

## Presenting Fearless Organization Model in Iran's Healthcare System

Vahabzadeh Moghadam, Fatemeh Sadat<sup>1</sup>, Vedadi. Ahmad<sup>\*2</sup>, Daneshfard. Karam Allah<sup>3</sup>

1- Ph.D, Student in Public Administration, Department of Public Administration Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Associate Prof, Department of Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Prof, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Received Date:

2024.11.6

### Accepted Date:

2025.2.30

### \*Corresponding

### Author Email:

ahvedadi@gmail.com

### Abstract

**Background and purpose:** A fearless organization fosters psychological safety, ensuring that every member feels secure to express concerns, ask questions, or share mistakes without fear of humiliation, ridicule, or punishment. This research aims to introduce the Fearless Organization Model in Iran's healthcare sector, with a focus on the Ta'amin Ejtemaie hospitals.

**Methods:** This research employs a mixed-methods approach. In the qualitative phase, methods such as meta-synthesis, expert Delphi, and Shannon's entropy were used to identify the components of a fearless organization. The quantitative phase involved structural equation modeling (using surveys distributed among the staff of Ta'amin Ejtemaie hospitals in Tehran) to validate the research model.

**Results:** The Fearless Organization Model consists of two main dimensions: "Behavioral" and "Structural." The behavioral dimension includes "managers' behavioral components" and "employees' behavioral components." The structural dimension includes "organizational components," "human resource components," and "environmental components." Key characteristics of a fearless organization include: creating psychological security, openness, transparency, accountability, humble listening, quick employee feedback, learning from mistakes, encouraging knowledge sharing, avoiding silence, and promoting open communication. Effective response systems and coherent organizational structures for extracting ideas and concerns, as well as fostering a supportive culture, are essential.

**Conclusion:** The findings of this study emphasize the importance of addressing both behavioral and structural dimensions in creating a fearless organization. However, the behavioral dimension plays a more significant role than the structural one. Within the behavioral dimensions, "employee behavior" is the most crucial factor. Managers should focus on cultivating behaviors that promote security and openness within the organization. This research can serve as a foundation for further studies on the drivers and barriers to establishing fearless organizations in different contexts.

**Keywords:** Fearless Organization, Psychological Safety, Iran's Healthcare, Structural Equation Modeling



Copyright©2024 Scientific Association of Hospital Affairs, and Tehran University of Medical Sciences. Published by Tehran University of Medical Sciences. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

Journal of Hospital, Volume 23, Issue 3, Autumn 2024

## ارائه مدل سازمان امن در نظام بهداشت و درمان ایران

فاطمه سادات وهابزاده مقدم<sup>۱</sup>، احمد ودادی<sup>۲\*</sup>، کرم‌اله دانشفرد<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده:

**زمینه و هدف:** سازمان امن، سازمانی است که امنیت روانی ایجاد می‌کند تا هر یک از اعضای سازمان این اطمینان را داشته باشند که به دلیل طرح سؤالات، صحبت در مورد ایده‌ها، نگرانی‌ها یا اشتباهات، تحقیر، خندیده یا تنبیه نمی‌شوند. هدف از این پژوهش، ارائه مدل سازمان امن در نظام بهداشت و درمان ایران (با تأکید بر بیمارستان‌های تأمین اجتماعی) است.

**مواد و روش‌ها:** پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی (آمیخته) انجام گرفت. در مرحله کیفی از «روش فراترکیب، دلفی خبرگان و آنتروپی شانون» برای شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سازمان امن استفاده شد و در مرحله کمی نیز با استفاده از «مدلسازی معادلات ساختاری» (از طریق توزیع پرسشنامه میان کارکنان بیمارستان‌های تأمین اجتماعی شهر تهران) به اعتبارسنجی مدل پژوهش پرداخته شد.

**نتایج:** مدل سازمان امن متشکل از دو بُعد «رفتاری» و «ساختاری» است. بُعد رفتاری شامل «مؤلفه‌های رفتاری مدیران» و «مؤلفه‌های رفتاری کارکنان» است. بُعد ساختاری شامل «مؤلفه‌های سازمانی»، «مؤلفه‌های منابع انسانی» و «مؤلفه‌های محیطی» می‌باشد. مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان امن عبارت‌اند از: ایجاد امنیت روان‌شناختی در سازمان، صراحت و رک-گویی، شفافیت و پاسخگویی، گوش دادن متواضعانه، ارزیابی سریع و مراقبت از کارکنان، درس گرفتن از اشتباهات، تشویق یادگیری، اشتراک‌گذاری دانش، پرهیز از سکوت و ترویج صحبت کردن کارکنان، پاسخ‌دهی مؤثر، طراحی و اجرای ساختارهای منسجم برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌ها، فرهنگ‌سازی مناسب.

**نتیجه‌گیری:** برای ایجاد سازمان امن، مدیران باید هم به ابعاد رفتاری و هم ابعاد ساختاری توجه داشته باشند؛ البته ابعاد رفتاری اهمیت و نقش بیشتری در مقایسه با ابعاد ساختاری دارند. در میان ابعاد رفتاری نیز «رفتار کارکنان» مهم‌ترین عامل برای ایجاد سازمان امن است و تمرکز مدیران سازمان باید بر ایجاد رفتارهای امنیت‌محور در سازمان باشد. دستاوردهای این پژوهش می‌تواند نقطه آغازی برای پژوهش‌های آتی و بررسی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان امن در سایر بسترهای سازمانی باشد.

**کلیدواژه:** سازمان امن، امنیت روان‌شناختی، بهداشت و درمان ایران، مدلسازی معادلات ساختاری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۸/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲

\* نویسنده مسئول مقاله:  
ahvedadi@gmail.com

## مقدمه

تاریخ بوده و برای دوران قدیم مناسب بود (۴). روان‌شناسی مثبت‌گرا، به‌عنوان یک اصل مثبت در سازمان بر پایه سه اصل «تجارب ذهنی، خصلت‌ها و جامعه‌گرایی» قرار دارد (۵). احساس امنیت می‌تواند شکل فردی، ذهنی و روانی به خود بگیرد. این احساس می‌تواند به‌وسیله تعاملات متقابل افراد، به دیگر اقشار و یا بخش‌های جامعه یا سازمان سرایت کند (۶). همچنین این نوع احساس به‌عنوان یک پیش‌شرایط برای خودشکوفایی و سرمایه فردی عمل می‌کند (۷). سازمان به اصطلاح «بی‌باک»<sup>۵</sup> چیزی است که پیوسته می‌کوشد به جای اینکه یک بار فقط به محیط امن و بی‌باک تبدیل شود، همیشه آن را مدنظر قرار دهد. این فرآیند پایان‌ناپذیر و پویاست (۸). سازمان امن، سازمانی است که امنیت روانی ایجاد می‌کند تا هر یک از اعضای سازمان این اطمینان را داشته باشند که به دلیل طرح سؤالات، صحبت در مورد ایده‌ها، نگرانی‌ها یا اشتباهات، تحقیر، خندیده یا تنبیه نمی‌شوند (۹).

پژوهش‌های زیادی راجع به برخی متغیرهای منتج به ایجاد سازمان امن و نتایج حاصل از ایجاد سازمان امن انجام شده است. وانگ، یائو و گائو<sup>۶</sup> (۲۰۲۴) به بررسی کارکنان خدمات فناوری اطلاعات در چین پرداخته و به این نتیجه رسیدند که همبستگی مثبت بین احساسات مثبت رهبر و امنیت روان‌شناختی کارکنان وجود دارد (۱۰). در مرتبط‌ترین مورد، ادموندسون (۲۰۱۹) به توصیف مبتنی بر منابع کتابخانه‌ای و تشریح مثال‌هایی از دنیای واقعی کسب و کارها می‌پردازد و اقدامات لازم برای ایجاد سازمان بی‌باک را بیان می‌دارد (۹). مولرو، میکالینسر، شاور، لاگویا و موریانو<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) به مطالعه دانشجویان روان‌شناسی در کشور اسپانیا پرداخته و به این نتیجه

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های بالنده و بالغ، مفهوم رشد و پیشرفت سازمان از طریق ایده‌ها و نبوغ افراد و مشارکت کارکنان با یکدیگر برای انجام کارها و حل مسائل پیش روی سازمان است (۱). در عصر پیش رو، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به‌کارگیری مؤثر، انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه منابع انسانی و ایجاد جو سازمانی حامیانه و امن، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین نمایند (۲). در سازمان‌های بالنده و موفق، معمولاً جو و محیط سازمان و شیوه مدیریت مدیران آن به گونه‌ای است که کارکنان ایده‌پرداز و نوآور، قادر به ارائه تفکرات و اندیشه‌های خود بوده و از این لحاظ اصلاً احساس ترس یا نگرانی نمی‌کنند (۳). خصوصیات ذکر شده، برخی از اصلی‌ترین مشخصات سازمان‌هایی هستند که امروزه آن‌ها را «سازمان امن»<sup>۱</sup> می‌نامند. این عبارت، در ادبیات دانش مدیریت، جدید بوده و پژوهش‌چندانی راجع به آن صورت نگرفته است. لذا اولین گام در شناخت ویژگی‌ها و راهکارهای ایجاد سازمان امن (خصوصاً در سازمان‌های فعال در بخش سلامت و بهداشت کشور)، شناخت مفهوم سازمان امن و طراحی مدل مفهومی این نوع سازمان می‌باشد.

سازمان امن، یکی از گونه‌های نوین سازمان مثبت<sup>۲</sup> می‌باشد که در واقع، از روان‌شناسی مثبت‌گرا نشئت می‌گیرد. روان‌شناسی مثبت‌گرا ریشه و پایه رفتار سازمانی مثبت‌گرا<sup>۳</sup> است. مارتین سلیگمن<sup>۴</sup> (پدر روان‌شناسی مثبت) روان‌شناسی مثبت را علم تجربه‌های ذهنی تعریف کرده و معتقد است روان‌شناسی اولیه که بر مسائل منفی تمرکز می‌کرد، محصول

<sup>1</sup> Secure Base Organization

<sup>2</sup> Positive Organization

<sup>3</sup> Positive Organizational Behavior

<sup>4</sup> Martin Slygman

<sup>5</sup> Fearless

<sup>6</sup> Wang, Yao, & Gao

<sup>7</sup> Molero, Mikulincer, Shaver, Laguia, & Moriano

اشاره کرد. لذا، شناسایی عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار در ایجاد سازمان امن از ضرورت و اهمیت قابل توجهی برخوردار است. طبق بررسی انجام شده توسط نگارندگان این مقاله، پژوهشی که به طور خاص به بررسی موضوع سازمان امن و ارائه مدل در این زمینه پرداخته باشد، یافت نشد. لذا در این زمینه، شکاف نظری و پژوهشی وجود دارد. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین مدل سازمان امن در نظام بهداشت و درمان ایران (به طور خاص، بیمارستان‌های تأمین اجتماعی) با استفاده از روش‌های مدلسازی معادلات ساختاری انجام یافته است. لذا سؤال اصلی در این پژوهش، آن است که «مدل سازمان امن در نظام بهداشت و درمان ایران چگونه است؟».

## مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف، جزو «مطالعات توسعه‌ای» به شمار می‌رود و از لحاظ روش پژوهش، در زمره «پژوهش‌های آمیخته اکتشافی<sup>۲</sup>» است. هدف پژوهش توسعه‌ای نیز بهبود و توسعه یک فرآیند، طرح یا برنامه است و آزمون یک نظریه نیست (۱۹). در پژوهش حاضر به علت این که هیچ مدل مفهومی در ابتدای مسیر وجود ندارد، لذا نمی‌توان فرضیه یا فرضیاتی را نیز متصور بود. لذا این پژوهش با این سؤال آغاز می‌شود که «مدل مفهومی سازمان امن در نظام بهداشت و درمان ایران چگونه است؟». سپس در ادامه نیز سؤالاتی از این قبیل مطرح می‌شود که: «روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های مدل سازمان امن چگونه است؟» و «کدام مؤلفه‌ها دارای بیشترین تأثیر برای ایجاد سازمان امن هستند؟». اجرای این پژوهش، طی پنج مرحله زیر انجام پذیرفت:

رسیدند که درک یک رهبر به‌عنوان پایگاه یا پناهگاه امن می‌تواند احساسات مثبت در کار را افزایش دهد (۱۱). انور<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) به بررسی ۲۳۳ سرپرست و کارمند شرکت‌های نرم-افزاری در پاکستان پرداخته و به این نتیجه رسید که در چارچوب سازمان، پایگاه امن را می‌توان به عنوان «هر چیزی که حس محافظت، مراقبت و ایمنی را فراهم می‌کند و همچنین تشویق و پایه‌ای برای کاوش، ریسک‌پذیری، جسارت و چالش‌طلبی می‌دهد» تعریف کرد (۱۲). سرانجام، کومب (۲۰۱۰) به بررسی پنجاه رهبر سازمانی از کشورهای سوئیس، انگلیس و آمریکا پرداخت و هشت مؤلفه اصلی برای رهبری امنیت‌مدار ذکر نمود (۱۳).

در محیط‌های بیمارستانی، کارکنان و کادر پزشکی همواره از بیم به خطر افتادن سلامتی خود به علت تماس نزدیک و مستقیم با طیف وسیعی از بیماران و کار در یک محیط آلوده (که در دوران شیوع ویروس کرونا نیز بسیار تشدید شد)، همواره تحت فشار روانی شدید قرار دارند که این امر به گواه بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، موجب فرسودگی شغلی، استرس و اضطراب چشمگیر و عواقب منفی بعدی برای ایشان می‌گردد (۱۴، ۱۵). این وضعیت، در کنار وجود رویه‌ها و استانداردهای خشک و بسیار رسمی مرتبط با سلامت و جان بیماران، در بسیاری از موارد موجب ایجاد یک محیط و جو ناامن (از نظر بیان ایده‌ها و نشان دادن خود واقعی به سازمان) می‌شود. با این حال، مدیران بیمارستان‌ها جهت مدیریت کردن این سازمان مهم و حساس با چالش‌ها و مشکلات متعددی روبرو هستند. از جمله این مشکلات می‌توان به عدم سیاستگذاری صحیح (۱۶)، مشکلات ساختاری دانشگاه‌های علوم پزشکی (۱۷)، مهاجرت گسترده کادر پزشکی متخصص و عدم ثبات مدیریتی (۱۸)

<sup>2</sup> Mix-method

<sup>1</sup> Anwar

**مرحله سوم:** اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با روش آنتروپی شانون: به منظور تعیین وزن شاخص‌ها، از روش آنتروپی شانون استفاده شد. برای تشریح الگوریتم روش آنتروپی شانون، ابتدا می‌بایست محتوا بر حسب مقوله‌ها (شاخص‌ها) به تناسب هر پاسخگو شمارش شود. سپس باید بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت هر شاخص محاسبه گردد. بدین ترتیب، درجه اهمیت هر شاخص به دست آمد.

**مرحله چهارم:** اعتبارسنجی مدل با کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری: در این مرحله، ابتدا بر اساس مدل حاصل از مراحل قبل، پرسشنامه‌ای طراحی شد و پس از توزیع میان کارکنان بیمارستان‌های تأمین اجتماعی واقع در شهر تهران (که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری ویلیام کوکران<sup>۳</sup>، تعداد ۴۰۰ نفر از آن‌ها برگزیده شد)، نسبت به انجام محاسبات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۴</sup> اقدام شد.

**مرحله پنجم:** ارائه مدل نهایی سازمان امن در نظام بهداشت و درمان ایران: در این مرحله، مدل نهایی سازمان امن (مشمول بر پیشران‌ها و مؤلفه‌های اصلی) ارائه شد.

## یافته‌ها

در پژوهش حاضر، برای انجام فاز کیفی پژوهش با استفاده از روش فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد.

**مرحله اول:** شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل سازمان امن با روش فراترکیب<sup>۱</sup>: در این مرحله، پژوهش‌ها و مطالعات پیشین مشتمل بر مقالات، کتب، گزارش‌ها و ... در حوزه سازمان امن و امنیت روان‌شناختی مورد بررسی قرار گرفت. توضیح اینکه از چهار کلید واژه «سازمان امن، سازمان بی‌باک، امنیت روان-شناختی و رهبری امنیت‌مدار» برای جستجو در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی نظیر ایرانداک، پایگاه نشریات کشور، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، پایگاه مجلات تخصصی نور، سیولیکا، علم‌نت، سامانه‌های کتابخانه ملی و همچنین پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی مانند (Science Direct, Scopus, Emerald, Springer, Taylor & Francis, Google Scholar, IEEE) در چهل سال منتهی به سال ۲۰۲۳ میلادی (۱۴۰۲ شمسی) استفاده گردید. در ادامه این مرحله، با استفاده از «روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)» و «روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup>» نسبت به استخراج کدها و شاخص-های مدل سازمان امن اقدام شد.

**مرحله دوم:** غربالگری و اعتبارسنجی مؤلفه‌ها بر اساس نظر خبرگان و با روش دلفی: در این مرحله، مدل اولیه پژوهش که حاصل از روش تحلیل مضمون است، در اختیار دوازده نفر از خبرگان نظام بهداشت و درمان ایران (مدیران ارشد و باتجربه بیمارستان‌های تأمین اجتماعی در شهر تهران) قرار گرفت و نظرات آن‌ها راجع به شاخص‌های به‌دست آمده، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل سازمان امن دریافت شد. مهم‌ترین معیار برای انتخاب خبرگان در مراحل سه‌گانه دلفی، «دسترسی» و نیز «تخصص» و «تجربه مرتبط با موضوع پژوهش» بود.

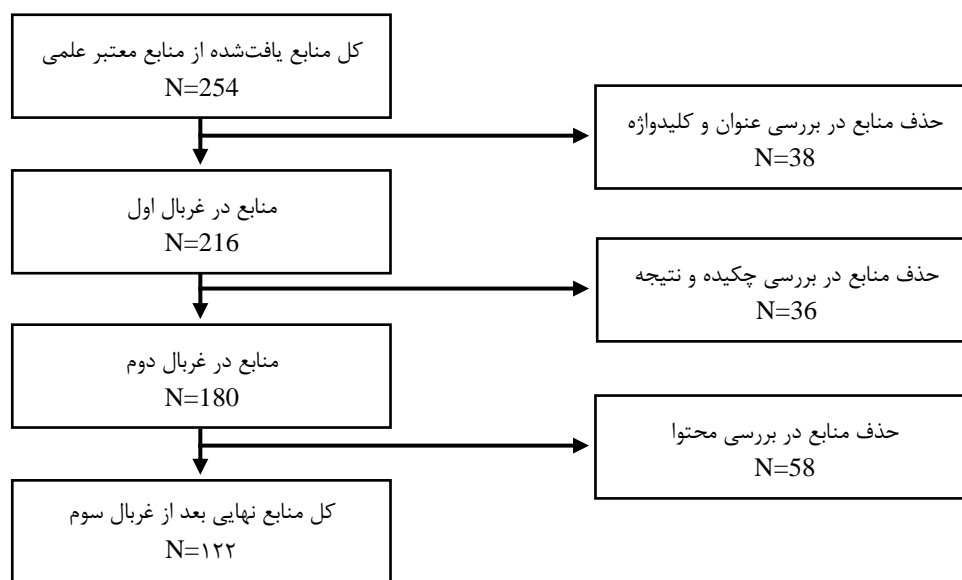
<sup>3</sup> William Cochran

<sup>4</sup> Structural Equation Modeling

<sup>5</sup> Sandelowski & Barros

<sup>1</sup> Meta-synthesis

<sup>2</sup> Theme Analysis



نمودار ۱- نحوه انتخاب و غربالگری منابع مورد مطالعه برای پژوهش

خصیصه‌های مختلفی از مقالات (مانند عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش) مورد ارزیابی قرار گرفت (۲۰). در گام چهارم که «استخراج نتایج» بود، اطلاعات مقاله‌ها، کتب و منابع بر اساس مرجع مربوط به آن‌ها شامل نویسنده به همراه سال انتشار و شاخص‌های استخراج شده از مطالعات، طبقه‌بندی شد. داده‌های منابع نهایی پیشین با رویکرد تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند و برای تمام اطلاعات استخراج شده، شاخصی در نظر گرفته شد. با خلاصه‌سازی شاخص‌های فوق، تعداد ۷۶ شاخص حاصل شد که آن‌ها را می‌توان در جدول ۱ ملاحظه نمود.

