



طراحی الگوی ساختار هولوگرافیک جهت برون‌رفت از پدیده اعتیاد سازمانی بر اساس نظریه داده بنیاد

مریم مسعودی، علیرضا شیروانی* و حمیدرضا میرطواوسی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۲/۳۰ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۵/۴

چکیده

سازمان به عنوان یک معنادار، همانند معنادانی هستند که زندگی‌شان غیرقابل کنترل و آشفته شده است و در برابر رفتار اعتیادی ناتوان هستند و به طور فزاینده‌ای درگیر فرآیند اعتیاد شده‌اند. ساختارهای جدید، می‌تواند راهبردی ویژه جهت برون‌رفت از این پدیده نوظهور باشد. بنابراین هدف پژوهش حاضر، برون‌رفت از پدیده اعتیاد سازمانی با طراحی ساختار هولوگرافیک با استفاده از نظریه داده بنیاد است. روش تحقیق در بخش کیفی نظریه داده بنیاد و در بخش کمی پیمایشی بود. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۳ نفر (نمونه هدفمند) از متخصصان دانشگاه علوم پزشکی استان فارس حاصل شد. همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مطالعه کلیه اسناد و مدارک موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش و از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای اعتباریابی داده‌ها از معیارهای اعتبارپذیری و اعتمادپذیری استفاده شد. اعتبار مصاحبه با استفاده از معیارهای چهارگانه گابا و لینکلن (۱۹۹۴) تأیید گردید. برای گردآوری داده‌های کمی از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شده است. جامعه آماری در بخش کمی کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی به بودند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۳۷ نفر نمونه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت اعتباریابی پرسشنامه محقق ساخته از نظر متخصصان و اساتید استفاده شد که اکثر متخصصان، اعتبار آن

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران؛
masoudimaryam94@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران، (نویسنده مسئول)؛
dr.alireza.shirvani@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد نراق، دانشگاه آزاد اسلامی، نراق، ایران؛ hamidrezamirtavousi@yahoo.com

را تأیید کردند و برای تأیید قابلیت اعتماد پرسشنامه از روش انجام آزمون پایلوت و محاسبه آلفای کرونباخ با نرم افزار SPSS استفاده گردید؛ بر این اساس، آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۵۸. محاسبه گردید که نشان از تأیید قابلیت اعتماد پرسشنامه محقق ساخته دارد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی (۹ مولفه)، شرایط زمینه‌ای (۱۰ مولفه)، شرایط مداخله‌گر (۱۴ مولفه)، راهبرد (۸ مولفه) و پیامد مثبت (۸ مولفه) بود. براساس نتایج این پژوهش دانشگاه علوم پزشکی با استفاده از ویژگی‌های ساختار هولوگرافیک، ساختار خود را با تغییرات محیطی وفق و با اتخاذ استراتژی‌های مناسب، در جهت برون‌رفت از یک سازمان معتاد اقدام نماید.

واژه‌های کلیدی: سازمان هولوگرافیک، اعتیاد سازمانی، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

متغیرها و عوامل زیادی می‌توانند ساختار و عملکرد سازمانی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی را تحت تأثیر قرار دهند یکی از عامل‌های ناشناخته و مهم که نظر محققان را به خود جلب می‌کند عامل سازمان معتاد می‌باشد. از این رو، سازمان‌ها مجبورند به دنبال روش‌هایی باشند که از طریق آنها ویژگی‌های کل را در یکایک اجزا متبلور کنند تا هر جزء، آینه تمام‌نمای کل سازمان باشد. دانشگاه علوم پزشکی، یکی از نهادهای مهم ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به شمار می‌آیند و برای حفظ، بازگشت و ارتقاء سلامت جسمانی و روانی جامعه، نقش مهمی ایفا می‌کند. عدم بهره‌وری صحیح از عقاید و نظرات منابع بیمارستانی بخصوص نیروی انسانی دلسوز مانند پرستاران باعث محدودیت در ارائه و کیفیت خدمات سلامت خواهد شد (چابک و همکاران، ۱۴۰۰). فقدان خدمات کارا و مؤثر در جهت ارتقاء سلامت نه تنها باعث کاهش کیفیت زندگی می‌شود بلکه از ارتقاء بهره‌وری در بخش‌های دیگر اقتصادی نیز جلوگیری می‌کند (اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۶).

بیمارستان‌ها، سازمان‌های (اغلب عمومی) بزرگ و پیچیده‌ای هستند که باید با محیط‌های در حال تغییر سریع سازگار شوند (گیبونز^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). این بدان معناست که سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی، و به ویژه بیمارستان‌ها، با نوآوری‌های عمیق سازمانی، به عنوان مثال، نیاز به انتقال از مدل‌های سازمانی عمودی به افقی و از رویکردهای مدیریتی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی (در سطح واحد) به دارایی‌های مبتنی بر مسئولیت‌پذیری مشترک هستند (کارینی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو، مدیران آن‌ها پیوسته به دنبال کارایی و اثربخشی از طرق و روش‌های مختلف هستند. یکی از شیوه‌های به کار گرفته شده توسط سازمان‌ها و مدیران، مفهوم تناسب یا همسویی بین اجزای طراحی سازمانی است (السیاه^۳، ۲۰۲۲ و صبیرو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). از این رو، ساختار هولوگرافیک می‌تواند یکی از ساختارهای بهینه متناسب با هدف سازمان باشد (شایف، ۱۳۹۱؛ استاورو و گالانو^۵، ۲۰۲۲). مبتنی بر پژوهش‌های انجام شده در چند سال اخیر، ویژگی هولوگرافیک با داشتن دو بعد خودساماندهی و انعطاف‌پذیری در جهت انعکاس ویژگی‌های اصلی و بنیادی در کلان و در تمام اجزاء، به عنوان یک ابزار حیاتی در سازمان‌های پیشرو تبدیل شده است (شل و بیشوف^۶، ۲۰۲۲).

مرور مطالعات گذشته در داخل و خارج کشور نشان می‌دهد که پژوهش‌های حوزه ساختار هولوگرافیک و سازمان معتاد به صورت کمی وجود ندارد. بنابراین، تحقیق حاضر قصد دارد با رویکردی متفاوت و به صورت اکتشافی، اثر ساختار هولوگرافیک بر سازمان معتاد را در یک بستر بومی (دانشگاه علوم پزشکی) کشف و تبیین نماید. دلیل اصلی انتخاب این سازمان برای مطالعه وجود شواهد فراوان از قابلیت این سازمان برای بررسی متغیرهای پژوهش است. به طور مشخص نظام سلامت یکی از پویاترین

^۱Gibbons

^۲Carini

^۳Alsayah

^۴Sabir

^۵Stavrou & Galanou

^۶Schell & BisAchof

بخش‌های اجتماعی است و با توجه به اهمیت خدمات سلامت و بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی نیازمند سیستم مدیریتی کارآمد و منطبق برای شرایط امروزی است. در این پژوهش سعی بر آن است که مؤلفه‌های سازمان هولوگرافیک مورد توجه قرار گرفته و همچنین به بررسی این مؤلفه‌ها در سطح دانشگاه علوم پزشکی پرداخته می‌شود، در صورتی که در پژوهش‌های پیشین چنین اقدامی صورت نگرفته است، بنابراین از دیدگاه مدیریتی به آنها پرداخته نشده است که از این لحاظ پژوهش حاضر یک کار جدید و تحقیقی نوآورانه محسوب می‌شود و به پاسخ این سوال است: آیا ابعاد ساختار هولوگرافیک کدام هستند و آیا این ابعاد بر برون‌رفت از ویژگی‌های سازمان‌های معتاد موثر است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان معتاد

استعاره سازمان به مانند یک معتاد، افرادی (سازمان‌هایی) هستند که زندگی‌شان غیرقابل کنترل و آشفته شده است و در برابر رفتار اعتیادی‌شان عاجز هستند. به طور فزاینده‌ای درگیر فرآیند اعتیاد شده‌اند. زندگی‌شان تحت سیطره و سلطه‌ی اعتیادشان قرار گرفته است و احساسی نسبت به اخلاق و ارزش‌های شخصی خود ندارند. در اصل، تحت تاثیر خصوصیات همچون خودمحوری، خطای ادراکی یا تصور باطل از کنترل، ناصادقی و دروغ‌گویی و دوگانگی عمل می‌کنند. به طور پیشرونده‌ی از محیط اطراف، اجتماع، خانواده و دوستان دور و منزوی می‌شوند. هم‌زمان با این که در درون خود هر روز در هم ریخته‌تر و آشفته‌تر می‌شوند، به طور پیشرونده‌ی کنترل بیشتری بر محیط دوروبرشان و بر افرادی که به آنها وابسته هستند، اعمال می‌کنند. فرآیند تفکرشان معشوش، وسواسی و مدام مشغول و تحت تاثیر بدبینی و سوطن است (شایف، ۱۳۹۱). آنچه در سازمان معتاد رخ می‌هد، سوء رفتارهایی است که در محل کار صورت می‌پذیرد که طبق این تعریف شامل خشونت، بدرفتاری و رفتارهای ضد تولید می‌شود. که سازمان و اعضای ریسک‌های اجتماعی و اقتصادی آن را تحمل می‌کنند (عبدالله و ماریکان، ۲۰۱۶). در سازمان معتاد، ساختارها و قوانین نیز تکثیر می‌یابند و زیاد می‌شوند. همچنان که افراد داخل نظام اعتیادی بیمارتر می‌گردند، به آنها دیگر نمی‌توان اعتماد داشت که به درستی تصمیم بگیرند و قضاوت کنند. همچنین، برجسته‌ترین مشکل نظام اعتیادی این است که ساختار سازمان‌های اعتیادی به گونه‌ای ایجاد نشده که با ماموریت سازمان هم‌خوانی داشته باشد. کنترل از ویژگی‌های اولیه سازمان معتاد محسوب می‌شود. از لحاظ ساختاری، کنترل در تمام رده‌های سازمان‌های اعتیادی رسوخ کرده است و به کار گرفته می‌شود. در یک سازمان اعتیادی، آداب و شیوه‌ی اداره کارکنان مبتنی بر مفهوم تنبیه است. برنامه‌ریزی در سازمان‌های اعتیادی یک تصور باطل است (شایف، ۱۳۹۱).

