Qualitative Research in Behavioral Sciences
© 2025 University of Birjand, Iran
2025, Vol. 4, Issue. 1, No. 7, 53-80
ISSN: 2981-1937
https://doi.org/10.22077/qrbs.2025.9706.1109

Theorizing the Phenomenon of Organizational Fossilization Among Employees of the Ministry of Energy: A Grounded Theory Approach

Meghdad Mansori[1], Ahmadreza Esmaeeli[2*], Hajieh Rajabi Farjad[3], Ameneh Malmir[4], Dareush Rahmati[3]

1) Ph.D in Public Administration, Department of Management, Ha. C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
2) Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Amin Police University, Tehran, Iran.
3) Associate Professor, Department of Human Resource Management, Amin University of Law Sciences, Tehran, Iran.
4) Associate Professor, Department Management, far. C., Islamic Azad University, Farahan, Iran.

Received: 06/08/2025 Revised: 09/01/2025 Approved: 09/04/2025

Abstract

Background: The decline in creativity and dynamism among employees in public organizations, particularly the Ministry of Energy, due to structural and cultural barriers, has led to a phenomenon termed "organizational fossilization," necessitating an in- depth investigation to understand its process and consequences.

Aim: This study aimed to understand the phenomenon of the fossilization of creative individuals as a process that transforms creative and dynamic employees into individuals lacking these attributes.

Method: This qualitative research was conducted using the grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with 11 employees of the Ministry of Energy working at Tavanir Specialized Holding Company. Purposeful sampling was employed, with the target population being identified with the assistance of key organizational informants. The data were analyzed using open, axial, and selective coding techniques. MAXQDA software was utilized to facilitate this process and develop a comprehensive theoretical model.

Results: The findings identified a context-based theoretical model for the fossilization of creative employees, comprising 68 factors categorized as causal conditions (management style, organizational structure, inefficient processes), contextual conditions (cultural constraints, organizational climate), and intervening conditions (cognitive gap, emotional disconnection, exclusion from political participation, divergence in goals). These factors lead to the core phenomenon of creative employee fossilization, defined by psychological cooling-off and forced adaptation. In response to this phenomenon, employees adopt strategies such as behavioral filtering, identity masking, purposeful silence, concealment, and expectation management. This process ultimately results in negative consequences, including profound silence, capability collapse, emotional lethargy, persistent suffering, professional perplexity, meaning vacuum, hidden animosity, and social disconnection.

Conclusions: This study provides a comprehensive framework for understanding the fossilization of creative employees and offers practical insights for public organizations to identify and prevent this phenomenon. Recommendations are provided for revitalizing workforce creativity and dynamism. By presenting an indigenous model, this research contributes to the enrichment of the theoretical literature in human resource management and organizational behavior. The findings serve as a guide for managers and policymakers at the Ministry of Energy to detect early signs of fossilization, understand its causes, design preventive interventions, and enhance organizational efficacy.

Keywords: *creativity and innovation, organizational fossilization, grounded theory, ministry of energy employees, human resource management*

* **Corresponding:** Ahmadreza Esmaeli, esmaeliahmadreza@gmail.com
- **Article type:** research article
- **Article APA Reference**
Mansori, M., Esmaeli, A., Rajabi Farjad, H., Malmir, A., & Rahmati, D. (2025). Theorizing the phenomenon of organizational fossilization among employees of the ministry of energy: A grounded theory approach. *Qualitative Research in Behavioral Sciences, 4*(1), 53-80. https://doi.org/10.22077/qrbs.2025.9706.1109

Extended Abstract

Introduction

In contemporary society, governmental organizations increasingly depend on creative human capital to address complex and dynamic challenges. Employee creativity functions as a key driver of innovation, enhancement of public services, cost efficiency, productivity, and job satisfaction. In Iran, organizations such as the Ministry of Energy, which hold strategic responsibilities including national resource management and sustainable development, are particularly reliant on creative capacities. Nevertheless, structural constraints such as bureaucratic procedures, centralization, and limited competition tend to confine creativity to reactive and incremental initiatives.

These conditions can exert significant pressure on creative employees, giving rise to a phenomenon identified in this study as "organizational fossilization": A process whereby an individual's creative potential and dynamism gradually erode under organizational pressures, resulting in a passive and change-resistant disposition. Adopting a qualitative approach, this study seeks to answer the following questions: 1. How does the process of creative fossilization occur? 2. Which factors contribute to its emergence? 3. How do employees respond to it? 4. what are its organizational consequences?

Creativity is conceptualized as a multi-stage process comprising preparation, incubation, illumination, and verification. In governmental organizations, this process is often constrained due to ambiguous objectives and risk aversion. Wallas (1926) proposed these stages as a framework for idea generation, highlighting the importance of autonomy, diverse perspectives, and risk-taking. However, hierarchical structures and complex bureaucratic procedures in public organizations can disrupt these stages. Organizational fossilization emerges from the tension between individual creative needs and the restrictive characteristics of governmental institutions, leading to suppression of intrinsic motivation and behavioral passivity.

Social exchange theory posits that the absence of fair resource distribution such as support and recognition diminishes motivation and fosters disengagement. Similarly, self-determination theory emphasizes that autonomy, competence, and relatedness enhance intrinsic motivation, whereas their absence in bureaucratic environments inhibits creative expression. This tension is exacerbated in governmental organizations due to their emphasis on control and formalization, consistent with Mintzberg's (1983) characterization of public institutions. Furthermore, organizational stress theory suggests that high-pressure environments promote forced conformity and reduced engagement, creating conditions conducive to fossilization.

Empirical studies have largely focused on general barriers to creativity, leaving the systematic process of creative decline underexplored. This research seeks to address this gap by proposing a paradigmatic model that explicates the mechanisms underlying organizational fossilization.

Method

This study employed a qualitative approach based on grounded theory to investigate the process of organizational fossilization among former creative employees of the Ministry of Energy (Tavanir, the parent specialized company). The study population comprised employees of this organization, selected through purposive and subsequently theoretical sampling. Inclusion criteria included a history of creativity (idea generation, process improvement) and its decline (reduced motivation and participation). A total of 11

participants were selected (7 men, 4 women; ages 36-57; educational levels ranging from associate degree to Ph.D; work experience 11-28 years).

Data were collected through semi-structured interviews lasting 60-90 minutes. The interview protocol included open-ended questions regarding work experiences, changes in attitudes toward creativity, organizational factors, and coping strategies. All interviews were recorded, transcribed, and analyzed using MAXQDA software. Data analysis followed a three-stage coding process: open coding (283 initial codes), axial coding (68 final codes organized into six categories: causal conditions, core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences), and selective coding (organization around the core phenomenon). Theoretical saturation was achieved after 11 interviews.

To ensure validity, data triangulation was applied through participant feedback and prolonged observation (six months). Reliability was confirmed using a re-test procedure, with an 87% agreement in recoding two interviews.

Results

Data analysis yielded a paradigmatic model that conceptualizes organizational fossilization as the core phenomenon, characterized by psychological cooling and forced conformity. Causal conditions: included management style (authoritarian, task-oriented, patronizing), organizational structure (unequal role allocation, lack of dynamism), and inefficient processes (outdated procedures, ambiguity in implementation, slow decision-making).

Contextual conditions: encompassed cultural constraints (resistance to change, fear of risk, lack of cognitive diversity) and organizational climate (empty slogans, emphasis on repeated successes, absence of inspiring role models).Intervening conditions: consisted of cognitive gaps (unmotivating work, lack of perceptual synergy, absence of feedback, lack of transparency), emotional disconnection (neglect of emotional needs, lack of support, absence of psychological rewards), weak political participation (exclusion from decision-making, political rotation, concealment), and goal misalignment (career deadlocks, unequal opportunities).

Strategies: employed by employees included behavioral filtering (manager-pleasing behavior, ignoring issues, concealing competencies), identity masking (avoiding conflicts, displaying satisfaction, feigning alignment), purposeful silence (situational, abstaining, wait-and-see), expectation management (coexistence, familiar routines, adaptation), and covert coping (personal enrichment, calming the environment, avoiding blame).

Consequences of organizational fossilization comprised deep silence (suppression of ideas, indifference, lack of feedback), competency collapse (internal chaos, humiliation, reduced resilience, isolation), emotional lethargy (disinterest, apathy, listlessness), persistent suffering (decline in self-confidence, shame, regret, fear of blame), professional bewilderment (decline in management capacity and professional identity, confusion), meaninglessness (routine-driven behavior, diminished ambition), hidden hostility (disregard for civic behavior, enjoyment of deviance, mistrust), and social disconnection (loss of empathy, social isolation, failure to express collective needs).

Discussion

Organizational fossilization emerges from the interaction between structural constraints and psychological dynamics that suppress creativity. Causal conditions, such as authoritarian management style and bureaucratic structure, create a non-supportive environment that hinders idea generation. Contextual factors, including risk-averse culture and slogan-driven climate, exacerbate distrust and frustration. Intervening factors, such as cognitive gaps and emotional disconnection, deepen the distance between the individual and the organization.

The core phenomenon (psychological cooling and forced conformity) reflects the decline of professional identity and motivation, stemming from a lack of autonomy and support.

Employee strategies, such as behavioral filtering and purposeful silence, represent attempts to survive in a hostile environment, yet they lead to passivity and suppression of creativity. Consequences, including deep silence and emotional lethargy, not only isolate individuals but also reduce organizational effectiveness. This localized model highlights the specific characteristics of Iranian governmental organizations, such as severe bureaucracy and lack of meritocracy, in the formation of organizational fossilization.

Conclusion

Organizational fossilization is a destructive process that begins with inefficient management, bureaucratic structures, and slow processes, ultimately leading to profound employee passivity. This phenomenon undermines both individual creativity and organizational effectiveness. Recommendations include redefining management criteria, streamlining processes, fostering a risk-taking culture, establishing transparent career pathways, and creating secure channels for idea generation to prevent this decline.

Limitations

The study sample was limited to the Ministry of Energy, which restricts the generalizability of the findings to other organizations. The qualitative nature of the research further limits the extent to which results can be generalized quantitatively. Reliance on participants' recollections may introduce recall bias. Additionally, the lack of access to senior managers resulted in a predominantly one-sided perspective.

Future Studies

It is recommended that the model be quantitatively examined in other organizations, that organizational fossilization be compared between public and private sectors, and that the impact of proposed interventions be evaluated using mixed-method approaches. Furthermore, exploring the role of technology in reducing bureaucracy and preventing organizational fossilization is suggested.

پژوهش‌های کیفی در علوم رفتاری

© ۱۴۰۴ دانشگاه بیرجند
ISSN: ۲۹۸۱-۱۹۳۷
۱۴۰۴، دورهٔ ۴، شمارهٔ ۱، پیاپی ۷، ۵۳-۸۰
https://doi.org/10.22077/qrbs.2025.9706.1109

تبیین نظریه‌ای دربارهٔ پدیدهٔ فسیل سازمانی در بین کارکنان وزارت نیرو: رویکرد داده بنیاد

مقداد منصوری[۱]، احمدرضا اسماعیلی[۲*]، حاجیه رجبی فرجاد[۳]، آمنه مالمیر[۴]، داریوش رحمتی[۳]

۱) دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران
۲) استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران
۳) دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران
۴) دانشیار، گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران

دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۸ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۳

چکیده

زمینه: کاهش خلاقیت و پویایی کارکنان در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه وزارت نیرو، به دلیل موانع ساختاری و فرهنگی، منجر به بروز پدیده‌ای موسوم به «فسیل سازمانی» شده است؛ که نیازمند بررسی عمیق برای درک فرآیندها و پیامدهای آن است.

هدف: این پژوهش با هدف فهم پدیدهٔ «فسیل شدن فرد خلاق در سازمان» یا به اصطلاح «فسیل سازمانی» انجام گرفته است؛ فرآیندی که طی آن کارکنان خلاق و پویا به افرادی فاقد نوآوری و تحرک تبدیل می‌شوند.

روش: پژوهش حاضر، کیفی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۱ نفر از کارکنان وزارت نیرو شاغل در شرکت مادر تخصصی توانیر گردآوری شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با همکاری مطلعان سازمانی صورت گرفت. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای مدیریت و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد تا مدل نظری جامع تدوین گردد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها به توسعه یک مدل نظری مبتنی بر رویکرد زمینه‌ای برای فسیل شدن کارکنان خلاق منجر شد. این مدل شامل ۶۸ عامل در سه دسته اصلی بود: شرایط علّی (سبک مدیریت، ساختار سازمانی و فرآیندهای ناکارآمد)، شرایط زمینه‌ای (محدودیت‌های فرهنگی و فضای سازمانی)، و شرایط مداخله‌گر (شکاف شناختی، گسست عاطفی، حذف از مشارکت سیاسی و انفکاک در اهداف). این عوامل در تعامل با یکدیگر به پدیدهٔ محوری فسیل شدن کارکنان خلاق منتهی می‌شوند؛ پدیده‌ای که با «سرد شدن روانی» و «انطباق اجباری» مشخص می‌شود. در واکنش به آن، کارکنان راهبردهایی نظیر فیلتر رفتاری، نقاب هویتی، سکوت هدفمند، پنهان‌کاری و مدیریت انتظارات را به کار می‌گیرند.

نتیجه‌گیری: این پژوهش چارچوبی جامع برای درک فسیل شدن کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی فراهم می‌آورد و بینش‌هایی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد. مدل پیشنهادی می‌تواند در تشخیص نشانه‌های اولیهٔ فسیل شدن، شناسایی علل و طراحی مداخلات پیشگیرانه به کار رود. همچنین، با ارائهٔ راهبردهایی برای احیای خلاقیت و پویایی منابع انسانی، به غنای ادبیات نظری و مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی کمک می‌کند.

کلید واژه‌ها: *خلاقیت و نوآوری، فسیل سازمانی، نظریه داده بنیاد، کارکنان وزارت نیرو، مدیریت منابع انسانی*

* **نویسندهٔ مسئول مکاتبه:** احمدرضا اسماعیلی، esmaeliahmadreza@gmail.com

- **نوع مقاله:** پژوهشی
- **ارجاع APA مقاله**

منصوری، مقداد؛ اسماعیلی، احمدرضا؛ رجبی فرجاد، حاجیه؛ مالمیر، آمنه و رحمتی، داریوش (۱۴۰۴). تبیین نظریه‌ای درباره پدیدهٔ فسیل سازمانی در بین کارکنان وزارت نیرو: رویکرد داده بنیاد. *پژوهش‌های کیفی در علوم رفتاری*، ۴(۱)، ۵۳-۸۰. https://doi.org/10.22077/qrbs.2025.9706.1109

منصوری، م.، اسماعیلی، ا.، رجبی فرجاد، ح.، مالمیر، آ. و رحمتی، د. (۱۴۰۴). تبیین نظریه‌ای درباره پدیدهٔ فسیل سازمانی در بین کارکنان وزارت نیرو: رویکرد داده بنیاد. *پژوهش‌های کیفی در علوم رفتاری*، ۴(۱)، ۵۳-۸۰. https://doi.org/10.22077/qrbs.2025.9706.1109

مقدمه

در دنیای امروز، راه‌حل‌های سنتی، دیگر پاسخگوی چالش‌های پیچیده و پرشتاب محیطی نیستند. تنها سازمان‌هایی که خلاقیت و نوآوری را محور فعالیت خود قرار دهند، قادر خواهند بود آینده‌ای روشن ترسیم کنند (Heydari et al, 2024). سازمان‌های موفق، بستر لازم برای شکوفایی خلاقیت، یادگیری مستمر و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی را فراهم می‌آورند و به شدت به سرمایه انسانی خلاق و پویا نیازمندند (Liu & Jiang, 2020). افراد خلاق با ایده‌های نو و رویکردهای متفاوت خود، موتور محرک پیشرفت سازمان‌ها محسوب می‌شوند و نقشی کلیدی در احیای آن‌ها از وضعیت ایستایی دارند (Popkova & Sergi, 2020).

