند، با موفقیت پیش روند را تبدیل می‌کنند، اما سازمان‌هایی که عدم توانایی در تطبیق با تغییرات فناوری دارند، با مشکلات پیری روبرو می‌شوند (Rinsky-Halivni et al, 2022). عدم انگیزه در کارکنان سازمان، می‌تواند به پیری سازمانی منجر شود. فشارهای روانشناختی، دستمزدهای کمتر و شرایط کاری نامناسب، باعث افزایش نرخ کارکنان خسته و عدم انگیزه شده و سازمان را با پیری روبرو می‌کنند (Peter et al, 2022). پیری سازمانی می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان داشته باشد. با کاهش رشد و توسعه، سازمان احتمالاً متوقف می‌شود و برای رقابت با سایر رقبا دچار مشکلاتی خواهد شد. همچنین، عدم توانایی سازمان در به‌روزرسانی فناوری و تغییر به سبک‌های مدیریت به‌روز باعث می‌شود تا سازمان عقب‌نشینی کند و به نوعی منقرض شود (Spraggon & Bodolica, 2021). پیری سازمانی چالش‌های منحصر به فردی را برای سازمان ایجاد می‌کند. بعضی از این چالش‌ها شامل جنگیدن با سطح رقابت، تغییر فناوری، کسب‌وکارها و مدیرانی هستند که عادت به کار به صورت پویا و نوآورانه ندارند. مدیران سازمان نیز باید با چالش‌هایی مانند مدیریت تغییر، مهارت‌های نوآوری و اندیشیدن به صورت استراتژیک روبرو شوند (Dantas & Fleck, 2023).

با پیر شدن سازمان، توانایی آن در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات در محیط کاهش می‌یابد. سازمانی که پیر شده است عملکرد آن به دلیل عدم توانایی در انجام نیازهای جدید و نوآوری، تحت تاثیر قرار می‌گیرد (Bany, 2024). سازمان‌های پیرتر نسبت به رقبا خود ممکن است دچار اشتباهات مدیریتی و مشکلات اقتصادی شوند که منجر به کاهش عملکرد آنها می‌شود (Joris, 2019). سازمان در اثر پیری و کم شدن انعطاف نمی‌تواند به خوبی با مشکلات روبرو شود. گاهی مشکلات حل‌نشده به نظر می‌رسد ولی می‌توان فرآیند پیری را برگشت داد. برای این منظور سازمان می‌بایست به دنبال فراهم نمودن شرایطی باشد که رشد یا جوانی در آن معتدل شده است و سپس سازمان را در همان دوره حفظ نماید (Robert, 2017). بنابراین وقتی سازمان به تکامل رسید، موفقیت آن در مواجهه شدن با علل بروز پیری است. اگر سازمان در این مرحله موفق شود، پیری صورت نخواهد گرفت. اما اگر به دلایلی سازمان دوره پیری را پشت سر گذاشت با مرگ مواجه خواهد شد (Carol et al, 2017). هنگامی که گفته می‌شود سازمانی مرده است، در واقع اشاره به این نکته دارد که سازمان موجودیت قانونی خود را از دست داده است، به عبارت دیگر مرگ و انحلال سازمان به معنای ناپدید شدن آن سازمان نیست زیرا سازمان با جابه‌جایی کار و فعالیت در قالب و چارچوب قانون دیگری، تکالیف جدیدی را تقبل می‌کند و چرخه زندگی‌اش در مدار دیگری قرار می‌گیرد (Christina et al, 2010).

پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی به عنوان یک مفهوم مهم در مدیریت سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. پیری سازمانی از جمله چالش‌های سازمانی محسوب می‌شود و جزء دغدغه‌های مدیران به شمار می‌رود. هیچ سازمانی نمی‌تواند ادعا کند که دچار پیری نمی‌شود. لذا باید با عوامل موثر بر شکل‌گیری این پدیده آشنا باشند و بتوانند با برنامه‌ریزی استراتژیک جهت مقابله و عبور از این مرحله سازمان خود را دوباره در چرخه عمر قرار دهند. شناخت عوامل موثر بر پیری سازمانی و نحوه شکل‌گیری این پدیده به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب برای رشد، بقا و ارزش‌آفرینی در سازمان را تعیین کنند. این شناخت به مدیران کمک می‌کند تا بهتر تصمیم‌گیری کنند و بر اساس این استراتژی‌ها به جلو حرکت کرده و از مرگ سازمان جلوگیری کنند. با توجه به مطالب بیان شده، سوال اصلی تحقیق حاضر بدین صورت است که، مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چرخه حیات سازمانی

چرخه حیات سازمان یک مفهوم کلی است که نشان می‌دهد یک سازمان به طور طبیعی از مراحل مختلفی عبور می‌کند. این چرخه شامل معرفی و شروع سازمان، رشد و توسعه، بلوغ و در نهایت، افول سازمان است (Baiochi et al, 2022). چرخه حیات سازمان به مدیران امکان می‌دهد بهبودهای لازم را برای سازمان اعمال کنند و برنامه‌های مورد نیاز را برای رشد و توسعه در نظر بگیرند (Wafa et al, 2022). بررسی مراحل مختلف چرخه حیات سازمان به مدیران امکان می‌دهد عملکرد سازمان را ارزیابی و مشکلات و نقاط ضعف را شناسایی کنند تا بتوانند برای بهبود آنها اقدام نمایند. با بررسی چرخه حیات سازمان، مدیران می‌توانند منابع و فرآیندهای سازمان را بهبود بخشند و عملکرد بهتری داشته باشند که باعث افزایش بهره‌وری و سودآوری سازمان می‌شود (Rimano et al, 2021). آگاهی از چرخه حیات سازمان و استراتژی‌های توسعه، کارمندان را تحریک می‌کند و انگیزه آن‌ها را برای انجام وظایف بهتر و تعهد بیشتر به سازمان افزایش می‌دهد (Mosca et al, 2021).

ریشه‌شناسی پیری سازمانی

ارتباط پیری با سازمان‌ها در اواسط قرن بیستم زمانی که محققان شروع به تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به عنوان موجودات زنده با چرخه حیات کردند، شروع شد. این مفهوم تحت تأثیر استعاره‌های بیولوژیکی بود، به ویژه این ایده که سازمان‌ها مراحل شبیه تولد، رشد، بلوغ و زوال را تجربه می‌کنند (Mousavi et al, 2022). نظریه‌هایی مانند نظریه چرخه زندگی پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها، مانند موجودات بیولوژیکی، باید با محیط‌های بیرونی سازگار شوند، و عدم انجام این کار می‌تواند منجر به زوال شود - دقیقاً مانند پیری در موجودات زنده (Peretz, 2019). مطالعات بعدی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ بر افول سازمانی، تجدید استراتژیک و اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند با افزایش سن خود را جوان کنند، متمرکز شدند. این منجر به ایجاد چارچوب‌هایی برای درک نه تنها کاهش، بلکه چگونگی استفاده سازمان‌های با تجربه از دانش و قابلیت‌های گذشته شد (Sørensen & Stuart, 2000). فرآیند پیری توسط یک اثر متقابل پیچیده از عوامل مختلف، از جمله کاهش انعطاف‌پذیری، افزایش کنترل‌پذیری و ناتوانی در سازگاری با محیط‌های متغیر هدایت می‌شود. همانطور که یک سازمان بزرگتر می‌شود، اغلب کمتر می‌تواند به فشارهای خارجی پاسخ دهد، که منجر به فروپاشی داخلی می‌شود، جایی که گروه‌های ذی‌نفع مختلف ممکن است اهداف متضادی را دنبال کنند. این فروپاشی می‌تواند ظرفیت کلی سازمان برای عمل و واکنش به تغییرات را کاهش دهد و شروع دوره پیری را نشان دهد (Robert, 2017).

مفهوم پیری سازمانی

همانطور که سازمان‌ها بزرگتر می‌شوند، اغلب برای همگام شدن با تغییرات خارجی تلاش می‌کنند، که می‌تواند مانع از توانایی آنها در خدمت‌رسانی موثر به عموم شود، بنابراین نگرانی‌هایی در مورد پایداری و ارتباط آنها در یک چشم‌انداز اجتماعی-سیاسی به سرعت در حال تحول ایجاد می‌کند. مفهوم پیری سازمانی به دلیل پیامدهای عمیق آن بر عملکرد سازمان‌ها قابل توجه است. عوامل داخلی، مانند پویایی رهبری، ساختار سازمانی، و انسجام فرهنگی، نقش مهمی در این فرآیند ایفا می‌کنند و بر ظرفیت نوآوری و همکاری در

این نهادها تأثیر می‌گذارند (Pinto et al, 2024). علاوه بر این، فشارهای خارجی، از جمله پیشرفت‌های فناوریانه و تغییر جو سیاسی، این چالش‌ها را تشدید می‌کند و سازگاری سازمان‌ها یا خطر منسوخ شدن را ضروری می‌سازد (Wang & Bai, 2024). سازمان‌های پیر با چالش‌های زیادی دست و پنجه نرم می‌کنند که مهمترین آنها شامل کاهش نوآوری، کاهش مشارکت کارکنان و افزایش سختی سازمانی است. با افزایش سن، سازمان‌ها ممکن است خود را کمتر قادر به اجرای تغییرات ضروری ببینند که منجر به ایجاد فرهنگی مقاوم در برابر نوآوری و سازگاری می‌شود (Alcover et al, 2021). این سختی در نهایت می‌تواند توانایی آن‌ها را برای برآورده کردن خواسته‌های عمومی به خطر بیندازد و منجر به نرخ‌های جابجایی بالاتری در میان کارکنانی شود که در یک محیط رو به کاهش احساس می‌کنند که درگیر نیستند یا ارزششان کم است (Peter et al, 2022). در موارد شدید، عدم رسیدگی به پویایی پیری می‌تواند منجر به مرگ سازمانی شود، که نیاز فوری به استراتژی‌های مدیریت فعال برای جوان‌سازی این مؤسسات و اطمینان از ادامه حیات آنها را برجسته می‌کند (Angeles et al, 2022).

