



## Designing and Validating the Organizational Stroke Measurement Instrument in Iranian Public Organizations

**Mojtaba Shajari**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

**Ali Asghari Sarem\***

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Abbas Samadi**

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Received: 09/08/2021

Accepted: 25/10/2021

### Abstract:

Transformation requires innovative tools to monitor and manage organizational traumas and diseases. This research has been done with an innovative pathological approach and with the aim of recognizing and managing one of the organizational diseases, called "organizational stroke", by constructing and validating its measurement tools. To conceptualize organizational stroke, the qualitative methodology of content analysis methodology, Attride-Stirling *Approach*, has been used and to validate the organizational stroke measurement instrument, the quantitative correlation methodology has been employed. To ensure the validity of the constructed instrument, 13 public organizations of Hamadan province have been considered as the statistical population of the research. A total of 583 employees were selected as the sample by cluster sampling method. For data analysis, the partial least squares method and Smart PLS2 software were used. The validity of the questionnaire was calculated based on face validity, content validity, and structure validity, and its reliability was calculated based on Cronbach's alpha method and combined reliability. The final designed instrument includes 92 items in three dimensions of antecedents (lack of openness, disagreement, lack of support, lack of individual homogeneity, negativity, lack of education, lack of skills); examples (structural, moral, behavioral, strategic, cognitive, belief, information, knowledge, environmental strokes), and consequences (structural, behavioral, social, psychological traumas). It is recommended to use this measurement instrument to identify the extent to which the organizations are suffering from organizational stroke and the endeavor to control it.

**Keywords:** Organizational Pathology, Organizational Disease, Organizational Stroke, Metaphor, Validation of Measuring Instrument.

---

Corresponding Author, Email: a.sarem@basu.ac.ir

Original Article  
DOI: 10.22034/jipas.2021.295280.1215  
Print ISSN: 2676-6256  
Online ISSN: 2676-606X

## ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران

مجتبی شجری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، همدان، ایران.

علی اصغری صارم\*

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

عباس صمدی

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۳

دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۸

**چکیده:** آشکار است که تحول نیازمند ابزارهای نوآورانه برای پایش و مدیریت آسیب‌ها و بیماری‌های سازمانی است. این پژوهش با رویکرد آسیب‌شناسی نوآورانه و با هدف شناخت و مدیریت یکی از بیماری‌های سازمانی، به نام «سکنه سازمانی»، از طریق ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری آن انجام شده است. به منظور مفهوم‌پردازی سکنه سازمانی از روش‌شناسی کیفی تحلیل مضمون به روش آتراید-استیرلینگ و برای اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری سکنه سازمانی از روش‌شناسی کمی همبستگی استفاده شده است. برای ساخت پرسش‌نامه سکنه سازمانی از رویکرد ده مرحله‌ای راتری و جونز استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش برای اطمینان از کارکرد معتبر ابزار ساخته شده ۱۳ سازمان دولتی استان همدان را در نظر گرفته است که از بین آن‌ها تعداد ۵۸۳ نفر به عنوان نمونه و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. برای تحلیل داده‌ها از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS2 استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه براساس روایی صوری، محتوا و سازه و پایایی آن‌ها نیز براساس روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شده است. ابزار طراحی شده نهایی شامل ۹۲ گویه و در سه بعد پیشایندها (عدم گشودگی، عدم وفاق، عدم حمایتگری، عدم همسانی فردی، منفی‌گرایی، عدم فرهیختگی و عدم مهارت)، مصادیق (سکنه ساختاری، اخلاقی، رفتاری، راهبردی، شناختی، اعتقادی، اطلاعاتی، دانشی و محیطی) و پسایندها (آسیب‌های ساختاری، رفتاری، اجتماعی و روانشناختی) بوده است. استفاده از این ابزار اندازه‌گیری برای شناسایی میزان گرفتار بودن سازمان‌ها به بیماری سکنه سازمانی و تلاش برای کنترل آن پیشنهاد می‌شود.

**واژگان کلیدی:** آسیب‌شناسی سازمانی، بیماری سازمانی، سکنه سازمانی، استعاره، اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری.

\* نویسنده مسئول: a.sarem@basu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2021.295280.1215

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X



انجمن علمی  
مدیریت دولتی ایران

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی، مبتلا به حجم بالایی از نقص‌هایی هستند که تأثیر منفی بر عملکردشان گذاشته و هزینه‌های آشکار و پنهان زیادی را در حوزه‌های مختلف بر آن‌ها تحمیل کرده است. مواردی نظیر کاهش اثربخشی (Rahimi, 2020: 907) و به‌هم‌ریختگی ارتباطات از این قبیل هزینه‌ها هستند (خدایی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰) که فضای کار در سازمان را به‌طور فزاینده‌ای ناپایدار می‌کند (Chen et al., 2021: 2). همچنین دیوان‌سالاری به‌زعم فراگیر بودن در کشور ما نتوانسته است توانایی‌های مدیریت را به‌کار بگیرد (خمشی‌آیا و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۸۷) و ایران همانند بسیاری از کشورهای اسلامی با وجود داشتن آموزه‌های اسلامی در زمینه فساد از جایگاه مناسبی برخوردار نیست. به‌طوری که براساس گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۰، ایران از لحاظ فساد مالی و گسترش آن در میان ۱۷۹ کشور جهان با کسب امتیاز ۲۵ رتبه ۱۴۹ را کسب کرده است. به‌نظر می‌رسد ریشه مشکلاتی که امروز در سازمان با آن روبه‌رو هستیم در ندانستن است و آن خود ریشه در نقص جریان اطلاعات و ارتباطات دارد. از انبوه نارضایتی‌هایی که در کلام افراد جامعه به‌عنوان اصلی‌ترین ارزیاب‌های سازمان به‌ویژه سازمان‌های دولتی مطرح می‌شود و همچنین بازتاب‌های گسترده در رسانه از ضعف سازمان‌ها در پاسخ‌گویی احساس می‌شود که مردم و سازمان‌ها یکدیگر را نمی‌فهمند. رشد شکایت‌ها از دستگاه‌های اجرایی<sup>۲</sup>، افزایش ۳۰۰ درصدی اختلاس و ۳۵۷ درصدی رشوه‌خواری نسبت به سال ۱۳۹۹<sup>۳</sup>، نیز مؤید همین موضوع است که نتیجه آن بی‌اعتمادی مردم خواهد بود. این بی‌اعتمادی در سخن مردم تا جایی عمق پیدا می‌کند که احساس می‌شود برخی سازمان‌ها مانند شهرداری در ذهن مردم و جاهت خود را از دست داده‌اند. حکومت تشکیل می‌شود تا از طریق سازمان‌ها کالای عمومی تولید کند و این کالاها نظم، امنیت، آرامش، نبودن هرج و مرج، رفاه، تقویت اخلاق عمومی و امثال این‌ها است و کشورداری خوب به‌یمن سیستم‌های مدیریتی و سازمانی دقیقی اعمال می‌شود (دائی‌فرد، ۱۳۹۸) که در این میان نقش سیستم ارتباطی نیز حائز اهمیت است تا جایی که درک موانع پیش روی سیستم ارتباطی به یک کار مهم تبدیل شده است (kheirandish et al., 2017: 8). توجه به این نکات در کنار مطالبه جدی مقام معظم

1. Transparency International

۲. مصاحبه آقای مجتبی رحماندوست عضو کمیسیون اجتماعی مجلس، ۱۳۹۹/۵/۲.

۳. گزارش رئیس پلیس امنیت اقتصادی ناجا، ۱۴۰۰/۰۷/۱۱.

رهبری درباره راهبرد اساسی تحول‌خواهی و تحول‌گرایی<sup>۱</sup> و همچنین تأکید ایشان بر ابداع ابزار متناسب با مشکلات امروز کشور<sup>۲</sup>، پژوهش در این حوزه را ضروری می‌کند. این امر به‌ویژه در شرایط کنونی حائز اهمیت خواهد بود که سیر مفهوم‌پردازی و به‌تبع آن نظریه‌پردازی در علوم انسانی به‌ویژه علوم مربوط به سازمان با نوعی رکود مواجه بوده و از موضوعاتی است که در مطالعات مدیریت کشور مغفول مانده است (عارف و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۱۰). بدون شک هر ضربه بر پیکره سلامت اداری کشور خود گواه بر عدم اشراف اطلاعاتی از وضعیت سازمان‌ها و عملکرد بخش‌هایی از دستگاه‌های اجرایی است که با تضييع منفعت عمومی (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۷: ۳) می‌تواند گناهی کشنده (سیدرضائی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱) باشد که آثار جبران‌ناپذیری به همراه خواهد داشت که دلیل آن را باید در ضعف ابزار سنجش در دست مدیران جستجو کرد که پیامدهای آن کیفیت زندگی مادی و معنوی افراد جامعه را مخدوش خواهد کرد (دانائی‌فرد، ۱۳۹۹: ۶). شاید بیان این موضوع که سازمان‌های دولتی ایران بیمار هستند قابل باور باشد، اما شکی نیست که تا ابزارهای مناسب برای اندازه‌گیری بیماری‌های سازمان در دست مدیران نباشد امکان کنترل وجود نخواهد داشت. ما برای تسهیل در فهم پدیده عدم ارتباط اثربخش با رویکرد استعاری به آن نگریسته‌ایم. فرض کنیم که اگر قلب سازمان یعنی ارتباطات اثربخش نتواند به‌طور مؤثر جریان اطلاعات را به بخش‌های سازمان برساند یا از آن‌ها دریافت کند چه پیش می‌آید؟ به‌طور کلی، ما پدیده‌ای را که سبب شود فرآیند ارتباطات اثربخش سازمان عقیم بماند را برچسب سکنه سازمانی زده‌ایم و سؤال اصلی پژوهش را این‌گونه مطرح کرده‌ایم که ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی چگونه است. از این‌رو در این پژوهش تلاش می‌شود تا ابزار سنجشی متناسب با شکل مشکلات امروزه سازمان درباره عدم ارتباط اثربخش و در قالب مفهوم «سکنه سازمانی» استخراج شده از مطالعه شجری و همکاران ارائه شود که در سال ۱۴۰۰، انجام شده است. بر این اساس، هدف نهایی پژوهش این است که با ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی، جعبه‌ابزار مدیران را در شناسایی، پایش، کنترل و مدیریت بیماری‌های سازمانی تقویت کند.

### مبانی نظری پژوهش

ظهور مشکلات پیچیده در عرصه علوم انسانی یکی از الزام‌های ناشی از واقعیت‌های زمانه است

۱. ارتباط تصویری نمایندگان تشکل‌های دانشجویی با رهبر انقلاب، ۱۴۰۰/۰۲/۲۱.

۲. بیانات مقام معظم رهبری در مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۹۸/۰۷/۱۰.