کارکنان خلاق در بخش دولتی، که با ارائهٔ ایده‌های جدید و مفید، مرحلهٔ آغازین فرآیند نوآوری را شکل می‌دهند (Amabile, 1996; Houtgraaf et al., 2021)، نقشی اساسی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کنند. اهمیت این خلاقیت در سازمان‌های دولتی، که مسئول ارائهٔ خدمات عمومی و تحقق اهداف کلان ملی هستند، دوچندان است. در ایران، وزارت نیرو به‌عنوان سازمانی راهبردی با مأموریت‌هایی چون مدیریت منابع ملی، توسعه پایدار و تأمین زیرساخت‌های حیاتی، به شدت به نیروی انسانی خلاق وابسته است.

با این حال، شرایط نامساعد محیطی و فشارهای درونی سازمان گاه مانع بروز خلاقیت می‌شوند، و حتی به سرکوب و تحلیل تدریجی توانمندی‌ها و پویایی فردی کارکنان خلاق منجر می‌گردند. طبق گزارش شاخص جهانی نوآوری ۲۰۲۴، ایران در میان ۱۳۳ کشور در رتبه ۶۴ قرار گرفته است؛ جایگاهی که نسبت به سال ۲۰۲۲ (رتبه ۵۳) افت چشمگیری داشته است. همچنین، رتبهٔ ایران در زیرشاخص «سرمایهٔ انسانی» نیز در جایگاه ۶۴ گزارش شده که بیانگرچالش‌های جدی در این حوزه است.

افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند پیامدهای مثبتی همچون بهبود کمی و کیفی خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، ارتقای رقابت‌پذیری، افزایش بهره‌وری و تقویت انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را به همراه داشته باشد (Toroghdar et al., 2014). با این حال، خلاقیت در بخش دولتی غالباً ماهیتی عمل‌گرایانه و تدریجی دارد و بیشتر به پاسخگویی به نیازهای فوری و تغییرات جزئی محدود می‌شود، عواملی مانند بوروکراسی، تمرکزگرایی و نبود فشار رقابتی بازار از جمله موانع اصلی در این زمینه‌اند (Houtgraaf et al., 2021).

این موانع به‌طور ویژه در سازمان‌های خدمات‌رسان دولتی نظیر وزارت نیرو بر کارکنان خلاق اثرگذارند و مانع شکوفایی کامل ظرفیت‌های آنان می‌شوند. چنان‌که Cinar et al. (2019) نشان داده‌اند، کارکنان در شرایط فشار، خلاقیت و نوآوری را فعالیتی پرخطر تلقی می‌کنند و از ارائهٔ ایده‌های جدید اجتناب می‌ورزند، مشاهدات اولیه پژوهشگر نیز بیانگر آن است که بخشی از کارکنان خلاق در سازمان‌های دولتی، به مرور زمان دچار کاهش انگیزه و مشارکت فعال شده و به سمت انفعال یا مقاومت در برابر تغییر سوق می‌یابند.

این وضعیت که در پژوهش حاضر با استعارهٔ «فرآیند فسیل شدن فرد خلاق در سازمان» یا به اختصار «فسیل سازمانی» نام‌گذاری شده، به معنای از دست رفتن تدریجی ظرفیت خلاقیت و نوآوری تحت فشارهای محیطی و سازمانی است. پیامد این فرآیند، کاهش کارآمدی و پویایی سازمانی است و پرسش بنیادین اینجاست که چه عواملی موجب می‌شوند کارکنان خلاق و پویا به افرادی بی‌انگیزه و ناتوان در برابر تغییرات سازمانی تبدیل شوند؟ شناسایی و درک عمیق این عوامل می‌تواند بر شکل‌گیری و تداوم آن، بهبود مدیریت منابع انسانی و حفظ بهره‌وری سازمان یاری رساند.

خلاقیت و نوآوری به‌عنوان عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی شناخته می‌شوند، اما این نهادها اغلب با موانع ساختاری و نهادی مواجه‌اند که اجرای آن‌ها را دشوار می‌کند (Wallas, 1926). Rainey (2003) فرآیند خلاقیت را متشکل از چهار مرحلهٔ کلیدی می‌داند: در مرحلهٔ نخست، آماده‌سازی، داده‌های مرتبط با مسئله شامل دانش، مهارت‌ها، ریسک‌ها و اهمیت موفقیت یا شکست گردآوری می‌شود تا زمینه برای کشف راه‌حل‌ها فراهم گردد. در مرحلهٔ دوم، انکوباسیون، زمان و تلاش برای پرورش ایده‌ها و تقویت دانش می‌شود، و ایجاد فضایی برای آرامش ذهن ضروری است. مرحلهٔ سوم، روشنایی، بروز ایده‌های جدید و آغاز فرآیند حل مسئله است و در نهایت، در مرحلهٔ تأیید، اعتبار و سودمندی راه‌حل‌های پیشنهادی ارزیابی می‌شود (Bousinakis & Halkos, 2021).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تولید ایده‌های نو، که وابسته به خلاقیت است، مستلزم وجود خودمختاری، تنوع دیدگاه‌ها و پذیرش ریسک می‌باشد (Amabile, 1996)، با این حال، ویژگی‌های خاص سازمان دولتی از جمله ابهام در اهداف و پیچیدگی فرآیندهای تصمیم‌گیری، موانع اصلی در این مسیر محسوب می‌شوند. برای نمونه، در خدمات عمومی استرالیا، تنها ۵۱ ٪ از گروه‌های کاری طی یک سال گذشته اقدام به اجرای ایده‌های جدید کرده‌اند و بیش از ۷۷.۴۸ ٪ این تلاش‌ها صرفاً به اهداف داخلی محدود بوده است (Demircioglu & Van der Wal, 2021). این امر می‌تواند نشان‌دهندهٔ غلبه فرهنگ محافظه‌کارانه و اجتناب از ریسک در این نهادها باشد.

از سوی دیگر، Bysted & Jespersen (2013) بر اساس داده‌های ۸۳۱۰ کارمند در اسکاندیناوی نشان داد که تفاوت ادراکی

معناداری میان کارکنان بخش عمومی و خصوصی وجود دارد؛ کارکنان بخش عمومی نوآوری را رفتاری خارج از نقش سازمانی تلقی می‌کنند که نیازمند جبران است، در حالی‌که کارکنان بخش خصوصی آن را گامی ضروری برای پیشرفت شغلی می‌دانند. این نتایج اهمیت بستر سازمانی در شکل‌دهی انگیزه و خلاقیت برجسته می‌سازد و تأکید می‌کند که مکانیزم‌های مدیریتی همچون نظام‌های پاداش و اعطای خودمختاری می‌توانند موانع نوآوری را کاهش دهند (Bos-Nehles et al., 2023). از این منظر می‌توان استدلال کرد که بستر سازمان‌های دولتی گاه خود به مانعی جدی برای شکوفایی استعدادهای خلاق تبدیل شده و حتی به سرکوب آن‌ها می‌انجامد، موضوعی که نیازمند بررسی عمیق‌تر است.

به نظر می‌رسد ریشهٔ پدیدهٔ «فسیل سازمانی» را باید در تقابل میان دو حوزه جستجو کرد، ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی (Mintzberg, 1983) و نظریه‌های خلاقیت (Wallas, 1926). این پدیده زمانی شکل می‌گیرد که فردی خلاق در بستر سازمانی دولتی با این ویژگی‌ها وارد عمل می‌شود. نقطه آغاز این فرآیند تقابل میان توانمندی‌ها، علایق و انگیزه‌های فرد خلاق با بی‌توجهی‌ها و گاه سنگ‌اندازی‌های سازمان است. تداوم این تقابل به مرور، فشارهای جسمی و روانی قابل توجه را بر فرد تحمیل می‌کند. هنگامی‌که فرد احساس کند راهی جز تسلیم در برابر این فشارها ندارد و عملاً چاره‌ای جز کنار گذاشتن تمایلات و ایده‌های خلاقانه خود نمی‌بیند، فرآیند شکل‌گیری «فسیل سازمانی» آغاز می‌شود (Amabile et al., 1990).

به نظر می‌رسد نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1986) و نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 1985) می‌توانند تقابل میان فرد خلاق و ساختار سازمانی دولتی را به خوبی تبیین کنند. نظریهٔ تبادل اجتماعی بر اهمیت تبادل منابع برای حفظ انگیزه تأکید دارد و نشان می‌دهد که نبود حمایت و فقدان تبادل منصفانه منابع، منجر به تشدید انفعال می‌شود (Niks et al., 2017). این وضعیت، بهره‌وری و انعطاف‌پذیری فردی را در مواجهه با چالش‌های نوظهور به خطر می‌اندازد. از سوی دیگر، فشارهای محیطی و سیاسی حاکم بر سازمان‌های دولتی نیز خلاقیت فردی را محدود کرده و انطباق اجباری را تقویت می‌کنند (DiMaggio & Powell, 1983).

از منظر نظریهٔ خودتعیین‌گری، وجود خودمختاری و کنترل بر شیوه انجام کار، به‌عنوان پیش‌نیاز اصلی خلاقیت شناخته می‌شود (Deci & Ryan, 1985)، در مقابل، فقدان این خودمختاری می‌تواند خلاقیت را سرکوب کرده و به انفعال فرد بینجامد. همچنین انگیزهٔ درونی که از رضایت ذاتی و تجربه معنادار ناشی می‌شود، ارتباط مستقیمی با تولید ایده‌های نو دارد، در حالی‌که سرکوب آن می‌تواند زمینه‌ساز انفعال و در نهایت فسیل شدن کارکنان گردد.

با وجود اهمیت موضوع خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، باید اذعان داشت که پدیدهٔ «فسیل سازمانی» به معنای از دست دادن تدریجی ظرفیت خلاقیت و تبدیل کارکنان پویا به افرادی منفعل و مقاوم در برابر تغییر، به‌صورت مستقیم و نظام‌مند در هیچ یک از پژوهش‌های پیشین، چه در داخل و چه در خارج از کشور، مورد بررسی قرار نگرفته است. ادبیات موجود عمدتاً به بررسی موانع کلی خلاقیت یا عوامل تقویت‌کنندهٔ نوآوری پرداخته‌اند، اما فرآیند محوری، علل، راهبردهای کنشی و پیامدهای این زوال تدریجی در قالب یک مدل جامع کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

برای نمونه Houtgraaf et al. (2021) در یک پژوهش کیفی دریافتند که خلاقیت کارمندان دولت تحت تأثیر عوامل بوروکراتیک چون رسمی‌سازی، تمرکزگرایی، تقاضاهای کاری نامتعادل و فقدان تعاملات اجتماعی قرار می‌گیرد و این شرایط به کاهش انگیزهٔ آنان برای نوآوری منجر می‌شود. به‌طور مشابه، Raipa & Giedraitytė (2014) با تحلیل تطبیقی موانع نوآوری در بخش دولتی لیتوانی و اتحادیه اروپا، بر نقش همزمان موانع داخلی (مانند ساختار سلسله‌مراتبی) و خارجی (مانند قوانین دست و پاگیر) تأکید کرده‌اند.

در پژوهشی Chen & Wang (2024) با عنوان «خستگی عاطفی و قصد ترک خدمت در میان کارمندان دولت: نقش واسطه‌ای کناره‌گیری روانی و بدبینی» نشان دادند که محیط‌های کاری دولتی چگونه از طریق ایجاد فرسودگی عاطفی، به کناره‌گیری روانی و بدبینی منجر می‌شوند. همچنین Liu et al. (2023) در پژوهشی با عنوان «چگونه رهبری اقتدارگرا بر نوآوری کارکنان تأثیر می‌گذارد: نقش‌های واسطه‌ای امنیت روانی و سکوت» آشکار ساختند که رهبری استبدادی از طریق تضعیف ایمنی روانی و تحمیل سکوت، به‌طور مستقیم نوآوری کارکنان را سرکوب می‌کند.

از سوی دیگر، Zhou & Zhang (2022) در مقالهٔ «جنبهٔ تاریک انگیزه خدمت عمومی: یک مدل میانجی‌گری تعدیل شده از سکوت کارکنان» استدلال می‌کنند که حتی انگیزهٔ خدمت عمومی در بستر نامساعد، می‌تواند به پذیرش شرایط نامطلوب و در نتیجه سکوت و انفعال کارکنان بینجامد. این پژوهش‌ها اگرچه به زمینه‌های مساعد برای «فسیل شدن» اشاره دارند، اما خود پدیده زوال خلاقیت و فرآیند آن را به‌طور مستقیم بررسی نکرده‌اند.

در پژوهشی Ng & Feldman (2022) با عنوان «سازگاری کارکنان با محیط‌های سازمانی ناکارآمد: بررسی و ترکیب» به

راهبردهای انطباقی کارکنان در محیط‌های ناکارآمد از جمله کاهش تلاش، کناره‌گیری روانی و تظاهر پرداخته‌اند. همچنین Lee et al. (2023) در پژوهشی با عنوان «ارتباط سیاست‌های سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی: نقش میانجی اضطراب محیط کار و نقش تعدیل‌کنندهٔ مهارت سیاسی» نشان دادند که سیاست‌های سازمانی ادراک شده می‌تواند به‌عنوان عاملی زمینه‌ساز، اضطراب و فرسودگی شغلی را تقویت کند.

مجموع این یافته‌ها، حاکی از آن است که بستر سازمانی دولتی، با تعریف محدود از خلاقیت و ایجاد فشارهای روانی، ظرفیت‌های خلاق کارکنان را سرکوب کرده و زمینه‌ساز پدیدهٔ فسیل شدن است. در همین راستا، تنها شمار اندکی از پژوهش‌ها به راهبردهای کارکنان در مواجهه با چنین محیط‌های غیرحمایتی پرداخته‌اند. برای نمونه، Visser & Kruyen (2021) در پژوهشی قوم‌نگارانه به مفهوم «اختیار خلاق» متخصصان سطح اجرایی اشاره کردند و نشان دادند که این افراد چگونه با تغییر قوانین و سازماندهی مجدد کار، به‌طور خلاقانه با محدودیت‌ها مقابله می‌کنند.

دستهٔ دیگری از پژوهش‌ها بر ماهیت متفاوت خلاقیت در بخش عمومی و پیامدهای روانی فشارهای سازمانی تمرکزکرده‌اند. برای نمونه Kruyen & Van Genugten (2017) در پژوهشی بر روی مدیران محلی نشان دادند که آنان خلاقیت را نه به‌عنوان توسعهٔ ایده‌های نو با کاربرد گسترده، بلکه به‌عنوان جستجوی راه‌حل‌های جدید برای مشکلات خاص تعریف می‌کنند. در همین راستا، Houtgraaf (2022) نیز بر ماهیت عمل‌گرایانه، تدریجی و واکنشی خلاقیت در بخش دولتی تأکید کرده است.

همچنین Vahdati et al. (2025) در پژوهشی فراترکیب بر روی مقالات دو دههٔ اخیر، موانع نوآوری باز در سازمان‌های خدماتی را شناسایی کردند. یافته‌ها نشان داد که این موانع در دو دستهٔ کلی قابل تقسیم‌اند: موانع داخلی شامل محدودیت‌های دانش، مشکلات فناورانه و فنی، ساختار بوروکراتیک، ضعف مدیریت، چالش‌های نیروی انسانی، موانع شناختی، ادراکی، مالی و زمانی. موانع خارجی شامل محدودیت‌های قانونی، سیاسی، بازاریابی، رقابتی و محیطی. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در صورت غلبهٔ چنین موانعی، فرآیند نوآوری در سازمان‌ها متوقف شده و زمینه برای زوال تدریجی ظرفیت‌های خلاقانه و در نهایت رکود سازمانی فراهم می‌شود.

از سوی دیگر، Hamzavi et al. (2023) در پژوهشی بر روی کارکنان دانشگاه دولتی خلیج فارس بوشهر دریافتند که سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارند. این نتایج نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند؛ بدین معنا که رهبران از طریق تقویت مسئولیت‌پذیری و رفتارهای فراتر از نقش، مسیر بروز خلاقیت را تسهیل می‌کنند. در مقابل، فقدان چنین سبک‌های رهبری می‌تواند به کاهش رفتارهای داوطلبانه و در نهایت به زوال خلاقیت و انفعال سازمانی منجر شود.