سازمان هولوگرافیک

سازمان هولوگرافیک به سازمانی اشاره دارد که در آن ویژگی‌های منعکس در عناصر و بخش‌های سازمان به مجموعه کل آن مرتبط است (سرگلزایی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). اولین بار مورگان (۱۹۸۶) در زیر استعاره سازمان به مثابه مغز، هولوگرافی را مورد بررسی قرار داده و ایده کلیدی مورگان در طراحی سازمان هولوگرافیک، جاری ساختن خصوصیات کلی سازمان در تمام اجزاء آن است که این انعکاس کل در تمام اجزاء از طریق چهار عامل فرهنگ، شبکه‌های هوشمند، سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، ساختار سازمانی ارگانیک و تیم‌های واحد و نقش‌های متنوع صورت می‌گیرد. وی در ادامه به اصول چندگانگی کارکرد، اصل ضرورت تنوع لازم، اصول حداقل ضوابط و مقررات حیاتی و اصول آموختن نحوه یادگیری به عنوان لوازم شکل‌گیری یک سازمان هولوگرافیک می‌پردازد (مورگان، ۱۹۸۶؛ نقل از دلیرخانلق و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۹). اهمیت طراحی سازمان هولوگرافیک و اجرای اصول آن، به‌ویژه «کل را به قطعات بسازید» تأثیر مستقیمی بر محیط فرهنگی سازمان، استراتژی، رهبری، سیستم اطلاعاتی، کار تیمی و آینده‌کاری دارد. بهره‌وری کل سازمانی درک این اصل و استعاره برای سازمان ضروری است، زیرا کار تیمی و بهره‌وری سازمان را بهبود می‌بخشد (الجمال^۲، ۲۰۲۰). سازمان‌هایی که به هولوگرافی اعتقاد دارند و به آن اعتماد دارند، این مفهوم را به شابهت این مفهوم می‌رسانند که هر فرد در هر سازمان یا شرکتی مانند یک سلول در کل بدن است. هر کدام دارای احتمال بازسازی کل از طریق هوش ضروری در انرژی، دانش، احساس و موفقیت خود هستند. آمایا تأیید کرد که وقتی این مفهوم قابل درک، روشن و محترم است، «سلول‌ها سالم و شاد هستند و بدن جمعی شکوفا می‌شود» (آمیة^۳، ۲۰۰۸؛ نقل از الجمال، ۲۰۲۰)، همین مفهوم در هر سازمانی به‌ویژه سازمان‌هایی که سازمان هولوگرافیک را به کار می‌گیرند، شناخته می‌شود. پیتر سنگه و آل در کتاب خود (۲۰۰۶) به اهمیت یادگیری از طریق جریان سیستم اطلاعاتی برای ایجاد پلی بین کار تیمی و خلاقیت کلان سازمان پی بردند (الجمال، ۲۰۲۰).

پیشینه پژوهش

شایف (۱۳۹۱) معتقد است که برون‌رفت به مرور زمان و به تدریج و در تمام رده‌های مختلف عملکردی سازمان صورت گیرد، تا مفید واقع شود. انتظار راه حل سریع خود ناشی از تفکر اعتیادی است. بهبودی وقتی به درستی صورت می‌گیرد که تمام رده‌های سازمان، ساختارها، محصول کیفی و دستورالعمل‌ها را نیز در برگیرد. سرگلزایی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدلی برای استقرار مفهوم هولوگرافیک در استارت‌آپ‌های ورزشی نشان دادند که مدل سازماندهی هولوگرافیک

^۱Sargolzaei

^۲Networked Intelligence

^۳Holistic Teams & Diversified Roles

^۴Redundancy of functions

^۵Requisite Variety

^۶Al Jamal

^۷Amayea

برای شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در دانشگاه علوم پزشکی لرستان شامل پنج بعد ساختار هولوگرافیک شامل ساختار هولوگرافیک، فرهنگ هولوگرافیک، اخلاق هولوگرافیک، منابع انسانی هولوگرافیک و دانش هولوگرافیک است. بنابراین مرکز آموزش و علوم بهداشتی ایران، دانشگاه علوم پزشکی لرستان برای تبدیل شدن به سازمانی هولوگرافیک برای شکل‌گیری سرمایه اجتماعی، نیازمند ارتقای ساختاری، فرهنگی، اخلاقی، منابع انسانی و دانش است. بولونیکی^۱ و همکاران (۲۰۲۲) مطرح کردند سازمان‌ها در راستای پیچیدگی و پویایی محیطی، الزاما در جهت آزادی عمل بیشتر واحدها حرکت می‌کنند که تحقق استراتژی‌ها و ساختارهای هولوگرافیک را ضروری می‌سازد. یازیچی (۲۰۲۲) در پژوهش خود با موضوع سازمان‌های هولوگرافیک: سازمان‌های متفکر نشان داد که استفاده کارکنان از خودسازمان یافته، دانش علمی و تجربه مدیریت برای ایجاد سازمان هولوگرافیک الزامی است.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه به روش آمیخته (کمی- کیفی) در دو مرحله و به صورت پی در پی انجام شد. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیتی نامعین است. برای این منظور، ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این مرحله، او را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی درباره پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود و در مرحله بعد، پژوهشگر از طریق گردآوری داده‌های کمی، یافته‌های کیفی را مورد آزمون قرار می‌دهد. بنابراین، در مطالعه حاضر، ابتدا داده‌های کیفی جمع‌آوری، سپس براساس آن‌ها داده‌های کمی جمع‌آوری شد. مزیت این طرح پژوهشی آن است که ابتدا پدیده مورد بررسی را به نحوی کامل موشکافی می‌کند، ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده پدیده را به دست می‌آورد و پژوهشگر با گوش دادن به آزمودنی‌ها - نه از طریق ابزار از قبل تعیین شده- ابعاد را مشخص می‌کند. در مرحله اول، با توجه به کیفی بودن مطالعه از نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در این مرحله، متخصصان حوزه‌های حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی بودند. منظور از متخصص در پژوهش حاضر، افرادی بودند که در سازمان‌های مرتبط با حداقل سابقه ۷ سال مدیریت داشتند و در بخش دانشگاهی از اعضای هیئت علمی که دارای پژوهش یا کتاب در حوزه یاده شده بودند، کمک گرفته شد و در مجموع با ۱۳ نفر مصاحبه انجام گردید. در مرحله دوم، جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بودند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران برابر با ۲۳۷ نفر تعیین شد و روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بود.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش در مرحله کیفی، مصاحبه عمیق بود؛ به طوری که ابتدا عوامل مرتبط با سازمان معتاد در ادبیات داخلی و بین الملل مورد بررسی قرار گرفت و براین اساس راهنمای مصاحبه شامل مؤلفه‌های برآمده از ادبیات تدوین شد. سپس با متخصصان درخصوص عوامل ساختاری مؤثر در برون‌رفت از ساختار سازمانی معتاد مصاحبه گردید. در مصاحبه

^۱Bolognesi

دهم پژوهشگر به نقطه اشباع رسید، ولی مصاحبه‌ها تا مصاحبه با متخصص ۱۳ ادامه یافت. منظور از اشباع نظری، قضاوتی است که پژوهشگر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد که نیاز به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر وجود ندارد و اطلاعات جدیدی که به تعریف خصوصیات طبقات کمک کند، به پژوهش وارد نمی‌شود. با استفاده از روش تئوری داده بنیاد، مدل پارادایمی حاصل شد. در مرحله دوم، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی برآمده از مصاحبه‌ها و ادبیات موضوع، تبدیل به پرسشنامه‌ای محقق ساخته و ۷۷ گویه‌ای به شرح جدول (۲) شد. برای بررسی روایی محتوای پرسشنامه، از ۸ نفر متخصص رشته مدیریت خواسته شد تا گویه‌های پرسشنامه را مورد بررسی قرار دهند. با توجه به نظر متخصصان، بعضی گویه‌ها حذف و تعدادی نیز اضافه یا اصلاح گردید. در بخش کمی از نرم افزار *PLS* (معادلات ساختاری) برای آزمودن مدل استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ آن برای سنجش میزان پایایی ۸۵۸ / به دست آمد. علاوه بر این برای تعیین روایی پرسشنامه، پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۸ نفر از متخصصین در این حوزه قرار گرفت و پس از محاسبه *CVR*، عدد ۰/۹۲ به دست آمد، بنابراین مشخص شد تمام سوالات پرسشنامه اعتبار لازم را دارا بودند.

جدول ۱- مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش

شاخص	آلفای کرونباخ	گویه‌ها	نتیجه آزمون
شرایط علی	۰,۷۹۳	۱۲	تائید
پدیده محوری	۰,۷۵۰	۱۰	تائید
شرایط زمینه‌ای	۰,۷۵۷	۱۲	تائید
شرایط مداخله‌گر	۰,۷۴۴	۱۲	تائید
راهبرد	۰,۷۳۶	۸	تائید
پیامد مثبت	۰,۷۴۱	۲۳	تائید
پایایی کل	۰,۸۵۸	۷۷	تائید

