



"Research Article"



Designing a Pattern for the Formation of Organizational Schizophrenia Phenomenon Using TISM Phase Method

Ali shariatnejad¹, Zeinab Safari Ahmadvand², Seyede Maryam Mousavi³

(Received:2023.07.11 - Accepted:2023.09.12)

Abstract

Organizational schizophrenia is a destructive phenomenon in organizations that, due to the lack of environmental monitoring, causes the emergence of an organizational psychotic state and disconnects the organization from environmental realities. In such a situation, discontinuity and contradiction in the goals and strategies of the organization is likely to have harmful consequences for the organization. Therefore, the current research was conducted with the purpose of designing a pattern for the formation of the organizational schizophrenia phenomenon using the TISM-phase method. This research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of this research is the experts who consist of university professors in the field of organizational behavior management and human resource management, as well as managers of knowledge-based organizations. Using snowball sampling and based on the principle of theoretical adequacy, 20 of them were considered as the research samples. The instruments to collect the data included an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part. The validity and reliability of the interview was confirmed using the content method and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability. Also, the validity and reliability of the questionnaire was confirmed by examining the face validity and reliability of the test. In this research, content analysis and coding with Atlas.ti software were used to analyze the data in the qualitative part. Also, the TISM-phase method has been used for quantitative analysis. The results of the research include the identification of the dimensions and components affecting the formation of organizational schizophrenia phenomenon across the four dimensions underlying the development of organizational schizophrenia, aggravating factors of organizational schizophrenia, and the dimensions of organizational schizophrenia and its consequences, in which the lack of strategic intelligence and management dashboards, schizoid culture, lack of boundary-spanning and environmental monitoring units, and lack of accurate management and organizational information systems were identified as the causes of organizational schizophrenia. Additionally, factors such as power centralization and organizational dictatorship, leadership hubris and managerial narcissism, the illusion of management competence and the illusion of management knowledge were among the factors that aggravate the phenomenon of organizational schizophrenia. Moreover, mission paradox due to inconsistency with the environment, emergence of organizational psychotic disorder, confusion and discontinuity of goals and creation of schizoid structure were identified as dimensions of organizational schizophrenia. Finally, the organization's misalignment with changes, along with a lack of coordination between strategies and goals, errors and mistakes in decisions, goal setting and vision, and a decline in productivity and efficiency were among the consequences of the phenomenon of organizational schizophrenia.

Key Words: organizational disorders, schizophrenia, organizational schizophrenia, Knowledge-based organizations.

1. Assistant professor, Management faculty, Lorestan university, Korramabad, Iran

*Correspondin author: Ali shariatnejad shariat.al@lu.ac.ir

2. Graduated from Master of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran

3. Graduated from Master of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran

1. Introduction

Every organization is made up of people and just as a person can get sick, the organization can also experience sickness. Therefore, one of the complications that organizations may face is the phenomenon of organizational schizophrenia (Sinha et al., 2020). The organizational schizophrenia phenomenon arises for organizations that experience a paradox or contradiction between what they should do and what they actually do (Arak et al., 2022). Organizational schizophrenia is a destructive phenomenon in organizations, which leads to the emergence of an organizational psychotic state due to the lack of environmental monitoring and a disconnection from environmental realities. In such a case, discontinuity and contradiction in the goals and strategies of the organization is likely to have harmful consequences for the organization. Hence, the present research was conducted with the aim of designing the formation model of the organizational schizophrenia phenomenon.

2. Literature review

In their study, Khizr et al. (1400) presented an 11-component scale for organizational schizophrenia, including emotional-psychological, technical, interactive, individual, institutional, and social-spatial behavior, leadership, path and goals, morale and negative ethics, communication and organizational cooperation. Arak et al. (2022) showed in a research that creating obstacles to achieve goals and objectives in the organization does not affect the work performance of workers but prevents the consolidation of these companies in sustainable and healthy entrepreneurship. In addition, external environmental conditions such as political problems, legal restrictions, economic, health and educational crisis place the organization in a precarious position, putting employees at risk of health problems. Sinha et al. (2020) argued that the antidote to these new problems, including organizational schizophrenia, resonates in the hands of leaders because resonant leadership is very effective when it comes to building relationships, maintaining them, and creating resonance or vitality in the workplace. De Oliveira (2016) stated that organizational schizophrenia is more than a metaphor since understanding it can lead to practical consequences, such

as identifying symptoms and implementing corrective measures. Schwartz (2007) argued that in order to treat mental disorders, one must control the future. Therefore, it is suggested that in an organizational context, the scenario technique or the management of strategic issues should be used to treat organizational disorders.

3. Methodology

The current research utilizes a mixed-methods approach that incorporates both qualitative and quantitative research within an analogical and inductive paradigm. It is practical in terms of its objectives and employs a descriptive survey regarding nature and method. The statistical population of this research includes university professors in the field of organizational behavior management and human resource management, as well as managers of knowledge-based organizations in Lorestan province. Using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 20 of them were considered as the research sample. Regarding the selection of the statistical population, it should be mentioned that due to the nature of the present study and the concept of organizational schizophrenia, individuals who are theoretically and practically familiar with this concept should be included as they can possess the necessary information to effectively answer the questions of the interview and questionnaire. Therefore, a combination of university professors and managers of knowledge-based organizations were considered as the research sample. The data collection instrument in the qualitative part consisted of semi-structured interviews, conducted both in person and over the phone with sample participants. The researchers conducted interviews lasting between thirty and forty minutes, during which they recorded the points mentioned by the expert participants. To check the validity and reliability of the data collection instrument in the qualitative part, the content validity along with inter-coder reliability were used, which confirmed its reliability. Also, the data collection instrument in the quantitative section is a questionnaire that was given to the experts in person and by email. The method of measuring the validity and reliability of the data collection instrument in the quantitative part was content validity and

retest reliability, which showed the validity and reliability of the questionnaire. In this research, the content analysis method and coding with Atlas.ti software were used to analyze the data in the qualitative part. Also, the fuzzy TISM method has been used for analyzing the quantitative data.

4. Result

The research findings encompass both qualitative and quantitative results. In the qualitative part, the components of the organizational schizophrenia were identified and in the quantitative part a pattern of the organizational schizophrenia phenomenon was presented. The findings of the qualitative part of the research show that the lack of strategic intelligence and management dashboards, schizoid culture, the lack of boundary-spanning and environmental monitoring units, and the lack of accurate management and organizational information systems provide the grounds for the formation of organizational schizophrenia. Also, the results of this section indicate that the factors aggravating the organizational schizophrenia phenomenon include power centralization and organizational dictatorship, leadership hubris and managerial narcissism, management competence illusion and management knowledge illusion. In addition, the findings revealed that the mission paradox due to inconsistency with the environment, the emergence of organizational psychotic disorder, confusion and discontinuity of goals and the creation of schizoid structure are among the dimensions of organizational schizophrenia. Finally, the findings of the qualitative section showed that the organization's misalignment with changes, along with a lack of coordination between strategies and goals, errors and mistakes in decisions, goal setting and vision, reduction of productivity and efficiency are among the consequences that appear as a result of the phenomenon of organizational schizophrenia. Additionally, the results of the quantitative part show the pattern of organizational schizophrenia in four levels; the research model is developed based on these four levels of formation contexts, aggravating factors, dimensions of organizational schizophrenia and the consequences of the formation of the organizational schizophrenia phenomenon.

5. Discussion

Although the organizational schizophrenia phenomenon affects the performance of the organization and its ability to grow and develop, it has negative effects on the members of the organization and their work morale. Therefore, considering the importance of organizational schizophrenia and its negative effects, the managers and leaders of the organization should take this issue into consideration seriously and try to reduce or eliminate factors such as mission paradox due to inconsistency with the environment, emergence of organizational psychotic disorder, confusion and discontinuity of goals and creation of schizoid structure, power centralization and organizational dictatorship, hubris of leadership and managerial narcissism, illusion of management competence and illusion of management knowledge to prevent the creation and escalation of schizophrenia in the organization..This, in turn, prevents the consequences of schizophrenia, including the organization's misalignment with changes, lack of coordination between strategies and goals, errors and mistakes in decisions, goal setting and vision, and reduction of productivity and efficiency, in order to save employees from confusion and stress, and provide a healthy and motivating environment.



طراحی الگوی شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی با روش TISM فازی

علی شریعت نژاد^{۱*}، زینب صفری احمدوند^۲، سیده مریم موسوی^۳

(دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۰- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱)

چکیده

اسکیزوفرنی سازمانی یک پدیده مخرب در سازمان‌ها است که به دلیل عدم پایش محیط، موجب پدیدآیی حالت سایکوتیک سازمانی شده و باعث قطع ارتباط سازمان با واقعیات محیطی می‌شود. درچنین حالتی ناپیوستگی و تناقض در اهداف و استراتژی‌های سازمان امری محتمل است که می‌تواند پیامدهای زیان‌باری برای سازمان داشته باشد. لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی با روش TISM فازی انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران سازمان‌های دانش بنیان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه است. روایی و پایایی مصاحبه با استفاده از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. همچنین روایی و پایایی پرسشنامه با روش روایی صوری و پایایی باز آزمون مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا و کدگذاری با نرم افزار Atlas.ti استفاده شد. همچنین برای تحلیل کمی، از روش TISM فازی بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی در چهار محور زمینه‌های شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی، عوامل تشدیدکننده اسکیزوفرنی سازمانی، ابعاد پدیده اسکیزوفرنی سازمانی و پیامدهای آن می‌باشد، که عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی، فرهنگ اسکیزوتیک، عدم وجود واحدهای مرز گستر و پایشگر محیط و نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی از زمینه‌های شکل‌گیری اسکیزوفرنی سازمانی شناخته شد.

واژه‌های کلیدی: اختلالات سازمانی، اسکیزوفرنی، اسکیزوفرنی سازمانی، سازمان‌های دانش‌بنیان.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. نویسنده مسؤؤل: shariat.al@lu.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

مقدمه

استعاره، قابلیت‌ی کارا و ابزاری در جهت فهم آسان پدیده‌ها و مفاهیم است که ذهن مخاطب را در جهت فهم و شناخت یک موضوع یاری می‌کند؛ گرت مورگان^۱ در کتاب ارزشمند خود با عنوان استعاره‌های سازمانی، یک سازمان را به عنوان موجودی زنده معرفی می‌کند (مشبکی، ۱۴۰۰). بر این اساس سازمان به مثابه موجودی زنده تلقی شده که از ویژگی‌های یک موجود زنده برخوردار است. از این رو یکی از مسائلی که در میان موجودات زنده مشترک است، مسئله اختلالات زیستی و بیماری است؛ لذا همان‌گونه که موجودات زنده اختلالات زیستی و بیماری را تجربه می‌کنند، سازمان‌ها نیز ممکن است به این عارضه گرفتار آیند. براین اساس یکی از این عارضه‌های سازمانی پدیده اسکیزوفرنی سازمانی^۲ است (سینها و همکاران^۳، ۲۰۲۰). پدیده اسکیزوفرنی سازمانی برای سازمان‌هایی به وجود می‌آید که در میان آنچه که باید انجام دهند و آنچه که عملاً انجام می‌دهند پارادوکس و تناقض وجود دارد (آراک و همکاران^۴، ۲۰۲۲). علت اصلی این پدیده عدم پایش دقیق محیط سازمانی و به عبارتی قطع ارتباط سازمان با محیط خود است. در حقیقت سازمان اسکیزوفرنیک به سبب قطع ارتباط با محیط و عدم پایش صحیح محیط، به جای اتکا به حقایق و واقعیات برای فرموله‌سازی و تدوین اهداف و استراتژی‌ها، به ادراکات و برداشت‌های شخصی مدیران و استراتژیست‌های سازمانی تکیه کرده که نتیجه این امر چیزی جز سردرگمی در ماموریت سازمانی و ناپیوستگی در اهداف نیست (خضر و همکاران، ۱۴۰۰). این عارضه به سبب ایجاد اختلال در ماموریت و تعیین اهداف مناسب سازمانی بسیار مخرب و تهدیدزاست و در صورت پدیدآیی آن، بقای سازمان به شدت به خطر می‌افتد (گورجا^۵، ۲۰۱۳). لذا بر اساس آنچه بیان شد برای سازمان‌ها و شرکت‌های فعال در محیط‌های ارگانیک که پایش محیطی و کسب اطلاعات دقیق برای فرموله‌سازی و تدوین اهداف و استراتژی‌ها یک ضرورت انکارناپذیر است، شناخت و فهم پدیده اسکیزوفرنی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در محیط‌های سیال، همچون سازمان‌ها و شرکت‌های دانش بنیان، به سبب پویایی‌های محیطی و اصل سیالیت دانش، نیازمند پایش دقیق محیط و کسب اطلاعات لازم و در نهایت تصمیم بر اساس اطلاعات مؤثق هستند (دی اولیویرا^۶، ۲۰۱۸). اگر این شرکت‌ها دچار اختلال اسکیزوفرنیک شوند، ارتباط اطلاعاتی خود را با