علاوه بر این، Maarefi & Rahmani (2022) در پژوهشی با عنوان «تأثیر بی‌نزاکتی همکاران بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی فرسودگی عاطفی و انگیزهٔ درونی» دریافتند که بی‌نزاکتی در محیط کار موجب افزایش فرسودگی شغلی و کاهش انگیزهٔ درونی می‌شود و در نهایت خلاقیت کارکنان را تضعیف می‌کند. در یک پژوهش دیگر، Karimi et al. (2022) بر روی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان نشان دادند که هوش هیجانی و تعهد سازمانی اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت و رفتار نوآورانه دارند. نتایج این پژوهش همچنین تأکید می‌کند تعهد سازمانی نقش میانجی مهمی در رابطهٔ بین هوش هیجانی و خلاقیت ایفا می‌کند.

در پژوهشی Rasooli et al. (2023) با هدف طراحی الگوی منابع انسانی نوآور در سازمان‌های دولتی ایران، پنج بُعد اصلی را شناسایی کردند: فردی (ویژگی‌های رفتاری و انگیزشی)، بومی- دولتی (ارزش‌ها و الزامات دولتی)، سازمانی (کارکردی و ظرفیت‌سازی)، فرآیندی (نهادینه‌سازی و ارزیابی)، و محتوایی (تفکر انتقادی و خلاق). یافته‌ها نشان داد که تقویت این ابعاد می‌تواند زمینه‌ساز بروز خلاقیت و نوآوری در منابع انسانی باشد. این نتایج به‌طور غیرمستقیم هشدار می‌دهد که فقدان چنین ابعادی در مدیریت منابع انسانی دولتی، منجر به کاهش تدریجی پویایی کارکنان و در نهایت به انفعال سازمانی می‌انجامد.

به همین ترتیب، Sabaghi Rostami & Hoseini Shakib (2020) در پژوهشی بر کارکنان صنعت هواپیمایی کشوری نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت و معناداری بر جو نوآوری دارد و جو نوآوری نیز رابطهٔ میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. نتایج همچنین تأیید کرد که خلاقیت کارکنان به شکل‌گیری کارآفرینی درون‌سازمانی منجر می‌شود و رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیل‌کننده‌ای در ارتباط میان گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی ایفا می‌کند. این یافته‌ها بیانگر آن است که نبود رهبری تحول‌آفرین می‌تواند جو نوآوری را تضعیف کرده و در بلندمدت ظرفیت خلاقیت و کارآفرینی کارکنان را کاهش دهد.

همچنین Nadaf et al. (2019) در پژوهشی بر روی کارکنان گروه ملی صنعتی فولاد ایران نشان دادند که تبادل رهبر- عضو و حمایت سازمانی ادراک شده اثر مثبت و معناداری بر رفتار نوآورانه و اشتیاق شغلی دارند. نتایج این پژوهش نشان داد که اشتیاق شغلی به‌عنوان متغیر میانجی، رابطه بین حمایت سازمانی و نوآوری کارکنان را تا حدی توضیح می‌دهد. این یافته‌ها به خوبی نشان می‌دهد که

سازمان‌هایی که فاقد حمایت کافی از کارکنان خود هستند، انگیزه و اشتیاق شغلی را کاهش داده و مانع بروز رفتارهای خلاق و نوآورانه می‌شوند.

در پژوهشی دیگر Mortazavi et al. (2016) بر روی کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی دریافتند که توانمندی روان‌شناختی کارکنان اثر مستقیم و معناداری بر خلاقیت و تعهد سازمانی دارد. نتایج همچنین نشان داد خلاقیت نقش میانجی مهمی در این رابطه ایفا می‌کند؛ به این معنا که در صورت تقویت ظرفیت‌های روانی، خلاقیت، مسیر تبدیل به تعهد سازمانی را هموار می‌سازد. در مقابل، کاهش توانمندی‌های روانی می‌تواند از طریق تضعیف خلاقیت، به افت تعهد و افزایش انفعال کارکنان منجر شود.

با وجود پژوهش‌های متعدد در حوزهٔ خلاقیت و نوآوری، باید اذعان داشت که تاکنون پژوهش جامعی که پدیدهٔ «فسیل شدن سازمانی» را به‌عنوان یک فرآیند منسجم و با بهره‌گیری از رویکرد داده بنیاد در بستر سازمان‌های دولتی ایران یا خارج از آن بررسی کند، صورت نپذیرفته است. علی‌رغم گستردگی ادبیات نظری و پژوهشی در زمینهٔ خلاقیت در بخش دولتی (Kaufman & Sternberg, 2010; Mumford, 2012; Csikszentmihalyi, 2013; Anderson et al., 2014) و نیز وجود مقالات اکتشافی دربارهٔ خلاقیت در بخش عمومی (Visser & Kruyen, 2021; Kruyen & Van Genugten, 2017; Houtgraaf et al., 2021) پژوهش‌های تجربی نظام‌مند در خصوص ابعاد مختلف خلاقیت در این بخش به‌طور چشمگیری محدود است.

این کمبود پژوهش منجر به شکاف دانشی قابل توجهی دربارهٔ عوامل تأثیرگذار بر فرآیندهای خلاقانه کارکنان دولتی در بستر فعالیت‌های روزمره آن‌ها شده است (Bysted & Hansen, 2013). همچنین، شواهد موجود در حوزهٔ خلاقیت بخش عمومی و ادبیات نوآوری (Nählinder, 2013; Bysted & Hansen, 2013; Potts & Kastelle, 2010) نشان می‌دهد که خلاقیت در سازمان‌های دولتی احتمالاً ماهیت متفاوت از بخش خصوصی دارد. یافته‌ها به‌طور خاص تأکید می‌کنند که خلاقیت در بخش دولتی غالباً عمل‌گرایانه، تدریجی، واکنشی و مبتنی بر نیازهای عملی است (Houtgraaf, 2022). این شکاف پژوهشی، ضرورت بررسی عمیق پدیدهٔ «فسیل شدن سازمانی» و فهم آن از نگاه کارکنان وزارت نیرو را برجسته می‌سازد.

از منظر نوآوری پژوهشی، با وجود اهمیت حیاتی حفظ و پرورش کارکنان خلاق برای آینده سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، ادبیات موجود تاکنون به بررسی نظام‌مند و فرآیندی «فسیل شدن فرد خلاق در سازمان» نپرداخته است. هرچند برخی پژوهش‌ها در ایران به شناسایی موانع خلاقیت پرداخته‌اند (Aghababayi et al., 2018). اما پژوهش‌های عمیق و کیفی که بتوانند لایه‌های پنهان و فرآیندی این پدیده را از منظر افراد تجربه‌کننده آشکار سازند، بسیار محدود است. این شکاف پژوهشی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مانند وزارت نیرو که با چالش‌های ساختاری و فرهنگی مواجه‌اند و هم از نظر مأموریت‌های ملی نقش استراتژیک ایفا می‌کنند، ضرورت طراحی چارچوبی بومی و مبتنی بر واقعیت‌های زمینه‌ای را برجسته می‌سازد.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی نظریهٔ داده بنیاد، در پی پر کردن این شکاف اساسی است تا با کاوش در تجربیات زیستهٔ کارکنان وزارت نیرو، مدلی پارادایمی برای تبیین فرآیند شکل‌گیری، تداوم و پیامدهای پدیدهٔ فسیل سازمانی ارائه دهد. این مدل بومی می‌تواند چارچوبی ارزشمند برای درک این پدیدهٔ مخرب و طراحی مداخلات مناسب برای پیشگیری از آن در سازمان‌های دولتی ایران فراهم آورد. این پژوهش تلاش می‌کند به این پرسش کلیدی پاسخ دهد که فرآیند فسیل شدن فرد خلاق در سازمان چگونه شکل می‌گیرد؟ چه عواملی (علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر) در شکل‌گیری و تشدید آن دخیل‌اند؟ کارکنان خلاق چگونه با این پدیده مواجه می‌شوند؟ و پیامدهای آن چیست؟

روش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است که از رویکرد داده بنیاد (Grounded Theory) به‌عنوان استراتژی غالب پژوهش بهره می‌برد تا فرآیند شکل‌گیری پدیدهٔ «فسیل سازمانی» در میان کارکنان خلاق سابق سازمان‌های دولتی تبیین شود. انتخاب این روش بر مبنای ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت درک عمیق تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در خصوص این پدیده پیچیده و چندوجهی صورت گرفته است (Corbin & Strauss, 2015; Glaser & Strauss, 1967).

قلمرو پژوهش شامل کارکنان وزارت نیرو در شرکت مادر تخصصی توانیر بوده است. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد که یکی از روش‌های معتبر و کارآمد در پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود (Silverman, 2010). مشارکت کنندگان (جدول ۱) افرادی بودند که در سوابق کاری خود ویژگی‌هایی همچون به‌کارگیری روش‌های نوین کاری، فرصت‌طلبی، داشتن روحیهٔ انتقادی برای اصلاح فرآیندها، مشارکت فعال و صاحب‌نظری در جلسات و تجربهٔ اجرای ایده‌های نو در سازمان را داشته‌اند، اما به مرور زمان این روحیه و ویژگی‌ها را از دست داده‌اند. این افراد با کمک مطلعان سازمان شناسایی و برای انجام مصاحبه انتخاب شدند.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. در این نوع مصاحبه‌ها پژوهشگر از یک راهنمای از پیش تدوین شده شامل سؤالات باز استفاده می‌کند و همزمان انعطاف لازم را برای توسعه یا تغییر جهت پرسش‌ها در صورت ظهور تم‌های جدید دارد (Saks & Allsop, 2012; Jamshed, 2014). پروتکل مصاحبه شامل سؤالات باز و کاوشگرانه دربارهٔ تجربیات کاری مشارکت‌کنندگان، تغییرات در نگرش و رفتار آن‌ها نسبت به خلاقیت و نوآوری، عوامل سازمانی مؤثر بر این تغییرات و راهبردهای آنان در مواجهه با محیط کار بود، همچنین پژوهشگر در صورت لزوم با جریان مصاحبه، پرسش‌های تکمیلی را مطرح می‌کرد.

تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۱۱ نفر بود و مدت زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی و برای تحلیل در نرم‌افزار MAXQDA آماده شدند. در پژوهش‌های کیفی معیار ثابتی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد، اما به گفتهٔ هالووی، حداقل تعداد مشارکت‌کنندگان ۴ نفر است (Dashtizad et al., 2021).

فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت همزمان و تعاملی پیش رفت. پس از تحلیل اولیه ۸ مصاحبه نخست و استخراج کدها و مقولات اولیه، بر اساس منطق نمونه‌گیری نظری و به‌منظور غنی‌سازی مقولات در حال شکل‌گیری و دستیابی به اشباع نظری (Theoretical Saturation)، ۳ مصاحبه دیگر با مشارکت‌کنندگانی که ویژگی‌های مشابه داشتند انجام شد. اشباع نظری در مرحله‌ای حاصل شد که داده‌های جدید منجر به ظهور مقوله تازه یا توسعه معنادار ابعاد مقولات موجود نشد (Charmaz, 2006). در مجموع، ۱۱ مصاحبه عمیق برای دستیابی به درک جامع از پدیدهٔ مورد پژوهش انجام پذیرفت.

برای اطمینان از روایی داده‌ها، از استراتژی‌های تکثر و مشاهده بلند مدت استفاده شد (Anderson et al., 2014). بدین صورت که پس از تحلیل اولیه، نتایج به مشارکت‌کنندگان ارائه و تأیید آن‌ها دریافت شد، همچنین مصاحبه‌ها طی بازه‌ای ۶ ماه انجام گرفت تا امکان درک عمیق‌تر از موضوع فراهم شود. برای پایایی داده‌ها از روش بازآزمون استفاده شد. در این روش، دو مصاحبه به‌طورتصادفی و با فاصلهٔ ۳۰ روز مجدداً کدگذاری شدند. نتایج نشان داد که میزان توافق میان کدگذاری اولیه و ثانویه ۸۷ ٪ بوده است که بیانگر پایایی مناسب داده‌هاست.

جدول ۱: مشخصات مشارکت کنندگان

ردیف	جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	پست سازمانی	سابقه
۱	مرد	۳۶	دکتری	کارشناس	۱۲
۲	زن	۴۲	دکتری	مدیر	۱۴
۳	مرد	۵۷	فوق دیپلم	تکنسین	۲۸
٤	مرد	۴۰	دکتری	کارشناس	۱۵
٥	مرد	۳۹	کارشناسی	کارشناس	۱۴
٦	زن	۳۹	ارشد	مدیر	۱۴
۷	زن	۴۰	دکتری	کارشناس	۱۶
۸	مرد	۳۸	ارشد	کارشناس	۱۱
۹	مرد	۵۵	ارشد	مدیر	۲۶
۱۰	مرد	۴۷	کارشناسی	مدیر	۱۸
۱۱	زن	۴۳	ارشد	مدیر	۱۴

یافته‌ها

فرآیند تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد سه‌مرحله‌ای کدگذاری در نظریه‌پردازی زمینه‌ای شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت (Strauss & Corbin, 2015). در مرحلهٔ کدگذاری باز، داده‌های پیاده‌سازی‌شده به واحدهای معنایی خرد تقسیم و برچسب‌گذاری شدند. در این مرحله، ۲۸۳ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد که شامل موضوعات متنوعی از عوامل ایجادکنندهٔ فسیل شدن سازمانی تا واکنش‌ها و پیامدهای آن بود. نمونه‌ای از این کدها در جدول شمارهٔ ۲ ارائه شده است. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه بررسی و با حذف موارد تکراری و ادغام کدهای مشابه، به ۶۸ کد نهایی کاهش یافتند. فرآیند تحلیل داده‌ها منجر به شکل‌گیری یک مدل پارادایمی شد که در آن پدیدهٔ محوری، عوامل علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در

ارتباطی منسجم تبیین گردیدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری (فسیل شدن سازمانی) شناسایی و سایر مقوله‌ها محور آن سازماندهی شدند و روابط بین آن‌ها تبیین گردید.

جدول ۲: نمونه کدگذاری انتخابی، کدگذاری محوری و کدگذاری باز

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	فراوانی	عبارت استخراج شده
شرایط علّی	سبک مدیریت	مدیریت آمرانه	۸	ایده‌پردازی اینجا ممکن نیست، شما وقتی از همه نظر دست و بالتون بسته است و باید مطابق دستورات کار کنید.
	ساختار سازمانی	تخصیص ناعادلانه نقش‌ها	۶	قرار برا این بوده من مدیر بشم حالا که با بی‌عدالتی یک نفر دیگه مدیر می‌شه عملاً اون مدیر من رو یک تهدید حساب می‌کنه.
	فرآیندهای ناکارآمد	فرآیندهای منسوخ	۸	خیلی از فرآیندها توی سازمان ما منسوخ هستن یکیش همین فرآیند مدیریت ارزیابی عملکرد
عوامل زمینه‌ای	فضای سازمانی	شعارهای تو خالی	۹	خیلی جالبه که ما با مدیرانی مواجه هستیم که پایان سال نمره ارزیابی عملکرد خلاقیت رو کم می‌دن ولی در سال اگر ایده‌ای مطرح کنید اصلاً به اون توجه نمی‌کنن فقط شعار خلاقیت می‌دن عملاً اون رو لگد می‌کنن.
	محدودیت‌های فرهنگی	هراس از ریسک	۵	برخی از مدیران در برابر تغییرات مقاومت می‌کنن چون احساس خطر می‌کنن، تغییر فرآیندها قدرت اون‌ها رو کاهش می‌ده و گاهی حیطه اختیاراتشون کاهش می‌ده یا ممکنه رقیب براشون ایجاد کنه.
عوامل مداخله‌گر	شکاف شناختی	محرک نبودن شغل	۸	من به‌عنوان فرد خلاق نیاز دارم شغلی داشته باشم که مسائل رو کشف و حل کنم، نه اینکه فقط کارهای روزمره و بایگانی انجام بدم.
	انفکاک در اهداف	تخصیص تبعیض‌آمیز فرصت‌ها	۶	دوست ندارم افراد نالایق جای منو بگیرن، ولی سیستم اونا رو انتخاب می‌کنه و به اون‌ها فرصت پیشرفت میده و من همین‌جا باید بمونم.
راهبردها	فیلتر رفتاری	رفتار مدیر پسند	۸	سعی می‌کنم رفتاری انجام بدم که مدیرم خوشش میاد و نظرت جلب میشه.
	مدیریت انتظارات	همزیستی با شرایط	۷	باید پیه یه سری از چیزا رو قبل از ورود به سازمان دولتی به تنت بمالی من که نمی‌دونستم به مرور زمان متوجه شدم و همین باعث شد آسیب ببینم.
پیامدها	فروپاشی توانمندی	بی‌تفاوتی محض	۹	تقابلی که بین من و سازمان به واسطه مدیران و رویه‌ها بوجود اومد من رو به حسی بالاتر از بی‌تفاوتی رسونده.
	عداوت پنهان	بدگمانی پنهان	۵	مدیران و همکارانم اطلاعات خاصی رو از من مخفی می‌کنن و این حس همیشه همراه منه که اونا دارن علیه من توطئه می‌کنن.