و به ناچار برای فهم این پیچیدگی‌ها ابزار لازم است. مفهوم‌پردازی، از مهم‌ترین ابزارهای توسعه علوم انسانی است. اصولاً علم بدون وجود مفاهیم قابل طرح نیست (Ortenblad et al., 2016: 878) و خلق مفاهیم جدید پیش‌برنده مرزهای دانش در حوزه علوم انسانی به حساب می‌آیند (Cornelissen et al., 2005: 1545). بدون تردید زبان مدیریت نیز به مرور زمان دگرگون شده و به کارگیری استعاره‌ها در مفهوم‌پردازی جنبه‌های مختلف سازمان رواج یافته است (Tohidian & Rahimian, 2019:2). استعاره، ابزاری حیاتی در فهم پیچیدگی‌ها (McCabe, 2016: 5) و ارائه راه‌حل برای آن‌ها است. مفهوم‌پردازی به‌ویژه در بیان نابهنجاری‌های سازمان ضمن اینکه تصویری ساده ارائه می‌کند منجر به رشد تئوری خواهد شد (دانائی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۴: ۱۱۶). از این رو قادر است ضمن دانش‌افزایی آسیب‌شناسی سازمان بستری را برای ساخت و اعتباریابی مفاهیم جدید فراهم کند به‌ویژه در شرایط کنونی موازی‌کاری‌ها در نظام پژوهشی کشور بدون توجه به مشکلات واقعی آن منجر به هدررفت منابع مالی و زمان می‌شود (جوادی و دانائی‌فرد، ۱۳۹۷: ۶۱). سکت‌سازمان با همین رویکرد خلق شده است. ارتباطات اثربخش «قلب مدیریت»، در نوعی نگاه استعاری به سازمان و مدیریت است. در این نگاه استعاری، جریان اطلاعات در سازمان مانند جریان خون در بدن انسان است. از طریق قلب مدیریت، اطلاعات به سرتاسر سازمان انتقال پیدا می‌کند و به سلول‌های سازمان، یعنی منابع انسانی، تغذیه‌رسانی خواهد کرد. در عالم فیزیولوژیک انسانی و در شرایطی که گردش خون به هر دلیلی دچار اختلال شود و خون‌رسانی به بخش‌های خاصی از مغز یا قلب متوقف شود؛ عملکرد طبیعی این اعضا دچار اختلال شده و «سکت» رخ می‌دهد (متقی و اصغری‌صارم، ۱۳۹۲: ۲۲). بر این باوریم که در سازمان نیز چنین حالتی رخ می‌دهد. اگر در سازمان قلب مدیریت، یعنی ارتباطات اثربخش، نتواند جریان اطلاعات را به بخش‌ها و اعضای سازمان برساند؛ عملکرد آن بخش یا عضو دچار اختلال شده و «سکت سازمانی» رخ می‌دهد. در این صورت بسته به شدت آن سازمان کنترل خود را روی همه یا بخش‌هایی از خود از دست می‌دهد. معتقدیم ابزارسازی سکت‌سازمانی ظرفیت مهمی در اختیار ذی‌نفعان سازمان قرار می‌دهد؛ ظرفیتی که حاکی از قابلیت استفاده از ادراک یک بیماری در انسان برای کمک به فهم و سنجش سازمان و توسعه دانش سازمانی در مواجهه با مشکلات است. از سوی دیگر، پاتولوژی سازمان با همین عنوان توجه دانشمندان علم سازمان را در پرتو استعاره «سازمان به‌مثابه موجود زنده» به‌خود معطوف کرده است (Rahimi, 2020: 971) و نظریه‌پردازان برای کمک به توضیح و دسته‌بندی پیچیدگی‌هایی که شبکه‌های سازمانی را شکل داده‌اند به مفاهیم بیولوژیکی روی آورده‌اند (Mars & Bronstein, 2017: 1). آسیب‌شناسی، در پیش‌روی سازمان‌ها به‌سوی تغییر مسئله‌ای مهم است. آسیب‌شناسی معین می‌کند که چه

چیزهایی به چه دلیلی نیاز به تغییر دارند و تغییر آن‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد آتی سازمان کمک کند (ناصری فر و گیاهی، ۱۳۹۴: ۳). آسیب‌شناسی سازمانی یک فرآیند مبتنی بر نظریه‌های رفتاری است (Karimi et al., 2018: 139). اما نکته حائز اهمیت این است که برای شرح دقیقی از عارضه در سازمان باید آن را موجودی غیر انسانی با ظرفیت‌های انسانی در نظر گرفت (Fennimore, 2017: 10). می‌توان گفت سازمان‌ها نیز بیمار می‌شوند و به معاینه، درمان و مراقبت‌های ویژه نیاز دارند (Samuel, 2010) تا بتوانند به زندگی خود ادامه دهند.

### پیشینه تجربی پژوهش

ادبیات نظری در حوزه درمان‌گری سازمان گویای این واقعیت است که سازمان‌ها، پدیده‌هایی پیچیده هستند و از ابعاد متعارض و گاهی متناقض قابل تعریف‌اند و اکتفا به یک استعاره یا مجموعه محدودی از استعاره‌ها توانایی نظریه پردازان را در دستیابی به یک نگرش جامع درباره سازمان محدود می‌کند (Gherardi & Monika: 2017: 4). ما باید در شناخت سازمان تلاش کنیم که وجوه متعدد آن‌ها را بشناسیم و با اتخاذ دیدگاه‌های تکثرگرایانه‌تر آن را به ابزار متنوع مجهز کنیم. در این باره تلاش‌هایی نیز انجام شده است که در جدول ۱ مهم‌ترین پژوهش‌ها با رویکرد آسیب‌شناسی مفهوم‌پردازانه ارائه شده است.

جدول ۱: مهم‌ترین پژوهش‌های آسیب‌شناسی نوآورانه در سال‌های اخیر

عنوان	نویسنده و سال	رویکرد	روش‌شناسی	یافته‌های پژوهش
مفهوم‌پردازی و اندازه‌گیری تاب‌آوری	Chen, Xie, Liu (2021)	کیفی	مطالعه موردی اکتشافی	مطالعه موردی ۶ شرکت که تاب‌آوری در آن‌ها مشهود بود. طرح در قالب ۵ بعد است: ۱. تاب‌آوری سرمایه ۲. استراتژیک ۳. ارتباطی ۴. فرهنگی ۵. یادگیری که سنجه با ۲۰ گویه دارد.
مدیریت سلامت سازمان	Woodside (2018)	کیفی	روش مخلوط	به کارکرد استعاره‌ها در بهبود ارتباطات تأکید شده است. پژوهشگر معتقد است در پرتو استعاره‌ها مفهوم‌پردازی در حوزه سلامت سازمان می‌تواند مرزهای دانش را گسترش دهد.
سندرم مونپازن به‌وسیله پروکسی	Fennimore (2017)	کیفی	توصیفی	بیماری روانی است که تمایل به فریب فرد ثالث دارد. این بیماری را در سازمان با وجود رهبران مخربی که سعی در بزرگ‌نمایی بیماری و از طریق آن جلوه دادن خود به‌عنوان نماینده این افراد برای حل مشکلات شرح می‌دهند.
ابهام سازمانی	دانائی فرد، نیری و آخوندی (۱۳۹۹)	کمی	توصیفی	ابهام هدف سازمانی روحیه کارکنانی را که تحصیلات کمتر از دیپلم دارند کاهش و از طرفی موجب می‌شود که روحیه زنان، کارکنان با تحصیلات تکمیلی با تجربه کمتر از ۵ و بیش از ۱۵ سال و کارکنان کمتر از ۳۰ و بیشتر از ۴۰ سال افزایش پیدا کند.

ادامه جدول ۱: مهم‌ترین پژوهش‌های آسیب‌شناسی نوآورانه در سال‌های اخیر

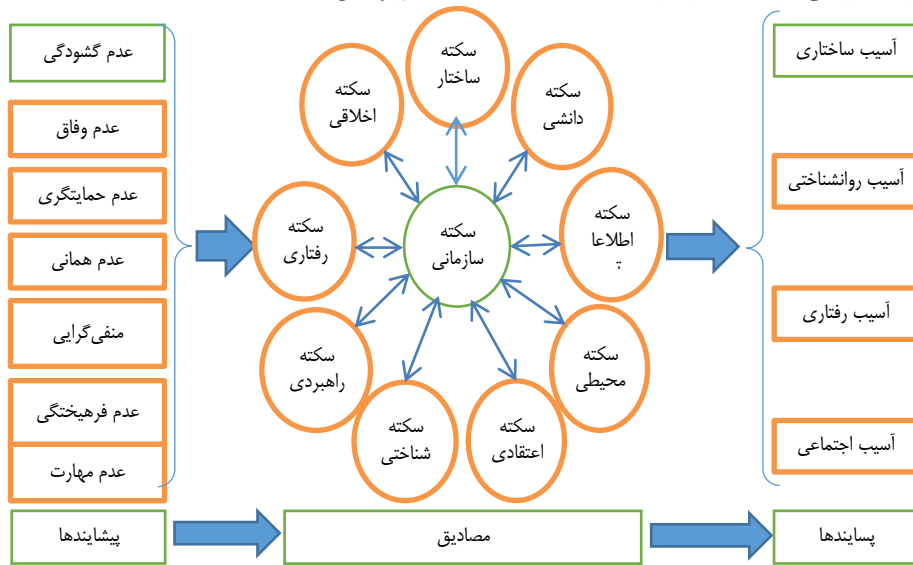
عنوان	نویسنده و سال	رویکرد	روش‌شناسی	یافته‌های پژوهش
ناکامی سازمانی و رهبری مصلح	حکاک و آزادی (۱۳۹۹)	کیفی	داده‌بنیاد	ویژگی‌های رهبران سازمان مثل عمل‌گرا، مصمم و قاطع، هدف‌گرا، پایبند به آرمان، معنوی، نوع‌دوست، خودکنترل و اخلاق‌گرا می‌توانند زمینه‌های ناکامی کارکنان از جمله بی‌عدالتی، سرکوب‌کنندگی، رعب‌آوری و خفقان را از بین ببرند.
فهم پدیده بی‌حسی سازمانی	خمش‌آیا و همکاران (۱۳۹۸)	کیفی - کمی	داده‌بنیاد	تعداد ۱۹۶ کد باز، ۲۰ مقوله محوری و ۷ مقوله اصلی استخراج شدند. ترس سفید خاموشی سازمانی، کرختی و بی‌میلی سازمانی مربوط به بی‌حسی سازمانی و ابعاد خطاهای ادراکی - حسی، رویدادهای حسی و نقش‌های نامتعارف مربوط به شرایط علی شناسایی شدند. بی‌حسی به عدم تمایل پنهان در انجام امور اشاره دارد.
فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای قلدری محل کار	ناظری و همکاران (۱۳۹۸)	کمی	فراتحلیل	پژوهش با استفاده از روش قضاوتی وارد فراتحلیل شد. انتخاب مقاله‌ها شامل پژوهش معتبر، پیشایندها و پسایندهای قلدری و تجربی بودن است. بیشترین اثر پیشایندها مربوط به استرس، سکوت سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ماکیاولیسم و الزامات شغلی و بیشترین اثر پیامدها تمایل به ترک خدمت، عاطفه منفی و فرسودگی شغلی است.
تملق سازمانی	پارسایی و همکاران (۱۳۹۸)	کیفی	داده‌بنیاد	تملق ابعادی دارد: ۱. علی (منفعت‌طلبی، سطح پایین مهارت و توانمندی نیروی انسانی) ۲. پدیده اصلی (تملق سازمانی) ۳. مداخله‌گر (سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی) ۴. زمینه‌ای (فرهنگ و ساختار) ۵. راهبرد اصلی (عدم شفافیت و ضعف الگوهای شایسته‌سالارانه) ۶. پیامد اصلی (افت سرمایه اجتماعی و افزایش رفتار منفی)