-
1. Gareth Morgan
 2. Organizational Schizophrenia
 3. Sinha et al
 4. Araque et al
 5. Gureja
 6. De Oliveria

واقعیت‌های محیطی بیرونی از دست می‌دهند و در داخل سازمان، عدم تطابق بین سیاست و عملکرد و نگرش‌های متناقض و متضاد موجب سردرگمی و ابهام کارکنان و کاهش بهره‌وری می‌شود (کپس^۱، ۲۰۰۷). چون بدیهی است که ممکن است فاصله میان داده‌ها و حقایق محیطی با ادارا کات و برداشت‌های مدیران متفاوت بوده و میان آنچه که باید انجام شود و آنچه که واقعا انجام می‌شود، شکاف عمیقی پدید آید. در حقیقت شرکت‌های فعال در محیط‌های ارگانیک و پویا باید مبنای اصلی فعالیت‌های استراتژیک و تعیین اهداف خود را، پایش محیطی و کسب داده و اطلاعات از محیط قرار دهند تا گرفتار پدیده اسکیزوفرنی سازمانی نشوند. لذا مسئله اصلی پژوهش آن است که در صورت پدیدآیی عرضه اسکیزوفرنی سازمانی برای این شرکت‌ها، عواقب و پیامدهای مخربی همچون سردرگمی و ناپیوستگی در هدف‌گذاری، اختلال در ماموریت سازمان، اشتباهات استراتژیک در تصمیمات اساسی، عدم تطابق بین سیاست و عملکرد (کپس، ۲۰۰۷)، شکست در طراحی پست‌ها، روابط بین فردی سرد یا متضاد، ارتباط ضعیف و ناکارآمد بین کارکنان درون سازمان و بین مشتری و شرکت، نارضایتی ارباب رجوع، مشارکت کم منابع انسانی و (آراک و همکاران، ۲۰۲۲)، استرس، فرسودگی شغلی و فقدان هماهنگی، نظم و انضباط ایجاد می‌شود (سینها و همکاران، ۲۰۲۰). همانطور که بدن انسان بیمار می‌شود و برای بهبودی نیاز به دارو دارد، سازمان‌ها نیز به استراتژی و برنامه‌های رشد خاصی نیاز دارند تا خود را با آن هماهنگ اجرا کنند و این امر باید به‌طور مداوم حفظ شود (سینها و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر آنچه بیان شد، آنچه ضرورت و اهمیت پژوهش را تعمیق می‌بخشد، وجود شکاف نظری و عملی در باب موضوع اسکیزوفرنی سازمانی است. پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور محدود به تحقیق خضر و همکاران (۱۴۰۰) با محوریت سنجش و ارزیابی شاخص‌های اسکیزوفرنی سازمانی است. همچنین پژوهش‌های خارجی مانند آراک و همکاران (۲۰۲۲) با موضوع تجزیه و تحلیل تثبیت کارآفرینی پایدار و سالم براساس اسکیزوفرنی سازمانی، سینها و همکاران^۲ (۲۰۲۰) و بررسی تأثیرات اسکیزوفرنی سازمانی و شوارتز^۳ (۲۰۰۷) پژوهشی با محوریت ارزیابی اختلالات مؤثر در ایجاد اسکیزوفرنی سازمانی، از پژوهش‌های مهم در این زمینه هستند که پژوهش‌های متفاوتی با رویکرد تحقیق حاضر به انجام رسانیده‌اند. حال که اهمیت موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، برای داشتن یک جامعه سالم باید وضعیت سلامت در سازمان و به تبع آن در کارکنان سازمان مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. بنابراین با توجه به شکاف نظری و عملی پژوهش، این تحقیق بر آن است که الگوی شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی

1. Capps
2. Sinha et al
3. Schwarz

سازمانی را با روش TISM فازی ارائه دهد. لذا سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که پدیده اسکیزوفرنی سازمانی چگونه به وجود می‌آید و الگوی شکل‌گیری این مفهوم به چه صورت است؟

بنیان‌های ریشه‌شناختی اسکیزوفرنی سازمانی: هر سازمانی از افراد تشکیل شده است و همانطور که انسان می‌تواند بیمار شود، سازمان نیز می‌تواند بیمار شود. اخیراً اصطلاحات پزشکی در حیطه مطالعات مدیریت و سازمان وارد شده است و با تلفیق اصطلاحات پزشکی و مفاهیم مدیریتی استعاره‌های جدیدی به وجود آورده است. از لحاظ ریشه‌شناختی، اسکیزوفرنی سازمانی ریشه در تئوری‌هایی همچون «سازمان پارانوئید»، «سازمان افسرده»، «سازمان دراماتیک» و «سازمان‌های اجباری» دارد (فاکسمن^۱، ۲۰۰۴)؛ (شوارتز، ۲۰۰۷) و (کرستن، ۲۰۰۵). در سازمان‌های «پارانوئید^۲» ترس، بی‌اعتمادی و سوء ظن حاکم است. کارکنانی که انگیزه اصلی آن‌ها حفاظت از خود است، در اعمال خود محافظه کار هستند، از ریسک کردن می‌ترسند و خود را قربانیان احتمالی می‌دانند. چنین سازمان‌هایی معمولاً تمام فرآیندهای تولید را برای کاهش خطر تعارضات داخلی جدا می‌کنند (فاکسمن، ۲۰۰۴). یک سازمان پارانوئید با بی‌اعتمادی، اضطراب و آمادگی دائمی برای دفع حملات سازمان نسبت به انواع تهدیدها بسیار حساس است (آراک و همکاران^۳، ۲۰۲۲). سازمان پارانوئید در برخورد با آینده وسواس دارد، بنابراین درگیر آینده‌گریزی می‌شود (شوارتز^۴، ۲۰۰۷). در واقع سازمان‌های پارانوئید به شدت روی تاکتیک‌های ترس سرمایه‌گذاری می‌کنند، دائماً کارکنان خود را برای نشانه‌های بی‌وفاداری زیر نظر می‌گیرند و به هر دشمن واقعی یا خیالی حمله می‌کنند، مبادا خودشان در ابتدا مورد حمله قرار گیرند و در نتیجه واقعیتی را که از آن می‌ترسند ایجاد کنند (کرستن^۵، ۲۰۰۵). آنچه بیان شد، زمینه‌ساز شکل‌گیری یک سازمان اسکیزوفرنیک است. در سازمان اسکیزوفرنیک، مدیران دچار نوعی بدبینی و بی‌اعتمادی نسبت به همکاران و زیر دستان خود هستند. در سازمان‌های اسکیزوفرنی، مدیران ترجیح می‌دهند از کارمندان فاصله بگیرند و برای محافظت از خود از جزئیات کاری اجتناب کنند (فاکسمن، ۲۰۰۴). ریشه دیگر سازمان اسکیزوفرنیک، افسردگی سازمانی است. سازمان‌های «افسرده^۶» دارای مدیران منفعل و کارمندی است که نسبت به آینده نامطمئن هستند. به این دلیل به آن‌ها سازمان افسرده گفته می‌شود که مدت زیادی است تغییر نکرده‌اند و ارتباط خود را با محیط قطع کرده‌اند. لذا در این سازمان ابتکارات معمولاً بی‌فایده است؛ زیرا سازمان بیش‌ترین علاقه را به حفظ وضعیت موجود دارد (شوارتز، ۲۰۰۷). مشخصه این

-
1. Fuxman
 2. paranoid
 3. Araque et al
 4. Schwarz
 5. Kersten
 6. Depressed

سازمان‌ها عدم تمایل به ریسک‌پذیری و تصمیم‌گیری است و به شدت بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی بودن مانع از هرگونه تغییر معنی‌دار می‌شود (کتس دی وریس^۱، ۲۰۰۴). مدیران سازمان‌های اسکیزوفرنیک همچون سازمان افسرده دچار خطای شخصی‌سازی واقعیات هستند و به جای آن که حقایق محیط خود را ببینند، ادراک و برداشت شخصی خود را مبنای قرار می‌دهند؛ لذا به دلیل عدم توجه به واقعیات محیطی است که به عارضه اسکیزوفرنی سازمانی دچار می‌شوند. همچنین اسکیزوفرنی سازمانی ریشه در نظریه سازمان‌های «اجباری^۲» دارد. بر اساس این نظریه همه چیز، از جمله جزئیات، سیستمی است و باید از قبل تأیید شود. چنین سازمان‌هایی معمولاً دارای بازار مخصوص به خود با اهداف مشخص هستند. کارمندان سعی می‌کنند با رعایت دقیق قوانین تعیین شده از اشتباهات جلوگیری کنند. مشکلات در چنین سازمان‌هایی زمانی به وجود می‌آیند که نیاز به تغییر سریع وجود داشته باشد، زیرا سازمان‌های اجباری انعطاف کافی برای ایجاد تغییرات سریع را ندارند (فاکسمن، ۲۰۰۴).

سازمان‌های اجباری مکانیسم‌های کنترلی گسترده‌ای دارند، اما بر نظارت داخلی و نه بیرونی تمرکز دارند. آن‌ها که مشغول کمال‌گرایی و تشریفات هستند، به دنبال کنترل تمام جزئیات زندگی سازمانی از طریق برنامه‌ریزی، بودجه، ارزیابی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها هستند که حول برخی «موضوعات» ثابت و اغلب راکد سازماندهی شده‌اند (کرستن، ۲۰۰۵). وجه خصیصه مشترک میان سازمان اجباری و سازمان اسکیزوفرنیک تلاش زیاد در جهت کنترل است. در ساختار اسکیزوفرنیک مدیریت میانی اغلب برای کنترل مبارزه می‌کند. در حقیقت این سازمان شکاف زیادی میان آنچه کارکنان و محیط از آن می‌خواهند با اهداف خود می‌بینند که از طریق کنترل سعی در کاهش این شکاف دارد (فاکسمن، ۲۰۰۴).

اسکیزوفرنی: اصطلاح اسکیزوفرنی^۳ از دو واژه «اسکیزو» به معنای «شکاف» و «فرنو» به معنی «ذهن، مغز و مجموعه» تشکیل شده است که در ترکیب واژه اسکیزوفرنی از مفهوم ذهن بهره گرفته و این اصطلاح معنای «روان از هم‌گسیخته یا روان‌گسیختگی» دارد. اسکیزوفرنی، توسط یک روان‌پزشک سوئیسی به نام اوژن بلولر^۴ (۱۹۹۱) نام‌گذاری شد و بیانگر اختلال و گسیختگی‌های میان تفکر، هیجان، احساس و رفتار بیماران مبتلا به آن است (بهرام‌پور، ۱۳۹۶). اسکیزوفرنی در واقع نوعی اختلال روانی است که در آن بین افکار و احساسات فرد شکافی وجود دارد که به نظر می‌رسد با واقعیت ارتباط ندارد (سینها و همکاران، ۲۰۲۰). بر اساس راهنمای تشخیصی و آماری اختلالات

1. Kets de Vries
2. coercive
3. Schizophrenia
4. Eugen Bleuler

روانی انجمن روانپزشکی آمریکا، (۱۹۸۰) علائم مشخصه اسکیزوفرنی، بدتر شدن عملکرد از سطوح قبلی است که شامل هذیان، توهم، کمبود انگیزه و مشکل در تفکر و تمرکز است. اختلالات عمده در محتوای فکر، توهمات است که اغلب متعدد، تکه تکه یا عجیب هستند. اسکیزوفرنی بیش‌تر شامل از دست دادن مرزهای خود و تمایل به کناره‌گیری از مشارکت با دنیای بیرونی و در عوض مشغول شدن با ایده‌ها و خیال‌پردازی‌های خودمحور و غیرمنطقی است (ملگز، ۱۹۸۲؛ شوارتز، ۲۰۰۷).