پیشچیدگی‌های پیرامون پیری سازمانی نیز چارچوب‌های نظری مختلفی را برای درک مفاهیم آن دعوت می‌کند. نوآوری مشارکتی که بر مشارکت و تصمیم‌گیری مؤثر متکی است، در کاهش اثرات پیری حیاتی است، اما اغلب توسط پویایی قدرت که کارگران خط مقدم را از این فرآیندها محروم می‌کند، با مشکل مواجه می‌شود (Hannes et al, 2018). در نتیجه، پرورش یک فرهنگ سازمانی فراگیر که برای مشارکت همه کارکنان ارزش قائل است، برای افزایش مشارکت و مقابله با اثرات نامطلوب پیری بر سازمان‌ها بسیار مهم است. پیری سازمانی به معنای رسیدن به یک مرحله یا دوره از زندگی سازمان است که با کاهش انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری همراه است. در این فاز، سازمان از دستاوردهای خود بهره‌برداری می‌کند و بیشتر تمرکز خود را بر حفظ و نگهداری از وضعیت فعلی می‌گذارد (Kooij et al, 2020). جامعه علمی به پیری سازمانی چندین ویژگی اصلی نسبت می‌دهد که شامل کاهش نوآوری، افزایش بیرون‌سپاری فعالیت‌ها، کاهش کیفیت عملکرد و اتکاء بیشتر به فعالیت‌های سنتی می‌باشد (Teixeira et al, 2020). یکی از دلایل اصلی برای پیری سازمانی، عدم توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات فراگیر و پرشتاب در محیط خارجی است (Grothe-Hammer & Kohl, 2020). سازمان‌ها در طول زمان و به دلیل تحولات اجتماعی، فناوری، اقتصادی و سیاسی با تحولات متعددی مواجه می‌شوند. در صورت عدم توانایی سازمان برای تغییر و تطبیق با این تحولات، آن سازمان به پیری همگام باقی می‌ماند و نهایتاً از رقابت با سازمان‌های جدید و نوظهور عقب می‌افتد (Carol et al, 2017). برای پیشگیری از پیری سازمانی و حفظ توان رقابتی، سازمان‌ها باید به تغییر و نوآوری توجه ویژه‌ای داشته باشند. آنها باید محیط خارجی خود را مورد بررسی قرار داده و به تغییرات آن پاسخ مناسبی ارائه دهند. همچنین، بهبود فرآیندها، استفاده از فناوری‌های جدید، توسعه مهارت‌های پرسنل و ایجاد فرهنگ کارآفرینی در سازمان می‌تواند نقش مهمی در جلوگیری از پیری سازمانی ایفا کند (Moreno et al, 2022). پیری سازمانی امری طبیعی در زندگی هر سازمان است اما تلاش برای کاهش آثار منفی آن بر عملکرد سازمان امری ضروری است. سازمان‌ها باید با تغییرات محیطی سازگار باشند، فرآیندها و فنون کاری خود را مدرن سازند، و توانایی نوآوری و ایجاد تغییر را در سازمان ترویج دهند تا به طور بهینه در عرضه محصولات و خدمات خود به مشتریان، کارکنان و جامعه فعالیت کنند (Alexander et al, 2019).

در این مقاله، «پیری سازمانی» نه به‌عنوان یک سرنوشت محتوم، بلکه به‌عنوان مجموعه‌ای از ریسک‌ها و علائم قابل مدیریت در مرحله بلوغ سازمان در نظر گرفته می‌شود که در صورت بی‌توجهی، می‌تواند به افول عملکرد بیانجامد. تمرکز این تحقیق بر شناسایی همین علائم هشداردهنده (از قبیل جمود، انعطاف‌ناپذیری و کاهش تاب‌آوری) است تا با مدیریت فعال، سازمان‌های بالغ بتوانند پویایی و کارایی خود را حفظ کنند.

پیشینه تجربی پژوهش

محققان و مطالعات مختلف مفهوم پیری سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند و به درک عمیق‌تر از چگونگی تکامل سازمان‌ها در طول زمان کمک کرده‌اند. در جدول شماره ۱ برخی از مطالعات مرتبط و کلیدی در این زمینه ذکر شده است.

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	محقق(سال)	نوع مطالعه	نتایج تحقیق
۱	بانی و همکاران (۲۰۲۴)	توصیفی - پیمایش	شیوه‌های تفکر کارآفرینانه می‌توانند به‌عنوان یک منبع کلیدی برای جلوگیری از پیری سازمانی عمل کنند. با اتخاذ رویکردهای نوآورانه و تعامل با محیط، سازمان‌ها می‌توانند به پویایی و رشد خود ادامه دهند و از چالش‌های ناشی از پیری جلوگیری نمایند.
۲	آنجو و همکاران (۲۰۲۳)	توصیفی - پیمایشی	پیری سازمانی که در مراحل افول سازمان نمایان می‌شود چالش‌های اساسی در ارتباط با اثربخشی و کارایی سازمان‌ها ایجاد می‌کند. با گذشت زمان، فرآیندها و رویه‌های موجود در سازمان ممکن است ناکارآمد شوند. سازمان‌های پیر ممکن است به رویکردهای قدیمی خود پایبند باشند و نتوانند به بهبود فرآیندها و سیستم‌ها بپردازند.
۳	دانتس و فلیک (۲۰۲۳)	کیفی - اکتشافی	چالش‌های پیری و افول سازمانی می‌توانند از جوانب مختلفی شامل نوآوری، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نمایان شوند. برای مقابله با این چالش‌ها، سازمان‌ها نیاز به اتخاذ استراتژی‌هایی دارند که بر توسعه فرهنگ یادگیری، نوآوری مداوم و تطابق با نیازهای بازار تأکید داشته باشند.
۴	بودولیکا و اسپراگون (۲۰۲۱)	مطالعه کیفی - اکتشافی	رهبری سازمان نقش کلیدی در جلوگیری از افول و پیری سازمانی دارد. رهبران با ایجاد فرهنگ مناسب، تعیین اهداف روشن و سرمایه‌گذاری در توسعه و توانمندسازی کارکنان، می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا با تغییرات محیطی سازگار شده و همواره در مسیر رشد و نوآوری باقی بمانند. رهبران می‌توانند با ترویج خلاقیت و نوآوری در سازمان، یک فرهنگ فعال و پویا ایجاد کنند. این فرهنگ به جلوگیری از رکود و پیری کمک می‌کند.
۵	پریتز (۲۰۱۹)	توصیفی - پیمایشی	عدم نوآوری، مدیریت ضعیف، فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم توجه به توسعه منابع انسانی، نقص در استراتژی‌ها، الگوهای رهبری منسوخ شده و کارا نبودن منابع مالی مهمترین دلایل شروع پیری در سازمان‌ها می‌باشند.
۶	گاتنبر و همکاران (۲۰۱۹)	کیفی - اکتشافی	برای مقابله با چالش‌های پیری و افول سازمانی، به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب ضروری است. اصلی‌ترین استراتژی‌های سازمانی در این خصوص عبارتند از: تشویق به تفکر خلاق، ایجاد فرهنگ یادگیری، توسعه مهارت‌های مدیریتی و شغلی، ایجاد زیرساخت‌های پذیرش تغییر و شناسایی استعدادهای جدید.
۷	کارول و همکاران (۲۰۱۷)	توصیفی - پیمایشی	یادگیری مشارکتی می‌تواند به عنوان ابزاری کلیدی در مقابله با پیری سازمانی عمل کند. با ایجاد یک محیط حمایت‌کننده، ترویج فرهنگ یادگیری، و اطمینان از تربیت مداوم مهارت‌ها، سازمان‌ها می‌توانند از روند پیری جلوگیری کنند و همواره در مسیر نوآوری و تعالی باقی بمانند.

روش شناسی

این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری قرار دارد. این پارادایم با تمرکز بر درک عمیق پدیده‌های اجتماعی و سازمانی از طریق تفسیر معنای ذهنی مشارکت‌کنندگان، امکان کشف مضامین پیری سازمانی در بافت خاص سازمان‌های دولتی ایران را فراهم می‌آورد. در این پارادایم، واقعیت به‌عنوان پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به زمینه در نظر گرفته می‌شود که از طریق تعامل و تفسیر ذهنی مشارکت‌کنندگان قابل درک است. تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی و از نظر نوع روش نیز جزء تحقیقات کیفی است که به‌صورت اکتشافی انجام شده است. این تحقیق دارای رویکرد استقرایی می‌باشد. استراتژی پژوهش از نوع تحلیل مضمون (شبکه مضامین) است که به‌صورت تک مقطعی انجام شده است. قلمرو مکانی این تحقیق شهر ایلام بوده و تحقیق حاضر در سه ماهه آخر سال ۱۴۰۳ انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل خبرگان دانشگاهی، محققان آشنا با موضوع تحقیق و مدیران با سابقه سازمان‌های دولتی است. معیارهای عینی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان به شرح زیر بود.

برای خبرگان دانشگاهی و محققان: داشتن مدرک دکتری در رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی یا حوزه‌های مرتبط. داشتن حداقل ۵ سال سابقه تدریس یا پژوهش در حوزه‌های چرخه حیات سازمانی، مدیریت تحول یا توسعه سازمانی. انتشار حداقل دو مقاله علمی-پژوهشی یا یک کتاب در حوزه‌های مرتبط با موضوع تحقیق.

۲- برای مدیران با سابقه سازمان‌های دولتی: داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت در سطوح میانی یا عالی در سازمان‌های دولتی استان ایلام. داشتن تجربه مستقیم در مواجهه با چالش‌های تغییر سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک یا نوآوری اداری. داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت.

در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است و تا لحظه رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری انجام شد که در نهایت تعداد ۱۵ نفر مشارکت کردند. جهت اطمینان بیشتر نیز ۲ مصاحبه اضافه انجام شد که در نهایت مشخص گردید از دو مصاحبه آخر هیچ کد جدیدی به دست نیامد. ابزار اصلی گردآوری داده‌های تحقیق، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. برای افزایش اعتبار درونی یافته‌ها از دو راهکار زیر استفاده شد.

۱- بازبینی توسط همکاران: کدهای اولیه و مضامین استخراج‌شده توسط دو تن از همکاران آشنا با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت و در مورد بازتعریف یا ادغام برخی کدها اجماع حاصل شد.

۲- بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان: خلاصه‌ای از کدها و تفسیرهای اولیه در اختیار سه نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و تأیید آنان مبنی بر انعکاس دقیق دیدگاه‌هایشان اخذ گردید.