اما براساس آنچه که در آسیب‌شناسی مطرح شد این امر بدون ساخت ابزار امری ناقص است. براین اساس با توجه به خلأها و کمبودهای نظری در زمینه ابزار سنجش عدم ارتباط اثربخش تلاش شد ابزاری جامع در قالب مفهوم سکنه سازمانی ارائه شود.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در واقع ادامه پژوهشی است که در آن مفهوم‌پردازی سکنه سازمانی ارائه شده است (شجری و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۹). پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری

اطلاعات، توصیفی پیمایشی است. راهبرد پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کمی است که هدف از آن ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش سکنه سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران است. شکل ۱، مدل مفهومی سکنه سازمانی تبیین شده به‌وسیله شجری و همکاران (۱۴۰۰)، را نشان می‌دهد. در پژوهش مذکور، از روش تحلیل مضمون آتراید-استیرلینگ (عابدی‌جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۷) برای مفهوم‌پردازی سازه مذکور استفاده شده است که نقشه‌ای شبیه تارنما متشکل از مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر را نظام‌مند کرده است سپس این مضامین را به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما رسم و مضامین برجسته هریک از این سه سطح را همراه با روابط میان آن‌ها نشان می‌دهد. پژوهش حاضر که در واقع مکمل پژوهش مذکور است اندازه‌گیری مفهوم سکنه سازمانی را در قالب بیست مضمون اصلی و در سه طبقه اصلی پیشایندها، مصادیق و پسایندها بررسی کرده و تلاش می‌کند تا ابزار این آسیب را مطابق با آنچه اعتباریابی کند که در سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد. مدل مفهومی زیر به‌عنوان مبنا برای طراحی ابزار در نظر گرفته شده است که در ادامه پژوهش آمده است.



شکل ۱: مدل مفهومی سکنه سازمانی (شجری و همکاران، ۱۴۰۰)

به‌منظور طراحی سنجه اندازه‌گیری از چارچوب پیشنهادی راتری و جونز<sup>۱</sup> ۲۰۰۷، استفاده شده است که بر آن مبنا طراحی ابزار باید از رویکردی نظام‌مند پیروی کند. این روش دارای ۱۰ گام



است که در اثری به نام «عناصر اساسی برای طراحی و تدوین پرسش‌نامه»<sup>۱</sup> گسترش پیدا کرده است که با رعایت این مراحل پژوهشگر می‌تواند از روایی و پایایی ابزاری اطمینان پیدا کند که ساخته است (اصغری‌صارم، ۱۳۹۵؛ گرجی و اصغری‌صارم، ۱۳۹۸: ۱۱۱-۸۷). جدول ۲ این چارچوب و اقدام‌های پژوهشگران را نشان می‌دهد. به منظور طراحی گویه‌های اندازه‌گیری سنجه سکتی سازمانی بر مبنای مدل این پژوهش، شاخص‌های مدل در اختیار ۱۰ خبره، شامل ۶ مدیر و ۴ استاد دانشگاه برای ارتقای روایی ابزار طراحی شده قرار گرفت.

جدول ۲: چارچوب پیشنهادی تدوین ابزار اندازه‌گیری راتری و جونز (۲۰۰۷) و اقدام‌های پژوهشگران در ساخت ابزار سکتی سازمانی

اجزا	توضیح	اقدام
هدف	هدف ابزار چیست؟	سنجش پیشایندها، مصادیق و پسایندهای سکتی سازمانی به‌عنوان نوعی بیماری سازمانی
سؤال پژوهش	سنجه برای پاسخ به چه سؤالی طراحی می‌شود؟	سکتی سازمانی چیست و پیشایندها، مصادیق و پسایندهای آن کدام هستند؟
مقیاس پاسخ	از چه مقیاسی در این سنجه استفاده می‌شود؟	مقیاس لیکرت
سؤال‌های پرسش‌نامه	گویه‌ها یا سؤال‌ها چگونه طراحی شده‌اند؟	نتایج مطالعه کیفی درباره شاخصه‌های سکتی سازمانی سرشماری شد (شجری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۲-۷۷). در رابطه با اهمیت هریک از ویژگی‌ها، نظرسنجی از خبرگان انجام گرفت و برای هریک از شاخص‌ها، گویه‌های سنجه طراحی شدند. ۱۲۸ عبارت حاصل این فرآیند بود.
اجرای آزمایشی	پیش‌آزمون سنجه چگونه و در کجا انجام شد؟	پس از نظرخواهی از ۱۰ خبره درباره روایی صوری و محتوایی با مشارکت ۴ خبره از دانشگاه بوعلی و آزاد همدان که سابقه کار اجرایی داشتند و ۶ خبره از استانداری و شهرداری همدان انجام شد.
اصلاحات	چه اصلاحاتی پس از پیش‌آزمون پدید آمد؟	حذف ۱۲ گویه که نمره مربوط بودن آن‌ها کمتر از ۶۲ درصد بود.
تحلیل مؤلفه‌های اصلی	نتیجه تحلیل مؤلفه‌های اصلی سنجه چه بود؟	با رعایت پیش‌فرض‌های معادلات ساختاری از تحلیل عاملی بهره برده شد.

1. Essential elements of questionnaire design and development

ادامه جدول ۲: چارچوب پیشنهادی تدوین ابزار اندازه‌گیری راتری و جونز (۲۰۰۷) و اقدام‌های پژوهشگران در ساخت ابزار سکنه‌سازی

اجزا	توضیح	اقدام
پایایی	چگونه از پایایی سنجه اطمینان حاصل شد؟	تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در دو دانشگاه و دو سازمان توزیع شد که ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده ۰/۸۰۶/ شده است.
روایی	چگونه از روایی سنجه اطمینان حاصل شد؟	روایی ظاهری، محتوایی و سازه. الف: اعتبار محتوا: از شاخص اعتبار والتس و باسل <sup>۱</sup> استفاده شد. «مربوط بودن» هر عبارت، براساس شاخص چهار قسمتی ارزیابی شد. اگر نمره «مربوط بودن» در پرسش‌نامه کمتر از ۶۲٪ بود عبارت حذف می‌شد. اعتبار محتوای ۱۱۶ عبارت پرسش‌نامه سکنه به‌وسیله ۱۰ نفر از افراد در سازمان‌های معین تأیید و ۱۲ عبارت حذف شدند ب: برای تبیین اعتبار ظاهری: شیوه نگارش سلیس و روان، جمله‌بندی مناسب برای پرسش‌نامه با نظر ۱۰ نفر از خبرگان استفاده شد ج: برای تبیین اعتبار سازه: از تحلیل عاملی استفاده شد. پرسش‌نامه بین ۵۸۳ نفر از کارکنان توزیع و نقطه عطف ۰/۴۰ به‌عنوان حداقل بار عاملی برای حفظ عبارت در نظر گرفته شد.
تأیید مجموعه مستقل از داده	محل اجرای سنجه نهایی	دانشگاه علوم پزشکی و بوعلی‌سینا، صمت، برق، مدیران بانک و بیمه، استانداری، گاز، آیفاء، شهرداری، راه‌آهن و ثبت احوال همدان.

برای اطمینان از اعتبار ابزار ساخته شده اقدام به پیمایش آن در سطح سازمان‌های دولتی شد. جامعه آماری در این مرحله شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی است. نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای است (جدول ۴). این روش وقتی به‌کار می‌رود که فهرستی کامل از افراد جامعه در دسترس نباشد. به‌منظور تعیین حجم نمونه لازم برای بررسی پایایی و روایی سازه از رابطه  $5Q < n < 15Q$  استفاده شده که در این رابطه  $Q$  تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌های ابزار سنجش و  $n$  حجم نمونه است (خدائی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶). در این پژوهش برای تعیین پایایی ابزار سنجش از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب و برای بررسی روایی سازه ابزار سنجش از روش تحلیل عاملی تأییدی و از نرم‌افزار SPSS، نسخه ۲۵ و Smart PLS، نسخه ۳ استفاده شده است. روایی همگرا و واگرا نیز با شاخص

1. Waltz & Baustell

میانگین‌های واریانس‌های استخراج شده (AVE) و شاخص فورنل لاکر<sup>۱</sup> آزمون شده است. در بخش آمار استنباطی از معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات PLS استفاده کرده‌ایم که در ادامه ارائه می‌شود.

### یافته‌ها

سنجه سکتة سازمانی بر مبنای مدل مفهومی پژوهش، ۱۲۸ گویه در قالب ۲۰ بعد در سه طبقه پیشایندها، مصادیق و پسایندها طراحی شد. برای بررسی روایی محتوا، ابزار سنجش طراحی شده در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد مقیاس طراحی شده را براساس شاخص مربوط بودن ارزیابی کنند. از آنجایی که تعداد ۱۰ نفر از خبرگان در این مرحله حضور داشتند در صورتی که نمره مربوط بودن عبارت از ۶۲ درصد کمتر بود از پرسش‌نامه حذف می‌شود. خروجی مرحله روایی محتوا و سازه، نهایی شدن ابزار سنجش سکتة سازمانی در ۲۰ بُعد و ۹۲ گویه است که جدول ۳ این ابزار را نشان می‌دهد. در ادامه چگونگی مراحل دستیابی به این ابزار شرح داده خواهد شد.

جدول ۳: ابزار اندازه‌گیری سکتة سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه	سؤال‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
				۱	۲	۳	۴	۵
پیشایندهای سکتة سازمانی								
۱	عدم گشودگی	عدم تأثیر بر افکار و احساسات	در ابزار احساس به فرد دیگر احساس ضعف می‌کنم.					
			نفوذ بر قلب و فکر افراد را برای ارتباط را نمی‌دانم.					
			بازخورد مناسب برای ارتباطات بعدی از دیگران دریافت نمی‌کنم.					
			ابزار ارتباطی کافی برای ارتباط با همکارانم در دست نیست.					
			روش‌های ارتباطی که استفاده می‌کردم جدیداً جواب نمی‌دهد.					