اسکیزوفرنی سازمانی: همانطور که در بالا گفته شد، در رابطه با سلامت سازمانی، یکی از اختلالات مؤثر بر عملکرد سازمانی، اسکیزوفرنی سازمانی است. گورجا^۲ (۲۰۱۳)، معتقد است که ریشه شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی شکاف‌های زیادی است که بین آنچه بسیاری از شرکت‌ها قول می‌دهند که ارائه دهند و آنچه انجام می‌دهند، وجود دارد؛ به عنوان مثال، بخش عمده‌ای از این مشکل ریشه در این واقعیت دارد که درحالی‌که یک شرکت ممکن است مشتاق به حداکثر رساندن رضایت مشتری باشد، می‌خواهد هم‌زمان ارزش سهام را نیز به حداکثر برساند. این تعقیب و سواسی، عینیت را از مدیران می‌گیرد و تعارض منافع شخصی ناشی از آن، سیگنال‌های اشتباهی در شرکت ایجاد می‌کند که منجر به اسکیزوفرنی سازمانی می‌شود (سینها و همکاران، ۲۰۲۰). مفهوم اسکیزوفرنی سازمانی را همچنین به عنوان وضعیتی معرفی کرده‌اند که به دلیل کشش‌های متضاد خواسته‌های کارکنان برای داشتن زندگی شخصی از یک سو و از طرف دیگر نیاز سازمان برای در دسترس داشتن کارکنان به‌طور مداوم و تقاضاهای بیشتری از جمله افزایش میانگین ساعات کاری از کارمندان در محل کارشان اعمال می‌شود، که این کشمکش‌های متضاد بین خواسته‌های سازمان و کارمندان منجر به اسکیزوفرنی سازمانی می‌شود (روتمان و سیلیرز^۳، ۲۰۰۷). درحالی‌که کتس دی وریس (۱۹۸۴) سعی کرده است ساختار سازمان‌های اسکیزوئید/فرهنگ اسکیزوئید را توضیح دهد، تعاریف بسیار کمی از اسکیزوفرنی سازمانی در ادبیات وجود دارد، و به همان اندازه مقالات در مورد اسکیزوفرنی سازمانی پراکنده است. یکی از تعریف‌های اسکیزوفرنی سازمانی که نویسندگان ماهیت آن را نسبتاً جامع دانسته‌اند، تعریف ارائه شده توسط اولیورا (۲۰۱۴) است؛ در این تعریف آمده است: "اسکیزوفرنی سازمانی اختلالی است که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی (خرد، کلان و میانی)، اعماق سازمان و چشم اندازه‌ها ظاهر شود و هنگامی که فعال باشد، شامل علائمی مانند فقدان دید (چشم انداز) و کاهش درک واضح از هدف، مشکل در مدیریت افراد و تغییر و طراحی ضعیف فرایندهای ارتباطی است". در این راستا، شاخص‌های اصلی سازمان

1. Melges
2. Gureja
3. Rothmann & Cilliers

اسکیزوفرنیک، عدم اطمینان در تصمیمات و هدف‌گذاری، خلأ رهبری مؤثر، مدیریت ارشد منزوی، عدم مشارکت بالا، گسست میان حقایق و واقعیات محیطی با آنچه در سازمان می‌گذرد و بروز بی‌تفاوتی میان کارکنان است (دی اولیویرا، ۲۰۱۶). همچنین یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی سازمان اسکیزوفرنیک، دعوای سیاسی است؛ به‌ویژه در میان مدیران ردیف دوم که تلاش می‌کنند خلأ قدرت مدیریت ارشد را جبران کنند. در یک سازمان اسکیزوتیوئید، هیچ استراتژی هماهنگ و یکپارچه مبتنی بر محصول و بازار توسعه نمی‌یابد؛ چرا که ارتباط سازمان با محیط قطع شده است. در ساختار اسکیزوتیوئید، سازمان در هم می‌پیچد و منحرف می‌شود و تغییرات ایجاد می‌شود و بعداً معکوس می‌شود (کتس د وریس و میلر، ۱۹۸۴). بنابراین، سازمان‌های اسکیزوفرنیک ارتباط خود را با واقعیت‌های محیطی بیرونی از دست می‌دهند و در داخل سازمان کاهش بهره‌وری و احساس بی‌تفاوتی توأم با کارکنان سردرگم با الگوهای پیچیده فکری و رفتاری به وجود می‌آید (کپس، ۲۰۰۷). می‌توان گفت که بزرگ‌ترین خطر یک سازمان اسکیزوتیوئید در ناتوانی آن در فکر کردن به یک هدف خاص نهفته است، به طوری که ناپیوستگی‌ها ناشی از تکه تکه شدن گذشته، حال و آینده، این سازمان را سردرگم و بدون هدف می‌کند (دراکر^۲، ۱۹۶۹). در همین راستا پساایندهای اسکیزوفرنی سازمانی را می‌توان در انزوا، ناامیدی کارمندان، عدم رضایت به دلیل درگیری‌های مداوم و رفتار تصمیم‌گیری نامنظم و طرح‌های متعدد اما بدون استراتژی منسجم جستجو کرد (شوارتز، ۲۰۰۷).

پیشایندها و پساایندهای اسکیزوفرنی سازمانی: درخصوص مهمترین پیشایندهای اسکیزوفرنی سازمانی چهار عامل محیط کار و فرهنگ، سردرگمی در سیاست‌های شرکت، تمرکز قدرت و عدم اعتماد، حمایت و مشارکت کارکنان نقش اساسی دارند. محیط کار و فرهنگ شامل عناصر حیاتی شفافیت نقش و مسئولیت‌های شغلی مشخص شده و تعریف شده شفاف است که در سازمان اسکیزوفرنیک وجود ندارد (سینها و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین سردرگمی در سیاست‌های شرکت به این معنا است که اهداف، روشن نیستند و روند و اجرای سیاست مشخص نیست و عدم انسجام در بخش‌های مختلف سازمان وجود دارد. به علاوه تمرکز قدرت یک مشکل عمده در سازمان اسکیزوفرنیک است. این تمایل برای رها نکردن قدرت از دست کسی است که سازمان اسکیزوفرنیک به نفع او است و ماندن او در قدرت را تضمین می‌کند. در چنین سازمان‌هایی رهبری خودکامه و مستبد است و کارمندان آزادی لازم برای ابتکار عمل را ندارند. آخرین پیشایندها نیز عدم اعتماد، حمایت و مشارکت کارکنان است. اگر فقدان اعتماد و حمایت وجود داشته باشد، مطمئناً

1. Capps
2. Drucker

موقعیت‌های استرس‌زا، پارادوکس (تناقض) دوگانه و مشکل در مدیریت افراد به وجود می‌آید که همه از ویژگی‌های کلیدی اسکیزوفرنی سازمانی هستند (سینها و همکاران، ۲۰۲۰). به علاوه در خصوص پسایندهای سازمان اسکیزوفرنیک به عدم توانمندی و ابهام بالای نقش، ارتباط ضعیف و ناکارآمد بین کارکنان درون سازمان و بین مشتری و شرکت، ناکارآمدی مربوط به استخدام، حفظ، سیستم مدیریت عملکرد، عدم تطابق بین سیاست و عملکرد، نارضایتی ارباب رجوع و مشارکت کم، نارضایتی و فقدان فرهنگ نظم و انضباط در میان کارکنان اشاره شده است (آراک و همکاران، ۲۰۲۲).

در خصوص پیشینه لازم به توضیح است که تا زمان انجام پژوهش فقط یک تحقیق در خصوص مفهوم اسکیزوفرنی سازمانی انجام شده بود. در این پژوهش خضر و همکاران (۱۴۰۰) ارزیابی و سنجش اسکیزوفرنی سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش از رویکرد آمیخته اکتشافی کیفی به کمی استفاده شده است و جامعه هدف در بخش تحلیل دلفی شامل ۳۰ نفر از استادان دانشگاهی حوزه مدیریت و روان‌شناسی، روان‌پزشکان، کارکنان و مدیران رده بالای سازمان صدا و سیما بودند نتایج تحلیل عاملی نشان داد که ۹۱ شاخص مقیاس اسکیزوفرنی سازمانی به ۱۱ عامل بنیادین قابل کاهش هستند؛ رفتار سازمانی اسکیزوفرنی، مؤلفه هیجانی-روانی، فنی، تعاملی، رفتار فردی، نهادی، اجتماعی-فضایی، رهبری، مسیر و اهداف، روحیه و اخلاق‌های منفی، ارتباطات و همکاری‌های سازمانی. مدل سازی معادلات ساختاری نیز گویای آن بود که مقیاس ۱۱ مؤلفه‌ای اسکیزوفرنی سازمانی از برزش و اعتبار تأییدی قابل قبولی برخوردارند. در خصوص پژوهش‌های خارجی نیز باید گفت که آراک و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به تجزیه و تحلیل تثبیت کارآفرینی پایدار و سالم براساس اسکیزوفرنی سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ایجاد مشکلات برای دستیابی به اهداف و مقاصد در سازمان تأثیری بر عملکرد کاری کارگران ایجاد نمی‌کند اما مانع از تحکیم این شرکت‌ها در کارآفرینی پایدار و سالم می‌شود. به‌علاوه شرایط محیطی خارج از سازمان، مانند مشکلات سیاسی، محدودیت‌های قانونی، بحران اقتصادی، بهداشتی و آموزشی که کشور ونزوئلا تجربه می‌کند- به شرکت‌ها کمک نمی‌کند تا به سازمان‌های سالم تبدیل شوند و آن‌ها را در موقعیت خطرناکی قرار می‌دهد، در نتیجه کارکنان در معرض خطر مشکلات سلامتی قرار می‌گیرند. سینها و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تاثیر اسکیزوفرنی سازمانی در سازمان‌های هندی با نقش کاهش دهنده رهبری طنین انداز پرداختند؛ در این پژوهش موضوع مورد بحث این بود که چگونه می‌توان اسکیزوفرنی سازمانی را کاهش داد. نتایج نشان داد که نوشداروی این مشکلات جدید در دستان رهبران طنین انداز است؛ زیرا رهبری طنین انداز در مورد ایجاد روابط، حفظ آن‌ها و ایجاد طنین یا نشاط در محل کار بسیار مؤثر است. دی اولیویرا (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان تعریف و یک مدل مفهومی برای اسکیزوفرنی سازمانی را انجام داد؛ در این پژوهش تعریفی از

اسکیزوفرنی سازمانی هم با پرداختن به ادبیات موجود و هم با استفاده از یک رویکرد اکتشافی کیفی با استفاده از بحث گروهی متمرکز و مصاحبه ارائه شده است. نتیجه‌گیری اصلی این تحقیق این است که اسکیزوفرنی سازمانی مفهوم مهمی است که باید بیش‌تر روشن شود و مورد مطالعه قرار گیرد. در واقع، اسکیزوفرنی سازمانی بیش از یک استعاره است؛ زیرا درک آن می‌تواند به پیامدهای عملی، مانند شناسایی علائم و اعمال اقدامات اصلاحی منجر شود. شوارتز (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان ارزیابی اختلالات آینده در سازمان‌ها، پیامدهایی برای تشخیص و درمان سازمان‌های اسکیزوفرنی پرداخته است؛ هدف از این مقاله برجسته کردن ارتباط درونی یک سازمان برای تشخیص و درمان اختلالات سازمانی بود. نتیجه اصلی این پژوهش این است که برای درمان اختلالات روانی باید آینده را تحت کنترل خود قرار داد. لذا پیشنهاد می‌کنند که در یک زمینه سازمانی، تکنیک سناریو یا مدیریت مسائل استراتژیک را برای درمان اختلالات سازمانی به‌کار برده شود.

