

Presenting the Model of Organizational Morale in Iran's Government Organizations (Study of the Ministry of Industry, Mines and Trade)

Seyede Fateme Ghane Koshalshahi ¹, Hamidreza Rezaee Kelidbaree ^{2*}, Davood Kiakojooree ³, Behzad Farokhsersht ⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.
2. Assistant Prof., Department of Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.
3. Associate Prof., Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.
4. Assistant Prof., Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

*Correspondence Hamidreza Rezaee Kelidbaree

hrezaae41@yahoo.com

Received: June 23, 2023

Accepted: September 27, 2023

Published: Autumn 2023

Citation: Ghane Koshalshahi, S. F., Rezaee Kelidbaree, H., Kiakojooree, D., & Farokhsersht, B. (2023). Presenting the Model of Organizational Morale in Iran's Government Organizations (Study of the Ministry of Industry, Mines and Trade). *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(3), 1-24. doi: 10.30495/msds.2023.1988945.1149

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: One of the important phenomena that threatens organizations today is emotional and psychological traumas that are created in organizations and lead to destructive consequences. The purpose of this research is to provide a model of morale in Iran's government organizations. The current research is developmental-applicative in terms of its purpose, and in terms of the method of doing the work, it is mixed of the exploratory type. The statistical population of the research in the qualitative stage included university experts in the field of public administration and the statistical population of the quantitative stage included all the employees of the Ministry of Industry, Mines and Trade. The statistical sample was selected in the qualitative section with a targeted approach of 10 people and in the quantitative section, 338 people were selected by the cluster sampling method. The data collection tool in the first stage includes a semi-structured interview and two Delphi stages and in the second stage there is a 55-question questionnaire whose validity and reliability of the questionnaire has been confirmed. Qualitative data analysis was done using foundation data method and MAXQDA software, and quantitative part data was done using structural equation method in SMART-PLS 3 software. The results showed that in the qualitative part, there are 27 organizing themes and three comprehensive themes of the factors that cause morale in government organizations, 20 organizing themes and 4 inclusive themes of the consequences of morale attacks, and 8 indicators of the organizing theme and 2 inclusive themes of the characteristics of organizations. Damaged has been identified. Also, in the quantitative part, the research model has been confirmed based on the result of the second-order factor analysis.

Keywords: Organizational Trauma, Affected Organizations, Government Organizations.

Extended Abstract

Introduction

Like many other Iranian government organizations, the Ministry of Industry, Mine, and Trade is facing a concerning issue regarding the well-being of its employees. The organizational structure within the ministry has led to a demoralized workforce, with various factors contributing to their damaged spirit. Key factors include the neglect of employee attitudes during organizational mergers, unclear delineation of job responsibilities, the absence of meritocracy in job allocation, and the prevalence of nepotism in appointments. Moreover, the complex hierarchical structure hampers effective communication between employees and managers. Surprisingly, little attention has been given to the mental well-being of employees within this organization, resulting in limited success in achieving organizational goals. Experienced employees, who may be struggling mentally and emotionally, often remain silent, further exacerbating the challenges faced by the ministry. To address these pressing concerns, researchers are undertaking a comprehensive investigation to develop a model encompassing the components of organizational psychological trauma, the consequences of such trauma, and the characteristics of affected organizations. This research aims to shed light on areas that have received limited attention in previous studies, thus providing valuable insights to mitigate the challenges faced by the Ministry of Industry, Mine, and Trade.

Theoretical framework

The complexity of organizations has increased over time due to scientific and technological advancements and evolving societal needs, posing more significant challenges for management (Sepahvand & Muomeni Mofrad, 2021). Government organizations, including those in Iran, have faced heightened complexities due to factors such as a larger workforce with lower levels of education, more accessible access to government jobs, increased government intervention in society, and the evolution of government management concepts (Mohammadzadeh Sultanmoradi et al., 2018).

In such contexts, the presence of happy employees with a sense of humor becomes crucial for organizations (Davies, 2019). The likelihood of employees experiencing organizational psychological trauma is higher in organizations where they face potential physical, psychological, and emotional threats (Messina, 2019). Organizational psychological trauma is a significant process that can have long-lasting impacts on individuals, hindering their ability to perform at pre-trauma levels (Ellis, 2019). Individuals who undergo such trauma exhibit emotional instability and engage in defensive or aggressive behaviors (Strand, 2018). Scientific research conducted in recent decades has provided compelling evidence of the consequences of neglecting organizational psychological trauma, including psychological trauma, anxiety, depression, mental and physical disorders, impaired functioning, and increased stress levels (Davies, 2019).

Methodology

This developmental-applied research adopts an exploratory mixed-methods approach, employing library and field studies for data collection. The research falls under the category of mixed research, encompassing qualitative and quantitative data. The qualitative phase involves academic experts specialized in government management as the research population. Purposive sampling is utilized until data saturation is achieved, resulting in a sample size of ten experts participating in the Delphi method process. Data collection in this phase includes the administration of a first-

round Delphi questionnaire based on theoretical foundations, followed by semi-structured interviews with the sample members. After validation, a second-round questionnaire package is administered, and the components provided in the second round are identified and refined to create a third-round questionnaire, which is then distributed to the experts. The quantitative phase focuses on the statistical population of all Ministry of Industry, Mine, and Trade employees. The sample size of 338 individuals is determined using the Morgan table. Data collection in this phase involves a questionnaire comprising operational indicators of the research variables. The questionnaire undergoes validity and reliability assessments before being distributed to the Ministry of Industry, Mine, and Trade employees. Cluster sampling is employed for data collection in this phase.

Discussion and Results

This study employed a data-driven approach to analyze qualitative data, starting with reviewing the literature and developing a preliminary model. Semi-structured interviews with experts in government management were conducted to gather data, which underwent several stages of analysis. The qualitative analysis process included data familiarization, initial coding, selective coding, categorization of concepts, and the proposal of a model of organizational psychological trauma. The proposed model incorporates structural, behavioral, and environmental factors as trauma triggers in government organizations. It also considers affected organizations' individual and organizational characteristics and the emotional, work-related, structural, and environmental consequences of psychological trauma.

Conclusion

Identifying the factors contributing to trauma in organizations is crucial for managers to prevent their occurrence. This knowledge empowers managers to utilize resources and capabilities effectively, creating an environment that mitigates the emergence of psychological trauma. Lack of awareness and necessary skills in identifying these factors can create an environment conducive to organizational trauma. After the occurrence of these factors, managers must be vigilant in observing the characteristics of trauma in the organization and take appropriate steps for treatment and prevention. Failure to address emerging characteristics can have significant and potentially irreversible consequences. Fostering an organic organization by utilizing work teams, matrix structures, and self-directed work groups is essential to managing psychological trauma effectively. Low formalization, deliberate complexity, and strategic goal-setting improve organizational performance and trauma management.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۲ - صفحه ۲۴-۱

Homepage: <https://msds.zahedan.iau.ir>

ارائه مدل ضربات روحی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت)

سیده فاطمه قانع کوشالشاهی^۱، حمیدرضا رضایی کلیدبری^{۲*}، داود کیاکجوری^۳، بهزاد فرخ سرشت^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران.

چکیده: یکی از پدیده‌های مهمی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند، ضربه‌های روحی و روانی است که در سازمان‌ها ایجاد شده و منجر به ایجاد پیامدهای مخربی می‌شود. هدف این پژوهش، ارائه مدل ضربات روحی در سازمان‌های دولتی ایران است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش انجام کار، آمیخته از نوع اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی و جامعه آماری مرحله کمی، تمامی کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت بوده است. نمونه آماری در بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی به تعداد ۱۰ نفر و در بخش کمی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به تعداد ۳۳۸ نفر انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و دو مرحله دلفی و در مرحله دوم پرسشنامه ۵۵ سؤالی است که روایی و پایایی پرسشنامه تأیید شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش داده بنیاد و نرم افزار MAXQDA و داده‌های بخش کمی به روش معادلات ساختاری در نرم افزار SMART-PLS 3 انجام شده است. نتایج نشان داد که در بخش کیفی ۲۷ مضمون سازمان دهنده و سه مضمون فراگیر از عوامل ایجاد کننده ضربات روحی در سازمان‌های دولتی و ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر از پیامدهای ضربات روحی و ۸ شاخص مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر از ویژگی‌های سازمان‌های آسیب دیده شناسایی شده است. همچنین، در بخش کمی مدل پژوهش بر اساس نتیجه تحلیل عاملی مرتبه دوم مورد تأیید قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: ضربه روحی سازمانی، سازمان‌های آسیب‌دیده، سازمان‌های دولتی.

DOI: [10.30495/msds.2023.1988945.1149](https://doi.org/10.30495/msds.2023.1988945.1149)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

*نویسنده مسئول: رضایی کلیدبری

hrezaeae41@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۵

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۲

استناد: قانع کوشالشاهی، سیده فاطمه، رضایی کلیدبری، حمید رضا، کیاکجوری، داود، و فرخ سرشت، بهزاد. (۱۴۰۲). ارائه مدل ضربات روحی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت). *فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار*, ۳ (۳)، ۲۴-۱. doi: 10.30495/msds.2023.1988945.1149

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص اعلانات قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2023 by the authors.

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با تغییرات محیطی سریع و چندبعدی روبه‌رو هستند و مجبورند برای افزایش کارایی و اثربخشی، بیش از گذشته تلاش نمایند (Ahmadi et al.,)

2014). اگر سازمان بخواهد رشد کند و با محیط اطراف خود ارتباط مناسبی داشته باشد، باید همراه با تغییرات پیشرفت کند و از خود نوآوری بروز دهد. قطعاً هر چه زمان جلوتر می‌رود، با پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازهای جدید، سازمان پیچیده‌تر و اداره آن نیز مشکل‌تر می‌شود (Sephovand & Zare, 2016). گروهی از سازمان‌ها که در جوامع مشغول به فعالیت می‌باشند، سازمان‌های دولتی هستند. این سازمان‌ها در ایران با افزایش تعداد کارکنان با تحصیلات پایین، سهل نمودن شرایط احراز مشاغل دولتی، افزایش تصدی‌گری دولت در جامعه و مواردی از این دست، در کنار شکل‌گیری مفهوم مدیریت دولتی نوین باعث شد تا سازمان‌ها و مدیریت دولتی در ایران از پیچیدگی بیشتری نسبت به نمونه‌های خارجی خود برخوردار باشند (Mohammadzadeh Sultanmoradi et al., 2018). در چنین شرایطی، حضور کارکنانی که شاد هستند و به همین تناسب، حس شوخ طبعی آنها نیز بیشتر است، برای سازمان ضرورت بیشتری خواهد داشت (Davies, 2019). احتمال اینکه کارمندان در سازمان‌هایی که بستر تهدید جسمی، روانی و عاطفی بالقوه وجود دارد ضربات روحی را تجربه کنند، بیشتر است (Messina, 2019).