در گام ابتدایی، پارامترهای پژوهش که بیانگر سؤالات اصلی مدنظر محقق بودند، مشخص شدند. سؤال اصلی این بود که «ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدل سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی کدامند؟». در گام‌های دوم و سوم که «بررسی نظام‌مند منابع» و «جستجو و انتخاب منابع مناسب» می‌باشد، در نتیجه جستجوی صورت گرفته، در مجموع حدود ۲۵۴ مقاله و کتاب علمی در دسترس محقق بود که با رعایت معیارهای ورود و حذف موارد تکراری، به ۱۲۲ مورد کاهش یافت. برای انتخاب مقاله‌ها، کتب و منابع مناسب جهت تجزیه و تحلیل، از ابزار ارزیابی حیاتی گلین استفاده شد و

جدول ۱- شاخص‌های استخراج‌شده در خصوص سازمان امن

ردیف	شاخص‌ها	منبع
۱)	اشتراک‌گذاری دانش و ایده‌های افراد	مین و همکاران (۲۰۲۰)؛ جیانگ و همکاران (۲۰۱۹)؛ ادموندسون (۲۰۱۹)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ رودریگز کارواخال و همکاران (۲۰۱۶)؛ شین (۲۰۱۳)؛ یان و همکاران (۲۰۱۳)؛ اسپنسر و اسپنسر (۲۰۱۲)؛ هیمز (۲۰۱۲)؛ کرنی و همکاران (۲۰۰۹)؛ ادموندسون (۱۹۹۹)؛ ایمانی و همکاران (۱۴۰۱)؛ حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۵)
۲)	مشارکت کارکنان برای انجام کارها و حل مسائل	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ رودریگز کارواخال و همکاران (۲۰۱۶)؛ موریسون (۲۰۱۴)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ مکسول (۲۰۱۱)؛ زویپاتیس (۲۰۱۰)؛ تبدیلی و شهبازمرادی (۱۳۹۹)؛ دوستار و همکاران (۱۳۹۵)؛ قلاوندی و احمدیان (۱۳۹۲)؛ رزاقی (۱۳۸۶)
۳)	هماهنگی و ارتباطات آگاهانه و منظم	انور (۲۰۱۷)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ کاندا (۲۰۰۶)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ رایینز و دی‌سنزو (۲۰۰۴)؛ آقا بابایی و رحیمی (۱۴۰۱)؛ ماه‌بانویی و همکاران (۱۳۹۵)؛ قلاوندی و احمدیان (۱۳۹۲)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)؛ هزارجریبی و حامد (۱۳۹۱)؛ فرجی و لطیفی (۱۳۹۱)؛ کریمی و سلیمی (۱۳۹۰)؛ نیاز آذری و تقوایی یزدی (۱۳۸۹)؛ جلالی (۱۳۸۹)
۴)	وجود سلسله مراتب دائمی در سازمان	کلین و همکاران (۲۰۱۹)؛ رایینز و دی‌سنزو (۲۰۰۴)
۵)	وجود اهداف مشترک میان افراد	عمر آتلی و یمینی (۲۰۱۷)؛ کریمی و سلیمی (۱۳۹۰)؛ نیاز آذری و تقوایی یزدی (۱۳۸۹)؛ فیضی (۱۳۸۷)
۶)	ترویج مثبت‌گرایی و خوش‌بینی در سازمان	مارچوندو و همکاران (۲۰۱۸)؛ اولوسوی و همکاران (۲۰۱۶)؛ مینادزی و کانکام (۲۰۱۶)؛ چوی و لی (۲۰۱۴)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ کومب (۲۰۱۰)؛ لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)؛ حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ احمدی و همکاران (۱۳۹۴)؛ قلاوندی و احمدیان (۱۳۹۲)؛ سیدنقوی و رفعتی آلاشتی (۱۳۸۹)؛ نیاز آذری و تقوایی یزدی (۱۳۸۹)
۷)	برنامه‌مدار و منظم بودن سازمان	آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ الوانی (۱۴۰۱)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)
۸)	وجود منابع کافی در سازمان	برقیم و همکاران (۲۰۱۳)؛ الوانی (۱۴۰۱)
۹)	وجود مدیران و کارکنان کارآمد و شایسته در سازمان	مولرو و همکاران (۲۰۱۹)؛ شام و همکاران (۲۰۱۸)؛ وسلینک و همکاران (۲۰۱۶)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ هوا و هوا (۲۰۰۹)؛ فینکل (۲۰۰۶)؛ اشتیم و تاون‌سند (۲۰۰۲)؛ الوانی (۱۴۰۱)؛ مدنی و همکاران (۱۴۰۱)؛ ابراهیم‌پور و همکاران (۱۴۰۰)؛ ماه‌بانویی و همکاران (۱۳۹۵)؛ کرمانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ حیاتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ سپهوند و شریعت‌نژاد (۱۳۹۳)؛ رزاقی (۱۳۸۶)
۱۰)	انطباق سازمان با تلاطم‌ها و چالش‌های نوین	اولوسوی و همکاران (۲۰۱۶)؛ احمدی و همکاران (۱۳۹۴)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)؛ جلالی (۱۳۸۹)
۱۱)	حمایت از خلاقیت و نوآوری در سازمان	انور (۲۰۱۷)؛ عمر آتلی و یمینی (۲۰۱۷)؛ هو و همکاران (۲۰۱۷)؛ مکسول (۲۰۱۱)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ کرنی و همکاران (۲۰۰۹)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ فینکل (۲۰۰۶)؛ جمشیدیان و همکاران (۱۳۹۳)؛ حسنی و شهودی (۱۳۹۲)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)؛ جلالی (۱۳۸۹)؛ رزاقی (۱۳۸۶)

ردیف	شاخص‌ها	منبع
۱۲	وجود جوّ حمایتی و مراقبتی	هان و هوانگ (۲۰۱۹)؛ کلین و همکاران (۲۰۱۹)؛ ظفر و کایانی (۲۰۱۹)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ انور (۲۰۱۷)؛ چاپمن و سیسودیا (۲۰۱۵)؛ اسپنسر و اسپنسر (۲۰۱۲)؛ کرنی و همکاران (۲۰۰۹)؛ لیدن و همکاران (۲۰۰۸)؛ نیلسن (۲۰۰۵)؛ تاکر و ادموندسون (۲۰۰۳)؛ آقا بابایی و رحیمی (۱۴۰۱)؛ نصرتی و همکاران (۱۴۰۰)؛ حیاتی و همکاران (۱۳۹۴)؛ جلالی (۱۳۸۹)
۱۳	نترسیدن کارکنان از بیان ایده‌ها و راهکارهای خود	فرناندز (۲۰۱۷)؛ دالیو (۲۰۱۷)؛ کراس و همکاران (۲۰۱۶)؛ بورک (۲۰۱۶)؛ ادموندسون (۲۰۱۲)؛ کرنی و همکاران (۲۰۰۹)؛ زینک و همکاران (۲۰۰۸)؛ فینکل (۲۰۰۶)؛ تبدیلی و شهبازمرادی (۱۳۹۹)؛ جلالی (۱۳۸۹)
۱۴	تشویق کار گروهی و تیمی	بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ عمر آتلی و یمینی (۲۰۱۷)؛ موریسون (۲۰۱۴)؛ برقیم و همکاران (۲۰۱۳)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ ابراهیم‌پور و همکاران (۱۴۰۰)؛ جلالی (۱۳۸۹)؛ رزاقی (۱۳۸۶)
۱۵	اخلاق‌مداری	ظفر و کایانی (۲۰۱۹)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ مکسول (۲۰۱۱)؛ زویپاتیس (۲۰۱۰)؛ هوا و هوا (۲۰۰۹)؛ زینک و همکاران (۲۰۰۸)؛ اشتیم و تاون‌سند (۲۰۰۲)؛ ادموندسون (۱۹۹۹)؛ آقا بابایی و رحیمی (۱۴۰۱)؛ فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹)؛ جلالی (۱۳۸۹)
۱۶	شهامت افراد برای ریسک‌پذیری	پریرا و مْهیا (۲۰۲۱)؛ مولیادی (۲۰۱۰)؛ کومب (۲۰۱۰)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)؛ قلاوندی و احمدیان (۱۳۹۲)؛ رزاقی (۱۳۸۶)
۱۷	تقویت اعتماد به نفس کارکنان	ظفر و کایانی (۲۰۱۹)؛ کلین و همکاران (۲۰۱۹)؛ مینادزی و کانکام (۲۰۱۶)؛ کلین و همکاران (۲۰۱۱)؛ پوپر و میسلس (۲۰۰۳)؛ فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)؛ رزاقی (۱۳۸۶)
۱۸	انعطاف‌پذیری سازمان	آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)
۱۹	پذیرش اشتباه و شکست در سازمان	پریرا و مْهیا (۲۰۲۱)؛ مالکوم (۲۰۱۳)؛ کلین و همکاران (۲۰۱۱)؛ زینک و همکاران (۲۰۰۸)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)
۲۰	ایجاد امنیت روان‌شناختی	یلینی و همکاران (۲۰۲۲)؛ کلین و همکاران (۲۰۱۹)؛ ادموندسون (۲۰۱۹)؛ کبل (۲۰۱۸)؛ دالیو (۲۰۱۷)؛ هو و همکاران (۲۰۱۷)؛ مینادزی و کانکام (۲۰۱۶)؛ ککسی و آگیمانگ (۲۰۱۴)؛ هارپر و وایت (۲۰۱۳)؛ ساو و همکاران (۲۰۱۳)؛ کتمال و ولیس (۲۰۱۳)؛ برقیم و همکاران (۲۰۱۳)؛ چاقتای و باکلی (۲۰۱۳)؛ ادموندسون (۲۰۱۲)؛ هوانگ و جیانگ (۲۰۱۲)؛ زهار (۲۰۱۰)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ فینکل (۲۰۰۶)؛ نیلسن (۲۰۰۵)؛ تاکر و ادموندسون (۲۰۰۳)؛ کان (۱۹۹۰)؛ سپهوند و همکاران (۱۴۰۱)؛ شربتیان و عمرانی (۱۴۰۰)؛ سوداگر و ناستی‌زایی (۱۴۰۰)؛ تبدیلی و شهبازمرادی (۱۳۹۹)؛ خلیجیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ پرهیزگار و همکاران (۱۳۹۲)؛ هزارجریبی و حامد (۱۳۹۱)؛ هاشمیان و همکاران (۱۳۸۶)
۲۱	تشویق عملکرد بهینه فردی و سازمانی	پریرا و مْهیا (۲۰۲۱)؛ گرتر (۲۰۱۴)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ نیلسن (۲۰۰۸)؛ تاکر و ادموندسون (۲۰۰۳)
۲۲	فراهم‌آوری قابلیت یادگیری و بهبود	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ مارچیوندو و همکاران (۲۰۱۸)؛ کبل (۲۰۱۸)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ شین (۲۰۱۳)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ هرس و اسپیلان (۲۰۰۸)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ تاکر و ادموندسون (۲۰۰۳)؛ پوپر و میسلس (۲۰۰۳)؛ احمدی و همکاران (۱۳۹۴)