ابزار و روش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی- استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران سازمان‌های دانش بنیان در استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید اشاره داشت که با توجه به ماهیت موضوع و مفهوم اسکیزوفرنی سازمانی باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. لذا ترکیبی از استادان دانشگاه و مدیران سازمان‌های دانش بنیان به عنوان اعضای نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. مصاحبه‌های انجام شده توسط محققان در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی، پرسشنامه است که به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد. روش سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که نشان از تأیید روایی و

پایایی پرسشنامه‌ها داشت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری با نرم افزار Atlas.ti استفاده شد. همچنین برای تحلیل کمی از روش TISM فازی بهره گرفته شده است.

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱). ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

Table (1). Demographic characteristics of the sample

فرآوانی Abundance	مدیران Managers	فرآوانی Abundance	مدیرک تحصیلی degree of education	فرآوانی Abundance	سابقه کاری Work Experience	فرآوانی Abundance	جنسیت gender
۷	ارشد senior	۵	کارشناسی BSc.	۹	۵-۱۰	۱۶	مرد Male
۱۳	منابع انسانی human resources	۱۰	کارشناسی ارشد MSc.	۸	۱۱-۱۵	۴	زن Female
		۵	دکتر P.H.D	۳	بیشتر از ۱۵		

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پس از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی بودند، شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti شناسایی شدند. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۲) - که نشان‌دهنده عوامل نهایی مؤثر بر شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی می‌باشند - تشکیل شد.

جدول (۲). فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی

Table (2). Coding process and effective factors on the formation of schizophrenia phenomenon

مقولات Categories	کدهای انتخابی Choice codes	کدهای محوری Axial codes	کدهای باز Open source
The formation grounds of the phenomenon of organizational schizophrenia زمینه‌های شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی	عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی Lack of strategic intelligence and management dashboards	نبود راهبرد استراتژیک، نبود داشبوردهای مدیریتی، نبود تحلیل‌های استراتژیک	عدم اطلاع‌رسانی درست از راهبرد استراتژیک، عدم تطابق سازمان با محیط رقابتی،
	فرهنگ اسکیزوئید Schizoid culture	عدم هماهنگی سازمانی، انزای فرهنگی، تضاد فرهنگی	ناهماهنگی و عدم هماهنگی میان ارزش‌ها، باورها، آموزه‌ها و رفتارهای اجتماعی درون یک سازمان یا جامعه، تضاد و ناسازگاری بین اجزای مختلف یک فرهنگ، جدایی و عدم تعامل و همکاری میان اجزای مختلف یک فرهنگ، عدم هماهنگی در مفهوم‌سازی و تفسیر مفاهیم فرهنگی
	عدم وجود واحدهای مرزگستر و پایشگر محیط Absence of border guards and environmental monitoring units	نداشتن دید کلی از محیط، کاهش هماهنگی و تعامل، عدم تطبیق با تغییرات محیطی	ناتوانی در تشخیص واکنش به تغییرات محیطی، عدم هماهنگی و همکاری با عوامل خارجی، عدم شفافیت و نادیده گرفتن تهدیدات خارجی، عدم تحلیل محیطی، عدم تحلیل صحیح و جامع از عوامل خارجی
	نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی Lack of accurate management and organizational information systems	عدم سیستم اطلاعاتی دقیق، عدم استفاده از منابع و داده‌های معتبر، عدم استفاده از فناوری‌های مناسب	بررسی مداوم عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی، عدم استفاده صحیح از سیستم‌های اطلاعاتی، عدم توانایی تحلیل و تفسیر داده‌ها، عدم استفاده از منابع موثق و دقیق
Factors aggravating the phenomenon of organizational schizophrenia عوامل تشدیدکننده پدیده اسکیزوفرنی سازمانی	تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی Concentration of power and organizational dictatorship	تمرکز قدرت، دیکتاتوری سازمانی، عدم انتقال قدرت	محدود کردن دسترسی به اطلاعات برای اعضای سازمان، فیلتر کردن و تغییر اطلاعات، محدود کردن آگاهی عمومی از وضعیت و فعالیت‌های سازمان، کمبود مشارکت، تصمیم‌گیری مرکزی
	هوبریس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی Leadership hubris and managerial narcissism	خودپرستی سازمانی، رهبری بی‌اندازه، خودمحوری، خودشیفتگی رهبران	نادیده گرفتن نظرات و انتقادات دیگران، تمرکز بر خود و منافع شخصی، افراط‌گری رهبری، خودمدیریتی
	توهم شایستگی مدیریتی Illusion of management competence	توهم همه‌پرسی، توهم خودتکیه، افراط‌گری شایستگی	اعتقاد غیرمعتول به توانایی‌ها و شایستگی خود، اعتقاد ناشایسته به توانایی خود در مقابل هرگونه مشکل و شکست، اهمیت بیش از حد به توانایی‌ها و عملکرد خود، نادیده گرفتن نقاط ضعف و کاستی‌های خود
	توهم دانایی مدیریتی Illusion of management knowledge	تکبر دانشی، اغراق مهارت‌ها، توهم خودکارآمدی	اغراق و بزرگ‌نمایی از دانش و توانایی‌های فردی خود، نمایش دادن خود به عنوان فردی با مهارت‌ها و توانایی‌های فراوان، بیش از حد واقعیت، افراط در خودبینی و خودارزیابی مثبت، غرور دانشی

Dimensions of the phenomenon of organizational schizophrenia	Consequences of the phenomenon of organizational schizophrenia
<p>پارادوکس ماموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط Mission paradox due to inconsistency with the environment</p>	<p>وجود تعارض و تضاد بین اهداف و ماموریت سازمان با نیازها و شرایط محیطی، عدم همخوانی بین هدف کلی سازمان و شرایط موجود در محیط بیرونی سازمان، ناسازگاری بین استراتژی‌ها و اهداف سازمان با شرایط و نیازهای محیطی، تعارض ارزش‌ها، تناقض منابع</p>
<p>پدیدایی اختلال سایکوتیک سازمانی The phenomenon of organizational psychotic disorder</p>	<p>خارج شدن سازمان از حالت طبیعی، بروز رفتارهای دشمنانه و تعارض آفرین در سازمان، سازمان سوزی، نادیده گرفتن دیدگاه‌ها، انتقادات و نظرات مخالف</p>
<p>سردرگمی و ناپوستگی اهداف Confusion and discontinuity of goals</p>	<p>عدم تطابق اهداف مختلف در سازمان یا بین سازمان و محیط خارجی با یکدیگر، عدم همسویی کافی در اهداف و استراتژی‌ها، عدم اتصال و انسجام بین اهداف مختلف سازمان، تناقض و ناهمخوانی اهداف با یکدیگر</p>
<p>ایجاد ساختار اسکیزوئید Creating a schizoid structure</p>	<p>تضاد در توزیع وظایف، تداخل نقش‌ها، عدم وضوح در مسئولیت‌ها و اختیارات، عدم ثبات و پایداری در ساختار سازمانی، نداشتن استراتژی و برنامه‌ریزی منسجم، تغییرات غیرمنطقی و ناپیوسته، انعدام تعامل و هماهنگی مشترک بین واحدها</p>
<p>عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات Lack of consistency of the organization with the changes</p>	<p>عدم توانایی برقراری ارتباط و تعامل مؤثر با تغییرات محیطی، مقاومت در برابر تغییر، عدم توانایی در تطبیق و سازگاری با تغییرات در محیط، جامدیت سازمانی، ناتوانی در اجرا و انجام تغییرات</p>
<p>عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف Lack of coordination between strategies and goals</p>	<p>عدم هماهنگی بین استراتژی‌ها و اهداف سازمان، ناهماهنگی بین اجزاء مختلف استراتژی‌های سازمان، تضاد و تعارض بین استراتژی‌ها و اهداف سازمان، عدم همخوانی و هماهنگی بین استراتژی‌های مختلف سازمان، ناتوانی در تطبیق استراتژی‌های خود با اهداف و شرایط محیطی</p>
<p>خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف گذاری و چشم انداز Errors and mistakes in decisions, goal setting and vision</p>	<p>انتخاب نادرست یا ناکارآمد گزینه‌های تصمیم‌گیری، تعیین هدف‌های ناشی از نقص در تحلیل، عدم وضوح و تعارض در هدف‌ها، وجود تعارض و عدم هماهنگی بین هدف‌های مختلف در یک سازمان، عدم توجه و رعایت هدف‌های اصلی و انحراف از مسیر مشخص شده،</p>
<p>کاهش بهره‌وری و کارایی Reducing productivity and efficiency</p>	<p>کاهش کیفیت و کمبود عملکرد در انجام وظایف و فعالیت‌ها، کاهش توانایی سازمان در تولید و ارائه محصول یا خدمات بهینه با حداقل منابع، ناکارآمدی در استفاده از منابع و انجام فعالیت‌ها به طور مؤثر و بهینه، کاهش کارایی و عملکرد سازمان در رسیدن به اهداف و انجام وظایف مورد انتظار</p>

یافته‌های بخش کمی

تحلیل مدلسازی

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل‌فازی^۱

مدل‌سازی ساختاری تفسیری گزینه صحیحی برای مواجهه با موضوعات مبهم به منظور شناسایی تعیین سطح و روابط بین مؤلفه‌های کیفی می‌باشد (رضانیان و همکاران، ۱۳۹۴). از سوی دیگر، طی پژوهش‌های بسیاری، تلاش شده‌است که ISM به TISM ارتقا یابد که از سوی سوشیل معرفی شده (سورواستوا و سوشیل^۲، ۲۰۱۴) و در نهایت روش TISM فازی در پژوهش‌های خاتوانی و همکاران^۳ (۲۰۱۵) و بامل^۴ (۲۰۱۹) مورد استفاده قرار گرفته است.

مرحله اول: تعریف متغیرهای زبانی

پس از شناسایی مؤلفه‌ها، نوبت به تشکیل ماتریس مجموع می‌شود؛ با توجه به اینکه ۱۶ مؤلفه به‌عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی شناسایی شدند، لذا یک ماتریس [۱۶×۱۶] تشکیل شد که سطر و ستون‌های آن مشتمل بر عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی می‌باشند. متغیرهای زبانی در روش TISM توسط اعداد فازی مثلثی که در جدول زیر نشان داده شده است، تعریف می‌شوند.

جدول (۳). تعریف متغیرهای زبانی برای مقایسات زوجی

Table (3). Definition of linguistic variables for pairwise comparisons

متغیرهای زبانی Linguistic variables	معادل لاتین Latin equivalent	مقادیر Amounts
خیلی زیاد very high	VH (very high influence)	(0/75, 1, 1)
زیاد high	H (high influence)	(0/5, 0/75, 1)
کم low	L (low influence)	(0/25, 0/5, 0/75)
خیلی کم very low	VL (very low influence)	(0, 0/25, 0/5)
بدون تأثیر No influence	NO (No influence)	(0, 0, 0/25)

1. Total Fuzzy Interpretative Structural Modeling
2. Srivastava & Sushil
3. Khatwani et al
4. Bamel et al

مرحله دوم: تشکیل ماتریس فازی روابط درونی متغیرها (FSSIM) برای تعیین نوع روابط در این ماتریس از جدول زیر استفاده می‌شود.

