



## **Presenting a holographic organization model with a human resources resilience approach in Iraqi municipalities**

**Ehsan Abdul Hamid Al-Zidawi<sup>1</sup>, Seyed Rasool Agha Davood (Corresponding author) <sup>\*2</sup>,  
Saadoun Hamoudjtheer<sup>3</sup>, Saeed Sharifi<sup>4</sup>**

1- PhD Student in Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2\*- Assistant Professor, Department of Public Administration, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran.

3- Professor, Faculty of Management and Economics, Baghdad University, Baghdad, Iraq.

4- Associate Professor and Academic Membership, Department of Cultural Management and Planning, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**Corresponding author email address: [rasool\\_ahadavood@yahoo.com](mailto:rasool_ahadavood@yahoo.com)**

### **Abstract**

Considering that the research topic was presenting a holographic organization model with a human resources resilience approach in Iraqi municipalities, this research is qualitative-quantitative (mixed) in terms of its descriptive nature and is applied in terms of its purpose. In the qualitative part of the research, the statistical population of the research is a number of experts and managers in Iraqi municipalities as well as expert professors in this field. In the quantitative part, and for modeling purposes, in order to fit the model obtained from the qualitative part, the statistical population consists of a group of experts and municipalities in Iraq. The exact number of the population size was obtained with the  $5q < n < 15q$  technique, which is specific to the structural equation method, and the sampling method in this research is the available sampling method. In the qualitative part, the data collection method was using semi-structured in-depth interviews with participants. In this study, 23 people were interviewed, and from the fifteenth interview onwards, repetition in the information received was observed, and from the twentieth interview onwards, the data was completely repetitive and reached theoretical saturation; but for certainty, it was continued until the twenty-third interview. And the data collection method in the quantitative part of this study used two methods: interview and questionnaire. Also, the Cronbach's alpha coefficient for 30 numbers was calculated to be 0.763, which was an appropriate and acceptable value. In this study, the qualitative method of grounded theory was used to extract components and categories. Then, structural equations and confirmatory factor analysis were used in the quantitative part for modeling with Smart PLS software. All hypotheses were tested at the  $p \leq 0.5$  level. Given that the A statistic is greater than 1.96 in all cases. Therefore, all hypotheses of the present study have been confirmed.

**Keywords:** Holographic organization, resilience, human resources, municipalities

### **Citation:**

Abdul Hamid Al-Zidawi, E. , Agha Davood, S. R. ,Hamoudjtheer, S. & Sharifi, S. (2024). Presenting a holographic organization model with a human resources resilience approach in Iraqi municipalities. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(2), 459-499.



## ارائه مدل سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق

احسان عبدالحمیدالزیدای<sup>۱</sup>، سید رسول آقداوود (نویسنده مسئول)<sup>۲\*</sup>، سعدون حمودجثیر<sup>۳</sup>، سعید شریفی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

۳- استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه بغداد، بغداد، عراق.

۴- دانشیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

آدرس ایمیل نویسنده مسئول: rasool\_aghadavood@yahoo.com

### چکیده

با توجه به اینکه موضوع پژوهش ارائه مدل سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق بود، این پژوهش با توجه به ماهیت توصیفی از نوع کیفی- کمی (آمیخته) می باشد و با توجه به هدف کاربردی است. در بخش کیفی پژوهش جامعه آماری پژوهش تعدادی از خبرگان و مدیران در شهرداری های کشور عراق و همچنین اساتید خبره در این حیطه می باشد در بخش کمی و جهت مدل سازی نیز جهت برازش مدل به دست آمده از بخش کیفی جامعه آماری را جمعی از کارشناسان و شهرداری های کشور عراق تشکیل می دهند. تعداد دقیق حجم جامعه با تکنیک  $q_5 < n < 15$  که مختص روش معادلات ساختاری است به دست آمد و روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری در دسترس است. در بخش کیفی روش گردآوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختار با مشارکت کنندگان بوده است در این مطالعه با ۲۳ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه پانزدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه بیستم به بعد داده ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه بیست و سوم ادامه یافت. روش گردآوری اطلاعات در بخش کمی این پژوهش از دو روش مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است همچنین مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای ۳۰ عدد مقدار آلفای کرونباخ ۰٫۷۶۳ محاسبه شد که مقداری مناسب و قابل قبول بوده است. در این پژوهش از روش کیفی گرند تئوری برای استخراج مؤلفه ها و مقوله ها استفاده شده است. سپس جهت مدل سازی نیز در بخش کمی از معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. کلیه فرضیه ها در سطح  $p \leq 0/5$  آزمون شده اند. با توجه به اینکه آماره آ در تمامی موارد بیشتر از ۱/۹۶ است. لذا تمامی فرضیات پژوهش حاضر تأیید شده اند.

**کلیدواژه ها:** سازمان هولوگرافیک ، تاب آوری ، منابع انسانی ، شهرداری ها

### استناد:

عبدالحمیدالزیدای، احسان و آقداوود، سید رسول و حمودجثیر، سعدون و شریفی، سعید. (۱۴۰۳). ارائه مدل سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۲)، ۴۹۹-۴۵۹.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۰۳

https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.32714556

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۳، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۲۴

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

ساختار هولوگرافیک می تواند یکی از ساختارهای بهینه متناسب با هدف سازمان باشد. در واقع از آنجایی که سازمان پدیده ای است که کلیت آن تجربیدی و انتزاعی است و امکان دارد اجزای آن در نقاط مختلف پراکنده باشند، این پراکندگی و نبود انسجام در اجزای سازمان، ممکن است در مواردی چند، پیامدهای مخربی را به دنبال داشته است چرا که به هنگام بحران یا خلاء کاری در یک جزء، در دستیابی سازمان به اهداف و کار سایر واحدها اختلال ایجاد می شود. از این رو آنچه به تازگی به آن توجه شده است، مقوله هولوگرافیک در سازمان هاست. هولوگرافیک در سازمان ها نشان می دهد که امکان آن هست که مراحل ایجاد کرد که در آن بتوان کل را در تمام قسمت ها کدگذاری کرد، به گونه ای که هر بخش، نمایانگر کل باشد. از آنجا که در سازماندهی سازمان های امروز باید ارتباط اجزا به گونه ای باشد که هر جزء بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم افزا و پویانده داشته باشد، سازمان های هولوگرافیک با داشتن چنین ویژگی هایی زمینه ساز انعطاف پذیری بسیار زیاد و موجب رشد و نوآوری در سازمان ها می شوند و می توانند به اقتضانات و متغیرهای محیطی پاسخ مناسب و سریع دهند با توجه به مطالب عنوان شده در این پژوهش محور اصلی و مدنظر قرار گرفته است لذا در این فصل ضمن پرداختن به بیان مساله، ضرورت پژوهش، اهداف و سؤالات در انتها تعاریف متغیرها ذکر شده است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

واژه هولیسیم از واژه یونانی هولون گرفته شده که به معنای همه است و وحدت، کلیت و کمال در همه اجزای آن وجود دارد و بنا به تعریف عبارت است از "گرایی در طبیعت برای شکل دادن کل ها بیشتر از مجموع اجزای آن از طریق تکامل خلاق". اولین بار مورگان (۱۹۸۶) در زیر استعاره سازمان به مثابه مغز، هولوگرافی را مورد بررسی قرار داده و پنج عامل را به عنوان اصول طراحی سازمان هولوگرافیک بیان کرده است. ایده کلیدی مورگان در طراحی سازمان هولوگرافیک، جاری ساختن خصوصیات کلی سازمان در تمام اجزاء آن است که این انعکاس کل در تمام اجزاء از طریق چهار عامل فرهنگ، شبکه های هوشمند در سیستم های اطلاعاتی سازمان، ساختار سازمانی ارگانیک و تیم های واحد و نقش های متنوع صورت می گیرد. وی در ادامه به اصول چندگانگی کارکرد، اصل ضرورت تنوع لازم، اصول حوداقل ضوابط و مقررات حیاتی و اصول آموختن نحوه یادگیری به عنوان لوازم شکل گیری یک سازمان هولوگرافیک می پردازد (فروتنی و همکاران، ۲۰۱۴).

آمایارا (۲۰۰۸)، بر این باور است که سازمان های هولوگراف، سازمان هایی با حافظه شگفت انگیزند که به شیوه ای نامتمرکز سازماندهی می شوند؛ ظرفیت ها، اطلاعات ویژه و کنترل به گونه ای توزیع شده است که به هر عنصر اجازه می دهد تا به جزئی حیاتی از کل تبدیل شود. به بیان واضح، استعاره سازمان هولوگرافیک، بیانگر سیستم هایی است که کیفیت کل به گونه ای در تمامی اجزا متبلور است که هر جزء و واحد، توانایی خودسازماندهی و بازآفرینی را به طور پیوسته داشته باشد و در آن، اجزا توانایی پاسخ به نیازهای محیطی را داشته باشند و سازمان با وجود چالش در هر واحد یا جزء، بدون مشکل به مسیر خود ادامه دهد. از اینرو، مدیران این سازمان ها باید

چگونه آموختن را به اعضای خود یاد دهند تا اعضای واحدها چگونگی برخورد با مسائل پویا را فراگیرند و بتوانند به گونه‌ای مستقل به مسائل و چالش‌های فرارو غلبه کنند (خادملو، ۲۰۲۳).

پیچیدگی از مشخصات عصر حاضر است. همه انسان‌ها در زندگی شخصی و حرف‌های خود با انواع مسائل پیچیده و مشکل روبرو هستند که ضمن عدم گریز از آنها، باید راه حل و چاره‌ای برای آن بیندیشند. در عصر جدید سازمان‌ها مایلند تا ویژگی‌ها و اهداف حاکم بر کل سازمان در یکایک اجزاء آن‌ها نیز نمایان شود، به طوریکه هر جزء آینه تمام‌نمای کل باشد این امر باعث تبلور ویژگی کل‌گرائی در یکایک اجزاء و پیدایش سازمان‌های کل‌گرا یا هولوگرافیک شده است. در محیط‌های پیچیده امروزین، سازمان‌ها مجبورند به منظور مقابله با پیچیدگی‌های محیطی به سمت افزایش پیچیدگی درونی و افزایش اجزاء و واحدهای فرعی خود حرکت نمایند. لذا سازمان‌ها مجبورند به دنبال روش‌هایی باشند که به مدد آن‌ها ویژگی‌های کل‌را در یکایک اجزاء متبلور کنند تا هر جزء آینه تمام‌نمای کل باشد. روش طراحی سازمان‌های کل‌گرا یا هولوگرافیک روشی است که برای سازمان‌ها امکان رسیدن به هدف مذکور را فراهم می‌آورد (ایلخانی و روحانی، ۲۰۲۱).

در عصر جدید سازمان‌ها مایلند تا ویژگی‌ها و اهداف حاکم بر کل سازمان در یکایک اجزاء آن‌ها نیز نمایان شود، به طوریکه هر جزء آینه تمام‌نمای کل باشد این امر باعث تبلور ویژگی کل‌گرائی در یکایک اجزاء و پیدایش سازمان‌های کل‌گرا یا هولوگرافیک شده است. در سازمان هولوگرافیک همه کارکنان درک روشنی نسبت به سازمان، فلسفه وجودی آن، اهداف، فرهنگ و ساختار آن دارند و با وجود تصویر ذهنی متفاوت هر کارمند از سازمان به دلیل ویژگی خاص این نوع ساختار هولوگرام آنچه مهم است طرح کلی و به گونه‌ای در اجزاء منعکس می‌گردد که هر جزء همچون کل عمل کند (یازیچی، ۲۰۲۲).

از طرفی دیگر تاب‌آوری سازمانی<sup>۱</sup>، به توانایی سازمان‌ها برای پیش‌بینی، آمادگی و پاسخ‌گویی به تغییرات مستمر محیط اشاره می‌کند و به ظرفیت سازمان برای انطباق با مشکلات و بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده در محیط متغیر می‌پردازد. تاب‌آوری سازمانی، ترکیبی از ظرفیت سازمان برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است (بوآزیز و همکاران، ۲۰۱۸). همان‌طور که می‌دانید، محیط سازمان‌ها همواره در حال تغییر و دگرگونی است (ودز، ۲۰۱۵). در این شرایط، تنها سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات هستند که بهتر و سریع‌تر با تغییرات محیطی سازگار شوند (اوستادی و همکاران، ۲۰۱۷). اصطلاح تاب‌آوری، یک مفهوم مهم در ادبیات مدیریت بحران است. سازمان‌های تاب‌آور، سازمان‌هایی هستند که به دلیل برنامه‌ریزی موثر، آمادگی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خودشان ایجاد می‌کنند، می‌توانند مشکلات و بحران‌ها را با هزینه کمتر پشت سر بگذارند (کوک و همکاران، ۲۰۱۶). البته به خاطر داشت که نگرانی فقط مربوط به بحران‌ها نیست، بلکه انحرافات و عدم قطعیت‌های

<sup>1</sup> Khademlou

<sup>2</sup> Ilkhani & Rohani

<sup>3</sup> Yazici

<sup>4</sup> Organizational Resilience

<sup>5</sup> Bouaziz et al.

<sup>6</sup> Woods

<sup>7</sup> Ostadi et al.

<sup>8</sup> Cooke et al.

کوچکی که در سازمان چالش ایجاد می کنند را نیز شامل می شود. ارتقاء تاب آوری، باعث رشد افراد، افزایش دانش و مهارت های خود مدیریتی می شود (صاحبجم نیا و همکاران، ۲۰۲۰).

همانطور که بیان شده است ساختار هولوگرافیک به ساختاری گفته می شود که در آن ویژگی های کل در تک تک اعضا منعکس شده است، بطور کلی در محیط های پیچیده امروزی، سازمان ها مجبورند به منظور مقابله با پیچیدگی های محیطی به سمت افزایش پیچیدگی درونی و افزایش اجزاء و واحدهای فرعی خود حرکت نمایند. لذا سازمان ها مجبورند به دنبال روش هایی باشند که به مدد آن ها ویژگی های کل را در یکایک اجزاء متبلور کنند تا هر جزء آینه تمام نمای کل باشد. روش طراحی سازمان های کل گرا یا هولوگرافیک روشی است که برای سازمان ها امکان رسیدن به هدف مذکور را فراهم می آورد و پیش زمینه این امر نیز وجود تاب آوری در بین کارمندان و بطور کلی در سطح سازمان است تا کارمندان را قادر سازد علاوه بر اینکه بر تغییرات سازمانی پاسخ مناسب ارائه کنند در ارتباط با اجزا و واحدهای فرعی تشکیل شده در سازمان نیز آمادگی یافته و بتوانند به تغییرات مستمر محیط درونی و بیرونی سازمانی پاسخ دهند. زمانی که توانایی و ظرفیت یک سازمان هولوگرافیک در مواجهه و مقابله با بحران ها و چالش ها، و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، افزایش پیدا کند آنگاه شانس باید برای بقا و تداوم کسب و کار نیز افزایش پیدا خواهد نمود.