ماخذ: یافته‌های تحقیق

یافته‌های پژوهش

کد گذاری باز

جدول ۲- دسته‌بندی کدهای شناسایی شده

مقوله اصلی	مفاهیم	کدها	توصیف
عوامل بروز ریزش از سازمان معنادار	عوامل سازمانی	تعلل سازمانی (لوٹ شدن کار)	زمان بر شدن انجام فعالیت‌ها، اهمال کاری، تعلل در وظایف، کندکاری عمدی، موکول کار به زمان دیگر.
		ابهام در وظیفه	بی‌اعتنایی به دستورات خارج از حد قانونی، عدم پذیرش دستوراتی که مخالف با رسالت‌های سازمان است، مخالفت علنی با دستورات در تعارض با اهداف سازمان، عدم پذیرش خواسته‌های غیر قانونی.
		عدم رعایت رفتار شهروند سازمانی	کم‌رنگی ادب و نزاکت، پرخاشگری با مدیر، عدم رفتار مناسب در محیط کار، رفتارهای غیر اخلاقی، بروز رفتارهای خارج از عرف سازمانی، سلطه جویی.
		ابهام در شرح شغل	عدم انجام وظایف در زمان مشخص، عدم انجام دستور کارهای اشتباه، ناتمام گذاشتن کارها برای تفهیم نارضایتی، عدم پاسخ‌گویی مکاتبات اداری، عدم ارائه گزارش در موعد مقرر، عدم پذیرش دستورات خارج از شرح وظایف، انجام ندادن کارها به تقلید از همکاران، اختلالات ساختگی.
	محیطی سازمانی ناسالم	عدم مدیریت مشارکتی	عدم شکل‌گیری حلقه کیفیت، تعارض در مشترک تیمی، عدم شرکت در تصمیمات و ارائه پیشنهاد، استفاده از مشارکت کارکنان جهت اعمال نفوذ، ایجاد مشارکت مشاهده گرا و عدم تقویت مهارت‌های ارتباطی در سازمان، سرکوب ابتکار و نوآوری، افزایش روحیه مخفی کاری و رقابت ناسالم.
		فرآیندهای سازمانی	فرآیند قول و قرار آینده ای درخشان؛ فرآیند بی اعتبار سازی، فرآیند دوگانگی، اعتماد به کار، سوء کنترل و مدیریت عملکرد، جبران خدمات گزینشی، شکل‌گیری سازمان روان نژند، فرآیند ارتباط سازمانی غیر مستقیم (ارتباط مبهم، اشفته و بی اثر)، فرآیند های تفکر آنی (فقدان حافظه جمعی یا فراموشی)،
		ضعف نظارتی	ضعف سیستم بازرسی، عدم وجود نهادهای نظارتی قوی، نبود سیستم پاسخ‌گویی دقیق و شفاف، کنترل نکردن عملکرد افراد.
		عدم امنیت شغلی	عدم انگیزه بخاطر نوع قرارداد با سازمان، اضطراب، احساس ناامنی شغلی.
		جابه‌جایی هدف	مراحل اداری نامشخص، دست و پا گیر بودن بوروکراسی در سازمان، نقش بوروکراسی سازمانی و ایجاد سد در برابر عمل نکردن مدیر به قول‌هایش، وجود قوانین دست و پا گیر، ضعف‌های ساختار بوروکراسی سازمانی.
		جو نامطلوب	فضای رقابتی ناسالم در سازمان، وجود فضای عصبانیت و تشنج در سازمان، عدم وجود فضای صمیمت، جو دورویی حاکم بر سازمان، اوج‌گیری فضای بی‌اعتمادی در سازمان، محیط کاری

		خشک و رسمی، فضای مسموم بدبینی در سازمان، بی‌اعتمادی نسبت به یکدیگر، عدم همدلی بین افراد گروه.
	فهریخته‌ستیزی	عدم تحصیلات عالی، عدم شایسته‌سالاری، عدم همخوانی وظایف مدیران با سطح سواد، انتصابات رابطه‌ای، عدم انتخاب مدیران بر اساس شایستگی، گرایش به مدرک گرایی.
	حمایت کاذب	چشم‌پوشی از خواسته‌های کارکنان، کم‌توجهی به نیازهای کارکنان، عدم تسهیلات بانکی و سیاست‌های مالیاتی ناعادلانه، عدم توانایی درک نیازهای کارکنان، عدم توانایی کارکنان در رفع نیازهای اقتصادی، ساپورت نکردن کارکنان، ضعف امکانات رفاهی سازمان.
	قانون‌گرایی سازمانی	چیدمان نادرست افراد در پست‌های سازمانی، نحوه اشتباه تفویض اختیارات، ساختار سلسله‌مراتبی پیچیده، عدم جابه‌جایی اصولی مدیران از بالادست به پایین دست.
	نارسایی جبران خدمات	سیستم حقوق‌دهی غیرعادلانه، عدم انگیزه به سبب ناکافی بودن حقوق و مزایا، عدم تشویق و قدردانی، نادیده گرفتن تلاش کارکنان، عدم پاداش‌دهی، نظام ناکارآمد نگهداشت نیروی انسانی، قدرشناسی مسئول، پرداخت نشدن به موقع حقوق و مزایای افراد.
	آشوب‌گری سازمانی	اغفال برخی همکاران به سازمان معناد، تخریب رئیس توسط برخی کارکنان، حسادت‌های درون‌سازمانی، تحریک افراد به سازمان معناد توسط مدیران رقیب.
	بیگانگی شغلی	عدم وجدان کاری در کارکنان، عدم مسئولیت‌پذیری، عدم تعهد سازمانی، بی‌تفاوتی نسبت به برنامه‌های کاری، متعهد نبودن.
	کارراهه شغلی ناکارآمد	توقع دریافت پست سازمانی در نیروهای با سابقه، ارتقاء ندادن کارکنان منظم، عدم تطابق پست سازمانی با شایستگی افراد، عدم اثربخشی جایگاه سازمانی افراد، عدم ارتقای شغلی، عدم بهبود بخشیدن به جایگاه پرسنل کارآمد، فراهم نکردن زمینه رشد شغلی افراد.
	نفاق فردی	تمایل به دروغ‌گویی، شایعه‌پراکنی، تمایل به ایجاد اغتشاش، تمایل به دو به هم‌زنی، عدم صداقت، ترغیب زیردستان به دروغ گفتن، فریب دادن، پیروی و تبعیت کورکورانه، نقش بازی کردن
	خودمحوری	انجام کارها تنها برای رفع مسئولیت، انجام کارها بدون دقت لازم، عدم تمایل به انجام صحیح وظایف، سرسری گرفتن کارها، انجام کارها بصورت نادرست، ظاهرسازی در انجام وظایف، عدم مشارکت، عدم همکاری و همراهی کارکنان با عقاید متفاوت، بی‌تفاوتی نسبت به مشکلات و دغدغه‌های سازمان، تمایل به تک‌روی، بی‌توجهی نسبت به برنامه‌های گروه، قضاوت گرایی
	کمال گرایی	در این وضعیت افراد پاسخ هر پرسشی را می‌دانند، توهم کنترل، فرآیندهای تفکر غیر طبیعی و غیر عادی، فراموشکاری، نگرش تک بعدی، فراقکتی، ترس، افسردگی و استرس
	خودشیفتگی	غرور کاذب، غرور ناشی از مدرک تحصیلی بالا، خود برترینی، خودبزرگ‌بینی، غرور ناشی از سابقه کاری بالا.
	تبعیض جنسیتی	حرف‌شنوی کمتر از مدیران خانم، انتصاب مدیر زن در سازمان، نپذیرفتن مدیران خانم، تفکر غلط مرد سالاری در جامعه.
	گروه اندیشی	حمایت‌های غلط مسئولین بالادستی، میزان نفوذ مسئولین انتخاباتی، اتصال به منابع و اشخاص بانفوذ، باندبازی‌های سیاسی، گرایش به تشکیلات سیاسی خاص، نادیده گرفتن دستورات بخاطر منافع حزب.
	تبعیض تعصبی	تبعیض، برخوردهای گزینشی، برخوردهای دوگانه با کارکنان، اغماض مدیران از کم‌کاری برخی پرسنل، نگاه‌های ویژه، برخوردهای دوگانه و سلیقه‌ای.

کیفیت ضعیف سیستم‌های ارتباطی، عدم توانایی در تعامل با دیگران، ضعف در ارتباط با دیگران بدلیل عقاید و تفکرات متفاوت، عدم توانایی مدیر در دستیابی به تفاهم با کارکنان، ارتباطات سازمانی غیرمؤثر بین رئیس و مرنوس، عدم وجود تعهد عاطفی در ارتباطات، ضعف در ارتباطات با پرسنل، ارتباطات منفعت‌طلبانه مدیر با زیردستان، وجود بی‌اعتمادی فی‌مابین رئیس و مرنوس.	تعامل نامطلوب		
عدم حضور در پست سازمانی خود، عدم رعایت نظم اداری، تأخیر در ورود و تعجیل در خروج از اداره، ترک محل کار، ورود و خروج از اداره بدون هماهنگی، غیبت‌های مکرر، آشفتگی و سراسیمگی.	نظم ناپذیری		
پاسخ‌گویی با بی‌میلی و بی‌رغبتی، کناره‌گیری از رئیس، تمایل به سکوت در برابر برنامه‌ها، بی‌توجهی به دستورات مدیر، کناره‌گیری کارکنان از جلسات.	بی‌تفاوتی و وظیفه‌ای		
حاکمیت فرهنگ یادگیری سازمانی، داشتن استراتژی در خصوص تسهیم دانش، تأکید بر یادگیرندگی در رهبری آموزشی، تبدیل سازمان به سازمانی یاد دهنده، بهبود کیفیت زمینه یادگیری، افزایش مسئولیت‌پذیری سازمان در قبال تقویت یادگیری کارکنان	توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی	مکانیزم‌های توسعه فرهنگ یادگیری	
پیش‌بینی فضایی برای تبادل تجارب، ایده‌ها و مهارت‌ها؛ ایجاد بستر ارزش مناسب برای مدیریت دانش، توسعه یادگیری جمعی، مستندسازی تجارب با رویکرد انتقال تجربه، تسهیم تجارب مدیران، تسهیم تجارب در خصوص راهبردهای انتقال یادگیری به محیط کار	نهادینه‌سازی تجربه و خبرگی در سازمان	فرهنگ یادگیری	
انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، تیم سازی و چابک‌سازی دانشگاه، رها کردن ساختارهای سلسله‌مراتبی	ساختار سازمانی		عوامل علی
حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرایندها و رویه‌های کاری، هوشیاری سازمانی، پویایی و بالندگی سازمانی، دارا بودن ابعاد سازمان یادگیرنده، دارا بودن مزیت رقابتی از طریق بنا کردن استراتژی بر پایه فهم نقاط قوت و ضعف نیروی کار	قابلیت‌های سازمانی	الزامات یک سازمان پاسخ‌گو	
اختصاص دادن زمان کافی برای حل مسائل همکاران در محیط‌های رشد حرفه‌ای، کفایت بودجه‌های تخصیص داده‌شده به مقوله‌ی آموزش و انتقال آن متناسب با انتظارات، گسترش زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	منابع مالی و کالبدی		
انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، تیم سازی و چابک‌سازی دانشگاه، رها کردن ساختارهای سلسله‌مراتبی	ساختار سازمانی		
توجه سازمان به موانع یادگیری و انتقال آن و برنامه‌ریزی جهت حذف یا کاهش موانع مذکور، برخورداری از حمایت همکاران در به‌کارگیری آموخته‌ها، پشتیبانی مدیر از عوامل کلیدی اثربخشی آموزش‌ها و انتقال آموخته‌ها	حمایت سازمانی	عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری	
اعتقاد مدیران به جایگاه آموزش در تعالی سازمان، تمایل به ریسک‌پذیری در مدیران، نگرش مدیران به خطاهای کارکنان به‌منزله فرصتی برای یادگیری	شایستگی‌های مدیران		
جو انتقال حمایتی، فضای پویایی سازمانی، جو اعتماد و مشارکت بین اعضا، وجود فضای شوق‌آمیز یادگیری، فضای برابری، صلح‌آمیز و دیگر پذیر، جو همکاری برای ایجاد اجتماعی از یادگیری و تبادل حرفه‌ای	جو انتقال یادگیری		
تشویق مباحثه و مناظره علمی در فضای سازمان، فرهنگ یادگیری محور، تقویت توانایی خود هدایتگری، فرهنگ یادگیری تیمی	فرهنگ تسهیم دانش	بسترهای فرهنگی	