ردیف	شاخص‌ها	منبع
۲۳	احساس مسئولیت کارکنان	اولوسوی و همکاران (۲۰۱۶)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ هوا و هوا (۲۰۰۹)؛ سلیگمن و سیزنت‌میهای (۲۰۰۰)؛ محمص (۱۳۹۹)؛ جمشیدیان و همکاران (۱۳۹۳)
۲۴	ترویج اعتماد در سازمان	کلین و همکاران (۲۰۱۹)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ دالیو (۲۰۱۷)؛ بورک (۲۰۱۶)؛ ساو و همکاران (۲۰۱۳)؛ ادموندسون (۲۰۱۲)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ زهار (۲۰۱۰)؛ هوا و هوا (۲۰۰۹)؛ حسنی و شهودی (۱۳۹۲)
۲۵	قانون‌مداری سازمان	آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ نیلسن (۲۰۰۸)؛ عارف‌نژاد (۱۳۹۶)
۲۶	احترام متقابل به یکدیگر	بورک (۲۰۱۶)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ فینکل (۲۰۰۶)؛ ادموندسون (۱۹۹۹)
۲۷	تاب‌آوری سازمانی	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۵)
۲۸	خودکارآمدی کارکنان	آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ سپهوند و همکاران (۱۴۰۱)؛ حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۵)
۲۹	توجه به مسئولیت شهروندی	آوی و همکاران (۲۰۱۱)؛ فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹)؛ جمشیدیان و همکاران (۱۳۹۳)
۳۰	سازوکارهای نظارتی اثربخش	تنی (۲۰۱۵)؛ گرتنر (۲۰۱۴)؛ کتمال و ولیس (۲۰۱۳)؛ نیلسن (۲۰۰۸)؛ محمص (۱۳۹۹)
۳۱	فشارهای خارجی بر سازمان	هوانگ و همکاران (۲۰۲۱)؛ هو و همکاران (۲۰۱۷)؛ هارپر و وایت (۲۰۱۳)؛ نیلسن (۲۰۰۸)؛ گریفین و مورهد (۱۴۰۱)؛ نظری و همکاران (۱۳۹۹)
۳۲	روابط عاطفی و دوستانه کارکنان با یکدیگر	هوانگ و همکاران (۲۰۲۱)؛ کلین و همکاران (۲۰۱۹)؛ اسکافیلد و بیک (۲۰۱۴)؛ نیلسن (۲۰۰۸)؛ کاندا (۲۰۰۶)؛ نیلسن (۲۰۰۵)؛ ایمانی و همکاران (۱۴۰۱)؛ عارف‌نژاد (۱۳۹۶)
۳۳	دانش‌محور بودن سازمان	یلینی و همکاران (۲۰۲۲)؛ کلین و همکاران (۲۰۱۹)؛ شام و همکاران (۲۰۱۸)؛ شین (۲۰۱۳)؛ فانگ و همکاران (۲۰۱۰)؛ تبدیلی و شهبازمرادی (۱۳۹۹)؛ فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹)؛ ماه-بانویی و همکاران (۱۳۹۵)؛ رزاقی (۱۳۸۶)
۳۴	تبدیل سازمان به یک پایگاه امن	ادموندسون (۲۰۱۲)؛ نیلسن (۲۰۰۵)؛ حسنی و شهودی (۱۳۹۲)
۳۵	رواج «نمی‌دانم» در سازمان	ادموندسون (۲۰۱۲)
۳۶	گوش دادن متواضعانه	هیمز (۲۰۱۲)؛ ادموندسون (۲۰۱۲)؛ کومب (۲۰۱۰)
۳۷	رک‌گویی و صراحت اعضای سازمان	فرناندز (۲۰۱۷)؛ کتمال و ولیس (۲۰۱۳)؛ مکسول (۲۰۱۱)؛ اشتیم و تاوان‌سند (۲۰۰۲)؛ ادموندسون (۱۹۹۹)
۳۸	شفافیت در سازمان	تنی (۲۰۱۵)؛ شین (۲۰۱۳)
۳۹	ممنوعیت حرف زدن پشت سر همکاران	تنی (۲۰۱۵)؛ اسمیت (۲۰۰۶)
۴۰	تعارض سازنده	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ تنی (۲۰۱۵)؛ گریفین و مورهد (۱۴۰۱)
۴۱	یادگیری از اشتباهات	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ تنی (۲۰۱۵)
۴۲	کمبود اطلاعات	گریفین و مورهد (۱۴۰۱)
۴۳	ناسازگاری نقش‌ها	مکسول (۲۰۱۱)؛ گریفین و مورهد (۱۴۰۱)
۴۴	وجود معیارهای ملموس رفاه کارکنان	چاپمن و سیسودیا (۲۰۱۵)

ردیف	شاخص‌ها	منبع
۴۵	بازطراحی فرآیندها و خط‌مشی- های کاری	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ چاپمن و سیسودیا (۲۰۱۵)؛ شین (۲۰۱۳)؛ محمصص (۱۳۹۹)
۴۶	فاصله جغرافیایی فرد با سازمان	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ نیلسن (۲۰۰۵)
۴۷	خودآگاهی کارکنان	بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ مولیادی (۲۰۱۰)؛ فوشا (۲۰۰۰)؛ سلیگمن و سیزنت‌میهایلی (۲۰۰۰)؛ ادموندسون (۱۹۹۹)
۴۸	کاهش میانبر زدن در سازمان	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ اسمیت (۲۰۰۶)
۴۹	پذیرش تفاوت‌ها و کسب ارزش از آن‌ها	پریرا و مْهیا (۲۰۲۱)؛ ادموندسون (۲۰۱۹)
۵۰	ترویج صحبت کردن (رفتار آوایی) و پرهیز از سکوت	پریرا و مْهیا (۲۰۲۱)؛ تدان و براک-لی (۲۰۲۱)؛ ران و ژو (۲۰۲۰)؛ ادموندسون (۲۰۱۹)؛ هان و هوانگ (۲۰۱۹)؛ باتلر و وایتینگ (۲۰۱۹)؛ بورک (۲۰۱۶)؛ هیمز (۲۰۱۲)؛ باریس و همکاران (۲۰۱۲)؛ دترت و تروینو (۲۰۱۰)؛ باترو و داین (۲۰۰۹)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ تاکر و ادموندسون (۲۰۰۳)؛ آقا بابایی و رحیمی (۱۴۰۱)؛ رثوف قطب‌الدینی و همکاران (۱۴۰۰)؛ محمصص (۱۳۹۹)؛ دوستار و همکاران (۱۳۹۵)
۵۱	پاسخ‌دهی مؤثر	ادموندسون (۲۰۱۹)
۵۲	فروتنی و تواضع مدیران در برابر زیردستان	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ کومب (۲۰۱۰)؛ لیدن و همکاران (۲۰۰۸)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ سپهوند و همکاران (۱۴۰۱)
۵۳	الگوبرداری از سازمان‌های موفق	ادموندسون (۲۰۱۹)
۵۴	فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن	ادموندسون (۲۰۱۹)؛ هو و همکاران (۲۰۱۷)؛ اسمیت (۲۰۰۶)؛ ابراهیم‌پور و همکاران (۱۴۰۰)؛ رزاقی (۱۳۸۶)
۵۵	استفاده از ابزارهای فناورانه و الکترونیک	اسمیت (۲۰۰۶)
۵۶	اذعان مدیر به خطاهای خود	اسمیت (۲۰۰۶)
۵۷	ترویج فرهنگ تشکر کردن در سازمان	هیمز (۲۰۱۲)؛ هرس و اسپیلان (۲۰۰۸)؛ اسمیت (۲۰۰۶)
۵۸	خمودگی و بی‌حالی در سازمان	اسمیت (۲۰۰۶)
۵۹	وجود عوامل تهدیدآمیز در محیط کاری	هارپر و وایت (۲۰۱۳)؛ ادموندسون و ماگلوب (۲۰۰۵)؛ ادموندسون (۱۹۹۹)؛ نظری و همکاران (۱۳۹۹)
۶۰	اضطراب و استرس کارکنان	ککسی و آگیمانگ (۲۰۱۴)؛ مولیادی (۲۰۱۰)؛ زهار (۲۰۱۰)؛ فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹)؛ دوستار و همکاران (۱۳۹۵)
۶۱	تعهد کارکنان به سازمان و اهداف آن	چاقتای و باکلی (۲۰۱۳)؛ هوا و هوا (۲۰۰۹)؛ لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)؛ سلیگمن و سیزنت-میهایلی (۲۰۰۰)؛ آقا بابایی و رحیمی (۱۴۰۱)؛ عارف‌نژاد (۱۳۹۶)؛ جمشیدیان و همکاران (۱۳۹۳)

ردیف	شاخص‌ها	منبع
۶۲	غنی بودن پیوند کار- خانواده	مالکی‌ها و همکاران (۲۰۱۴)؛ ساو و همکاران (۲۰۱۳)
۶۳	ارتقای سرمایه روان‌شناختی سازمان	هان و هوانگ (۲۰۱۹)؛ زهار (۲۰۱۰)؛ لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)
۶۴	رشد روان‌شناختی در کار	ظفر و کایانی (۲۰۱۹)؛ شان (۲۰۱۶)؛ اسپریتزر و پوراث (۲۰۱۳)
۶۵	رفتار منصفانه مدیران با کارکنان	دترت و تروینو (۲۰۱۰)؛ آفا بابایی و رحیمی (۱۴۰۱)
۶۶	سهولت کمک خواستن از دیگران در سازمان	پریرا و مْهیا (۲۰۲۱)
۶۷	شنیدن صدای سکوت کارکنان	هو و همکاران (۲۰۱۷)؛ دمنینگ (۱۹۸۶)
۶۸	تقویت رقابت در سازمان	تدان و براک-لی (۲۰۲۱)
۶۹	مصون بودن کارکنان از پیامدهای منفی ابراز عقیده	دترت و تروینو (۲۰۱۰)
۷۰	توانایی تأثیرگذاری و نفوذ مدیر بر کارکنان	عمر آتلی و یمینی (۲۰۱۷)؛ کومب (۲۰۱۰)؛ هوا و هوا (۲۰۰۹)
۷۱	نگرش‌ها و ارزش‌های افراد	کومب (۲۰۱۰)؛ ماه‌بانویی و همکاران (۱۳۹۵)
۷۲	اعتقادات مذهبی	فرهیخته و همکاران (۱۳۹۹)
۷۳	وجود رهبر امنیت‌مدار در سازمان	کومب (۲۰۱۰)؛ هرس و اسپیلان (۲۰۰۸)؛ پوپر و میسلس (۲۰۰۳)؛ خلیجیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ قلاوندی و احمدیان (۱۳۹۲)
۷۴	قابل اعتماد بودن رهبر	کومب (۲۰۱۰)؛ سوداگر و ناستی‌زایی (۱۴۰۰)
۷۵	در دسترس بودن مدیران سازمان	ظفر و کایانی (۲۰۱۹)؛ بیگارت و همکاران (۲۰۱۷)؛ کومب (۲۰۱۰)
۷۶	دیده شدن توانمندی‌های کارکنان توسط مدیران	مولرو و همکاران (۲۰۱۹)؛ سوداگر و ناستی‌زایی (۱۴۰۰)

در گام پنجم از روش پژوهش فراترکیب که «تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی» است، به بررسی شاخص‌های احصا شده در گام قبل پرداخته و با در نظر گرفتن مفهوم هر کدام، آن‌هایی را که وجه اشتراک زیادی با هم داشتند یا حول یک موضوع یا ویژگی خاص بودند، با هم ترکیب نموده و در قالب یک مؤلفه مشابه (مضمون سازمان‌دهنده در روش تحلیل مضمون) دسته‌بندی کردیم. به این ترتیب، مؤلفه‌های مدل

سازمان امن شکل گرفتند. سپس این مؤلفه‌ها نیز در یک طبقه کلی‌تر با نام «ابعاد» دسته‌بندی شدند. «ابعاد» معادل با «مضامین فراگیر» در روش تحلیل مضمون بودند. پس از انجام اقدامات فوق، تعداد ۲ بُعد، ۵ مؤلفه و ۷۵ شاخص دسته‌بندی و برجسته‌گذاری شد. جدول ذیل، ترکیب یافته‌های مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده با استفاده از روش تحلیل مضمون