1. Fornell\_ Larcker

ادامه جدول ۳: ابزار اندازه گیری سکنه سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه	سؤال ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
				۱	۲	۳	۴	۵
۶	عدم توافق	در نظر نگرفتن احساسات دیگران	احساسات خودم را به دیگران ترجیح می دهم.					
		تمایل به تصاحب به نفع	اطلاعات را برای حفظ منافع نباید در اختیار دیگران قرار بدهم. چون نفع شخصی ارتباط با بالادستی است بدان تمایل دارم.					
		کم بودن تجربه های سازمانی	افرادی وارد سازمان شده اند که ارتباطات سازمانی را نمی دانند.					
		رفتار سلیقه ای	در کار مطابق میلم تغییراتی ایجاد می کنم.					
		کار با ترس و تهدید	در سازمانم کارها با ترس از اخراج و تهدید پیش می رود.					
۱۱	عدم همکاری	احساس عدم ارزشمندی	تا کارمند رده پایین باشم برای سازمان ارزشی ندارم. مدیران القای عدم ارزشمندی را ابزاری برای کنترل می دانند.					
		فاصله طبقاتی و شغلی	فاصله طبقاتی مانعی برای ارتباط من با همکاران و مدیران است. تفاوت جنسی مانع ارتباط می شود.					
		جنسیت گرایی	تفاوت جنسی مانع ارتباط می شود.					
		هدررفت استعداد	استعداد من در سازمان کشف نشد و عمرم در سازمان هدر رفت.					
		عدم روحیه ایثارگری	به نفع سازمان حاضر نیستیم از منافع خودمان بگذریم.					
		عدم کاهش هزینه ها	تلاشی برای کاهش هزینه های سازمان انجام نمی شود.					
		ضعف در هم نوع دوستی	احساس می کنم دوستی ها در سازمان مانند گذشته عمیق نیست. یادمان می رود که همگی مخلوق خدا هستیم.					
		نقص اهداف مشترک	اهداف مشترکی با همکارانم تعریف نکرده ایم.					

ادامه جدول ۳: ابزار اندازه‌گیری سکنه سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه	سؤال‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
				۱	۲	۳	۴	۵
۲۲	عدم همایی	نقص استراتژی‌های شفاف	نقاط قوت و ضعف از سوی مدیران برایمان روشن نشده است.					
۲۳			سازمان من از ضعف آینده‌نگری رنج می‌برد.					
۲۴			قوانین بی‌خاصیت تغییر می‌کند.					
۲۵	منفی‌گرایی	ناخشنودی از خود و دیگران	از سوابق ارتباطی‌ام با دیگران احساس خوشایندی ندارم.					
۲۶			مجبور به ارتباط هستیم در غیر این صورت لذتی در ارتباط وجود ندارد.					
۲۷			ذهنیت منفی از دیگران	آنچه در ذهن خود از افراد ساخته‌ام مانع ارتباط با آن‌ها است.				
۲۸	عدم فرهیختگی	تناقض فرهنگی	در سازمان من تمسخر به قومیت یا لهجه وجود دارد.					
۲۹			در ارتباطات خود با افراد از فرهنگ‌های دیگر ضربه خورده‌ام.					
۳۰			در سازمان من قضاوت کردن افراد اثر تخریبی خود را گذاشته است.					
۳۱		بی‌عدالتی	عدالت در سازمان من حاکم نیست.					
۳۲			افرادی هستند که زودتر از اطلاعات به نفع بهره می‌برند.					
۳۳			ضعیف شمردن دیگران	کوچک شمردن کار افراد مانعی برای ارتباط در سازمان من است.				
۳۴	عدم مهارت	ضعف مهارت‌های رفتاری	ضعف مهارت انگیزشی مانع ارتباط است.					
۳۵			افراد بلد نیستند در شرایط مختلف چگونه رفتار کنند.					
۳۶			تغییر پست افراد باعث محدودیت ارتباط می‌شود.					
۳۷		سبک رهبری نادرست	مدیران من در انتخاب سبک رهبری مناسب ضعیف هستند.					
۳۸		عدم تناسب شغل و شاغل	تناسبی بین شغل و ویژگی احراز آن وجود ندارد.					
۳۹		ضعف مهارت‌های خودکنترلی	عدم مدیریت استرس یا خشم معمولاً کارها را خراب می‌کند.					
۴۰	عدم مهارت گفتگو	همکاران مهارت گفتمان ندارند.						

ادامه جدول ۳: ابزار اندازه‌گیری سبک‌های سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه	سؤال‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
مصادیق سبک‌های سازمانی								
۴۱-۴۴	سبک‌های ساختاری	عدم توازن منابع انسانی	توزیع نامناسب نیروی انسانی مشهود است.					
		استخدام افراد بدون تخصص	ورود افراد بدون تخصص بدون برنامه وجود دارد.					
		عدم تغییر ساختار متناسب با تغییرات	مطابق با تغییرات در طول زمان ساختار تغییر نداشته است.					
		فساد نظام‌مند	در بخش‌های مختلف فساد نظام‌مند احساس می‌شود.					
۴۵-۴۸	سبک‌های اخلاقی	عدم توجه به کرامت انسانی	به کرامت انسانی، در سازمان من توجه نمی‌شود.					
		سوءاستفاده از پست	سوءاستفاده از قدرت ناشی از پست وجود دارد.					
		انجام کار شخصی	کارهای شخصی در ساعت اداری به‌طور معمول انجام می‌شود.					
		اختلاس	استفاده سوء از منابع سازمان به‌چشم می‌خورد.					
۴۹-۵۷	سبک‌های رفتاری	چاپلوسی ابزاری برای ارتباط	بها دادن به چاپلوسی در سازمان من وجود دارد.					
		سردرگمی ارباب‌رجوع	سردرگمی ارباب‌رجوع از یافتن فرد مسئول حس می‌شود.					
		پندار از نشنیدن یا ندیدن تعمدی	همکارانم به عمد مشکلات را کتمان می‌کنند.					
		بدگویی نزد ارباب‌رجوع	در سازمان ما پشت سر کارکنان بدگویی می‌شود.					
	سبک‌های راهبردی	مراجعه چندباره به سازمان	ارباب‌رجوع چندبار برای انجام کار ساده‌ای مراجعه می‌کند.					
		برخورد سرد و رسمی	برخورد سرد و رسمی در تمام سازمان در جریان است.					
		وجود قوانین نرم	معتقدم دائماً نیاز به تغییر قوانین وجود دارد.					
		نظرات متناقض با قانون	قانون‌های من‌درآوردی در سازمان ما حاکم است.					
۵۷		سفارش خواص	به نفع گروهی از افراد سفارش وجود دارد.					

ادامه جدول ۳: ابزار اندازه‌گیری سکنه سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه	سؤال‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
				۱	۲	۳	۴	۵
سکنه شناختی	۵۸	ابهام از نقش آتی سازمان	آینده‌ای مبهم در انتظار سازمان با سطح عملکرد فعلی است.					
	۵۹	عدم شناخت از بافت فرهنگی	درک درستی از فرهنگ سازمان وجود ندارد.					
	۶۰	عدم شناخت مهارت پرسنل	در سازمان من آرشویی از استعدادهای کارکنان وجود ندارد.					
	۶۱	ابهام افراد از نقش	در سازمان من افراد در تعریف نقش خود در سیستم ابهام دارند.					
	۶۲	ضعف بصیرت مدیران	سازمان از ضعف مدیران در تشخیص واقعیت امور رنج می‌برد.					
	۶۳	عدم شناخت ظرفیت‌های سازمان	سازمان من ظرفیت‌های بالقوه‌ای دارد که در بروز آن ضعیف است.					
	۶۴	عدم اعتقاد به سازمان به‌عنوان موهبت الهی	سازمان را به‌عنوان هدیه الهی می‌دانم (R).					
سکنه اعتقادی	۶۵	عدم اعتقاد به معنویت‌گرایی	عدم اعتقاد به خدا ارتباط با خلق را هم دچار مشکل می‌کند.					
	۶۶	ناامیدی از تغییر اوضاع	امیدی به تغییر اوضاع در سازمان وجود ندارد.					
	۶۷	عدم اعتقاد به پست به‌عنوان امانت الهی	اعتقاد به پست به‌عنوان امانت الهی در سازمان وجود ندارد.					
	۶۸	بی‌اطلاعی اعضا از امورات	کارکنان از امور عادی سازمان اطلاع ندارند.					
سکنه اطلاعاتی	۶۹	عدم اطلاع بخش‌ها از یکدیگر	بخش‌های مختلف از یکدیگر بی‌خبر هستند.					
	۷۰	نبود جلسه‌های منظم و بررسی تناقضات	جلسه‌های منظم برای رفع کاستی‌ها برگزار نمی‌شود.					

۱. R به معنای آن است که تأثیر امتیاز این گویه باید برعکس در نظر گرفته شود.

ادامه جدول ۳: ابزار اندازه گیری سکنه سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه	سؤال ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
				۱	۲	۳	۴	۵
۷۱	سکنه اطلاعاتی	زمان بر شدن عملیات سازمان خارج از عرف	مدت زمان انجام امور عملیاتی در سازمان خارج از عرف است.					
			عدم کارشناسی کارها	کارها بدون کارشناسی انجام می شود.				
۷۳	سکنه محیطی	عدم تناسب محیط با نیاز فیزیکی	شرایط محیطی برای انجام کار در سازمان فراهم نیست.					
			عدم وجود انطباط سازمانی	خیلی چیزهایی وجود دارد که سر جای خود نیستند.				
۷۵	سکنه دانشی	عدم عایدی کارمند از موفقیتهای سازمان	کارمند عایدی از موفقیتهای سازمان ندارد.					
			عدم ارائه گزارش های فصلی	گزارش ها از وضعیت سازمان در اختیارمان قرار نمی گیرد.				
پسایندهای سکنه سازمانی								
۷۷	آسیب ساختاری	بی خاصیتی جایگاه مدیریت	ضعف امور باعث شده جایگاه مدیریت بی خاصیت جلوه کند.					
			افسردگی سازمان	انجام امور با رخوت در حال جریان است.				
			کوچ نیروهای متخصص	خروج نیروهای زبده از سازمان در حال افزایش است.				
			عدم ورود فکر جدید	نوآوری درباره امور سازمان احساس نمی شود.				
۸۱	آسیب روانشناختی	انزوای کارکنان	همکارانی که تمایل به انزوا دارند در محیط کار من وجود دارند.					
			عدم اعتماد اجتماعی	اعتماد مردم به سازمان کم شده است.				
			از دست دادن انگیزه	انگیزه خود را برای کار از دست داده ام.				
			انتقام جویی	روزی سازمان باید تقاص رفتارش را پس بدهد.				
			سرخوردگی از کار	آن طور که باید در سازمان توفیق به دست نیاوردم.				