فرهنگ بالنده و پویای سازمان، تقویت روحیه خودباوری و اعتماد به نفس، تقویت آگاهی افراد از نقش خود، تقویت خشنودی سازمانی، فرهنگ کمال‌گرایی و رشد و خودشکوفایی اعضا، فرهنگ نگاه حرفه‌ای	فرهنگ تعالی‌مداری		
به حداقل رساندن مرزهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، تلقی هر یک از اعضای سازمان به‌عنوان یک مساعدت‌کننده باارزش، دادن آزادی به افراد برای تجربه کردن، ریسک کردن، اشتباه کردن؛ تقویت و پرورش روحیه نقدپذیری	فرهنگ گشودگی		
درگیر ساختن کارکنان در اجرای نوآوری‌ها به‌منزله فرصتی برای عمل به آموخته‌ها، فراهم ساختن سطوح بالای فرصت اجرا، ایجاد فرصت کاربست آموخته‌ها در محیط واقعی کار	خلق فرصت‌های کاربردی	پویایی محیط علمی	
فراهم ساختن محیط‌های رشد حرفه‌ای، بهبود ارتباطات میان گروه‌های کاری، تقویت ارتباطات غیررسمی، ایجاد فرصت‌های هم‌آموزی متنوع بین همکاران	ارتقاء تعاملات علمی		
ارتباط واحد آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد، جابجایی کارکنان در شغل‌های مختلف با در نظر گرفتن دیدگاه واحد آموزش، تخصیص بودجه و اعتبارات بیش‌تر به واحد آموزش، بازخورد از واحد آموزش	ارتقاء جایگاه واحد آموزش		
توجه به رفتار فردی، کسب خودآگاهی، داشتن مهارت خودکنترلی، تقویت خودپنداری مثبت، توسعه خود، توسعه ویژگی‌های فردی و شخصیتی، مقدم دانستن مصالح عمومی بر فردی، به وسیله اعتماد به نفس با فشار روحی و تنش مقابله کردن، توجه به روحیات خود و دیگران	توسعه مهارت‌ها	خود توسعه‌ای	عوامل زمینه‌ای
اقدام به خودسازی، توسعه همه‌جانبه خود، توجه به این مطلب که مدیران در معرض قضاوت دیگران هستند، آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود و جدید در استفاده از این فرصت‌ها و تهدیدها، داشتن اخلاق حرفه‌ای، تقویت شایستگی‌های خود، توجه به خودآگاهی، خودکارآمدی، تقویت ویژگی‌های فردی و شخصیتی و احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی به انتقادات، خودباوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی	توسعه فردی		
اطلاع و به کارگیری از نظریه‌های انگیزشی، ایجاد انگیزش نسبت به اجرای برنامه‌های بهبود عملکرد، استفاده از تقویت‌کننده‌های مثبت، ایجاد انگیزش در مدیران به وسیله محرک‌های مالی و اقتصادی، برانگیختن مدیران و کارکنان به‌وسیله خطوط صحیح ترفیعی و ارتقاء سازمانی، ایجاد انگیزه به وسیله قناعت‌دانی از تلاش‌های شایسته مدیران و کارکنان	خودکارآمدی		
ارتقاء مهارت‌های تفکر تحلیلی در کارکنان، ارتقاء مهارت‌های تفکر سیستمی در کارکنان، توجه سازمان به الزامات ارتباطات بین فردی،	انگیزش	فضیلت اخلاقی	
توجه به اصل تواضع و صداقت، توسعه استانداردها و ارزش‌های اخلاقی، پرورش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان، پرورش حس نوع‌دوستی و ایثار، پرورش حس تعهد در کارکنان،	اخلاقی کاری		
ایجاد رابطه هم‌افزا بین کارکنان، ایجاد رابطه هم‌افزا بین کارکنان و مدیران، توجه به فرایند اجتماعی شدن کارکنان	ارتباطات فردی و میان فردی		
پرورش حس پاسخ‌گویی، ایجاد سیستم نظام مند شایسته‌سالاری، ایجاد سیستم حمایت از عملکرد کارکنان، ایجاد محیط کاری سالم و همدل	مدیریت شایسته سالار		
ایجاد جو دوستی بر مبنای صداقت، رعایت امور اخلاقی و ارزشی، رعایت امور اخلاقی و ارزشی، تصمیم‌گیری بر مبنای مفاهیم قانونی، اخلاقی و اسلامی، ایجاد قواعد اخلاقی شفاف و هدفمند، رعایت اخلاق، الگو بودن، احترام به ارزش‌های متعالی و اخلاقی، داشتن رفتاری منصفانه، عادلانه، صادقانه و محترمانه	توجه به اصول اخلاقی و ارزشی		

عملکرد سازمانی	برنامه بهبود مستمر	مشارکت در طراحی، اجرا و بازمیابی برنامه‌های سازمان، بهبود مستمر عملکرد، نظارت مستمر بر کارکنان و عملیات روزانه، هماهنگ کردن برنامه‌ها با اهداف در نظر گرفته شده، نظارت مستمر بر کارکنان و عملیات روزانه، تناسب بین برنامه بهبود عملکرد مدیران با همکاری گروهی جهت رسیدن به اهداف.
	جانشین پروری و حفظ استعداد	تأمین نیروی متخصص - خالی نمودن پستهای کلیدی - میل به ماندن - جلوگیری از مهاجرت - ایجاد خزانه استعداد
عوامل انسانی	فرصتهای شغلی	فراهم بودن شرایط پیشرفت شغلی در سازمان - مهیاسازی زیرساخت‌ها و امکانات شغلی - برابری فرصتهای شغلی با کارکنان هم‌تراز
	تناسب توانایی و شغل	تناسب توانایی و وظایف - استفاده از کارکنان در جایگاه مناسب - استفاده از ترندهایی مانند دور کاری و کار در منزل
شرایط مداخله گر	مدیریت تغییر	انعطاف در پذیرش مخالف، قدرت ارائه ایده، برقراری ارتباط، ایجاد تفهیم و تبادل مفاهیم، تعامل و تبادل نظر، قابلیت اتخاذ تصمیم مناسب، آشنایی با مدل‌های تغییر، اقدام به تغییر در راستای رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت، تغییر در سازمان موجب تغییر افراد سازمان گردد.
	بهبود و تقویت مهارت‌های مدیریتی	بلوغ فکری: هوشمندی، نگرش پیشگیرانه و حل مسئله و تئوری‌های مدیریت، داشتن مأموریت و چشم انداز، ایجاد یک تیم رهبری در سازمان، مهارت در رهبری مدیریتی، تبدیل مدیریت به رهبری، به کارگیری تجهیزات، وسایل و منابع سازمان جهت بهبود عملکرد، مهارت در هدفگذاری، سازماندهی، هدایت و کنترل، تعیین رسالت، مدیریت بر منابع انسانی و یزیک، دانش در حوزه مقررات و آئین‌نامه‌ها
	بهبود ساختار سازمانی	اصلاح ساختار سازمان، شناخت ساختار، توجه به سلسله مراتب، توجه به فرهنگ سازمانی، توجه به ادراکات مشترک، تأکید بر جو باز سازمانی، شناخت ارتباط بین عوامل ساختاری سازمان، تفویض اختیار، کاهش تمرکز، اجتناب از ارسال بخشنامه‌های فراوان به زیر مجموعه، آگاهی از سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی، بهسازی ساختار مناسب برای دانشگاه و ادارات تابعه، رعایت سلسله مراتب، ایجاد محیط مناسب در سازمان و خارج از آن، ارتقای سطح تحصیلات، آموزشهای رسمی و غیررسمی، دانش و مهارت‌های بین فردی، اجتناب از دمدمی بودن، اجتناب از تناسا بودن و تنبلی، انتقادپذیر بودن، داشتن اعتمادبهنفس، سختگیر نبودن، داشتن انعطاف، داشتن سعه صدر، داشتن صداقت، افراطی نبودن در سیاست، تقدیر از همکاران شایسته، بهبود ساختار.
عوامل سازمانی	توسعه آموزش و یادگیری	آشنایی با فرآیند یاددهی و یادگیری اثربخش، مدیریت یاددهی و یادگیری مطلوب، شناخت محیط درون و بیرون سازمان، مدیریت محیط یادگیری، تشویق کارکنان به مشارکت و حمایت از یادگیری، شناخت روابط قدرت، آشنایی باهدف های کلی آموزشی، شناخت مواد و محتوای آموزش، استفاده از شیوه‌های آموزش مؤثر و نوآورانه، ایجاد شرایط و امکانات فیزیکی برای تحقق آموزش و یادگیری، رشد کیفیت آموزش و یادگیری، توسعه علمی و اجتماعی، ارائه آموزش با کیفیت، تسلط و شناخت نسبت به اهداف آموزشی، برنامه درسی و منابع و مسائل یادگیری، نظارت ارزیابی و بازخورد پیشرفت آموزشی، رشد کیفیت آموزش و یادگیری، ارتقاء راهبردهای آموزشی.
	محیط سازمان	شرایط و امکانات فیزیکی سازمان - پاکیزگی و آراستگی محیط کاری - تناسب فضای کار با تعداد کارکنان