به موازات حرکت به سمت پیچیدگی، سازمان های شهرداری کشور عراق به منظور حفظ انعطاف و پاسخ به موقع به الزامات محیطی ناچارند به واحدها و اجزاء فرعی خود آزادی عمل بیشتری در مقایسه با محیط های پایدار و با ثبات دهند. از آنجایی که مستقل شدن و خودگردان شدن واحدها می تواند برای شهرداری ها به دلیل غیر متمرکز شدن امور، مسئله ساز شود لذا مدیران شهرداری باید به دنبال روش هایی باشند تا به مدد آن ها ویژگی های کل را در یکایک اجزاء متبلور کنند تا هر جزء آینه تمام نمای کل باشد. به نظر می رسد روش طراحی سازمان های کل گرا یا هولوگرافیک روشی است که برای شهرداری های کشور عراق امکان رسیدن به هدف مذکور را فراهم می آورد. یکی از مهمترین چالش هایی که امروزه سازمان های دولتی عراق و بالاخص شهرداری ها با آن روبرو هستند استفاده از ساختارهای جدید و کاربرد اصول سازمان های عصر جدید می باشد که توجه به استفاده صحیح و بکارگیری این اصول، سازمان ها را در شرایط رقابتی حاضر توانمند ساخته و مقدمات موفقیت آنها را پدید می آورد.

از سوئی دیگر نیروی فعال هر سازمانی نیز انسانها هستند، مستقل از اینکه بخش تحقیق و توسعه در آن موجود باشد و یا مدیریت و هر نهاد وابسته به آن چگونه باشد. باید دانست که کارمندان شخصیت دارند، فکر می کنند و خود راه تفکرشان را میابند. پس اگر انگیزه کافی برای دستیابی به هدف رشد و توسعه و ایجاد تکنولوژی نباشد رشد محقق نمی شود، بهره وری میسر نیست و توسعه تکنولوژیک بدست نمی آید. دستیابی به حداکثر توان انسان ها نیازمند درک جدیدی از ذهن ناخودآگاه، قدرت کنترل و نیروی حیاتی و قلب و روح و عشق و علاقه به خدمت است. باید اهداف سازمان و رسیدن به موفقیت در ضمیر ناخودآگاه افراد باشد و هر فرد در سازمان نمادی از کل سازمان با اهدافش باشد. برای رسیدن به این مهم باید سازمان هولوگرافیک را با اصول خاصی طراحی نمود.

لذا با توجه به اصول بیان شده در خصوص سازمان های هولوگرافیک و همچنین تاب آوری کارمندان در سازمان و با توجه به معضل و مشکلاتی که سازمان های شهرداری عراق با آن روبرو هستند سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق چگونه مدلسازی می شود؟

### مبانی نظری سازمان هولوگرافیک

در عصر اطلاعات، به موازات حرکت به سمت پیچیدگی، سازمان‌ها برای حفظ انعطاف و پاسخ به موقع به الزام‌های محیطی ناچارند در مقایسه با محیط‌های پایدار و باثبات، به واحدها و اجزای فرعی خود، آزادی عمل بیشتری دهند و از آنجا که مستقل شدن و خودگردان شدن واحد‌ها موجب از میان رفتن تمرکز در سازمان می‌شود، پیامدهای سوئی را برای سازمان به دنبال دارد. از اینرو، سازمان‌ها مجبورند به دنبال روش‌هایی باشند که از طریق آنها ویژگی‌های کل را در یکایک اجزا متبلور کنند تا هر جزء، آینه تمام‌نمای کل سازمان باشد. الگوی ارائه شده برای چنین سازمانی را می‌توان در اصل هولوگرافیکی سازمان‌ها یافت. ایجاد مفهوم هولوگرافیک را به دانشمند مجاری به نام دنیس بوگار نسبت می‌دهند که در سال ۱۹۴۸ با توجه به صفحات مکانیکی هولوگرام، مقوله هولوگرافیکی را مطرح ساخت. واژه هولوگرافیک متشکل از دو جزء «هول» به معنای کل و «گراف» به معنای نماست که به صورت تحت‌اللفظی به معنای تصویری از کل یا تمام تصویر است. تفکر کل‌گرا در حقیقت، همان تفکر سیستمی است؛ با این تفاوت که در تفکر سیستمی، تأکید بر مجموعه اعضای به هم وابسته است که در آن، همگی اجزا، یک واحد کل را تشکیل می‌دهند، اما تفکر هولوگرافیک با فراتر نهادن و علاوه بر قبول تفکر سیستمی، معتقد است که کیفیت کل، در یکایک اجزا نهفته است و هر یک از اجزا، به تنهایی یک کل را تشکیل می‌دهند (خادملو، ۲۰۲۳).

### ویژگی‌های سازمان هولوگرافیک

از جمله ویژگی‌های بارز سازمان‌های هولوگرافیک می‌توان موارد زیر را ذکر کرد:

- این سازمان‌ها حافظه‌ای شگفت‌انگیز دارند که به شیوه‌ای غیر متمرکز، سازماندهی شده‌اند و در دسترس قرار گرفته‌اند؛
- نبود تمرکز در سازمان و دیدگاه‌های متفاوت در امر مدیریت، به وضوح قابل مشاهده است؛
- در سازمان‌ها از تمرکز تخصص و تخصص‌گرایی بیش از حد که حیطه عملکرد افراد را کاهش می‌دهد جلوگیری می‌شود (جاکوبی، ۲۰۱۵)؛
- در فضاها، هولوگرافیکی، ظرفیت‌ها، اطلاعات ویژه و کنترل به گونه‌ای توزیع شده‌اند که به هر فرد اجازه می‌دهند تا به یک جزء حیاتی از کل تبدیل شود؛
- سازمان‌های کل‌گرا همانند مغزهای هوشمند خود سامان داده‌اند که منعکس‌کننده تمام ویژگی‌های سازمان یادگیرنده‌اند (اده و همکاران، ۲۰۲۱).

به بیان واضح، استعاره سازمان هولوگرافیک، بیانگر سیستم‌هایی است که کیفیت کل به گونه‌ای در تمامی اجزا متبلور است که هر جزء و واحد، توانایی خودسازماندهی و بازآفرینی را به طور پیوسته داشته باشد و در آن، اجزا توانایی پاسخ به نیازهای محیطی را داشته باشند و سازمان با وجود چالش در هر واحد یا جزء، بدون مشکل به مسیر خود ادامه دهد. از اینرو، مدیران این سازمان‌ها باید چگونه

<sup>1</sup> Khademlou

<sup>2</sup> Jacobi

<sup>3</sup> Edeh et al.

آموختن را به اعضای خود یاد دهند تا اعضای واحدها چگونگی برخورد با مسائل پویا را فراگیرند و بتوانند به گونه ای مستقل به مسائل و چالش های فرارو غلبه کنند (خادملو، ۲۰۲۳).

### طراحی سازمان هولوگرافیک

نیروی فعال هر سازمان انسان‌ها هستند مستقل از اینکه بخش تحقیق و توسعه در آن موجود باشد و یا مدیریت و هر نهاد وابسته به آن چگونه باشد. باید دانست که انسان‌ها شخصیت دارند فکر می‌کنند و خود راه تفکرشان را می‌یابند. پس اگر انگیزه کافی برای دستیابی به هدف رشد و توسعه و ایجاد تکنولوژی نباشد رشد محقق نمی‌شود بهره‌وری میسر نیست و توسعه تکنولوژیک بدست نمی‌آید. دستیابی به حداکثر توان انسان‌ها نیازمند درک جدیدی از ذهن ناخودآگاه قدرت کنترل و نیروی حیاتی و قلب و روح و عشق و علاقه به خدمت است. باید اهداف سازمان و رسیدن به موفقیت در ضمیر ناخودآگاه افراد باشد و هر فرد در سازمان نمادی از کل سازمان با اهدافش باشد برای رسیدن به این مهم باید سازمان هولوگرافیک را با اصول خاصی طراحی نمود. این اصول برگرفته از کارهای آماپا ری (۲۰۰۷)، بنتو (۱۹۹۷)، ویلبر (۱۹۸۲). بوهم (۱۹۸۰) هربرتس (۱۹۷۴) باتیسون (۱۹۷۲) امری (۱۹۶۷) و اشبی (۱۹۶۰) است و گارس مورگان (۱۹۸۶، ۱۹۸۹) مفهوم هولوگراف را به عنوان یک استعاره سازمانی کشف نموده است: ابعاد وجودی هر عنصر فرد پروژه و غیره نمایی از کل سازمان یا ساختار را دارد مفهوم هولوگراف ایجاد سازمان‌هایی را که از اصول بروکراسی تقریباً در تمام زمینه‌ها دور شده اند را رسم می‌کند.

مورگان برای بنیاد نهادن کارش در مورد مفهوم هولوگراف، به صورت خلاقانه ای اصل فراوانی عملکردهای امری (۱۹۶۷) اصل تنوع اصول لازم، اشبی (۱۹۵۲، ۱۹۶۰)، مفاهیم یادگیری برای یادگیری. بیتسان (۱۹۷۲) و کمترین مشخصات بحرانی، هربرت (۱۹۷۴) را به شکل زیر طراحی نموده است (بهرامی سعادت آبادی، ۱۴۰۲).

#### جدول ۱: فرضیه های مطرح شده بین کل و جز در ساختار هولوگرافیک (کمالی نیا و همکاران، ۲۰۱۶)

فرضیه	شرح
فرضیه اول	کل می‌تواند برابر مجموع اجزاء باشد در حالیکه هر جزء مشابه با کل باشد. این امر بیانگر یک تفسیر غیر فردی و فراسازمانی است.
فرضیه دوم	کل کمتر از مجموع اجزاء می‌باشد در حالیکه هر جزء از کل متفاوت است این فرضیه هیچ معادلی در تئوری فرهنگ ندارد.
فرضیه سوم	کل کمتر از مجموع اجزاء می‌باشد در حالیکه هر جزء مشابه با کل است. که این فرض نیز معادلی در فرهنگ ندارد.
فرضیه چهارم	کل بیشتر از مجموع اجزاء می‌باشد در حالیکه هر جزء از کل متفاوت است. تعریف‌های معمول از جمعیت‌های سازمانی نماد این فرضیه است.
فرضیه پنجم	کل بیشتر از مجموع اجزاء می‌باشد در حالیکه هر جزء مشابه با کل است. این شاخه مناسبترین برای تعریف فرهنگ است که بر اساس اصول هولوگرام روشن می‌گردد.

### تیم سازی و هولوگرافیک

تسان دیویس در کتاب خود Perfect Future می گوید: برای اهداف ما، هالوگرام ویژگی منحصر به فردی دارد. اگر قسمتی از تصویر ما خراب شود، هر جزء می تواند کل آن را بازسازی کند. تمرکز بر استفاده از هولوگرافیک به عنوان استعاره مفید برای خلق کار گروهی در مقطع سازمانی می باشد. برای کارآمد بودن یک تیم، باید طرح کلی آن در هر یک از اعضای آن جا گرفته باشد. درک مشترک آنچه که از اعضا و خود سیستم انتظار می رود و تعهد به انجام آن، اساس کار گروهی هالوگرافیک را تشکیل می دهند. کار گروهی هولوگرافیک زمانی بوجود می آید که هر یک از اعضای تیم رمز موفقیت تیم را بدانند، بفهمند و به آن احترام بگذارند. کار گروهی هدف ارزشمندی را دنبال می کند. نقطه آغاز تعریف اجزا این طرح کلی - درک مشترکی است که باید در هر یک از اعضا جا گرفته باشد. این طرح کلی باید دارای ۵ جزء باشد. چشم انداز، رسالت، ارزش، اهداف و انتظارات. هر یک از این اجزا مجزا ولی مرتبط می باشند. چرا که افراد مختلف تعاریف گوناگونی از هر کدام را بکار می برند (اده و همکاران، ۲۰۲۱).

### مفهوم تاب آوری

تاب آوری معادل واژه رزیننس است. در فرهنگ لغت این کلمه، خاصیت کشسانی، بازگشت پذیری و ارتجاعی معنی شده است. این واژه در فرهنگ لغت معین «تحمیل کردن» و «طاق آوردن» معنا شده است و در فرهنگ واژگان مترادف و متضاد با واژگانی مانند «پایداری کردن» و «مقاومت کردن» مترادف است. در علم فیزیک این واژه به معنی جهیدن به عقب است. در واقع افراد تاب آور قادر هستند به عقب بجهند، آن ها توانایی زنده ماندن و حتی غلبه بر ناملایمات را دارند (فاندینو و همکاران، ۲۰۱۹). تاب آوری نقش مهمی در بازگشت به تعادل اولیه یا رسیدن به تعادل سطح بالاتر دارد و از این رو، سازگاری مثبت و موفق را در زندگی فراهم می کند. مفهوم تاب آوری برای اولین بار توسط هالینگ در سال ۱۹۷۳ در زمینه اکولوژی ارائه شد. با این حال تعاریف متفاوتی از آن به بعد، از تاب آوری در حوزه سوانح ارایه شده است که یکی از آن ها مربوط به تعاریف آکادمی ملی آمریکا می باشد. هالینگ معتقد است تاب آوری یک اکوسیستم معیاری از توانایی جذب تغییرات و اختلالات بدون تغییر در ساختار و عملکردش است. در سال های اخیر نیز مفهوم تاب آوری در ادبیات مدیریت به کار رفته است. و یک بیان ساده از آن عبارت است از مقاومت در برابر شوک ها و فجایع گسترش یافته توأم با توانایی بازیابی و بازگشت به شرایط اولیه. مفهوم تاب آوری در زمینه های گسترده و گوناگونی از قبیل اکولوژی، روان شناسی فردی، رفتار سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت بحران و مهندسی ایمنی به کار رفته است (میسیمی و سقای، ۱۴۰۰).

تاب آوری به عنوان نگرش و واکنش افراد تعریف شده است که به فرد امکان می دهد روش های مورد استفاده را بررسی کند تا به آنها اجازه دهد تا با موفقیت در رویدادهایی که استرس زا تلقی می شوند، حرکت کنند. تاب آوری با واکنش عاطفی افراد به موقعیتی مرتبط است که بیش از قدرت جسمی و ذهنی است. از این رو، هنگامی که بحران یا عقب نشینی به وجود می آید، ذهنیت مثبت می تواند به افراد کمک کند تا بر سخت ترین موقعیت ها غلبه کنند، زیرا فرد از نظر ذهنی آماده است تا آن را در پیش بگیرد. اگرچه تنها تعداد کمی از افراد دارای این نقاط قوت و ویژگی به عنوان ویژگی ذاتی تاب آوری هستند، اما این ویژگی است که می توان از طریق سازگاری به دست آورد. منابع انسانی می تواند به افراد کمک کند تا با کمک به آنها در یادگیری از شکست ها و ایجاد یک محیط اعتماد به نفس، به افراد انعطاف پذیر تبدیل شوند (رحیمی و فاطمی نژاد، ۱۴۰۰).