جدول (۴). تعریف نمادها

Table (4). Definition of symbols

مفهوم نماد Symbol concept	نماد symbol
i منجر به j (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون j) i leads to j (row factor i leads to column j)	V
j منجر به i (عامل سطر i زمینه ساز رسیدن به ستون j) j leads to i (row factor i leads to column j)	A
رابطه دوطرفه بین i و j وجود دارد (زمینه‌ساز همدیگرند). There is a two-way relationship between i and j (they create each other's context).	X
هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد. There is no relationship between two elements i and j .	O

مرحله سوم: تشکیل ماتریس مجموع SSIM

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از طریق مد، ماتریس تجمیع نظرات خبرگان تشکیل شد که در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول (۵). ماتریس مجموع (SSIM)

Table (5). sum matrix (SSIM)

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
V(L)	V(VH)	V(B)	X(L)	V(VH)	V(VH)	V(B)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	A(L)	O(NO)	V(B)	V(B)	V(VH)		عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی Lack of strategic intelligence and management dashboards
V(VH)	V(B)	A(B)	A(B)	X(VH)	X(VH)	X(H)	A(B)	A(L)	A(L)	A(L)	O(NO)	A(B)	A(VH)			فرهنگ اسکیزوئید Schizoid culture
V(VH)	V(VH)	A(VL)	A(B)	V(VH)	V(VH)	V(L)	V(B)	O(NO)	O(NO)	V(B)	A(VH)	X(H)				عدم وجود واحدهای مرزگستر و پایشگر محیط Absence of border guards and environmental monitoring units
V(L)	V(B)	O(NO)	V(B)	V(VH)	V(VH)	V(VH)	V(B)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)					نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی Lack of accurate management and organizational information systems
V(B)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	V(VL)	V(VL)	V(L)						عدم وجود همبندی سازمان با تغییرات Lack of consistency of the organization with the changes
V(B)	V(B)	O(NO)	O(NO)	V(VL)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	X(H)	X(H)							هووبریس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی Leadership hubris and managerial narcissism
V(VL)	V(B)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	V(L)	V(VL)	O(NO)	X(L)								سردرگمی و ناپوستگی اهداف Confusion and discontinuity of goals
V(VL)	V(B)	O(NO)	O(NO)	O(NO)	V(L)	V(VL)	O(NO)									عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف Lack of coordination between strategies and goals
V(L)	V(B)	A(L)	A(L)	A(B)	A(B)	A(B)										پارادوکس مأموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط Mission paradox due to inconsistency with the environment
V(B)	X(B)	A(B)	A(B)	V(VH)	A(VH)											توهم دانایی مدیریتی Illusion of management knowledge
V(VH)	X(VB)	X(VB)	X(H)	X(VH)												توهم شایستگی مدیریتی Illusion of management competence
V(VH)	V(VH)	A(B)	A(B)													ایجاد ساختار اسکیزوئید Creating a schizoid structure
V(VH)	V(B)	X(H)														تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی Concentration of power and organizational dictatorship
V(VH)	X(VH)															پدیدایی اختلال سایکوتیک سازمانی The phenomenon of organizational psychotic disorder
X(VH)																خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف‌گذاری و چشم‌انداز Errors and mistakes in decisions, goal setting and vision
																کاهش بهره‌وری و کارایی Reducing productivity and efficiency

تفسیر جدول: همانطور که در جدول مشخص شده است، میزان تأثیر مؤلفه 1 به 2، $V(VH)$ می‌باشد. که به این معناست: مؤلفه 1 بر 2 تأثیر خیلی زیادی (Very High) دارد. مرحله چهارم: تشکیل ماتریس زوجی مجموع SSIM پس از اینکه ماتریس مجموع توسط خبرگان پر شد. نوبت به تکمیل آن و تشکیل ماتریس زوجی مجموع می‌رسد. برای تکمیل ماتریس زوجی مجموع، به شیوه زیر عمل می‌شود:

جدول (6). نحوه تکمیل ماتریس به کمک نمادهای مفهومی و اعداد کمی فازی

Table (6). How to complete the matrix using conceptual symbols and fuzzy quantitative numbers

نماد فازی خانه قرینه i و j Fuzzy symbol of relative house i and j	نماد خانه قرینه i و j The symbol of the relative house i and j	نماد فازی خانه i و j Fuzzy symbol of house i and j	نماد خانه i و j house symbol i and j		
(0, 0, 0/25)	NO	(0/75, 1, 1)	VH	V(VH): متغیر i بر j تأثیر خیلی زیادی دارد V(VH): variable i has a very large effect on j	V
(0, 0, 0/25)	NO	(0/5, 0/75, 1)	H	V(H): متغیر i بر j تأثیر زیادی دارد V(H): variable i has a great influence on j	
(0, 0, 0/25)	NO	(0/25, 0/5, 0/75)	L	V(L): متغیر i بر j تأثیر کمی دارد V(L): variable i has little effect on j	
(0, 0, 0/25)	NO	(0, 0/25, 0/5)	VL	V(VL): متغیر i بر j تأثیر خیلی کمی دارد V(L): variable i has little effect on j	
(0/75, 1, 1)	VH	(0, 0, 0/25)	NO	A(VH): متغیر j بر i تأثیر خیلی زیادی دارد A(VH): variable j has too much influence on i	A
(0/5, 0/75, 1)	H	(0, 0, 0/25)	NO	A(H): متغیر j بر i تأثیر زیادی دارد A(H): variable j has a great influence on i	
(0/25, 0/5, 0/75)	L	(0, 0, 0/25)	NO	A(L): متغیر j بر i تأثیر کمی دارد A(L): variable j has little effect on i	
(0, 0/25, 0/5)	VL	(0, 0, 0/25)	NO	A(VL): متغیر j بر i تأثیر خیلی کمی دارد A(VL): variable j has very little effect on i	
(0/75, 1, 1)	VH	(0/75, 1, 1)	VH	X(VH): متغیر j بر i و همچنین i بر j تأثیر متقابل خیلی زیادی دارد X(VH): variable j has a very strong interaction with i and also i with j	X
(0/5, 0/75, 1)	H	(0/5, 0/75, 1)	H	X(H)	
(0/25, 0/5, 0/75)	L	(0/25, 0/5, 0/75)	L	X(L)	
(0, 0/25, 0/5)	VL	(0, 0/25, 0/5)	VL	X(VL)	
(0/5, 0/75, 1)	H	(0/75, 1, 1)	VH	X(VH, H)*	
* برای تمام ترکیباتی نظیر X(L, VH), X(L, H), X(L, VL), X(VH, L), X(VH, VL), X(H, VH), X(H, L), X(H, VL), X(L, VH), X(L, H), X(L, VL), X(VL, VH), X(VL, H), X(VL, L) خانه (i, j) نماد مؤلفه اول و خانه قرینه آن، نماد مؤلفه دوم را می‌گیرد. For all combinations such as X(VH, L), X(VH, VL), X(H, VH), X(H, L), X(H, VL), X(L, VH), X(L, H), X(L, VL), X(VL, VH), X(VL, H), X(VL, L) house (i, j) takes the symbol of the first component and its relative house takes the symbol of the second component.					
(0, 0, 0/25)	NO	(0, 0, 0/25)	NO	O(NO)	O

بنابراین باتوجه به جدول ۶، ماتریس زوجی مجموع (SSIM) تشکیل شد.

جدول (۷). ماتریس زوجی مجموع SSIM

Table (7). SSIM sum even matrix

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
L	VH	H	L	VH	VH	H	NO	NO	NO	NO	NO	H	H	VH		عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی Lack of strategic intelligence and management dashboards
VH	H	NO	NO	VH	VH	H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	فرهنگ اسکیزوئید Schizoid culture
VH	VH	NO	NO	VH	VH	L	H	NO	NO	H	NO	H	NO	VH	NO	عدم وجود واحدهای مرزگستر و پایشگر محیط Absence of border guards and environmental monitoring units
L	H	NO	H	VH	VH	VH	H	NO	NO	NO	NO		H	H	NO	نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی Lack of accurate management and organizational information systems
H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	VL	VL	L		NO	VH	NO	NO	عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات Lack of consistency of the organization with the changes
H	H	NO	NO	VL	NO	NO	NO	H	H		NO	NO	NO	L	L	هوربیس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی Leadership hubris and managerial narcissism
VL	H	NO	NO	NO	L	VL	NO	L		H	NO	NO	NO	L	NO	سردرگمی و ناپوستگی اهداف Confusion and discontinuity of goals
VL	H	NO	NO	NO	L	VL	NO		L	H	NO	NO	NO	L	NO	عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف Lack of coordination between strategies and goals
L	H	NO	NO	NO	NO	NO		NO	NO	NO	NO	NO	NO	H	NO	پارادوکس ماموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط Mission paradox due to inconsistency with the environment
H	H	NO	NO	VH	NO		H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	H	NO	توهم دانایی مدیریتی Illusion of management knowledge
VH	VH	VH	H	VH		VH	H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	VH	NO	توهم شایستگی مدیریتی Illusion of management competence
VH	VH	NO	NO		VH	NO	H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	VH	NO	ایجاد ساختار اسکیزوئید Creating a schizoid structure
VH	H	H		H	H	H	L	NO	NO	NO	NO	NO	H	H	L	تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی Concentration of power and organizational dictatorship
VH	VH		H	H	VH	H	L	NO	NO	NO	NO	NO	VL	H	NO	پدیده‌ای اختلال سایکوتیک سازمانی The phenomenon of organizational psychotic disorder
VH		VH	NO	NO	VH	H	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف‌گذاری و چشم‌انداز Errors and mistakes in decisions, goal setting and vision
	VH	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	کاهش بهره‌وری و کارایی Reducing productivity and efficiency

قدرت نظیر	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	C10
(8/5, 12/25, 14/25)	(1/1, 1)	(0/5, 1, 1)	(0/0, 0/25)	(0/5, 1, 1)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(6/5, 8/5, 10/75)
(9/5, 13, 15/25)	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)
(3/5, 4/5, 7/75)	(0/0, 0/25)	(0/75, 1, 1)	(0/75, 1, 1)	(1, 1, 1)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(2/75, 3/75, 7/5)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(6/5, 8/75, 11)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/75, 1, 1)
(7/25, 9/75, 11/75)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(1, 1, 1)
(5/25, 7/75, 11)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/75, 1, 1)
(4, 5/75, 9/5)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)
(1/75, 2/5, 6/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(1/75, 2/5, 6/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(1, 1, 1)
(2/75, 3/75, 7/5)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)
(1, 1, 4/75)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(2, 2/5, 6/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(3/25, 4/5, 8)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
(7/25, 10/25, 13)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/5, 0/75, 1)
(1/5, 2, 5/75)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0/0, 0/25)	(0, 0, 0/25)
وابستگی	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	C10

مرحله ششم: فازی زدایی با روش CFCS:

این روش ارزش قطعی را ارائه می‌دهد که به وسیله اپریکویچ و تزنگ^۱ (۲۰۰۳) ارائه شده و براساس تعیین امتیاز راست و چپ از طریق ماکسیمم و مینیمم اعداد فازی حاصل می‌شود. نخست باید رابطه ۱ محاسبه شود: هم برای سطر و هم برای ستون مجموع حد پایین، متوسط و بالا را محاسبه کرده و سپس ماکسیمم حد بالا را از مینیمم حد پایین کسر کرده تا دلتا به دست آید.

مجموع حدهای بالا و میانه و پایین در سطر را به دست می‌آوریم که اگر برای سطر محاسبه شوند قدرت نفوذ فازی به دست می‌آید و اگر برای ستون‌ها محاسبه شوند قدرت وابستگی را نشان می‌دهند. در مجموع حدهای بالا، بزرگترین (R) و در حدهای پایین کوچکترین (L) را به دست آورده و از هم کسر می‌نماییم که Δ به دست می‌آید.

منظور از $\min(l_k)$ این است که پس از محاسبه قدرت نفوذ برای هر مؤلفه (مجموع حد بالا، متوسط و پایین هر سطر)، کمترین حد پایین محاسبه شده را می‌نویسیم.