ضربه روحی سازمانی یک فرآیند قابل توجهی است که می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر اعضای سازمان ایجاد نماید. با وجود آمدن این آسیب‌ها توانایی عملکرد افراد به قبل از ضربه روحی باز نمی‌گردد (Ellis, 2019). معمولاً افرادی که دچار این ضربات می‌شوند، از نظر کنترل احساسات خود ناتوان شده و رفتارهای پرخاشگرانه یا تدافعی از خود به نمایش می‌گذارند (Strand, 2018). تحقیقات علمی در دهه‌های اخیر نشان دهنده شواهد روشنی مبنی بر عواقب ناشی از جدی نگرفتن ضربات روحی سازمانی است. از جمله عوارض نادیده گرفتن ضربات روحی، اضطراب، افسردگی، اختلالات روانی، جسمی، اختلال عملکرد، استرس و مواردی از این دست هستند (De Soir & Kleber, 2017).

نکته‌ای که در این بین مطرح می‌شود این است که سازمان‌ها نیز همانند اعضای خود می‌توانند با این آسیب روبرو شوند. در سراسر دنیا رهبری مقاومتی در تمام سطوح مدیریت به عنوان راهی برای مقابله با ضربات روحی هستند. ضربه روحی سازمانی بیانگر تجربه جمعی کارکنان از ضربات و شوک‌های وارده به سازمان است که به موجب آن ساختارهای محافظتی و تدافعی یک سازمان در هم می‌شکند و سازمان به طور موقت یا دائم دچار آسیب‌پذیری و ناامیدی شده و صدمات قابل توجهی دریافت می‌کند. سازمان‌هایی که دچار ضربه روحی شده‌اند، معمولاً در حالت رکود، ورشکستگی و کاهش منابع مالی قرار می‌گیرند (Davalit & Dehimpour, 2016).

تئوری ضربه روحی سازمانی یکی از جدیدترین تئوری‌ها در پهنه رفتار سازمانی و مدیریت است، که با هدف تبیین آثار جانبی روحی و جسمی ضربه روحی بر یک فرد یا گروه در یک سازمان بررسی می‌شود. این عبارت، از علوم پزشکی گرفته شده و وارد علوم مدیریت و سازمان شده است (Ebrahimi & Baki Hashemi, 2017). ضربات روحی به عنوان پدیده‌ای مطرح می‌شوند که به طور گسترده در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و این در حالی است که به خوبی درک و فهم نشده است و عدم کنترل و مدیریت لازم در این خصوص، موجب ایجاد پیامدهای مخربی برای سازمان می‌شود (Sephovand & Zare, 2016). البته روش‌های مختلفی برای مواجهه با این آسیب‌ها معرفی شده است (Gerber et al., 2019). یکی از این روش‌ها که می‌تواند به سازمان کمک کند، حس شوخ طبعی کارکنان است. حس شوخ طبعی نوعی

درمان یا مُسکن برای افراد و سازمان‌هایی است که دچار مشکلات درونی هستند. تحقیقات علمی در دهه‌های اخیر توضیحی روشن و مبتنی بر شواهدی در مورد پیامدهای جدی تجربیات مرتبط با ضربه روحی ارائه داده است. اختلال استرس پس از ضربه و سایر اختلالات روانی (از جمله اضطراب، افسردگی و اختلالات روانی) می‌تواند ناشی از ضربه روحی در سازمان باشد. ضربه روحی سازمانی نه تنها به آنهایی که مستقیماً در حوادث مربوط به آن مشارکت دارند اثر می‌گذارد، بلکه بر آنهایی که به طور غیرمستقیم درگیر هستند، مثل شاهدان و کارکنانی که از آسیب‌های روحی در امان ماندند نیز مؤثر است. در واقع، ضربه روحی سازمانی یک ضربه روحی عاطفی - هیجانی حل نشده است که ظرفیت وجودی افراد را در سازمان‌ها محبوس می‌نماید. واکنش مناسب و به موقع و علمی رهبران سازمان نسبت به ضربه روحی، یکی از عوامل اصلی موفقیت در مدیریت ضربه روحی در سازمان‌ها است (Uca, 2019). در صورت بی‌توجهی به ضربات روحی سازمانی، کارکنان سازمان به صورت جمعی، احساس یأس و ناامیدی می‌کنند. آنها دورنمای روشنی برای خود نمی‌بینند و این امر موجب افسردگی و از دست رفتن انرژی و انگیزه‌های کاری آنان می‌شود (Ahmadi et al., 2014). در این راستا، نگاهی به ساختار وزارت صنعت، معدن و تجارت نشان می‌دهد که این سازمان همانند بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران متشکل از کارکنان دانشی اما با روحیه آسیب دیده است که در نتیجه عدم توجه به روحیات کارکنان در ادغام‌های سازمانی، عدم تشریح مناسب وظایف محوله، عدم توجه به شایسته سالاری در اختصاص پست‌های سازمانی، استفاده از رانت در انتصاب‌ها، و سلسله مراتب زیاد، ارتباط کارکنان با مدیران را سخت می‌کند. با این حال، بررسی دقیق پژوهشگران از وضعیت روحی و روانی کارکنان نشان داد که مسائل روحی در این سازمان در سطح پایین قرار دارد و توجه چندانی به روحیه و روان کارکنان نشده است. در نتیجه این اقدام، نه تنها موفقیت چندانی در تحقق اهداف سازمان احصا نشده است؛ بلکه مقاومت‌هایی از سوی کارکنان با تجربه در بروز ندادن حالت روحی و روانی خود چالش‌های زیادی را در سالیان اخیر برای این سازمان به وجود آورده است. براین اساس، پژوهشگران به منظور خروج از این چالش در تلاش هستند که الگویی از مؤلفه‌های عوامل ضربات روحی سازمانی، پیامدهای ضربات روحی و ویژگی‌های سازمان‌های آسیب دیده را که در پژوهش‌های گذشته کمتر به آنها توجه شده، ارائه نمایند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای اطلاعاتی امروز، ذینفعان سازمان‌ها از سازمان‌ها خواسته‌هایی دارند که برخی موارد با روحیات و احساسات کارکنان در تضاد بوده و انجام آنها موجب تحمیل فشار روانی به کارکنان و مجموعه سازمان می‌گردد. از این رو، توجه به بهداشت روان و ایجاد سازوکار مناسب جهت تأمین آن در سازمان امری ضروری است (Switzer, 2001). افراد ممکن است تحت فشارهای کاری و محیطی دچار آسیب‌های روانی و جسمی شدیدی شوند. در این حالت بروز نتایج حاصل از ضربه‌های روحی و روانی و یا حتی فیزیکی در افراد اجتناب ناپذیر خواهد بود. مشابه افراد، سازمان‌ها نیز می‌توانند از ضربه روانی رنج ببرند. برای سازمان‌ها داشتن نیروی انسانی کارآمد و دارای ذهن و روان شاد، از مهم‌ترین سرمایه‌های

به شمار می‌رود. فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای شادابی بیشتر و به کارگیری راه کارهایی برای ممانعت از فشارهای روانی و ذهنی از اهمیت مضاعفی برخوردار است (Venugopal, 2016).

سازمان‌هایی که دچار ضربه روحی شده‌اند، معمولاً ویژگی‌های ابتدایی را از خود بروز می‌دهند که می‌تواند زنگ خطری برای مدیران سازمان برای توجه هر چه بیشتر به علائم سازمان و نشان دادن واکنش مناسب برای خنثی کردن اثرات ناشی از این ضربات باشد (Ahmadi et al., 2014). سازمان‌ها و ارکان آنها، در معرض ضربات و آسیب‌ها و شوک‌های مختلفی قرار دارند. گام اول در زمینه مدیریت ضربات روحی، شناسایی عوامل آسیب و عوامل ضربه روحی و مدیریت آن در سازمان می‌باشد (Kolivand & Sarlak, 2014).

از نظر اندیشمندان، ویژگی‌های سیستم‌ها و سازمان‌های آسیب دیده به شرح زیر است:

۱. روابط خصمانه با محیط: زمانی که عملکرد سازمان از سوی محیط و ذی‌نفعان با انتقاد مواجه می‌شود و محیط سازمان آشفته و غیر حمایتی می‌شود (Kolivand & Sarlak, 2014).
۲. افزایش روابط و تعاملات درونی: وقتی سازمانی روابط خود را با محیط کاهش می‌دهد، سعی می‌کند تا با افزایش تعاملات درونی با اعضا، خلا رابطه با محیط را جبران کند (Davies, 2019).
۳. افزایش تنش و اضطراب و ناامیدی: دور شدن از محیط بیرونی و محدود شدن به محیط درونی ممکن است تنش و اضطراب اعضای سازمانی که دچار ضربه روحی شده است را به دلیل غالب شدن حس بی‌پناهی و ناامیدی، افزایش دهد (Hormann & Vivian, 2005).

در سازمان‌هایی که دچار صدمات روحی شده‌اند، افراد به صورت جمعی، احساس یأس و ناامیدی می‌کنند. آنها دور نمای روشنی برای خود نمی‌بینند و این امر موجب افسردگی و از دست دادن انرژی و انگیزه کاری آنان می‌شود (Ahmadi et al., 2014). در سازمان‌های دولتی تمثیلی وجود دارد که از آن به مثابه باتلاقی یاد می‌کنند. کارکنان در طول زمان در آن فرو می‌روند و از پویایی و نشاط کافی برخوردار نیستند و همانند فردی که در باتلاق گیر کرده باشد، در محیط مکرر کاری خود دست و پا می‌زنند و به مرور زمان توانایی‌های درونی خود را از دست داده، و در بلند مدت به فردی خسته و ناامید تبدیل می‌شوند (Kari A O'grady & Douglas, 2021). در اثر وارد شدن ضربات روحی، پیامدها و نتایجی را می‌تواند به بار آورد که حتی با برطرف شدن خود اثر، ضربه روحی در کارکنان باقی بماند و نتایجی را بر ارکان سازمان داشته باشد (Uca, 2019).