### مفهوم تاب آوری منابع انسانی

اولین گام برای توضیح تاب آوری در بستر سازمانی، را رایس و کانیا تو در سال ۱۰۰۷ برداشته شد که از دیدگاه سازمانی به تعریف تاب آوری پرداختند. آن‌ها بر این باورند که استقامت یا تاب آوری عبارت است از: «توانایی واکنش به یک اختلال غیرمنتظره، مانند اثر یک حمله تروریستی و یا یک فاجعه طبیعی و همچنین بازیابی به عملیات طبیعی است». با این وجود، با توجه به توسعه تعاریف تاب آوری در طول زمان، بیشتر گزاره‌ها تنها اندکی تغییر، با اشاره به تعاریف قبلی و یا ناشی از ارائه تئوری‌ها دارند و تقریباً همه آنها وجوه مشترکی را دنبال می‌کنند (گولد، ۲۰۲۴).

امروزه سازمان‌ها به منظور فایز آمدن بر چالش‌هایی که با آن روبه رو هستند، باید ظرفیت تاب آوری خود را بهبود دهند. به جهت اهمیت این موضوع، مجله بین المللی مدیریت منابع انسانی به بررسی نقش تاب آوری و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در افزایش عملکرد سازمان و کارمندان در تغییرات سریع محیط کار امروز با تمرکز بر منشأ و پیامدهای آن پرداخته است. مفهوم تاب آوری تقریباً همیشه مثبت تلقی شده و با افزایش ظرفیت، حمایت اجتماعی و منابع و کاهش ریسک، سوء استفاده از اطلاعات و آسیب همراه است. تاب آوری سازمانی ظرفیت مقاومت در کنار آمدن با شرایط استرس‌زا و توانایی حفظ موقعیت و بهرهمندی از شرایط نامطلوب را شامل می‌شود. به بیان دیگر تاب آوری به عنوان توانایی فرد یا سازمان برای انطباق مؤثر در مواجهه با سختی به منظور بازگرداندن تعادل تعریف می‌شود (دی اگوستینی و همکاران، ۲۰۲۲).

روابط بین افراد در ایجاد سازمان‌های تاب آور نیز اهمیت به‌سزایی دارد. برای دستیابی به تاب آوری سازمانی، سیستم مدیریت منابع انسانی یک سازمان باید دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فردی را برای ارائه قابلیت‌های سازمانی توسعه دهد. مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در مداخله‌ها دارد که می‌تواند به ارتقای تاب آوری فرد و در نتیجه سازمان کمک کند. براساس مطالعه‌ای که بو عزیز و همکاران (۲۰۱۸) انجام دادند، پنج شیوه مدیریت منابع انسانی استراتژیک (شامل: کارمندان، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش و مزایا بر ابعاد تاب آوری سازمان (شامل: استحکام، چابکی و یکپارچگی) تأثیر مثبتی دارد (بو عزیز و همکاران، ۲۰۱۸).

<sup>1</sup> Gould

<sup>2</sup> De Agostini et al.

<sup>3</sup> Bouaziz et al.

<sup>4</sup> Bouaziz et al.

## جدول ۲: مفهوم تاب آوری بر اساس بررسی‌های پیشین (بوعزیز و همکاران، ۲۰۱۸)

منبع	تعریف تاب آوری
بورنو و همکاران (۲۰۰۳)	توانایی سیستم در کاهش احتمال یک شوک، کنترل شوک در صورت رخداد (کاهش ناگهانی عملکرد) و بازیابی سریع پس از شوک (بازسازی عملکرد نرمال)
دیویس و همکاران (۲۰۰۶)	توانایی جوامع، سیستم‌های فیزیکی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، ساختمان‌ها و سکونتگاه‌های آنها و تحمل ایستادگی در برابر خطرات به وجود آمده از تنش‌ها و فشارها که بتواند به طور سریعی به عقب برگشت کرده، تهدیدهای آتی را بپذیرد و با آنها رویارویی کند.
مک کارتی و همکاران (۲۰۱۷)	به عنوان توانایی سازمان برای رویارویی با اختلالات به منظور حفظ پیکربندی سازمان یا ایجاد پیکربندی جدید سازمانی که تناسب بیشتری با شرایط محیطی جدید داشته باشد، یاد میکنند
ایشاک و ویلیامز (۲۰۱۸)	تاب آوری به معنی تحمل و مقابله و بازیابی سازمان پس از وقوع یک رخداد فاجعه آمیز یا یک بحران یا شرایط سخت است.
بروکس (۲۰۰۵)	«تاب آوری ظرفیت کودک برای مواجهه کارآمد با استرس و فشار، کنار آمدن با چالش‌های روزمره، برگشتن از ناامیدی اشتباه‌ها، ضربه روانی، شرایط ناگوار، ایجاد اهداف واضح و واقع‌بینانه، حل مسئله، برقراری تعامل راحت با دیگران و با خود و با دیگران با احترام و منزلت رفتار کردن است» وهم «توانایی رویارویی درایت مندانه، مطمئن، هدفمند، مسئولیت پذیرانه، همدلانه و امیدوارانه با چالش‌ها».
آلورد و گرادوس (۲۰۰۵)	تاب آوری در واقع ظرفیت و سرمایه ای است که به وسیله آن، فرد می‌تواند سکان زندگی‌اش را علی‌رغم وجود شرایط ناملازم و دشواری‌هایی که در طی مسیر با آنها مواجه می‌شود، به خوبی هدایت کند.
والش (۲۰۰۶)	تاب آوری شامل تعامل بین عوامل فردی، خانوادگی و اجتماعی است که اغلب تأثیر چالش‌های استرس‌زای زندگی را تعدیل می‌کند.
میلر دانیل (۲۰۰۷)	تاب آوری هم به عنوان فرایند و هم به عنوان نتیجه در نظر گرفته شده است، فرایند بهزیستی هیجانی در مقابل حوادث و پیامد و نتیجه سازگاری در شرایط ناگوار.

<sup>1</sup> Bruneau et al.

<sup>2</sup> Davis et al.

<sup>3</sup> McCarthy et al.

<sup>4</sup> Ishak & Williams

## راهبردها و استراتژی‌های تاب آوری

راهبردهای تاب آوری منابع انسانی در سازمان‌ها، شامل ابزارها و روش‌هایی برای مدیریت و تقویت منابع انسانی هستند. این مهارت و توانمندسازی کارکنان، در مواجهه با تحولات و نوسانات وابسته به محیط خارجی و داخلی سازمان بکار می‌آید. به طوری که استفاده بهینه از منابع انسانی در جهت رفع نیازهای سازمان، حاصل می‌گردد. همچنین، شکوفایی استعدادها و ارتقای مهارت‌های کارکنان را به دنبال خواهد داشت. علاوه بر این‌ها، توانایی پاسخگویی سریع‌تر به تغییرات محیطی و کسب برتری رقابتی در بازار، از ویژگی‌های مهم این راهبردها می‌باشند (نوید و همکاران، ۲۰۱۸).

**برخی از مهم‌ترین راهبردهای تاب آوری روانشناختی در سازمان‌ها، عبارتند از:** سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، بهبود فرآیندهای گزینش و جذب نیروی کار، ایجاد محیط کاری مساعد برای رشد کارکنان. مدیر و رهبر یک گروه می‌تواند با ترکیبی از این راهبردها، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را ارتقا دهد و سازمان خود را با اثربخشی بیشتری هدایت کند (ایریوبو و همکاران، ۲۰۱۷).

## مراحل اجرای راهبردهای تاب آوری

- **تشخیص و پیش‌بینی تحولات و چالش‌های عمده:** برای تاب آوری منابع انسانی، ابتدا بایستی تحولات و چالش‌های عمده را تشخیص داد و آن‌ها را پیش‌بینی کرد. این مرحله شامل بررسی پارامترهای مختلفی است که در عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: آنالیز بازار، شناخت رقبا، ارزیابی تغییرات فناوری، پیش‌بینی نیازهای مشتریان و سایر عوامل مؤثر (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۷).
- **تنظیم استراتژی‌های تاب آوری در برابر تحولات سازمانی:** پس از تشخیص تحولات و چالش‌های عمده، نوبت به تعیین استراتژی مناسب برای تقویت تاب آوری منابع انسانی می‌رسد. این استراتژی‌ها با توجه به شرایط هر سازمان ممکن است متفاوت باشد. به عنوان مثال: ممکن است در یک سازمان، اصلاح فرآیند تولید مناسب باشد و یا اینکه در سازمانی دیگر، تغییرات سلسله مراتب کارکنان به تقویت تاب آوری آن‌ها منجر شود (اده و همکاران، ۲۰۱۹).

<sup>1</sup> Navid et al.

<sup>2</sup> Ibirobo et al.

<sup>3</sup> Williams et al.

<sup>4</sup> Edeh et al.

## پیشینه پژوهش

## جدول ۳: خلاصه پیشینه پژوهش داخلی

ردیف	پژوهشگر و سال	موضوع	نتایج
۱	بهرامی سعادت آبادی (۱۴۰۲)	بررسی ابعاد و شاخص های تاب آوری منابع انسانی در دوران کرونا	نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری، به استخراج ۳ بعد (فردی، سازمانی، دولتی) که از ۷ زیر مؤلفه و ۲۵ مفهوم منجر شد. همچنین مقایسه میانگین رتبه ها نشان می دهد که مهم ترین مؤلفه های تاب آوری منابع انسانی از نظر کادر دفتری مدارس ابتدایی دخترانه آموزش و پرورش ناحیه یک بندرعباس به ترتیب ویژگی عامل سازمانی (مدیریتی، پشتیبانی، حمایتی)، فردی (مراقبتی، مهارت و مشارکت) و دولتی (سیاستگذاری، زیرساخت اینترنت) بود.
۲	طحان لیتیاری و همکاران (۱۴۰۱)	ارائه مدلی برای توسعه خلاقیت و نوآوری سازمانی بر اساس اصول سازمان های هولوگرافیک	نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد متغیر استقلال و آزادی عمل ۵/۶۳ درصد اثر معنادار ۰,۰۳۶، متغیر انعطاف پذیری ۷/۶۱ درصد اثر معنادار ۰,۰۳۵، متغیر انطباق پذیری ۴۴/۴۵ درصد اثر معنادار ۰,۰۲۷ و متغیر خودسازماندهی ۲/۲۵ درصد اثر معنادار ۰,۰۱۷ بر خلاقیت در سازمان دارند.
۳	زارعلی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی با وضعیت آموزش تاب آوری سازمانی در شهرداری تهران	نتایج نشان داد که ارتقاء تاب آوری سازمانی شهرداری تهران؛ می توان با توجه به مسائل ساختاری در کنار مدیریت صحیح و توجه به ویژگی های شناختی کارکنان؛ با ایجاد ارتباط بین کارکنان و توجه به رفتار و عواطف ایشان در محل کار، تاب آوری سازمانی کارکنان شهرداری تهران اعم از مدیران و تمامی پرسنل در موارد اضطرار را ارتقاء داد.
۴	میسیمی و سقایی (۱۴۰۰)	بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در تاب آوری سازمانی با استفاده بر اساس روش تصمیم گیره چند متغیر"	نتایج نشان داده است که مقوله های زیر به ترتیب قرارگیری، دارای بیشترین رتبه هستند: الف: رهبری، ب: انسان شناختی بحران، ج: یکپارچه کننده، د: مدل سیستمی نیروی انسانی، و: نقش مراقبتی. زیر مؤلفه های رهبری که بیشترین تاثیر را در تاب آوری سازمانی دارند عبارتند از: وحدت فرماندهی، خوداتکایی در رخدادها و حوادث، پرسنل با تجربه، خلاق بودن پرسنل در رخدادها و حوادث، و رشد حرفه ای پرسنل.
۵	رحیمی و فاطمی نژاد (۱۴۰۰)	ارزیابی تاثیر توسعه منابع انسانی در تاب آوری سازمان	توسعه منابع انسانی در تاب آوری شرکت خودروسازی سایپا تاثیر معناداری دارد. توسعه منابع انسانی در آگاهی موقعیتی شرکت خودروسازی سایپا تاثیر معناداری دارد. توسعه منابع انسانی در آسیب پذیری های کلیدی شرکت خودروسازی سایپا تاثیر معناداری دارد. توسعه منابع انسانی در ظرفیت تطابق پذیری شرکت خودروسازی سایپا تاثیر معناداری دارد.

۶	رستگار و همکاران (۱۳۹۹)	تبیین مفهوم و ابعاد سازمان هولوگرافیک	نتایج حاصل از این مطالعات منجر به شناخت و تبیین مفهوم سازمان هولوگرافیک و نیز تبیین ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان هولوگرافیک از طریق بررسی مؤلفه های این ابعاد (بررسی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز برای تبیین ابعاد ساختاری و نیز بررسی مؤلفه های محیط، فرهنگ و استراتژی های سازمان در راستای تبیین ابعاد محتوایی)، شده است.
۷	رستگار و همکاران (۱۳۹۷)	سازمان هولوگرافیک	فعالیت یک سازمان در محیط رقابتی که پر از عدم قطعیت و پیچیدگی است، به شدت به توانایی سازمان برای مدیریت تغییرات سازمانی و تحولات بستگی دارد. در این شرایط ساختار هولوگرافیک میتواند برای سازمان کارگشا باشد. ساختار هولوگرافیک به ساختاری گفته میشود که در آن ویژگی های کل در تک تک اعضا منعکس شده است.
۸	دلیرخانلق و همکاران (۱۳۹۷)	مطالعه ابعاد و مؤلفه های سازمان هولوگرافیک جهت طراحی چهارچوب مفهومی در اداره آموزش و پرورش شهرستان شیروان	نتایج حاکی از آن است که بعد محیط کل گرا، تفکر سیستمی بالاترین و انعطاف پذیری، پایین ترین رتبه؛ در بعد ساختار هوشمندانه، هوش سازمانی بالا ترین و کاهش سلسله مراتب کم ترین رتبه؛ در بعد ظرفیت سازی پویا، یادگیری دو حلقه ای بالاترین و تیم های کاری کم ترین رتبه؛ در بعد سرمایه انسانی کارآمد، اندیشه خلاق بالاترین و مشارکت در تصمیم گیری کم ترین رتبه میانگین را به خود اختصاص داده است. در بعد خود مدیریتی فزاینده خود سازماندهی بالاترین و آتوپیا کم ترین رتبه میانگین را به خود اختصاص داده است. استنتاج: آموزش و پرورش می تواند خود را با تغییرات محیطی وفق دهد و با اتخاذ استراتژی های مناسب، در جهت تحقق استقرار یک سازمان هولوگرافیک حرکت کند.
۹	تابان و همکاران (۱۳۹۳)	نقش مدیریت دانش در سازمان های هولوگرافیک	یافته های تحقیق نشان داد که بین ابعاد شناسایی شده مدیریت دانش و چارچوب و ماهیت هولوگرافیکی سازمان، روابط معناداری وجود دارد و الگوی ارائه شده از برازش قابل قبولی برای تبیین آن برخوردار است.