ادامه جدول ۳: ابزار اندازه‌گیری سکنه سازمانی

ردیف	ابعاد	مؤلفه	سؤال‌ها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
				۱	۲	۳	۴	۵
۸۶	اسبب رفتاری	رواج قلدری	افرادی هستند که فرصت قلدری دارند.					
		رواج طرفه‌روی	افرادی هستند که از زیر کار شانه خالی می‌کنند.					
		تلاش برای ترک کار	احساس می‌کنم این کار دیگر به درد من نمی‌خورد.					
۸۹	اسبب اجتماعی	تصویر ذهنی بد	درباره سازمان من تصویر خوبی در اذهان مردم وجود ندارد.					
		تعمیم اشتباهات سازمان	تمایل به بزرگ‌نمایی درباره اشتباهات سازمان وجود دارد.					
		تغییر ماهیت سازمان	سازمان اصالت و ماهیتش را از دست داده است.					
		اعتصاب و اغتشاش	روش‌های نادرست برای احقاق حق وجود دارد.					

برای بررسی پایایی و روایی از گردآوری داده‌های کمی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد که اطلاعات این خوشه‌ها در جدول شماره ۳ ارائه شده است. با توجه به اینکه ابزار سنجش طراحی شده دارای ۱۱۶ گویه بود از این رو حجم نمونه لازم برای بررسی روایی سازه ۵۸۰ واحد است که بر این اساس ابزار سنجش به صورت کاغذی در یک دوره ۲ ماهه در اختیار حدود ۷۶۲ نفر از کارکنان دستگاه‌های اجرایی قرار داده شد که با پیگیری‌های مستمر تعداد ۵۸۳ پرسشنامه دریافت شد. از این رو تعداد کافی حجم نمونه سرشماری شده است.

جدول ۴: اطلاعات جامعه هدف و پراکندگی داده‌های جمع‌آوری شده

دسته‌بندی	سازمان	تعداد کارمندان	درصد از جامعه هدف	تعداد مشارکت‌کنندگان	تعداد داده سالم
امور علمی و پژوهشی	دانشگاه بوعلی سینا	۷۰۰	۱۲.۷	۷۰	۶۲
	دانشگاه علوم پزشکی	۱۶۶۲	۳۰.۲	۱۴۶	۷۶
امور حاکمیتی	استانداری	۳۰۲	۵.۵	۸۱	۷۱
امور اقتصادی	بانک و بیمه	۶۹۰	۱۲.۵	۹۵	۶۵
امور خدماتی و اجتماعی	برق	۶۰۹	۱۱.۴	۵۹	۴۸
	صمت	۲۵۲	۴.۵۸	۶۳	۵۶
	انتقال گاز	۲۹۵	۵.۳	۷۳	۶۲

ادامه جدول ۴: اطلاعات جامعه هدف و پراکندگی داده‌های جمع‌آوری شده

دسته‌بندی	سازمان	تعداد کارمندان	درصد از جامعه هدف	تعداد مشارکت‌کنندگان	تعداد داده سالم
امور خدماتی و اجتماعی	شهرداری	۸۰۵	۱۴۶	۹۱	۶۴
	راه‌آهن	۴۹	۰.۸	۱۹	۱۹
	ثبت احوال	۱۳۸	۲.۵	۶۵	۶۰
جمع کل					
		۵۵۰۲	۱۰۰	۷۶۲	۵۸۳

### روایی افتراقی سازه‌های انعکاسی آزمون بار عرضی

برای بررسی روایی افتراقی بار عاملی هر نشانگر (گویه) روی هر سازه بایستی برآورد شود. بدین ترتیب در صورتی که بار عاملی بالاتر از ۰.۷ باشد؛ نشانگر بالا بودن روایی همگرایی سازه‌ها است. براساس جدول ۵ با توجه به اعتقاد هالند<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) و اینکه برخی از بارهای عاملی دارای مقادیری کمتر از ۰.۴ هستند باید حذف شوند و مدل مجدداً ارزیابی شود. این گویه‌ها با رنگ خاکستری مشخص شده‌اند. جدول ۵ نشان می‌دهد که نشانگرهای انتخابی برای اندازه‌گیری سازه‌های مدل از دقت لازم برخوردار بوده‌اند چون اکثر بارهای عاملی بیشتر از ۰.۷ است (هئیر و همکاران، ۲۰۱۴) و آن‌هایی که بین ۰.۵ تا ۰.۷ هستند با توجه به جدول ۶ تأیید می‌شوند و آن‌هایی حذف شدند که بار عاملی زیر ۰.۴ داشتند.

جدول ۵: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها قبل و بعد از حذف

مقوله اصلی	متغیر	گویه‌ها	بار عاملی استاندارد قبل از حذف	بار عاملی استاندارد قبل از حذف	مقدار مقادیر بار عاملی استاندارد بعد از حذف
پیش‌بینی‌های سکنه‌سازی	عدم گشودگی	عدم اشتیاق به ارتباط	۰.۱۸۵	۱.۷۴۹	حذف
		عدم توانایی تأثیر بر افکار و احساسات	۰.۹۳۴	۹۷.۹۰۹	۰.۹۳۸
		ضعف برانگیزش دیگران	۰.۵۲۹	۷.۳۸۱	۰.۵۲۳
		ضعف در طراحی کانال	۰.۸۷۸	۵۳.۱۳	۰.۸۸۶

1. Hulland

ادامه جدول ۵: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها قبل و بعد از حذف

مقوله اصلی	متغیر	گویه‌ها	بار عاملی استاندارد قبل از حذف	بار عاملی استاندارد t مقدار قبل از حذف	بار عاملی استاندارد بعد از حذف	مقدار آماره t بعد از حذف
عدم وفاق		در نظر نگرفتن احساسات دیگران	۰.۵۴۱	۸.۰۳۲	۰.۵۳۲	۷.۸۴۱
		تصاحب به نفع	۰.۹۰۳	۶۱.۴۸۳	۰.۹۰۹	۶۴.۵۷۴
		کمی تجربه	۰.۹۴۶	۱۲۸.۳۹	۰.۹۵۴	۱۴۹.۱۹۸
		رفتار سلیقه‌ای	۰.۸۹۳	۶۴.۱۵۹	۰.۹۰۱	۷۲.۴۹۶
		عدم احساس تعلق به سازمان	۰.۱۸۸	۲.۴۳	حذف	حذف
عدم حمایتگری		کار با ترس و تهدید	۰.۷۳۲	۱۸.۰۸۶	۰.۷۳۲	۱۹.۲۲۷
		احساس عدم ارزشمندی	۰.۶۳۹	۱۰.۰۹۷	۰.۶۳۹	۱۰.۲۳۷
		فاصله طبقاتی	۰.۶۵۴	۱۱.۵۸۱	۰.۶۵۴	۱۲.۶۰۰
		جنسیت‌گرایی	۰.۵۹۲	۱۱.۳۱۵	۰.۵۹۲	۱۱.۳۹۴
		هدررفت استعداد	۰.۶۶	۱۲.۵۱۱	۰.۶۶۰	۱۳.۰۶۴
		عدم روحیه ایثارگری	۰.۵۹۱	۸.۸۰۴	۰.۵۹۱	۹.۲۸۳
		عدم تلاش برای کاهش هزینه‌ها	۰.۶۸۶	۱۷.۱۲۲	۰.۶۸۶	۱۷.۵۸۲
		ضعف در هم‌نوع دوستی	۰.۸۴۷	۳۴.۶۶۵	۰.۸۴۸	۳۳.۶۵۶
		ضعف در تعریف اهداف مشترک	۰.۷۲۶	۱۶.۰۹۵	۰.۷۲۷	۱۵.۳۸۱
		ضعف در تدوین استراتژی‌های همسوکننده	۰.۶۷۹	۱۷.۹۷۵	۰.۶۷۷	۱۷.۵۹۹
منفی‌گرایی		قوانین بی‌خاصیت	۰.۴۵۳	۶.۳۰۷	۰.۵۵۴	۶.۱۸۸
		ناخشنودی از خود و دیگران	۰.۷۲۱	۱۴.۹۸۶	۰.۷۲۲	۱۵.۴۵۳
		عدم لذت از رابطه	۰.۶۳	۱۰.۴۰۲	۰.۶۸۶	۱۲.۲۷۵
		ذهنیت منفی	۰.۴۳۴	۴.۶۰۲	۰.۵۴۲	۴.۳۶۱
عدم فرهیختگی		شک به اتفاق‌های سازمان	۰.۳۵۸	۳.۶۵۸	حذف	حذف
		عدم رعایت شأن افراد	۰.۰۸۳	۰.۵۵۹	حذف	حذف
		استفاده از واژگان خارج از عرف	۰.۱۰۰	۰.۶۹۶	حذف	حذف
		تناقض فرهنگی	۰.۶۳۲	۱۱.۱۰۸	۰.۶۵۲	۱۳.۹۲۹
		ظاهر فریبی	۰.۲۵۹	۲.۴۵۳	حذف	حذف
		برتری‌جویی	۰.۰۴۸	۰.۴۱۳	حذف	حذف
		قضاوت مخرب	۰.۷۲۵	۱۱.۶۷۶	۰.۷۳۸	۱۳.۶۳۵

ادامه جدول ۵: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها قبل و بعد از حذف

مقوله اصلی	متغیر	گویه‌ها	بار عاملی استاندارد قبل از حذف	بار عاملی استاندارد t مقدار قبل از حذف	بار عاملی استاندارد بعد از حذف	مقدار آماره t بعد از حذف
	عدم فرهیختگی	بی‌عدالتی	۰.۵۵۲	۶.۳۱۹	۰.۵۷۲	۶.۷۰۵
		سختیف شمردن	۰.۴۹۱	۶.۷۲۱	۰.۵۱۷	۶.۷۹۰
	عدم مهارت	ضعف مهارت‌ها	۰.۷۳۸	۱۷.۴۳۸	۰.۷۷۳	۲۰.۹۵۰
		سیک رهبری نادرست	۰.۶۹۰	۱۷.۲۲۱	۰.۷۱۴	۱۹.۲۵۷
		عدم تناسب تحصیلات آکادمیک	۰.۴۹۸	۷.۱۲۰	۰.۵۹۵	۷.۳۱۴
		ضعف مهارت‌های خودکنترلی	۰.۶۰۹	۱۱.۴۴۹	۰.۶۴۱	۱۲.۷۱۳
		عدم توجه به داده‌های غیر کلامی	۰.۳۹۰	۵.۸۶۶	حذف	حذف
		عدم مهارت گفتگو	۰.۵۶۲	۹.۹۶۳	۰.۵۷۷	۹.۳۱۶
		ضعف در شناخت تیپ شخصیتی افراد	۰.۱۹۶	۲.۲۳۵	حذف	حذف
		تورم ساختاری	۰.۳۶۷	۴.۵۸۴	حذف	حذف
سکنه ساختاری	عدم توازن منابع انسانی با کار	۰.۸۴۳	۳۲.۹۴۹	۰.۸۸۳	۵۰.۸۳۰	
	استخدام‌های افراد بدون تخصص	۰.۵۰۷	۷.۹۷۶	۰.۵۰۰	۷.۹۴۴	
	وجود زیرسیستم‌های با کار موازی	۰.۳۶۶	۴.۸۰۱	حذف	حذف	
	عدم تغییر ساختار	۰.۷۱۳	۱۹.۵۰۸	۰.۷۴۳	۲۳.۸۷۰	
	تغییر سریع مدیران مقطعی و ثبات بدنه	-۰.۰۰۷	۰.۰۷۳	حذف	حذف	
سکنه اخلاقی	فساد سیستمیک	۰.۷۰۹	۱۳.۰۲۲	۰.۷۳۷	۱۴.۳۳۹	
	ترویج رشوه	۰.۳۲۰	۲.۵۹۷	حذف	حذف	
	عدم توجه به کرامت انسانی	۰.۵۹۱	۶.۹۴۷	۰.۷۰۳	۸.۴۴۸	
	سوءاستفاده از پست	۰.۴۵۶	۳.۱۹۷	۰.۵۳۳	۲.۷۵۷	
	خیانت در نشر اطلاعات به رقبا	۰.۲۷۴	۲.۳۸۷	حذف	حذف	
	انجام کار شخصی در ساعت اداری	۰.۵۵۱	۶.۱۰۴	۰.۶۲۱	۷.۴۴۴	
	سعی در حذف کاربلدها	۰.۰۰۹	۰.۰۶۵	حذف	حذف	
	اختلاس	۰.۴۶۴	۳.۴۰۲	۰.۵۶۸	۳.۰۲۵	