پیامدهای ضربه روحی در سطح احساسی

ضربه روحی شخصی به وسیله روان‌شناسان به عنوان یک شرایط استثنایی توصیف شده به طوری که خارج از تجربه معمولی انسان بوده و با یک تهدید جدی نسبت به زندگی او و یا نقص در حالت فیزیکی او همراه است. علاوه بر حوادث یاد شده، نداشتن مهارت لازم برای انجام کار و ضعف مدیریت شخصی و عدم موفقیت در انجام کارها نیز می‌تواند باعث ایجاد ضربه روحی شود. پیامدهایی که این عوامل از نظر احساسی بر سازمان می‌گذارند این است که احساس یأس و

نامیدی بر سازمان حاکم می‌شود و بی‌ثباتی در سطح تمایلات کارکنان ایجاد می‌شود و مدیران و کارکنان انگیزه کاری خود را از دست داده و افراد دچار افسردگی شده و روابط آنها توأم با ترس و پرخاشگری می‌گردد. افراد روحیه و خوش‌بینی خود را از دست داده و در سازمان انگیزه و انرژی لازم برای انجام کارها به چشم نمی‌خورد. ضربه روحی سازمانی پدیده‌ای است که نسبت به توانایی افراد و سازمان تأثیر گذار بوده و در نتیجه باعث از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی می‌شود (Hormann & Vivian, 2005).

پیامدهای ضربه روحی در سطح کاری

گاهی اوقات ممکن است پیامدهای ضربه روحی به خود کار وارد شود. ضربه روحی کاری نیز می‌تواند توسط گروه‌های دیگر شناسایی شده و آنها را تحت تأثیر قرار داده و بدین وسیله ضربه روحی به بخش‌های چندگانه‌ای از سازمان رسیده و ضربه روحی سازمانی شکل گیرد. ضربه روحی در سطح کاری می‌تواند مهارت‌های کارکنان در محل کار را کاهش دهد. اگر این ضربه روحی برای مدت طولانی طول بکشد، می‌تواند روی بهره‌وری سازمان تأثیر بگذارد. سازمان در برکه سمی از کارکنان و محیط سمی و آلوده داخلی و خارجی گرفتار می‌شوند و تعهد و وفاداری آنها کاهش یافته و حتی ممکن است سازمان را فراسوی مرگ بکشاند (Switzer, 2001).

پیامدهای ضربه روحی در سطح سازمانی

ضربه روحی سازمانی می‌تواند به صورت مستقیم و غیر مستقیم و یا یکباره و تدریجی اتفاق بیفتد. سازمان‌هایی که دچار ضربه روحی شده‌اند، معمولاً حالت رکود داشته، فناوری مناسبی ندارند و با عملکردی کاهش یافته سیر نزولی پیدا می‌کنند (Kolivand & Sarlak, 2014).

پیامدهای ضربه روحی در سطح جامعه

سازمان‌ها به عنوان شبکه‌ای از نهادهای اجتماعی ایفای نقش می‌کنند. ساختارهای اجتماعی در خط‌مشی‌گذاری‌ها مؤثر واقع می‌شوند. دولت علاوه بر تأمین نیازها و خواسته‌های سازمان‌ها، منافع عام و ذی‌نفع‌ها را نیز مد نظر قرار می‌دهند. تعداد زیادی از محققان به اهمیت ضربه روحی سازمانی در جامعه پی‌برده‌اند (Venugopal, 2016). به طور کلی نگاهی به پیشینه‌های تحقیقاتی انجام شده در حوزه رفتاری نشان می‌دهد که اگرچه تلاش شده است در تحقیقات گذشته به برخی از ابعاد و مؤلفه‌های پیامدهای ضربات روحی اشاره شود، با این حال، دسته‌بندی جامعی از مؤلفه‌های درونی پیامدهای ضربات روحی در دست نیست. در این راستا، لازم است الگوی جامع در رابطه با مؤلفه‌های عوامل ایجاد کننده و پیامدهای ضربات روحی و ویژگی سازمان‌های آسیب دیده ارائه شود تا ضمن پوشش خلاء تحقیقاتی موجود در این حوزه، الگوی مطلوب رفتاری برای مدیران سازمان‌های دولتی ارائه شود تا با استفاده از مدل مذکور، بسیاری از چالش‌های موجود در حوزه فرد-سازمان کاهش یابد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش انجام کار، آمیخته از نوع اکتشافی است و از نظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه) و از نظر نوع داده در حیطه تحقیقات آمیخته (کیفی-کمی) دسته‌بندی می‌شود. از نظر مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی است. همچنین، با توجه به غیر تجربی بودن پژوهش، میزان مداخله پژوهشگر در فرایند اجرای پژوهش حداقلی است.

جامعه پژوهش برای مرحله کیفی، شامل خبرگان دانشگاهی متخصص در حوزه مدیریت دولتی است. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه عبارتند از: مدیرانی که از تجربه و سوابق بالای مدیریتی برخوردار بودند (حداقل ۱۵ سال)، اساتید دانشگاهی رشته مدیریت دولتی که سابقه پژوهش در حیطه موضوع پژوهش را داشته و یا این که این حیطه جزء علائق پژوهشی آن‌ها به شمار می‌رفت. به علت عدم احصاء تمام افراد خبره در بانک اطلاعات خاص نمی‌توان به این لیست اکتفا کرد و ممکن بود خبرگانی باشند که در این زمینه سابقه اجرایی یا تخصص داشته باشند و بتوانند اطلاعات گران‌بهایی را در اختیار پژوهشگران قرار دهند، از این رو از خبرگان حاضر در لیست خواسته شد تا خبرگانی که از دید آن‌ها می‌توانستند در بخش کشف داده‌های کیفی به پژوهشگر کمک کنند معرفی کنند. مرحله نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدف‌مند قضاوتی، تا سرحد اشباع اطلاعات، انجام و تعداد ۱۰ نفر از خبرگان به عنوان نمونه آماری بخش کیفی شناسایی و در فرایند روش دلفی مشارکت داده شدند. با استفاده از این روش، ابتدا داده‌های گردآوری شده از مطالعات مبانی نظری مانند جدول ۳ را در قالب پرسش‌نامه‌ای تنظیم و با عنوان پرسش‌نامه دور اول دلفی، در اختیار نمونه آماری گذاشته شد و سپس با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، با اعضای نمونه آماری مصاحبه به عمل آمده و در نهایت پس از تأیید، وارد پرسش‌نامه بسته دور دوم و سپس با حذف و شناسایی مؤلفه‌های ارائه شده دور دوم، پرسشنامه دور سوم طراحی و در اختیار خبرگان قرار گرفت. هدف پژوهشگر از مصاحبه دور اول، شناسایی مؤلفه‌های جدید پیامدهای ضربات روحی سازمانی و ویژگی سازمان‌های آسیب دیده از طرف خبرگان و در دور دوم و سوم جهت اشباع اطلاعات بوده است. همچنین، جامعه آماری برای مرحله کمی، شامل تمامی کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت بوده است. تعداد ۳۳۸ نفر به عنوان نمونه آماری بر اساس جدول مورگان در نظر گرفته شد (جدول شماره ۱ ملاحظه شود). ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه ۵۵ سوالی دربرگیرنده شاخص‌های عملیاتی متغیرهای پژوهش پس از انجام مراحل روایی و پایایی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، بین کارکنان وزارت صنعت و معدن و تجارت توزیع شد که در نهایت تعداد ۳۳۸ پرسش‌نامه برگشت داده شد.

جدول ۱. تعداد نمونه آماری بر اساس هر خوشه (Source: By author)

استان	تعداد نمونه
استان گیلان	۱۱۳
استان هرمزگان	۶۲

استان	تعداد نمونه
استان خراسان رضوی	۸۶
استان کرمانشاه	۷۷
جمع	۳۳۸

در جدول شماره ۲ نمونه استفاده شده از ادبیات تحقیق مقالات مختلف طی فرایند جدول خواندن آورده شده است.

جدول ۲. جدول خواندن (نمونه‌ای از ادبیات تحقیق استفاده شده) (Source: By author)

منبع	نشانه‌های ساختاری متن	ایده‌های مندرج در متن
Switzer, 2001	ضربه روحی سازمانی به کاهش وفاداری کارکنان منجر می‌گردد.	در اثر ضربات روحی وفاداری کارکنان به سازمان به شدت کاهش یافته و کارکنان سازمان را ترک می‌کنند.
Naz et al., 2011	ضربه سازمانی موجب بروز افسردگی در کارکنان می‌شود.	سازمان‌هایی که دچار ضربه روحی می‌شوند نتایج متفاوتی را به بار می‌آورند، یکی از این نتایج افسردگی کارکنان سازمان می‌باشد.
Hormann & Vivian, 2005	ایجاد ضربه روحی در سازمان منجر به بسته شدن مرز بین سازمان و محیط می‌شود.	به محیط به عنوان دشمن یا نیروی متخاصم نگاه می‌شود. در این صورت، بازخور و با اطلاعات بیرونی اندکی مورد پذیرش قرار می‌گیرد.
Hormann & Vivian, 2005	ضربه روحی در سازمان منجر به تمرکز بر روابط درونی می‌شود.	به منظور برقراری امنیت و حمایت از کارکنان، بر روابط داخلی (درون سازمان) تاکید می‌شود و به بیرونی‌ها با دید شک و ظن نگاه می‌شود

برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه از معیار مقبولیت و قابلیت تأیید استفاده شده است. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین، برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به سه نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید، برگردانده و نکات پیشنهادی اعمال شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده شده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۳ مصاحبه برگزیده و هر کدام دوبار در فاصله زمانی ۱۴ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند.

پس از آنکه شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به متغیر بر مبنای روش داده بنیاد (مرحله کیفی) استخراج و متغیرهای مشهود و مکنون مدل اندازه‌گیری تبیین شد، در ادامه مبتنی بر متغیرهای مشهود شناسایی شده در مدل اندازه‌گیری، به تبیین پرسش‌نامه پژوهش برای آزمون مدل اندازه‌گیری پرداخته شد. در این راستا پرسش‌نامه پژوهش از ۵۵ شاخص اندازه‌گیری تشکیل یافته است که روایی آن از طریق روایی محتوی و تحلیل عاملی تأیید شد. همچنین، پایایی پرسش‌نامه نیز به روش آلفای کرونباخ آزمون گردید. برای این منظور، یک نمونه ۳۰ تایی از پرسش‌نامه بین کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت توزیع شد و در نهایت میزان آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه (۰/۸۹۷) محاسبه شد که قابلیت اعتماد ابزار گردآوری داده‌ها را تأیید می‌نماید.