جدول ۴: خلاصه پیشینه پژوهش خارجی

ردیف	پژوهشگر و سال	موضوع	نتایج
۱	بریانداو و همکاران (۲۰۲۴)	پیامدهای عوامل خارجی بر تاب‌آوری منابع انسانی گردشگری اندونزی	نتایج این پژوهش نشان داد که شش عامل مستعد در تاب‌آوری وجود دارد که عبارتند از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، فناوری، محیطی و قانونی. علاوه بر این، توسعه یک چارچوب استراتژیک برای ارائه توصیه‌های کاربردی برای تقویت انعطاف‌پذیری منابع انسانی گردشگری اندونزی ضروری است.
۲	خادملو (۲۰۲۳)	مؤلفه‌های سازمان هولوگرافیک در آموزش عالی مازندران	نتایج نشان داد هولوگرافی آموزش عالی دارای پنج بعد (محیط کل نگر، ظرفیت‌سازی پویا، ساختار هوشمند، سرمایه انسانی و افزایش خود مدیریتی) و متشکل از چهارده مؤلفه بود.
۳	یازجی (۲۰۲۲)	سازمان‌های هولوگرافیک: سازمان‌های متفکر مانند یک مغز	در نهایت نتایج نشان داده است که سازمان‌های هولوگرافیک باعث افزایش عملکرد می‌شوند.
۴	خادملو (۲۰۲۱)	تأثیر ابعاد هولوگرافیک آموزش عالی بر جهانی شدن در انطباق با اقتصاد مقاومتی	نتایج این پژوهش حاکی از آن است که ابعاد هولوگرافیک آموزش عالی (اثرات محیط کل نگر، ظرفیت‌سازی پویا، ساختار هوشمند، سرمایه انسانی شایسته و افزایش خود مدیریتی) تأثیر مثبت و معناداری بر رویکرد جهانی شدن مطابق با اقتصاد مقاومتی دارد.
۵	مردیتاری و همکاران (۲۰۲۱)	مروری بر تاب‌آوری و رفاه در مدیریت منابع انسانی	رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان‌های آنها است. شناسایی شکاف‌های انعطاف‌پذیری همراه با رفاه و اقدامات انجام شده توسط مدیریت منابع انسانی برای بهبود عملکرد کارکنان و سازمان‌های آنها. در نتیجه، موفقیت مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد تحت تأثیر رفتار کارکنان و سازمان‌ها قرار دارد.
۶	مستاکیس (۲۰۲۰)	تاب‌آوری توسعه منابع انسانی: یک «عنصر موفقیت» جدید تاب‌آوری سازمانی؟	هدف این مقاله چشم‌انداز، تنظیم مبانی اصطلاح (تاب‌آوری منابع انسانی) به منظور آغاز گفت‌وگو پیرامون توانایی آن در ایفای نقش اساسی در عملکرد سازمانی است و بنابراین به عنوان یک «عنصر موفقیت» جدید دیده می‌شود. نتایج نشان داده است که تاب‌آوری فردی و گروهی می‌تواند به یک سازمانی با عملکرد بالایی منجر شود
۷	جکوبی (۲۰۱۵)	پیاده‌سازی طراحی سازمان هولوگرافیک	یک ابتکار تغییر شش مرحله‌ای برای کمک به شرکت موردی برای شناسایی عوامل موفقیت منحصر به فرد خود و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی وارد کردن این عوامل به طراحی جدید سازمان انجام شد. فرآیند تغییر یک رویکرد مشارکتی، قدردانی و سیستمی را در تمام مراحل، از ارزیابی تا اجرا، اعمال کرد. بنابراین، خود فرآیند، شباهت زیادی به طراحی سازمانی داشت که بعداً اجرا شد.

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به ماهیت توصیفی از نوع کیفی- کمی (آمیخته) می باشد و با توجه به هدف کاربردی است. روش پژوهش آمیخته رویکردی پژوهشی است که از ترکیبی از روش های کمی و کیفی به صورت همزمان استفاده میگردد. در روش آمیخته در ابتدا با استفاده از روش های کیفی به شناسایی مقوله های زیربنایی پدیده مورد مطالعه پرداخته خواهد شد. سپس در فاز روش کمی به طراحی الگویی براساس مقوله های شناسایی شده، اقدام می گردد.

در بخش کیفی پژوهش جامعه آماری پژوهش تعدادی از خبرگان و مدیران در شهرداری های کشور عراق و همچنین اساتید خبره در این حیطه می باشد. که در بخش کیفی از نظرات آنان جهت شناسایی و کدگذاری مقوله ها استفاده خواهد شد. نمونه گیری در این بخش تا حدی که مصاحبه ها به اشباع برسند ادامه خواهد داشت.

در بخش کمی و جهت مدل سازی نیز جهت برازش مدل به دست آمده از بخش کیفی جامعه آماری را جمعی از کارشناسان و شهرداری های کشور عراق تشکیل می دهند. تعداد دقیق حجم جامعه با تکنیک  $5q < n < 15q$  که مختص روش معادلات ساختاری است به دست آمد و روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری در دسترس است.

در بخش کیفی روش گردآوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختار با مشارکت کنندگان بوده است. در این نوع مصاحبه علاوه بر آنکه سؤال ها و موضوع های از پیش تعیین شده پرسیده شده است و پژوهشگر تا اندازه ای که به عمق یافته ها کمک کند و به نکاتی فراتر از پاسخ پرسش ها دست یابد مصاحبه را اداره نموده است.

روش گردآوری اطلاعات در بخش کمی این پژوهش از دو روش مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در بخش مدل سازی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

در این پژوهش برای تعیین روایی از روش های زیر در بخش کیفی پژوهش استفاده شده است.

### الف- روایی سازه

روش سه سویه نگر: در این رویکرد هر سؤال مصاحبه از طریق دو یا چند سؤال دیگر، از مشارکت کنندگان پرسیده شد به طوری که از زوایای مختلف به پدیده مورد نظر نگاه شود. به عبارتی در پژوهش حاضر پژوهشگر برای بررسی عوامل، چندین سؤال در یک زمینه خاص مطرح کرده و نتایج حاصل از مصاحبه ها را با یکدیگر مقایسه کرده است. و نتایج حاصل از انجام مصاحبه ها به سؤال های متفاوت در اکثر موارد نتایج یکسانی را ارائه کرده و نتایجی که متفاوت بود مجدداً مورد بررسی قرار گرفته شده است.

رویکرد انعطاف روش: براساس نظریه لینکلن و گوبا (۲۰۰۷) برای رسیدن به روایی سازه ای مناسب باید رویکرد انعطاف روش را به کار برد. به همین منظور پژوهشگر کلیه مصاحبه ها را پس از پیدا شدن نهایی مفاهیم و طبقه بندی، مجدداً ارزیابی نموده، محتوا، طبقه بندی و کدگذاری را بازبینی نموده است و براساس دیدگاه این افراد و طبقه بندی صورت گرفته، طبقه بندی نهایی انجام گرفت.

### ب- روایی بیرونی

در پژوهش های کیفی، روایی بیرونی از طریق تکرارپذیری نظری در نمونه های مصاحبه شده ایجاد می گردد. بدین منظور پژوهشگر قبل از آنکه مصاحبه های انجام شده را با یکدیگر ترکیب کند نتایج حاصل از هر مصاحبه را با نتایج مصاحبه دیگر مقایسه نموده است و میزان تکرارپذیری آن را براساس فراوانی تکرارپذیری مورد بررسی قرار داده است. در ۵ مصاحبه اولیه میزان تکرارپذیری نظرات افراد حاصل از مصاحبه براساس درصد فراوانی و تکرار ۰.۸۴ بوده است اما پس از آن و در ۹ مورد، پایایی میزان تکرارپذیری نظری مفاهیم و

مقوله ها به عدد ۱۰۰ نزدیک شد. لذا می توان اینچنین نتیجه گیری کرد که میزان تکرار پذیری نظری قابل قبول و معیار انتقال پذیری مناسب بوده است.

در پژوهش پیش رو، جهت بررسی روایی در قسمت کمی پژوهش از روایی ظاهری و محتوا و روایی عاملی استفاده شده است که در ذیل به آن ها اشاره شده است:

### الف- روایی منطقی

به ظاهر و محتوای کلی پرسش نامه و سؤالات آن مربوط می شود. به همین دلیل، روایی منطقی به دو نوع روایی ظاهری و روایی محتوا تقسیم می گردد:

### ب- اعتبار ظاهری

در روایی ظاهری این سؤال مطرح می شود که ابزار اندازه گیری تا چه اندازه از نظر نوع و فرم سؤالات به گونه ای طراحی شده است که آنچه را باید اندازه بگیرد، می سنجد؟ در این پژوهش، قبل از این که از سایر فنون روایی استفاده بشود، فرم ظاهری سؤالات از نظر سادگی، مبهم بودن، ترتیب، گزاره ای بودن، رعایت اصول نگارشی، عدم استفاده از جملات دو بار منفی، عدم استفاده از جملات القائی، عدم استفاده از جملات چند منظوره، کفایت سؤالات برای سنجش متغیرهای پژوهش، سنجش همه ابعاد متغیرها یا مفاهیم مورد بررسی قرار گیرد که این موارد با نظرات اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفت و به تأیید رسید.

### ج- اعتبار محتوا

روایی محتوا، بیان کننده این مطلب است که همه ابعاد و مؤلفه هایی که می تواند مفهوم مورد نظر را انعکاس دهند، در آن سنجه وجود دارند. و هر چه وجود این ابعاد و مؤلفه ها در سنجه جهت انعکاس مفهوم، بیشتر باشند، در نتیجه روایی محتوایی نیز بیشتر می شود. در شرایط مختلف، روایی محتوا تابعی است از ترسیم و تعیین خوب ابعاد و مؤلفه های مفهوم مورد پژوهش. از طرفی، مطالعات و بررسی ها نشان دهنده آن است که روایی محتوایی آزمون به طور معمول از سوی متخصصین موضوع مربوطه تعیین می گردد، به عبارتی، روایی محتوا تنها به قضاوت داوران بستگی دارد. با روش لاوشه<sup>۱</sup> که توسط اونوگ بوزی و همکاران<sup>(۲۰۱۰)</sup> ارائه شد می توان روایی محتوا را به دست آورد که از طریق فرمول زیر به دست می آید:

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

### فرمول ۱- روایی محتوایی لاوشه

CVR: نسبت روایی محتوایی؛

ne: تعداد متخصصانی که گویه مورد نظر در پرسش نامه را مناسب تشخیصی داده اند؛

N: تعداد کل متخصصان.

جهت تعیین روایی محتوایی پرسش نامه ها، ابتدا پرسش نامه اولیه، در بین ۱۲ نفر صاحب نظر و خبره مرتبط با موضوع پژوهش، که متشکل از اساتید دانشگاهی (عرصه علم) بودند، توزیع شد و از آن ها درخواست شد که به این سؤالات پاسخ دهند، که آیا هر کدام از

1- Lavsh

2- Onwuegbuzie & et al

گویه‌ها، مقوله اصلی مربوطه و نهایتاً موضوع پژوهش را می‌سنجد یا خیر؟ و پس از تکمیل و جمع آوری پرسش‌نامه‌ها (از میان ۱۲ پرسش‌نامه ارسالی ۱۲ نفر آن را تکمیل نمودند و پس دادند) لذا تجزیه و تحلیل اطلاعات اولیه با استفاده از روش لاوشه، نسبت روایی محتوا محاسبه شده است.

جدول ۵: حداقل مقدار و تعداد خبرگان در روایی محتوایی لاوشه

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴
۸	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱
۹	۰/۷۵	۱۵	۰/۴۹
۱۰	۰/۶۲	۱۶	۰/۴۲

با توجه به این که تعداد خبرگانی که پرسش‌نامه را بررسی کردند، ۱۲ نفر بودند و براساس جدول بالا، نسبت روایی محتوا برای ۱۲ نفر ۰,۵۶ است، همچنین، نسبت روایی محتوایی کل پرسش‌نامه نیز با استفاده از فرمول لاوشه مقدار ۰,۶۲ به دست آمد؛ لذا این درصد تأییدی شده از سوی کارشناسان، و نشان دهنده این مطلب است که پرسش‌نامه از روایی مناسبی برخوردار بوده است. بعد از انجام مصاحبه‌ها و جمع آوری داده‌های تحقیق برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فرایند کدگذاری استفاده گردید. فرایند کدگذاری داده‌ها در جریان گردآوری داده‌ها به اجرا در می‌آید تا مشخص شود چه داده‌هایی در مرحله بعد باید گردآوری شود (بازرگان، ۱۳۸۷). کدگذاری فرایندی است که طی آن مجموعه‌ای داده‌متنی و پراکنده به داده‌هایی با معنی و مفهوم تبدیل می‌گردد. این امر معمولاً با مشخص کردن مقوله‌های کدگذاری باز شروع و با کدگذاری محوری و نهایتاً کدگذاری گزینشی ادامه می‌یابد.

حاصل تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده ۵۷۹ کد اولیه یا باز بود. بعد از ادغام این کدها بر اساس همپوشانی ۱۸۲ که باقی ماند. با مقایسه مداوم کدها و داده‌های خام بر اساس تشابه و تفاوت کدهای مشابه در قالب ۴۶ کد مفهومی، کنار هم قرار گرفتند و دسته‌بندی اولیه‌ای از کدها بدست آمد. مصادیق و مفاهیم بدست نهایتاً در ۱۵ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند.

### نتایج کدگذاری باز

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در کدگذاری باز، وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده‌ها نامگذاری می‌شوند و بر مفهوم مشخصه‌هایی تمرکز می‌شود که موجب منحصر به فرد شدن این وقایع شده است. در کدگذاری باز در فعالیت کلیدی شامل مفهوم سازی و مقوله‌بندی وجود دارد. اشتراک و کورین (۱۹۹۸) شکل‌گیری یک نظریه با مفهوم سازی آغاز می‌شود. مفهوم سازی به کوشش

محقق برای کاوش عمیق در یک مشاهده جمله پاراگراف یا یک صفحه و برگزیدن یک نام برای هر رویداد یا اتفاق اطلاق می شود. نام گذاری پدیده ها به محقق کمک میکند تا وقایع ایده ها یا رویدادهای مشابه را تحت عنوانی واحد یا در قالب دسته ای واحد گروه بندی کند. اسامی داده شده به پدیده ها باید موقتی فرض شوند. زیرا معمولاً با تحلیل بیش تر مشاهدات این نام ها اصلاح شده یا تغییر می کنند. نکته کلیدی در هنگام مفهوم سازی این است که پدیده ها بلافاصله نام گذاری شوند. ضمن آنکه به پدیده های مشابه باید اسامی یکسان داده شود. پدیده هایی که برای آنها اسمی انتخاب می شود را اصطلاحاً مفهوم می نامند. مفاهیم، زیربنای نظریه به حساب می آیند. یکی از نکات مهم در تخصیص اسامی به مفاهیم واضح بودن آن ها برای محقق است. رعایت این موضوع باعث می شود تا محقق مفاهیم را به راحتی به خاطر آورد و در حین یادداشت برداری قادر به تشریح آن ها با جزئیات بیش تری شود. هنگامی که داده ها باز شد و مفاهیم از درون آن ها سر برآورد، محقق به دنبال مصداق هایی می گردد که بتواند با کمک آن ها مفاهیم را در قالب مقوله هایی دسته بندی کند. طبق دیدگاه اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، برخی از مفاهیم را می توان در قالب مقوله ای که از انتزاع بالاتری نسبت به آن مفاهیم برخوردار است، دسته بندی کرد. به کمک مقوله ها می توان چیزهای در حال وقوع را توصیف کرد. هنگامی که یک مقوله شناسایی شد. محقق تمرکز خود را به سمت فهم ویژگی ها و ابعاد خاص آن مقوله سوق می دهد. ویژگی های یک مقوله نمایانگر مشخصه های عمومی یا خاصی هستند که برای شناسایی آن مقوله با یکدیگر ترکیب شده اند. برای یک مقوله می توان با طرح سوالاتی نظیر چه کسی، چه چیزی، چه موقع، چگونه، چه مدت و چرا به شناسایی ویژگی های آن پرداخت علاوه بر این فهم نوسانات و تغییرات ویژگی های یک مقوله از اهمیت زیادی برخوردار است. این نوسانات نشان می دهند که مشخصه ها می توانند در طول یک پیوستار تغییر کنند.