برای بررسی پایایی کدگذاری‌ها از روش بازآزمون استفاده شد. فرآیند به شرح زیر بود.

۱- انتخاب مصاحبه‌ها: از میان ۱۵ مصاحبه انجام‌شده، ۴ مصاحبه به صورت تصادفی ساده (با استفاده از مولد اعداد تصادفی) انتخاب شدند. معیار انتخاب، تنوع دیدگاه‌ها (شامل دو مصاحبه با مدیران و دو مصاحبه با خبرگان دانشگاهی) بود تا نماینده‌ای از کل داده‌ها در نمونه پایایی حضور داشته باشد.

۲- فرآیند بازکدگذاری: این ۴ مصاحبه انتخاب‌شده، پس از یک فاصله زمانی ۱۰ روزه، مجدداً و بدون مراجعه به کدهای قبلی، توسط پژوهشگر اصلی کدگذاری شدند.

۳- محاسبه ضریب توافق: برای محاسبه پایایی، از فرمول درصد توافق استفاده گردید. در این روش، تعداد کدهای مشترک بین دو مرحله کدگذاری (توافقات) بر کل کدهای منحصربه‌فرد استخراج‌شده در دو مرحله تقسیم و در ۱۰۰ ضرب می‌شود. تعداد کل کدهای منحصربه‌فرد در دو مرحله برابر با ۸۲ کد بود، تعداد توافقات (کدهای مشترک) برابر با ۶۸ کد بوده است، لذا ضریب توافق برابر با 82.9% می‌باشد $(82.9 = 68 \div 82 \times 100)$

۴- نتیجه: با توجه به اینکه ضریب توافق به‌دست‌آمده (حدود ۸۳ درصد) از حداقل استاندارد قابل قبول (معمولاً ۷۰-۶۰٪) بالاتر است، می‌توان قابلیت اعتماد و ثبات فرآیند کدگذاری در این پژوهش را مورد تأیید قرار داد.

تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس رویه شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد.

مرحله ۱) آشنایی با داده‌ها: ابتدا کلیه مصاحبه‌ها پیاده و مکرراً مطالعه شدند تا پژوهشگران با عمق محتوای آنها آشنا شوند.

مرحله ۲) تولید کدهای اولیه: داده‌ها به اجزای معنادار اولیه شکسته و برای هر بخش کدهایی توصیفی اختصاص یافت. این کار به صورت دستی و با نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰ انجام شد.

مرحله ۳) جستجو برای مضامین: کدهای اولیه مشابه حول یک مفهوم مرکزی دسته‌بندی شدند تا مضامین سطح بالاتر (سازمان‌دهنده) شکل گیرند.

مرحله ۴) بازبینی مضامین: مضامین اولیه با داده‌ها و کل مجموعه کدها مطابقت داده شدند تا اطمینان حاصل شود که به خوبی داده‌ها را بازنمایی می‌کنند.

مرحله ۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین: ماهیت هر مضمون سازمان‌دهنده و رابطه آن با مضامین فراگیر به دقت تعریف و نام‌گذاری نهایی شد.

مرحله ۶) تولید گزارش: شبکه مضامین نهایی ترسیم و در قالب این مقاله ارائه گردید.

جدول ۲: فرآیند کدگذاری تا تشکیل مضمون

مرحله تحلیل	نمونه خروجی	توضیح
متن مصاحبه (داده خام)	متأسفانه در سازمان ما نیروهای جوان و با ایده، یا جایی برای مطرح کردن حرفشان نمی‌یابند یا اگر حرف بزنند، به آنها برچسب بی‌تجربگی می‌زنند. در نهایت دلسرد می‌شوند و یا می‌روند یا ساکت می‌مانند.	بخشی از یک مصاحبه
کدهای اولیه (مرحله ۲)	طرز نیروهای جوان، عدم پذیرش ایده‌های جدید، دلسردی نیروهای نخبه، برچسب‌زنی به منتقدان	مفاهیم ابتدایی استخراج‌شده از داده

مضمون سازمان‌دهنده (مرحله ۳ و ۴)	نخبه‌ستیزی	کدهای مشابه حول محور «ایستادگی در برابر استعدادها و ایده‌های جدید» گرد هم آمدند.
مضمون فراگیر مرتبط (مرحله ۵)	آتروپی سازمانی	مضمون «نخبه‌ستیزی» همراه با مضامین سازمان‌دهنده دیگر مانند «تورم پرسنلی» و «ضعف در جذب استعدادها»، زیر چتر مفهوم کلی‌تر «تحلیل رفتن و ضعف بافت سالم سازمان» قرار گرفت.

این فرآیند به طور سیستماتیک برای تمامی داده‌ها اجرا شد

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

قبل از ورود به بخش تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، آمار توصیفی نمونه تحقیق در قالب جدول شماره ۳ گزارش شده است.

جدول ۳: اطلاعات توصیفی مشارکت کنندگان

شماره مشارکت کننده	سن	جنسیت	تحصیلات	سابقه	شغل
P ₁	۴۲	مرد	لیسانس	۱۴ سال	مدیر سازمان
P ₂	۵۵	مرد	دکتری	۱۹ سال	مدیر سازمان
P ₃	۵۲	مرد	دکتری	۱۵ سال	محقق و هیات علمی دانشگاه
P ₄	۴۱	مرد	دکتری	۸ سال	محقق و هیات علمی دانشگاه
P ₅	۴۷	مرد	لیسانس	۱۳ سال	مدیر سازمان
P ₆	۴۶	مرد	دکتری	۱۴ سال	مدیر و مدرس دانشگاه
P ₇	۳۹	مرد	ارشد	۱۰ سال	مدیر سازمان
P ₈	۴۸	زن	دکتری	۱۱ سال	محقق و هیات علمی دانشگاه
P ₉	۵۰	زن	ارشد	۱۵ سال	دانشجوی دکتری
P ₁₀	۳۸	مرد	ارشد	۱۶ سال	مدیر سازمان
P ₁₁	۴۴	زن	لیسانس	۱۷ سال	مدیر سازمان
P ₁₂	۴۷	مرد	دکتری	۱۳ سال	هیات علمی
P ₁₃	۳۸	مرد	ارشد	۹ سال	مدیر سازمان
P ₁₄	۴۲	زن	ارشد	۱۱ سال	مدیر سازمان
P ₁₅	۵۵	مرد	دکتری	۱۸ سال	مدیر سازمان

برای پیاده سازی مصاحبه‌های تحقیق از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است. پس از مطالعه و بررسی نظرات مصاحبه‌شونده‌ها و تحلیل کیفی مصاحبه‌ها، در راستای خلق معنی از جداول مصاحبه‌های به‌دست آمده، جدول تم‌های فرعی به صورت یکپارچه در یک جدول مشخص شد و بعد از منظم کردن آن‌ها طبق کد، به جملات مربوط به یک کد، طبق مفهوم آن‌ها عنوانی اختصاص یافت.

جدول ۳: نمونه‌ای پیاده سازی مصاحبه‌های انجام شده

متن مصاحبه	کدهای استخراجی
سازمان‌های دولتی می‌بایست به چرخه حیات و مرحله پیری سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشند. چرا که پیری سازمانی پیامدهای مخربی به همراه دارد. سازمان‌های پیر سازمان‌هایی هستند که با افزایش سیاسی‌کاری و ایجاد جو مسموم روبه رو هستند و معمولاً در این سازمان‌ها، چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلندمدت وجود ندارد و یا به این مقوله توجه چندانی نمی‌شود. جلسات متعدد و بی هدف برگزار می‌شود و از تغییرات راهبردی هیچ استقبالی نمی‌شود. در این	-افزایش سیاسی‌کاری -جو مسموم -نداشتن چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلندمدت -برگزاری جلسات متعدد و بی هدف -عدم تمایل و استقبال از تغییرات راهبردی -مازاد نیروی انسانی -وجود موانع برای ارائه ایده‌ها و خلاقیت

نوع از سازمان‌ها مازاد نیروی انسانی دیده می‌شود و موانع متعددی برای ارائه ایده‌های جدید و خلاق وجود دارد.

پس از استخراج کدهای اولیه در مرحله کدگذاری باز، در مرحله بعد لیست‌های کدهای استخراجی در دو جدول مجزا قرار گرفتند و پس از بررسی تشابه معنایی هر کدام در گروه‌هایی تحت عنوان مضامین پایه و سازمان‌دهنده گنجانده شدند.

جدول ۴: مراحل تحلیل تم

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
وجود فرآیندهای بوروکراتیک و زائد	بوروکراسی شدید	کاهش کارایی سازمان
کندی فرآیندها و رویه‌های سازمانی		
تاخیر در تصمیم‌گیری‌ها		
فرآیند تصمیم‌گیری معیوب و طولانی		
ناتوانی در پیش‌بینی رخدادهای بحرانی	عدم قابلیت استراتژیک	
ناتوانی در شناخت فرصت‌های سازمانی		
نداشتن چشم‌انداز و برنامه‌ریزی بلندمدت		
برگزاری جلسات متعدد و بی‌هدف		
بی‌تفاوتی نسبت به وظایف محوله	سندروم بی‌تفاوتی شغلی	
سکوت سازمانی		
روزمزگی کاری و عادت به توفیقات روزمره		
رفع تکلیف در پاسخگویی		
به چالش کشیدن تغییرات	مقاومت در برابر تغییر	رکود فرهنگی
ماندن در وضعیت‌های قدیمی و ناکارآمد		
عدم تمایل و استقبال از تغییرات راهبردی		
کاهش مشارکت کارکنان		
جو سازمانی مسموم	جو سازمانی مخرب	
کاهش روحیه کارکنان		
کاهش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان	فرسایش منابع انسانی	افت انگیزه کارکنان
نقص در آموزش و توسعه منابع انسانی		
عدم رشد شغلی		
ضعف در لنگرهای مسیر شغلی و پیشرفت شغلی		
نبود نظام کارآمد پاداش‌دهی	کاهش پاداش	
عدم تناسب درآمد و کار		
سیستم نامناسب تشویق و تنبیه		
عدم توجه به معیشت و نیازهای کارکنان		
کمبود امکانات رفاهی و بهداشتی	کاهش رفاه کارکنان	
عدم توجه به رفاه ذهنی کارکنان		
مازاد نیروی انسانی در بیشتر بخش‌های سازمان	تورم پرسنلی	آتروفی سازمانی
بی‌برنامگی سازمان در استخدام نیروی انسانی متخصص		
وجود پرسنل غیرمتخصص در سازمان		
ارتقاءهای غیرمنصفانه و آسانسوری	نخبه ستیزی	
عدم شایسته‌سالاری		
برخورد دفعی با نیروهای نخبه سازمان		
طرد نخبگان و انزوای آنها در سازمان		
از دست دادن استعدادها	ضعف در جذب و نگهداشت استعدادها	
وجود نیروی کار مسن و عدم جذب نسل‌های جدید		
ضعف مفرط در مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری		
وجود فاصله عاطفی و فیزیکی میان کارکنان و مدیریت		
پنهان‌کاری و رفتارهای مخفی کارکنان	کاهش اعتماد کارکنان به سازمان	
افزایش تعداد شکایات رسمی و غیررسمی از طرف کارکنان		

شناسایی

مضامین پیری

سازمانی ...