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
بُعد رفتاری	مؤلفه‌های رفتاری کارکنان	اشتراک‌گذاری دانش و ایده‌ها؛ مشارکت برای انجام کارها و حل مسائل؛ هماهنگی و ارتباطات آگاهانه و منظم؛ نرسیدن از بیان ایده‌ها و راهکارهای خود؛ اخلاق‌مداری؛ شهامت برای ریسک‌پذیری؛ احساس مسئولیت؛ روابط عاطفی و دوستانه؛ یادگیری از اشتباهات؛ خودآگاهی؛ اضطراب و استرس؛ تعهد به سازمان.
	مؤلفه‌های رفتاری مدیران	ترویج مثبت‌گرایی و خوش‌بینی؛ حمایت از خلاقیت و نوآوری؛ تشویق کار گروهی و تیمی؛ تقویت اعتماد به نفس کارکنان؛ ایجاد امنیت روان‌شناختی؛ ترویج اعتماد در سازمان؛ فراهم‌آوری قابلیت یادگیری و بهبود؛ تبدیل سازمان به پایگاه امن؛ پاسخ‌دهی مؤثر؛ فروتنی و تواضع؛ اذعان به خطاهای خود؛ رفتار منصفانه؛ تأثیرگذاری بر کارکنان؛ قابل اعتماد بودن؛ در دسترس بودن؛ دیدن توانمندی‌های کارکنان.
بُعد ساختاری	مؤلفه‌های سازمانی	سلسله مراتب دائمی؛ اهداف مشترک؛ برنامه‌مدار و منظم بودن؛ منابع کافی در سازمان؛ انعطاف‌پذیری سازمان؛ سازوکارهای تشویقی اثربخش؛ قانون‌مداری؛ تاب‌آوری سازمانی؛ توجه به مسئولیت شهروندی؛ سازوکارهای نظارتی اثربخش؛ دانش محور بودن؛ شفافیت؛ کمبود اطلاعات؛ ناسازگاری نقش‌ها؛ وجود معیارهای ملموس رفاه کارکنان؛ بازطراحی فرآیندها و خط‌مشی‌های کاری؛ الگوبرداری از سازمان‌های موفق؛ استفاده از ابزارهای فناوریانه و الکترونیکی؛ خمودگی و بی‌حالی در سازمان؛ غنی بودن پیوند کار- خانواده؛ تقویت رقابت در سازمان؛ وجود رهبر امنیت‌مدار در سازمان.
	مؤلفه‌های فرهنگی و منابع انسانی	شایستگی مدیران و کارکنان؛ جوّ حمایتی و مراقبتی؛ پذیرش اشتباه و شکست؛ احترام متقابل؛ خودکارآمدی؛ رواج «نمی‌دانم» در سازمان؛ گوش دادن متواضعانه؛ فرهنگ رک-گویی و صراحت؛ ممنوعیت حرف زدن پشت سر همکاران؛ تعارض سازنده؛ کاهش میانبر زدن در سازمان؛ پذیرش تفاوت‌ها و کسب ارزش از آنها؛ ترویج صحبت کردن (رفتار آوایی) و پرهیز از سکوت؛ فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن؛ فرهنگ تشکر کردن؛ ارتقای سرمایه روان‌شناختی سازمان؛ رشد روان‌شناختی در کار؛ سهولت کمک‌خواستن از دیگران در سازمان؛ شنیدن صدای سکوت کارکنان؛ مصون بودن کارکنان از پیامدهای منفی ابراز عقیده؛ نگرش‌ها و ارزش‌های افراد؛ اعتقادات مذهبی.
	مؤلفه‌های محیطی	فشارهای خارجی بر سازمان؛ فاصله جغرافیایی فرد با سازمان؛ وجود عوامل تهدیدآمیز در محیط بیرونی.

جدول ۳- مقادیر اندازه توافق

نتایج ارزیابی	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری (Sig.)
کاپای مقدار توافق	۰/۸۱	۱/۵۲۴	۰/۰۰۰
تعداد موارد معتبر	۷۶		

با عنایت به نتایج جدول ۴، این نتیجه حاصل می‌گردد که همه شاخص‌ها برای ایجاد سازمان امن اثرگذار هستند؛ اما میزان تأثیر هر کدام متفاوت است. به منظور تعیین وزن شاخص‌ها، از روش آنتروپی شانون استفاده شد. آنتروپی بیانگر مقدار عدم اطمینان حاصل از محتوای یک پیام است. برای تشریح الگوریتم روش آنتروپی شانون، ابتدا می‌بایست محتوا بر حسب مقوله‌ها (شاخص‌ها) به تناسب هر پاسخگو (که در اینجا فراوانی تعداد شاخص‌ها بر حسب منبع است) شمارش شود. سپس باید بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت هر شاخص محاسبه گردد. بدین ترتیب، درجه اهمیت هر شاخص به دست خواهد آمد. بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های پیشین از یافته‌های این پژوهش و شاخص‌های شناسایی شده به صورت آماری در جدول ۴ درج شده است. برای محاسبه بار اطلاعاتی و ضریب اهمیت، از رابطه‌های ۱ و ۲ استفاده شد.

رابطه (۱)

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}] \quad (j = 1.2. \dots n)$$

$$k = \frac{1}{\ln m}$$

رابطه (۲)

$$w_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j}$$

در گام ششم که «کنترل شاخص‌های استخراجی» است، محققان به تعیین پایایی روش فرا ترکیب پرداختند. در پژوهش حاضر، از ابزار ارزیابی حیاتی گلین به منظور تعیین روایی روش فراترکیب استفاده شد. در طرح‌های پژوهشی که در آن دو یا چند ارزیاب<sup>۱</sup> حضور دارند که مسئولیت اندازه‌گیری یک متغیر را در مقیاس طبقه‌ای<sup>۲</sup> بر عهده دارند، بسیار مهم است که تعیین نمایم آیا چنین ارزیاب‌هایی موافق هستند یا خیر. در این راستا، از روش پایایی ارزیاب‌ها استفاده شد؛ بدین صورت که برای کنترل شاخص‌های استخراجی مندرج در جدول ۲، از یک فرد خبره در دانش مدیریت و سازمان استفاده شد. به منظور ارزیابی میزان توافق میان دو رتبه‌دهنده، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. ضریب کاپا، عددی میان -۱ تا +۱ است و هرچه به عدد +۱ نزدیک‌تر باشد، بیانگر وجود توافق مستقیم بین دو رتبه‌دهنده می‌باشد. ضرایب نزدیک به صفر، نشان‌دهنده عدم موافقت بین دو ارزیاب است و مقادیر کمتر از ۰/۴ توافق ضعیف و بالای ۰/۷ توافق خوب بین ارزیاب‌ها را نشان می‌دهد (۲۱). داده‌های حاصل از ارائه شاخص‌ها به فرد خبره، توسط محقق وارد نرم‌افزار SPSS شد. بر اساس جدول ۳، عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار ضریب کاپای محاسبه شده ۰/۸۱ بود که بالاتر از ۰/۷ بوده و توافق خوب میان دو ارزیابی‌کننده را نشان می‌دهد. از دیگر سو، با عنایت به مقدار عدد معناداری و کوچک‌تر بودن آن از ۰/۰۵، فرض استقلال شاخص‌های استخراجی رد شد. لذا می‌توان ادعا نمود که استخراج شاخص‌ها به‌طور کلی از پایایی مناسب برخوردار بوده است.

$H_0$ : شاخص‌های استخراجی، مستقل از پدیده مورد بررسی (سازمان امن) هستند

$H_1$ : شاخص‌های استخراجی، مستقل از پدیده مورد بررسی (سازمان امن) نیستند

<sup>۱</sup> Rater

<sup>۲</sup> Categorical

جدول ۴- رتبه‌بندی و ضریب اهمیت شاخص‌های مؤثر بر ایجاد سازمان امن

رتبه در کل	ضریب اهمیت ( $W_j$ )	عدم اطمینان ( $E_j$ )	فراوانی	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
۶	۰/۰۴۲	۶/۹۳۳	۱۳	اشتراک‌گذاری دانش و ایده‌ها	مؤلفه‌های رفتاری کارکنان
۷	۰/۰۳۷	۶/۲۰۰	۱۲	مشارکت برای انجام کارها و حل مسائل	
۵	۰/۰۴۶	۷/۶۸۴	۱۴	هماهنگی و ارتباطات آگاهانه و منظم	
۹	۰/۰۲۹	۴/۷۸۹	۱۰	نترسیدن از بیان ایده‌ها و راهکارهای خود	
۱۳	۰/۰۱۳	۲/۲۳۵	۶	شهامت برای ریسک‌پذیری	
۸	۰/۰۳۳	۵/۴۸۴	۱۱	اخلاق‌مداری	
۱۳	۰/۰۱۳	۲/۲۳۵	۶	احساس مسئولیت	
۱۱	۰/۰۲۱	۳/۴۵۹	۸	روابط عاطفی و دوستانه	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	یادگیری از اشتباهات	
۱۴	۰/۰۱۰	۱/۶۷۳	۵	خودآگاهی	
۱۴	۰/۰۱۰	۱/۶۷۳	۵	اضطراب و استرس	
۱۲	۰/۰۱۷	۲/۸۳۱	۷	تعهد به سازمان	
۶	۰/۰۴۲	۶/۹۳۳	۱۳	ترویج مثبت‌گرایی و خوش‌بینی	مؤلفه‌های رفتاری مدیران
۶	۰/۰۴۲	۶/۹۳۳	۱۳	حمایت از خلاقیت و نوآوری	
۱۱	۰/۰۲۱	۳/۴۵۹	۸	تشویق کار گروهی و تیمی	
۱۱	۰/۰۲۱	۳/۴۵۹	۸	تقویت اعتماد به نفس کارکنان	
۱	۰/۱۲۳	۲۰/۳۰۹	۲۹	ایجاد امنیت روان‌شناختی	
۹	۰/۰۲۹	۴/۷۸۹	۱۰	ترویج اعتماد در سازمان	
۸	۰/۰۳۳	۵/۴۸۴	۱۱	فراهم‌آوری قابلیت یادگیری و بهبود	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	تبدیل سازمان به پایگاه امن	
۱۸	۰	۰	۱	پاسخ‌دهی مؤثر	
۱۴	۰/۰۱۰	۱/۶۷۳	۵	فروتنی و تواضع	
۱۸	۰	۰	۱	اذعان به خطاهای خود	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	رفتار منصفانه	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	تأثیرگذاری بر کارکنان	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	قابل اعتماد بودن	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	در دسترس بودن	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	دیدن توانمندی‌های کارکنان	