شرایط علّی: یافته‌های پژوهش نشان داد که پدیدهٔ فسیل شدن سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل علّی شکل می‌گیرد که به‌عنوان شرایط علّی این پدیده قابل شناسایی هستند (جدول ۳). این شرایط در سه دسته اصلی شامل سبک مدیریت، ساختار سازمانی و فرآیندهای ناکارآمد قرار می‌گیرند که هر یک دارای زیرمؤلفه‌های مشخصی هستند.

جدول ۳: شرایط علّی

زیرمؤلفه	مؤلفه
مدیریت آمرانه، مدیریت وظیفه‌محور، مدیریت نوچه‌پرور	سبک مدیریت
نحوه تخصیص نقش‌ها، عدم پویایی ساختار	ساختار سازمانی
فرآیندهای منسوخ، ابهام در اجرا، کندی در تصمیم‌سازی	فرآیندهای ناکارآمد

سبک مدیریت: سبک‌های مدیریتی ناکارآمد همچون مدیریت آمرانه، مدیریت وظیفه‌محور و مدیریت نوچه‌پرور، نقش برجسته‌ای در شکل‌گیری فسیل شدن دارند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص اظهار داشت: *«ایده‌پردازی اینجا ممکن نیست، شما وقتی از همه نظر دست و بالتون بسته است، چطور می‌تونید ایده بدین، وقتی مدیرتون دائم کنترل می‌کنه که شما کارها رو همون‌طور که باب میل خودش هست انجام*

بدین، دیگه خلاقیتی وجود نداره»، این روایت به خوبی نقش مدیریت آمرانه را تأیید می‌کند. در رابطه با مدیریت وظیفه‌محور نیز بیان شد: *«مدیران بخش‌های مختلف بیشتر به دنبال انجام وظایف روزمره پرسنل تحت مدیریت خودشون هستن تا اینکه بخوان به خلاقیت فکر کنن»*، که نشان‌دهندهٔ غفلت از خلاقیت در برابر انجام وظایف روزمره است. همچنین دربارهٔ مدیریت نوچه‌پرور یکی از مشارکت‌کنندگان توضیح داد: *«اون‌ها دنبال افرادی می‌گردن که هم توانایی‌شون کم باشه هم سقف آرزوهاشون کوتاه باشه چنین افرادی رو پرورش می‌دن چون احساس خطر کمتری از جانب اون‌ها می‌کنن»*، که بیانگراولویت دادن به روابط بر شایستگی است.

ساختار سازمانی: ساختار غیر پویا و نحوهٔ تقسیم وظایف نیز از جمله عواملی هستند که به شکل‌گیری فسیل‌شدن دامن می‌زنند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه اظهار کرد: *«وقتی همه می‌دونن که شما فعال‌تر و پویاتر هستین و شایسته‌تر برای یک پست مدیریتی اما در لحظات آخری که می‌خوان حکم بزنن یک نفر دیگه مدیر می‌شه عملاً اون مدیر شما رو یک تهدید حساب می‌کنه و سعی می‌کنه شما رو به گوشه‌ای هدایت کنه و وظایف سطحی و حجیم به شما بده طوری که دیگه کسی شما رو نبینه»*، این تجربه، نشان‌دهندهٔ تقسیم وظایف ناعادلانه است. در مورد فقدان انعطاف‌پذیری نیز گفته شد: *«اصلاً خودشون نامه میزنن که هیچ چیزی تغییر نکنه به ساختار دست نزنید دیگه چطور میشه انتظار خلاقیت و پویایی داشت؟»* که نشان‌دهندهٔ ثبات بیش از حد و عدم انعطاف در ساختار سازمانی است.

فرآیندهای ناکارآمد: فرآیندهای منسوخ، ابهام در اجرا و کندی در تصمیم‌سازی، از مهم‌ترین موانع پیشرفت و بسترهای فسیل‌شدن به شمار می‌روند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: *«خیلی از فرآیندها توی سازمان ما منسوخ هستن یکیش همین فرآیند مدیریت ارزیابی عملکرد»*، که تأییدی بر فرآیندهای منسوخ است. همچنین دربارهٔ ابهام در اجرا مطرح شد: *«دستورالعمل‌ها و سامانه‌هایی برای ثبت پیشنهادهای خلاقانه وجود داره ولی نحوه اجرای اون‌ها مشخص نیست و اصلاً معلوم نیست چطور درباره اون پیشنهاد، بدون حضور من تصمیم می‌گیرن»* که نشان‌دهندهٔ ابهام و شفاف نبودن فرآیندها است. در خصوص کندی تصمیم‌سازی نیز یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *«متأسفانه گاهی عمداً دیر تصمیم‌گیری می‌شه تا فردی که دنبال ایجاد تغییر توی یک فرآیند هست سرد بشه»* که به وضوح فرهنگ تعلل سازمانی را بازتاب می‌دهد.

عوامل زمینه‌ای: یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ای نیز به‌عنوان بسترهای شکل‌گیری پدیدهٔ فسیل شدن فرد خلاق عمل می‌کنند (جدول ۴). این عوامل در دو دستهٔ کلی شامل محدودیت‌های فرهنگی و جو سازمانی شناسایی شدند که هر یک با زیرمؤلفه‌های مشخصی همراهند.

جدول ٤: شرایط زمینه‌ای

زیرمؤلفه	مؤلفه
مقاومت در برابر تغییر، هراس از ریسک و فقدان تنوع فکری	محدودیت فرهنگی
شعارهای تو خالی، تأکید بر تکرار موفقیت‌های گذشته و نبود الگوی الهام‌بخش	فضای سازمانی

محدودیت فرهنگی: این مؤلفه شامل مقاومت در برابر تغییر، هراس از ریسک و فقدان تنوع فکری است که مانع از تغییر می‌شوند. به‌عنوان نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان توضیح داد: *"برخی از مدیران در برابر تغییرات مقاومت می‌کنن چون احساس خطر می‌کنن، تغییر فرآیندها قدرت اون‌ها رو کاهش می‌ده و گاهی حیطه اختیاراتشون کاهش می‌ده یا ممکنه رقیب براشون ایجاد کنه"*، که به‌روشنی مقاومت در برابر تغییر را نشان می‌دهد. در رابطه با هراس از ریسک نیز بیان شد: *"گذشته و سوابق به مدیران ثابت کرده که نباید ریسک کنن"* که بازتابی از ریسک‌گریزی سازمانی است. همچنین درباره فقدان تنوع فکری، یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: *"فرض کنید شما توی قسمت اداری سازمانی هستین اما قسمت‌های مهندسی که مهندسین برق هستن قدرت رو در اختیار دارن و وظایف شما برای اون‌ها بی‌اهمیته در چنین شرایطی نمی‌تونید ایده‌پردازی کنید چون اون‌ها فقط به فکر منافع خودشون هستن"* که نشان‌دهندهٔ سلطهٔ تک بُعدی و نبود تنوع دیدگاه‌ها است.

فضای سازمانی: این عامل شامل شعارهای توخالی دربارهٔ خلاقیت، تأکید بر تکرار موفقیت‌های گذشته و فقدان الگوی الهام‌بخش از خلاقیت و نوآوری است که محیطی غیر حمایتی ایجاد می‌کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص گفت: *"خیلی جالبه که ما با مدیرانی مواجه هستیم که پایان سال نمرهٔ ارزیابی عملکرد خلاقیت رو کم می‌دن ولی در سال اگر ایده‌ای مطرح کنید اصلاً به اون توجه نمی‌کنن فقط شعار خلاقیت می‌دن عملاً اون رو لگد می‌کنن"*، که مؤید شعارگرایی بدون عمل است. در رابطه با تأکید بر تکرار موفقیت‌های گذشته نیز بیان شد: *"مهم نیست که راه‌های دیگه‌ای وجود داره سازمان می‌تونه خودشو بالا ببره و تقویت کنه مهم اینه که ما با همون روش سال گذشته آمار قبلی رو تکرارکنیم این مسأله خیلی ذهن من رو تحت فشار قرار میده و اجازه نمیده من خودمو نشون بدم"*، که بیانگر تمرکز افراطی بر گذشته و بی‌توجهی به نوآوری است. همچنین فقدان الگوی الهام‌بخش با این روایت تأیید شد: *"این‌جا فردی که همکارا بتونن بهش رجوع کنن و براشون اثبات بشه*

که خلاقیت خوبه وجود نداره و برعکس این موضوع مصداق داره"، همچنین یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"این‌جا خیلی‌ها از خلاقیت ضربه خوردن، نه این‌که سودی برده باشن"*.

عوامل مداخله‌گر: یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مداخله‌گر (جدول ۵) متعددی در تعامل با شرایط سازمانی، بر شدت فسیل شدن سازمانی اثر می‌گذارند و بر راهبردها تأثیردارند. این عوامل شامل جدایی شناختی، گسست عاطفی، ضعف در مشارکت سیاسی و انفکاک در اهداف هستند که هر یک با زیرمؤلفه‌های مشخصی همراهند.

جدول ۵: عوامل مداخله‌گر

زیر مؤلفه	مؤلفه
محرک نبودن شغل، نبود هم‌افزایی ادراکی، فقدان بازخورد سازنده و نبود صداقت	شکاف شناختی
نادیده گرفتن نیازهای عاطفی، فقدان پشتیبانی مدیریتی و فقدان پاداش روحی	گسست عاطفی
محرومیت از تصمیم‌سازی، چرخش سیاسی مدیران، پنهان‌کاری اطلاعاتی	ضعف در مشارکت سیاسی
بن بست مسیر شغلی، تخصیص تبعیض‌آمیز فرصت‌ها	انفکاک در اهداف

شکاف شناختی: شامل محرک نبودن شغل، نبود هم‌افزایی ادراکی، فقدان بازخورد سازنده و نبود صداقت است که نشان‌دهندهٔ شکاف شناختی میان کارکنان و سازمان است. به‌عنوان نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: *"من به‌عنوان فرد خلاق نیاز دارم شغلی داشته باشم که مسائل رو کشف و حل کنم، نه این‌که فقط کارهای روزمره و بایگانی انجام بدم"*، که محرک نبودن شغل را تأیید می‌کند. فقدان هم‌افزایی ادراکی نیز با این بیان نمود یافت: *"سازمان توانمندی‌های منو نمی‌شناسه و فقط چارت سازمانی رو پر می‌کنه"*. همچنین، فقدان بازخورد سازنده با *"عملکردم خوب بود، ولی هیچ‌وقت به زبون نیاوردن که راضی هستن ای کاش اگه راضی نیستن هم بگن که خوب نیستی اصلاً براشون اهمیت نداره"* تأیید شد. رو راست نبودن با افراد نیز با این مصداق همراه بود *"قرار بود مدیر بخش بشم، ولی نمایشی بیش نبود و مهرهٔ سیاسی‌شون رو انتخاب کردن"*.

گسست عاطفی: شامل نادیده گرفتن نیازهای عاطفی، فقدان پشتیبانی مدیریتی و فقدان پاداش روحی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان دربارهٔ نادیده گرفتن نیازهای عاطفی بیان کرد: *"خیلی دوست دارم مدیرم همون رفتاری رو که با همکارم داره با من هم داشته باشه تصور کن داری یه مکالمه پراز شور و جذاب رو بین مدیر و همکارتون گوش می‌دی منتظری که همون‌طور با شما هم رفتار بشه ولی به محض این‌که اون فرد از اتاق بیرون می‌ره و مدیر با شما روبه‌رو می‌شه تبدیل به یه آدم دیگه می‌شه چرا باید چنین اتفاقی بیافته مگر بنده احساس ندارم چون توی جلسه ایده‌ای دادم که به مذاق ایشون خوش نیومده"*. فقدان پشتیبانی مدیریتی نیز با این جمله تأیید شد: *"وقتی همکارم کاری رو انجام می‌ده چون دارای رابطه آشنایی بامدیر هست از حمایت کامل اون برخوردار می‌شه ولی همین مدیر حتی حاضر نیست به حرف‌های من گوش بده، حمایت کردن پیشکش"*. همچنین یکی از مصاحبه‌کنندگان دربارهٔ فقدان پاداش روحی بیان کرد: *"مشکل دقیقاً از جایی شروع میشه که مدیرای ما هنوز فکر می‌کنن ما ابزار هستیم و فاقد احساس و عاطفه؛ شما نمی‌تونید توی یک محیط کاری فقط با پول و تهدید حرف بزنید من نیاز به تأیید و تحسین شدن دارم نیاز دارم وقتی کاری رو با روش جدیدی انجام می‌دم تحسین بشم حتی شده به‌صورت لفظی"*.

ضعف در مشارکت سیاسی: شامل محرومیت از تصمیم‌سازی، چرخش سیاسی مدیران، پنهان‌کاری اطلاعاتی است، که نشان‌دهندهٔ فقدان پذیرش سیاسی کارکنان در سازمان است. برای نمونه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: *"فرض کن از اتاقت میای بیرون متوجه میشی که همه افراد واحد رفتن جلسه و شما جا موندین در چنین شرایطی چی به ذهنتون می‌رسه چرا از شما نخواستن بیاید جلسه چون فرد مهمی اومده توی جلسه هست و اون‌ها نمی‌خواستن توانایی‌های منو ببینه"*. چرخش سیاسی مدیران نیز با این گفته مصاحبه‌کننده نمود یافت: *"وقتی تغییری توی مدیران می‌خواد داده بشه اول اون‌هایی که توی استانداری ارتباط دارن می‌فهمن"*. دربارهٔ پنهان‌کاری اطلاعاتی هم یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: *"حتی براشون سخته که دستوالعمل‌هایی که از بالا میاد رو ارجاع بدن و فقط به افراد خاصی اطلاعات میدن در جواب می‌گن دردسر سازه نمی‌خوایم کسی ببینه در حالی‌که اینطور نیست و اونا می‌خوان برتری اطلاعاتی داشته باشن"*.

انفکاک در اهداف: شامل بن‌بست مسیر شغلی و تخصیص تبعیض‌آمیز فرصت‌ها است که بیانگر ناهماهنگی اهداف کارکنان و سازمان است. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: *"شما رو میارن تو پستی قرار می‌دن که نهایت پیشرفت با یک درجه ارتقا توی اون پست با چندین کارشناس رقیب دارای رابطه، مدیریت بخش هست که اون هم تا سال‌ها غیرقابل دسترس هست"*، که انسداد مسیر شغلی را تأیید می‌کند، تخصیص تبعیض‌آمیز فرصت‌ها با این بیان تأیید شد: *"دوست ندارم افراد نالایق جای منو بگیرن، ولی سیستم اونا رو انتخاب می‌کنه و به اون‌ها فرصت پیشرفت میده و من همین‌جا باید بمونم"*.

پدیدهٔ محوری: یافته‌های پژوهش نشان داد که پدیدهٔ محوری این پژوهش، «فسیل سازمانی» است که به‌عنوان یک فرآیند روانی و رفتاری تعریف می‌شود و تأثیر مستقیم بر افراد در سازمان‌های دولتی دارد. این پدیده به‌تدریج موجب تبدیل افراد به "فرد فسیل" می‌شود؛ به‌عبارتی افرادی که از نظر روانی و رفتاری با شرایط سازمانی ناسازگار تطبیق می‌یابند و هویت حرفه‌ای خود را از دست می‌دهند. فسیل شدن سازمانی در دو جنبه اصلی "سرد شدن روانی" و "انطباق اجباری" نمود پیدا می‌کند.