۴۸ | صفحه

		افزایش غیبت و ترک شغل
		اتلاف منابع مالی و انسانی
		عدم بهبود فرآیندها و فناوری‌ها
		کاهش بهره‌وری
		افزایش هزینه‌های سازمان
	محیط سیاسی سازمان‌های دولتی	تغییر در دولت و سیاست‌های بخش دولتی
		وجود فساد و ناکارآمدی در بخش‌های دولتی
		افزایش سیاسی‌کاری در سازمان
		وجود اختلافات سیاسی در نهادهای دولتی
	عدم انطباق با تغییرات محیطی	عدم پاسخگویی سریع به نیازهای اجتماعی و تغییرات محیطی
		عدم استفاده از فناوری‌های جدید که می‌تواند به آسانی روندهای کاری را بهبود بخشد
		عدم شناخت فرصت‌های جدید و رشد سازمانی
	کاهش کارایی عملیات	کمبود مکانیزم‌های مناسب برای دریافت بازخورد و تجزیه و تحلیل انتقادات
		عدم پاسخگویی سریع و به موقع به ذی‌نفعان و شهروندان
		عدم تحقق اهداف و معیارهای عملکرد تعیین‌شده
		کاهش ایده‌های جدید و خلاقانه به علت عدم تنوع فکری
		نبود سیاست‌های حمایتی برای ایده‌های نوآورانه
		نقص در آموزش و توسعه مهارت‌های خلاقیت و نوآوری
کاهش خلاقیت و نوآوری	جمود نوآوری	ضعف در بخش تحقیق و توسعه
		ترس کارکنان از عواقب شکست ایده
	محدودیت‌های نوآوری و خلاقیت	وجود موانع متعدد برای تبادل ایده و خلاقیت مشترک بین بخش‌های مختلف سازمان
		تکیه بر روش‌های قدیمی و روتین
	ناکارآمدی در ایجاد شفافیت	فرآیندهای تصمیم‌گیری غیرشفاف
		عدم وضوح در اهداف و استراتژی‌ها
		کمبود ارتباطات داخلی و نقص میان سطوح مختلف سازمانی
		عدم شفافیت در فرآیندهای استخدام و ارتقاء
بی‌ثباتی سازمان		وجود تنش و بی‌اعتمادی در روابط بین کارکنان
	وجود تعارضات سازمانی	تعارضات ناخواسته و عدم حل آنها
		عدم انطباق در اهداف
		تعارض ناشی از رقابت بر سر موقعیت‌های شغلی

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده در مجموع ۷۱ مضمون پایه، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر شناسایی و دسته‌بندی شدند. شبکه مضامین شناسایی شده در شکل شماره ۱ ترسیم شده است. با توجه به شناسایی عوامل نهایی پیری سازمان در سازمان‌های دولتی، در ادامه هر یک از این عوامل تشریح شده است.

۱- کاهش کارایی سازمان

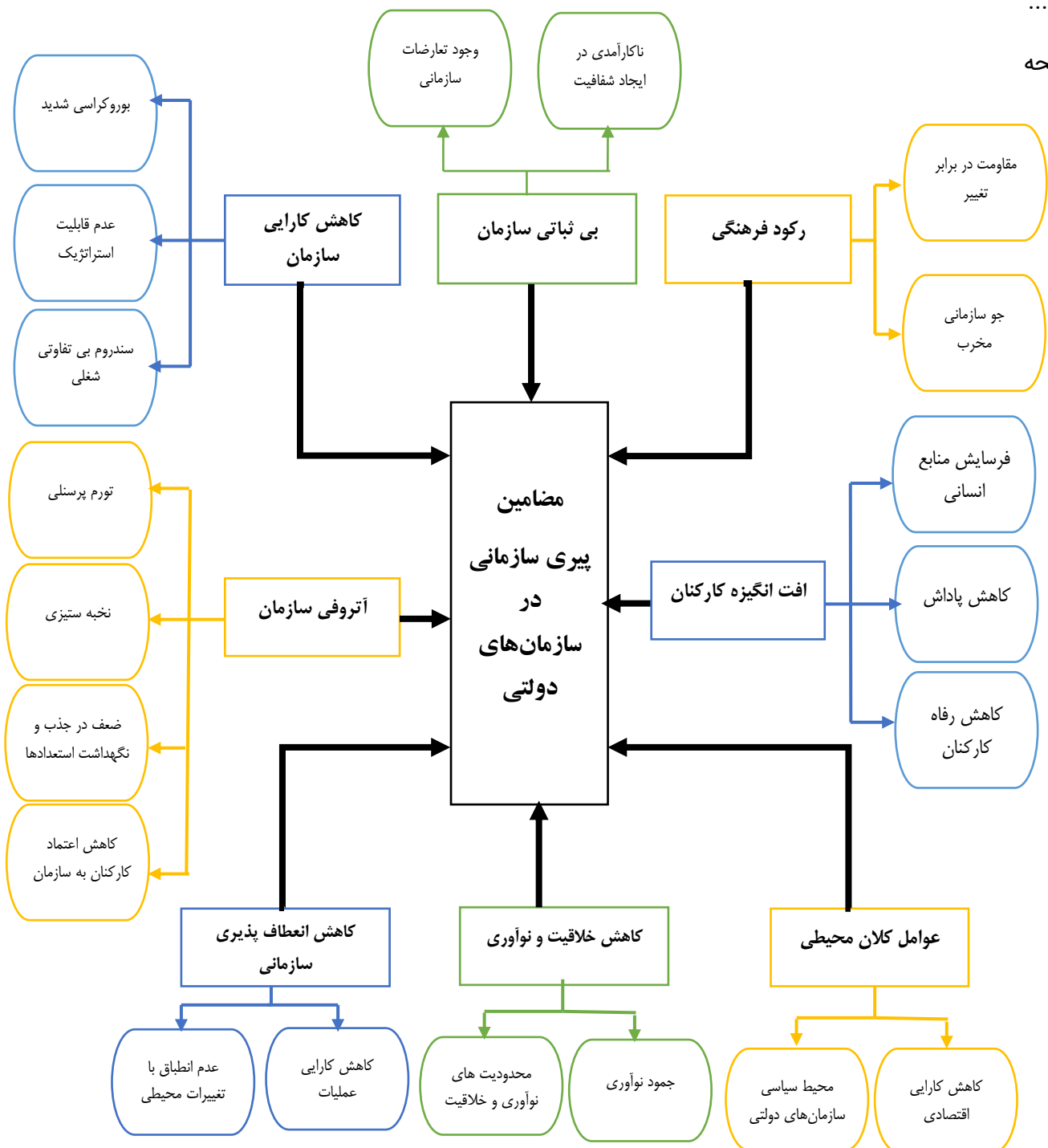
کاهش کارایی سازمان به معنای افت توان سازمان در تحقق اهداف با کمترین منابع و زمان ممکن است. در سازمان‌های دولتی ایران، این پدیده اغلب در قالب بوروکراسی شدید (فرآیندهای طولانی و موازی، تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها)، عدم قابلیت استراتژیک (ناتوانی در پیش‌بینی بحران‌ها، فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت و برگزاری جلسات بی‌حاصل) و سندرم بی‌تفاوتی (روزمرگی، سکوت سازمانی و رفع تکلیف) نمود می‌یابد. این عوامل باعث می‌شوند سازمان انرژی و منابع خود را صرف فعالیت‌های غیرمولد کند، نسبت به تغییرات محیطی واکنش کندی نشان دهد و به تدریج از رسالت اصلی خود دور شود. چنین وضعیتی به‌وضوح نشانگر ورود سازمان به فاز پیری است، چرا که سازمان دیگر قادر به حفظ سطح مطلوب عملکرد در برابر انتظارات ذی‌نفعان و نیازهای جامعه نیست.

۲- رکود فرهنگی

رکود فرهنگی در سازمان‌های دولتی به مقاومت سیستماتیک در برابر تغییر و حاکمیت یک جو سازمانی مخرب اشاره دارد. مقاومت در برابر تغییر خود را در وابستگی به روش‌های قدیمی، چالش کشیدن هرگونه نوآوری و عدم استقبال از تحولات راهبردی نشان می‌دهد. جو مخرب نیز از طریق کاهش مشارکت کارکنان، ایجاد فضای مسموم مبتنی بر بی‌اعتمادی و تضعیف روحیه جمعی ظاهر می‌شود. این رکود، سازمان را در گذشته محبوس می‌کند و توانایی آن را برای یادگیری سازمانی و تطبیق با ارزش‌های اجتماعی

شناسایی
مضامین پیری نوین
سازمانی ...

۵۰ | صفحه



شکل ۱: شبکه مضامین پیری سازمان در سازمان‌های دولتی

منبع: یافته‌های محقق

از بین می‌برد. در نظریه چرخه حیات، فرهنگ منعطف و یادگیرنده موتور حرکت سازمان به سوی بلوغ است؛ بنابراین، رکود فرهنگی مستقیماً سازمان را به سمت کهولت و انجماد سوق می‌دهد.