### نتایج کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده اند. در کدگذاری محوری، یکی از مقوله های کدگذاری باز به عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب و در مرکز فرایند قرار می گیرد و سپس سایر مقوله ها (زیر مقوله ها) به آن ربط داده می شود. طبق نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، پدیده اصلی عنوانی است که می توان به پاسخ سوال «اینجا چه در حال رخ دادن است؟» نسبت داد. در هنگام جستجو برای یافتن پدیده اصلی محقق باید به دنبال الگوهایی تکراری از رویدادها اتفاقات یا کنش ها واکنش هایی باشد که افراد یا سازمان ها به تنهایی یا با یکدیگر در پاسخ به مشکلات و موقعیت های پیش رو از خود بروز می دهند. به عقیده اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) کدگذاری محوری ربط دادن مقوله ها به زیر مقوله ها در امتداد ویژگی ها و ابعاد مترتب بر آن ها است. کدگذاری محوری به شکل گیری روابط بین پدیده مقوله اصلی و پاسخ به سوالات مترتب بر پدیده اصلی (زیر مقوله ها) نظیر چه موقع کجا چرا چه کسی، چگونه و با چه پیامدهایی کمک می کنند.

### شرایط علی

این شرایط باعث شکل گیری پدیده یا طبقه محوری میشوند. این شرایط مجموعه ای از طبقه ها و ویژگی هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار میدهد. شرایط علی در این تحقیق شامل مفاهیمی بود که از سوال «به نظر شما چه عواملی در ایجاد سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق می تواند موثر باشد؟» به دست آمد.

### شکل دهی مقولات اصلی

پس از تعیین کدهای مفهومی، مرحله ساخت مقولات کلی شرایط زمینه است که در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۶: شکل دهی مقولات اصلی شرایط زمینه نظریه

مقولات اصلی	کدهای مفهومی
فرهنگ هولوگرافیک	فرهنگ پذیری
	سازگاری فرهنگی
	فرهنگ وحدت آفرین
پویا سازی سازمان	فرهنگ سازی پویا
	ظرفیت سازی پویا
ساختار سازمان	ساختارهای سلولی
	هوش سازمانی
	ساختارهای مجازی

استخراج کدهای مفهومی

جدول ۷: نتایج حاصل از کدگذاری محوری در مورد پیامدهای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق

ردیف	کدهای ثانویه	کدهای مفهومی	پارادایم (سازه اصلی)
۱	یکپارچه سازی دانش و اطلاعات بخش های آموزشی	آموزش کل نگر	تجربه
۲	هماهنگی نگرش های متفاوت در درون واحدهای آموزشی		
۳	انسجام اطلاعاتی برای عملکردهای چندگانه		
۴	یکپارچگی اهداف یادگیری در بخش های آموزشی		
۵	تسهیم دانش و ارائه روش های سازگاری با تغییرات آینده	آینده پژوهی	
۶	تجسم آینده های بالقوه و ارائه راهکارها برای تعامل مؤثر در آینده		
۷	ترک عدم قطعیت و معرفی چشم انداز روشن از آینده		
۸	فراهم کردن زمینه های بالندگی در بخش های آموزشی	بالندگی آموزشی	
۹	پشتیبانی از فعالیت های مؤثر بر تحقق اهداف بخش های آموزشی		
۱۰	ایجاد هم افزایی از طریق انجام فعالیت های آموزشی		
۱۱	توسعه ظرفیت های آموزشی و تمرکز بر بالندگی آموزشی		
۱۲	استراتژی های هوشمند سازی سازمان	ساختار هوشمندانه	
۱۳	برنامه ریزی راهبردی در جهت ساختار هوشمندانه		
۱۴	مدیریت استراتژیک هوشمندسازی ساختار		

۱۵	تکامل سیستم بدون هدایت توسط عوامل بیرونی	خود سازماندهی
۱۶	سازمان یافتگی درونی سازمان	
۱۷	نظم خودجوش سازمان بدون اعمال مدیریت بیرونی	
۱۸	نوعی شباهت بین اجزا و کل	خودمانایی
۱۹	خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک	
۲۰	هر واحد آن به طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی	
۲۱	تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمانی	
۲۲	اختیارات و مسئولیت های قابل ملاحظه ای به مدیران رده پائین	عدم تمرکز
۲۳	تمرکز زدایی در سازمان	
۲۴	ابتکار عمل سطوح پائین تر	
۲۵	استفاده از مزایا یا نقاط قوت تمرکز زدایی	
۲۶	رسیدن به شرایط ایده آل سازمانی	آتوپیا (آرمان شهر)
۲۷	وصول اهداف از پیش تعیین شده	
۲۸	راندمان و عملکرد ایده آل سازمانی	
۲۹	ایجاد نظم سازمانی آرمانی	

## شکل دهی مقولات اصلی

پس از تعیین کدهای مفهومی مرحله ساخت مقولات کلی راهبردها است که در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول ۸: مقولات اصلی پیامدهای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق

مقولات اصلی	کدهای مفهومی
دانش هولوگرافیک	آموزش کل نگر
	آینده پژوهی
	بالندگی آموزشی
نظام هولوگرافیک خود سازمان	ساختار هوشمندانه
	خود سازماندهی
	خودمانایی
	عدم تمرکز
ایده آل گرایی	آتوپیا (آرمان شهر)

## جمع بندی یافته های حاصل از کد گذاری باز

در کد گذاری باز مفاهیم و مقوله های مربوط به شرایط علی زمینه ای میانجی مقوله مرکزی، راهبردها و پیامدها ارائه شده است.

### ۱- شرایط علی

شرایط علی مورد مطالعه در این پژوهش حاکی از وجود هشت کد مفهومی شامل «توانایی خود سازماندهی» «انعطاف پذیری» «تمرکز زدایی» «محیط کلی» «تناسب سیستم با محیط» «جهت گیری سازمانی» «توسعه و ظرفیت سازی سازمانی» «بازخورد به موقع» می باشد. همچنین این کدهای مفهومی در قالب سه مقوله اصلی «ساختار هولوگرافیک» «محیط کل گرا» «توسعه سازمانی»، خلاصه گردید.

### ۲- مقوله مرکزی

مقوله مرکزی که گاه آن را مقوله هسته خوانده اند نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. در این پژوهش با توجه به حساسیت نظری مطالعات محقق و نظرات مصاحبه شوندگان و شرایط کشور عراق «منابع انسانی» و «تاب آوری سازمانی» به عنوان علت العلل اجرای سازمان هولوگرافیک انتخاب شد. در واقع به نظر محقق اگر به دنبال اجرای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق هستیم نخست باید وضعیت منابع انسانی را بهبود بخشید تا بواسطه آن امور برای ذینفعان معنی دار باشد.

### ۳- شرایط زمینه ای

در این بخش هشت کد مفهومی به این ترتیب شناسایی شد؛ «فرهنگ پذیری» «سازگاری فرهنگی» «فرهنگ وحدت آفرین» «فرهنگ سازی پویا» «ظرفیت سازی پویا» «ساختارهای سلولی» «هوش سازمانی» «ساختارهای مجازی» این کدها در سه مقوله اصلی «فرهنگ هولوگرافیک» «پویا سازی سازمان» «ساختار سازمان» خلاصه گردید.

#### ۴- شرایط مداخله گر

« اثر پروانه ای » « اعتماد سازی » « تعهد کل گرا » « نوع دوستی » « هوش اخلاقی » « خیر خواهی و نیک اندیشی » « سرمایه انسانی کارآمد » « یادگیری دو حلقه ای » « تیم های کل گرا » « تفکر سیستمی » « هم افزایی » یازده کد مفهومی در این بخش هستند که در انتخاب راهبردهای موثر در اجرای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی موثر هستند. این کدها در قالب سه مقوله اصلی « اخلاق هولوگرافیک » « منابع انسانی » « تفکر سازمان »، طبقه بندی شدند.

#### ۵- راهبردها

در این بخش دوازده کد مفهومی استخراج گردید. این کدها عبارتند از « ارتقای مهارت عملی » « توانمند سازی » « همدلی و هم فکری » « پیشرفت شغلی کل نگر » « رفتار شهروندی » « خود مدیریتی فزاینده » « تسهیل گری مدیران » « توانمند سازی » « ارزشهای مشترک » « رهبری مشارکتی » « اندیشه خلاق » « ابتکار سازمانی » سپس این کدها در سه مقوله کلی « نگاه پیشرفت گرا » « رهبری سازمانی » « خلاقیت و ابتکار سازمانی » خلاصه شدند.

#### ۶- پیامد

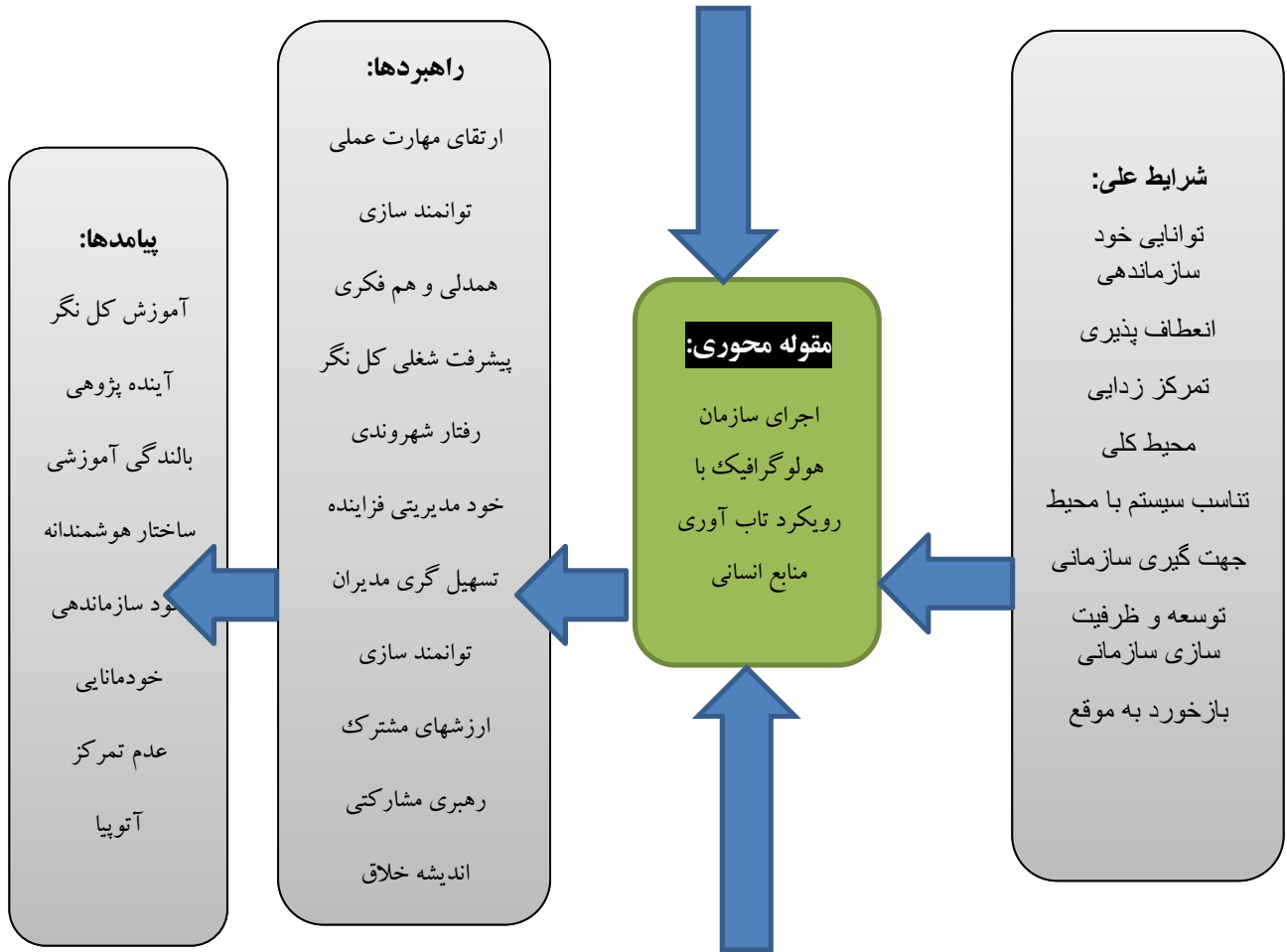
محقق در پایان تدوین مدل پارادایمی سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق به این نتیجه رسید که با در نظر گرفتن شرایط علی موثر بر مقوله مرکزی و همچنین با توجه به مهیا کردن بستر و تقویت و یا در برخی موارد حذف عوامل مداخله گر موثر بر راهبردها و اجرای صحیح راهبردها هشت پیامد برای سازمان هولوگرافیک در کشور عراق رخ می دهد که عبارتند از « آموزش کل نگر » « آینده پژوهی » « بالندگی آموزشی » « ساختار هوشمندانه » « خود سازماندهی » « خودمانایی » « عدم تمرکز » « آتوپیا (آرمان شهر) » که تحت عنوان سه مقوله « دانش هولوگرافیک » « نظام هولوگرافیک خود سازمان » « ایده آل گرایی » ذکر شده است.

#### مدل مستخرج از کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته میشود پژوهشگر یکی از طبقه ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه ها را با آن مشخص می کند.