جدول ٦: پدیده محوری

مؤلفه	زیر مؤلفه
فسیل سازمانی	سرد شدن روانی
	انطباق اجباری

سرد شدن روانی: زمانی رخ می‌دهد که فرد در مواجهه با یکنواختی و بی‌معنایی کار، به یک تماشاگر منفعل تبدیل می‌شود. این حالت از سبک‌های مدیریتی سخت‌گیرانه که مانع ایده‌پردازی می‌شوند، فرآیندهای کُند و منسوخ که تلاش‌ها را بی‌فایده جلوه می‌دهند، و فضایی که ترس از ریسک و فقدان هدف مشترک را ترویج می‌دهد، است. یکی از کارکنان توصیف کرد: *"دیگه مثل یه مجسمه پشت میز نشستم، فقط نگاه می‌کنم که ساعت بگذره، هیچ چیز این سازمان منو برانگیخته نمی‌کنه"*.

انطباق اجباری: زمانی شکل می‌گیرد که فرد برای بقا در سازمان، هویت حرفه‌ای خود را به یک پوستهٔ خالی تبدیل کرده و نقش یک مجری بی‌جان را می‌پذیرد. این حالت از ساختارهای بوروکراتیک که انعطاف‌پذیری را سلب می‌کنند، فشار برای تقلید از روال‌های قدیمی و نبود فرصت‌های پیشرفت یا مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها نشأت می‌گیرد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت: *"مثل یه ربات فقط دستورات رو اجرا کنم، خوب شاید برای رئیس خوشایند باشه که من می‌گم چشم ولی این چشمی که می‌گم در واقع یعنی این‌که باشه تو راست می‌گی بریم ببینیم تهش چی می‌شه از ته دلم نیست زوریه"*.

راهبردها: یافته‌های پژوهش نشان داد که کارکنان در مواجهه با فسیل شدن سازمانی، از راهبردهای متعددی استفاده می‌کنند که تحت تأثیر پدیدهٔ محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل گرفته‌اند. این راهبردها شامل فیلتر رفتاری، نقاب هویتی، سکوت هدفمند، مدیریت انتظارات و سایه‌نشینی هستند.

جدول ۷: راهبردها

مؤلفه	زیر مؤلفه
فیلتر رفتاری	رفتار مدیرپسند، نادیده گرفتن برخی مسائل ،پنهان‌سازی توانمندی‌ها
نقاب هویتی	دوری از مناقشات، نمایش رضایت ظاهری، تظاهر به هم‌راستایی
سکوت هدفمند	سکوت موقعیتی، خودداری هدفمند، سکوت انتظاری
مدیریت انتظارات	هم‌زیستی با شرایط، به کار بردن روش‌های آشنا برای سازمان و سازگاری
پنهان‌کاری	غنی‌سازی شخصی، آرام کردن جو، دوری از سرزنش

فیلتر رفتاری: شامل رفتار مدیرپسند، نادیده گرفتن برخی مسائل و پنهان‌سازی توانمندی‌هاست و نشان‌دهندهٔ سرکوب آگاهانه‌ی ایده‌ها و توانمندی‌ها برای حفظ موقعیت است. یکی از مصاحبه‌شوندگان دربارهٔ رفتار مدیرپسند اظهار داشت: *"بعد از مدتی یاد می‌گیری که نباید خودت و همه افکارت باشی اصلاً چه لزومی داره یه کاریو شروع کنم که منو تو دردسر می‌ندازه و بقیه باهاش مخالف هستن در عوض یه کار راحت‌تر انجام می‌دم که مدیرمون خوشحال بشه"*، این رفتار، کارمند را به سرکوب آگاهانهٔ ایده‌های خود سوق می‌دهد و خلاقیت را فدای امنیت می‌کند.

نادیده گرفتن مشکلات با این توضیح تأیید شد: *"کم کم یاد می‌گیرید مشکلاتی توی سازمان هست که نباید خودتونو درگیر اون‌ها کنید چرا که افراد قدرتمند اون مشکلات رو ایجاد و شما نباید دخالت کنید"*. که کارمند را به چشم‌پوشی از چالش‌های سازمانی وامی‌دارد، زیرا تغییر در چنین فضایی غیرممکن به نظر می‌رسد. دربارهٔ زیرمؤلفه پنهان‌سازی توانمندی‌ها یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"قبلاً وقتی مسأله‌ای مطرح می‌شد به‌عنوان اولین داوطلب در پی رفع اون بودم ولی دیدم این مورد فشار زیادی بر روی من ایجاد می‌کنه الان دیگه این کارو نمی‌کنم و سعی*

می‌کنم توان خودم رو نسبت به رفع مسائل نشون ندم چرا که حمایتی وجود نداره"، این رفتار کارمند را به پنهان‌سازی مهارت‌ها و توانمندی‌هایش وامی‌دارد، زیرا ابراز آن‌ها در چنین فضایی بی‌نتیجه به نظر می‌رسد.

نقاب هویتی: شامل دوری از مناقشات، نمایش رضایت ظاهری و تظاهر به هم‌راستایی است و بیانگر پنهان کردن دیدگاه‌ها و احساسات واقعی برای جلب رضایت سازمان است. یکی از مشارکت‌کنندگان در مورد دوری از مناقشات اظهار داشت: *"وقتی می‌بینم اختلاف نظری در مورد مسأله‌ای وجود داره اظهار نظر نمی‌کنم چون می‌دونم سازمان و افراد هنوز به اون بلوغ نرسیدن و منو دشمن کاری خودشون قضاوت می‌کنن. در نهایت این من هستم که آسیب می‌بینم با این کار دیگه مثل قبل فشار روم نیست این خیلی دیونگیه که توی سازمان طرف حق رو بگیری"*، این زیرمؤلفه کارمند را به اجتناب از هرگونه سوگیری وامی‌دارد تا از تبعات احتمالی در امان بماند.

دربارهٔ زیرمؤلفه دوم نمایش رضایت ظاهری یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"سعی می‌کنم بدون این‌که وارد جزئیات شم از همه چیز تعریف کنم مثلاً وقتی می‌بینم در مورد کسی حرفی گفته می‌شه می‌گم خیلی آدم خوبیه یا در مورد سامانه ها هم همین‌طور میگم عالی هستن"*، فسیل شدن سازمانی کارمند را به نمایش تظاهرآمیز رضایت وامی‌دارد تا از تنش‌ها و انتقادات دور بماند. دربارهٔ زیرمؤلفه تظاهر به هم‌راستایی نیز یکی از شرکت‌کنندگان بیان کرد: *"مثلاً وقتی با مدیرم در خصوص موضوعی مانند اهداف امسال صحبت می‌کنم و اون می‌گه ما باید امسال فلان کار رو بکنیم محکم می‌گم آره خودشه کاملاً درست می‌گید باید این کارو بکنیم این‌طوری هم اون خوشحال می‌شه هم تا ساعت‌ها دیگه با من کاری نداره در صورتی که پیشنهادش نیازهای ۱۰ سال پیش سازمان رو هم جوابگو نیست"*، که کارمند را به پذیرش ظاهری اهداف ناکارآمد وامی‌دارد تا از تعارض و فشارهای سازمانی جلوگیری کند.

سکوت هدفمند: شامل سکوت موقعیتی، خودداری هدفمند، سکوت انتظاری است و نشان‌دهندهٔ خودداری از بیان نظرات در موقعیت‌های حساس است. یکی از مشارکت‌کنندگان در مورد سکوت موقعیتی اظهار داشت: *"بیان کردن بعضی نظرات حتی ممکنه جایگاه شما توی سازمان و بخش شغلیتونو به خطر بندازه مثلاً اگر پیشنهادی بدین که مورد موافقت هم قرار بگیره ولی مثلاً باعث بشه یکی از آشنایان معاون یا مدیرتون توی دردسر بیافته و ماهیت و فرآیند کاریش تغییر کنه در این صورت ممکنه قبل از اجرایی شدن ایده شما جابه‌جا بشین"*، این راهبرد کارمند را به خودداری از اظهارنظر در موقعیت‌های حساس ترغیب می‌کند تا از تبعات منفی مصون بماند.

دربارهٔ خودداری هدفمند یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"به مرور زمان دستتون میاد و قبل از ارائه نظر می‌فهمید که مدیرتون موافقه یا نه حالا دیگه تصمیم می‌گیرید اون ایده رو کلا از ذهنتون پاک می‌کنید یا این‌که کمی تغییرش می‌دین که مدیریتون خوشش بیاد یا کمتر بهتون گیر بده و بعد بیانش می‌کنید"* و این خودداری جسارت کارمند را سرکوب کرده و نتیجه‌ای از انطباق اجباری است. آخرین مؤلفه سکوت انتظاری می‌باشد به این شکل توضیح داده شد: *"بیشتر به سمتی ارائه پیشنهاد می‌دم که پاداش تلاشم بهم داده بشه یا حداقل این‌که به نام خودم تموم شه و اگه ببینم رفتاری صورت می‌گیره که فعالیت‌های من به اسم شخص دیگه‌ای ثبت می‌شه دیگه در اون حوزه فعالیت نمی‌کنم"*، این انتظار، همکاری جمعی را مختل کرده و کارمند را به معامله‌گری سوق می‌دهد.

مدیریت انتظارات: شامل هم‌زیستی با شرایط، به کار برد بردن روش‌های آشنا برای سازمان و سازگاری است. یکی از مشارکت‌کنندگان در مورد هم‌زیستی با شرایط بیان داشت: *"باید پیه یه سری از چیزا رو قبل از ورود به سازمان دولتی به تنت بمالی من که نمی‌دونستم به مرور زمان متوجه شدم و همین باعث شد آسیب ببینم"*، که کارمند را به پذیرش شرایط موجود وامی‌دارد تا از تعارض و فشارهای سازمانی رهایی یابد.

به کار بردن روش‌های آشنا برای سازمان نیز با این بیانات تأیید شد که: *"یکی دیگه از کارهایی که برای خارج شدن از فشار انجام می‌دم اینه که جلوی چشم مدیرم از روش‌هایی که اون علاقه داره استفاده می‌کنم مثلاً به جای این‌که فایل اکسل درست کنم و فرمول‌نویسی کنم توی یک برگه می‌نویسم و بهش تحویل می‌دم مطمئنم از خطم خوشش میاد"*. این تقلید، کارایی کارمند را کاهش داده و او را به تکرار روش‌های قدیمی وامی‌دارد. در مورد سازگاری نیز یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"توی این سازمان هیچ کس به خاطر موضوع خلاقیت یا فعالیت زیاد پست نمی‌گیره و بالاتر نمی‌ره پذیرش این موضوع و این اصل از استرست کم می‌کنه البته یکم زمان می‌بره تا درکش کنی باید توی جو قرار بگیری تا متوجه بشی"*، این سازگاری کارمند را به همگامی با شرایط ناکارآمد وامی‌دارد تا از فشارها و تعارضات سازمانی کاسته شود.

پنهان‌کاری: شامل غنی‌سازی شخصی، آرام کردن جو، دوری از سرزنش، نشان‌دهندهٔ کاهش حضور فعال و کنش‌محور در سازمان برای محافظت از خود است. یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص غنی‌سازی شخصی بیان داشت: *"وقتی همه درها به روت بسته و خیلی تحت فشار قرار می‌گیری ولی به یکباره می‌فهمی که خودت از همه چیز مهم‌تری و شروع می‌کنی به تقویت و توسعه خودت"* که کارمند را به انزوای حرفه‌ای و تمرکز بر رشد شخصی وامی‌دارد تا از ناکامی‌های سازمانی رهایی یابد.

آرام کردن جو دومین مؤلفه پنهان‌کاری می‌باشد که یکی از مشارکت کنندگان در این مورد بیان داشت: *"یاد می‌گیری که جزئی صحبت نکنی وارد مسائل خطرناک نشی مثلا اگه خواستی انتقادی از مدیریت بکنی لابه‌لای هزار تا جمله و با فاصله زیاد از سازمان خودمون مطرحش می‌کنی مثلاً می‌گی توی سیستم اداری ایران هنوز خلاقیت جا نیافتاده اینطوری تحت فشار سازمان قرار نمی‌گیری"*، این کارمند را به اجتناب از انتقاد صریح و استفاده از کلی‌گویی وامی‌دارد تا از فشارها در امان بماند.

آخرین مؤلفه یعنی دوری از سرزنش نیز با این عبارت که: *"ترجیح می‌دم توی کارم کم‌رنگ باشم، با این کار از استرس سازمان دور می‌مونم، و از این‌که کسی نظرمو نقد کنه و توی حاشیه باشم خلاص می‌شم چون اون شرایط رو تجربه کردم"* تأیید شد. چنین حالتی کارمند را از سرزنش‌ها و انتقادات سازمانی در امان می‌دارد و همچنین با تضعیف اعتماد به سازمان و ایجاد فضای بی‌اعتمادی، کارمند را به انزوای بیشتر هدایت می‌کند.

پیامدها: یافته‌ها نشان داد که فسیل شدن سازمانی پیامدهای متعددی دارد که تحت تأثیر راهبردها شکل می‌گیرند. این پیامدها شامل سکوت عمیق، فروپاشی توانمندی، رخوت عاطفی، رنج پایدار، حیرانی حرفه‌ای، خلأ معنا، عداوت خاموش، گسست اجتماعی و فرهنگ انفعال خلاق هستند.

جدول ۸: پیامدها

زیر مؤلفه	مؤلفه
خاموشی ایده‌ها، بی‌تفاوتی محض، نشان ندادن بازخورد	سکوت عمیق
هرج و مرج درونی، حس تحقیر، کاهش تاب‌آوری، انزوا	فروپاشی توانمندی
بی‌علاقگی محض، کرختگی، بی‌رمقی در کار	رخوت عاطفی
افت خودباوری، سرافکندگی تحمیلی، ندامت، ترس از سرزنش	رنجی پایدار
از دست دادن مدیریت حرفه‌ای، زوال هویت حرفه‌ای، آشفتگی حرفه‌ای	حیرانی حرفه‌ای
روال زدگی، فروکش کردن جاه‌طلبی	خلا معنا
بی‌اهمیتی نسبت به رفتار شهروندی، لذت بردن از انحراف سازمان و بدگمانی پنهان	عداوت پنهان
از بین رفتن احساسات به سازمان، انزوای اجتماعی در محیط کاری، عدم ابراز نیازهای جمعی	گسست اجتماعی

سکوت عمیق: یافته‌های پژوهش نشان داد که سکوت عمیق، حالتی است که در آن خاموشی ایده‌ها، بی‌تفاوتی محض و نشان ندادن بازخورد، نشانه‌ای واقعی از خشکیدن چشمه‌های خلاقیت محسوب می‌شود. این وضعیت، کاهش تدریجی تعامل و مشارکت کارکنان را نمایان می‌سازد. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشت: *"تواناییم رو از دست دادم دیگه اون آدم ۱۰ سال پیش نیستم که دنبال ایده‌پردازی برای سازمان باشم سازمان راه خودشو می‌ره"*، که خاموشی ایده‌ها را تأیید می‌کند و نشان‌دهندهٔ فرسایش تدریجی انگیزه نوآوری و جدایی از سازمان است.

بی تفاوتی محض با این بیان توضیح داده شد: *"تقابلی که بین من و سازمان به واسطه مدیران و رویه‌ها بوجود اومد من رو به حسی بالاتر از بی‌تفاوتی رسونده"*، که نشان‌دهندهٔ انفعال عمیق و پارادوکسیکال ناشی از تقابل با سازمان است. نشان ندادن بازخورد با مصداق: *"بازخورد منفی می‌دی، می‌گن شما خودت ضعیف هستی و مقصر می‌شی و یاد می‌گیری برای این‌که برچسب بهت نزنن بازخورد ندی"* تأیید شد، که نشان‌دهندهٔ یادگیری انفعال در برابر فشارهای سازمانی است.