		نوع مدیریت	اعتقاد مدیریت به تصمیم‌گیری مشارکتی - انتقادپذیری مدیریت - استفاده از رهبری تیمی و کارگروهی
		شرایط مالی سازمان	شرایط و تمکن مالی سازمان برای جذب نیروی جدید - حمایت مالی وزارت از سازمان - درآمدزایی و خودکفایی سازمان
		چشم انداز سازمان	تدوین خط و مشی سازمان مبتنی بر آینده‌نگری - اعتقاد به پرورش افراد متخصص و متعهد - همسویی با چشم‌انداز سازمان بالادست
ظرفیت‌سازی پویا		سازمان یادگیرنده	آموزش سازمانی، استقرار مدیریت دانش، کاربرد دانش
		به روز رسانی فن آوری	استفاده از تجهیزات مدرن، تطبیق تکنولوژی با جامعه بین المللی
		شادمانی سازمانی	ایجاد انگیزه، تشویق سازمانی، حمایت سازمانی، ایجاد برنامه‌های تفریحی
سرمایه انسانی کارآمد		سازمان رقابتی	ایجاد محیط پویای سازمانی، ایجاد جو رقابتی، ارزیابی و ترفیع براساس عملکرد، ارزیابی عادلانه براساس توانمندی های تخصصی، افزایش آزادی عمل کارکنان، استقرار سیستم پاداش و تنبیه براساس عملکرد
		شایسته سالاری	تطبیق تخصص و مسئولیت، شایسته پروری، شایسته‌گزینی، تخصص‌گرایی
راهبرد ساختار هوشمندانه	ساختار سازمانی	ساختار پویای سازمانی	تفویض اختیارات، کاهش پیچیدگی سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، افزایش تمایل به رشد سازمانی، افزایش شفافیت سازمانی، ایجاد اعتماد به فرایندهای سازمانی، درک و فهم رویه های سازمانی و تصمیم‌گیری های سازمانی،
		سازمان نوآور	تشویق خلاقیت سازمانی، حمایت از نوآوری، بسترسازی خلاقیت و نوآوری فردی و گروهی
		ارتباطات پویای سازمانی	برگزاری جلسات طوفان فکری، شناسایی وضعیت خانوادگی افراد و افزایش ارتباط سازمان و خانواده، ایجاد جلسات گروهی به منظور شناسایی ویژگی‌های افراد و افزایش نزدیکی کارکنان، تقویت اعتماد بین فردی - (مدیر - کارمند)
مکانیزم های مدیریتی		مدیریت کارراه	افزایش توان رهبری جهت به کارگیری ابزارهای نوین مدیریت، ارتباط بین آموزش‌های گذرانده شده و ارتقای گرید سازمانی، تدوین خط‌مشی جابه‌جایی
		مدیریت عملکرد	هدف‌گذاری و اولویت‌بندی اهداف، وضع یک استاندارد برای سنجش آموخته‌های فراگیران در محیط کار، ارائه بازخورد مستمر در انجام فعالیت‌ها، گزارش دهی مداوم نقایص، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر کیفیت، به کارگیری متورینگ و مربی‌گری
		قابلیت‌های چابکی	مدیریت منابع، پایش مستمر سطح چابکی، توسعه پیش‌رانه های چابکی، ارتقاء سطح انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری ساختار و فرآیند، مدل‌سازی بهینه کارکردهای چابکی
پیامد پیامد مثبت		شکوفایی فردی و سازمانی	افزایش راندمان کار و عملکرد سازمانی، افزایش اثر بخشی و بهره‌وری سازمان، رسیدن به اهداف با صرف هزینه کمتر، دستیابی به نتایج مطلوب‌تر کاری، بهبود فعالیت‌ها، اثربخشی بیشتر سازمانی، افزایش کیفیت.
		اعتدال سازمانی	محقق شدن عدالت سازمانی، کاهش فشار بر اقسار ضعیف‌تر سازمان، کاهش نگاه‌های تبعیض‌گانه به کارکنان، رعایت همگانی قوانین و مقررات، کاهش ناعدالتی‌های سازمانی.

کاهش درگیری در محل کار، کاهش تعارض در سازمان، ایجاد مذاکره و سازش بین گروه‌ها، کاهش میزان تنش و جدل، ایجاد روابط صمیمانه، مشارکت، بهبود روابط واحدهای سازمانی، رواج کار تیمی، همکاری و هماهنگی بیشتر، اشتراک اندیشه‌ها.	انجام سازمانی		
افزایش تعالی سیستم، افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان، رشد و پیشرفت سازمان، سوق دادن سازمان به سمت تکامل.	پویایی		
افزایش روحیه کاری، ایجاد جو دوستانه در محیط کار، ایجاد آرامش در جو سازمان، سرحالی و نشاط آفرینی کارکنان، ایجاد محیطی امن و دلپذیر.	انگیزش درونی		
حاکم شدن نظم و انضباط، از بین رفتن بی نظمی و هرج و مرج، انجام دستورات طبق نظم اداری، انجام به موقع و ضابطه‌مند کارها، عدم ترک پست در ساعات کاری.	نظم آفرینی		
افزایش خوشنودی، راضی بودن بیشتر ارباب رجوع، ایجاد اشتیاق و علاقه به کار، ایجاد حس خوب به محیط کاری.	رضایت‌مندی		
رهایی از ورشکستگی سازمان، کاهش دوباره کاری‌ها و هزینه‌های مربوط به آن، افزایش سود و اعتبار سازمان، جلوگیری از هدر رفت بودجه سازمانی.	سرمايه‌سازی		

ماخذ: یافته‌های تحقیق

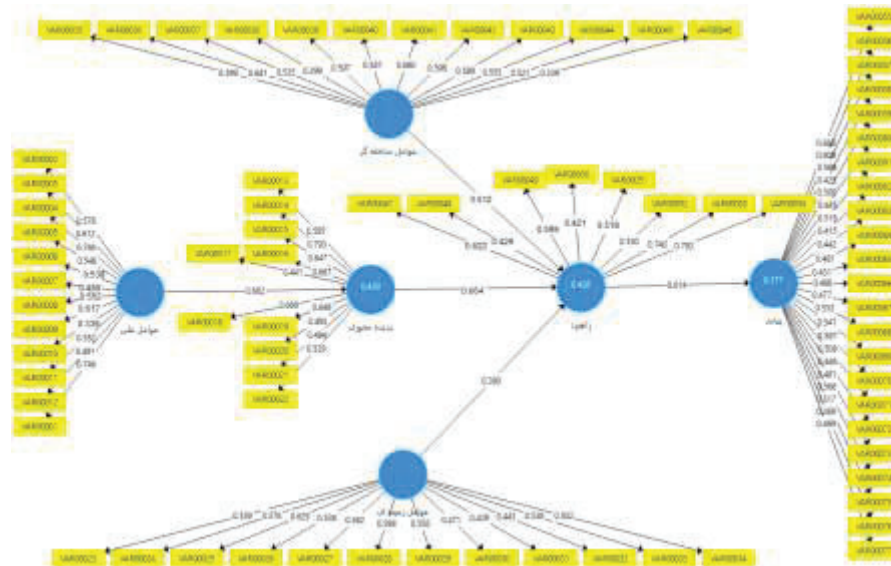
کد گذاری محوری



شکل ۱- مدل پارادایمی تحقیق

برآورد مدل ساختاری تحقیق

به منظور ارزیابی و برازش مدل از معیار R^2 استفاده می‌شود. معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک دگرگونی برون‌زا بر یک دگرگونی درون‌زا می‌گذارد. نکته‌ی حیاتی در این‌جا این است که R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زا (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. هر چه قدر مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زا یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است. چین ۱۹۹۸ سه مقدار ۰،۳۳-، ۰،۶۷-، ۰،۱۹ را به عنوان ضعیف، متوسط، قوی بودن مدل را تعیین می‌کنند. مقدار R^2 برای سازه‌های مدل ۰،۴۷۲ که در معادله مشخص شده است (مقوله اصل، راهبردها، پیامدها). با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری کلی پژوهش (بار عاملی)

جدول ۳- بررسی نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

تاثیر	بار عاملی	آماره t	نتیجه
ابعاد ساختار هولوگرافیک بر برون‌رفت از سازمان	۰,۶۶۲	۱۰,۴۷۶	تائید
پدیده محوری بر راهبردها	۰,۶۶۴	۷,۰۵۲	تائید
عوامل زمینه‌ای بر راهبردها	۰,۳۸۰	۳,۰۰۶	تائید
عوامل مداخله‌گر بر راهبردها	۰,۵۱۲	۵,۴۴۸	تائید
راهبردها بر پیامدها	۰,۶۱۴	۱۲,۱۳۵	تائید

ماخذ: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

لازم به ذکر است که این مطالعه به بررسی ساختار سازمانی هولوگرافیک می‌پردازد و تاکنون مطالعات کمی در این زمینه صورت گرفته است. یافته‌های حاصل از این پژوهش منجر به طراحی الگوی سازمان هولوگرافیک در راستای برون‌رفت از ویژگی‌های سازمان معتاد در دانشگاه علوم پزشکی شد که با انجام تحلیل داده بنیاد در بخش کیفی نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی (۹ مولفه)، شرایط زمینه‌ای (۱۰ مولفه)، شرایط مداخله‌گر (۱۴ مولفه)، راهبرد (۸ مولفه) و پیامد مثبت (۸ مولفه) بود. سپس وضعیت و روابط مؤلفه‌ها در دانشگاه علوم پزشکی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، دانشگاه علوم پزشکی به عنوان یکی از کانون‌های علمی کشور در حوزه سلامت و بهداشت و درمان جهت رسیدن به سازمان هولوگرافیک در راستای برون‌رفت از ویژگی‌های سازمان معتاد بایستی در عوامل شناسایی شده خود را تقویت نماید.