**شرایط مداخله گر:**

اعتماد سازی - تعهد کل گرا - نوع دوستی - هوش اخلاقی - خیر خواهی و نیک اندیشی - سرمایه انسانی کارآمد - یادگیری دو حلقه ای - تیم های کل گرا - تفکر سیستمی - هم افزایی - اثر پروانه ای



**شرایط بستر:**

فرهنگ پذیری - سازگاری فرهنگی - فرهنگ وحدت آفرین - فرهنگ سازی پویا - ظرفیت سازی پویا - ساختارهای سلولی - هوش سازمانی - ساختارهای مجازی

شکل ۱: مدل مستخرج از کدگذاری محوری

## کد گذاری انتخابی

همانگونه که گفته شد، هدف نظریه پردازی بنیادی تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده برای تبدیل تحلیل ها به نظریه، طبقه ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کد گذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کد گذاری) مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام مند به دیگر طبقه ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می کند. در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه با چارچوب مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه میکند با مدل پارادایم را به هم می ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می دهد.

## روایت نظریه طراحی مدل سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور

### عراق

بخش نظریه پردازی بر اساس دو مرحله قبلی کد گذاری که مراحل مقدماتی برای ایجاد نظریه هستند، به ارائه نظریه می پردازد و به این ترتیب مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله ها ارتباط می دهد و آن را در چارچوب یک روایت روشن می سازد. در حقیقت با توجه به شکل ۴-۱ میتوان در مورد اجرای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق چنین نظریه ای را بیان داشت: عواملی که موجب پیدایش مقوله مرکزی یعنی «سازمان هولوگرافیک» و «منابع انسانی» میشوند عبارتند از «ساختار هولوگرافیک» «محیط کل گرا» «توسعه سازمانی». در این راستا مجریان با توجه به شرایط مداخله گر شامل «اخلاق هولوگرافیک» «منابع انسانی» «تفکر سازمان» و شرایط بستر شامل «فرهنگ هولوگرافیک» «پویا سازی سازمان» «ساختار سازمان» راهبردهای «نگاه پیشرفت گرا» «رهبری سازمانی» «خلاقیت و ابتکار سازمانی» را برای بهبود و افزایش عملکرد منابع انسانی سازمان به عنوان علت العلل اجرای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق تشخیص میدهند. پیامد توسل به این راهبردها منجر به تحقق موفق سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق خواهد شد.

### گزاره های حکمی (قضایا)

در این بخش بر اساس فرآیند کد گذاری انتخابی مدل پارادایمی جهت تدوین گزاره های حکمی با قضایای پژوهش اقدام شده است. این گزاره ها به روابط بین مقوله ها اشاره دارند.

### قضیه اول

عوامل «ساختار هولوگرافیک» «محیط کل گرا» «توسعه سازمانی»، به عنوان عوامل علی بهبود وضعیت سازمان هولوگرافیک در کشور عراق و در نتیجه اجرای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق نقش ایفا می کنند.

### قضیه دوم

راهبردهای «نگاه پیشرفت گرا» «رهبری سازمانی» «خلاقیت و ابتکار سازمانی» برای بهبود وضعیت سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری در کشور عراق هستند.

**قضیه سوم:**

محیط خرد شامل « فرهنگ هولوگرافیک » « پویا سازی سازمان » « ساختار سازمان » بستری خاص برای اجرای راهبردها فراهم می آورند.

**قضیه چهارم**

محیط کلان شامل « اخلاق هولوگرافیک » « منابع انسانی » « تفکر سازمان »، بستری عام برای اجرای راهبردها فراهم می آورند.

**قضیه پنجم**

راهبردهای پیش رو، پیامدهای « آموزش کل نگر » « آینده پژوهی » « بالندگی آموزشی » « ساختار هوشمندانه » « خود سازماندهی » « خودمانایی » « عدم تمرکز » « اتوپیا (آرمان شهر) » که تحت عنوان مقوله های « دانش هولوگرافیک » « نظام هولوگرافیک خود سازمان » « ایده آل گرایی » ذکر شده است؛ را به دنبال خواهد داشت.

**تحلیل داده های کمی**

تجزیه و تحلیل داده ها به منظور بررسی صحت و سقم فرضیه ها برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. داده های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار میگیرند برای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات مطابق اهداف ارایه شده، ابتدا میزان و یا مقدار هر متغیر بر اساس داده ها و امتیازات حاصل از پرسشنامه در روش دلفی توسط خبرگان مشخص شد. سپس توصیف اطلاعات حاصل شده در قالب جداول و نمودارهای توصیفی دیدگاه کلی از چگونگی توزیع آنها را ایجاد نموده که می تواند در چگونگی استفاده از الگوهای آماری گوناگون کمک نماید در گام بعدی به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته شد و در نهایت با جمع بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات خاتمه یافت. کلیه این تجزیه و تحلیل ها به وسیله نرم افزار ۲۳ SPSS و smartpls3 انجام گردیده است.

**تحلیل توصیفی داده های دلفی**

یافته های حاصل از تحلیل توصیفی داده ها با توجه به ویژگیهای جمعیت شناختی شرکت کنندگان جنسیت تحصیلات، تجربه کاری و سمت ارائه شده است. جدول ۴-۱۱ ویژگیهای جمعیت شناختی خبرگان را نشان میدهد. بعد از آن در ادامه ویژگیهای توصیفی مربوط به مقولات اصلی و فرعی حاصل از تحلیل مرحله کیفی ارائه شده است.

جدول ۹: ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان

ویژگی های شرکت کنندگان	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۱/۶۶
	مرد	۵۸/۳۳
	کل	۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲۵
	دکتری	۷۵
	کل	۱۰۰
سمت	اجرایی	۵۰
	دانشگاهی	۵۰
	کل	۱۰۰
سابقه کار	۵-۱۰ سال	۱۶/۶۶
	۱۱-۲۰ سال	۳۳/۳۳
	۲۱ سال و بیشتر	۵۰
	کل	۱۰۰

#### راندهای دلفی

#### راند اول دلفی

در راند اول دلفی عوامل مستخرج از بخش کیفی در اختیار خبرگان قرار داده شد و از ایشان خواسته شد تا آنچه در خصوص سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در نظر دارند را بیان کنند. پرسشنامه با ۱۵ سوال مستخرج از بخش کیفی برای متخصصین ارسال شد. خلاصه نتایج به دست آمده از پرسشنامه ها به شرح جدول ۸ می باشد.

جدول ۱۰: خلاصه پرسشنامه دلفی

ردیف	عامل	فراوانی	درصد فراوانی
۱	ساختار هولوگرافیک	۱۰	۸۳/۳۳
۲	محیط کل گرا	۶	۵۰
۳	توسعه سازمانی	۹	۷۵
۴	اخلاق هولوگرافیک	۱۱	۹۱/۶۶
۵	منابع انسانی	۸	۶۶/۶۶
۶	تفکر سازمان	۳	۲۵
۷	فرهنگ هولوگرافیک	۱۰	۸۳/۳۳
۸	پویا سازی سازمان	۱۲	۱۰۰
۹	ساختار سازمان	۴	۳۳/۳۳
۱۰	نگاه پیشرفت گرا	۶	۵۰
۱۱	رهبری سازمانی	۸	۶۶/۶۶
۱۲	خلاقیت و ابتکار سازمانی	۶	۵۰
۱۳	دانش هولوگرافیک	۱۲	۱۰۰
۱۴	نظام هولوگرافیک خود سازمان	۱۰	۸۳/۳۳
۱۵	ایده آل گرای	۵	۴۱/۶۶

#### راند دوم دلفی

در راند دوم دلفی پرسشنامه ای شامل ۱۵ عامل برای اعضای پانل ارسال شد و از آنها خواسته شد اهمیت هر عامل را با استفاده از طیف ۷ تایی لیکرت مشخص کنند. سپس از پاسخ ها میانگین و انحراف معیار گرفته شد. با توجه به این که در پرسشنامه از طیف ۷ تایی استفاده شده است مقدار میانگین ۴ در نظر گرفته میشود و مولفه هایی که دارای میانگین بزرگتر مساوی ۴ باشد تأیید و کمتر از ۴ حذف میشوند.

## جدول ۱۱: راند دوم دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	وضعیت
۱	ساختار هولوگرافیک	۵/۳۲	۱/۳۳	رفتن به دور بعد
۲	محیط کل گرا	۴/۲۴	۱/۲	رفتن به دور بعد
۳	توسعه سازمانی	۴/۱۱	۰/۸۹	رفتن به دور بعد
۴	اخلاق هولوگرافیک	۵/۹۴	۱/۵۶	رفتن به دور بعد
۵	منابع انسانی	۴/۷۱	۰/۶۷	رفتن به دور بعد
۶	تفکر سازمان	۳/۲۱	۰/۷۸	رد
۷	فرهنگ هولوگرافیک	۵/۰۲	۰/۹۹	رفتن به دور بعد
۸	پویا سازی سازمان	۶/۶۱	۱/۲۴	رفتن به دور بعد
۹	ساختار سازمان	۳/۴۳	۰/۹۷	رد
۱۰	نگاه پیشرفت گرا	۴/۵۸	۰/۶۸	رفتن به دور بعد
۱۱	رهبری سازمانی	۵/۰۱	۱/۳۴	رفتن به دور بعد
۱۲	خلاقیت و ابتکار سازمانی	۴/۴۷	۱/۶۴	رفتن به دور بعد
۱۳	دانش هولوگرافیک	۶/۲۱	۱/۶۶	رفتن به دور بعد
۱۴	نظام هولوگرافیک خود سازمان	۵/۵۴	۱/۱۹	رفتن به دور بعد
۱۵	ایده آل گرایی	۳/۵۲	۰/۷۷	رد

## راند سوم دلفی

با توجه به جدول ۹ سه متغیر تفکر سازمان، ساختار سازمان و ایده آل گرایی از بین عوامل حذف شدند و عوامل باقی مانده برای بار سوم برای اعضای پانل ارسال شد و از متخصصین خواسته شد بار دیگر پرسشنامه را تکمیل نمایند. نتیجه راند نهایی دلفی در جدول ۱۰ قابل مشاهده است. متغیرهای باقی مانده از راند سوم دلفی مورد قبول تمام خبرگان بود.

جدول ۱۲: راند سوم دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	وضعیت
۱	ساختار هولوگرافیک	۵/۴۱	۱/۱۲	تایید
۲	محیط کل گرا	۳/۷۳	۱/۰۳	رد
۳	توسعه سازمانی	۴/۲۵	۰/۹۷	تایید
۴	اخلاق هولوگرافیک	۵/۵۴	۱/۱۴	تایید
۵	منابع انسانی	۴/۴۳	۰/۷۶	تایید
۷	فرهنگ هولوگرافیک	۵/۱۱	۱/۰۳	تایید
۸	پویا سازی سازمان	۶/۶۷	۱/۲۵	تایید
۱۰	نگاه پیشرفت گرا	۳/۴۲	۰/۷۸	رد
۱۱	رهبری سازمانی	۵/۴۱	۱/۳	تایید
۱۲	خلاقیت و ابتکار سازمانی	۳/۱۶	۱/۱۱	رد
۱۳	دانش هولوگرافیک	۶/۲۹	۱/۷۱	تایید
۱۴	نظام هولوگرافیک خود سازمان	۵/۳۴	۱/۱۷	تایید

### تحلیل استنباطی

در تحلیل های آمار استنباطی همواره نظر بر این است که نتایج حاصل از مطالعه گروه کوچکی بنام نمونه چگونه به گروه بزرگتری به نام جامعه تعمیم داده میشود. به عبارتی پژوهشگر با استفاده از داده ها و اطلاعات حاصل از نمونه آماری به برآورد ویژگیهای جامعه مورد مطالعه می پردازد.

متغیرهای پنهان پژوهش بر خلاف متغیرهای مشاهده پذیر به طور مستقیم قابل اندازه گیری نیستند و توسط تعدادی متغیرهای آشکار سنجیده میشوند. در این حالت مدل سازی معادلات ساختاری مناسب ترین روش برای بررسی مدل پژوهش است.

در این پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم افزار SMARTPLS استفاده میشود و تجزیه و تحلیل داده ها نیز بر اساس الگوریتم تحلیل داده ها در روش حداقل مربعات جزئی که شامل دو بخش «بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه های پژوهش است» صورت میگیرد. دلیل این امر نیز به این نکته بر می گردد که روش حداقل مربعات جزئی بر خلاف نرم افزارهای نسل اول مدل سازی معادلات ساختاری مانند لیزرل با ایموس به حجم نمونه و نرمال بودن توزیع متغیرها حساس نیست استفاده از این رویه مناسب تر است.

به منظور انجام فرآیند تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار Smartpls3، ابتدا بارهای عاملی تحلیل می شود. این مقدار میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می کند و هر قدر این مقدار بیشتر باشد. آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می کند. همچنین اگر این شاخص منفی باشد نشان دهنده تأثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه دارد.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

در گام اول ارتباط بین متغیرها و ابعاد شناسایی شده در این پژوهش از طریق نرم افزار SMARTPLS3 مورد ارزیابی قرار میگیرند که در هر یک از موارد به شرح ذیل است.