رتبه در کل	ضریب اهمیت ( $W_j$ )	عدم اطمینان ( $E_j$ )	فراوانی	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	وجود سلسله مراتب دائمی در سازمان	مؤلفه‌های سازمانی
۱۵	۰/۰۰۷	۱/۱۵۳	۴	وجود اهداف مشترک میان افراد	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	برنامه‌مدار و منظم بودن سازمان	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	وجود منابع کافی در سازمان	
۱۲	۰/۰۱۷	۲/۸۳۱	۷	انعطاف‌پذیری سازمان	
۱۴	۰/۰۱۰	۱/۶۷۳	۵	سازوکارهای تشویقی	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	قانون‌مداری	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	تاب‌آوری سازمانی	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	توجه به مسئولیت شهروندی	
۱۴	۰/۰۱۰	۱/۶۷۳	۵	سازوکارهای نظارتی اثربخش	
۱۰	۰/۰۲۵	۴/۱۱۲	۹	دانش‌محور بودن سازمان	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	شفافیت	
۱۸	۰	۰	۱	کمبود اطلاعات	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	ناسازگاری نقش‌ها	
۱۸	۰	۰	۱	وجود معیارهای ملموس رفاه کارکنان	
۱۵	۰/۰۰۷	۱/۱۵۳	۴	بازطراحی فرآیندها و خط‌مشی‌های کاری	
۱۸	۰	۰	۱	الگوبرداری از سازمان‌های موفق	
۱۸	۰	۰	۱	استفاده از ابزارهای فناورانه و الکترونیک	
۱۸	۰	۰	۱	خمودگی و بی‌حالی در سازمان	
۱۷	۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	۲	غنی بودن پیوند کار-خانواده	
۱۸	۰	۰	۱	تقویت رقابت در سازمان	
۱۴	۰/۰۱۰	۱/۶۷۳	۵	وجود رهبر امنیت‌مدار در سازمان	
۳	۰/۰۵۶	۹/۲۲۵	۱۶	شایستگی مدیران و کارکنان	مؤلفه‌های فرهنگی و منابع انسانی
۴	۰/۰۵۱	۸/۴۴۸	۱۵	جوّ حمایتی و مراقبتی	
۱۳	۰/۰۱۳	۲/۲۳۵	۶	پذیرش اشتباه و شکست	
۱۵	۰/۰۰۷	۱/۱۵۳	۴	احترام متقابل	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	خودکارآمدی کارکنان	
۱۸	۰	۰	۱	رواج «نمی‌دانم» در سازمان	
۱۶	۰/۰۰۴	۰/۶۸۵	۳	گوش دادن متواضعانه	
۱۴	۰/۰۱۰	۱/۶۷۳	۵	رک‌گویی و صراحت	

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	فراوانی	عدم اطمینان ( $E_i$ )	ضریب اهمیت ( $W_i$ )	رتبه در کل
مؤلفه‌های فرهنگی و منابع انسانی	ممنوعیت حرف زدن پشت سر همکاران	۲	۰/۲۸۸	۰/۰۰۱	۱۷
	تعارض سازنده	۳	۰/۶۸۵	۰/۰۰۴	۱۶
	کاهش میانبر زدن در سازمان	۲	۰/۲۸۸	۰/۰۰۱	۱۷
	پذیرش تفاوت‌ها و کسب ارزش از آن‌ها	۲	۰/۲۸۸	۰/۰۰۱	۱۷
	ترویج صحبت کردن (رفتار آوایی) و پرهیز از سکوت	۱۷	۱۰/۰۱۷	۰/۰۶۱	۲
	فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن	۵	۱/۶۷۳	۰/۰۱۰	۱۴
	فرهنگ تشکر کردن	۳	۰/۶۸۵	۰/۰۰۴	۱۶
	ارتقای سرمایه روان‌شناختی سازمان	۳	۰/۶۸۵	۰/۰۰۴	۱۶
	رشد روان‌شناختی در کار	۳	۰/۶۸۵	۰/۰۰۴	۱۶
	سهولت کمک خواستن از دیگران در سازمان	۱	۰	۰	۱۸
	شنیدن صدای سکوت کارکنان	۲	۰/۲۸۸	۰/۰۰۱	۱۷
	مصون بودن کارکنان از پیامدهای منفی ابراز عقیده	۱	۰	۰	۱۸
	نگرش‌ها و ارزش‌های افراد	۲	۰/۲۸۸	۰/۰۰۱	۱۷
اعتقادات مذهبی	۱	۰	۰	۱۸	
مؤلفه‌های محیطی	فشارهای خارجی بر سازمان	۶	۲/۲۳۵	۰/۰۱۳	۱۳
	فاصله جغرافیایی فرد با سازمان	۳	۰/۶۸۵	۰/۰۰۴	۱۶
	وجود عوامل تهدیدآمیز در محیط بیرونی	۴	۱/۱۵۳	۰/۰۰۷	۱۵

گرفت و نظرات آنان راجع به شاخص‌های به دست آمده، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل سازمان امن دریافت شد. در مراحل دوم و سوم دلفی نیز نظرات خبرگان دریافت و بر اساس آن‌ها، تغییرات مقتضی در شاخص‌های مدل اعمال شد. در مرحله سوم دلفی نیز تحلیل مدل انجام گرفت و در مراحل رفت و برگشت نظرات خبرگان منجر به تدوین مدل نهایی سازمان امن شد. به منظور ارزیابی نظرات خبرگان دلفی در مراحل سه‌گانه این روش، از نسبت روایی محتوایی لاوشه<sup>۱</sup> (CVR) استفاده شد. بدین منظور، در جلسات گروه دلفی ابتدا اهداف آزمون برای ایشان توضیح داده شد و

در گام هفتم که «ارائه یافته‌ها» می‌باشد، به ارائه نتایج استخراج شده از مقالات و پژوهش‌های پیشین منتخب برای پاسخگویی به سؤالات اصلی و فرعی این پژوهش پرداخته شد. بر اساس مطالعه پژوهش‌های گذشته و شاخص‌های استخراج شده با استفاده از روش فراترکیب (و ذیل آن، بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون)، الگوی جامع ایجاد سازمان امن در دو بُعد «رفتاری» و «ساختاری» و در قالب ۵ مؤلفه ارائه شد.

### اجرای دلفی خبرگان و طراحی مدل اولیه

به منظور اعتبارسنجی مدل اولیه (ابعاد، مؤلفه‌های و شاخص‌های ایجاد سازمان امن)، مدل اولیه پژوهش (مندرج در جدول ۲) در اختیار دوازده نفر از خبرگان نظام بهداشت و درمان ایران قرار

<sup>1</sup> Lawshe Content Validity Ratio

<sup>2</sup> Content Validity Ratio



شاخص‌ها و بر اساس نظر خبرگان، پرسشنامه‌ای با ۴۶ سؤال طراحی شد. قبل از توزیع پرسشنامه می‌بایست اعتبار آن از نظر روایی و پایایی مورد سنجش واقع گردد. در پژوهش حاضر برای ارزیابی روایی محتوایی پرسشنامه، از شاخص روایی محتوایی (CVI)<sup>۱</sup> استفاده شده است.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد. «شاخص روایی محتوایی» برای سنجش روایی پرسشنامه مورد استفاده قرار می‌گیرد. این شاخص توسط والتز و باسل (۱۹۸۱) ارائه شده است و طبق آن، از خبرگان خواسته می‌شود تا میزان مرتبط بودن هر گویه را مشخص کنند. بدین منظور، پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان بیمارستان (همان خبرگان مرحله دلفی) قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد نظرات خود را بیان نمایند که پس از گردآوری دیدگاه ایشان، شاخص CVI همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۶۲ قرار داشت و لذا روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه، برای تأیید پایایی پرسشنامه، ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و پرسشنامه میان آن‌ها توزیع شد. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. طبق جدول ۵، مقدار این ضریب برای تمام مؤلفه‌های مدل بالاتر از ۰/۷ بود که نشان از پایایی قابل قبول مدل دارد.

تعاریف عملیاتی مربوط به هر شاخص تشریح گردید. سپس از آنان خواسته شد تا هر یک از شاخص‌های احصا شده را بر اساس طیف سه گزینه‌ای لیکرت دسته‌بندی نمایند: (۱) شاخص ضروری است. (۲) شاخص مفید است ولی ضروری نیست. (۳) شاخص ضروری نیست.

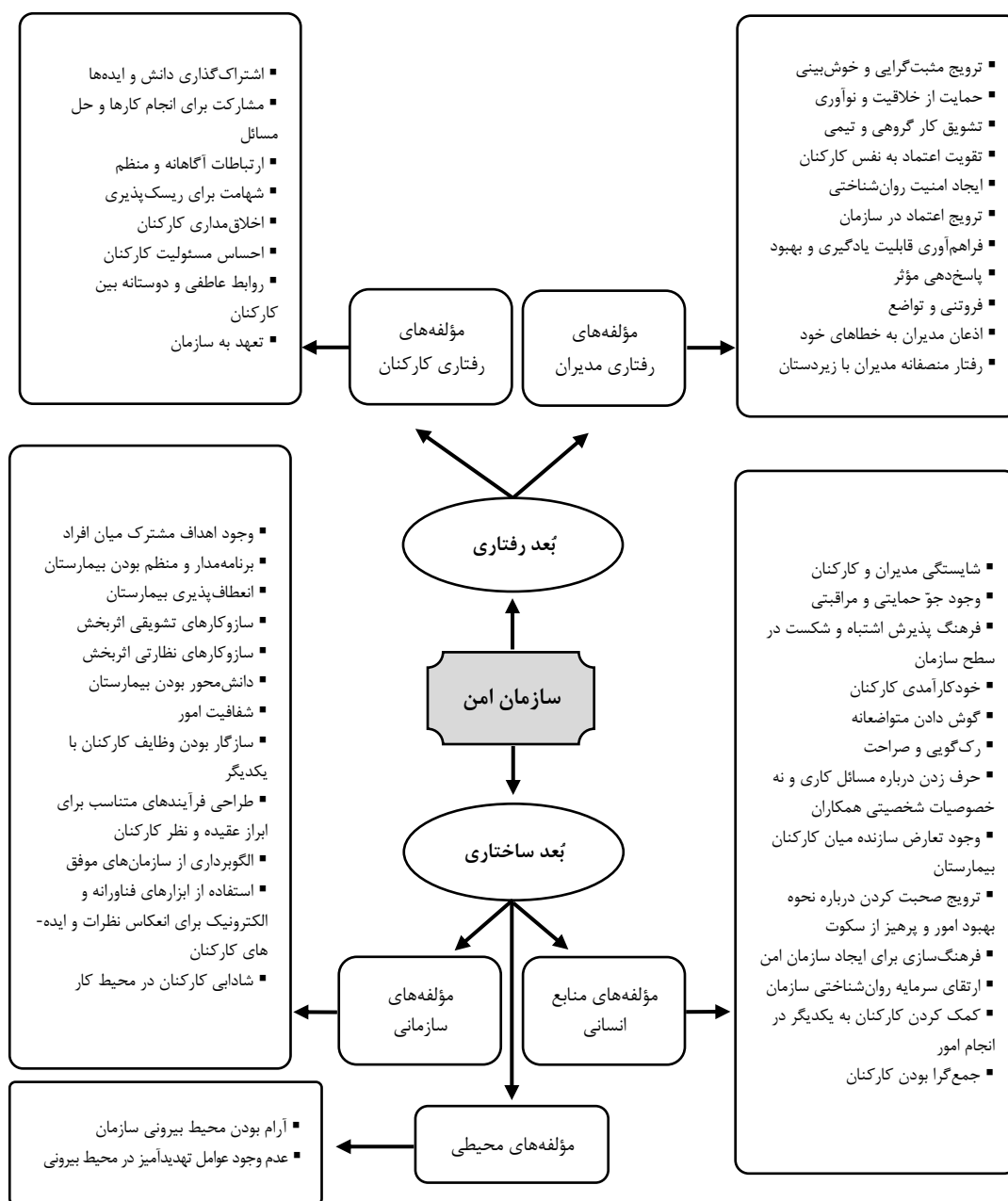
در دور اول دلفی، تعداد ۲۰ شاخص که مقدار نسبت روایی محتوایی لاوشه محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان استاندارد بود (کمتر از ۰/۵۶)، از مدل کنار گذاشته شدند. همچنین در متناسب‌سازی عنوان شاخص‌ها برای بیمارستان‌های تأمین اجتماعی که توسط خبرگان انجام گرفت، تعداد ۹ شاخص دارای ماهیت و معنای مشترک با برخی شاخص‌های دیگر بودند. لذا عناوین این شاخص‌ها همانند عناوین شاخص‌های مشابه خود شد و مجموعاً تحت عنوان یک شاخص در مدل در نظر گرفته شدند. بعد از جمع‌آوری نظرات خبرگان در دورهای دوم و سوم دلفی، باز هم نسبت روایی محتوایی لاوشه برای هر شاخص مورد محاسبه قرار گرفت که تمام شاخص‌ها دارای نسبت بالاتر از ۰/۵۶ بودند و لذا این نتیجه حاصل شد که از روایی محتوایی قابل قبول برای حضور در مدل سازمان امن برخوردار هستند.