یافته‌های پژوهش

همانگونه که در فراگرد اجرای پژوهش بیان شد، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از روش داده بنیاد استفاده شده است. به این صورت که در ابتدا پژوهشگر پس از مطالعه در ادبیات تحقیقات گذشته و رسیدن به چند متغیر، الگوی ابتدایی را ترسیم و با طرح پرسش‌نامه نیمه ساختاریافته مصاحبه‌ای را با خبرگان حوزه مدیریت دولتی داشت و در طول فرایند مصاحبه عبارت‌های بیانی مصاحبه شونده‌گان را جمع‌بندی نمود و پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول، آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم طی فرایند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته و در ادامه به کدگذاری مفهوم به روش دستی پرداخته شد (مرحله دوم، کدگذاری اولیه). در مرحله سوم، که به نام کدگذاری گزینشی معروف است، تلاش شد تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط با موضوع، مفاهیم گزینشی احصا شود. در مرحله چهارم، با انجام بازبینی مجدد بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مفاهیم گزینشی (بر اساس محتوی و ظاهر) پرداخته شود. در ادامه، با بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از تم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد و در مرحله پایانی نیز گزارش نهایی ارائه گردید. نتایج نهایی داده بنیاد در جدول شماره ۳ ارائه شده است. حرف M در جدول نشان دهنده شماره خبرگانی که در مصاحبه شرکت داشتند و حرف P نشان دهنده دور تکینک دلفی و وارد شدن مؤلفه به مدل است. بر اساس مفاهیمی که در این گام حاصل گردید، مقوله‌های اولیه شکل گرفتند. کدگذاری باز و مقوله پردازی داده‌ها در جهت شناسایی معیارها و زیر معیارهای ضربات روحی سازمانی در سازمان‌های دولتی صورت گرفت.

جدول ۳. شناسایی مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه از خبرگان (مفاهیم استخراج شده) (Source: By author)

مقوله سطح دوم	مقوله سطح اول	مفهوم	P	M
	افراط گرایی در ایجاد عوامل حفاظتی در محیط کار	استفاده زیاد و بیش اندازه از دوربین‌های مدار بسته و عوامل حفاظتی برای کنترل کارکنان	1	M2
شناسایی مضمون فراگیر	پیچیدگی سازمان	داشتن سطوح و نیروی کار بیش از اندازه و پیچیدگی سازمانی	1	M6
	اندازه سازمان			
	تغییر چشم انداز و مأموریت سازمان	تغییرات ناگهانی و پی در پی چشم انداز و مأموریت‌های سازمانی	1	M1-M4
	سطح بالای بروکراسی در سازمان	بالا بودن سطح کاغذ بازی و قوانین بیش از اندازه که قدرت مانور کارکنان را در سازمان کاهش می‌دهد	1	M7
	فقدان سیستم مدون استخدام کارکنان	نبود سیستم‌هایی درست و دائمی برای انتخاب و استخدام کارکنان در سازمان‌ها	1	M2

مقوله سطح دوم	مقوله سطح اول	مفهوم	P	M
عوامل رفتاری	عوامل انسانی	انتخاب مدیران و یا دادن پست در سازمان با استفاده از رفتارهای غیر اخلاقی	1	M3-M2
		بروز رفتار ضد ارزشی	1	M9
		نبود محیط سالم برای بروز نظرات و ایده‌های کارکنان در سازمان	1	M4
عوامل محیطی	عوامل محیطی	نبود نیروهای کار بلد و متخصص در سازمان	1	M10
		اگر محیط بیرونی سازمان نا آرام و سازمان با عوامل محیطی درگیر باشد نتوان به سادگی خود را با محیط تطبیق دهد	1	M6
ویژگی‌های سازمان‌های آسیب دیده	عوامل رفتاری	ضربه روحی باعث می‌شود که بین کارکنان در یک واحد و یا بین واحدهای مختلف تعارض و درگیری ایجاد شود.	1	M2
		بروز تنش‌های بین فردی و بین واحدی	2	M8
		عدم اعتماد کارکنان به هم	1	M10
		کارکنان سعی می‌کنند حضور کمتری در سازمان داشته باشند و با گرفتن مرخصی‌های استعلاجی، غیبت‌های بیش از اندازه خود را توجیح کنند.	2	M2
		غیبت بیش از حد کارکنان با ارائه مرخصی استعلاجی دروغین	1	M10
		عدم رضایت شغلی	1	M2
		کارکنان از شغل خود رضایت ندارند	1	M2-M10
		کاهش هویت سازمانی	1	M5
		کاهش اعتبار و اعتماد اطرافیان به سازمان	1	M4
		اعتبار و اعتماد سازمان در بین سازمان‌های دیگر کاهش می‌یابد.	1	M7
پایدهای احساسی ضربات روحی	پایدهای انسانی	منافع فرد و منافع سازمان با هم تعارض پیدا می‌کند	1	M4
		ایجاد تضاد منافع در سازمان	1	M7
		احساس سرخوردگی و مفید نبودن	1	M10
		کارکنان احساس سرخوردگی و مفید نبودن دارند	2	M3
		از دست رفتن استعداد و تحلیل انرژی کارکنان	1	M6-M8
		برخی از نیروها با توجه به کاهش انگیزه‌شان استعداد و انرژی‌شان کاهش می‌یابد.	2	M3
		بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سرنوشت سازمان	1	M3
		کارکنان نسبت به سرنوشت سازمان کاهش انگیزش	1	M3
افزایش بی‌تفاوتی در محیط کار	2	M3		
نقصان ذهنی در سازمان افزایش می‌یابد	1	M1-M9		
پایدهای کاری ضربات روحی	پایدهای انسانی	عده از کارکنان با پیدا کردن موقعیتهای شغلی بهتر و یا حتی با حقوق و مزایای کمتر حاضر به ترک سازمان می‌شوند.	2	M2-M6-M8
		ترک سازمان	1	M5
		کاهش کیفیت کار	1	M10
		گاهی سازمان به سمت ورشکستگی می‌رود.	1	M10
افزایش هزینه‌های آموزشی کارکنان	افزایش هزینه‌های آموزشی کارکنان	کارکنان با پیدا نکردن علل کاهش کیفیت کار سعی در افزایش آموزش کارکنان دارد.	1	

مقوله سطح دوم	مقوله سطح اول	مفهوم	P	M
	فراموشی کار	کار اصلی و هدف در سازمان فراموش می‌شود	1	M5
پیامدهای سازمانی ضربات روحی	کاهش بهره‌وری سازمانی	اثر بخشی و بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد.	1	M7-M3
	کاهش محتوای اخلاقی خدمات قابل ارائه از سوی سازمان	محتوای اخلاقی خدمات قابل ارائه از سوی سازمان کاهش پیدا می‌کند.	1	M2
	مرگ سازمانی	گاهی اثرات ضربات روحی به اندازه‌ای بر روی سازمان اثر می‌گذارد که منجر به از بین رفتن سازمان می‌شود	1	M10
	افزایش مهاجرت و پناهندگی	برخی از کارکنان به فکر خروج از سازمان و مهاجرت و پناهنده شدن در کشورهای دیگر می‌افتند	1	M5
پیامدهای محیطی ضربات روحی	عدم اعتماد کارکنان و جامعه به سازمان	در جامعه نسبت به سازمان و همچنین خود کارمندان نسبت به سازمان اعتماد ندارند.	1	M3
	کاهش فعالیت شرکت و روند نزولی سازمان و احتمال عدم تداوم فعالیت و نهایتاً افزایش بیکاری	فعالیت‌های شرکت روز به روز کاهش پیدا می‌کند و با کاهش فعالیت شرکت و احتمال عدم تداوم فعالیت شرکت، بیکاری افزایش می‌یابد	1	M9
	کاهش رشد اجتماعی در ابعاد دیگر	رشد اجتماعی در سطوح مختلف جامعه کاهش می‌یابد	2	M10

پس از مشخص شدن مؤلفه‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در مرحله اول، پرسش‌نامه بسته مرحله دوم با عنوان پرسش‌نامه «طراحی الگوی ضربات روحی سازمانی» که با استفاده از طیف نه‌گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) تنظیم شده، در اختیار نمونه آماری مرکب از ۱۰ نفر خبرگان گذاشته شد. در این مرحله نیز تعدادی مؤلفه به مدل اضافه و تعدادی از مؤلفه‌ها که نمره میانگین آن‌ها پایین‌تر از ۶ بود از مدل حذف گردیدند و در انتها برای مرحله سوم نیز روند مرحله دوم ادامه پیدا نمود و مجدداً با اضافه و حذف نمودن مؤلفه‌هایی که در مرحله قبل به دست آمده بود پرسش‌نامه مرحله سوم طراحی و در اختیار خبرگان قرار داده شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴. نتایج دور سوم دلفی (Source: By author)

میانگین	انحراف معیار	واریانس	کمترین	بیشترین
۸/۲	۰/۶۳۲	۰/۴	۷	۹
s1				
۷	۱/۵۶۳	۲/۴۴۴	۴	۹
۷/۵	۱/۰۸	۱/۱۶۷	۶	۹
۷/۵	۱/۲۶۹	۱/۶۱۱	۵	۹
۷/۴	۱/۲۶۵	۱/۶	۶	۹
۸/۲۵	۰/۷۰۷	۰/۵	۷	۹
۷/۷	۱/۰۵۹	۱/۱۲۲	۶	۹
۶/۶	۱/۱۷۴	۱/۳۷۸	۵	۹
۸	۰/۹۴۳	۰/۸۸۹	۷	۹
۷/۳	۱/۱۶	۱/۳۴۴	۶	۹