فروپاشی توانمندی: شامل هرج و مرج درونی، حس تحقیر، کاهش تاب‌آوری، بدگمانی پنهان، انزوا است. هرج و مرج درونی حالتی روانی است که کارمند را در بی‌نظمی عمیق فکری و عاطفی فرو می‌برد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص بیان داشت: *"از این‌که تبدیل به چنین فردی شدم که می‌ترسم ایده‌هام رو بیان کنم یا توانایی مقابله با این جو سازمانی رو ندارم عذاب می‌کشم"*. حس تحقیر نیز، چرخه‌ای از خودکم‌بینی ایجاد می‌کند و یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص ابراز داشت: *"وقتی خودت رو مقایسه می‌کنی با افرادی که هیچ حرفی برای گفتن نداشتن و الان در مسیر پیشرفت هستند و با رفتارشون شما رو تحقیر می‌کنن خیلی حس بدی پیدا می‌کنی. مثلاً همین چند روز پیش یکی از همین افراد برگشته جلوی کارشناس دیگری به من میگه پست من مهم‌تر از توست و من آدم مهم‌تری هستم"*، بدین ترتیب، «حس تحقیر» کارمند را به خودسرزنشی و احساس بی‌ارزشی فرو می‌برد.

کاهش تاب‌آوری، حالتی است که کارمند را از انعطاف‌پذیری و مقاومت روانی محروم می‌سازد که با مصداق: *"دیگه مثل اوایل خدمت نیستم که اگر چیزی بشنوم یا ببینم سکوت کنم و خویشتن‌داری کنم سریعاً پاسخ می‌دهم. گاهی دست به یقه هم شدم و این حس رو با خودم به خونه هم می‌برم"* نمایان شد، که کارمند را در حالتی از ناتوانی و فروپاشی در برابر فشارها فرو می‌برد. بدگمانی پنهان، حالتی روانی است که کارمند را در حالتی از سوءظن قرار می‌دهد. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"مدیران و همکارانم اطلاعات خاصی رو از من مخفی می‌کنن و این حس همیشه همراه منه که اونا دارن علیه من توطئه می‌کنن"*، که کارمند را در حالتی از بی‌اعتمادی و سوءظن مداوم فرو می‌برد.

انزوا، حالتی است که کارمند را از شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای جدا می‌سازد. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"مجموعه عوامل و برخوردهایی که توی سازمان با تو شکل می‌گیره باریکه‌های نور کوچکی که تو دلت هست و بهشون امید داری رو کور می‌کنه مثلاً می‌بینی چند تا از همکارا هنوز هستن که می‌تونی بری پیششون ولی رفته رفته با رفتارهاشون از اون‌ها هم فاصله می‌گیری و تنها میشی"* این پیامد را تأیید می‌کند که کارمند را در حالتی از تنهایی و قطع ارتباط حرفه‌ای فرو می‌برد.

رخوت عاطفی: شامل بی‌علاقگی محض، کرختگی و بی‌رمقی در کار است. بی‌علاقگی محض از بی‌توجهی سازمان به نیازهای عاطفی کارکنان ناشی می‌شود؛ یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: *"این سازمان رو برای خودشون می‌خوان اجازه نمی‌دن شما توی اون دخالت داشته باشین وقتی نتونید توی چیزی تغییر ایجاد کنید چطور می‌خواید بهش علاقه داشته باشید حتما ازش متنفر می‌شید چون اون رو متعلق به خودتون نمی‌دونید"*، که نشان‌دهندهٔ جدایی عاطفی عمیق ناشی از محرومیت از نقش‌آفرینی است که کارمند را در دوری عاطفی فرو برده و بی‌علاقگی را نهادینه می‌سازد.

کرختگی با این مصداق توضیح داده شد: *"دست خودم نیست، وقتی همه چیز برام رو شده، دیگه نمی‌تونم خودم باشم، این شفاف شدن خیلی ترسناکه وقتی همه چیز از پشت پرده کنار می‌ره یه حس کرختگی بهت دست می‌ده که دست و بالتو می‌بنده دیگه علاقه‌ای به هیچ چیزی که افراد موجود سازمان ایجاد کردن نداری حتی تابلو پشت سرم که پست منو روش نوشتن حالمو بهم می‌زنه"*، که نشان‌دهندهٔ فروپاشی عاطفی ناشی از شفافیت و انزجار از محیط است. دربارهٔ بی‌رمقی در کار یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: "ببین همه به من می‌گن چرا اینقدر شلخته شدی چرا بی‌رمقی چرا دیر سر کار میای در حالی‌که یاشون رفته دیروز که من یک نظری داشتم هیچ‌کدوم گوش نکردن یا این‌که پاداش کاری که من انجام دادم رو بین خودشون تقسیم کردن" و بیانگر حالتی است که کارمند را از هرگونه پویایی و انگیزه محروم می‌سازد و با کاهش حضور فعال، انرژی حرفه‌ای را تحلیل می‌برد.

رنج پایدار: شامل افت خودباوری، سرافکندگی تحمیلی، ندامت و ترس از سرزنش است که بیانگر حس ناامیدی و سرخوردگی پایدار می‌باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: *"اینقدر بهم گفتن نکن مگه دنبال دردسر هستی بشین کارتو انجام بده که احساس می‌کنم دیگه هیچ کاری بلد نیستم انجام بدم این حس برای من خیلی حس بدیه که فکر کنم نمی‌تونم هیچ کاری انجام بدم منم باید مثل بقیه خمیازه بکشم و با شبکه‌های اجتماعی ور برم و گاهی اوقات از شدت بی‌هدفی ناخون‌هامو سوهان بکشم"*، که نشان‌دهندهٔ ناتوانی ذهنی و سرخوردگی ناشی از فشارهای مکرر است که با کاهش حضور حرفه‌ای کارکنان را از نقش فعال محروم کرده و تردید را تشدید می‌کند، شکل گرفته و تقویت می‌شود.

دربارهٔ سرافکندگی تحمیلی، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: *"سازمان با سپردن کارهای بی‌ارزش و تکراری، منو تحقیر می‌کنه و انگیزه‌ام رو از بین می‌بره نمی‌تونم به خانواده و دوستانم که قبلاً منو با روحیات خلاق و پویا می‌شناختن در مورد وضعیت فعلیم توضیح بدم ترجیح می‌دم هیچ‌کدوم توی محیط کار من حاضر نشن و منو توی این وضعیت نبینن"*، که نشان‌دهندهٔ شرمساری عمیق و انزوای اجتماعی است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص ندامت عنوان کرد: *"هر روز از این‌که چرا روز اول شرایط سازمان رو دیدم تصمیم دیگه‌ای نگرفتم یا این‌که چرا اجازه دادم منو بفرستن اینجا پشیمون هستم باید کمی مقاومت می‌کردم، که چرا مجبورم رفتاری انجام بدم که خود واقعیم رو نشون نمی‌ده"*، که نشان‌دهندهٔ حسرت عمیق از تن دادن به شرایط و گم کردن امیال است. دربارهٔ ترس از سرزنش یکی از مشارکت کنندگان بیان داشت: *"هر وقت شرایطی که برام به وجود اومده رو بررسی می‌کنم انتظار دارم مجازات بشم از طرف خودم، خانواده‌ام و سازمان من آینده کاریم رو از دست دادم و وظایفمو با بی‌علاقگی و کیفیت پایین انجام می‌دم"*، که نشان‌دهندهٔ اضطراب عمیق و فروپاشی حرفه‌ای است.

حیرانی حرفه‌ای: شامل از دست رفتن مدیریت حرفه‌ای، زوال هویت حرفه‌ای و آشفتگی حرفه‌ای است که نشان‌دهندهٔ سردرگمی در مسیر حرفه‌ای است. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: *"قطعاً وقتی شما قسمت بزرگی از زندگی روزانتونو با فشار و استرس طی می‌کنید نمی‌تونید بگید که شرایط رو تحت کنترل و مدیریت شماست این علاوه بر این‌که در کار شما تأثیر میزاره حتی توی مسائل خانوادگی هم دچار مشکل خواهید شد و این به خاطر فشاریه که روی شماست"*، که نشان‌دهندهٔ فروپاشی کنترل حرفه‌ای تحت فشارهای سازمانی است.

زوال هویت حرفه‌ای نیز با این مصداق تعریف می‌شود، *"هویت کاری من نوآوریه که سازمان ازم گرفته این باعث می‌شه نتونم روی خلاقیت شغلی تمرکز کنیم نقطه قوت و مزیت رقابتی من نسبت به بقیه ایجاد تغییر هست نه یک‌جا نشستن و روزنامه و چایی خوردن و منتظر واریز حقوق بودن"*، که نشان‌دهندهٔ از دست دادن هویت خلاق تحت فشار سازمان است که کارمند را از نقش حرفه‌ای‌اش جدا کرده و هویت او را به حاشیه می‌راند. دربارهٔ آشفتگی حرفه‌ای نیز یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت: *"نمی‌دونی اینجا داری چکار می‌کنی. کارهات روی هم میان و حوصله انجام دادن هیچ‌کدوم رو ندارین و هر کدوم زمانش محدودتر باشه رو راست و ریس می‌کنید و تحویل می‌دید. برنامه خاصی ندارید برای کارهاتون و مدیرتون هم کاری با شما نداره و صبر می‌کنید تا لحظه آخر و بعد با فشار مدیر کار رو انجام می‌دید و بعد هم که تایم کاری تموم شد شما هم سریع مثل بقیه فرار می‌کنید"*، که نشان‌دهندهٔ بی‌نظمی و سردرگمی تحت فشار است.

خلأ معنا: شامل روال‌زدگی، فروکش کردن جاه‌طلبی و بیانگر از دست رفتن معنا در کار است. یکی از مشارکت‌کنندگان دربارهٔ روال‌زدگی اظهار داشت: *"چندوقت پیش افسانه سیزیف رو مطالعه می‌کردم چقدر شبیه من بود هر روز یک سنگ رو بالا می‌برم و اون سنگ به پایین سر می‌خوره دوباره باید اون رو بالا ببرم"*، که نشان‌دهندهٔ روزمرگی و پوچی ناشی از وظایف تکراری است. دربارهٔ فروکش کردن جاه‌طلبی یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"دیگه به دنبال پیشرفت توی سازمان نیستم یه زمانی آرزوی بالا رفتن از سلسله مراتب سازمان رو داشتم و این‌که بتونم هر مرحله می‌رم بالا تغییرات مثبت ایجاد کنم اما الان انگار که فقط برای پر کردن ساعت کاری اومدم و هیچ انگیزه‌ای برای انجام کارم ندارم و بیشتر ذهنم درگیر بعد از تایم اداری هست و برنامه‌های بیرون از سازمان"*، که کارمند را از اهداف حرفه‌ای جدا کرده و پوچی را عمیق‌تر می‌سازد.

عداوت پنهان: شامل بی‌اهمیتی نسبت به رفتار شهروندی، لذت بردن از انحراف سازمان و بدگمانی پنهان است، که نشان‌دهندهٔ خشم سرکوب‌شدهٔ کارکنان است. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"انگیزه‌ای ندارم به همکارا کمک کنم وقتی ازم کمک می‌خوان یه طوری رفتار می‌کنم که بلد نیستم تا متوجه رفتارشون بشن"*، که بی‌اهمیتی نسبت به رفتار شهروندی را تأیید می‌کند. دربارهٔ لذت بردن از انحراف سازمان یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"با آینده من توی این سازمان بازی شده همشون مقصر هستن منم دنبال انتقام مستقیم نیستم ولی از این‌که این سیستم و این نفرات موفق نشن بیشتر لذت می‌برم تا این‌که خودم موفق بشم"* تأیید شد.

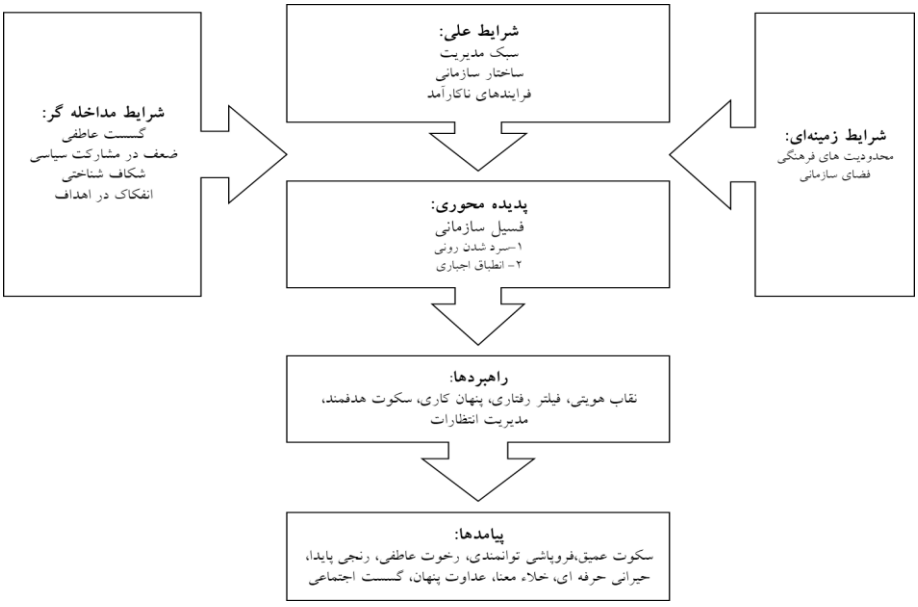
«لذت بردن از انحراف سازمانی»، به حالتی اشاره دارد که کارمند، پس از تجربه فسیل شدن سازمانی و بی‌توجهی مستمر از سوی سازمان، به شکلی پارادوکسیکال از ناکارآمدی‌ها، نقض هنجارها، و خلأهای سازمانی احساس رضایت می‌کند، زیرا این انحرافات را نوعی انتقام یا جبران بی‌توجهی سازمان تلقی می‌کند. بدگمانی پنهان نیز بیانگر حالتی روانی است که کارمند را در انزوای عاطفی و حرفه‌ای قرار می‌دهد. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"مدیران و همکارانم اطلاعات خاصی رو از من مخفی می‌کنن و این حس همیشه همراه منه که اونا دارن علیه من توطئه می‌کنن"*، که کارمند را در حالتی از بی‌اعتمادی و سوءظن مداوم فرو می‌برد.

گسست اجتماعی: شامل از بین رفتن احساسات به سازمان، انزوای اجتماعی در محیط کاری و عدم ابراز نیازهای جمعی است، که نشان‌دهندهٔ انزوای اجتماعی در محیط کار است. دربارهٔ زیر مؤلفه اول یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: *"دیگه هیچ حس تعلقی به سازمان ندارم، وقتی میام توی محیط کار از روی دلبستگی و علاقه نیست بلکه اجبار هست و به نظرم هیچ‌کدوم از آدم‌های اینجا جذاب نیستن"*، که نشان‌دهندهٔ جدایی عاطفی عمیق است که کارمند را از دلبستگی محروم کرده و انزوا را نهادینه می‌کند.

انزوای اجتماعی در محیط کاری، به‌عنوان زیر مؤلفهٔ دیگر گسست اجتماعی، احساس تنهایی در محیط کار، و دوری از تعاملات اجتماعی، بیانگر حالتی است که کارمند را از شبکه‌های اجتماعی سازمانی جدا می‌سازد. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: *"گاهی اوقات که پشت سیستم می‌شینیم حس خیلی دردناکی از تنهایی دارم احساس می‌کنم از همه همکارانم جدا هستم نمی‌تونم باهاشون ارتباط برقرار کنم و اون‌ها هم تمایلی به این کار ندارن"*. عدم ابراز نیازهای جمعی به‌عنوان زیرمؤلفه سوم گسست اجتماعی بیانگر حالتی است که کارمند را از ارزش‌های جمعی دور می‌کند. در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: *"دیگه علاقه‌ای به پیگیری امور به صورت گروهی ندارم تمایلم به این سمته که کارهای روزمره رو بدون حاشیه و به صورت فردی انجام بدم"*، که نشان‌دهندهٔ گرایش به خودمحوری است که کارمند را از ارزش‌های جمعی محروم کرده و فردگرایی را نهادینه و تقویت می‌کند.

پس از پایان کدگذاری محوری، در فرآیند کدگذاری انتخابی، ضمن ایجاد ارتباط بین مقوله‌های شش‌گانه شناسایی شده، نسبت به تدوین الگوی پارادایمی در قالب شکل ۱ اقدام شد.