منظور از $\max(u_k)$ این است که پس از محاسبه قدرت نفوذ برای هر مؤلفه (مجموع حد بالا، متوسط و پایین هر سطر)، بیشترین حد بالای محاسبه شده را می‌نویسیم. (هر کدام از این مراحل را علاوه بر ستون، برای هر سطر نیز انجام می‌دهیم).

$$\begin{aligned}L &= \min(l_k) \\R &= \max(u_k) \\ \Delta &= R - L\end{aligned}$$

مرحله هفتم: نرمال‌سازی

مرحله بعدی نرمال‌سازی است که براساس روابط ذیل برای هر سه مجموع حدهای بالا، میانه و پایین ماتریس دستیابی فازی، محاسبه می‌شود.

$$\begin{aligned}x_{lk} &= (l_k - L) / \Delta \\x_{mk} &= (m_k - L) / \Delta \\x_{uk} &= (u_k - L) / \Delta\end{aligned}$$

که به نرمال‌سازی حد بالا و پایین از طریق روابط ذیل می‌انجامد.

$$\begin{aligned}X_k^{ls} &= X_{mk} / (1 + X_{mk} - X_{lk}) \\X_k^{rs} &= X_{uk} / (1 + X_{uk} - X_{mk})\end{aligned}$$

در ادامه برای به دست آوردن عدد قطعی نرمال شده X_k^{crisp} از فرمول زیر استفاده می‌کنیم.

$$x_k^{crisp} = [x_k^{ls} \times (1 - x_k^{ls}) + x_k^{rs} \times x_k^{rs}] / [1 - x_k^{ls} + x_k^{rs}]$$

در نهایت ارزش قطعی شده عبارت است از:

$$B_k^{crisp} = L + x_k^{crisp} \times \Delta$$

جدول (۹). عدد قطعی فازی براساس قدرت نفوذ و وابستگی

Table (9). Fuzzy deterministic number based on influence and dependance

براساس وابستگی Based on dependency	براساس قدرت نفوذ Based on the power of influence	کد code	براساس وابستگی Based on dependency	براساس قدرت نفوذ Based on the power of influence	کد code
5/98	3/57	C9	2/47	8/85	C1
7/72	5/45	C10	9/83	5/75	C2
9/26	8/41	C11	4/95	8/21	C3
8/60	6	C12	3	8/21	C4
4/1	8/15	C13	1/47	2/05	C5
4/88	7/74	C14	4/1	5/55	C6
12/4	5/18	C15	2/91	4/95	C7
12/79	2/52	C16	2/91	4/95	C8

مرحله هشتم: تجزیه و تحلیل میک‌مک براساس عدد قطعی فازی

پس از اینکه ارزش قطعی شده را برای هرکدام از قدرت نفوذ و وابستگی محاسبه کردیم، نوبت به تجزیه و تحلیل Micmac می‌رسد.

این تجزیه و تحلیل به چهار دسته طبقه‌بندی می‌شود: دسته اول شامل متغیرهای خودمختار- است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و یا به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که قدرت نفوذ اندک و قدرت وابستگی بالایی دارند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند. این گونه متغیرها غیرایستا هستند؛ یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. دسته چهارم، شامل متغیرهای مستقل می‌باشد که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. نمودار شماره (۱) میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

متصل Connected					مستقل Independent								قدرت نفوذ Penetration power		
															13
															12
															11
															10
															9
			C11					C3 C13	C4	C1					8
								C14							7
			C12												6
	C15		C2		C10			C6							5
											C7 C8				4
							C9								3
	C16											C5			2
														1	
	12	1 1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	·		
وابسته Dependent					خودمختار Autonomous										
میزان وابستگی The degree of dependence															

نمودار (۱). قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها براساس عدد قطعی فازی
 graph (1). The power of penetration and dependence of variables based on the fuzzy deterministic number

مرحله نهم: محاسبه ماتریس دستیابی اولیه
 در مرحله‌ی بعد برای دستیابی به ماتریس دستیابی اولیه (RM)، در ماتریس FRM درایه‌هایی را
 که دارای نماد VH و H هستند یک و مابقی را صفر در نظر گرفته می‌گیریم.

جدول (۱۰). ماتریس دستیابی اولیه

Table (10). Initial acquisition matrix

16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
۰	1	1	۰	1	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	1	1	1	۰	عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی Lack of strategic intelligence and management dashboards
1	1	۰	۰	1	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	فرهنگ اسکیزوئید Schizoid culture
1	1	۰	۰	1	1	۰	1	۰	۰	1	۰	1	۰	1	۰	عدم وجود واحدهای مرزگستر و پاشگر محیط Absence of border guards and environmental monitoring units
۰	1	۰	1	1	1	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	1	1	۰	نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی Lack of accurate management and organizational information systems
1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات Lack of consistency of the organization with the changes
1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	هوپرئیس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی Leadership hubris and managerial narcissism
۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	سردرگمی و ناپیوستگی اهداف Confusion and discontinuity of goals
۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف Lack of coordination between strategies and goals
۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	پارادوکس ماموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط Mission paradox due to inconsistency with the environment
1	1	۰	۰	1	۰	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	توهم دانایی مدیریت Illusion of management knowledge
1	1	1	1	1	۰	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	توهم شایستگی مدیریت Illusion of management competence
1	1	۰	۰	۰	1	۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	۰	ایجاد ساختار اسکیزوئید Creating a schizoid structure
1	1	1	۰	1	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	1	۰	تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی Concentration of power and organizational dictatorship
1	1	۰	1	1	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1	1	پدیدایی اختلال سایکوتیک سازمانی The phenomenon of organizational psychotic disorder
1	۰	1	۰	۰	1	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف‌گذاری و چشم‌انداز Errors and mistakes in decisions, goal setting and vision
۰	1	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کاهش بهره‌وری و کارایی Reducing productivity and efficiency

مرحله دهم: سازگارسازی ماتریس دستیابی اولیه

سپس می‌باید سازگارسازی را با استفاده از نرم‌افزار متلب انجام دهیم؛ یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نیست، می‌باید ماتریس اصلاح شود و همچنین روابطی که

فراموش شده‌اند، جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۱۱) نشان داده شده است.

جدول (۱۱). ماتریس دستیابی سازگار شده

Table (10). Initial acquisition matrix

قدرت نفوذ Penetrati on power	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی Lack of strategic intelligence and management dashboards
8	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	فرهنگ اسکیزوئید Schizoid culture
9	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	عدم وجود واحدهای مرزگستر و پایشگر محیط Absence of border guards and environmental monitoring units
8	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی Lack of accurate management and organizational information systems
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات Lack of consistency of the organization with the changes
3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	هوریس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی Leadership hubris and managerial narcissism
3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	سردرگمی و ناپوستگی اهداف Confusion and discontinuity of goals
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف Lack of coordination between strategies and goals
3	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	پارادوکس مأموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط Mission paradox due to inconsistency with the environment
3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	توهم دانایی مدیریتی Illusion of management knowledge
5	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	توهم شایستگی مدیریتی Illusion of management competence
3	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ایجاد ساختار اسکیزوئید Creating a schizoid structure
4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی Concentration of power and organizational dictatorship
3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	پدیده‌ای اختلال سایکوتیک سازمانی The phenomenon of organizational psychotic disorder
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف‌گذاری و چشم انداز Errors and mistakes in decisions, goal setting and vision
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	کاهش بهره‌وری و کارایی Reducing productivity and efficiency
	13	13	7	6	5	5	5	2	1	1	3	1	1	1	1	1	وابستگی dependency

مرحله یازدهم: سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها
 به‌منظور سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها، می‌باید مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود؛ مجموعه ورودی عبارتند از: مجموع درایه‌های ستونی هر متغیر؛ و مجموعه خروجی عبارتند از: مجموع درایه‌های سطری هر متغیر. پس از مشخص شدن مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر تعیین می‌گردد. سپس به منظور سطح‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل TISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی مانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه خواهد یافت. سطح‌بندی متغیرها در جدول شماره (۱۲) نشان داده شده است.

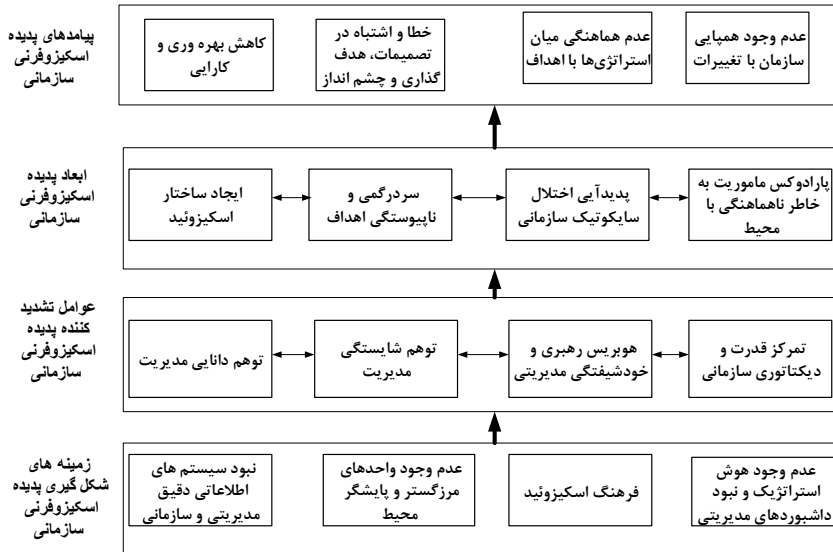
جدول (۱۲). سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

Table (12). Leveling and prioritization of variables (first to fourth period consolidation table)

متغیرها Variables	مجموعه ورودی Input set	مجموعه خروجی Output set	مجموعه مشترک Common collection	سطح level
عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات Lack of consistency of the organization with the changes	5 5	5 5	5 5	اول First
عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف Lack of coordination between strategies and goals	8 8	8 8	8 8	اول First
خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف‌گذاری و چشم‌انداز Errors and mistakes in decisions, goal setting and vision	1,2,3,4,6,7,9,10,11,12,13,14,15 1,2,3,4,6,7,9,10,11,12,13,14,15	15 15	15 15	اول First
کاهش بهره‌وری و کارایی Reducing productivity and efficiency	1,2,3,4,6,7,9,10,11,12,13,14,16 1,2,3,4,6,7,9,10,11,12,13,14,16	16 16	16 16	اول First
سردرگمی و ناپوستگی اهداف Confusion and discontinuity of goals	7 7	7 7	7 7	دوم Second
پارادوکس ماموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط Mission paradox due to inconsistency with the environment	1,9 1,9	9 9	9 9	دوم Second
ایجاد ساختار اسکیزوئید Creating a schizoid structure	1,2,3,4,11,12 1,2,3,4,11,12	12 12	12 12	دوم Second
پدیده‌ای اختلال سایکوتیک سازمانی The phenomenon of organizational psychotic disorder	1,2,3,4,11,13,14 1,2,3,4,11,13,14	14 14	14 14	دوم Second
هوربیس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی Leadership hubris and managerial narcissism	1,3,6 1,3,6	6 6	6 6	سوم Third
توهم دانایی مدیریت Illusion of management knowledge	1,2,3,4,10 1,2,3,4,10	10 10	10 10	سوم Third
توهم شایستگی مدیریت Illusion of management competence	1,2,3,4,11 1,2,3,4,11	11 11	11 11	سوم Third
تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی Concentration of power and organizational dictatorship	1,2,3,4,13 1,2,3,4,13	13 13	13 13	سوم Third
عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی Lack of strategic intelligence and management dashboards	1 1	1 1	1 1	چهارم Fourth
فرهنگ اسکیزوئید Schizoid culture	1,2 1,2	2 2	2 2	چهارم Fourth
عدم وجود واحدهای مرزگستر و پایشگر محیط Absence of border guards and environmental monitoring units	1,3 1,3	3 3	3 3	چهارم Fourth
نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی Lack of accurate management and organizational information systems	1,4 1,4	4 4	4 4	چهارم Fourth

مرحله دوازدهم: ترسیم مدل

پس از اینکه سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌باید با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد؛ به این صورت که متغیرها به ترتیب قرارگیری در سطوح، از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همانطور که در شکل شماره (۱) مشخص شده است، مؤلفه‌های مرتبط با آنبوردینگ منابع انسانی در چهار سطح تنظیم شده‌اند.