جدول ۱۳: نتایج تحلیل عاملی تاییدی

عامل	مولفه	مقدار t	سطح معنی داری	R <sup>2</sup>
ساختار هولوگرافیک	توانایی خود سازماندهی	۰/۹۷۳	۴۲/۷۷۲	۰/۷۶۸
	انعطاف پذیری	۰/۸۶۷	۴۱/۴۷۱	۰/۹۵۵
	تمرکز زدایی	۰/۶۵۱	۲۳/۴۵۶	۰/۷۲۴
توسعه سازمانی	جهت گیری سازمانی	۰/۶۹۸	۱۵/۳۲۵	۰/۷۶۶
	توسعه و ظرفیت سازی سازمانی	۰/۶۳۲	۱۵/۸۹۵	۰/۶۳۳
	بازخورد به موقع	۰/۷۸۸	۱۴/۶۷۸	۰/۹۸۷
اخلاق هولوگرافیک	اعتماد سازی	۰/۹۳۲	۷۰/۱۲۰	۰/۶۷۸
	تعهد کل گرا	۰/۵۷۰	۶۸/۵۵۳	۰/۶۴۴
	نوع دوستی	۰/۰۲۱	۰/۰۰۸	۰/۰۰۱
منابع انسانی	هوش اخلاقی	۰/۷۲۳	۷۲/۵۴۹	۰/۸۵۶
	خیر خواهی و نیک اندیشی	۰/۷۷۸	۷۰/۱۷۵	۰/۹۸۲
	سرمایه انسانی کارآمد	۰/۵۶۹	۵۱/۹۸۷	۰/۸۲۱
فرهنگ هولوگرافیک	یادگیری دو حلقه ای	۰/۵۸۱	۵۵/۴۵۸	۰/۶۹۸
	تیم های کل گرا	۰/۴۵۳	۵۰/۲۳۶	۰/۵۸۳
	فرهنگ پذیری	۰/۵۲۲	۱۲/۳۳۱	۰/۹۷۲
پویا سازی سازمان	سازگاری فرهنگی	۰/۶۴۸	۱۵/۸۵۶	۰/۷۴۲
	فرهنگ وحدت آفرین	۰/۷۴۴	۱۴/۲۵۶	۰/۹۱۲
	فرهنگ سازی پویا	۰/۹۸۶	۱۱/۴۶۸	۰/۹۶۳
رهبری سازمانی	ظرفیت سازی پویا	۰/۷۴۵	۱۲/۴۴۵	۰/۸۸۸
	خود مدیریتی فزاینده	۰/۷۲۲	۳۳/۵۶۹	۰/۸۷۵
	تسهیل گری مدیران	۰/۸۵۶	۳۳/۳۳۱	۰/۶۲۳
دانش هولوگرافیک	توانمند سازی	۰/۸۳۰	۳۲/۴۵۳	۰/۷۹۸
	ارزشهای مشترک	۰/۹۷۰	۳۰/۶۹۸	۰/۶۸۲
	رهبری مشارکتی	۰/۷۰۳	۳۵/۷۲۲	۰/۹۸۳
نظام هولوگرافیک خود سازمان	آموزش کل نگر	۰/۵۶۶	۳۸/۷۸۰	۰/۷۷۱
	آینده پژوهی	۰/۷۴۹	۳۸/۴۶۴	۰/۷۵۰
	بالندگی آموزشی	۰/۱۸۶	۰/۵۷۶	۰/۰۳۳
خود سازماندهی	ساختار هوشمندانه	۰/۵۷۱	۲۴/۵۵۱	۰/۶۱۲
	خود سازماندهی	۰/۶۹۹	۳۰/۲۸۹	۰/۶۵۸
	خودمانایی	۰/۷۹۷	۴۷/۶۵۸	۰/۵۶۹
عدم تمرکز		۰/۷۱۰	۲۵/۲۳۰	۰/۷۵۹

## آزمون پایایی

برای بررسی پایایی از دو معیار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده که توضیح هر یک به شرح ذیل است. ضریب پایایی ترکیبی یا ضریب قابلیت اطمینان ساختاری عاملی است که در ارزیابی قابلیت اطمینان - سازگاری درونی مدل‌های انعکاسی قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می شود. ضرایب آلفای کرونباخ: عامل دیگری است که در ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی مدل های انعکاسی قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می شود. نتایج حاصل از جدول ذیل نشان میدهد که ضریب پایایی ترکیبی و ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای تحقیق از ۰/۷ بیشتر بوده که حاکی از تأیید پایایی مناسب مدل است.

جدول ۱۴: مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

ضرایب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	
۰/۹۱۲	۰/۹۲۲	عوامل علی
۰/۸۹۹	۰/۸۸۸	عوامل مداخله گر
۰/۹۳۵	۰/۹۳۳	مقوله مرکزی
۰/۸۹۶	۰/۹۰۱	عوامل بستر
۰/۸۱۴	۰/۸۵۷	راهبردها
۰/۹۳۱	۰/۹۴۲	پیامدها

## آزمون روایی

برای بررسی روایی مدل اندازه گیری از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود.

### روایی همگرا

روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سئوالات خود می پردازد. اعتبار همگرایی همبستگی زیاد شاخص های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص های سازه های دیگر نشان می دهد که در مدل های انعکاسی باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی از میانگین واریانس استخراج شده استفاده می شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته میشود.

### جدول ۱۵: نتایج ارزیابی روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده	
عوامل علی	۰/۴۱۲
عوامل مداخله گر	۰/۳۲۶
مقوله مرکزی	۰/۵۹۸
عوامل بستر	۰/۵۷۱
راهبردها	۰/۳۹۶
پیامدها	۰/۵۴۹

در این گونه موارد که مقدار میانگین واریانس استخراج شده کمتر از ۰/۵ می‌شود محقق باید سئوالاتی از متغیر مربوطه را که دارای بار عاملی کمتری هستند را حذف کرده و مجدد میانگین واریانی استخراج شده را محاسبه نماید. در این تحقیق کمترین میزان بار عاملی مربوط به گویه های ۲، ۶، ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۳ و ۲۰ حذف می گردد.

### جدول ۱۶: نتایج ارزیابی روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده	
عوامل علی	۰/۵۱۱
عوامل مداخله گر	۰/۵۴۳
مقوله مرکزی	۰/۵۹۸
عوامل بستر	۰/۵۷۳
راهبردها	۰/۴۲۷
پیامدها	۰/۵۵۱

طبق نتایج فوق، گویه های ۲۱ و ۲۲ باید از مدل حذف شوند.

### جدول ۱۷: نتایج ارزیابی روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده	
عوامل علی	۰/۵۱۱
عوامل مداخله گر	۰/۵۴۳
مقوله مرکزی	۰/۵۹۸
عوامل بستر	۰/۵۷۳
راهبردها	۰/۶۲۵
پیامدها	۰/۵۵۱

### روایی واگرا یا تشخیصی

روایی واگرا معیاری بعدی بررسی برازش مدل‌های اندازه گیری است که ۲ موضوع را پوشش می دهد. الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخصهای یک سازه با آن سازه و در مقابل همبستگی آن شاخص ها با سازه های دیگر ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه

روایی واگرا در روش PLS به ۲ طریق محاسبه میشود روش بارهای عاملی متقابل<sup>۱</sup> و روش فروئل و لارکر<sup>۲</sup>.

### الف - روش بارهای عاملی متقابل

در این روش میزان همبستگی بین شاخص های یک سازه و میزان همبستگی بین شاخصهای یک سازه با سایر سازه های دیگر مقایسه میگردد. در صورتی که مشخص شود میزان همبستگی بین یک شاخص با سازه دیگری غیر از سازه خود بیشتر از همبستگی آن شاخص با سازه خود باشد. روایی واگرای مدل زیر سوال می رود پذیرفته نمی شود. بنابراین هر یک از اعداد موجود در جدول زیر که در سلولهای زردرنگ قرار گرفته اند باید از اعداد هم ردیف خود بزرگتر باشند تا روایی واگرا پذیرفته شود.

جدول ۱۸: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقارن

پیامدها	راهبردها	عوامل بستر	مقوله مرکزی	عوامل مداخله گر	عوامل علی
۰/۳۶۳	۰/۱۲۲	۰/۳۴۵	۰/۷۰۲	۰/۲۵۸	۰/۱۰۲
۰/۳۰۳	۰/۲۲۲	۰/۲۳۴	۰/۶۱۳	۰/۱۵۹	۰/۱۴۸
۰/۳۲۵	۰/۲۱۲	۰/۳۳۳	۰/۵۹۸	۰/۴۵۱	۰/۲۳۴
۰/۲۴۵	۰/۱۲۴	۰/۱۷۷	۰/۱۲۷	۰/۱۸۹	۰/۷۰۴
۰/۲۵۶	۰/۴۰۱	۰/۱۱۲	۰/۱۲۳	۰/۲۵۷	۰/۷۸۹
۰/۲۰۱	۰/۲۴۴	۰/۲۳۷	۰/۲۳۵	۰/۲۹۹	۰/۶۵۱
۰/۲۰۳	۰/۲۲۲	۰/۳۵۶	۰/۴۱۱	۰/۱۲۵	۰/۷۱۱
۰/۲۵۹	۰/۱۶۶	۰/۱۲۶	۰/۳۰۳	۰/۳۲۵	۰/۶۳۵
۰/۲۹۳	۰/۲۹۰	۰/۱۲۰	۰/۲۵۳	۰/۳۱۱	۰/۵۴۲
۰/۱۴۶	۰/۱۸۹	۰/۲۳۴	۰/۲۳۷	۰/۵۸۹	۰/۱۷۹
۰/۴۰۱	۰/۲۳۰	۰/۲۱۲	۰/۱۳۳	۰/۵۵۵	۰/۲۴۴
۰/۱۲۴	۰/۱۷۷	۰/۱۲۷	۰/۱۸۹	۰/۶۷۸	۰/۴۵۲
۰/۴۰۱	۰/۱۱۲	۰/۱۲۳	۰/۲۵۷	۰/۷۱۲	۰/۲۳۵
۰/۲۴۴	۰/۲۳۷	۰/۲۳۵	۰/۲۹۹	۰/۵۴۶	۰/۱۴۵

<sup>۱</sup> Cross-loading

<sup>۲</sup> The Fornell-larker Criterion

۱۵	۰/۲۴۴	۰/۶۹۹	۰/۱۲۵	۰/۴۱۱	۰/۳۵۶	۰/۲۲۲
۱۶	۰/۴۵۲	۰/۶۳۳	۰/۳۰۷	۰/۳۴۵	۰/۳۶۹	۰/۳۱۲
۱۷	۰/۲۳۵	۰/۷۱۴	۰/۴۰۲	۰/۲۳۵	۰/۱۴۷	۰/۱۸۹
۱۸	۰/۱۴۶	۰/۴۲۱	۰/۱۲۴	۰/۷۷۸	۰/۲۴۴	۰/۱۲۲
۱۹	۰/۲۴۳	۰/۳۵۲	۰/۱۲۴	۰/۷۶۲	۰/۳۴۵	۰/۲۴۹
۲۰	۰/۳۹۸	۰/۳۴۷	۰/۳۱۱	۰/۸۰۲	۰/۲۳۴	۰/۲۴۶
۲۱	۰/۱۰۲	۰/۱۲۵	۰/۳۵۶	۰/۵۶۸	۰/۳۲۰	۰/۱۷۶
۲۲	۰/۲۳۵	۰/۱۲۳	۰/۲۴۵	۰/۵۵۷	۰/۳۳۱	۰/۱۷۷
۲۳	۰/۱۷۷	۰/۱۹۸	۰/۲۰۳	۰/۲۴۱	۰/۶۹۸	۰/۲۱۱
۲۴	۰/۱۶۸	۰/۲۶۴	۰/۱۶۵	۰/۲۳۲	۰/۷۸۵	۰/۲۵۷
۲۵	۰/۴۲۳	۰/۱۹۹	۰/۲۴۴	۰/۲۳۸	۰/۷۴۳	۰/۲۳۵
۲۶	۰/۴۲۰	۰/۴۱۱	۰/۴۵۲	۰/۱۴۵	۰/۷۰۷	۰/۱۴۸
۲۷	۰/۲۵۶	۰/۲۷۸	۰/۲۳۵	۰/۲۳۹	۰/۶۵۸	۰/۱۲۸
۲۸	۰/۲۴۸	۰/۱۴۶	۰/۱۴۵	۰/۱۲۵	۰/۶۷۹	۰/۱۱۱
۲۹	۰/۲۱۴	۰/۲۲۱	۰/۲۵۴	۰/۳۵۶	۰/۳۰۷	۰/۷۵۶
۳۰	۰/۱۲۹	۰/۴۰۹	۰/۳۰۲	۰/۳۰۳	۰/۳۳۱	۰/۵۹۸
۳۱	۰/۲۴۵	۰/۱۵۴	۰/۲۳۰	۰/۴۱۱	۰/۴۵۲	۰/۶۰۲
۳۲	۰/۱۲۴	۰/۱۲۳	۰/۲۰۳	۰/۲۹۸	۰/۲۸۷	۰/۷۰۳
۳۳	۰/۴۰۸	۰/۳۱۲	۰/۳۵۵	۰/۳۸۸	۰/۲۷۱	۰/۷۱۵
۳۴	۰/۴۰۲	۰/۳۳۳	۰/۲۱۱	۰/۲۱۷	۰/۱۰۴	۰/۶۳۰
۳۵	۰/۱۴۹	۰/۲۲۲	۰/۳۲۱	۰/۱۱۶	۰/۱۰۲	۰/۸۷۹

بر اساس جدول فوق می توان دریافت میزان همبستگی گویه های هر یک از متغیرهای تحقیق با سازه خود بیشتر از میزان همبستگی این گویه ها با سایر سازه ها است از سایر اعداد هم ردیف خود بزرگتر هستند و لذا می توان گفت که روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقارن مورد تأیید قرار گرفته است.

### ب - روش فروئل و لارکر

شاخص مهم دیگری که در بررسی روایی واگرا مورد بررسی قرار میگیرد روش فروئل و لارکر است که میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه ها است. زمانی روایی واگرای یک مدل قابل قبول خواهد بود که سازه با شاخصهای خود نسبت به سایر سازه ها، تعامل بیشتری داشته باشد (یعنی عددی که در قطر این ماتریس نمایش داده میشود باید از سایر اعداد هم ستون خود بزرگتر باشد).

جدول ۱۹: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فروئل و لارکر

پيامدها	راهبردها	عوامل بستر	مقوله مرکزی	عوامل مداخله	عوامل علی
عوامل علی	۰/۷۳۴				
عوامل مداخله گر	۰/۵۲۴	۰/۷۴۶			
مقوله مرکزی	۰/۵۰۷	۰/۳۹۳	۰/۷۳۹		
عوامل بستر	۰/۴۴۶	۰/۵۰۶	۰/۴۳۳	۰/۷۸۹	
راهبردها	۰/۷۰۲	۰/۴۲۷	۰/۴۳۲	۰/۳۳۴	۰/۸۱۶
پيامدها	۰/۷۱۴	۰/۳۹۸	۰/۴۹۰	۰/۵۳۵	۰/۷۳۲

بر این اساس با توجه به اینکه میزان جذر میانگین واریانس استخراج شده در قطر اصلی ماتریس از اعداد سمت راست و پایین خود بیشتر میباشد. لذا میتوان اظهار داشت که در پژوهش حاضر سازه ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارند تا با سازه های دیگر لذا روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

### برازش مدل ساختاری

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری به بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید. این شاخص طبق فرمول زیر محاسبه میشود. در این فرمول average (Conuminalities) نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $R^2$  نیز میزان میانگین مقادیر R Squares سازه های درون زای مدل است که داخل دایره ها در شکل خروجی نرم افزار نمایش داده میشود. این شاخص با استفاده از ۳ مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

$$GOF = \sqrt{\text{average(Commmmmmalities)} \times \text{average } R^2}$$

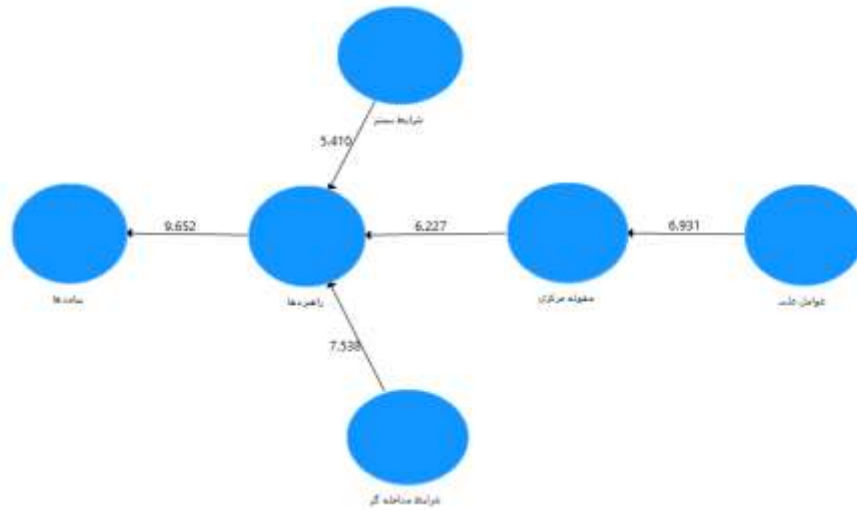
$$GOF = 0/601$$

با توجه به نتایج بدست آمده حصول مقدار ۰/۶۰۱ حاکی از برازش قوی مدل است.