شکل ۱: الگوی پارادایمی فسیل سازمانی



بحث

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پدیدهٔ «فسیل سازمانی» در سازمان‌های دولتی، یک فرآیند چندوجهی، پیچیده و پویا است که در بستر تعامل عوامل ساختاری، فرهنگی و روانی شکل می‌گیرد و به‌تدریج منجر به تحلیل رفتن انگیزه، خلاقیت و نوآوری در نیروی انسانی می‌شود. فسیل شدن سازمانی در این محیط‌ها تحت تأثیر عوامل علّی همچون سبک مدیریت ناکارآمد، ساختار بوروکراتیک و فرآیندهای ناکارآمد، عوامل زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی ریسک‌گریز، فضای شعارگونه و تنگناهای فرهنگی و نیز عوامل مداخله‌گر شامل شکاف شناختی، گسست عاطفی، ضعف در مشارکت سیاسی و انفکاک در اهداف، شکل گرفته و شدت می‌یابد.

در این میان، سبک مدیریت آمرانه، مدیریت وظیفه‌محور و نوچه‌پرور، که به جای حمایت از خلاقیت بر کنترل، سیاست‌زدگی و روابط غیررسمی تأکید دارد، نقش محوری ایفا می‌کند. این یافته همسو با نتایج پژوهش Kačerauskas (2016) است، که نشان داد سبک‌های مدیریتی مبتنی بر کنترل، خلاقیت کارکنان را سرکوب می‌کنند. از سوی دیگر ساختار سازمانی با تخصیص غیر منعطف نقش‌ها و فقدان پویایی، محیطی خشک و غیرحمایتی پدید می‌آورد که امکان بروز و رشد خلاقیت را از کارکنان سلب می‌کند. این نتیجه با پژوهش‌های Gorondutse & John (2018) هم‌خوانی دارد که ساختارهای بوروکراتیک را مانع جدی برای نوآوری در سازمان‌ها معرفی کرده‌اند. همچنین فرآیندهای ناکارآمد از طریق تأخیر در تصمیم‌گیری و نبود شفافیت، موجب کاهش انگیزهٔ کارکنان و تشدید احساس بی‌ارزشی و بی‌تأثیری می‌شوند. موضوعی که با دیدگاه Atarfar & Azarbaijani (2001) همسو است و نشان می‌دهد رابطه‌گرایی یکی از عوامل مهم در کاهش خلاقیت است.

افزون بر این، یافته‌ها نشان داد که پدیدهٔ محوری فسیل شدن، به‌عنوان یک فرآیند روانی و رفتاری، حالتی است که در آن هویت حرفه‌ای و انگیزهٔ افراد به‌تدریج رنگ می‌بازد و نهایتاً از بین می‌رود. این فرآیند حاصل تعامل میان شرایط محیطی و فشارهای ساختاری است و در قالب الگوهای رفتاری همچون «سرد شدن روانی» و «انطباق اجباری» بروز می‌کند.

این عوامل در بستر محدودیت‌های فرهنگی سازمانی، که مقاومت در برابر تغییر، هراس از ریسک و فقدان تنوع فکری را تقویت می‌کنند، به‌شدت تشدید می‌شوند (Saks & Allsop, 2012). جو شعارگونهٔ سازمانی که نوآوری را در سطح کلامی می‌پذیرد و در عمل از آن حمایت نمی‌کند، فضای بی‌اعتمادی و ناامیدی را گسترش می‌دهد (Amabile, 1998). این یافته با پژوهش‌های Hundschell et al. (2022) هم‌راستاست که نشان دادند تأکید مداوم بر تکرار موفقیت‌های گذشته، موجب کاهش خلاقیت کارکنان می‌شود. نبود چنین محیط حمایتی در سازمان‌های مورد پژوهش، به گسست عاطفی و سکوت عمیق کارکنان منجر شده است؛ چراکه آن‌ها از پیامدهای احتمالی نوآوری (مانند کاهش امنیت شغلی یا فشار اجتماعی) هراس دارند.

افزون بر این، عوامل مداخله‌گر نظیر شکاف شناختی (محرک نبودن شغل، فقدان هم‌افزایی ادراکی، فقدان بازخورد سازنده، نبود شایسته‌سالاری و صداقت)، گسست عاطفی (بی‌توجهی به بُعد احساسی کار توسط مدیران، فقدان پشتیبانی مدیریت، فقدان پاداش روحی)، ضعف در مشارکت سیاسی (محرومیت از تصمیم‌سازی، چرخش سیاسی مدیران، پنهان‌کاری اطلاعاتی) و انفکاک در اهداف (انسداد مسیر شغلی، تخصیص تبعیض‌آمیز فرصت‌ها) شکاف عمیقی میان کارکنان و سازمان ایجاد می‌کنند و فرآیند فسیل شدن را تسریع می‌نمایند. این نتایج با یافته‌های (Aghababayi et al., 2019) همسو است که نشان داد فقدان شایسته‌سالاری، شکاف شناختی را تشدید می‌کند. همچنین، Kurtessis et al., (2015) نقش ضعف در مشارکت سیاسی را در کاهش خلاقیت برجسته و یافته‌های این پژوهش نیز این موضوع را تأیید می‌کند. در بُعد شکاف عاطفی، نتایج با پژوهش‌های (Pan et al., 2020) هم‌خوان است که نشان داد بی‌توجهی به نیازهای احساسی، گسست عاطفی را افزایش می‌دهد.

براساس پژوهش‌های گذشته، از جمله پژوهش Houtgraaf et al. (2021)، کارکنان بخش عمومی گرچه از شیوه‌های خلاقانه برای تولید ایده یا یافتن راه‌های جایگزین استفاده می‌کنند، اما این خلاقیت اغلب در فاز ابتدایی متوقف می‌شود و به مرحله اجرا نمی‌رسد راهبردهایی مانند «فیلتر رفتاری» (پنهان‌سازی توانمندی‌ها) و «نقاب هویتی» (نمایش رضایت ظاهری) که در پژوهش حاضر شناسایی شد، با این یافته‌ها هم‌راستا است؛ چراکه کارکنان برای اجتناب از تبعات سازمانی، ابتکارات خود را سرکوب یا به هم‌راستایی ظاهری متوسل می‌شوند. با این حال، این پژوهش با پرداختن به لایه‌های عمیق‌تر انگیزشی این رفتارها (مانند ترس سازمانی و انزوای احساسی)، جنبه‌ای نوین را نسبت به پژوهش‌های پیشین آشکار ساخته است.

به‌طور مشابه Kruyen & Van Genugten (2017) خلاقیت عمل‌گرایانه و واکنشی در بخش عمومی را برجسته کرده و نشان داده است که کارکنان از آن به‌عنوان ابزاری برای مقابله با مشکلات خاص بهره می‌گیرند، نه برای توسعه ایده‌های گسترده نوآورانه. راهبرد «مدیریت انتظارات» (مانند هم‌زیستی با شرایط و استفاده از روش‌های آشنا) که در این پژوهش شناسایی شد، با این دیدگاه سازگار است؛ با این تفاوت که تأکید پژوهش حاضر بر سازگاری اجباری به‌عنوان پیامد مستقیم فسیل شدن سازمانی، جنبه‌ای تازه است که در پژوهش‌های

پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این یافته با شرایط بوروکراتیک شدید و مقاومت سازمانی در برابر تحول، که در پژوهش (Bozeman & Feeney, 2011) ذکر شده، هم‌راستا است.

سکوت هدفمند، با زیرمؤلفه‌هایی مانند سکوت موقعیتی و خودداری هدفمند، با پژوهش‌های مربوط به موانع خلاقیت هم‌خوانی دارد به‌ویژه یافته‌های (Boyne, 2002)که به نقش بوروکراسی و فقدان مشوق‌ها اشاره دارد، با این الگو همسو است. با این حال، پژوهش حاضر با شناسایی مکانیزم‌هایی چون سکوت انتظاری، جنبه‌ای تازه را برجسته می‌کند؛ چراکه این الگو فراتر از موانع ساختاری صرف بوده و به تصمیم‌گیری آگاهانه کارکنان برای حفظ منافع شخصی اشاره دارد، که می‌توان آن را نوعی انفعال استراتژیک دانست.

پنهان‌کاری، به‌ویژه در قالب غنی‌سازی شخصی، مفهومی نوظهور است که در ادبیات گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه Houtgraaf (2022) به شیوه‌های عملی خلاقانه اشاره کرده است، اما تأکید این پژوهش بر بهره‌گیری از خلاقیت برای منافع فردی در برابر سازمان، با شرایط خاص سازمان‌های ایرانی هم‌راستا بوده و می‌تواند به‌عنوان یک واکنش بومی به فقدان حمایت سازمانی تفسیر شود.

سکوت عمیق، با زیرشاخه‌هایی چون خاموشی ایده‌ها، بی‌تفاوتی محض، و نشان ندادن بازخورد مشخص می‌شود، که نشان‌دهندهٔ کناره‌گیری کامل فرد از نقش فعال خود در سازمان است. این یافته با پژوهش‌های مرتبط با «سکوت سازمانی» همسو است (Farooq et al., 2025). سکوت سازمانی به‌عنوان خودداری عمدی کارکنان از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نگرانی‌های کاری تعریف می‌شود (Morrison & Milliken, 2000). زمانی که محیطی ناامن بر سازمان حاکم باشد و کارکنان احساس کنند بیان نظرات بی‌فایده یا حتی پرخطر است، به سکوت روی می‌آورند؛ امری که در نهایت به خفه‌شدن نوآوری و از دست رفتن رقابتی سازمان منجر می‌شود (Dedahanov et al., 2016).

فروپاشی توانمندی، این بُعد با زیرمؤلفه‌هایی چون هرج و مرج درونی، تحقیر خودانگیخته، کاهش تاب‌آوری، و انزوا توصیف می‌شود. این یافته به‌طور مستقیم با نظریهٔ «حمایت سازمانی ادراک شده» و تأثیر آن بر رفاه روان‌شناختی کارکنان پیوند دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند فقدان حمایت سازمانی منجر به کاهش شدید تاب‌آوری روان‌شناختی و افزایش احساس فرسودگی و انزوا می‌شود (Kurtessis et al., 2015). به عبارت دیگر، زمانی که سازمان از تلاش‌های کارکنان خلاق حمایت نمی‌کند، آن‌ها احساس بی‌اثر بودن و بی‌ارزشی می‌کنند که این امر به تحقیر نفس و کناره‌گیری از جمع می‌انجامد (Stashevsk et al., 2006).

رخوت عاطفی، بی‌علاقگی محض، کرختی و بی‌رمقی در کار از ویژگی‌های بارز این مؤلفه است که نشان‌دهندهٔ از بین رفتن کامل انگیزه محسوب می‌شود. این وضعیت در واقع تجلی «فرسودگی شغلی» به‌ویژه در ابعاد «خستگی عاطفی» و «مسخ شخصیت» است (Maslach et al., 2001). پژوهش‌ها نشان داده‌اند زمانی که منابع فردی (مانند انرژی و انگیزه) به‌طور مستمر تحلیل می‌روند و هیچ منبع جایگزینی (مانند قدردانی یا چشم‌انداز روشن) وجود ندارد، فرد به حالت بی‌تفاوتی و کرختی عاطفی دچار می‌شود؛ حالتی که نقطهٔ مقابل درگیری و اشتیاق شغلی است (Bakker & Demerouti, 2007).

رنج پایدار، این بُعد شامل زیرمؤلفه‌هایی همچون افت خودباوری، سرافکندگی تحمیلی، ندامت و ترس از سرزنش است. یافته‌ها کاملاً با مفهوم «محیط روانی امن» که توسط Edmondson (1999) مطرح شد، ارتباط دارد. محیط روانی امن، فضایی است که در آن افراد می‌توانند بدون ترس از تحقیر یا مجازات، ایده‌ها، سؤالات و نگرانی‌های خود را بیان کنند. در غیاب چنین محیطی، ترس از اشتباه و سرزنش غالب شده و منجر به اضطراب، کاهش شدید اعتماد به نفس، افت خودباوری و اجتناب از هرگونه رفتار ریسکی مانند خلاقیت می‌شود (Edmondson & Lei, 2014).

حیرانی حرفه‌ای، مؤلفه‌ای است که با از دست دادن مدیریت حرفه‌ای، زوال هویت حرفه‌ای و آشفتگی حرفه‌ای نشان‌دهندهٔ سردرگمی عمیق فرد در مسیر شغلی خود است. این مؤلفه با نظریهٔ «هویت حرفه‌ای» و پژوهش‌های مربوط به «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری» و «مدیریت مسیر شغلی» ارتباط مستقیم دارد. زمانی که سازمان‌ها در توسعهٔ کارکنان سرمایه‌گذاری نمی‌کنند و چشم‌انداز روشنی برای رشد آنان ترسیم نمی‌نمایند، افراد احساس می‌کنند در شغل خود «گیر افتاده‌اند» و هویت حرفه‌ای آن‌ها دچار تزلزل می‌شود (Edmondson, 1999). این ناامیدی و سردرگمی، به‌طور مستقیم تمایل به نوآوری و سرمایه‌گذاری عاطفی بر روی کار را کاهش می‌دهد (Ng & Feldman, 2007).

روال‌زدگی و فروکش کردن جاه‌طلبی، این مؤلفه نشان‌دهندهٔ از بین رفتن حس معنا و هدف در کار است و ارتباط نزدیکی با پژوهش‌های مربوط به «انگیزش درونی» و نظریهٔ «خود تعیین‌گری» دارد. Deci & Ryan (2000) تأکید می‌کنند که حفظ انگیزه درونی که سوخت اصلی خلاقیت است، نیازمند سه احساس بنیادین شایستگی، خودمختاری و ارتباط است. در محیط‌های بروکراتیک و کنترل‌گر که بر تکرار روال‌های ثابت تأکید می‌شود، این نیازها ناکام می‌مانند و در نتیجه، انگیزه درونی و جاه‌طلبی‌های فرد به‌تدریج تحلیل می‌رود (Gagné & Deci, 2005).

عداوت پنهان، بی‌اهمیتی نسبت به رفتار شهروندی، لذت بردن از انحراف سازمان و بدگمانی پنهان از نشانه‌های فروپاشی اعتماد و بروز رفتارهای ضد تولید هستند. این یافته با پژوهش‌های مربوط به «اعتماد سازمانی» و «رفتارهای انحرافی در محل کار» همخوانی دارد. زمانی که اعتماد به سازمان از بین می‌رود، تعهد سازمانی کاهش یافته و احتمال بروز رفتارهایی مانند کم‌کاری عمدی یا حتی آسیب‌رسانی به منافع سازمان افزایش می‌یابد (Dalal, 2005). در چنین شرایطی، افراد ممکن است با مشاهده شکست سازمانی، احساس رضایت کنند، زیرا آن را تاوان بی‌عدالتی‌هایی می‌دانند که در حق آن‌ها روا داشته شده است (Spector & Fox, 2002).

گسست اجتماعی، این مؤلفه با نشانه‌هایی همچون از بین رفتن احساس تعلق به سازمان، انزوای اجتماعی در محیط کار و عدم ابراز نیازهای جمعی مشخص می‌شود و به نوعی نشان‌دهندهٔ قطع آخرین رشته‌های پیوند فرد با سازمان است. این مؤلفه با نظریهٔ «تعهد سازمانی عاطفی» قابل توضیح است. Allen & Meyer (1990) تعهد عاطفی را به‌عنوان وابستگی عاطفی و شناسایی فرد با سازمان تعریف می‌کنند. زمانی که این تعهد تضعیف یا از بین برود، کارکنان دیگر خود را بخشی از جمع نمی‌دانند و منافع شخصی را از منافع سازمان جدا می‌کنند. این انزوا و گسست، همکاری و اشتراک‌گذاری دانش که برای نوآوری و یادگیری سازمانی حیاتی هستند، را به شدت کاهش می‌دهد (Collins & Smith, 2006).

نتیجه‌گیری

این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد داده بنیاد، الگویی پارادایمی برای پدیده «فسیل سازمانی» در میان کارکنان وزارت نیرو ارائه می‌دهد که بیانگر فرآیندی پیچیده از زوال خلاقیت و پویایی فردی در بستر سازمان‌های دولتی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که این پدیده حاصل تعامل شرایط علّی (سبک مدیریت آمرانه، ساختار بوروکراتیک و فرآیندهای ناکارآمد)، شریط زمینه‌ای (محدودیت‌های فرهنگی و جو سازمانی شعارگونه) و عوامل مداخله‌گر (شکاف شناختی، گسست عاطفی، ضعف مشارکت سیاسی و انفکاک اهداف) است. این تعامل به پدیدهٔ محوری «فسیل شدن سازمانی» می‌انجامد که در قالب «سرد شدن روانی» و «انطباق اجباری» نمود می‌یابد.