شکل (۱). مدل نهایی پژوهش

figure (1). The final research model

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای سازمانی پویا و پیچیده امروزی، روبرو شدن با تناقضات، تضادها و ناسازگاری‌ها در سازمان‌ها امری متداول است. این تضادها می‌توانند در سیاست‌ها، ساختار، فرهنگ و رفتارهای سازمانی نمود بگیرند و به وضعیتی شناخته شده به عنوان "اسکیزوفرنی سازمانی" منجر شوند. اسکیزوفرنی سازمانی به وضعیتی اشاره دارد که در آن سازمان با تفاوت‌ها، تضادها و ناسازگاری‌های زیادی مواجه است. این وضعیت بر اثر عدم هماهنگی در سیاست‌ها، ساختار سازمانی، فرهنگ و رفتارهای سازمانی رخ می‌دهد. در این وضعیت، میانگین منافع و نیازهای مختلف در سازمان، تعارض می‌کنند و باعث بروز تناقضات و ناسازگاری‌ها در سیستم سازمانی می‌شود. همچون درختی که به تدریج در سایه پژمرده می‌شود، انرژی خود را از دست می‌دهد و از بین می‌رود، کارکنانی که در

سایه سازمان‌های اسکیزوفرنی زندگی می‌کنند به مرور فرسوده می‌شوند و با سردرگمی در تناقضات و دوگانگی‌های سازمان، در موقعیت‌های ناراحت‌کننده روانی قرار می‌گیرند؛ چرا که با وجود نگرش‌های متضاد و دوگانه در سازمان می‌ترسند که کار اشتباهی کنند، در نتیجه کار خاصی انجام نمی‌دهند و انگیزه، تعهد واقعی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند. بنابراین پدیده اسکیزوفرنی سازمانی نه تنها بر روی عملکرد سازمان و توانایی رشد و توسعه آن تأثیر می‌گذارد، بلکه بر روی اعضای سازمان و روحیه کاری آن‌ها نیز تأثیرات منفی می‌گذارد. افراد در معرض تضادها و ناسازگاری‌های سازمانی احساس عدم اطمینان، نارضایتی و کاهش ارتباطات کاری می‌کنند که می‌تواند منجر به کاهش همکاری و توانایی سازمان در بهبود و رشد باشد. در این راستا همانطور که پیش‌تر بیان شد، مدیران نقش مهمی در سلامت/عدم سلامت سازمان دارند، یعنی مدیران ممکن است از طریق خودشیفتگی بیش از حد، دوگانگی و مدیریت سمی و نامناسب آسیب‌های قابل توجهی به افراد و سازمان‌ها وارد کنند و سبب ظهور علائمی چون استرس، خشونت، ناتوانی در مدیریت، نقض قراردادهای روانی، مدیریت و رهبری ضعیف، عملکرد ضعیف یا غیبت کارکنان سازمان شوند (اولیویرا، ۲۰۱۶) که همه نمونه‌هایی از بیماری سازمانی هستند. بنابراین با توجه به اهمیت اسکیزوفرنی سازمانی و تأثیرات منفی آن، مدیران و رهبران سازمان باید این موضوع را جدی بگیرند و تلاش کنند تا هماهنگی و همبستگی در سازمان را تقویت کنند و با ارتباط‌گیری و تعامل مؤثر، فراهم آوردن فرصت‌های توسعه شغلی و توانمندسازی کارکنان، شفاف‌سازی نقش و مسئولیت‌های شغلی، کارکنان را از سردرگمی و استرس نجات دهند، و محیط سالم و پراکنجه‌ای فراهم آورند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی با روش TISM فازی انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است؛ به طوری که در بخش کیفی مؤلفه‌های اسکیزوفرنی سازمانی شناسایی و در بخش کمی الگوی شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی ارائه شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشانگر آن است که عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی، فرهنگ اسکیزوئید، عدم وجود واحدهای مرزگستر و پایشگر محیط و نبود سیستم‌های اطلاعاتی دقیق مدیریتی و سازمانی، زمینه‌های شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی را فراهم می‌کنند. همچنین نتایج این بخش حاکی از آن است که عوامل تشدیدکننده پدیده اسکیزوفرنی سازمانی شامل: تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی، هوپرئیس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی، توهم شایستگی مدیریت و توهم دانایی مدیریت می‌باشند. به علاوه یافته‌ها نشان داد که پارادوکس ماموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط، پدیدآیی اختلال سایکوتیک سازمانی، سردرگمی و ناپیوستگی اهداف و ایجاد ساختار اسکیزوئید از جمله ابعاد اسکیزوفرنی سازمانی محسوب می‌شوند.

در نهایت یافته‌های بخش کیفی نشان داد که عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات، عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف، خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف گذاری و چشم‌انداز، کاهش بهره‌وری و کارایی از جمله پیامدهایی هستند که در نتیجه‌ی شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی بروز می‌کنند. همچنین نتایج بخش کمی نشانگر الگوی اسکیزوفرنی سازمانی در چهار سطح می‌باشد. الگوی پژوهش بر اساس چهار سطح زمینه‌های شکل‌گیری، عوامل تشدیدکننده، ابعاد اسکیزوفرنی سازمانی و پیامدهای شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی، تدوین شده است. در خصوص الگوی تدوین شده باید عنوان کرد که برای پدیده اسکیزوفرنی سازمانی باید زمینه‌های لازم فراهم باشد. زمانی که زمینه‌های شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی فراهم باشد، عواملی نظیر تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی، هوبریس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی، توهم شایستگی مدیریت و توهم دانایی مدیریت می‌توانند باعث تشدید شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی شوند. شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی که با توجه به آنچه گفته شد از طریق پارادوکس ماموریت به خاطر ناهماهنگی با محیط، پدیدآیی اختلال سایکوتیک سازمانی، سردرگمی و ناپیوستگی اهداف و ایجاد ساختار اسکیزوئید نشان داده می‌شود، پیامدهایی از جمله عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات، عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها با اهداف، خطا و اشتباه در تصمیمات، هدف گذاری و چشم‌انداز، کاهش بهره‌وری و کارایی را به دنبال خواهد داشت. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید ابراز داشت که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش سینها و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و مطابقت دارد. آن‌ها بیان کردند که محیط کار و فرهنگ، سردرگمی در سیاست‌های شرکت و تمرکز قدرت از جمله زمینه‌های شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی می‌باشند که از این جهت می‌توان گفت با نتایج پژوهش حاضر دارای همخوانی است. همچنین می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش آراک و همکاران (۲۰۲۲) در خصوص شناسایی ناکارآمدی مربوط به سیستم مدیریت عملکرد، عدم توانمندی و ابهام بالای نقش و همچنین عدم تطابق بین سیاست و عملکرد به‌عنوان پساایندهای اسکیزوفرنی سازمانی، دارای همخوانی است. براساس نتایج پژوهش حاضر عدم هماهنگی بین استراتژی‌ها و اهداف سازمان، وجود تعارض و عدم هماهنگی بین هدف‌های مختلف در یک سازمان و همچنین کاهش کارایی و عملکرد سازمان در رسیدن به اهداف و انجام وظایف مورد انتظار از جمله پیامدهایی است که برای پدیده اسکیزوفرنی سازمانی، برشمرده شده است.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌ها و هم‌چنین ضرورت و اهمیت پدیده اسکیزوفرنی سازمانی، به مدیران سازمان‌های دانش بنیان پیشنهاد می‌شود که به این پدیده توجه ویژه‌ای داشته باشند و با توجه به پیشنهادهای زیر، از بروز این پدیده در سازمان، جلوگیری کنند.

- در خصوص عدم وجود همپایی سازمان با تغییرات، به عنوان یکی از پیامدهای اسکیزوفرنی، امروزه محیط دائماً در حال تغییر است، بنابراین موفقیت شرکت‌ها به توانایی مدیران در تشخیص و تفسیر تغییرات مداوم در محیط خود و توانایی اجرای استراتژی‌هایی که به آن‌ها اجازه می‌دهد خلاقیت، نوآوری و همچنین بهره‌وری در استعدادهای انسانی را افزایش دهند، مرتبط است. برای اینکه کارکنان بتوانند به یک تیم با عملکرد بالا تبدیل شوند، و قادر به پذیرش چالش‌ها و تغییراتی که به وجود می‌آیند، باشند، ضروری است که رهبر اهمیت اندازه‌گیری عملکرد شغلی کارگران خود را درک کند. بنابراین، مهم است که رهبر توانایی شناسایی کارکنان خود را داشته باشد، به خصوص شناسایی کارمندان رسمی که می‌تواند در کاری که انجام می‌دهد خوب باشد، حتی مولد، اما با رفتار بد، خودخواهی، قلدری، گستاخی، ادعای تسلط بیش از حد، اظهارنظر دائم با عصبانیت و گلایه، منجر به تضعیف روحیه سایر کارکنان می‌شود (روچاس و همکاران، ۲۰۱۷). لذا شناسایی و حذف چنین کارکنانی لازم و ضروری است. طبق تحقیقات نشان داده که استعداد و نگرش سالم از طرف کارکنان نسبت به همکاران خود اثرات مثبتی بر سازمان دارد.

- در رابطه با مدیریت نامناسب به عنوان یکی از عوامل تشدیدکننده اسکیزوفرنی سازمانی، می‌توان گفت که طبق مطالعات صورت گرفته بیان شده است که اسکیزوفرنی سازمانی از تقلید سبک رهبری ناشی می‌شود؛ عبارتی که این نکته را بخوبی روشن می‌کند جمله اولیویرا (۲۰۱۶) است، که بیان می‌کند "مدیر خود را به من نشان دهید تا به شما اطلاع دهم که سازمان شما چقدر بیمار است" (اولیویرا، ۲۰۱۶). برخی از مدیران خرده‌نظر، حسود و کوتاه‌بین هستند و اغلب اوقات با تیم خود دشمنی می‌کنند. اگر رهبران این گونه رفتار کنند، می‌توان گفت که سایر عناصر تیم که به دنبال پذیرش هستند، از همان الگوها پیروی می‌کنند. بر این اساس به مدیران سازمان‌های دانش بنیان بخصوص مدیران خط مقدم پیشنهاد می‌گردد که تلاش نمایند تعاملی پویا با کارکنان داشته باشند و مدیران به عنوان یک الگو، با نگرش مثبت، ارتباط عالی و فعال،

تیم خود را هدایت کنند، این به کارکنان اجازه می‌دهد تا فعال، ماهر، نوآور باشد. همچنین توصیه می‌شود در جهت بهبود سلامت، رفاه و بهره‌وری استعدادهای انسانی سرمایه گذاری کنند. لذا جهت رفع بیماری سازمانی توصیه به طراحی مجدد ساختار، فرآیند و رویه‌های سازمان و تعهد به توسعه سازمان می‌شود.

- براساس یافته‌های پژوهش، عدم وجود واحدهای مرزگستر و پایشگر محیط یکی از زمینه‌های شکل‌گیری اسکیزوفرنی سازمانی، شناسایی شده است. بنابراین به منظور مقابله با این پیامد پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌ها، گروه‌های کاری مرزگستر تشکیل شوند. ایجاد گروه‌های کاری با مسئولیت مشخص برای بررسی و پیگیری مسائل محیطی و مرزگستر می‌تواند مفید باشد. اعضای این گروه‌ها می‌توانند از بین کارکنان موجود در سازمان انتخاب شوند و وظیفه آن‌ها بررسی مسائل محیطی، تجزیه و تحلیل اثرات آن‌ها و ارائه راهکارهای بهبود می‌باشد.
- طبق یافته‌های پژوهش، فرهنگ اسکیزوئید نیز، یکی از زمینه‌های شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی شناسایی شده است. یکی از راهکارهایی که باعث جلوگیری از بروز فرهنگ اسکیزوئید می‌شود، شفافیت و اطلاع‌رسانی می‌باشد. کارکنان باید اطلاعات لازم را در مورد روند تصمیم‌گیری، اهداف سازمان، تغییرات و موضوعات مهم دریافت کنند. اطلاع‌رسانی دوطرفه و ایجاد فرصت‌هایی برای بحث و تبادل نظر در مورد مسائل سازمانی می‌تواند به کاهش ناهمخوانی و جدایی در سازمان کمک کند. علاوه بر این، ایجاد محیطی که همکاری، تیم‌ورزی و کار گروهی را تشویق کند، می‌تواند از جدایی و ایجاد فرهنگ اسکیزوئید در سازمان جلوگیری کند. برگزاری جلسات گروهی، تشکیل تیم‌های کاری و تشویق به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بین اعضای سازمان، می‌تواند ارتباطات مؤثرتری را ترویج دهد و از پیدایش فرهنگ اسکیزوئید جلوگیری کند.