یافته‌های تحقیق بیانگر تاثیر مثبت و مستقیم ساختار هولوگرافیک بر برون‌رفت از سازمان معتاد است. یک سازمان خدماتی (دانشگاه علوم پزشکی) از اجزای مختلف تشکیل شده که در حال کنش و واکنش با یکدیگر و محیط اطراف می‌باشد و اثربخشی سازمان برآیند بین آن‌ها است. از این رو مدیریت در چنین سیستمی پیچیده و دشوار می‌باشد. سیستم‌های سازمان دانشگاه علوم پزشکی هنوز دارای چارچوب‌های سنتی است و نیازمند مدل‌های قابل قبول برای درک وضعیت پویایی امروزی است. عبارتی، به موازات حرکت به سمت پیچیدگی، سازمان‌ها به منظور حفظ انعطاف و پاسخ به موقع به الزامات محیطی ناچارند به واحدها و اجزاء فرعی خود آزادی عمل بیشتری در مقایسه با محیط‌های پایدار و با ثبات دهند. سازمان‌ها برای زنده ماندن و ادامه دادن به موجودیت خود، نیازمند پاسخ کافی به تغییرات و در نتیجه تکامل سازمان در دنیای جاری هستند. در حقیقت، فعالیت یک سازمان در محیط رقابتی که پر از عدم قطعیت و پیچیدگی است، به شدت به توانایی سازمان برای مدیریت تغییرات سازمانی و تحولات بستگی دارد. یازیچی (۲۰۲۲) معتقد است سازمان‌های هولوگرافیک به کارمندان و مؤسسات این فرصت را می‌دهند تا فعالانه در عملکردهای کلیدی حاکمیتی مانند چارچوب‌بندی چشم‌انداز و ارائه پاسخ‌گویی شفاف مشارکت کنند. سازمان‌های هولوگرافیک اجازه می‌دهند زمان و حس اعتماد قوی بین همه اعضا ایجاد شود. تعدد نقش‌ها و کارکردها، انعطاف‌پذیری عظیمی

را برای سازمان ایجاد می‌کند. سازمان هولوگرافیک مبتنی بر فرهنگ اعتماد متقابل، سازش و تعهد به توسعه ظرفیت های کارکنان است. به گفته ایلخانی و روحانی^۱ (۲۰۲۱)، سازمان های هولوگرافیک نتایجی در افزایش خود مدیریتی و تأثیرگذاری بر مراکز دانش درون سازمان دارند. سازمان های هولوگرافیک نیز از جمله پیشنهاداتی هستند که می‌توان با استفاده از توانمندسازی کارکنان، ارزش های مشترک برای سازمان، رهبری مشارکتی، خودشکوفایی کارکنان و تفکر خلاق، یک مرکز دانش ایجاد کرد. طبق گفته حسنی و همکاران (۲۰۱۶)، کارکنان در سازمان های هولوگرافیک با توسعه مستمر قابلیت های درونی خود، الگوهای فکری جدیدی دارند. این نتیجه با نتایج جوهنسن^۲ (۲۰۰۷) در نتیجه مطالعات خود هفده معیار را برشمرد و آن ها را الزامات یک سازمان هولوگراف مطرح کرد که هفت عامل آن، از جمله یادگیری دوحلقه ای، انعطاف پذیری، تبلور کل در اجزاء (خودمانایی)، خودسازماندهی، آینده پژوهی، ارزش های مشترک و بازخور به موقع، با نتایج حاصل از پژوهش حاضر مطابقت دارد. همچنین با نتایج پژوهش مورگان (۱۹۹۵)، جوهنسن (۲۰۰۷)، براون و گیالویا (۲۰۰۲)، جیمز و همکاران (۲۰۱۱)، داو (۲۰۱۳)، جکوبی (۲۰۱۵)، الجمال (۲۰۲۰)، سرگلزاری و همکاران (۲۰۲۲)، بولونیک و همکاران (۲۰۲۲)؛ دزفولی و همکاران (۲۰۱۸)، کردناییج و همکاران (۱۳۸۹)، ایمانی راد (۱۳۹۲)، صادقی مال امیری و مرتضی نیا (۱۳۹۲)، فروتنی و همکاران (۱۳۹۳)، سرابی (۱۳۹۳)، دلیر خانلق و همکاران (۱۳۹۶) و پرمهر و همکاران (۱۴۰۰)، همسو است.

یافته های تحقیق بیانگر تاثیر مثبت و مستقیم عوامل علی بر پدیده محوری است. توسعه برنامه های کسب مهارت های شناختی، طراحی آموزش های مهارت محور، توانمندی و تسلط بر فرآیندهای آموزشی و اداری، توانمندی درک ارزش های مشترک و سازگاری پویا با سلیقه های مختلف، ایجاد و توسعه اندیشه کل نگر مبتنی بر ارزش های بنیادین دانشگاه، پرورش مهارت های تشخیص و حل مسائل، درک نیازمندی های فکری در تعامل با همکاران، توجه به پیشرفت شغلی در برنامه های بهبود سازمانی، سوق دادن جهت رفتارهای داوطلبانه و خارج از حوزه کاری و وظیفه شناسی و فداکاری در انجام امور سازمانی منجر به پرورش منابع انسانی با ویژگی هولوگرافیک در دانشگاه می‌شود که برون رفت از ویژگی های سازمان معتاد نقش موثری دارد. در این راستا، یازبچی (۲۰۲۲) نشان داد استفاده از سازمان های خود سازمان یافته، دانش علمی کارکنان و تجربه مدیریت برای ایجاد یک سازمان هولوگرافیک الزامی می‌باشد. نتیجه این پژوهش با نتایج نوناکا و همکاران^۳ (۲۰۰۰) که معتقدند ابعاد ساختار هولوگرافیک مانند خودسازماندهی در فرآیند کاری به عنوان پیش نیاز و تسهیل کننده ی خلق دانش جدید و انگیزاننده ی داخلی مطرح می‌شود. صادقی مال امیری و همکاران (۱۳۹۲)، هیالین و جوسلین^۴ (۲۰۰۱) و مارتین و ترابلانچ^۵ (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که ساختارهای هولوگراف (استقلال، آزادی عمل، انعطاف پذیری، خودسازماندهی و انطباق پذیری) اثر مثبتی بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این

^۱Ilkhani and Rohani

^۲Johannessen

^۳Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A

^۴Heylighen, F. and Joslyn

^۵Martins, E. C.; Terblanche, F

ساختارها دارای رسمیت و تمرکز کمتری هستند و با انعطاف‌پذیری بیشتر، می‌توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار کرده، بنابراین خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند. ساختار منعطف و ارگانیک موجب می‌شود که تبادل اطلاعات و ارتباطات به سهولت انجام شود و افراد در فرآیند تصمیم‌سازی مشارکت داشته باشند، همسو است.

یافته‌های تحقیق بیانگر تاثیر مثبت و مستقیم عوامل زمینه‌ای بر راهبردها است. در توضیح این یافته می‌توان گفت که سازمان پدیده‌ای است که کلیت آن مبهم و انتزاعی است و ممکن است اجزای آن در نقاط مختلف پراکنده باشند. این پراکندگی و عدم انسجام در اجزای سازمان ممکن است در صورت بروز بحران یا اختلال در عملکرد یک قسمت (واحد) پیامدهای نامطلوبی داشته باشد و بر عملکرد سایر واحدها و تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تأثیر بگذارد. اخیراً علاقه زیادی به مفهوم هولوگرافی در سازمان یا سازمان هولوگرافیک شده است. هولوگرافی در سازمان نشان دهنده امکان ایجاد مراحل است که در آن کل می‌تواند در تمام اجزای خود رمزگذاری شود تا هر جزء بتواند کل را منعکس یا بازتابی کند. در این میان، رویکرد جهانی‌سازی در سازمان به‌عنوان مؤلفه‌ای که نقش سیستم‌های اطلاعاتی سازمان‌های عصر جدید را ایفا می‌کند، کمک مؤثری به توسعه سازمان‌های هولوگرافیک کرده است. بنابراین، تأثیر ابعاد هولوگرافیک آموزش عالی بر رویکرد جهانی شدن قابل تصور به نظر می‌رسد. این نتیجه با نتایج پژوهشگران، بخت‌آزما و همکاران (۱۳۹۹) عواملی مانند روحیه، تاکید علمی، کفایت ارتباط، تعهد، مشارکت، مراعات، وظیفه‌مداری، نفوذ مدیر، تمرکز بر هدف، نوآوری و کفایت حل مشکل را جهت بهبود و ایجاد سازمان سالم ارائه دادند. الجمال (۲۰۲۰) نشان داد که ساختار هولوگرافیک بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. نتایج تحقیق (الوانی و همکاران، ۱۳۹۸) پنج ویژگی (هنجارها، فرهنگ، محدودیت منابع، تمرکز زدایی در کنترل، تصمیم‌گیری و اختیار)؛ ارتباط مستقیم و رودرو و ارتقاء اخلاق فرهنگ سازمانی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ رعایت قوانین و مقررات (الوانی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ ادراک ریسک (الوانی و همکاران، ۱۳۹۸)، را به عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا (ساختار هولوگرام) معرفی می‌کند. نتایج پژوهش میان‌داری و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که رهبری جامع، فرهنگ مثبت، محیط کاری پویا، نیروی انسانی توانمند و الهام‌بخش و موفقیت پایدار، پاسخ‌گویی، کیفیت خدمات، رضایت ذی‌نفعان و نیز اعتماد عموم بر روی شکل‌گیری سازمان سالم تأثیر گذار است، یافته‌های پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که در بعد رفتاری، حمایت از کارکنان توسط رهبری سازمان، اشاعه ویژگی‌های اخلاقی تواضع، دیگرخواهی و شجاعت در سازمان و وجود فضای معنوی مبتنی بر صمیمیت و ارزش‌های دینی، از ویژگی‌های مشخصه یک سازمان جهادی می‌باشند. نتایج تحقیق ماجکیک و اوسوالد (۲۰۱۸) نشان داد که حسادت در محل کار به‌عنوان یک عامل محرک برای موفقیت و رقابت با دیگر همکاران است اما از طرفی سلامت افراد را از نظر جسمی و روحی به خطر می‌اندازد و تأثیر منفی بر ذهنیت کارکنان دارد و در آینده می‌توان از این گونه احساسات البته به صورت کنترل شده برای رشد و موفقیت اقتصادی در سازمان‌ها استفاده کرد و در آینده می‌تواند باعث بروز رفتارهای انحرافی سازمانی گردد، همسو است.