مصادیق سکنه سازمانی

ادامه جدول ۵: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها قبل و بعد از حذف

مقوله اصلی	متغیر	گویه‌ها	بار عاملی استاندارد قبل از حذف	بار عاملی استاندارد مقدار آماره t قبل از حذف	بار عاملی استاندارد بعد از حذف	مقدار آماره t بعد از حذف
سکته رفتاری		چاپلوسی ابزاری برای ارتباط	۰.۸۶۵	۴۶.۳۹	۰.۸۶۹	۴۲.۶۷۸
		تعمد در عدم پاسخگویی	۰.۳۳۵	۴.۸۱۹	حذف	حذف
		سردرگمی ارباب رجوع	۰.۷۷۱	۲۲.۲۵۴	۰.۷۷۶	۲۲.۴۲۹
		پندار از نشنیدن یا ندیدن تعمدی	۰.۸۶۹	۴۶.۹۰۴	۰.۸۷۱	۴۵.۸۸۹
		بدگویی نزد ارباب رجوع	۰.۷۹	۲۵.۱۲۴	۰.۷۹۸	۲۹.۶۱۵
		مراجعه چندباره	۰.۷۸۱	۲۵.۲۷۹	۰.۷۸۸	۲۸.۱۴۸
		برخورد سرد و رسمی	۰.۷۶	۲۱.۷۴	۰.۷۷۱	۲۳.۵۶۹
		وجود قوانین نرم	۰.۷۹۴	۲۱.۵۴۷	۰.۸۰۵	۲۳.۸۲۴
		نظرات متناقض با قانون	۰.۵۸۰	۷.۶۲۸	۰.۵۸۵	۷.۹۵۱
		گروه‌های فشار تصمیم‌ساز	۰.۰۲۶	۰.۲۲۷	حذف	حذف
سکته راهبردی		عدم وجود استانداردهای اجرایی	۰.۱۹۰	۱.۸۲۵	حذف	حذف
		سفارش خواص	۰.۶۰۹	۷.۱۸۱	۰.۶۲۵	۸.۳۴۶
		عدم شناخت جایگاه اجتماعی	۰.۳۰۰	۳.۹۵۸	حذف	حذف
		ابهام از نقش آتی سازمان	۰.۴۹۲	۷.۹۲۵	۰.۵۲۹	۸.۵۷۸
سکته شناختی		عدم شناخت از بافت فرهنگی	۰.۷۰۰	۱۶.۹۶۴	۰.۷۰۷	۱۶.۲۱۳
		عدم شناخت از توانایی‌های پرسنل	۰.۵۳۰	۸.۴۱۴	۰.۵۳۱	۸.۲۲۳
		ابهام افراد از نقش	۰.۶۵۲	۱۳.۳۰۲	۰.۶۷۱	۱۴.۴۰۶
		ضعف بصیرت مدیران	۰.۶۴۸	۱۴.۳۹۳	۰.۶۶۲	۱۴.۲۰۱
		عدم شناخت ظرفیت‌های سازمان	۰.۵۵۶	۹.۵۶۹	۰.۵۲۴	۸.۳۱۰
		عدم اعتقاد به سازمان به‌عنوان موهبت الهی	۰.۷۱۰	۱۷.۰۱۲	۰.۷۵۴	۲۱.۹۰۹
		عدم اعتقاد به معنویت‌گرایی	۰.۵۲۳	۷.۷۱۴	۰.۵۸۱	۸.۸۵۵
سکته اعتقادی		عدم اعتقاد به همسانی انسان‌ها	۰.۳۵۲	۳.۶۵۴	حذف	حذف
		نالامیدی از تغییر اوضاع	۰.۵۹۷	۷.۶۶۳	۰.۶۹۳	۱۰.۴۴۴
		عدم اعتقاد به پست به‌عنوان امانت الهی	۰.۵۱۴	۵.۵۱۷	۰.۵۴۲	۵.۹۹۱

ادامه جدول ۵: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها قبل و بعد از حذف

مقوله اصلی	متغیر	گویه‌ها	بار عاملی استاندارد قبل از حذف	بار عاملی استاندارد t مقدار قبل از حذف	مقدار عاملی استاندارد بعد از حذف	
مصادیق سکنه‌سازی	سکنه اعتقادی	عدم اعتقاد به اصول مدیریت و سازمان	۰.۲۸۳	۲.۸۱۸	حذف	
		عدم اعتقاد به کسب روزی حلال	۰.۲۶۳	۲.۷۰۰	حذف	
	سکنه اطلاعاتی	بی‌اطلاعی اعضا از امورات عادی سازمان	۰.۴۲۴	۳.۴۹۶	۰.۵۴۱	۲.۸۴۷
		عدم اطلاع بخش‌های سازمان از یکدیگر	۰.۴۶۵	۴.۳۵۶	۰.۵۹۴	۳.۵۱۷
		نبود جلسه‌های منظم و بررسی تناقضات	۰.۶۶۶	۹.۹۹۶	۰.۷۲۷	۱۳.۲۶۳
		زمان‌بر شدن عملیات سازمان خارج از عرف	۰.۴۲۶	۴.۹۱۱	۰.۵۴۱	۵.۵۷۲
		کند شدن جریان اطلاعاتی	۰.۳۹۷	۳.۲۴۴	حذف	حذف
		تکرار خطا با عدم کارشناسی کارها	۰.۷۹۴	۲۱.۸۱۴	۰.۸۲۷	۳۰.۲۰۱
		نقص داده‌های تصمیم‌گیری	۰.۱۰۲	۰.۹۱۹	حذف	حذف
		عدم طراحی محیط متناسب با نیازهای فیزیکی کار	۰.۹۰۳	۴.۳۲۷	۰.۹۰۳	۵.۹۱۶
سکنه محیطی	عدم وجود انضباط سازمانی	۰.۹۰۰	۳.۳۷۰	۰.۹۰۰	۵.۹۳۷	
	عدم تطابق نیازهای اطلاعاتی سازمان با کارکنان	۰.۳۵۱	۲.۹۷۱	حذف	حذف	
	سکنه دانشی	عدم عایدی کارمند از موفقیت‌های سازمان	۰.۸۵۵	۱۸.۷۰۲	۰.۹۳۱	۳۲.۵۱۱
		عدم وجود نشریه‌ها یا پایگاه داده	۰.۱۸۱	۱.۵۳۱	حذف	حذف
		عدم ارائه گزارش‌های فصلی	۰.۴۴۱	۵.۳۲۶	۰.۴۰۶	۴.۰۸۴

ادامه جدول ۵: مقادیر بارهای عاملی استاندارد شده و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها قبل و بعد از حذف

مقوله اصلی	متغیر	گویه‌ها	بار عاملی استاندارد قبل از حذف	بار عاملی استاندارد t مقادیر قبل از حذف	مقدار عاملی استاندارد بعد از حذف	مقدار آماره t بعد از حذف
آسیب ساختاری		ناموزونی سازمان	-۰.۱۱۱	۱.۰۶۸	حذف	حذف
		عدم چابکی سازمان	۰.۱۷۷	۱.۲۵۱	حذف	حذف
		بی‌خاصیتی جایگاه مدیریت	۰.۷۴۶	۱۵.۳۰۰	۰.۷۶۴	۱۸.۳۸۳
		افسردگی سازمان	۰.۷۴۴	۱۶.۸۱۷	۰.۷۶۴	۱۹.۲۸۷
		افزایش هزینه‌های اصلاح مجدد	۰.۲۰۳	۱.۴۵۰	حذف	حذف
		کوچ نیروهای متخصص	۰.۴۴۴	۶.۶۴۶	۰.۵۶۰	۶.۵۷۳
		عدم ورود فکر جدید	۰.۶۸۸	۱۲.۹۴۰	۰.۷۰۸	۱۳.۸۸۳
		فشار روحی مدیران و کارکنان	۰.۱۷۵	۱.۸۴۰	حذف	حذف
		انزوای کارکنان	۰.۴۸۹	۵.۹۸۱	۰.۶۸۴	۵.۸۱۲
		عدم اعتماد اجتماعی	۰.۵۸۰	۸.۹۲۶	۰.۵۷۸	۸.۸۹۶
روانشناختی		از دست دادن انگیزه	۰.۷۷۰	۱۷.۴۵۴	۰.۷۸۴	۱۸.۵۴۰
		انتقام‌جویی	۰.۷۰۶	۱۳.۷۱۴	۰.۷۲۶	۱۴.۷۸۵
		سرخوردگی از کار	۰.۴۹۵	۶.۹۴۷	۰.۶۸۲	۶.۴۵۳
		رواج قلدری	۰.۸۵۵	۲۷.۲۵۹	۰.۹۳۸	۱۰۱.۳۰۱
		رواج طفره‌روی	۰.۷۴۴	۱۵.۳۶۳	۰.۸۴۱	۲۸.۴۰۷
		رواج شایعه‌ها	۰.۲۸۸	۳.۸۵۷	حذف	حذف
آسیب رفتاری		بی‌تفاوتی	۰.۲۴۷	۲.۹۶۴	حذف	حذف
		تخریب اموال	۰.۳۹۰	۴.۸۹۶	حذف	حذف
		تلاش برای ترک کار	۰.۷۷۴	۱۶.۱۵۶	۰.۸۸۵	۳۳.۵۰۸
		سکوت	۰.۲۲۴	۲.۷۵۳	حذف	حذف
		تصویر ذهنی بد	۰.۵۹۹	۶.۲۲۸	۰.۵۹۷	۵.۹۳۱
		تعمیم تصمیم اشتباه به کل اقدام‌های سازمان	۰.۶۴۵	۷.۱۰۰	۰.۶۴۳	۶.۷۰۴
آسیب اجتماعی		تغییر ماهیت سازمان	۰.۶۳۲	۸.۰۵۵	۰.۶۳۳	۷.۹۲۲
		اعتصاب و اغتشاش	۰.۵۴۳	۶.۲۰۶	۰.۵۴۴	۶.۲۹۷

### پایایی و روایی همگرایی سازه‌های انعکاسی آزمون بار عرضی

برای هر سازه سه شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ به ترتیب برای اندازه‌گیری روایی (اعتبار) و پایایی (اعتماد) سازه‌ها محاسبه می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأیید و شاخص‌های روایی و پایایی مدل در جدول ۶ آورده شده است. مقدار شاخص‌های میانگین واریانس‌های استخراج شده برای کلیه سازه‌ها بیشتر از ۰.۵ یعنی متغیرها دارای اعتبار درونی هستند. شاخص پایایی مرکب نیز از ۰.۷ بیشتر است که از سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش است. بنابراین، هر کدام از سازه‌های مدل از روایی و پایایی مطلوبی برای اندازه‌گیری برخوردار هستند.