امروزه که کسب درآمد بالا در سازمان‌ها نکته مهمی قلمداد می‌شود، این امر بر مدیران فشار می‌آورد تا کارکنان خود را برای تحقق این هدف مطالبه کنند؛ لذا به طور کلی در جهت کاهش اسکیزوفرنی سازمانی و رفع دوگانگی اهداف (کارکنان و مدیران) و افزایش سلامت سازمانی پیشنهاد می‌شود که در کنار سود سازمان، رفاه کارکنان نیز به عنوان یک هدف مهم قلمداد شود. بدیهی است که سلامت سازمانی بازتابی بر رضایت کارکنان و سلامت کارکنان است. با فراهم آمدن محیطی سالم و رضایت‌بخش، کارکنان با استرس کمتری مواجه می‌شوند، آشکارا ارتباط برقرار می‌کنند و احساس قدرت بیشتری می‌کنند، همچنین متعهد، مسئولیت‌پذیر و سازنده‌تر می‌شوند و روحیه و عملکردشان تقویت می‌شود و بالطبع سود شرکت نیز افزایش می‌یابد.

- یکی دیگر از عواملی که باعث شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی می‌شود، عدم وجود هوش استراتژیک و نبود داشبوردهای مدیریتی می‌باشد؛ به این منظور، تشکیل یک تیم استراتژیک، که شامل اعضای با دانش و تجربه استراتژیک قوی است، می‌تواند بهبود هوش استراتژیک سازمان را تسهیل کند. این تیم مسئول تحلیل محیط کسب و کار، تعیین راهبردها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است. اعضای تیم می‌توانند با استفاده از داده‌های سازمانی و تحلیل مراحل صنعت، راهبردهای مناسبی را ارائه دهند و برنامه‌های عملیاتی مرتبط با این راهبردها را تعیین کنند.
- در رابطه با خطا و اشتباه در تصمیمات به عنوان یکی از پیامدهای اسکیزوفرنی سازمانی، قابل ذکر است که طبق مطالعات نویسنده این واقعیت آشکار می‌شود که مهم‌ترین دلیل آشفته‌گی فرهنگی و تناقضات در سازمان، تمرکز فزاینده بر اعداد و ارقام در فرآیند هدف‌گذاری است (رای، ۲۰۱۳). در اکثر شرکت‌ها، در هنگام تعیین هدف، اهمیت بیشتری به اهداف کمی داده می‌شود و کمتر به نتایج کیفی یا خدمات مشتری اهمیت می‌دهند. مطلب بیان شده گواه مهمی بر این واقعیت است که مدیریت اهمیت فوق‌العاده‌ای به اهداف مالی و حداقل توجه را به کیفیت خدمات مشتریان می‌دهد. ثانیاً پارادوکس‌های مختلفی وجود دارد که منجر به عدم تطابق بین سیاست و عملکرد می‌شود؛ به عنوان مثال، در بسیاری از شرکت‌ها، ساختار سازمانی از خط مشی مشهور خدمات به مشتریان پشتیبانی نمی‌کند. لذا توصیه اکید به مدیران دانش بنیان این است که به موارد فوق‌الذکر توجه نمایند و همچنین تلاش نمایند هم‌راستا با سیاست‌های تعیین شده حرکت نمایند.
- همانطور که نتایج نشان داده است عدم هماهنگی میان استراتژی‌ها و اهداف یکی از پیامدهای شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی می‌باشد؛ یکی از راهکارهایی که به منظور جلوگیری از بروز این مشکل ارائه شده است، تعیین استراتژی‌ها و اهداف یکپارچه می‌باشد. ابتدا باید اطمینان حاصل کنید که استراتژی‌های سازمان با هم همخوانی دارند و هدف‌ها مطابقت دارند. برای این منظور، تحلیل و بررسی استراتژی‌ها و اهداف را انجام دهید و اطمینان حاصل کنید که تمامی این عناصر با هم تناسب دارند و به یکدیگر پشتیبانی می‌کنند. یکی دیگر از راهبردهای مؤثر برای مقابله با این عدم هماهنگی، تدوین نقشه راه استراتژیک می‌باشد. تدوین یک نقشه راه استراتژیک که شامل استراتژی‌ها، اهداف و اقدامات مربوط به سازمان است، می‌تواند به هماهنگی بین این عناصر کمک کند. این نقشه راه باید به صورت کامل و شفاف تعریف شود و تمامی اعضای سازمان باید به آن دسترسی داشته باشند.

- در خصوص تمرکز قدرت و دیکتاتوری سازمانی، که یکی از عوامل تشدیدکننده شکل‌گیری پدیده اسکیزوفرنی سازمانی می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که در سازمان سیستم‌های تصمیم‌گیری مشارکتی ایجاد شوند. استفاده از سیستم‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، که تمام اعضای سازمان را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دهد، می‌تواند به کاهش تمرکز قدرت کمک کند. این سیستم‌ها می‌توانند شامل ایجاد کمیته‌های تصمیم‌گیری چندبخشی، نظرسنجی‌ها، جلسات مشترک و استفاده از روش‌های فرایندی مشارکتی باشند.
- یافته‌های پژوهش نشان داده است که هوبریس رهبری و خودشیفتگی مدیریتی نیز یکی از عوامل تشدیدکننده اسکیزوفرنی سازمانی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود که مدیران در سازمان از قانون بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کنند. استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، که شامل بازخورد از همکاران، مدیران و زیردستان است، می‌تواند به کاهش هوبریس و خودشیفتگی کمک کند. این نوع بازخورد، به مدیران کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و به توسعه شخصی و حرفه‌ای خود پردازند.
- در خصوص کاهش بهره‌وری و کارایی به عنوان یکی از پیامدهای اسکیزوفرنی سازمانی، قابل ذکر است که بر اساس تحقیقات مطالعه شده، دلایل عمده‌ای برای قطع ارتباط بین سیاست‌ها و عملکرد شناسایی شده است - که با عنوان "اسکیزوفرنی سازمانی" شناخته می‌شود - که حتی در شرکت‌های مشتری محور نیز رایج است. طبق نظر رای^۱ (۲۰۱۳)، دلایل قطع ارتباط بین سیاست و عمل به دلیل ارتباطات متناقض، سبک رهبری نامناسب، فرآیندهای بررسی اشتباه و عدم مشارکت کارکنان است. بر این اساس نقش مدیران در سلامت/عدم سلامت سازمانی بسیار تأثیرگذار است، و از آنجایی که احساسات مسری هستند و احساسات رهبر بر احساسات سایر افراد اطراف او تأثیر می‌گذارد، به مدیران توصیه می‌شود که با به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و احساسات مثبت خود، هماهنگ با دیگران کار کنند و با احساسات دیگران نیز ارتباط برقرار کنند. در این صورت مدیران نه تنها مشتاق کار و اهداف خود هستند، بلکه می‌توانند به دیگران نیز انگیزه دهند که با وی کار کنند. این منجر به ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان، مشارکت کارکنان، تعهد کاری بیشتر و عملکرد مؤثر در کل سازمان می‌شود؛ به عبارت دیگر، اگر سبک رهبران سازمان مناسب باشد، اسکیزوفرنی سازمانی کاهش می‌یابد.

تعارض منافع: نویسندگان هیچگونه تعارض منافی ندارند.

References

- American Psychiatric Association. (1980). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, revised. American Psychiatric Association, Washington, DC, 13(4):402-406.
- McLellan, T. A., Druley, K. A., O'Brien, CP. and Kron, R.. (1980), Matching substance abusing patients to appropriate treatment: The ASI, *Drug Alcohol Depend*, 5(3), 189-195. **doi:10.1016/0376-8716(80)90179-9**
- Araque, Y. C., López, R. G., Alvarado, N. B., & Pérez, C. M. (2022). Consolidation of sustainable and healthy entrepreneurship based on resonant leadership and labor performance. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 36-52.
- Bierema, L. (2012). Media analysis as critical reflexology in exploring adult learning theories. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 25(1), 56-69. **doi:10.1002/nha.20008**
- Capps III, C. J. (2007). SWOTing THE ORGANIZATION'S PSYCHE: A BASIS FOR ORGANIZATIONAL PSYCHOANALYSIS. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 5 (1), 233-238.
- Cotton, P., & Hart, P. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127. **doi:10.1080/00050060310001707117**
- Drucker, P.F. (1969), *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*, Heinemann, London, 1-434.
- Fuxman, L. (2004). Emerging trends in Ukrainian management styles and the challenge of managerial talent shortage. *International Journal of Commerce and Management*, 14(1), 28-43. **doi:10.1108/10569210480000172**
- Gureja, G. K. (2013). *Organisational schizophrenia: Impact on customer service quality*. SAGE Publications India, 1-376.
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public relations review*, 31(4), 544-549. **doi:10.1016/j.pubrev.2005.08.014**
- Kets de Vries, M.F.R. (2004), "Organizations on the couch: a clinical perspective on organizational dynamics", *European Management Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 183-200.
- Kets De Vries, M., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35-55. **doi:10.1002/smj.4250050104**
- Kets de Vries, M.F.R. and Miller, D. (1984), *The Neurotic Organization*, Harper Business, New York, NY, 1-272.

- Kuder, H., Khaef Elahi, A. A., Delkhah, J., & Azadfallah, P. (2021). Designing a Comprehensive Model for Measuring Organizational Schizophrenia. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(2), 1-33. [In Persian]
- Mazzardis, S., Quarenghi, A., Rubelli, P. F., Sanna, B., & Mencacci, C. (2022). Treatments and Recovery to Enhance Employment Outcomes for People with Schizophrenia and Other Major Mental Disorders: An Innovative Clinical and Organisational Model of Work Inclusion in Milan and Surrounding Area. In *Recovery and Major Mental Disorders* (pp. 117-130). Cham: Springer International Publishing. **doi:10.1007/978-3-030-98301-7_8**
- Melges, F.T. (1982), *Time and the Inner Future*, John Wiley & Sons, New York, NY, 1-365.
- Moshabaki, A. (2021). The face of the organization: a review of Gareth Morgan's valuable work on the organization and its metaphors. Tehran: University of Tehran, Faculty of Management. 1-400. [In Persian]
- Oliveira, M. E. F. R. D. (2016). Definition and a conceptual model for organizational schizophrenia. *International Journal of Engineering and Industrial Management* 6. pp. 119-138. **URI: <http://hdl.handle.net/11067/2170>**
- Rai, S. (2013). Book review: organisational schizophrenia: impact on customer service quality. *Global Business Review*, 14, 4, 743-759. **doi:10.1177/0972150913501597**
- Rojas, D. C., Chirinos, Y. D. V., & Garcés, G. D. C. (2017). El nuevo reto de la gestión del talento humano: Los empleados tóxicos. En V. H. Meriño, Y. D. V. Chirinos, L. H. Camejo & C. Y. Martinez (Comps.), *Gestión del conocimiento: Perspectiva multidisciplinaria Vol. II* (pp. 73- 103). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero.
- Rothmann, S., & Cilliers, F. V. N. (2007). Present challenges and some critical issues for research in industrial/organisational psychology in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(1), 8-17. **<https://hdl.handle.net/10520/EJC89129>**
- Schwarz, J. O. (2007). Assessing future disorders in organizations: implications for diagnosing and treating schizophrenic, depressed or paranoid organizations. *Foresight*, 9(2), 15-26. **doi:10.1108/14636680710737722**
- Sinha, A., Gautam, D., & Supkar, A. C. (2020). Organizational schizophrenia in Indian organizations: The mitigating role of resonant leadership. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 13(2), 63-73.