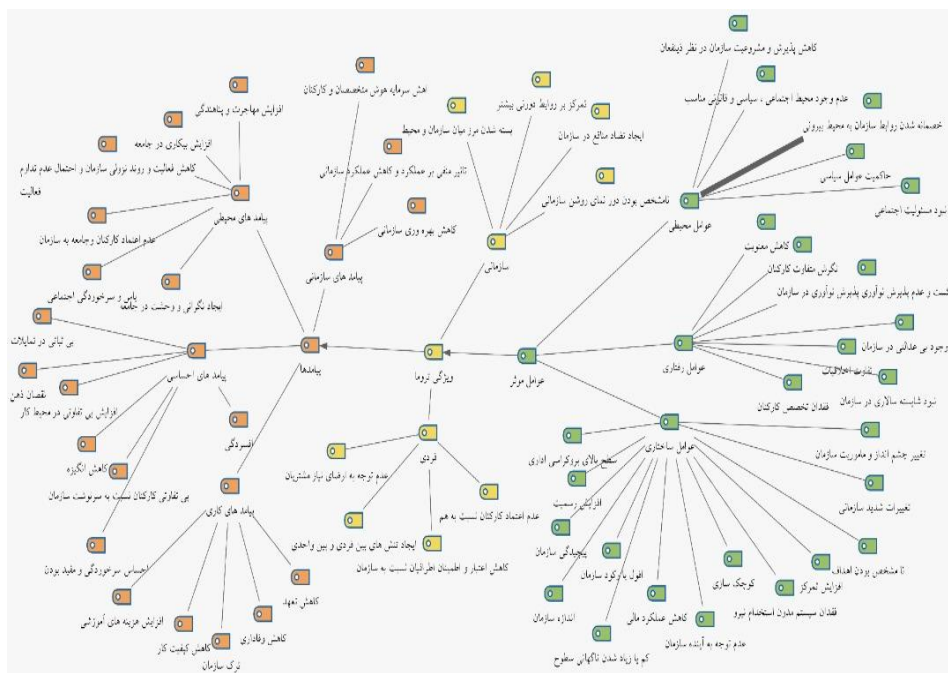
میانگین	انحراف معیار	واریانس	کمترین	بیشترین	
۷/۱	۱/۶۶۳	۲/۷۶۷	۴	۹	افزایش تمرکز
۷/۳	۱/۴۹۴	۲/۲۳۳	۵	۹	افزایش رسمیت
۷/۸	۰/۶۳۲	۰/۴	۷	۹	تغییر چشم‌انداز و مأموریت سازمان
۶/۸	۱/۲۲۹	۱/۵۱۱	۵	۹	پیچیدگی سازمان
۶/۲۲۲	۱/۲۰۲	۱/۴۴۴	۴	۸	فقدان تخصص کارکنان
۵/۵	۰/۹۷۲	۰/۹۴۴	۴	۷	افراط‌گری در ایجاد عوامل حفاظتی در محیط کار (مانند دوربین مدار بسته)
۷/۹	۰/۷۳۸	۰/۵۴۴	۷	۹	سطح بالای بوروکراسی اداری
۶/۷	۰/۸۲۳	۰/۶۷۸	۶	۸	فقدان سیستم مدون استخدام نیرو
۸/۱	۰/۳۱۶	۰/۱	۸	۹	نبود شایسته‌سالاری در سازمان
۷/۱	۱/۷۹۲	۳/۲۱۱	۴	۹	تفاوت اخلاقیات
۸/۸	۰/۴۲۲	۰/۱۷۸	۸	۹	بی‌عدالتی
۷/۶	۱/۰۷۵	۱/۱۵۶	۶	۹	ضعف در ارتباطات
۷/۲	۱/۰۳۳	۱/۰۶۷	۶	۹	شکست و عدم پذیرش نوآوری
۶/۲	۱/۲۲۹	۱/۵۱۱	۵	۸	کاهش معنویت
۵/۲	۱/۰۳۳	۱/۰۶۷	۴	۷	ویژگی‌های شخصیتی افراد
۶/۶	۱/۵۰۶	۲/۲۶۷	۴	۹	نگرش منفی افراد
۴/۷	۱/۲۵۲	۱/۵۶۷	۳	۷	عدم تطابق فرهنگی سازمانی و فردی
۵/۹	۱/۳۷	۱/۸۷۸	۴	۸	بروز رفتارهای ضد ارزشی سازمانی
۴/۸	۱/۹۸۹	۳/۹۵۶	۱	۸	سکوت سازمانی
۷/۸	۰/۹۱۹	۰/۸۴۴	۶	۹	کاهش پذیرش و مشروعیت سازمان در نظر ذینفعان
۷/۳	۱/۱۶	۱/۳۴۴	۶	۹	حاکمیت عوامل سیاسی
۷/۸	۱/۰۳۳	۱/۰۶۷	۶	۹	نبود مسئولیت اجتماعی
۸	۱/۲۴۷	۱/۵۵۶	۵	۹	عدم وجود محیط اجتماعی سیاسی و قانونی مناسب
۷/۲	۱/۳۱۷	۱/۷۳۳	۵	۹	تفاوت محیط فرهنگی و فرهنگ فردی
۷/۲	۰/۹۱۹	۰/۸۴۴	۵	۸	خصمانه شدن روابط سازمان با محیط بیرونی
۴/۳	۱/۷۰۳	۲/۹	۱	۷	مرگ سازمان
۷/۴	۱/۰۷۵	۱/۱۵۶	۶	۹	عدم توجه به ارضای نیازهای مشتریان
۷/۴	۰/۸۴۳	۰/۷۱۱	۶	۹	نامشخص بودن دورنمای روشن سازمانی
۷/۱	۰/۷۳۸	۰/۵۴۴	۶	۸	بسته شدن مرز میان سازمان و محیط
۷/۴	۱/۰۷۵	۱/۱۵۶	۶	۹	تمرکز بر روابط درونی بیشتر
۷/۷	۰/۶۷۵	۰/۴۵۶	۶	۸	ایجاد تنش‌های بین فردی و بین واحدی
۷/۶	۰/۶۹۹	۰/۴۸۹	۶	۸	ایجاد تضاد منافع در سازمان
۶/۶	۱/۲۶۵	۱/۶	۴	۸	غیبت بیش از حد کارکنان با ارائه استعلاجی دروغین
۶/۴	۰/۸۴۳	۰/۷۱۱	۵	۸	عدم رضایت شغلی در سازمان
۷	۰/۹۴۳	۰/۸۸۹	۵	۸	عدم اعتماد کارکنان نسبت به هم
۵	۱/۱۵۵	۱/۳۳۳	۳	۶	نبود فناوری مناسب در سازمان (استفاده از فناوری‌های پرهزینه و قدیمی و استفاده از فناوری‌های نامناسب و کم‌بازده)
۶/۶	۱/۰۷۵	۱/۱۵۶	۵	۸	کاهش هویت سازمانی
۷/۱	۰/۸۷۶	۰/۷۶۷	۶	۹	کاهش اعتبار و اعتماد اطرافیان نسبت به سازمان
۷/۴	۰/۹۶۶	۰/۹۳۳	۶	۸	بی‌ثباتی در تمایلات کارکنان
۸/۲	۰/۴۲۲	۰/۱۷۸	۸	۹	افسردگی

میانگین	انحراف معیار	واریانس	کمترین	بیشترین	
۷/۷	۰/۹۴۹	۰/۹	۶	۹	احساس سرخوردگی و مفید نبودن
۷/۹	۰/۷۳۸	۰/۵۴۴	۷	۹	بی تفاوتی کارکنان نسبت به سرنوشت سازمان
۸/۶	۰/۵۱۶	۰/۲۶۷	۸	۹	کاهش انگیزه
۷/۴	۱/۰۷۵	۱/۱۵۶	۶	۹	افزایش بی تفاوتی در محیط کار
۶/۸	۱/۲۲۹	۱/۵۱۱	۵	۹	نقصان ذهنی
۷/۵	۰/۸۵	۰/۷۲۲	۶	۹	از دست رفتن استعداد و تحلیل انرژی کارکنان
۸/۳	۰/۶۷۵	۰/۴۵۶	۷	۹	کاهش تعهد
۸/۴	۰/۶۹۹	۰/۴۸۹	۷	۹	کاهش وفاداری
۶/۵	۱/۵۸۱	۲/۵	۳	۸	ترک سازمان
۶/۳	۱/۲۵۲	۱/۵۶۷	۴	۸	کاهش کیفیت کار
۶	۱/۴۹۱	۲/۲۲۲	۴	۸	فراموشی کار
۶/۹	۱/۳۷	۱/۸۷۸	۴	۸	افزایش هزینه‌های آموزشی کارکنان
۷/۵	۰/۸۵	۰/۷۲۲	۶	۹	تأثیر منفی بر عملکرد و کاهش عملکرد سازمانی
۶/۸	۲/۲۵۱	۵/۰۶۷	۱	۹	کاهش سرمایه هوش متخصصان و کارکنان حرفه ای
۴/۸	۲/۵۳	۶/۴	۱	۸	مرگ سازمان
۵/۳	۱/۴۹۴	۲/۲۳۳	۳	۷	کاهش محتوای اخلاقی خدمات قابل ارائه از سوی سازمان
۷/۸	۰/۶۳۲	۰/۴	۷	۹	کاهش بهره وری
۷/۷	۰/۸۲۳	۰/۶۷۸	۶	۹	ایجاد نگرانی و وحشت در جامعه
۷/۹	۰/۷۳۸	۰/۵۴۴	۷	۹	یاس و سرخوردگی اجتماعی
۷/۷	۰/۸۲۳	۰/۶۷۸	۶	۹	عدم اعتماد کارکنان و جامعه به سازمان
۷/۵	۱/۰۸	۱/۱۶۷	۶	۹	کاهش فعالیت و روند نزولی سازمان و احتمال عدم تداوم و فعالیت و نهایتاً افزایش بیکاری در جامعه
۶/۴	۱/۱۷۴	۱/۳۷۸	۵	۸	افزایش مهاجرت و پناهندگی

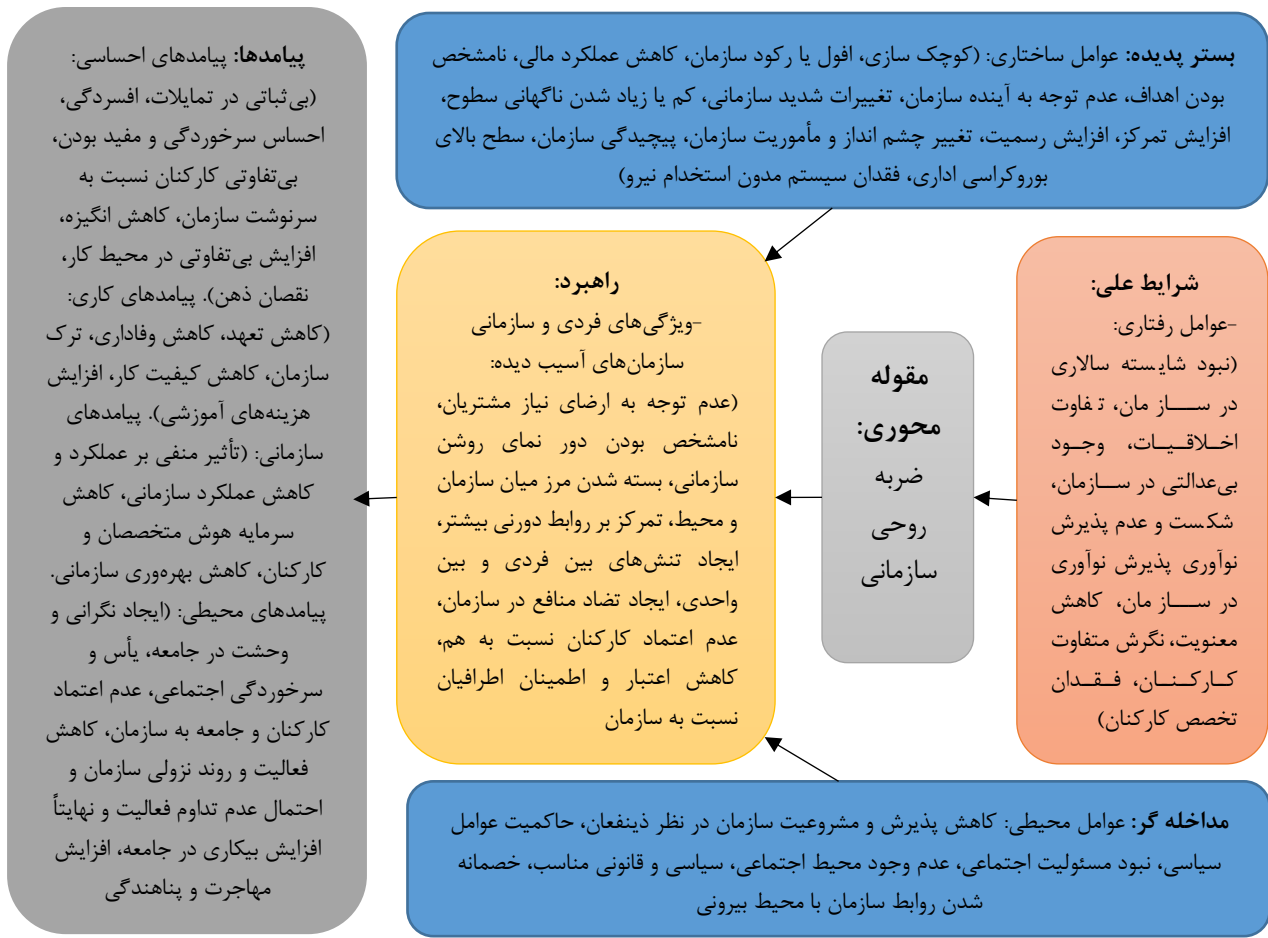
با توجه به اشباع اطلاعات گردآوری شده، روش دلفی با به اجماع رسیدن خبرگان در این مرحله متوقف و مدل نهایی پژوهش با استفاده از نرم افزار مکس کیودا مطابق شکل شماره ۱ است.