۳- افت انگیزه کارکنان

این عامل بیانگر کاهش محرک‌های درونی و بیرونی کارکنان برای تلاش و تعهد حداکثری است. در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه، این افت از سه مسیر اصلی رخ می‌دهد؛ فرسایش منابع انسانی (کاهش مهارت‌ها، نقص در آموزش و نبود مسیر پیشرفت شغلی)، کاهش پاداش (نظام ناکارآمد پرداخت و تشویق، عدم تناسب درآمد با عملکرد) و کاهش رفاه کارکنان (بی توجهی به نیازهای معیشتی و روانی). وقتی کارکنان احساس کنند رشد نمی‌کنند، منصفانه پاداش نمی‌گیرند و رفاه آنان نادیده گرفته می‌شود، دچار بی‌انگیزی و کاهش بهره‌وری می‌شوند. از دست دادن سرمایه انسانی پرانرژی و متعهد، یکی از واضح‌ترین علائم پیری سازمانی است، زیرا سازمان را از نوآوری، چابکی و انطباق که نیازمند نیروی انسانی پویا است، محروم می‌کند.

۴- آتروفی سازمانی (تحلیل رفتن سازمان)

آتروفی سازمانی به تحلیل تدریجی قابلیت‌ها و بافت سالم سازمان اطلاق می‌شود. در بافت دولتی ایران، این پدیده در تورم پرسنلی (وجود نیروی مازاد و غیرمتخصص)، نخبه‌ستیزی (ارتقای غیرمنصفانه، طرد استعدادها)، ضعف در جذب و نگهداشت استعدادها (فرار مغزها، مدیریت ناکارآمد جانشین‌پروری) و کاهش اعتماد کارکنان به سازمان (شکاف عاطفی با مدیریت، افزایش شکایات) تجلی می‌یابد. سازمان به جای تقویت بافت سالم خود، دچار انباشت نیروی غیرکارآمد، از دست دادن نخبگان و فرسایش سرمایه اجتماعی می‌شود. این تحلیل رفتگی، سازمان را شکننده و ناتوان از انجام مأموریت‌های پیچیده می‌کند و آن را در مرحله پیری قرار می‌دهد، زیرا توانایی احیا و بازسازی خود را از دست می‌دهد.

۵- عوامل کلان محیطی

این عامل بر فشارهای بیرونی خارج از کنترل مستقیم سازمان که بر پیری آن تأثیر می‌گذارند، تمرکز دارد. در مورد سازمان‌های دولتی ایران، این عوامل عمدتاً شامل محیط سیاسی (تغییرات پی در پی سیاست‌ها، سیاسی‌کاری، فساد و ناکارآمدی در بدنه دولت) و کاهش کارایی اقتصادی کلان (تحریم‌ها، تورم، محدودیت بودجه‌ای) می‌شود. این شرایط ناپایدار و مخاطره‌آمیز، برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان را مختل می‌کند، منابع مالی آن را کاهش می‌دهد و باعث می‌شود سازمان در واکنش به بحران‌های محیطی به جای اقدامات تحول‌آفرین، صرفاً در حالت بقا و دفاعی عمل کند. چنین وضعیتی، چرخه عمر سازمان را تسریع کرده و آن را به سرعت به سمت فرسودگی و پیری سوق می‌دهد.

۶- کاهش انعطاف‌پذیری سازمان

انعطاف‌پذیری، توانایی سازمان در تطبیق سریع و کارآمد با تغییرات محیطی است. کاهش این توانایی در سازمان‌های دولتی ایران به دو شکل عمده مشاهده می‌شود؛ عدم انطباق با تغییرات محیطی (ناتوانی در استفاده از فناوری‌های جدید، پاسخ کند به نیازهای اجتماعی) و کاهش کارایی عملیات (نبود مکانیزم دریافت بازخورد، تأخیر در پاسخگویی به شهروندان). ساختارهای سلسله‌مراتبی سنگین، مقررات دست‌وپاگیر و فرهنگ اجتناب از ریسک، سازمان را به موجودی کند و غیرقابل انعطاف تبدیل می‌کند. بر اساس نظریه چرخه حیات، از دست دادن انعطاف‌پذیری برابر است با از دست دادن ظرفیت بقا در محیط پویا، که نشانه‌ای کلاسیک از ورود سازمان به فاز پیری و افول است.

۷- کاهش خلاقیت و نوآوری

این عامل به معنای افت توان تولید ایده‌های جدید و تبدیل آن‌ها به فرآورده‌ها، خدمات یا محصولات بهبودیافته است. در سازمان‌های دولتی، این کاهش ناشی از جمود نوآوری (نبود سیاست‌های حمایتی، آموزش ناکافی) و محدودیت‌های ساختاری برای خلاقیت (ترس از شکست، موانع بوروکراتیک برای ارائه ایده، تکیه بر روش‌های روتین) است. در غیاب خلاقیت، سازمان قادر به حل مسائل نوظهور، بهبود مستمر و ایجاد ارزش افزوده نیست. نوآوری، خون تازه در رگ‌های سازمان است و فقدان آن مستقیماً منجر به کهنه شدن فرآورده‌ها، منسوخ شدن خدمات و در نهایت، پیری زودرس سازمان در مقایسه با سازمان‌های چابک و نوآور می‌شود.

۸- بی‌ثباتی سازمان

بی‌ثباتی سازمانی به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن ناکارآمدی در ایجاد شفافیت (فرآیندهای تصمیم‌گیری مبهم، اهداف غیرواضح) و وجود تعارضات سازمانی مدیریت‌نشده (تنش بین افراد و واحدها، رقابت‌های مخرب) حاکم است. در چنین محیطی، انرژی سازمان به جای صرف پیشبرد مأموریت‌ها، صرف مدیریت تنش‌های داخلی و پنهان‌کاری می‌شود. بی‌ثباتی، برنامه‌ریزی را غیرممکن می‌سازد، اعتماد را تخریب می‌کند و احساس ناامنی را در کارکنان ایجاد می‌کند. سازمان‌های بی‌ثبات فاقد پایداری لازم برای رشد و بلوغ هستند و این آشفتگی درونی، آن‌ها را مستعد پیری زودرس و فروپاشی می‌کند.

شناسایی

مضامین پیری

سازمانی ... بحث و نتیجه‌گیری

۵۲ | صفحه

پیری سازمانی چالشی اساسی در سازمان‌های دولتی است که می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد، رضایت کارکنان و کیفیت خدمات عمومی داشته باشد. با شناسایی مضامین مربوط به این موضوع، مدیران می‌توانند به طور مؤثری به بهبود وضعیت موجود پرداخته و اقداماتی را برای ایجاد سازمانی پویا و نوآور ترتیب دهند. این رویکرد نه تنها به بهبود کارایی سازمان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری مثبت برای کارکنان و در نهایت به رضایت شهروندان منتهی شود. تحقیق حاضر با هدف شناسایی مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. پس از جمع‌آوری داده‌های تحقیق با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پیاده‌سازی آنها در نهایت ۷۱ مضمون پایه در قالب ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر شناسایی و دسته‌بندی شدند. عوامل شناسایی شده نیز در قالب شبکه مضامین به صورت شکل شماره ۱ ترسیم شد. یکی از عوامل شناسایی شده؛ کاهش کارایی سازمانی است. این عامل دارای ۳ مفهوم بوروکراسی شدید، عدم قابلیت استراتژیک و سندروم بی‌تفاوتی شغلی می‌باشد. این سه متغیر به طور قابل توجهی می‌توانند در کنار یکدیگر به پیری سازمانی منجر شوند. بوروکراسی شدید باعث عدم چابکی و کاهش نوآوری می‌شود، عدم قابلیت استراتژیک مانع از تطبیق با تغییرات محیطی می‌شود و بی‌تفاوتی شغلی به افت عملکرد و کاهش انگیزه منجر می‌شود. در نتیجه، همه این عوامل می‌توانند در نهایت به یک سازمان قدیمی و ناکارآمد ختم شوند. در این خصوص وو و همکاران (۲۰۲۴) بیان کرده‌اند که بوروکراسی می‌تواند سبب کندی در تصمیم‌گیری و اجرای پروژه‌ها شود و سازمان را در برابر تغییرات سریع محیطی و نیازهای جدید ناتوان کند. همچنین می‌توان گفت که، وجود رویه‌های سختگیرانه می‌تواند مانع از ورود ایده‌های جدید و خلاقانه به سازمان شود. سو و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که سازمانی که به قابلیت‌های استراتژیک کمتر توجه می‌کند نمی‌تواند استراتژی‌های مناسبی را توسعه دهد، نمی‌تواند با تحولات بیرونی سازگار شود و در نتیجه به تدریج قدیمی و غیرمرتبط می‌شود. آنجو و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافته‌اند که بی‌تفاوتی کارکنان می‌تواند منجر به کاهش عملکرد فردی و تیمی شود و به طور کلی کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

عامل دیگری که در این تحقیق شناسایی شد و به عنوان یکی از مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی مطرح شده است، آتروفی سازمانی می‌باشد. این عامل دارای چهار مفهوم تورم پرسنلی، نخبه‌ستیزی، ضعف در جذب و نگهداشت استعدادها و کاهش اعتماد کارکنان به سازمان می‌باشد. آتروفی سازمانی^۱ به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن سازمان به تدریج کیفیت، کارایی و توانایی‌های خود را از دست می‌دهد. این پدیده معمولاً ناشی از عدم تغییر، نوآوری یا سازگاری با شرایط محیطی جدید است و می‌تواند به مرور زمان به بحران‌های جدی برای سازمان منجر شود. سازمان‌هایی که دچار آتروفی می‌شوند، ممکن است نتوانند کارکنان با استعداد را جذب کرده و نگه دارند، زیرا آنها به دنبال فرصت‌های بهتر در سازمان‌های فعال‌تر و پویاتر هستند. یکی از نشانه‌های آتروفی سازمانی در سازمان‌ها، تورم پرسنلی است. تورم پرسنلی به وضعیتی اشاره دارد که تعداد کارکنان در سازمان به طور غیرضروری افزایش می‌یابد. با افزایش نادرست تعداد کارکنان، ممکن است تقسیم کار به درستی انجام نشود و در نتیجه عملکرد کلی سازمان کاهش یابد (Bodolica and Spraggon, 2021). کوچی و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که با افزایش تعداد کارکنان، مسئولیت‌ها می‌توانند مبهم شوند و در نتیجه پاسخگویی در برابر عملکرد کاهش یابد. یکی دیگر از مضامین آتروفی سازمانی، نخبه‌ستیزی می‌باشد. نخبه‌ستیزی به رفتار یا فرهنگ سازمانی اطلاق می‌شود که در آن به کارمندان با

¹ - Organizational Atrophy

استعداد و با تجربه فرصت‌های کمتری برای پیشرفت و نشان دادن قابلیت‌هایشان داده می‌شود. پریتر (۲۰۱۹) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که نخبه‌ها ممکن است به دلیل عدم حمایت و فرصتی برای پیشرفت، از سازمان خارج شوند و این منجر به از دست دادن استعدادهای کلیدی می‌شود و در نهایت سازمان به تدریج از حرکت و نوآوری باز می‌ماند. مورینو و همکاران (۲۰۲۲) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که، با عدم جذب استعدادهای جدید، سازمان کم‌کم قادر به پاسخگویی به نیازها و چالش‌های جدید نخواهد بود و از رقبای خود عقب می‌افتد. رابرت (۲۰۱۷) بیان کرده که اعتماد پایین می‌تواند به عدم همکاری در بین افراد منجر شود و کیفیت کار گروهی را کاهش دهد. به طور کلی، این چهار عامل از طریق کاهش کارایی، از دست دادن استعدادهای و نارضایتی میان کارکنان، می‌تواند به پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی منجر شوند. برای جلوگیری از این پدیده، سازمان‌ها باید به بهبود فرهنگ سازمانی، سرمایه‌گذاری در جذب و نگهداری استعدادهای و تشویق به نوآوری و تغییرات مثبت توجه ویژه‌ای داشته باشند.