جدول ۶: پایایی و روایی همگرایی سازه‌های انعکاسی آزمون بار عرضی متغیرهای پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب CR	متوسط واریانس استخراج شده AVE
پیشایندهای سکنه سازمانی	۰.۸۷۱	۰.۹۰۱	۰.۵۶۹
مصادیق سکنه سازمانی	۰.۸۲۹	۰.۸۶۹	۰.۵۴۹
پسایندهای سکنه سازمانی	۰.۷۱۹	۰.۸۲۷	۰.۵۴۸

### بررسی شاخص فورنل لاکر روایی افتراقی برای متغیرهای پژوهش

روایی واگرا توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد. یکی از روش‌های سنجش این روایی آزمون فورنل-لاکر است و طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خودش داشته باشد تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر روایی تشخیصی بالایی دارد (Henseler, 2018:178). جدول ۷ نشان می‌دهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا هستند یعنی مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

جدول ۷: شاخص فورنل لاکر برای بررسی شاخص روایی افتراقی

متغیرها	پیشایندهای سکنه سازمانی	مصادیق سکنه سازمانی	پسایندهای سکنه سازمانی
پیشایندهای سکنه سازمانی	۰.۷۵۵		
مصادیق سکنه سازمانی	۰.۵۸۵	۰.۷۴۱	
پسایندهای سکنه سازمانی	۰.۶۵۸	۰.۴۵۰	۰.۷۴۰



## بررسی معیارهای برازش مدل

برای بررسی کیفیت مدل از شاخص‌های نیکویی برازش (GOF)، بررسی اعتبار حشو ( $Q^2$ ) و ضریب تعیین ( $R^2$ ) استفاده می‌شود. ضریب تعیین، معیار اصلی کیفیت متغیرهای مکنون درون‌زا مدل مسیر است. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا به وسیله متغیر برون‌زا انجام می‌شود. جدول ۸ نشان می‌دهد که ۶۲ درصد از تغییرات مصادیق سکنه سازمانی و ۴۳ درصد تغییرات پسایندهای سکنه سازمانی به وسیله متغیرهای مستقل پژوهش انجام می‌شوند.

جدول ۸: شاخص‌های بررسی کیفیت مدل

کیفیت مدل	ضریب تعیین	ضریب حشو یا افزونگی	نیکویی برازش
پیشایندهای سکنه سازمانی	-	۰.۴۳۵	۰.۴۲۵
مصادیق سکنه سازمانی	۰.۶۱۷	۰.۳۲۷	
پسایندهای سکنه سازمانی	۰.۴۳۳	۰.۲۶۸	

شاخص حشو یا شاخص استون-گایسلر<sup>۱</sup>، توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی به روش چشم‌پوشی است. وقتی مقدار این شاخص بیشتر از صفر باشد مقادیر مشاهده شده خوب و مدل توانایی پیش‌بینی دارد (مجلسی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۲). این شاخص برای پیشایندهای سکنه ۰.۴۳۵، برای مصادیق ۰.۳۲۷ و برای پسایندها ۰.۲۶۸ است. همچنین مهم‌ترین شاخص برازش در تکنیک حداقل مجزورات جزیی شاخص نیکویی برازش<sup>۲</sup> است که تننهاوس<sup>۳</sup> ابداع کرد. برای این شاخص سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۰۵ و ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بیان کرده‌اند (طباطبائی ولسانی، ۱۳۹۶: ۲۰۰). با توجه به مقدار ۰.۴۲۵ به دست آمده برای این مدل، مدل استفاده شده در این پژوهش از نیکویی برازش قوی برخوردار است.

## بررسی مدل مفهومی پژوهش

برای بررسی مدل مفهومی پژوهش از مدل‌سازی PLS-SEM استفاده شده است. ضرایب مسیر در حالت استاندارد هستند و مقدار آن‌ها بین -۱ تا +۱ تغییر می‌کند. همان‌طور که بیان شد برای اینکه مدل‌های انعکاسی از برازش خوبی برخوردار باشند باید بارهای عاملی بیشتر از ۰.۷ باشد. در مدل همه بارهای عاملی، مدل‌های بیرونی بیشتر از ۰.۷ است در مواردی که مقادیر بین ۰.۵ و ۰.۷ است نیز با توجه به اینکه میزان متوسط واریانس استخراج شده این متغیر بالاتر از ۰.۵ است

1. Stone & Geisler  
2. GOF: Goodness Of Fit  
3. Tenenhaus

از این رو موردی ندارد.



شکل ۲: مدل نهایی برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها در حالت استاندارد

### بحث و نتیجه‌گیری

رسالت اصلی اندیشمندان در یک رشته کاربردی مانند مدیریت دولتی آن است که پژوهش‌هایی را انجام دهند که هم دانش علمی در آن حوزه را ارتقاء دهد و هم آن دانش را در عمل به‌کار بگیرند (دانائی‌فرد، ۱۳۸۸: ۱۹۱-۱۶۵). در همین راستا، این پژوهش با هدف توسعه جعبه‌ابزار مدیریت بیماری «سکتة سازمانی» اقدام به ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری آن کرده است. نقل قولی منتسب به پیتر دراگر<sup>۱</sup>، اندیشمند شهیر مدیریت، وجود دارد که می‌گوید «آنچه که *توان اندازه‌گیری کرد را نمی‌توان مدیریت کرد*» و به همین ترتیب نمی‌توان پیرامون بهبود آن اقدام کرد (رجوعی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۱). بنابراین، به‌نظر می‌رسد درمان هر نوع بیماری سازمانی نیازمند داشتن ابزاری برای شناسایی و اندازه‌گیری آن است. سکتة سازمانی یکی از بیماری‌های مزمن سازمانی است که به‌دلیل از دست دادن کنترل سازمان بر ارکان مختلف خود، که ناشی از عدم جریان مناسب اطلاعات از طریق ارتباطات غیر اثربخش در سازمان است،

1. Peter Drucker

۲. این نقل قول به لرد کلونین (Lord Kelvin)، ریاضیدان، فیزیکدان و مهندس بریتانیایی، نیز نسبت داده شده است.

به وجود آمده و مغز سازمان، یعنی مدیریت، را از اتخاذ تصمیم‌های درست باز می‌دارد. مفهوم‌پردازی سکنه سازمانی در پژوهش متمایزی (شجری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۲-۷۷) انجام شده است و در این پژوهش براساس مدل مفهومی آن و با روش پیشنهادی راتری و جونز (۲۰۰۷)، اقدام به ساخت سنجه آن در قالب پرسش‌نامه کرده است. خردمایه جاکم بر طراحی این سنجه، رویکرد فرآیندی به سکنه سازمانی (همانند مسیر ارزیابی یک بیماری) (پورعزت و طاهری‌عطار، ۱۳۹۳: ۲۴۱) در قالب پیشایندها، مصادیق و پسایندهای آن است. پیشایندهای سکنه سازمانی دارای ۷ مؤلفه و ۳۰ شاخص، مصادیق سکنه سازمانی دارای ۹ مؤلفه و ۳۶ شاخص و پسایندهای سکنه سازمانی دارای ۴ مؤلفه و ۱۶ شاخص هستند. در بین مقوله‌های پیشایندهای سکنه سازمانی، عدم مهارت بیشترین تأثیر را داشته است که در بین گویه‌های این مقوله «ضعف مهارت‌های رفتاری» و سپس «سبک رهبری نادرست» بیشترین بار عاملی را دارند. سپس عدم حمایت‌گری دارای بالاترین تأثیر هستند. در بین مؤلفه‌های این مقوله نیز «کار با ترس و تهدید» و «عدم تلاش برای کاهش هزینه‌های جاری» بالاترین بار عاملی را دارند. کمترین تأثیر نیز مربوط به عدم گشودگی است که در بین مؤلفه‌های آن «ضعف برانگیزش دیگران» کمترین بار عاملی را دارد. سکنه شناختی، در بین مقوله‌های مصادیق سکنه سازمانی بیشترین تأثیر را داشته است که در بین گویه‌های این مقوله «عدم شناخت از بافت فرهنگی سازمان» و سپس «ابهام درباره نقش افراد از خودشان» بیشترین بار عاملی را دارند. سپس مقوله سکنه رفتاری، دارای بالاترین تأثیر مستقیم است. در بین مؤلفه‌های این مقوله نیز «پندار از نشنیدن یا ندیدن تعمدی» و «چاپلوسی ابزاری برای ارتباط» بالاترین بار عاملی را دارند. کمترین تأثیر نیز مربوط به مقوله سکنه محیطی است که در بین مؤلفه‌های آن «عدم وجود انطباط سازمانی» کمترین بار عاملی را دارد. دو آسیب مهم در نتیجه سکنه سازمانی شامل آسیب‌های روانشناختی و ساختاری است که در بین گویه‌های آسیب‌های روانشناختی «از دست دادن انگیزه» و «انتقام‌جویی» بالاترین بار عاملی را دارند و در بین گویه‌های آسیب‌های ساختاری نیز «بی‌خاصیتی جایگاه مدیریت» و «افسردگی سازمان» بار عاملی بالاتری دارند. آسیب‌های اجتماعی نیز کمترین اثر را داشته که در بین گویه‌های آن «اعتصاب و اغتشاش» کمترین بار عاملی را دارد.