لذا، بر اساس مبانی نظری پژوهش و یافته‌های به دست آمده از خبرگان و مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۲ ارائه می‌گردد. پس از مشخص شدن متغیرهای مکنون و مشهود مدل ضربات روحی سازمانی که در شکل ۱ ارائه شده است، به اعتبار سنجی و آزمون مدل مبتنی بر داده‌های احصا شده از پرسش‌نامه در مرحله کمی پژوهش پرداخته شد. به این منظور، مدل اندازه‌گیری هر یک از ابعاد ذکر شده در مدل در نرم افزار Smart-PLS3 طراحی شد و آزمون تحلیل عاملی تأییدی دو سطحی برای آنان اجرا شد که در ادامه به تشریح یافته‌های این بخش پرداخته شده است.

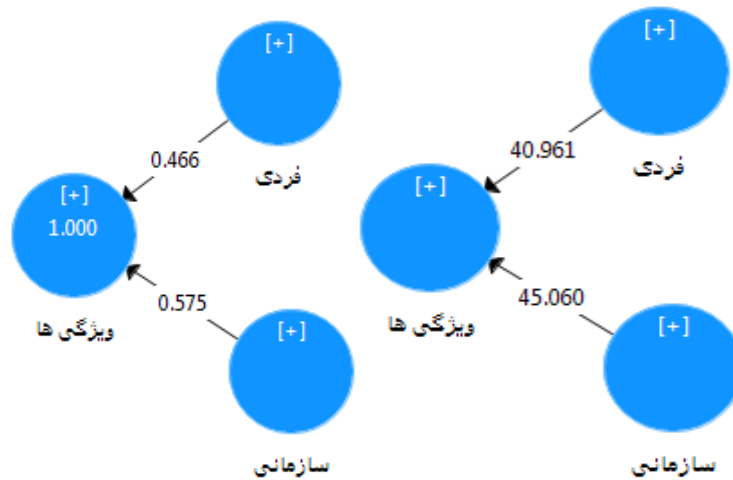
ویژگی سازمان‌های آسیب دیده متشکل از ۲ بعد است. مدل اندازه‌گیری راهبرد تکوینی است (انعکاسی نیستند). تحلیل عاملی مربوط به این سازه و مدل اندازه‌گیری در دو حالت استاندارد و معناداری در شکل شماره ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل استخراجی از نرم افزار مکس کیودا (Source: By author)

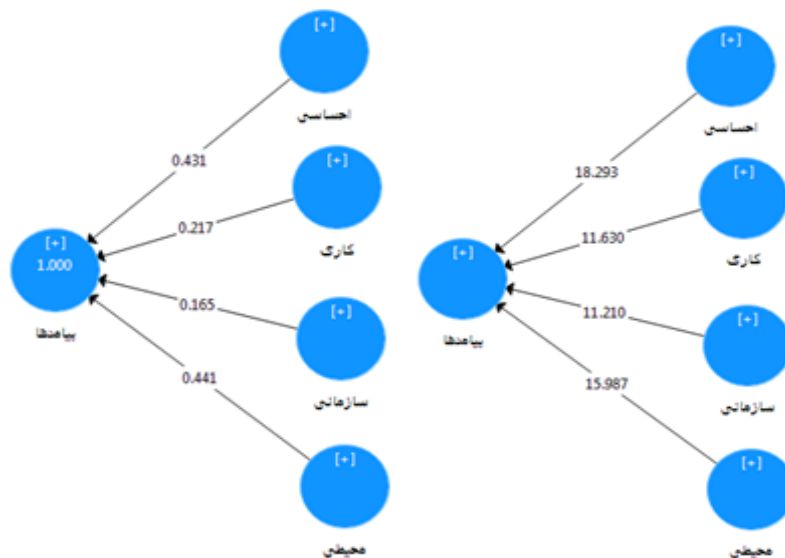


شکل ۲. مدل مفهومی ضربات روحی در سازمان‌های دولتی (Source: By author)



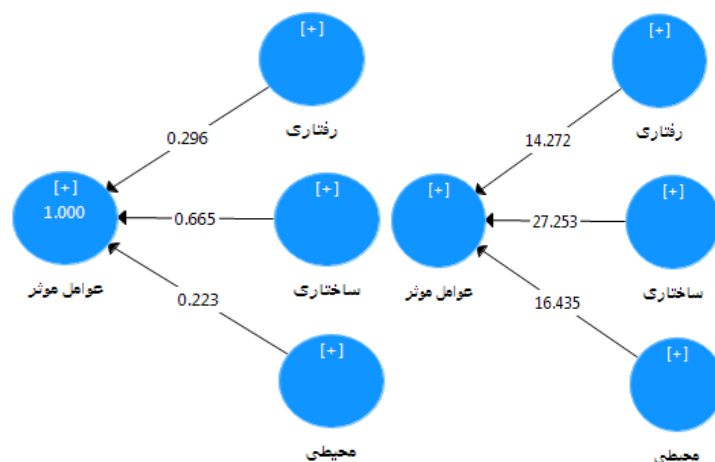
شکل ۳. حالت معناداری (چپ) و استاندارد (راست) مدل اندازه‌گیری ضربه روحی (Source: By author)

با توجه به شکل ۳ می‌توان دریافت که آماره تی مربوط به این متغیر بیشتر از $1/96$ بوده و از این منظور مورد تأیید قرار گرفته است. پیامدهای مدل متشکل از ۴ بعد است. مدل اندازه‌گیری این متغیر نیز تکوینی است. تحلیل عاملی مربوط به این سازه و مدل اندازه‌گیری در دو حالت استاندارد و معناداری در شکل شماره ۴ ارائه می‌شود.



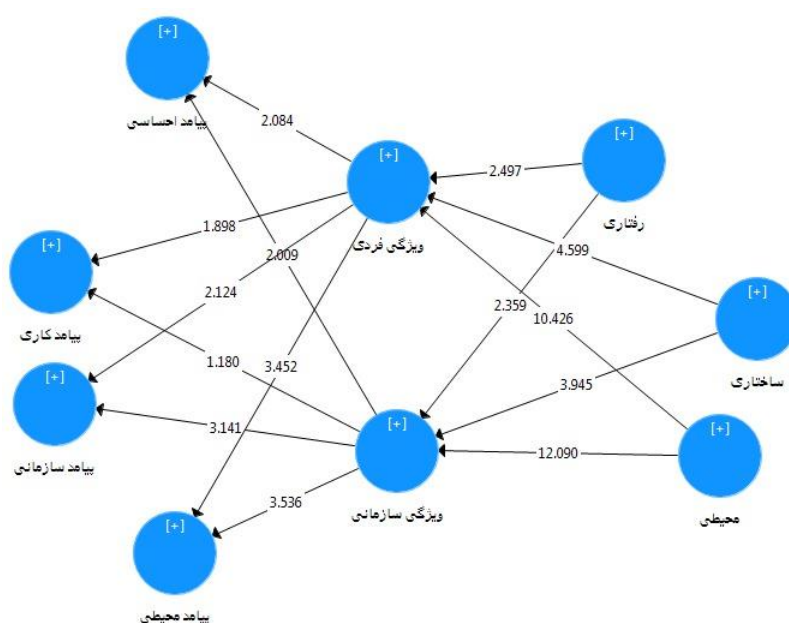
شکل ۴. حالت معناداری (چپ) و استاندارد (راست) مدل اندازه‌گیری پیامدها (Source: By author)

با توجه به شکل ۴ می‌توان دریافت که آماره تی مربوط به این متغیر، بیشتر از $1/96$ بوده و مورد تأیید قرار گرفته است. عوامل علی متشکل از ۳ بعد است. مدل اندازه‌گیری این متغیر نیز تکوینی است. تحلیل عاملی مربوط به این سازه و مدل اندازه‌گیری در دو حالت استاندارد و معناداری به شرح شکل شماره ۵ است.