کارکنان در مواجهه با این شرایط، راهبردهایی نظیر فیلتر رفتاری، نقاب هویتی، سکوت هدفمند، مدیریت انتظارات و پنهان‌کاری اتخاذ می‌کنند. پیامد نهایی این راهبردها، شکل‌گیری آسیب‌های گسترده‌ای چون سکوت عمیق، فروپاشی توانمندی، رخوت عاطفی، رنج پایدار، حیرانی حرفه‌ای، خلأ معنا، عداوت پنهان و گسست اجتماعی است. این مدل بومی، علاوه بر پر کردن شکاف پژوهشی در ادبیات مربوط به خلاقیت در بخش دولتی، بینش‌های کاربردی مهمی برای مدیران و سیاست‌گذاران فراهم می‌آورد. بر اساس این الگو، شناسایی زودهنگام نشانه‌ها و طراحی مداخلات پیشگیرانه، مانند بازطراحی ساختارها، تقویت حمایت عاطفی و ایجاد فرهنگ ریسک‌پذیر، می‌تواند از زوال سرمایه انسانی جلوگیری کند. در نهایت، این پژوهش بر اهمیت حفظ و تقویت خلاقیت در سازمان‌های دولتی تأکید دارد و نتایج نشان می‌دهد که فسیل سازمانی نه تنها بهره‌وری فردی را کاهش می‌دهد، بلکه کارآمدی کلی سازمان را نیز به شدت تهدید کرده و در سطح کلان می‌تواند به رکود ملی در حوزه نوآوری منجر شود.

با توجه به نقش محوری «سبک مدیریت آمرانه و نوچه‌پرور» به‌عنوان یک شرط علّی، پیشنهاد می‌شود معیارهای گزینش، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس توانایی آنان در پرورش خلاقیت بازتعریف شود. همچنین برگزاری دوره‌های اجباری «مدیریت خلاقیت و نوآوری» برای کلیهٔ مدیران میانی و ارشد ضروری است. برای خنثی‌سازی اثرات منفی «ساختار بوروکراتیک و ایستا»، ایجاد کمیته‌ها یا تیم‌های پروژه‌ای موقت و فراساختاری توصیه می‌شود. این تیم‌ها که از نیروهای خلاق بخش‌های مختلف، تشکیل می‌شوند، باید اختیار لازم برای عبور از فرآیندهای کند اداری و آزمون ایده‌های جدید را داشته باشند تا اثربخشی خود را در عمل نشان دهند. همچنین بازتعریف و چابک‌سازی فرآیندها، به‌عنوان اقدامی کلیدی در مقابله با ناکارآمدی رویه‌های موجود باید در دستور کار سازمان قرار گیرد.

نظام مدیریت مسیر شغلی شفاف برای کاهش «شکاف اهداف» و «انسداد مسیر شغلی»، یک نظام شفاف مدیریت مسیر شغلی طراحی و اجرا شود. در این نظام، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای ارتقا به‌طور شفاف تعریف شده و به هر کارمند بر اساس علاقه و توانایی‌اش، یک مسیر توسعه فردی اختصاص یابد. ایجاد شبکه‌های منتورینگ برای کاهش «گسست عاطفی» و «فقدان حمایت»، ایجاد یک سیستم منتورینگ بین مدیران ارشد با پتانسیل‌های جوان و خلاق پیشنهاد می‌شود. این ارتباط غیررسمی می‌تواند فضای امنی برای دریافت راهنمایی و حمایت عاطفی فراهم کند.

برای جایگزینی «راهبردهای سکوت» (مانند سکوت استراتژیک و حفاظتی)، ایجاد کانال‌های امن و ناشناس برای دریافت بازخورد و ایده (مانند سامانه‌های آنلاین با پاسخ‌دهی اجباری مدیریت) پیشنهاد می‌شود. پاسخ‌گویی رسمی و علنی مدیریت به این ایده‌ها، اعتماد به این کانال‌ها را افزایش می‌دهد. برای مقابله با «راهبرد وادادگی و رخوت»، به جای واگذاری کارهای تکراری، به مدیران آموزش داده شود تا بر اساس تخصص و علاقه کارکنان، مسئولیت‌های چالش‌برانگیز، معنادار و دارای اختیار (غنی‌سازی شغلی) به آن‌ها محول کنند تا احساس شایستگی و خودمختاری در آن‌ها تقویت شود.

محدودیت‌ها

این پژوهش بر اساس رویکرد کیفی داده بنیاد و با تمرکز بر تجربیات زیستهٔ کارکنان وزارت نیرو (شرکت مادر تخصصی توانیر) انجام شده است، بنابراین نتایج ممکن است به دلیل تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی، به سایر سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی تعمیم‌پذیر نباشد. نمونه پژوهش محدود به ۱۱ مشارکت‌کننده از یک سازمان خاص است که ممکن است تنوع تجربیات در سازمان‌های بزرگ‌تر یا مناطق جغرافیایی متفاوت را پوشش ندهد و تعمیم‌پذیری را کاهش دهد. اتکا به روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تحلیل ذهنی پژوهشگر، ممکن است تحت تأثیر تعصبات فرهنگی یا زمینه‌ای قرار گیرد و نتایج را از تعمیم به جوامع متنوع‌تر محدود سازد.

پژوهش‌های آینده

با توجه به این‌که پژوهش حاضر در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد پیشنهاد می‌شود یافته‌های این پژوهش به‌صورت کمی و در سازمان‌های دیگر مورد بررسی قرار گیرد. همچنین انجام پژوهش‌هایی در زمینه مقایسه فسیل سازمانی در بخش دولتی و خصوصی، ارزیابی تأثیر مداخلات پیشنهادی با استفاده از روش‌های ترکیبی و کاوش نقش فناوری در کاهش بوروکراسی و پیشگیری از فسیل شدن پیشنهاد می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافعی را گزارش نکرده‌اند.

References

Aghababayi, G., Shabani, A. & Siadat, A. (2019). Study of the relationship between components of meritocracy and creativity among librarians in governmental university libraries of isfahan. *Library and Information Science Research*, *8*(2), 147-160. https://infosci.um.ac.ir/article_33390.html?lang=en

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review Publishing. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7420

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity.* Westview Press. https://psycnet.apa.org/record/1996-97996-000

Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal, 3*(1), 6-21. https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/10400419009534330

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state of the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297-1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Atarfar, A., & Azarbaijani, K. (2001). Investigating the extent of meritocracy in the selection of managers in the public and private sectors. *Journal of Management Knowledge (Not Publish), 54*, 1-28. https://jmk.ut.ac.ir/article_17121.html?lang=en

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands- resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies, 39*(1), 97-122. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284

Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research: A prism for public administration theory and research (1st ed.)*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315701059

Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2013). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review, 16*(2), 217-241. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806576

Bysted, R., & Hansen, J. R. (2013). Comparing public and private sector employees' innovative behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review, 17*(5), 698-717. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977

Bousinakis, D., & Halkos, G. (2021). Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. *Economic Analysis and Policy, 71*(5), 78-90. https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.003

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/constructing-grounded-theory/book255601

Chen, L., & Wang, Y. (2024). Emotional exhaustion and turnover intention among public servants: The mediating role of psychological detachment and cynicism. *Public Personnel Management, 53*(1), 45-67. https://doi.org/10.1177/00910260231175623

Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review, 21*(2), 264-290. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 49*(3), 544-560. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452230153

Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: The psychology of discovery and invention*. Harper Perennial. https://www.amazon.com/Creativity-Flow-Psychology-Discovery-Invention/dp/0062283251

Dalal, R. S. (2005). A meta- analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241

Dashtizad, S., Farahmand, M., Afrasiyabi, H., & Afshani, S. A. (2021). Phenomenology of self-censorship in public relations of government organizations. *Public Organizations Management, 10*(1), 11-28. https://doi.org/10.30473/ipom.2021.59192.4387

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7

Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(5), 1-18. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0177

Demircioglu, M. A., & Van der Wal, Z. (2021). Leadership and innovation: what's the story? The relationship between leadership support level and innovation target. *Public Management Review, 24*(8), 1289-1311. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1900348

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160. https://www.jstor.org/stable/2095101

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Farooq, S., Akbar Mir, A., Ahmad Bhat, A., Ajaz, A., & Khan, S. (2025). Exploring the nexus of psychological safety, organisation- based self- esteem and job satisfaction: The mediating role of employee voice. *Labour and Industry*, 1-21. https://doi.org/10.1080/10301763.2025.2542050

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self- determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory:Strategies for qualitative research*. In Aldine Publishing. https://doi.org/10.4324/9780203793206

Gorondutse, A. H., & John, J. (2018). The effect of workload pressure on creativity in private higher education institutions (pheis). *International Academic Journal of Business Management, 5*(1). https://doi.org/10.9756/IAJBM/V5I1/1810015

Hamzavi, H., Rezaee Manesh, B., & Rudsaz, H. (2023). The effect of servant and ethical leadership styles on employees creativity. *Management Studies in Development and Evolution, 32*(110), 35-72. https://jmsd.atu.ac.ir/article_16362.html?lang=en

Heydari, M., Zarei, Z., Najafi, M., & Hashemi, R. (2024). Investigating the relationship between organizational climate and innovative behavior with regard to the mediating role of creativity of employees. *The Journal of Human Resources Excellence, 5*(2), 103-117. https://sanad.iau.ir/en/Article/927074

Hundschell, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2022). The effects of di- versity on creativity: A literature review and synthesis. *Appl Psychol, 71*(4), 1598-1634. https://doi.org/10.1111/apps.12365

Houtgraaf, G. (2022). Public sector creativity: Triggers, practices and ideas for public sector innovations: A longitudinal digital diary study. *Public Management Review, 25*(8), 1610-1631. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037015

Houtgraaf, G., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2021). Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda. *Public Administration Early Cite, 101*(2), 539-559. https://doi.org/10.1111/padm.12778

Jamshed, S. (2014). Qualitative research method- interviewing andobservation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy, 5*(4), 87-88. https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942

Kačerauskas, T. (2016). Creativity management: Towards soft control. *Economics and Sociology, 9*(4), 336-343. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2016/9-4/21

Karimi, S., Ahmadi Malek, F., & Yaghoubi Farani, A. (2022). The relationship between emotional intelligence and organizational commitment with creativity and innovative behavior of experts in agriculture jihad organization of hamedan province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research, 53*(2), 347-366. https://ijaedr.ut.ac.ir/article_83856.html?lang=en

Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Eds.). (2010). *The cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205

Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2017). Creativity in local government: Definition and determinants. *Public Administration, 95*(3), 825-841. https://doi.org/10.1111/padm.12332

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta- analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Lee, J., Kim, M., & Park, S. (2023). Why creative employees become silent in public organizations: The role of supervisors' negative feedback. *The American Review of Public Administration, 53*(1), 25-40. https://doi.org/10.1177/02750740221128335

Liu, C. H., & Jiang, J. F. (2020). Assessing the moderating roles of brand equity, intellectual capital and social capital in Chinese luxury hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 43*, 139-148. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.03.003

Liu, W., Mao, J., & Chen, X. (2023). How authoritarian leadership impacts employee innovation: The mediating roles of psychological safety and silence. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 30*(2), 198-214. https://doi.org/10.1177/15480518221130341

Maarefi, F., & Rahmani, S. (2022). The effect of workplace incivility on creativity with mediator variables of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Akhlāq-I zīstī i.E., Bioethics Journal, 12*(37), 1-13. https://doi.org/10.22037/bioeth.v12i37.37200

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall. https://www.amazon.com/Structure-Fives-Designing-Effective-Organizations/dp/013855479X

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697

Mortazavi, S., Nazemi, Sh., & Parishani Froshani, H. (2016). The mediating role of creativity on psychological empowerment and employees. *Management Studies in Development and Evolution, 25*(81), 101-121. https://doi.org/10.22054/jmsd.2016.6759

Mumford, M. D. (2012). *Handbook of organizational creativity*. Academic Press. https://www.amazon.com/Handbook-Organizational-Creativity-Michael-Mumford/dp/0123747147

Nadaf, M., Mehrabi, A., & Salarvand, J. (2019). Social exchange of organization and innovative work behavior: Focused on mediating role of work engagement (Studied case: Iran national steel industrial group). *Innovation Management in Defensive Organizations, 2*(3), 129-154. https://www.qjimdo.ir/article_101888.html

Nählinder, J. (2013). Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. *Innovation, 15*(3), 315-325. https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.3.315

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2022). Employee adaptation to dysfunctional organizational environments: A review and synthesis. *Journal of Management, 48*(4), 843-871. https://doi.org/10.1177/01492063211007806

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). The school-to-work transition: A role identity perspective. *Journal of Vocational Behavior, 71*(1), 114-134. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.004

Niks, I. M. W., de Jonge, J., Gevers, J. M. P., & Houtman, I. L. D. (2017). Divergent effects of detachment from work: A day- level study on employee creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(2), 183-194. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1241767

Pan, Y., Shang, Y., & Malika, R. (2020). Enhancing creativity in organizations: The role of the need for cognition. *Management Decision, 59*(9), 2057-2076. https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0516

Popkova, E. G. & Sergi, B. S. (2020). Human capital and ai in industry 4.0. convergence and divergence in social entrepreneurship in russia. *Journal of Intellectual Capital, 21*(4), 565-581. https://doi.org/10.1108/jic-09-2019-0224

Potts, J., & Kastelle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation, 12*(2), 122-137. https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122

Rainey, H. G. (2003). Understanding and managing public organizations. *Public Productivity & Management Review, 15*(4), 504-506. http://dx.doi.org/10.2307/3380636

Raipa, A., & Giedraitytė, V. (2014). Innovation process barriers in public sector: A comparative analysis in lithuania and the european union. *International Journal of Business and Management, 9*(10), 10. http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p10

Rasooli, H., Mousakhani, M., Alvani, S. M., & Azimi, P. (2023). Designing a comprehensive model of innovative human resources: iranian government organizations. Innovation Management in Defensive Organizations, 6(1), 1-32. https://www.qjimdo.ir/article_167810.html?lang=en

Sabaghi Rostami, M., & Hoseini Shakib, M. (2020). Innovation climate and employee creativity, entrepreneurial orientation and intrapreneurship: A model for defining the role of transformational leadership. *Innovation Management in Defensive Organizations*, *2*(4), 27-50. https://www.qjimdo.ir/article_103947.html

Saks, M., & Allsop, J. (2012). *Researching health: Qualitative, quan-titative and mixed methods* (2nd ed.). Sage Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/researching-health/book254604

Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical hand-book* (3rd ed.). Sage Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/doing-qualitative-research/book276570

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion- centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269-292. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9

Stashevsk, Sh., Burke, R., Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self- leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower, 27*(1), 75-90. https://doi.org/10.1108/01437720610652853

Toroghdar, G., & Hajiamiri, R., & Tafreshi, H. (2014). Administrative creativity in organizational management and investigation of its impacts on business. *New Approaches in Sport Sciences, 1*(2), 116-120. https://www.researchgate.net/publication/347964715

Vahdati, H., Hakkak, M., Shariatnejad, A., & Amraei, M. (2025). Identifying open innovation barriers in service enterprise using meta synthesis approach. *Innovation Management in Defensive Organizations, 8*(2), e225531. https://www.qjimdo.ir/article_225531.html

Visser, E. L., & Kruyen, P. (2021). Discretion of the future: Conceptualizing everyday acts of collective creativity at the street- level. *Public Administration Review, 81*(4), 676-690. https://doi.org/10.1111/puar.13389

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Harcourt, Brace and Company. https://books.google.com/books/about/The_Art_of_Thought.html?id=ZlF9AAAAMAAJ

Zhou, L., & Zhang, Y. (2022). The dark side of public service motivation: A moderated mediation model of psm and employee silence. *Public Management Review, 24*(5), 731-751. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1862285