### پیشنهادها

نخست به مدیران سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی که وظیفه خدمت به عامه مردم را دارند پیشنهاد می‌شود که با ابزار ساخته شده به‌طور مستمر اقدام به ارزیابی سازمان خود کرده و با رصد

- پیشایندهای سکنه از وضعیت آن‌ها با خبر شوند تا پیش از آنکه سازمان‌شان با مصادیق سکنه درگیر شده و پیامدهای آن پدیدار شود آن را مدیریت کنند. براساس آنچه گفته شد این رهنمود ضمنی برای مدیران مشخص است که بیماری سکنه سازمانی امری نیست که به یک‌باره در سازمان سر برآورده و دارای هیچ نشانه هشداردهنده نباشد. از این رو آگاهی مدیران سازمان‌ها از وضعیت پیشایندهای سکنه می‌تواند مدیران را به انجام اقدام‌هایی برای جلوگیری به درگیری سازمان با مصادیق سکنه سازمان وا دارد. همچنین پرسش‌نامه به مدیران کمک می‌کند تا بدانند که سازمان تا چه اندازه با مصادیق سکنه سازمانی درگیر است و در کدام ابعاد (ساختاری، دانشی، اخلاقی، اطلاعاتی، رفتاری، راهبردی، شناختی، اطلاعاتی و محیطی) دارای وضعیت وخیم‌تری است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در استفاده از این ابزار برای فهم وضعیت سازمان از حیث سکنه سازمانی به این منطق فرآیندی اهتمام لازم صورت بگیرد. براساس اطلاعات حاصل از کاربست اولیه آن در جامعه مدنظر این پژوهش نیز می‌توان پیشنهادهای مطرح کرد که عبارتند از:
- با توجه به بار عاملی بالای ضعف مهارت‌های رفتاری در بعد پیشایندها پیشنهاد می‌شود محتوای آموزشی متناسب فرآیندهای ارتباطی با ارباب‌رجوع و همکاران طراحی و در تقویم آموزشی سازمان گنجانده شود. این امر تا حدی می‌تواند به بهبود سبک رفتاری مدیران منجر شود که آن هم عامل مؤثر در پیشایندهای سکنه سازمانی است.
  - یافته‌ها در بعد مصادیق حکایت از تأثیر بالای تناقض‌های فرهنگی دارند. پیشنهاد می‌شود با محور قرار دادن فرهنگ اصیل ایرانی اسلامی ضمن تعالی اخلاق موجبات ارتباط مؤثر همکاران را فراهم کنید. آموزه‌های فرهنگ اصیل ایرانی می‌تواند راهگشا باشد که مبتنی بر نوع‌دوستی است.
  - نتایج این پژوهش در بعد پسایندهای سکنه حاکی از اهمیت جایگاه مدیریت دارد تا در چنین شرایطی ضمن تاب‌آوری مناسب ذهنیت منفی درباره بی‌خاصیتی جایگاه مدیریت را اصلاح و امید به بهبود اوضاع را در سازمان نوید دهد. پیشنهاد می‌شود در انتصاب مدیران به این ویژگی‌ها توجه شود.
  - سازه سکنه سازمانی مفهوم تازه متولد شده ادبیات مدیریت است. بی‌شک مرزبندی مناسب اجزای آن نیازمند بازنگری از طریق سنجش در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی است که این امر نیز پیشنهاد می‌شود.

## مآخذ

- اصغری صارم، علی (۱۳۹۵). واکاوی نقش داستان‌سرایی سازمانی در ایجاد و معنابخشی به روح و پیکره مادی توسعه منابع انسانی. رساله منتشر نشده دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس. (شماره بازیابی. ۲۰۳۲).
- پارسائی، مهدی، امیری، علی نقی، زارعی متین، حسن، یزدانی، حمیدرضا، توکلی، عبدالله (۱۳۹۸). تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۸، شماره ۲، ۵۹-۳۷.
- پورعزت، علی اصغر، دمرچی، مریم، کیانی، پاکنوش (۱۳۹۷). شاخص‌های مفهوم پردازی از اصطلاح منفعت عمومی بر اساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۱، شماره ۲، ۲۴-۱.
- پورعزت، علی اصغر، طاهری عطار، غزاله (۱۳۹۳). *سازماندهی و طراحی ساختار*. تهران: سمت.
- جوادی، مجتبی، دانائی فرد، حسن (۱۳۹۷). شناسایی و آسیب شناسی چارچوب حکمرانی پژوهش در علوم انسانی در جمهوری اسلامی ایران. *راهبرد*، سال ۲۷، شماره ۸۷، ۸۶-۶۱.
- حکاک، محمد، آزادی، محمدحسین (۱۳۹۹). ناکامی سازمانی و رهبری مصلح: نظریه داده‌بنیاد. *مدیریت دولتی*، سال ۱۲، شماره ۲، ۳۴۵-۳۱۴.
- خدائی، ارشیا، فرهی، علی، طاهرپور کلاتنری، حبیب اله، بازرگان، عباس، زاهدی، محمد (۱۳۹۹). ساخت و اعتبار یابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۱۲، شماره ۳، ۳۹-۹.
- خمش‌آیا، احمد، شیری، اردشیر، یاسینی، علی (۱۳۹۸). فهم پدیده بی‌حسی سازمانی و شناسایی عوامل شکل دهنده آن به روش آمیخته. *مدیریت دولتی*، سال ۱۱، شماره ۲، ۲۸۵-۳۰۸.
- دانائی فرد، حسن (۱۳۹۹). آنچه کیفیت کشورداری را تهدید می‌کند: بدتصمیمی، بی‌تصمیمی، تصمیم‌گیری تاخیری. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۳، شماره ۱، ۲۵-۱.
- دانائی فرد، حسن (۱۳۸۸). روش‌شناسی نظریه‌پردازی در مطالعات سازمان و مدیریت، پژوهشی تطبیقی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، سال ۱۳، شماره ۴، ۱۶۵-۱۹۱.
- دانائی فرد، حسن (۱۳۹۸). سندرم هر کی سی خودش در کشورداری. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۲، شماره ۴، ۵-۱.
- دانائی فرد، حسن، نیبری، شهرزاد، آخوندی، مصطفی (۱۳۹۹). تأثیر ابهام هدف سازمانی بر روحیه کاری کارکنان در سازمان‌های خدمات عمومی به تفکیک مأموریت سازمانی و ویژگی‌های فردی. *مدیریت دولتی*، سال ۱۲، شماره ۱، ۴۴-۲۴.

- دانائی فرد، حسن، الوانی، مهدی (۱۳۸۴). استراتژی استدلال استعاره‌ای در نظریه پردازی، شکل گیری تئوری جابه جایی مدیران دولتی. *مدرس علوم انسانی*، سال ۳، شماره ۵۲، ۱۳۵-۱۰۷.
- رجوعی، مرتضی، رضائی، مریم، حصاری، محمدرضا، بور بور جعفری، مریم (۱۳۹۶). طراحی شاخص های ارزیابی عملکرد با استفاده از روش های BSC و AHP در سازمان تامین اجتماعی مشهد. *رفاه اجتماعی*، سال ۱۷، شماره ۶۴، ۱۵۸-۱۳۱.
- سیدرضائی، میریعقوب، پورعزت، علی اصغر، امیری، مجتبی، آذر، عادل (۱۳۹۷). گناهان کشنده در بودجه بندی عمومی ایران. *مدیریت دولتی*، سال ۱۰، شماره ۱، ۵۸-۳۱.
- شجری، مجتبی، اصغری صارم، علی، صمدی، عباس (۱۴۰۰). مفهوم پردازی سکنه سازمانی (پیشابندها، مصادیق و پسابندها). *مدیریت دولتی*، سال ۱۳، شماره ۱، ۱۰۲-۷۷.
- طباطبائی، سیدسجاد، لسانی، مهدی (۱۳۹۶). اعتباریابی آمادگی فرصت‌یابی حرفه‌ای مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی. *اندازه‌گیری تربیتی*، سال ۷، شماره ۲۵، ۲۱۲-۱۸۷.
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین، روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ۱۰، شماره ۱۵۲، ۱۹۰-۱۵۱.
- عارف، هادی، سیدجوادین، سیدرضا، پورعزت، علی اصغر، محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۹۸). معنا سازی: تحلیل مفهومی و کاربردها در مدیریت منابع انسانی. *مدیریت دولتی*، سال ۱۱، شماره ۳، ۵۲۹-۵۰۳.
- گرچی، حسین، اصغری صارم، علی (۱۳۹۸). طراحی سنجه اندازه گیری کیفیت در فرایند خطمشی گذاری فرهنگی در آموزش عالی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۲، شماره ۳، ۱۱۱-۸۷.
- متقی، پیمان، اصغری صارم، علی (۱۳۹۲). سکنه سازمانی: از نشانه‌ها تا پیشگیری. *نشریه اطلاع‌رسانی مدیریت*، سال ۲۴، شماره ۱۷۲، ۲۲.
- مجلسی ارده‌جانی، سهیلا، شعبانی بهار، غلامرضا، سلیمانی، مجید، هنری، حبیب (۱۳۹۸). تدوین مدل مدیریت دانش بر اساس آمادگی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال ۷، شماره ۴، ۵۶-۴۵.
- ناصری فر، وحید، گیاهی، یاسمن (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت و مدیران در معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی و استراتژی‌های بهبود آن. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۳، شماره ۷۷، ۲۷-۱.

- ناظری، مسعود، حسن پور، اکبر، جعفری‌نیا، سعید، و کیلی، یوسف (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای قلدری محل کار. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۸، شماره ۲، ۳۶-۱.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(1), 2-25.
- Cornelissen, J.P., Kafouros, M., & Lock, A.R. (2005). Metaphorical images of organization. *human relation*, 58(12), 1545-1578.
- Fennimore, A. K. (2017). Munchausen syndrome by proxy: Perpetual organisational illness and therapy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 1-22.
- Gherardi, S., & Monika, K. J. (2017). Shadow organizing. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 12(1), 2-17.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M. & Sarsted, M. (2014). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc
- Henseler, J. (2018). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178-192.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(1), 195-204.
- Karimi, M., Khodaie, M., & Chaghoei, Y. (2018). Organizational pathology in the area of human resource productivity; (case study: Iranian airports company). *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 7(2), 138-150.
- Kheirandish, M., Abbaszadeh Avilagh, H., & Nazemi, N. (2017). An empirical study of the pathology of organizational communications based on threebranches model: a case study. *Arab Economic and Business Journal*, 12(2), 81-92.
- Mars, M.M., & Bronstein, J.L. (2017). The promise of the organizational ecosystem metaphor: An argument for biological rigor. *Journal of Management Inquir*, 27(4), 1-10.
- McCabe, D. (2016). Curiouser and curiouser! organizations as wonderland: A metaphorical alternative to the rational model. *Human Relations*, 69(4), 945-973.
- Ortenblad, A., Putnam, L. L., & Trehan, K. (2016). Beyond morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory. *Human Relations*, 69(4), 875-889.
- Rahimi, H. (2020). A comparative study of organizational pathological patterns: A strategy for iranian organizations. *Iranian Journal of Comparative Education*, 3(4), 907-921.

- Rattery, J., & Jones, MC. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of Clinical Nursing*, 16(2), 234–243.
- Samuel, Y. (2010). *Organizational pathology*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Tohidian, I., & Rahimian, H. (2019). Bringing morgan's metaphors in organization contexts: An essay review. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-8.
- Woodside, J.M. (2018). Organizational health management through metaphor: A mission-based approach. *Journal of Health Organization and Management*, 32(3), 374-393.