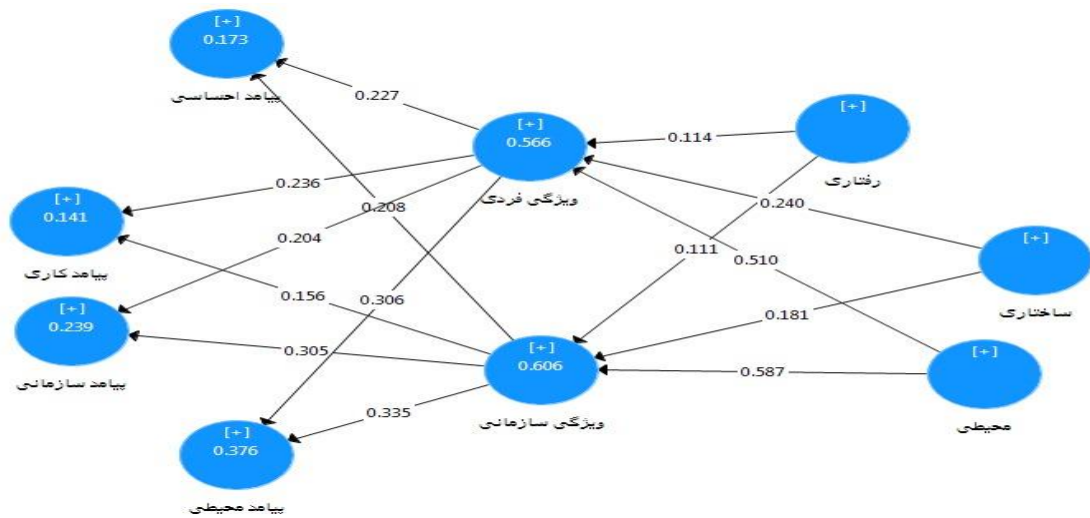


شکل ۵. حالت معناداری (چپ) و استاندارد (راست) مدل اندازه‌گیری عوامل علی (Source: By author)

با توجه به شکل ۵ می‌توان دریافت آماره تی مربوط به این متغیر نیز، بیشتر از $1/96$ بوده و مورد تأیید قرار گرفته است. خروجی نهایی تحلیل عاملی تأییدی مربوط به مدل اندازه‌گیری هریک از ابعاد درونی ضربات روحی سازمانی در شکل ۶ و ۷ نشان داده شده است که بیانگر ضرایب بالای هریک از متغیرهای آشکار و مکنون مربوط به متغیر هستند. به عبارت دیگر، نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که هریک از مؤلفه‌های مدل ضربات روحی سازمانی در وزارت صنعت، معدن و تجارت به خوبی از مدل ضربات روحی سازمانی حمایت کرده‌اند و مؤلفه‌های خوبی برای متغیر مکنون خود هستند. همچنین، نتایج تحلیل عاملی مربوط به هریک از مدل‌های ضربات روحی نیز نشان می‌دهد که شاخص‌های اندازه‌گیری ارائه شده برای هریک از آنان (با توجه به بارعاملی بالای $0/3$ هریک از شاخص‌ها) به خوبی از مؤلفه مربوط به خود حمایت کرده و در واقع ابزار مناسبی برای سنجش متغیر مکنون خود هستند.



شکل ۶. حالت معناداری مدل ساختاری در حالت جزئی (Source: By author)



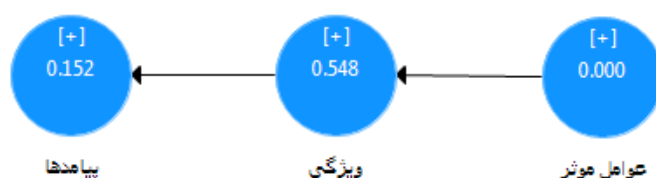
شکل ۷. حالت استاندارد مدل ساختاری در حالت جزئی (Source: By author)

جدول ۵. نتایج فرضیات تحقیق (Source: By author)

فرضیه	آماره T	میزان رابطه	رد/تأیید
عوامل موثر ← ویژگی	۲۹/۹۴۳	۰/۷۹۶	تأیید
رفتاری ← ویژگی فردی	۲/۴۴۲	۰/۱۱۳	تأیید
رفتاری ← ویژگی سازمانی	۲/۶۴۸	۰/۱۱۶	تأیید
ساختاری ← ویژگی فردی	۴/۶۱۸	۰/۲۳	تأیید
ساختاری ← ویژگی سازمانی	۳/۸۵۹	۰/۱۷۸	تأیید
محیطی ← ویژگی فردی	۱۱/۰۵۶	۰/۵۲۲	تأیید
محیطی ← ویژگی سازمانی	۱۳/۲۵۷	۰/۵۸۶	تأیید
ویژگی ← پیامدها	۱۵/۸۶۲	۰/۶۱۷	تأیید
ویژگی فردی ← پیامد احساسی	۲/۱۰۸	۰/۲۲۵	تأیید
ویژگی فردی ← پیامد کاری	۱/۸۳۷	**	رد
ویژگی فردی ← پیامد سازمانی	۱/۹۹۱	۰/۱۹۱	تأیید
ویژگی فردی ← پیامد محیطی	۳/۳۰۵	۰/۳۱	تأیید
ویژگی سازمانی ← پیامد احساسی	۲/۰۷۴	۰/۲۱۴	تأیید
ویژگی سازمانی ← پیامد کاری	۱/۳۵۵	**	رد
ویژگی سازمانی ← پیامد سازمانی	۳/۳۸۸	۰/۳۲	تأیید
ویژگی سازمانی ← پیامد محیطی	۳/۳۷۶	۰/۳۳۴	تأیید

هنگامی که یک مدل به طور مناسبی مشخص شد و داده‌ها به طور صحیح وارد شدند، برازش داده‌ها به مدل فرضی را باید مورد ارزیابی قرار داد. برای بررسی برازش مدل ساختاری، از پارامترهای متفاوتی استفاده می‌شود که یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها R^2 و Q^2 است که شاخص‌هایی برای ارزیابی مناسب بودن برازش مدل هستند. شاخص R^2 بیانگر میزان واریانس تبیین شده متغیر پنهان درونزا است که بواسطه متغیرهای پیش از خود، حاصل شده است و بر اساس دیدگاه هنسلسر و چن، مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به ترتیب به عنوان مقادیر کم، متوسط و زیاد رتبه‌بندی شده‌اند

درحالی که از نظر هیر این مقادیر به ترتیب ۰/۲۵، ۰/۵ و ۰/۷۵ است (Ghiasvand, 2018). در پژوهش حاضر این شاخص در مورد ویژگی ضربات روحی برابر با ۰/۶۳۳ و در مورد پیامدهای حاصل از نادیده گرفتن ضربات روحی با ۰/۳۸۰ است که به معنای برازش تقریباً قوی مدل ساختاری در حالت کلی، و برازش متوسط در حالت جزئی است. شاخص Q^2 به بررسی قدرت پیش‌بینی مدل می‌پردازد و اگر در مورد یک متغیر درون‌زا ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن دارد (Ghiasvand, 2018). این معیار در مورد پژوهش حاضر برای ویژگی ضربات روحی برابر با ۰/۵۴۸ است که تقریباً نشان‌دهنده قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی قوی مدل است.



شکل ۵. شماره مقدار Q^2 در مدل ترسیم شده

بحث و نتیجه گیری

تنش‌ها و شوک‌های روانی می‌تواند بر کل سازمان اثر کرده و به دنبال آن موجب کاهش عملکرد فردی، گروهی و سازمانی شود. یکی از مهم‌ترین پدیده‌های هزاره سوم در سازمان‌های امروزی، ضربه روحی سازمانی است که به طور فزاینده‌ای گریبانگیر سازمان‌ها شده است. به این منظور، هدف مطالعه حاضر واکاوی پیامدهای سازمانی حاصل از نادیده گرفتن ضربات روحی سازمانی است. به نظر می‌رسد ادامه یافتن شرایط نامطلوب بی‌توجهی به ضربه روحی و عدم ارائه راهکارهای اثر بخش در جهت کاهش این ضربات موجب ایجاد یک سلسله معیوب در سازمان خواهد شد که سرانجام باعث از بین رفتن یا کاهش هویت سازمانی، هدر رفتن منابع انسانی، سرخوردگی کارکنان و ... می‌گردد.

نتایج حاصل از انجام پژوهش گویای آن است که دو مؤلفه بی‌عدالتی و شایسته‌سالاری در سازمان از اهمیت وافر برخوردار بوده و کارکنان به آن اهمیت زیادی می‌دهند. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان مربوطه در توزیع امکانات و تخصیص منابع عدالت را سرلوحه قرار داده و با اعمال خود سعی کنند تا احساس برابری را در کارکنان ایجاد نمایند.

در بررسی عوامل محیطی مؤلفه‌های عدم وجود محیط اجتماعی، سیاسی و قانونی مناسب و مسئولیت اجتماعی دارای تأثیرگذاری بالاتری نسبت به مؤلفه‌های دیگر هستند. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران مهارت‌ها، دانش محیطی و قدرت پیش‌بینی محیطی در سازمان را افزایش داده تا تأثیر عوامل محیطی، سیاسی و قانونی بر سازمان را کاهش داده و به کمترین حد خود برسانند و در خصوص مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها باید در مقابل آسیب‌های روحی

و جسمی کارکنان مسئولیت‌پذیر بوده و در صورت بروز ضربات روحی انتظارات کارکنان برآورده سازند. این امر باعث می‌شود که کارکنان به سازمان خود به عنوان یک منبع و پایگاه حمایتی نگریسته و در موارد لزوم به آن اعتماد کنند. شناسایی عوامل ایجاد ضربات روحی در سازمان می‌تواند به مدیران کمک نماید تا با به‌کارگیری توان و منابع موجود از ایجاد این عوامل در سازمان‌ها جلوگیری نمایند. گاهی مدیران با عدم آگاهی و نداشتن مهارت‌های لازم قادر به شناسایی این عوامل نیستند و زمینه بروز عوامل ایجاد کننده ضربات روحی در سازمان فراهم می‌شود. گاهی مدیران پس از بروز این عوامل با توجه به ویژگی‌هایی که در سازمان‌ها مشهود است می‌توانند آگاه شوند که سازمان دچار آسیب شده و گام‌هایی را برای درمان و جلوگیری از پیشروی بیشتر آن بردارند، در صورتی که در مرحله دوم با توجه به بروز ویژگی‌هایی در سازمان نیز اقدامی صورت نگیرد، پیامدهایی را برای سازمان به بار می‌آورد که گاهی قابل جبران نیز نمی‌باشد.

در بُعد پیامدهای احساسی حاصل از نادیده گرفتن ضربات روحی دو مؤلفه کاهش انگیزه و افسردگی به ترتیب با میانگین ۸/۶ و ۸ از مهم‌ترین پیامدهای احساسی هستند که برای سازمان ممکن است به دنبال داشته باشند. پایین بودن انگیزه نیروی کار در بخش دولتی، از جمله دلایل طرح تحول نظام اداری در سال ۱۳۸۶ است که برای اجرا به سازمان‌های دولتی ابلاغ شد. سلامت روانی کارکنان و سازمان و ایجاد نشاط اداری از جمله ملزوماتی است که تاکنون به طریقی پیگیری شده اما نتایج قابل توجهی به دست نیامده است. صاحب نظران معتقدند کارمندان سازمان‌های دولتی به حدی بی‌انگیزه شده‌اند که تنها با هدف پر کردن ساعت موظفی‌شان در محل کار حاضر می‌شوند. مطالعه شیرازی و احمدی ۱۳۹۴ همسو با این یافته است. از اینرو پیشنهاد می‌شود تا مدیران توجه بیشتری به سلامت روحی و روانی کارکنان داشته باشند.