یافته‌های تحقیق بیانگر تاثیر مثبت و مستقیم عوامل زمینه‌ای (برنامه بهبود مستمر، جانشین پروری و حفظ استعداد، فرصت‌های شغلی، تناسب توانایی و شغل، مدیریت تغییر، بهبود و تقویت مهارت‌های مدیریتی، بهبود فرهنگ سازمانی، توسعه آموزش و یادگیری، محیط سازمان، نوع مدیریت، شرایط مالی سازمان و چشم انداز سازمان) بر راهبردها است. نتایج این پژوهش با نتایج دی کال و فریمن (۲۰۲۰)، نشان دادند که یک سازمان برای زنده ماندن خود باید صلاحیت روانی و اقتصادی کسانی که در آنجا کار می‌کنند را افزایش دهد و نتایج پرومهر و همکاران (۱۴۰۰) که نشان دادند که اثر مستقیم هولوگرافی سازمانی بر تصویر سازمانی، شبکه اجتماعی سازمانی و تجربیات سازمانی معنی‌دار است. همچنین نتایج پژوهش منصوری و همکاران (۱۳۹۹) نشان می‌دهد که از بین برنامه‌های بهبود سازمان، برنامه‌های «استقرار سیستم مدیریت دانش» «توسعه نظام پیشنهادت»، «بازنگری برنامه استراتژیک»، «استقرار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری» و «طراحی نظام جامع انگیزشی کارکنان» با اهمیت‌ترین برنامه‌ها در راستای حرکت آن سازمان به سمت توانمندسازی سازمانی هستند، همسو است.

یافته‌های تحقیق بیانگر تاثیر مثبت و مستقیم راهبردها بر پیامدها است. ساختار هولوگرافیک کار گروهی را در سازمان ارتقا می‌دهد، مشروط بر اینکه تیم متشکل از متخصصان منسجم و ماهر باشد. کار تیمی برای دستیابی به شایستگی که باعث افزایش بهره‌وری سازمانی، بهبود عملکرد کارکنان و رشد سازمانی می‌شود، همکاری می‌کند. سازمان‌های هولوگرافیک سازمان‌هایی هستند که می‌توانند با تغییرات سریع محیط سازگار شوند، سریع یاد بگیرند، سازگار شوند، با تغییرات همگام شوند و اطلاعات را پردازش کنند. نتیجه سازمان‌های نوآوری است که به کارآمدترین و فعال‌ترین راه به نتایج دست می‌یابند. این نتایج با نتیجه پژوهش‌های، جکوبی^۲ (۲۰۱۵) و صادقی مال امیری و همکاران (۱۳۹۲) که نشان می‌دهد نقش سازمان هولوگرافی را محرک رشد سریع، ارتقای سرمایه انسانی و انعطاف‌پذیری، تیم‌سازی، کیفیت خدمات در سازمان و بهبود رشد خلاقیت می‌دانند، و نتایج پر مهر و همکاران (۱۴۰۰)، مارتین و ترابلانچ^۳ (۲۰۰۳)، هیلین و جوسلین^۴ (۲۰۰۱)، نوناکا و همکاران^۵ (۲۰۰۰)، دلیر خانلق و همکاران (۱۳۹۶)، همسو می‌باشد.

به طور کلی، نظام سلامت ممکن است به ارزیابی کلی آمادگی ساختار سازمانی خود علاقه داشته باشند تا بفهمند چه چیزی مانع یا قادر به واکنش سریع به بحران شده است. آن بیمارستان‌هایی که انعطاف‌پذیری بیشتری (محیط پویای سازمانی، ایجاد جو رقابتی، ارزیابی و ترفیع براساس عملکرد، ارزیابی عادلانه براساس توانمندی‌های تخصصی، افزایش آزادی عمل کارکنان، استقرار سیستم پاداش و تنبیه براساس عملکرد) از خود نشان داده‌اند و به سرعت با محیط در حال تغییر سازگار شده‌اند، احتمالاً

^۱De Colle & Freeman

^۲Jacobi

^۳Martins, E. C.; Terblanche, F

^۴Heylighen, F. and Joslyn, C

^۵Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A.

ساختار واکنش بهتری به شرایط اضطراری دارند. توسعه و آگاهی از آمادگی ساختار سازمانی برای مقابله با برون‌رفت از سازمان معتاد در دستیابی به اهداف استراتژیک تأثیر مثبتی دارد.

در راستای نتایج تحقیق به مدیران و مسئولین دانشگاه‌های کشور به ویژه دانشگاه علوم پزشکی در جهت ارتقاء ویژگی‌های هولوگرافیک پیشنهاد می‌گردد:

- ساختار هولوگرافیک می‌تواند بستر و زمینه تحقق سازمان هولوگرافیک را فراهم نماید؛ لذا مدیران در جهت ارتقاء توانایی خودسازماندهی و انعطاف‌پذیری ساختار سازمان برنامه‌ریزی نموده و به صورت هدفمند در جهت عدم تمرکز حرکت کنند.

- استفاده از تیم‌های خودگردان و کارکرد پروژه‌ای می‌تواند نقش موثری در تحقق این هدف داشته باشد.

- فرهنگ هولوگرافیک یکی از مطمئن‌ترین ویژگی‌ها در جهت تحقق سازمان هولوگرافیک است. مدیران می‌توانند با یافتن ارزش‌ها و اصول بنیادی و مشترک در بخش‌های مختلف دانشگاه و فرهنگ‌سازی مبتنی بر پذیرش اختلاف سلیقه‌ها و نیز برنامه‌ریزی‌های موثر و گسترده در زمینه تحقق اهداف کلان دانشگاه موثر باشند.

در پژوهش حاضر، از رویکرد مبتنی بر هولوگرافیک در طراحی و تبیین مدل استفاده شده است. شایسته است تا پژوهش‌های آتی، در استخراج مؤلفه‌های ارزش‌های سازمانی از قرآن، صحیفه سجاده، حدیث و روایات و ... و ادغام با سایر مدل‌ها اهتمام ورزند و با توجه به اهمیت نقش ارزش‌های سازمانی، مدل ارائه‌شده توسط این پژوهش را بهبود بخشند.

به پژوهش‌گران توصیه می‌شود که ضمن دقت نظر در مؤلفه‌های استخراج‌شده در این پژوهش و نیز بررسی مجدد مقوله‌ها، بررسی گردد که آیا امکان ایجاد دسته‌بندی‌های جدیدی از مؤلفه‌های پایه و سازمان‌دهنده جهت بهبود مدل حاضر وجود دارد یا خیر.

علاوه بر این، شایسته است تا پژوهش‌های آتی، سازمان‌های مختلفی را جهت سنخیت‌سنجی مدل ارزش‌های سازمانی مبتنی بر سایر رویکردها به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب کنند و رابطه آن را با متغیرهای مهم مدیریت رفتاری اعم از میزان شادابی سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تنبلی اجتماعی، تمایل به غیبت و ... بررسی نمایند.

منابع و مأخذ

قاندامینی هارونی، عباس. ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا. صادقی ده چشمه، مهرداد (۱۴۰۲) بررسی تاثیر رفتارهای انحرافی در محیط کار بر عملکرد شغلی از طریق رهبری تحول‌گرا و رهبری اخلاقی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان))، فصل‌نامه توانمندسازی سرمایه انسانی، سال ۴، شماره ۳، ص ۱۹۳-۲۰۶.

قاندامینی هارونی، عباس. ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا. صادقی ده چشمه، مهرداد (۱۴۰۲) تاثیر بی‌نزاکتی در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار با نقش میانجی بدبینی سازمانی و خستگی عاطفی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان))، فصل‌نامه مطالعات رفتاری در مدیریت، سال ۱۴، شماره ۳۵، ص ۶۷-۹۵.

قاندامینی هارونی، عباس. ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا. ابراهیم‌پور، علی‌رضا (۱۴۰۱) طراحی مدل مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی، فصل‌نامه پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، دوره ۱۱، شماره ۳۶، ص ۸۱-۱۰۸.

عباس پور، عباس. نیک مراد، زهره. طاهری، مرتضی. رحیمیان، حمید (۱۴۰۱) کنترل عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کاری کارکنان اداری دانشگاه‌ها. فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۱(۴۴)، ۹۱-۶۹.

Abdullah, A., & Marican, S. (2017). Relationship between leadership perception and engagement in workplace deviant behavior. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 9(1), 131-150.

Akutsu, S.; Krishnan, R.; Lee, J. (2022) The cultural variance model of organizational shame and its implications on health and well-being. *Jpn. Psychol. Res.*, 64, 244-266.

Bashir, M.; Abrar, M.; Yousaf, M.; Saqib, S.; Shabbir, R. (2019) Organizational politics and workplace deviance in unionized settings: Mediating role of job stress and moderating role of resilience. *Psychol. Res. Behav. Manag.*, 12, 943-959.

Bennett, R.J.; Marasi, S.; Locklear, L. (2018) Workplace deviance. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*; Oxford University Press: Oxford, UK,.

Bolino, M., Long, D., and Turnley, W. H. (2016). Impression management in organizations: critical questions, answers, and areas for future research. *Annu. Rev. Organ. Psych. Organ. Behav.* 3, 377-406.

Bolino, M.; Long, D.; Turnley, W. (2016) Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Ann. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 3, 377-406.

Bono, J.E.; Glomb, T.M.; Shen, W.; Kim, E.; Koch, A.J. (2012) Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Acad. Manag. J.*, 56, 1601-1627.

Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., and Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: personality correlates and coworker ratings of OCB. *Hum. Perform.* 25, 179-200.

Burmeister, A.; Fasbender, U.; Gerpott, F.H. (2019) Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 92, 281-304.

Cheng, K.; Lin, Y. (2017) Congruence in organizational support and new generation employees' turnover intention: The mediating role of employee well-being. *Acta Psychol. Sin.*, 49, 1570-1580.

Christian, M. S., and Ellis, A. P. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-control perspective. *Acad. Manag. J.* 54, 913-934.