در پایان تکنیک دلفی، تعداد ۴۶ شاخص باقی ماند که از آن‌ها برای طراحی پرسشنامه استفاده شده است. طبق این

جدول ۵- مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌ها و ابعاد مدل پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	نتیجه	آلفای کرونباخ کل پرسشنامه
بُعد رفتاری	مؤلفه‌های رفتاری مدیران	۱۱	۰/۸۶۷	تأیید و بالای ۰/۷	۰/۸۲۱
	مؤلفه‌های رفتاری کارکنان	۸	۰/۷۹۶	تأیید و بالای ۰/۷	
بُعد ساختاری	مؤلفه‌های سازمانی	۱۲	۰/۷۴۴	تأیید و بالای ۰/۷	
	مؤلفه‌های منابع انسانی	۱۳	۰/۸۱۱	تأیید و بالای ۰/۷	
	مؤلفه‌های محیطی	۲	۰/۸۰۶	تأیید و بالای ۰/۷	

<sup>۱</sup> Content Validity Index



نمودار ۲- مدل اولیه سازمان امن در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی

## برازش مدل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و

## ارائه مدل ساختاری

در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام

مسیر ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف برازش آن

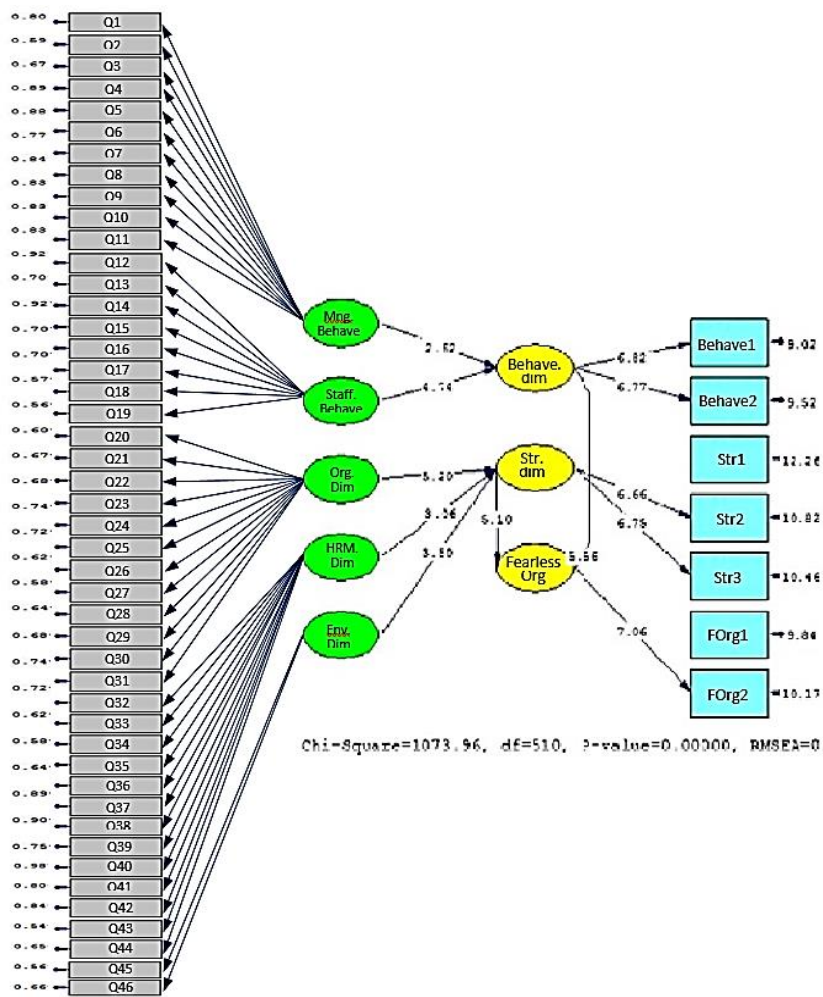
سنجیده می‌شود. جدول ۶ بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های  
برازندگی مدل می‌باشد.

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار به دست آمده	حد مجاز	نام شاخص	مقدار به دست آمده	حد مجاز
$\frac{\chi^2}{df}$	۲/۳۳	کمتر از ۳	GFI	۰/۸۳	بالاتر از ۰/۹
RMSEA	۰/۰۶۰	کمتر از ۰/۱	AGFI	۰/۸۰	بالاتر از ۰/۸
RMR	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۰۸	NFI	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹
SRMR	۰/۰۶۶	کمتر از ۰/۰۸	NNFI	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹

بر اساس جدول ۶، مقدار کای دو مدل کلی برابر با ۱۴۹۰/۶۷ با درجه آزادی ۶۲۹ است. مقدار آماره P مرتبط با این نتیجه برابر با صفر است. مقدار P معنادار است. در واقع، مقدار p-value شاخصی جهت عدم معناداری مقادیر کای اسکوتر است. علاوه بر نتایج کای اسکوتر، باید حداقل بر یک شاخص برازش مطلق و یک شاخص برازش افزایشی نیز تکیه شود (۲۲). مقدار  $\chi^2 / df$  برابر با ۲/۳۳ است و در بازه مجاز قرار دارد؛ بنابراین، کای اسکوتر تعدیل شده یک برازش قابل قبول برای مدل CFA پیشنهاد می‌کند. با عنایت به توضیحات

و جدول فوق، نتایج CFA عموماً از مدل اندازه‌گیری حمایت می‌کنند. آماره قابل توجه دیگر در جدول ذیل، میزان آماره t برای مؤلفه‌هاست که این آماره برای تمامی مؤلفه‌ها در بازه مجاز (۳، -۳) قرار دارد و نشان می‌دهد که روابط بین مؤلفه‌ها و سازه‌ها، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است و می‌توان از آن‌ها برای انجام مدلسازی معادلات ساختاری بهره برد. پس از دستیابی به برازش قابل قبول مدل اندازه‌گیری پژوهش، اکنون به ترسیم مدل ساختاری خواهیم پرداخت که در نمودار ۳ ارائه شده است.



نمودار ۳- مدل ساختاری سازمان امن در حالت معناداری ضرایب (T-values)

جدول ۷- برآوردهای پارامتر ساختاری برای مدل سازمان امن

معناداری رابطه	بار عاملی	مقدار آماره t	روابط ساختاری
معنادار	۰/۸۶	۲/۶۲	مؤلفه‌های رفتاری مدیران ⇐ بُعد رفتاری
معنادار	۰/۹۸	۴/۷۴	مؤلفه‌های رفتاری کارکنان ⇐ بُعد رفتاری
معنادار	۰/۸۱	۵/۲۰	مؤلفه‌های سازمانی ⇐ بُعد ساختاری
معنادار	۰/۳۴	۹/۸۶	مؤلفه‌های منابع انسانی ⇐ بُعد ساختاری
معنادار	۰/۶۱	۳/۵۰	مؤلفه‌های محیطی ⇐ بُعد ساختاری
معنادار	۰/۸۱	۵/۵۶	بُعد رفتاری ⇐ سازمان امن
معنادار	۰/۶۰	۵/۱۰	بُعد ساختاری ⇐ سازمان امن

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل سازمان امن در نظام بهداشت و درمان ایران (با تأکید بر بیمارستان‌های تأمین اجتماعی) بود. به طور کلی، سازمان امن، سازمانی است که در آن ترس‌های میان فردی به حداقل خود رسیده باشد (به عبارتی احساس امنیت روان‌شناختی) تا عملکرد تیم‌ها و در مجموع عملکرد سازمان به حداکثر برسد (۲۳، ۲۴).

در پژوهش حاضر این نتیجه حاصل گردید که سازمان امن به‌طور کلی دارای دو بُعد «رفتاری» و «ساختاری» است. بُعد رفتاری شامل «مؤلفه‌های رفتاری مدیران» و «مؤلفه‌های رفتاری کارکنان» می‌باشد. منظور از مؤلفه‌های رفتاری مدیران، خصیصه‌ها و رفتارهایی است که مدیران سازمان باید از خود نشان دهند تا بتوان به ایجاد سازمان امن نائل شد. این رفتارها عبارت‌اند از: «ترویج مثبت‌گرایی و خوش‌بینی، حمایت از خلاقیت و نوآوری، تشویق کار گروهی و تیمی، تقویت اعتماد به نفس کارکنان، ایجاد امنیت روان‌شناختی، ترویج اعتماد در سازمان، فراهم‌آوری قابلیت یادگیری و بهبود، پاسخ‌دهی مؤثر، فروتنی و تواضع، اذعان مدیران به خطاهای خود، رفتار منصفانه مدیران با زیردستان». همچنین منظور از مؤلفه‌های رفتاری کارکنان نیز رفتارهای مورد انتظار از کارکنان سازمان است که از طریق آن‌ها، امنیت روان‌شناختی در سازمان اشاعه یافته و موجب ایجاد سازمان امن خواهد شد. این رفتارها عبارت‌اند از: «اشتراک‌گذاری دانش و ایده‌ها، مشارکت برای انجام کارها و حل مسائل، ارتباطات آگاهانه و منظم، شهامت برای ریسک‌پذیری، اخلاق‌مداری کارکنان، احساس مسئولیت کارکنان، روابط عاطفی و دوستانه بین کارکنان، تعهد به سازمان».