با توجه به نتایج جداول ماتریس سنجش روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقارن و فروئل و لارکر می توان دریافت که روایی واگرا مورد تایید قرار گرفته است. با توجه به برخوردار بودن پرسشنامه تحقیق حاضر ابزار اندازه گیری یا مدل اندازه گیری از پایایی و روایی مناسب در بخش بعدی از طریق مدل سازی معادلات ساختاری به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته خواهد شد.

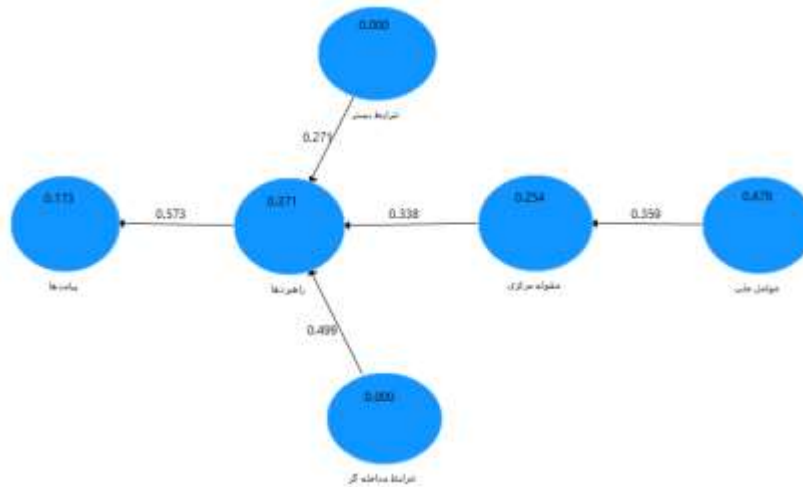
### آزمون مدل پژوهش

برای فرضیه های پژوهش از مدل به صورت زیر استفاده میشود



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت معنی داری

با توجه به اینکه آماره آدر تمامی موارد بیشتر از ۱/۹۶ است. لذا تمامی فرضیات پژوهش حاضر تأیید شده اند.



شکل ۳: مدل سازی معادلات ساختاری در حالت استاندارد

نتایج حاصل از آزمون فرضیات در قالب جدول زیر قابل مشاهده است.

## جدول شماره ۲۰: نتایج آزمون فرضیات

وضعیت	استاندارد	معنی داری	
تایید	۰/۳۵۹	۶/۹۳۱	تأثیر عوامل علی بر مقوله مرکزی
تایید	۰/۳۳۸	۶/۲۲۷	تأثیر مقوله مرکزی بر راهبردها
تایید	۰/۴۹۹	۷/۵۳۸	تأثیر عوامل مداخله گر بر راهبردها
تایید	۰/۲۷۱	۵/۴۱۰	تأثیر عوامل بستر بر راهبردها
تایید	۰/۵۷۳	۹/۶۵۲	تأثیر راهبردها بر پیامدها

## نتیجه گیری کلی

بخش نظریه پردازی بر اساس دو مرحله قبلی کدگذاری که مراحل مقدماتی برای ایجاد نظریه هستند، به ارائه نظریه می پردازد و به این ترتیب مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله ها ارتباط می دهد و آن را در چارچوب یک روایت روشن می سازد. در حقیقت با توجه به مدل پارادایمی پژوهش میتوان در مورد اجرای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق چنین نظریه ای را بیان داشت: عواملی که موجب پیدایش مقوله مرکزی یعنی «سازمان هولوگرافیک» و «منابع انسانی» میشوند عبارتند از «ساختار هولوگرافیک» «محیط کل گرا» «توسعه سازمانی». در این راستا مجریان با توجه به شرایط مداخله گر شامل «اخلاق هولوگرافیک» «منابع انسانی» «تفکر سازمان» و شرایط بستر شامل «فرهنگ هولوگرافیک» «پویا سازی سازمان» «ساختار سازمان» راهبردهای «نگاه پیشرفت گرا» «رهبری سازمانی» «خلاقیت و ابتکار سازمانی» را برای بهبود و افزایش عملکرد منابع انسانی سازمان به عنوان علت العلل اجرای سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق تشخیص میدهند. پیامد توسل به این راهبردها منجر به تحقق موفق سازمان هولوگرافیک با رویکرد تاب آوری منابع انسانی در شهرداری های کشور عراق خواهد شد. به طور کلی، تکنیک های تقویت تاب آوری منابع انسانی بسیار متنوع بوده و می تواند اثرات مثبت و مفیدی بر سازمان و کارکنان آن داشته باشد. یکی از این پیامدها، ارتقای عملکرد سازمان و جذاب رضایت مشتریان است. زیرا با داشتن ابزارهای مناسب برای کنترل استرس و مدیریت تغییرات، کارکنان سازمان می توانند تنش های روزمره و تنوع درخواست ها و نیازها را به خوبی کنترل کنند. از اینرو، روند انجام وظایف به شکلی روان انجام شده و جو بهتری در محیط کار حاصل می گردد تاب آوری ریشه عملکرد بهینه است، جایی که توانایی فردی برای حفظ انگیزه، کنجکاوی و خوشبین بودن حتی در مواجهه با چالش الزامی است. این امر برای متخصصان منابع انسانی مرتبط می شود تا در زمان های چالش برانگیز مانند بحث های مدیریت عملکرد، پرونده های دادگاه و تجدید ساختار در سازمان، انعطاف پذیری خود را نشان دهند. از این رو برای سازمان حیاتی است که در آموزش تاب آوری سرمایه گذاری کند تا از افراد در محل کار که به نظر می رسد منابع در حال کاهش است و تقاضا برای آنها در حال افزایش است، حمایت شود (لاو و همکاران، ۲۰۲۳). اهمیت تاب آوری چه در داخل و چه در خارج از محل کار واقعاً ضروری است، زیرا نیاز به سلامت روان در محل کار نه به دلیل بیماری روانی که علت غیبت بیماری است، بلکه به دلیل این واقعیت است که عملکرد و مشارکت تحت تأثیر وضعیت کارگران است. ذهن در شرایط آب و هوایی سخت اقتصادی، لازم است که فرد خلاق و سازگار باشد، زیرا عامل ترس و اضطراب در بین نیروی کار، توانایی ها و پتانسیل های درون فرد را محدود می کند که بر کل تجارت تأثیر می گذارد. تاب آوری منابع انسانی برای سازمان ها عاملی بسیار حیاتی خواهد

بود. به طوری که بررسی‌های انجام شده بر روی سازمان‌هایی که این مهارت را جدی گرفته‌اند، حاکی از آن است که این سازمان‌ها در صنعت مورد فعالیت خودشان، پیشرو هستند. چونکه آن‌ها بواسطه آمادگی و انعطاف‌پذیری کسب شده، توانسته‌اند خود را به موقع با تغییرات سریع در بازار کار، وفق دهند.

### منابع:

- بهرامی سعادت آبادی، بنفشه، (۱۴۰۲)، بررسی ابعاد و شاخص‌های تاب‌آوری منابع انسانی در دوران کرونا (مطالعه موردی: کادر دفتری مدارس ابتدایی دخترانه آموزش و پرورش ناحیه یک بندرعباس)، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های حرفه‌ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم، ۱-۱۲.
- تابان، محمد؛ شرفی، وحید؛ حیدریان، حسین؛ بابایی، سیروس، (۱۳۹۳)، نقش مدیریت دانش در سازمان‌های هولوگرافیک (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام)، فصلنامه مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۱-۱۸.
- رستگار، عبدالغنی؛ پیرزاد، زهرا؛ داداشی، شیدا، (۱۳۹۹)، تبیین مفهوم و ابعاد سازمان هولوگرافیک، دومین کنفرانس حسابداری و مدیریت، ۱-۹.
- رستگار، عباسعلی؛ عبدی، مرضیه؛ علی‌اکرمی، سجاده، (۱۳۹۷)، سازمان هولوگرافیک، دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، ۱-۸.
- رحیمی، نسرين؛ فاطمی نژاد، سیدمحمد، (۱۴۰۰)، ارزیابی تاثیر توسعه منابع انسانی در تاب‌آوری سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا)، نخستین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، اهواز، ۱-۱۵.
- زارعلی، محمدرضا و مهرآرا، اسداله و باقرزاده، محمدرضا، (۱۴۰۱)، بررسی هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی با وضعیت آموزش تاب‌آوری سازمانی در شهرداری تهران، فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۸)، ۱-۱۸.
- دلیرخانلق، مرضیه؛ اسماعیلی شاد، بهرنگ، (۱۳۹۷)، مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های سازمان هولوگرافیک جهت طراحی چهارچوب مفهومی در اداره آموزش و پرورش شهرستان شیروان، دوفصلنامه مهندسی فرآیندها، ۴(۱۰)، ۱-۱۸.
- طحان لیبیاری، سهیلا؛ شریعت، محمدعلی؛ قدس، محسن، (۱۴۰۱)، ارائه مدلی برای توسعه خلاقیت و نوآوری سازمانی بر اساس اصول سازمان‌های هولوگرافیک (مطالعه موردی: شرکت‌های قطعه‌ساز شهرک صنعتی سمنان)، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و سیستم‌ها، مشهد، ۱-۷.
- میسمی، حسین؛ سقایی، مریم، (۱۴۰۰)، بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در تاب‌آوری سازمانی با استفاده براساس روش تصمیم‌گیره چندمتغیره (ANP) با مطالعه موردی صنعت آب کشور، اولین همایش ملی مدیریت کیفیت آب و سومین همایش ملی مدیریت مصرف آب، تهران، ۱-۹.

- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36–45
- Ateke, B.W., & Nwulu, C.S. (2018). Employee competency development and organisational resilience. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4(3), 31-44
- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Theory and practice*. 2019; 20: 179–186
- Aven, T. (2019). The call for a shift from risk to resilience: What does it mean? *Risk Analysis*, 39(6), 1196–1203
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2023). The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organisational resilience. *Journal of Management Control*, 34(2), 167– 200.
- Bouaziz, F., & Smaoui Hachicha, Z. (2018), "Strategic human resource management practices and organizational resilience", *Journal of Management Development*, 37(7), 1-16.
- Berliandaldo, M & Holman F, Angga & P, Ari & Kesuma, N. (2024). The Implications of External Factors on Indonesian Tourism Human Resources Resilience Using PESTEL Analysis: A Preliminary Mapping.
- Bruneau, M. ,Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.
- Berliandaldo, M & Holman F, A & Prasetyo, A & Kesuma, Nh. (2024). The Implications of External Factors on Indonesian Tourism Human Resources Resilience Using PESTEL Analysis: A Preliminary Mapping.
- Chowdhury, M., Prayag, J., Orchiston, C. & Spector, S. (2018), Post disaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research.*; 58 (7): 1209- 1226.
- Cooke, F L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H.(2016), "Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China", *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8). 1-22
- Cantoni, F. and Giustiniano, L. (2022), "Building and reinforcing organizational resilience through international mobility: a multi-level framework", available at: 37(9). 1-12.
- Connor, K. M., Davidson, J. R. T. & Lee, L. C.( 2006) .Spirituality, resilience, and anger in survivors of violent trauma: A community survey. *Journal of Traumatic Stress*, 16(5), 487-494
- Connor, M. K., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISK). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82
- Duchek, S. (2019), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", *Business Research*.
- Duchek, S. (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215– 246.
- De Agostini, G & Arcentales, Xr & González, P & Yamba-Yugsi, Marco & V B, Frank. (2022). Vulnerability and Resilience in Course Adaptations for Online Modality: Anytime, Anywhere, Any Climate. *Humanities and Social Sciences*. 10. 1. 10.

- Gormezy, N. (1991). Resilience and vulnerability of adverse development outcomes associated with poverty. *American behavioral scientist*, 34: 416- 430.
- Guo, Y., Zhang, J., Zhang, Y., & Zheng, C. (2018), Examining the relationship between social capital and community residents' perceived resilience in tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 26 (6): 1-14
- Gould, S. (2024). 33 What do unpaid carers find helps or hinders their resilience when providing end of life care at home in the United Kingdom- findings of a scoping review. *BMJ Supportive & Palliative Care*, 14. A13-A13. 10.1136/spcare-2024-MCR.30.
- Hassani, S., Aghdam, M. R., Davatgar, F., & Shahreza, M. M. N. (2016). The role of cloud computing technology on principle of learning holographic organizations. *J. Appl. Environ. Biol.Sci.*, 6(2S), 213-221.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 180-196.
- Imani Rad M. Holographic principles. *Journal of Tadbir* 2013 [Persian]
- Jafari, M J., Jafari Nodushan, R., Shirali, Gh A., Khodakarim, S., & Khademi Zare, H.(2018), "Indicators of organizational resilience in critical sociotechnical systems: A qualitative study for the refinery complex", *Health Scope*, 7(3):e14134.
- Jia, X. (2022), *The Role of Social Capital in Building Organizational Resilience*. Thesis degree of Master of Commerce in Management. Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, University of Canterbury: New Zealand
- Jacobi, Erika. (2015). Implementing a Holographic Organization Design: The Case of GABO:mi. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. 4. 2-13.
- Johannessen, J. A. & Hauan, A. (2017). Linking network organization to holographic design: Future industrial organization. *Kybernetes*, 22(4), 6–23
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2017), "Measuring organizational resilience: a scale development, *Journal of Business*", *Economics & Finance*, 4(3), 456-472.
- Khaksar, S. M. S., Khosla, R., Chu, Mei-Tai, & Shahmeh, F. (2016). Exploration of uncertainty in technological context through the holographic approach to service innovation; a synthesis review. *International Journal of Technology Marketing*. 11, 218-237. 10.1504/IJTMKT.2016.075684
- Williams, A., Eke, B.C., & Anyanwu, S.A. (2017). Innovation and organizational resilience: A study of selected food and beverage firms in Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences*, 3(6), 1-15.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. and Zhao, E.Y. (2017), "Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams", *Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 2, pp. 733-769

- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9. Doi: 10.1016/j.res.2015.03.018.
- Yazici, Ayşe. (2022). Holographic Organizations: Thinking Organizastions Like A Brain. *International Journal of Business and Economic Studies*. 10.54821/uiecd.1202495.
- Zahid, M & Ali, P & Saddique, F & Khan, B & Rehman, M & Kumar, A. (2023). "Resilience unveiled: empowering Pakistani anesthetists in challenging low-resource environment". *Anaesthesia, Pain & Intensive Care*. 27. 592-598.