یکی از اصول ایجاد انگیزه در کارکنان، تعامل و ارتباط صحیح مدیر و کارمند است. ارتباط دوستانه و همراهی مدیر با کارکنان، باعث ایجاد ارتباط کارمند با مدیر است که از این طریق مدیر می‌تواند مشکل ایجاد شده در سازمان را قبل از بروز پیامدها متوجه شود و در جهت رفع آن گام بردارد. داشتن هدف و ارزشمند بودن نیز یکی دیگر از عوامل ایجاد انگیزه در سازمان است که با مدیران می‌توانند با استفاده از سبک مدیریت مشارکتی هم رابطه دوستانه‌ای را با کارمندان خود داشته باشند تا زودتر متوجه آسیب‌های روحی آنها شوند و هم احساس ارزشمند بودن را به کارمندان القا کنند. این نتیجه با تحقیق شیرازی و احمدی (۱۳۹۴) همراستا است.

در بررسی پیامدهای کاری، مؤلفه‌های کاهش تعهد و کاهش وفاداری دارای تأثیرگذاری بالاتری نسبت به مؤلفه‌های دیگر هستند. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا مدیران با بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن هر چه بیشتر آنها با اهداف سازمان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تأکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌شود، ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه و حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار، تمایل کارکنان را برای ارتباط بهتر با سازمان و متعهد بودن نسبت به ارزش‌های سازمان افزایش دهند. این نتیجه با تحقیق سرلک و کولیوند (۱۳۹۴) همراستا است. در بررسی پیامد سازمانی و محیطی، به ترتیب کاهش بهره‌وری با ۷/۸ و یأس و

سرخوردگی اجتماعی با ۷/۹ از مهم‌ترین پیامدهای ضربات روحی سازمانی بر کارکنان هستند. در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌شود تا با کنار گذاشتن کنترل بیش اندازه کارکنان مشوق استقلال آنها باشند، امنیت شغلی، حمایت مدیر از کارکنان، وجود جو عاطفی، تشکیل جلسات مشترک و مشارکت کارکنان به عنوان عوامل افزایش بهره‌روی و یا کاهش آسیب به بهره‌وری سازمان در پی ضربات روحی در سازمان‌های دولتی است. این نتیجه با تحقیق اسکندری (۱۳۹۴) و سپهوند و مؤمنی‌مفرد (۱۳۹۹) همراستا است.

پس از سنجش مدل در وزارت صنعت، معدن و تجارت نتایج نشان داد که بین متغیرهای اصلی مدل (پیامدهای حاصل از ضربات وحی و ویژگی‌های سازمان‌های آسیب دیده) بیشترین شدت رابطه وجود دارد. بدین معنی که هر چقدر ویژگی‌های عدم سلامت روانی در سازمان بیشتر باشد، احتمال بروز پیامدها و آسیب به سازمان بیشتر است و عدم سلامت روانی کارکنان سازمان چه در بخش فردی و چه در بخش سازمانی مبین وجود مشکل در سازمان است.

یکی از راهکارهای جلوگیری از ایجاد پیامدهای ضربات روحی در سازمان، شناسایی عوامل ایجاد ضربات روحی سازمانی در سازمان است که می‌تواند به مدیران کمک نماید تا با به‌کارگیری توان و منابع موجود از ایجاد این عوامل در سازمان‌ها جلوگیری نمایند. گاهی مدیران با عدم آگاهی و نداشتن مهارت‌های لازم قادر به شناسایی این عوامل نیستند و زمینه بروز عوامل ایجاد کننده آسیب‌های روحی در سازمان فراهم می‌شود. مدیران پس از بروز این عوامل با توجه به ویژگی‌هایی که در سازمان‌ها مشهود است می‌توانند آگاه شوند که سازمان دچار آسیب شده و گام‌هایی را برای درمان و جلوگیری از پیشروی بیشتر آن بردارند. داشتن سازمانی ارگانیک با تیم‌های کاری و استفاده از ساختارهای ماتریسی و گروه کاری خودگردان، رسمیت کم، پیچیدگی توسط، عدم تمرکز در حوزه ساختاری و اتخاذ اهداف راهبردی و استراتژی‌های سطح سازمان و برنامه‌ریزی برای عملکرد بهتر برای اداره ضربات روحی از اهمیت زیادی برخوردار است. از این رو پیشنهاد می‌شود مسئولان و مدیران سازمان‌ها در طراحی ابعاد ساختاری سازمان‌ها و انتصاب مدیران از سیستم‌های بر مبنای شایستگی بهره‌مند شوند.

در نهایت، در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش حاضر شایان ذکر است که با توجه به هدف و نوع تحقیق باید از خبرگان استفاده می‌شد، که این امر محدودیت در تعداد نمونه را دربرداشت. لذا از محدودیت در تعداد نمونه به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر یاد می‌شود. به پژوهشگران برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های اثرگذار بر ضربات روحی سازمانی در محیط‌های صنعتی و رقابتی را شناسایی نمایند و یا این که تأثیر ضربه روحی سازمانی را بر متغیرهای با قرابت معنایی مناسب مفهوم ضربه روحی بسنجند. همچنین، پیشنهاد می‌گردد برای اطمینان و تأیید، مدل فوق را در یک یا چند سازمان دولتی مورد سنجش قرار دهند. همان‌گونه که نتایج تحقیق نشان داده، مؤلفه بی‌عدالتی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد ضربات روحی بوده است. در این جهت به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که بر ارتباط میان بی‌عدالتی و ابعاد آن با ضربات روحی سازمانی به بررسی بیشتر بپردازند.

مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از رساله سیده فاطمه قانع کوشالشاهی، دانشجوی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، با راهنمایی دکتر حمیدرضا رضایی کلیدبری و مشاوره دکتر داود کیاکجوری و دکتر بهزاد فرخ سرشت می باشد.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ahmadi, F., Farhi, A., Miandari, K., & Shirazi, I. (2014). Designing and explaining the organizational dimensions of the organizational model that protects employees from psychological trauma. *Imam Hossein University Human Resource Management Research*, 7(2), 209-236. <https://civilica.com/doc/909151> [In Persian]
- Davalit, H., & Dehimpour, M. (2016). The effect of factors causing organizational trauma on the desertion of military employees. *Imam Hossein University Human Resource Management Research*, 9(4), 81-106. <https://civilica.com/doc/935075> [In Persian]
- Davies, C. E. (2019). An Autoethnographic Approach To Understanding Identity Construction Through The Enactment Of Sense Of Humor As Embodied Practice. *Journal Of Pragmatics*. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2019.02.010>
- De Soir, E., & Kleber, R. (2017). Understanding The Core Of Psychological Trauma: Trauma In Contemporary French Theory. In *Impact Of Organizational Trauma On Workplace Behavior And Performance*. In (pp. 57-75). Igi Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2021-4.ch003>
- Ebrahimi, S. A., & Baki Hashemi, M. M. (2017). Individual outcome of organizational trauma in a health service provider unit (Individual outcome of organizational trauma in a health service provider unit). *Gilan University of Medical Sciences*, 27(108), 11-24. <https://doi.org/10.29252/shefa.7.3.51> [In Persian]
- Ellis, B. R. (2019). *The Trauma In Organizational Change: Correlation Study Of Change Fatigue And Ptsd In The Workplace* [Doctor Of Philosophy, Regent University].
- Gerber, E. B., Loomis, B., Falvey, C., Steinbuchel, P. H., Leland, J., & Epstein, K. (2019). Trauma-Informed Pediatrics: Organizational And Clinical Practices For Change, Healing, And Resilience. In *In Trauma-Informed Healthcare Approaches* (pp. 157-179). Springer.
- Ghiasvand, A. (2018). *Advanced analysis of structural equation modeling using Smart PLS* (Vol. 1). Allameh Tabatabaei University, Tehran. [In Persian]
- Hormann, S., & Vivian, P. (2005). Toward An Understanding Of Traumatized Organizations And How To Intervene In Them. *Traumatology*, 11(3), 159-169. <https://doi.org/10.1177/153476560501100302>
- Kari A O'grady, J., & Douglas, O. A. M. (2021). *Managing The Hell Out Of Organizational Truma: An Introduction To Five Resilience Leadership Skills*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7016-6.ch006>
- Kolivand, P., & Sarlak, M. A. (2014). Factors causing organizational trauma in private hospitals and ways to reduce it: the case study of Khatam Al Anbia Hospital (pbuh). *Scientific-Research*

- Quarterly of Government Organizations Management*, 4(1), 109-120. <https://doi.org/20.1001.1.2322522.1394.4.0.7.8> [In Persian]
- Messina, M. J. (2019). *Failed Dependency: Leadership Strategies To Prevent, Mitigate, And Heal Organizational Trauma In Behavioral Health Systems* [Doctor Of Psychology, Ashford University].
- Mohammadzadeh Sultanmoradi, H., Faizi, T., Gramipour, M., & Yadollahi, M. (2018). Explanation and pathology of the current model of public administration in Iran. *Public Administration*, 11(1), 1-26. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.271880.245> [In Persian]
- Naz, M., Mahmood, Z., Saleem, S., & Naseer, R. (2011). The Impact Of Trauma On Rescue 1122 Workers. *Fwu Journal Of Social Sciences*, 5(1), 12-23.
- Sepahvand, R., & Muomeni Mofrad, S. (2021). Identify And Prioritize The Factors Affecting Organizational Trauma. *Transformation Management Research Letter*, 12(23), 252-272. <https://doi.org/10.52547/jpap.2019.96498> [In Persian]
- Sephovand, R., & Zare, F. (2016). The role of organizational consciousness on organizational trauma with regard to the mediating role of managers' political intelligence. *Organizational resource management research of Imam Hossein University*, 7(4), 113-195. <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1396.7.4.9.0> [In Persian]
- Strand, V. C. (2018). Applying Trauma Theory To Organizational Culture. In *Trauma Responsive Child Welfare Systems*. In (pp. 19-40). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64602-2_3
- Switzer, T. (2001). Recruiting After An Organizational Traumatic Event. *Organization Development Journal*, 19(2), 71-89.
- Uca, D. (2019). Grissgott” Meets “Kung Fu”: Multilingualism, Humor, And Trauma In Saša Stanišić’s *Wie Der Soldat Das Grammofon Repariert* (2006). Paper Presented At The Symposium. *A Quarterly Journal In Modern Literatures*, 10(5), 63-75. <https://doi.org/10.1080/00397709.2019.1633806>
- Venugopal, V. (2016). Understanding Organizational Trauma: A Background Review Of Types And Causes. *Iosr Journal Of Business And Management*, 18(10), 65-69.