افت انگیزه کارکنان یکی از مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی است که در این تحقیق شناسایی شده است. این عامل دارای ۳ مفهوم فرسایش منابع انسانی، کاهش پاداش و کاهش رفاه کارکنان می‌باشد. در این خصوص می‌توان گفت که افت انگیزه کارکنان به واسطه فرسایش منابع انسانی، کاهش پاداش و کاهش رفاه کارکنان می‌تواند به پیری سازمانی منجر شود. به این ترتیب، سازمان با کمبود نیروی مجرب، کاهش کارایی و افزایش هزینه‌های نیروی کار مواجه می‌شود که در نهایت باعث کاهش قابلیت رقابتی و ناتوانی در پاسخ به نیازها و چالش‌های جدید خواهد شد. اصلاح این وضعیت نیازمند توجه به مسائل انسانی و فرهنگی در سازمان و ارائه راهکارهای مؤثر برای بهبود شرایط کاری و افزایش انگیزه کارکنان است. بانی (۲۰۲۴) در مطالعه خود بیان کرده که فرسایش منابع انسانی به معنای کاهش توانایی و اشتیاق کارکنان برای انجام وظایف خود است. این موضوع می‌تواند منجر به کاهش کیفیت کار و بهره‌وری کلی سازمان شود. الکاوری و همکاران (۲۰۲۱) بیان کرده‌اند زمانی که کارکنان احساس می‌کنند پاداش‌های مالی و غیرمالی کافی دریافت نمی‌کنند، انگیزه آن‌ها برای ارائه عملکرد بهتر به شدت کاهش می‌یابد و احساس بی‌ارزشی می‌کنند. کاهش پاداش‌ها می‌تواند مانع از جذب و نگهداری استعدادهای جدید و با تجربه شود. در نتیجه، سازمان با کمبود نیروی کار مجرب و مؤثر مواجه خواهد شد. پیترو و همکاران (۲۰۲۲) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که کاهش رفاه کارکنان می‌تواند به ایجاد فرهنگی منفی و عدم تعاملات مثبت منجر شود. این فرهنگ منفی باعث می‌شود که جذب و نگهداری استعدادهای در سازمان به طور جدی تحت تأثیر قرار گیرد.

عامل دیگری که بر پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است، رکود فرهنگی می‌باشد. این عامل از دو مفهوم مقاومت در برابر تغییر و جو سازمانی مخرب تشکیل شده است. در این خصوص می‌توان گفت که رکود فرهنگی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به صورت چشمگیری بر عملکرد، انگیزه و تعاملات کارکنان تأثیر بگذارد. دانتس و فلیک (۲۰۲۳) در خصوص مقاومت در برابر تغییر بیان کرده‌اند که سازمان‌ها در پی عدم تغییر و پیشرفت می‌توانند دچار کُندی شوند. این کُندی نه تنها بر روی فرایندها تأثیر می‌گذارد بلکه احساس بی‌حرکی و بی‌انگیزگی را در کارکنان ایجاد می‌کند که باعث فرسایش آنان و افزایش پیری سازمانی می‌شود. گاتینر و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که جو سازمانی مخرب معمولاً با رفتارهای منفی توأم است که می‌تواند منجر به تنش و بی‌اعتمادی میان کارکنان و مدیران گردد. این بی‌اعتمادی باعث می‌شود که کارکنان به جای همکاری، به حالت تدافعی درآیند و تمایل به برقراری ارتباط مؤثر کاهش یابد. کارول و همکاران (۲۰۱۷) نیز در مورد جو مخرب و مسموم در سازمان‌ها بیان کرده‌اند که جو مخرب می‌تواند منجر به ایجاد استرس و فرسودگی شغلی در کارکنان شود. کارکنانی که تحت فشارهای منفی قرار دارند، معمولاً با فرسودگی ذهنی مواجه بوده و به خوبی قادر به انجام وظایف خود نیستند. این امر در نهایت به کاهش کیفیت خدمات و افت عملکرد سازمان منجر می‌شود. رکود فرهنگی با مقاومت در برابر تغییر و جو سازمانی مخرب می‌تواند به پیری سازمانی و کاهش کارایی در سازمان‌های دولتی منجر شود. برای جلوگیری از این پیامدها، سازمان‌ها باید فرهنگ پذیرش تغییر و ایجاد جو مثبت و حمایت‌کننده را ترویج دهند تا به بهبود عملکرد و حفظ جوانی و پویایی سازمانی کمک کنند.

عامل دیگری که بر پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی تاثیرگذار است، بی‌ثباتی سازمانی می‌باشد. این عامل از دو مفهوم ناکارآمدی در ایجاد شفافیت و وجود تعارضات سازمانی تشکیل شده است. در این خصوص می‌توان گفت که بی‌ثباتی سازمانی ناشی از ناکارآمدی در ایجاد شفافیت و وجود تعارضات سازمانی می‌تواند به پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی منجر شود. این بی‌ثباتی نه تنها بر کارایی و عملکرد تأثیر منفی دارد، بلکه می‌تواند منجر به از دست رفتن نیروی انسانی با ارزش و کاهش توانایی سازمان در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی شود. آنجو و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که در سازمان‌هایی که شفافیت وجود ندارد، اطلاعات به طور مؤثر به اشتراک گذاشته نمی‌شود. این مسئله می‌تواند مانع از تصمیم‌گیری مؤثر و بهینه گردد و به ناکارآمدی در عملکرد سازمان منجر شود. یوریس (۲۰۱۹) نیز بیان کرده‌اند که در سازمان‌هایی که تعارضات سازمانی به قوت وجود دارند، کارکنان مستعد و با تجربه تمایل به ترک سازمان پیدا می‌کنند. این امر می‌تواند به کاهش دانش و مهارت‌ها در سازمان منجر شده و چرخه پیری سازمانی را تسریع بخشد. برای جلوگیری از پیری سازمانی، ضروری است که سازمان‌های دولتی اقدامات مؤثری در راستای افزایش شفافیت و مدیریت تعارضات انجام دهند، به‌طوری که محیطی سالم و پویایی ایجاد گردد.

یکی دیگر از مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی، کاهش انعطاف‌پذیری سازمانی با دو مفهوم کاهش کارایی عملیاتی و عدم انطباق با تغییرات محیطی می‌باشد. در این خصوص می‌توان گفت که کاهش انعطاف‌پذیری سازمانی به‌خصوص در بستر سازمان‌های دولتی می‌تواند به عدم کارایی عملیاتی و عدم انطباق با تغییرات محیطی منجر شود. این وضعیت، سازمان‌ها را در معرض خطر پیری سازمانی قرار می‌دهد و ممکن است به طور کلی قادر به پیشبرد اهداف خود در جهت خدمت به جامعه و بهبود کیفیت زندگی شهروندان نباشند. برای مقابله با این چالش‌ها، نیاز است که سازمان‌ها به پیاده‌سازی فرآیندهای نوآورانه و توسعه فرهنگ‌های انعطاف‌پذیر توجه ویژه‌ای داشته باشند. هانس و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود بیان داشته‌اند که زمانی که سازمان‌ها انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهند، در انجام وظایف و فرآیندها دچار کندی می‌شوند. این کندی می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌های عملیاتی و استفاده ناکارآمد از منابع گردد که در نتیجه، توان پاسخ‌گویی به نیازها و تقاضاهای عمومی کاهش می‌یابد. پریتر (۲۰۱۹) نیز بیان داشته که سازمان‌هایی که قادر به انطباق با تغییرات محیطی نیستند، نمی‌توانند به خوبی به نیازهای جامعه و ذی‌نفعان پاسخ دهند. این ناکارآمدی می‌تواند اعتماد عمومی را کاهش دهد و منجر به بی‌اعتمادی به نهادهای دولتی و در نهایت موجب کندی و تنبلی در سازمان‌ها می‌شود.

از جمله مضامین دیگر پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی، کاهش خلاقیت و نوآوری می‌باشد. این عامل دارای دو مفهوم جمود نوآوری و محدودیت‌های نوآوری و خلاقیت می‌باشد. در این خصوص می‌توان گفت که کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های دولتی می‌تواند به‌طور جدی به پیری سازمانی منجر شود. دو مفهوم مهم در این زمینه، جمود نوآوری و محدودیت‌های نوآوری و خلاقیت هستند. کریستینا و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که کاهش خلاقیت و نوآوری باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند. وقتی سازمان‌ها نتوانند به نیازهای جدید بازار و جامعه پاسخ دهند، اعتبارشان کاهش می‌یابد. وو و همکاران (۲۰۲۴) نیز در مطالعه خود بیان داشته‌اند که جمود در نوآوری معمولاً به رویه‌های ناکارآمد و قدیمی و در نهایت به کاهش بهره‌وری سازمان منجر می‌شود. برای جلوگیری از پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی، ضروری است که جمود و محدودیت‌های نوآوری شناسایی و مدیریت شوند. ایجاد یک فرهنگ نوآورانه، ترویج تفکر خلاق و از بین بردن موانع می‌تواند به احیای سازمان کمک کند و آن را قادر سازد تا در دنیای متغیر امروزی رقابتی باقی بماند.