همچنین بُعد ساختاری نیز شامل «مؤلفه‌های سازمانی»، «مؤلفه‌های فرهنگی و منابع انسانی» و «مؤلفه‌های محیطی» است. مؤلفه‌های سازمانی به معنای ساختار و سایر ویژگی‌های سخت‌افزاری

سازمان است که موجب ایجاد سازمان امن خواهد شد. این مؤلفه‌ها شامل موارد ذیل می‌باشد: «وجود اهداف مشترک میان افراد، برنامه‌مدار و منظم بودن، انعطاف‌پذیری، سازوکارهای تشویقی اثربخش، سازوکارهای نظارتی اثربخش، دانش محور بودن، شفافیت امور، سازگار بودن وظایف کارکنان با یکدیگر، طراحی فرآیندهای متناسب برای ابراز عقیده و نظر کارکنان، الگوبرداری از سازمان‌های موفق، استفاده از ابزارهای فناورانه و الکترونیک برای انعکاس نظرات و ایده‌های کارکنان، شادابی کارکنان در محیط کار». به علاوه، مؤلفه‌های منابع انسانی مشتمل بر ویژگی‌های فرهنگی و رویکرد حاکم بر مدیریت منابع انسانی است که منجر به امن شدن محیط سازمان خواهد شد و در برگیرنده موارد ذیل است: «شایستگی مدیران و کارکنان، وجود جو حمایتی و مراقبتی، فرهنگ پذیرش اشتباه و شکست در سطح سازمان، خودکارآمدی کارکنان، گوش دادن متواضعانه، رک‌گویی و صراحت، حرف زدن درباره مسائل کاری و نه خصوصیات شخصیتی همکاران، وجود تعارض سازنده میان کارکنان بیمارستان، ترویج صحبت کردن درباره نحوه بهبود امور و پرهیز از سکوت، فرهنگ‌سازی برای ایجاد سازمان امن، ارتقای سرمایه روان‌شناختی سازمان، کمک کردن کارکنان به یکدیگر در انجام امور، جمع‌گرا بودن کارکنان». سرانجام، مؤلفه‌های محیطی نیز به معنای عوامل موجود در خارج از سازمان است که بر احساس امنیت روان‌شناختی کارکنان و در نتیجه، ایجاد سازمان امن تأثیر دارند. این عوامل شامل «آرام بودن محیط بیرونی سازمان» و «عدم وجود عوامل تهدیدآمیز در محیط بیرونی» می‌باشند.

نتایج حاصل از این پژوهش، در برخی موارد با پژوهش‌های پیشین همخوانی داشته و در برخی موارد نیز مؤلفه‌ها و عوامل متنوع‌تری را در مقایسه با آن‌ها برای ایجاد سازمان امن معرفی نموده است. مثلاً به زعم وانگ و همکاران (۲۰۲۴)، همبستگی مثبت بین احساسات مثبت رهبر و امنیت روان‌شناختی کارکنان

با عنایت به نتایج حاصل از این پژوهش، به مدیران و دست-اندرکاران بیمارستان‌های تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد، جهت ایجاد سازمان امن اقدامات ذیل را انجام دهند: سازمان را به یک پایگاه امن تبدیل نمایند. فرهنگ پذیرش شکست را در سازمان رواج دهند. صراحت و رک‌گویی را در سازمان پرورش دهند. به گوش دادن متواضعانه به دغدغه‌ها و ایده‌های کارکنان پردازند. از اشتباهات درس بگیرند. یادگیری را تشویق نموده و برای به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان تلاش کنند. از تفاوت‌های موجود در سازمان کسب ارزش کرده و از تعارض‌ها استفاده مفید نمایند. ساختارهای منسجم و کارآمد برای استخراج ایده‌ها و دغدغه‌های کارکنان طراح و اجرا نمایند. برای ایجاد سازمان امن فرهنگ‌سازی کنند. به ایجاد امنیت روان‌شناختی در سازمان و رشد روان‌شناختی در کار اهمیت دهند. در دسترس کارکنان باشند و در مقابل آنان تواضع پیشه نمایند. مسئولیت‌پذیری و انصاف‌ورزی را در سازمان رواج دهند. شهامت کارکنان برای ریسک‌پذیری را افزایش دهند. به تقویت اخلاق‌مداری، احساس مسئولیت و روابط عاطفی و دوستانه بین کارکنان پردازند. انعطاف‌پذیری و شفافیت را در سازمان تقویت نمایند.

در پایان، به پژوهشگران توصیه می‌گردد با عنایت به جدید بودن مفهوم سازمان امن از لحاظ تنوریک، به بررسی این مفهوم و ارائه مدل مفهومی مختص سازمان‌های مختلف (اعم از دولتی، خصوصی، تولیدی، خدماتی و ...) پردازند تا ضمن کمک به غنای هرچه بیشتر این مفهوم، گامی در جهت ارتقای کارآمدی و بهره‌وری سازمان‌های گوناگون بردارند. همچنین توصیه می‌گردد پژوهشگران به بررسی نمونه‌هایی واقعی از سازمان‌هایی پردازند که عملاً سازمان امن هستند و از این طریق، آثار و مزایای حاصل از ایجاد سازمان امن را بررسی نمایند.

وجود دارد. نتایج پژوهش آنان با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد که بر نقش رهبر به‌عنوان پایگاه امن و همچنین امنیت روان-شناختی برای ایجاد سازمان امن صحنه‌گذار است. در پژوهشی دیگر، ادموندسون (۲۰۱۹) در پژوهش خود، اقدامات لازم برای ایجاد سازمان امن را شامل درس گرفتن از اشتباهات و شکست‌ها، کاهش میانبر زدن در سازمان، به اشتراک‌گذاری دانش، استفاده مفید از تعارض‌ها، کسب ارزش از تفاوت‌ها، استفاده از نتایج پژوهش‌ها، پرهیز از سکوت، عدم اعتماد بیش از حد به مراجع قدرت، دعوت کارکنان به مشارکت، پاسخ‌دهی مؤثر، تشویق زیردستان به تلاش و فروتنی در برابر زیردستان معرفی می‌کند. این عوامل عمدتاً در زمره مؤلفه‌های رفتاری مدیران یا کارکنان قرار می‌گیرند که در پژوهش حاضر نیز به آن‌ها اشاره شد؛ اما این پژوهش علاوه بر عوامل فوق، عوامل بسیار متنوع‌تری را نیز معرفی نموده است. همچنین مولرو و همکاران (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که درک یک رهبر به‌عنوان پایگاه یا پناهگاه امن می‌تواند احساسات مثبت در کار را افزایش دهد. این نتیجه، با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا است. انور (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود پایگاه امن را به‌عنوان «هر چیزی که حس محافظت، مراقبت و ایمنی را فراهم می‌کند و همچنین تشویق و پایه‌ای برای کاوش، ریسک‌پذیری، جسارت و چالش‌طلبی می‌دهد» تعریف می‌کند. همین تعریف با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. سرانجام، کومب (۲۰۱۰) به معرفی هشت مؤلفه اصلی برای رهبری امنیت‌مدار پرداخته است که شامل «آرام ماندن و حفظ خونسردی؛ تأیید افراد؛ دیدن قابلیت‌های بالقوه کارکنان؛ گوش دادن به کارکنان؛ مخابره پیام‌های قدرتمند به دیگران؛ مثبت‌گرایی؛ تشویق ریسک‌پذیری؛ الهام‌بخشی به کارکنان» است. این عوامل در زمره متغیرهای معرفی شده در این پژوهش نیز قرار دارند و می‌توان گفت دامنه مدل پژوهش حاضر، گسترده‌تر از پژوهش کومب (۲۰۱۰) می‌باشد.

## References

1. Rodríguez-Carvajal, R. Díaz, D. Moreno-Jiménez, B. Blanco, A. & Van Dierendonck, D. Vitalidad Recursos Internos Como Componentes del Constructo de Bienestar Psicológico. *Psicothema*. 2010; 22(1): 63-70.
2. Hashemian, F. Abbaspour, A. Rahimian, H. Delavar, A. & Ghiasi, S. Identifying Factors Affecting Competency Improvement of Managers. *Journal of Management & Development Process*. 2017; 30(3): 161-180.
3. Kearney, C. Hisrich, R.D. & Roche, F. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2009; 16(1): 26-46.
4. Seyed Naqavi, M. Ali. & Rafati Alashti, K. A collection of topics in advanced organizational behavior management. Tehran, Mahkame Publications. 2010.
5. Choi, Y. & Lee, D. Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 2014; 29(2): 122-140.
6. Hezarjaribi, J. & Hamed, M. The Relationship between Social Trust and Sense of Security among Tehrani Citizens. *Social Development & Welfare Planning*. 2012; 3(12): 31-58.
7. Hashemian, K. Pourshahriari, M. Bani-Jamali, S. & Golestani Bakht, T. Investigating the relationship between demographic characteristics and the level of mental well-being and happiness in the population of Tehran. *Al-Zahra University Psychological Scientific Studies Quarterly*. 2007; 3(3), 139-163.
8. Tabdili, Z. & Shahbaz Moradi, S. Fearless organization, creating psychological security in the workplace for learning, innovation and growth. Tehran, Mehraban-Nashr Publications. 2019.
9. Edmondson, A. Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley Publication. 2019.
10. Wang, C. Yao, J. & Gao, L. How do leaders' positive emotions improve employees' psychological safety in China? The moderating effect of leader-member exchange. *Heliyon*. 2024; 10(13): 25-48.
11. Molero, F. Mikulincer, M. Shaver, P.R. Laguia, A. & Moriano, J.A. The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019; 35(3): 183-193.
12. Anwar, M.A. Impact of leader secure base support on employees innovative work behavior through motivation at work and moderating role of leader member exchange: A study of IT industry of Pakistan. Research thesis submitted to the Department of Management Sciences, Capital University of Science & Technology, Islamabad. 2017.
13. Coombe, D.D. Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action. Doctoral dissertation, Case Western Reserve University. 2010.
14. Sabokro, M. Allahyari, M. & Ebrahimzadeh Pezeshki, R. Job burnout in nurses and its impact on their negligence. *Nursing and Midwifery Journal*. 2017; 15(2): 86-94.
15. Ahanchian, M. R. Meshkinyazd, A. & Soudmand, P. Nurses burnout in psychiatric wards. *Journal of Fundamentals of Mental Health*. 2015; 17(5): 260-264.
16. Orumiehie, N. Challenges of implementing accreditation in military hospitals and universities in Kerman city and presenting a proposal. Doctoral thesis, Kerman University of Medical Sciences. 2015.
17. Mirzaei, S. Explaining the implementation challenges of clinical governance in the hospital and military university in Kerman city and presenting a proposal. Master's thesis. Kerman University of Medical Sciences. 2015.
18. Haqdoost, A. Nouri Hekmat, S. Talaie, B. Malek Pourafshar, R. Salvati, B. Behzadi, F. & Bazrafshan, A. Investigating the factors affecting the migration of human resources in the field of health in 1401. *Journal of Culture and Health Promotion*. 2022; 6(2): 213-205.

19. Sarmad, Z. Bazargan, A. & Hejazi, E. Research methods in behavioral sciences. Tehran, Agah Publications. 2022.
20. Glynn, L. A. Critical Appraisal Tool for Library and Information Research. Library Hi Tech. 2006; 24(3): 387-399.
21. Gudjani, A. Advanced statistical methods and their applications. Tehran, Jamia Nagar Publications. 2014.
22. Esfidani, M.R. & Mohsenin, S. Modeling of structural equations with the help of Lisrel software. Tehran, Mehraban-Nasher Publications. 2019.
23. Popper, M. & Amit, K. Influence of attachment style on major psychological capacities to lead. Journal of Genetic Psychology. 2009; 170: 244-267.
24. Pereira, V. & Mohiya, M. Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. Journal of Business Research. 2021; 129: 368-381.