Dalal, R.S.; Alaybek, B.; Lievens, F. (2020) Within-person job performance variability over short timeframes: Theory, empirical research, and practice. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ.*

Daniels, M.A.; Robinson, S.L. (2019) The shame of it all: A review of shame in organizational life. *J. Manag.*, 45, 2448–2473.

Deng, H., Walter, F., and Guan, Y. (2020). Supervisor-directed emotional labor as upward influence: an emotions-as-social-information perspective. *J. Organ. Behav.* 41, 384–402.

Déprez, G.R.M.; Battistelli, A.; Vandenberghe, C. (2021) Linking proactive behavior and constructive deviance to affective commitment and turnover intention: The mediating role of idea championing. *J. Manag. Organ.*, 1–23.

Du, Y.; Zhang, L.; Tekleab, A.G. (2018) Job strains, job control, and POS on employee performance: An interactionist perspective. *J. Bus. Res.*, 82, 213–219.

Eisenberger, R.; Rhoades Shanock, L.; Wen, X. (2020) Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 7, 101–124.

Ellemers, N. (2018) Gender stereotypes. *Annu. Rev. Psychol.*, 69, 275–298.

Ellen III, B.P.; Alexander, K.C.; Mackey, J.D.; McAllister, C.P.; Carson, J.E. (2021) Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance. *J. Appl. Psychol.*, 106, 1950–1961.

Else-Quest, N.M.; Higgins, A.; Allison, C.; Morton, L.C. (2012) Gender differences in self-conscious emotional experience: A metaanalysis. *Psychol. Bull.*, 138, 947–981.

Fitriastuti, Triana, and Alex Vanderstraeten. (2022) "Being Out of the Loop: Workplace Deviance as a Mediator of the Impact of Impression Management on Workplace Exclusion" *Sustainability* 14(2) 1-13.

Froehlich, L.; Olsson, M.I.T.; Dorrough, A.R.; Martiny, S.E. (2020) Gender at work across nations: Men and women working in male-dominated and female-dominated occupations are differentially associated with agency and communion. *J. Soc. Issues*, 76, 484–511.

Gao, R.; Sun, M. (2009) The effect of destructive leadership on workplace deviance behaviors. *Theor. Investig.*, 5, 156–158.

Gervasi, D.; Faldetta, G.; Pellegrini, M.M.; Maley, J. (2022) Reciprocity in organizational behavior studies: A systematic literature review of contents, types, and directions. *Eur. Manag. J.*, 40, 441–457.

Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., and Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: how self-control depletion promotes unethical behavior. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 115, 191–203.

Guo, Y.; Tian, X.; Hu, D.; Bai, S.; Zhou, S. (2023) The effects of shame on prosocial behavior: A systematic review and three-level meta-analysis. *Adv. Psychol. Sci.*, 31, 371–385.

Haldorai, K.; Kim, W.G.; Chang, H.; Li, J. (2020) Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *Int. J. Hosp. Manag.*, 86, 102372.

He, Y.; Walker, J.M.; Payne, S.C.; Miner, K.N. (2021) Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support. *Stress Health*, 37, 297–309.

Heilman, M.E. (2012) Gender stereotypes and workplace bias. *Res. Organ. Behav.*, 32, 113–135.

Howladar, M.H.R.; Rahman, S.; Jewel, M. (2018) Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iran. J. Manag. Stud.*, 11, 147–183.

Hsu, N.; Badura, K.L.; Newman, D.A.; Speech, M.E.P. (2021) Gender, “masculinity” and “femininity”: A meta-analytic review of gender differences in agency and communion. *Psychol. Bull.*, 147, 987–1011.

Junça-Silva, A.; Pombeira, C.; Caetano, A. (2021) Testing the affective events theory: The mediating role of affect and the moderating role of mindfulness. *Appl. Cogn. Psychol.*, 35, 1075–1081.

Juni ASTUTI, Rini. MARYATI, Tri. HARSONO, Mugi (2020) The Effect of Workplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (12), 1017–1026.

Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65-99.

Legros, S.; Cislighi, B. (2020) Mapping the social-norms literature: An overview of reviews. *Perspect. Psychol. Sci.*, 15, 62–80.

Liu, Y.; Song, Y.; Trainer, H.; Carter, D.; Zhou, L.; Wang, Z.; Chiang, J.T.-J. (2023) Feeling negative or positive about fresh blood? Understanding veterans' affective reactions toward newcomer entry in teams from an affective events perspective. *J. Appl. Psychol.*, 108, 728–749.

Marschall, D.; Sanftner, J.; Tangney, J.P. (1994) *The State Shame and Guilt Scale*; George Mason University: Fairfax, VA, USA,

- Ni H, Li Y, Zeng Y, Duan J. (2023)The double-edged sword effect of employee impression management and counterproductive work behavior: From the perspective of self-control resource theory. *Front Psychol.* Feb ,1(14)1053784.
- Ortiz Baron, M.J.; Etxebarria Bilbao, I.; Apodaca Urquijo, P.; Conejero Lopez, S.; Pascual Jimeno, A.(2018)Moral emotions associated with prosocial and antisocial behavior in school-aged children. *Psicothema*, 30, 82–88.
- Peck J. A., Levashina, J. (2017). Impression Management and Interview and Job Performance Ratings: A Meta-Analysis of Research Design with Tactics in Mind. *Front Psychol*, 15(8), 201-221.
- Peng, A.C.; Schaubroeck, J.M.; Chong, S.; Li, Y(2019)Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Pers. Psychol*, 72, 393–419.
- Pletzer, J.L.; Oostrom, J.K.; Bentvelzen, M.; de Vries, R.E(2020)Comparing domain- and facet-level relations of the HEXACO personality model with workplace deviance: A meta-analysis. *Personal. Individ. Differ*, 152, 109539.
- Raza, B.; Ahmed, A.; Zubair, S.; Moueed, A. (2019) Linking workplace deviance and abusive supervision: Moderating role of positive psychological capital. *Int. J. Organ. Leadersh.*, 8, 95–111.
- Sharma, N., Schuster, P. L.-T., Ba, T., & Singh, V. K. (2016). Effect of workplace ncivility on job satisfaction and turnover intentions inIndia. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2),234-249.
- Sharma, N.; Chillakuri, B.K. (2023)Positive deviance at work: A systematic review and directions for future research. *Pers. Rev*, 52, 933–954.
- Tian X, Guo Y. (2023)The Effect of Deviant Workplace Behavior on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Shame and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Behavioral Sciences.*; 13(7):561-581.
- Tsui, A.S.; Pearce, J.L.; Porter, L.W.; Tripoli, A.M. (1997) Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Acad. Manag. J.*, 40, 1089–1121.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*,8(4), 216-226.
- Vohs, K. D., Glass, B. D., Maddox, W. T., and Markman, A. B. (2011). Ego depletion is not just fatigue: evidence from a total sleep deprivation experiment. *Soc. Psychol. Personal. Sci.* 2, 166–173.
- Wang, Y.; Li, M.(2020) Constructive or destructive? A dual-pathway model of shame. *Adv. Psychol. Sci.*28, 1325–1336.

Weiss, H.M.; Cropanzano, R. (1996) Affective events theory. *Res. Organ. Behav.*, 18, 1–۷۴.

Xing, L.; Sun, J.-M.; Jepsen, D. (2021) Feeling shame in the workplace: Examining negative feedback as an antecedent and performance and well-being as consequences. *J. Organ. Behav.*, 42, 1244–1260.

Zappalà, S.; Sbaa, M.Y.; Kamneva, E.V.; Zhigun, L.A.; Korobanova, Z.V.; Chub, A.A. (2022) Current approaches, typologies and predictors of deviant work behaviors: A scoping review of reviews. *Front. Psychol.*, 12, 674066.

Zheng, Y.; Huang, X.; Graham, L.; Redman, T.; Hu, S. (2020) Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Manag. Organ. Rev.*, 16, 377–404.

Designing a holographic structure pattern to overcome the phenomenon of organizational addiction using the foundational data theory

Maryam Masoudi,¹ Alireza Shirvanian² and Hamid Reza Mirtavosi³

Abstract

As an addict, the organization is like addicts whose lives have become uncontrollable and chaotic, and are powerless against addictive behavior and are increasingly involved in the addiction process. New structures can be a special strategy to overcome this emerging phenomenon. The purpose of the current research is to overcome the phenomenon of organizational addiction by designing a holographic structure using the foundational data theory. The research method was in the qualitative part of the foundation's data theory and in the quantitative part of the survey. Qualitative data were obtained through semi-structured interviews with 13 people (purposive sample) from Fars University of Medical Sciences. Also, in order to collect data in the qualitative part, a study of all available internal and external documents related to the research topic and a semi-structured interview were used. Validity and reliability criteria were used to validate the data. The validity of the interview was confirmed using the four criteria of Gaba and Lincoln (1994). To analyze the qualitative data, open coding, axial coding and selective coding were used to select and determine the category of the central phenomenon. The statistical population in the quantitative part was all the employees of the University of Medical Sciences, who were selected using Cochran's formula by simple random sampling. In order to validate the researcher-made questionnaire, experts and professors were used, and most of the experts confirmed its validity, and to verify the reliability of the questionnaire, the method of conducting a pilot test and calculating Cronbach's alpha with SPSS software was used; Accordingly, Cronbach's alpha is 858/. It was calculated that it shows the reliability of the researcher-made questionnaire. The researcher-made questionnaire included questions that referred to the concepts classified in the qualitative section. The results of the research included the identification of causal factors(9 components), background conditions(10 components), intervening conditions(14 components), strategy(8 components) and positive results. Using the characteristics of holographic structure, the University of Medical Sciences should adapt its structure to

PhD student, Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran. Email Address: masoudimaryam94@gmail.com.

Corresponding Author, Associate Professor, Department of Public Administration, Dehagan Branch, Islamic Azad University, Dehagan, Iran. Email Address: dr.alireza.shirvani@gmail.com.

Assistant Professor, Department of Public Administration, Naragh Branch, Islamic Azad University, Naragh, Iran. Email Address: hamidrezamirtavousi@yahoo.com.

environmental changes and adopt appropriate strategies in order to move out of an addicted organization.

Keywords: holographic organization, addict organization, foundational data theory.