یکی دیگر از عواملی که در این تحقیق شناسایی شده است و جزء مضامین پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود، عوامل کلان محیطی شامل دو مفهوم محیط سیاسی سازمان‌های دولتی و کاهش کارایی اقتصادی می‌باشد. در این خصوص می‌توان گفت که، ترکیب این دو عامل، یعنی محیط سیاسی و کاهش کارایی اقتصادی، می‌تواند به‌طور جدی بر توانایی سازمان‌های دولتی در حفظ نوآوری، کارایی و رقابت‌پذیری تأثیر بگذارد و در نتیجه آنان را به سمت پیری سازمانی سوق دهد. برای مقابله با این چالش‌ها، نیاز به یک رویکرد جامع و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و استراتژی‌های نوآورانه وجود دارد تا سازمان‌ها بتوانند در برابر این محدودیت‌ها مقاومت کنند. مورینو و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که تغییرات مکرر در سیاست‌گذاری و رهبری می‌تواند به عدم ثبات منجر شود. این عدم ثبات به تدریج باعث کاهش جهت‌گیری و هدفمندی در سازمان‌ها می‌شود و کارکنان را دچار سردرگمی می‌کند. از طرفی نیز فشارهای سیاسی می‌تواند موجب اتخاذ تصمیمات غیرعملی و کم‌دامنه شود که

تأثیری منفی بر کارایی و نوآوری دارد. گراث هامر و کول (۲۰۲۰) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که هنگامی که اقتصاد در وضعیت کسری قرار دارد، سازمان‌های دولتی با محدودیت بودجه مواجه می‌شوند. این فشار مالی می‌تواند به کاهش سرمایه‌گذاری در نوآوری و فناوری‌های جدید منجر شود. کاهش کارایی اقتصادی ممکن است باعث شود کارکنان کمتر مایل به پذیرش تغییرات و نوآوری شوند و به این ترتیب، فرهنگ سازمانی تثبیت شده و مخالف ابتکار عمل گردد.

محدودیت‌ها و پیشنهادها

در ادامه بر اساس مضامین ۸ گانه شناسایی شده پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است. پیشنهادهای کاربردی در خصوص عامل کاهش کارایی سازمانی (با سه مفهوم مفهوم بوروکراسی شدید، عدم قابلیت استراتژیک و سندروم بی تفاوتی شغلی) به شرح ذیل می‌باشد:

- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود و حذف رویه‌های غیرضروری، ضمن ساده‌سازی رویه‌ها، بوروکراسی را کاهش داده و با ایجاد فرآیندهای شفاف و ساده‌تر، روند تصمیم‌گیری را تسریع ببخشند.
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی جهت تقویت قابلیت‌های استراتژیک خود و استفاده بهینه از آنها، تحلیل محیطی منظمی انجام دهند. در این خصوص می‌توانند با استفاده از ابزارهای تحلیل SWOT و PESTEL فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی‌های مناسبی برای انطباق با محیط ایجاد کنند. همچنین با تشکیل تیم‌های تخصصی برای تدوین و بازنگری برنامه‌های استراتژیک می‌توانند به غنی‌تر شدن انتظارات و اهداف سازمان کمک کنند. ارائه دوره‌های آموزشی برای کارکنان به منظور ارتقای مهارت‌ها و دانش آن‌ها درباره تغییرات استراتژیک می‌تواند آنها را برای مواجهه با چالش‌ها آماده‌تر کند. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی دوره‌های آموزشی و ضمن خدمت را به‌صورت مرتب برگزار نمایند.
- پیشنهاد می‌شود که، سازمان‌های دولتی جهت مقابله با سندروم بی تفاوتی شغلی، برنامه‌ریزی مناسبی برای پیشرفت شغلی افراد طراحی کنند و با ارائه فرصت‌های یادگیری و رشد می‌توانند حس تعلق و انگیزه را در کارکنان تقویت کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایت‌گر، باعث افزایش انگیزه و تعهد کاری کارکنان شوند. این کار می‌تواند شامل ارزش‌گذاری به کار کارکنان و تشویق به ارتباطات مؤثر باشد.
- پیشنهادهای کاربردی در خصوص عامل آتروپی سازمانی (با چهار مفهوم تورم پرسنلی، نخبه ستیزی، ضعف در جذب و نگهداشت استعدادها و کاهش اعتماد کارکنان به سازمان) به شرح ذیل می‌باشد:
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با برگزاری جلسات دوره‌ای برای ارزیابی نیازهای نیروی انسانی سازمان و تعیین تعداد کارکنان لازم بر اساس این نیازها از تورم پرسنلی جلوگیری نمایند. همچنین در صورتی که نیاز به افزایش کارکنان وجود داشته باشد، از مشاوره‌های تخصصی برای ایجاد ساختارهای بهینه استخدام استفاده شود.
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی مسیر واضحی برای ارتقاء شغلی ایجاد نمایند و با برگزاری برنامه‌های آموزشی و حرفه‌ای برای تمامی کارکنان، به‌ویژه افرادی که پتانسیل بالایی دارند، فرهنگ توسعه و یادگیری را ترویج دهند.
- ایجاد سیاست‌های جذاب برای نگهداری استعدادها، از جمله شیوه‌های پاداش‌دهی مناسب و ایجاد محیط کاری مثبت.
- طراحی برنامه‌های جذب استعدادها که شامل استخدام از دانشگاه‌ها، دوره‌های کارآموزی و برنامه‌های تبادل بین‌المللی باشد.
- حاکم کردن فرهنگ پاسخگویی در سازمان به‌گونه‌ای که کارکنان احساس کنند مدیریت برای افکار و نظرات آنها ارزش قائل شده است.
- پیشنهادهای کاربردی در خصوص عامل افت انگیزه کارکنان (با سه مفهوم فرسایش منابع انسانی، کاهش پاداش و کاهش رفاه کارکنان) به شرح ذیل می‌باشد:

- ایجاد یک فضای کاری باز و تشویق به ارائه بازخورد مستمر بین کارکنان و مدیران، که به شفاف‌سازی انتظارات و شناخت نقاط قوت و ضعف کمک خواهد کرد.
- سازمان‌های دولتی می‌بایست بار کاری منصفانه‌ای طراحی کنند به گونه‌ای که از فشار اضافی کاسته شود و تعادل بین کار و زندگی حفظ گردد.
- ایجاد یک سیستم پاداش که بر اساس عملکرد، نوآوری و همکاری تعریف شود و به شناسایی و قدردانی از آثار مثبت کارکنان بپردازد.
- فراهم کردن محیط کار سالم و مطمئن، با توجه به نیازهای جسمی و روانی کارکنان و ایجاد فضاهای سبز و تفریحی پیشنهادهای کاربردی در خصوص رکود فرهنگی به شرح ذیل می‌باشد:
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی برنامه‌های آموزشی برای کارکنان برگزار کنند تا آن‌ها را با مزایای تغییر و ضرورت نوآوری آشنا سازند. این آموزش‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌ها، سمینارها و دوره‌های آنلاین باشند.
- رهبران و مدیران باید خود به عنوان الگوی تغییر عمل کنند. اگر آن‌ها تغییر را بپذیرند و به آن اعتقاد داشته باشند، کارکنان نیز ترغیب خواهند شد تا به تغییرات مثبت پاسخ دهند.
- به کارکنان این امکان را دهند که در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. این کار باعث افزایش حس مالکیت در میان آن‌ها می‌شود و موجب کاهش بی‌اعتمادی و تنش‌های سازمانی می‌گردد.
- رویدادهای غیررسمی و تیم‌سازی برگزار کنند تا روابط میان کارکنان تقویت شود و حس تعلق و ارتباط افزوده گردد. پیشنهادهای کاربردی در خصوص بی‌ثباتی سازمانی به شرح ذیل می‌باشد.
- ایجاد یک سیستم منظم برای گزارش و رسیدگی به تعارضات، به طوری که کارکنان احساس کنند می‌توانند مشکلات خود را به صورت محترمانه و مؤثر مطرح کنند.
- ارتقاء فرهنگ سازمانی که در آن گفتگو و اختلاف نظرها به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد تلقی شوند.
- آموزش مهارت‌های واکنش به تعارض به ویژه در سطوح مدیریتی برای پیشگیری از شدت گرفتن تنش‌ها پیشنهادهای کاربردی جهت مقابله با کاهش انعطاف‌پذیری سازمانی و پیری سازمان‌ها در شرح ذیل می‌باشد.
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی، با تشکیل تیم‌های کاری متنوع، چابکی و انعطاف بیشتری به سازمان بدهند.
- فرآیندهای مشخصی برای مدیریت تغییرات و تحولات در سازمان ایجاد کنند.
- طراحی سناریوهای ممکن برای مواجهه با بحران‌ها و آموزش کارکنان برای مواجهه با آنها.
- پیشنهادهای کاربردی در خصوص کاهش خلاقیت و نوآوری عبارتند از:
- به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که یک فرهنگ نوآورانه ایجاد کنند و فضایی به وجود آورند که در آن کارکنان ترغیب شوند ایده‌ها و پیشنهادات خود را مطرح کنند.
- از نوآوری و خلاقیت در سازمان، تقدیر به عمل آید. بدین صورت که مراسم تشویقی برای افرادی که ایده‌های نوآورانه ارائه می‌دهند، برگزار نمایند.
- آموزش مهارت‌های خلاقیت و نوآوری به کارکنان از طریق کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی.
- تشکیل تیم‌هایی با تخصص‌های مختلف برای پروژه‌های خاص که می‌تواند به گسترش افق‌های فکری منجر شود.
- پیشنهادهای کاربردی در خصوص عوامل کلان محیطی عبارتند از:
- پیگیری مستمر روندهای سیاسی و اقتصادی و انطباق استراتژی‌ها با شرایط جدید. تشکیل تیم‌های مشاوره‌ای برای تحلیل این تغییرات و پیش‌بینی اثرات آن‌ها بر سازمان.

- کاهش وابستگی به تأمین مالی دولتی از طریق تنوع در منابع درآمدی، مانند همکاری با بخش خصوصی و جذب سرمایه‌گذاری‌ها و حمایت‌های مالی از بخش‌های مختلف.
- برنامه‌ریزی مالی جامع و بلندمدت برای مدیریت منابع مالی و استفاده بهینه از آن‌ها.

محدودیت‌ها و پیشنهاد به محققین آینده

یافته‌های کیفی این پژوهش، عوامل و ابعاد مفهومی پیری سازمانی را شناسایی کرده است. این عوامل، ماده خام و پایه لازم برای گام بعدی پژوهشی، یعنی، عملیاتی‌سازی و ساخت شاخص‌های کمی قابل اندازه‌گیری برای پایش این پدیده در سازمان‌های دولتی هستند. بنابراین، این مطالعه یک چارچوب مفهومی ارائه می‌دهد که مبنای توسعه ابزارهای سنجش در آینده قرار خواهد گرفت. لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که، با اتکا بر این چارچوب مفهومی، در دو مسیر اصلی به توسعه این حوزه بپردازند: نخست، طراحی و اعتباریابی یک پرسشنامه استاندارد کمی مبتنی بر مضامین هشت‌گانه شناسایی شده (مانند مقیاس‌هایی برای سنجش درجه «آتروپی سازمانی» یا «کاهش انعطاف‌پذیری») که امکان پیمایش گسترده و تشخیص مرحله‌ای سازمان‌ها را فراهم کند. دوم، انجام مطالعات طولی یا اقدام‌پژوهی در سازمان‌های دولتی خاص، تا از یکسو روابط علی میان این عوامل و عملکرد سازمانی را آزمون کنند و از سوی دیگر، با طراحی و اجرای مداخلات مدیریتی هدفمند (مانند برنامه‌های جوان‌سازی فرهنگ یا چابک‌سازی ساختار)، راهکارهای عملی برای بازگرداندن سازمان‌های در آستانه پیری به چرخه پویایی و رشد را ارائه نمایند. در نهایت، تطبیق و آزمون این چارچوب در بافت‌های سازمانی متفاوت (مانند بخش خصوصی یا سازمان‌های غیرانتفاعی) می‌تواند به غنای نظریه چرخه حیات سازمانی کمک شایانی کند.

مقاله حاضر با شناسایی هشت عامل کلیدی مؤثر بر پیری سازمانی در سازمان‌های دولتی (کاهش کارایی، رکود فرهنگی، افت انگیزه کارکنان، آتروپی سازمانی، عوامل کلان محیطی، کاهش انعطاف‌پذیری، کاهش خلاقیت و نوآوری، و بی‌ثباتی سازمان)، چارچوبی مفهومی و جامع ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد پیری سازمانی نه یک سرنوشت جبری، بلکه نتیجه انباشت ریسک‌های مدیریت‌نشده در مرحله بلوغ سازمان است. پیام اصلی این پژوهش برای مدیران و سیاست‌گذاران بخش دولتی این است که با تشخیص به موقع این علائم هشداردهنده کیفی و تبدیل آن‌ها به ابزارهای پایش کمی، می‌توان چرخه حیات سازمان را فعالانه مدیریت کرد. در عمل، این یافته‌ها حکم یک «نقشه خطر» را دارند که مسیر مداخلات استراتژیک (از بازطراحی فرایندها و تقویت فرهنگ نوآوری تا بهبود مدیریت استعدادها و افزایش تاب‌آوری در برابر نوسانات محیطی) را برای جلوگیری از فروغلتیدن سازمان به ورطه جمود و افول، روشن می‌سازد و بقای پویای سازمان‌های دولتی در خدمت‌رسانی به جامعه را تضمین می‌کند.

تعارض منافع

پژوهش حاضر فاقد تعارض منافع است.

سپاسگزاری

از همه کسانی که در این مقاله همکاری داشته‌اند کمال تشکر و قدر دانی داریم.

منابع

1. Alcover, C.-M., Guglielmi, D., Depolo, M. & Mazzetti, G. (2021). "Aging-and-Tech Job Vulnerability: A proposed framework on the dual impact of aging and AI, robotics, and automation among older workers". *Organizational Psychology Review*, 11(2), 175–201. <https://doi.org/10.1177/2041386621992105>

2. Alexander, B., Kücher, B. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). "Organizational failure and decline – A bibliometric study of the scientific frontend". *Journal of Business Research*, 98, 503–516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.017>
3. Angeles, A., Perez-Encinas, A. & Villanueva, C. E. (2022). "Characterizing organizational lifecycle through strategic and structural flexibility: Insights from MSMEs in Mexico". *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23, 271–290. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00301-4>
4. Baiochi, S. V. F., Guerino, G. C., Leal, G. C. L., Balancieri, R., Cotrim, S. L. & Galdamez, E. V. C. (2022). "Influence of organizational life cycle on performance management design in the software industry". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3466–3487. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0430>
5. Bany, B. M. (2024). "Entrepreneurial thinking practices and their impact on reducing organizational aging: An analytical survey in the men's clothing factory in Al-Najaf Al-Ashraf province". *International Journal of Advancement of Social Science and Humanity*, 17, 19–30.
6. Berg, P. & Piszczek, M. M. (2022). "Organizational response to workforce aging: Tensions in human capital perspectives". *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 7–24. <https://doi.org/10.1093/workar/waab026>
7. Bodolica, V. & Spraggon, M. (2021). "Leadership in times of organizational decline: A literature review of antecedents, consequences and moderators". *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 415–435. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2123>
8. Dantas, R. & Fleck, D. (2023). "Challenges in identifying studies to include in a systematic literature review: An analysis of the organizational growth and decline topics". *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(7/8), 1–18. <https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2023-0098>
9. Garg, A. & Kumar, S. (2023). "A study of relationship between organizational decline and effectiveness in higher education". *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 10(1), 57–64. <http://www.ijrar.org/IJRAR1CWP012>
10. Gotteiner, S., Mas-Machuca, M. & Marimon, F. (2019). "Fighting organizational decline: A risk-based approach to organizational anti-aging". *Management Research Review*, 42(11), 1259–1277. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0367>
11. Grothe-Hammer, M. & Kohl, S. (2020). "The decline of organizational sociology? An empirical analysis of research trends in leading journals across half a century". *Current Sociology*, 68(4), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0011392120907627>
12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439271>
13. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030108>
14. Kooij, D. T. A. M., Zacher, H., Wang, M. & Heckhausen, J. (2020). "Successful aging at work: A process model to guide future research and practice". *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.1>
15. Matz-Costa, C. & Pitt-Catsoupes, M. (2010). "Workplace flexibility as an organizational response to the aging of the workforce: A comparison of nonprofit and for-profit organizations". *Journal of Social Service Research*, 36(1), 68–80. <https://doi.org/10.1080/01488370903333645>
16. McCann, R. M. (2017). "Aging and organizational communication". *Oxford Research Encyclopedia of Communication*, 12(3), 1–23. <https://doi.org/10.1093/acrefore/978019022861.013.472>
17. Moreno-Menéndez, A. M., Arzubíaga, U., Díaz-Moriana, V. & Casillas, J. C. (2022). "The impact of a crisis on entrepreneurial orientation of family firms: The role of organisational decline and generational change". *International Small Business Journal*, 40(4), 425–452. <https://doi.org/10.1177/02662426211036694>
18. Mosca, L., Gianecchini, M. & Campagnolo, D. (2021). "Organizational life cycle models: A design perspective". *Journal of Organizational Design*, 10, 3–18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
19. Mousavi, A., Mohammadzadeh, M. & Zare, H. (2022). "A clustering approach to identify the organizational life cycle". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3),

20. Mullen, C. A., Rodríguez, M. A. & Allen, T. G. (2017). "Coping with organizational aging: Renewal through institutional diversity and collaborative learning". *Journal of Organizational Theory in Education*, 2(1), 1–16. <https://www.researchgate.net/publication/351707700>
21. Peretz, H. V. (2019). "A perspective on organizational decline in the public sector: A case study". *Public Money & Management*, 41(2), 161–171. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1665360>
22. Pinto, R., Serra, F., Falaster, C., Guerrazzi, L. A. d. C. & Ferreira, M. P. (2024). "The effect of resource slack on organizational decline of large Brazilian companies: The moderating effect of the industry's dynamic". *Management Research*, 22(1), 57–79. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2023-1444>
23. Rimano, M., Simboli, A., Taddeo, R., Del Grosso, M. & Raggi, A. (2021). "The environmental impact of organizations: A pilot test from the packaging industry based on organizational life cycle assessment". *Sustainability*, 13(20), 11402. <https://doi.org/10.3390/su132011402>
24. Rinsky-Halivni, L., Boaz, H., Christiani, D. C. & Brammli-Greenberg, S. (2022). "Aging workforce with reduced work capacity: From organizational challenges to successful accommodations sustaining productivity and well-being". *Social Science & Medicine*, 312, 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115369>
25. Sørensen, J. B. & Stuart, T. E. (2000). "Aging, obsolescence, and organizational innovation". *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81–112. <https://doi.org/10.2307/2666980>
26. Su, S., Baird, K. & Munir, R. (2023). "Organisational resilience: The role of organisational culture from an organisational life cycle perspective". *International Journal of Manpower*, 44(3), 403–421. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2021-0631>
27. Teixeira, J. E., Serra, F., Pinto, R. & Salles, L. (2020). "Resource orchestration in a context of organizational decline". *Management Research*, 18(1), 73–98. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2018-0841>
28. van der Voet, J. (2019). "Organizational decline and innovation in public organizations: A contextual framework of cutback management". *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(2), 139–154. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy010>
29. Wafa, W., Sharaai, A. H., Matthew, N. K., Ho, S. A. J. & Akhundzada, N. A. (2022). "Organizational life cycle sustainability assessment (OLCSA) for a higher education institution as an organization: A systematic review and bibliometric analysis". *Sustainability*, 14(5), 2616. <https://doi.org/10.3390/su14052616>
30. Wang, Z., Fu, J. & Bai, W. (2024). "Public management approaches to an aging workforce: Organizational strategies for adaptability and efficiency". *Frontiers in Psychology*, 15,
31. Wu, Y., van Rooij, B. & Kluin, M. (2024). "Organizational life-cycle analysis of corporate offending: Insights into how changes in business cycles interact with regulatory oversight to shape compliance and violations". *Crime, Law and Social Change*, 81, 163–183. <https://doi.org/10.1007/s10611-023-10118-6>
32. Zacher, H., Kooij, D. T. A. M. & Beier, M. E. (2018). "Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations". *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>