

Identifying affecting factors on organizational trauma, focusing on strategies to reduce consequences and improve productivity (Study case: employees of Mashhad Real Estate and Deeds Registration Office)

Hamid Erfanian Khanzadeh^{1*}, Fariborz Rahim Nia², Azam Babki Rad³

Received date: 2024/01/2 Acceptance date: 2024/02/17

Abstract

Organizational trauma is one of the challenges in the field of organizational behavior that deals with mental and physical side effects on an individual or group in the organization and is considered as one of the hidden organizational diseases that indirectly indicates organizational productivity. Simply put, trauma causes stress and changes in normal conditions, and as a result, reduces individual and organizational productivity. Therefore, the present research with a mixed-method helps to improve awareness in the field of organizational trauma. In the qualitative part, while analyzing the literature with the help of Delphi technique, effective factors, consequences and solutions of organizational trauma were identified. Nine experts were selected by snowball method to reach the saturation stage of the data. The results of the qualitative part indicate that 14 factors are effective in creating organizational trauma, 13 are the consequences of neglecting it, and 10 methods aimed at improving productivity and reducing the effects of organizational trauma were also counted. Finally, with a systemic approach, a model for reducing the level of trauma was proposed. In the quantitative part of the research, the organizational trauma standard questionnaire "Vivaan and Horman" (2015) was distributed among 175 employees of Mashhad Real Estate and Deeds Registry Office by simple random method. The results of the quantitative part of the research showed that the current situation of trauma from the point of view of the employees in this organization is too normal. Therefore, according to the 14 factors affecting trauma, some solutions was presented.

Keywords: affecting factors, Organizational trauma, Mashhad Real Estate and Deeds Registration Office, consequences

¹ . Associate Professor, Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran Iran (corresponding author) email: erfanian.hamid@gmail.com

² . Professor Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran email: : r-nia@um.ac.ir

³ . Associate Professor, Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran email: : babaki5102@mshdiau.ac.ir

شناسایی عوامل موثر بر ترومای سازمانی با تمرکز بر راهکارهای کاهش پیامدها (مورد مطالعه: کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک مشهد)

حمید عرفانیان خانزاده^{۱*}، فریبرز رحیم نیا^۲، اعظم بابکی راد^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۸

چکیده

ترومای سازمانی یکی از چالش‌ها در پهنه رفتار سازمانی است که به آثار جانبی روحی و جسمی بر یک فرد یا گروه در سازمان می‌پردازد و به‌عنوان یکی از بیماری‌های پنهان سازمانی تلقی می‌شود که به‌طور غیرمستقیم بهره‌وری سازمانی را نشانه می‌رود. به‌بیان ساده تروما سبب استرس و تغییر شرایط نرمال و در نتیجه کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی می‌شود. بنابراین تحقیق حاضر با رویکردی آمیخته (کیفی- کمی) به بهبود آگاهی در حوزه‌ی ترومای سازمانی کمک می‌نماید. در بخش کیفی ضمن تحلیل ادبیات به کمک تکنیک دلفی، اقدام به شناسایی عوامل موثر، پیامدها و راهکارهای ترومای سازمانی گردید. در پنل دلفی ۹ نفر از خبرگان به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند تا داده‌ها به مرحله‌ی اشباع برسند. نتایج بخش کیفی بیانگر این است که ۱۴ عامل بر ایجاد ترومای سازمانی مؤثر است، ۱۳ پیامد ناشی از بی‌توجهی به آن است و ۱۰ راهکار با هدف بهبود بهره‌وری و کاهش اثرات ترومای سازمانی نیز احصاء گردید. در پایان با رویکرد سیستمی، الگوی کاهش سطح تروما پیشنهاد گردید. در بخش کمی تحقیق نیز پرسشنامه‌ی استاندارد ترومای سازمانی "ویوان و هورمن" (۲۰۱۵) در بین ۱۷۵ نفر از مجموع ۳۲۰ نفر کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک مشهد به روش تصادفی ساده توزیع شد. نتایج بخش کمی تحقیق نشان داد که وضعیت موجود تروما از نگاه کارکنان در این سازمان بیش از حد نرمال است. بنابراین با توجه به عوامل ۱۴ گانه موثر بر تروما، راهکارهایی همچون شفافیت‌اهداف، قدردانی و مشارکت‌گرفتن از کارکنان، رعایت تناسب‌شغل و شاغل، توجه به امور رفاهی، ایجاد محیط کاری شاد و مفرح، آموزش کار گروهی، توجه به ایده‌های خلاقانه و ایجاد مراکز مشاوره روانشناختی در سازمان ارائه گردید.

کلمات کلیدی: اداره ثبت اسناد و املاک مشهد، پیامدها و راهکارها، ترومای سازمانی، عوامل موثر

مقدمه:

در سازمان‌های دولتی تمثیلی وجود دارد که از آن به مثابه باتلاقی یاد می‌کنند که در طول زمان کارکنان 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، در بلندمدت به فردی

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، گروه مدیریت دولتی، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول). ایمیل:

Hamiderfanian@mshdiau.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. ایمیل: r-nia@um.ac.ir

۳. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، گروه مدیریت دولتی، مشهد، ایران. ایمیل: Babaki5102@mshdiau.ac.ir

خسته و ناامید تبدیل می‌شوند. عدم برآورده شدن انتظارات در طول زمان، نبود فضا برای رشد و مشارکت، نوع کار، ساختار سازمانی و عوامل محیطی از جمله مواردی است که در بروز تروما در سازمان‌های دولتی دخیل بوده و در طول زمان کارکنان را در باتلاق کار تکراری و بی‌انگیزگی فرو برده و از آن طریق استعداد آن‌ها به هدر می‌رود (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸). ترومای سازمانی^۱ یک تجربه جمعی است که دفاع سازمانی و ساختار حفاظتی سازمان را از بین می‌برد و باعث آسیب‌پذیری موقت و یا آسیب‌زدگی دائم سازمان می‌شود به‌گونه‌ای که بهره‌وری سازمان روندی کاهشی را تجربه خواهد نمود. تروما به‌عنوان پیامد روانی ناشی از تغییراتی است که به‌صورت تصادفی اتفاق می‌افتد، به‌طوری‌که هیچ آمادگی در فرد نباشد و انسان را دچار تنش‌های شدید درونی کند. در سازمان‌هایی که دچار تروما می‌شوند، جو ناامیدی بر سازمان حاکم می‌شود و کارکنان و مدیران انگیزه‌های کاری خود را از دست داده، سطح بهره‌وری و تمرکز سازمان بر ارضاء نیازهای مشتریان کاهش می‌یابد (فرخی، ۱۳۹۷).

سازمان‌ها به‌عنوان موجوداتی که به دنبال بقا هستند، باید از توانمندی لازم در خصوص مدیریت ضربات وارد شده به پیکره خود برخوردار باشند تا بتوانند در محیط‌های پر آشوب به حیات خود ادامه دهند. ضربه روحی و روانی در سازمان می‌تواند با تأثیر بر توانایی افراد، زمینه‌های از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی سازمان را فراهم سازد. که در صورت عدم مدیریت صحیح و عدم توانایی در به کارگیری فناوری مناسب، ورشکسته و از صحنه رقابت محو می‌شوند (موسوی و موسوی، ۱۳۹۹).

بیان مساله:

بسیاری از مدیران به دنبال این هستند که از رخداد ترومای سازمانی جلوگیری کنند ولی شواهد نشان می‌دهد در این امر موفق نبوده‌اند و یا سطح رضایت‌بخشی از کاهش تروما را تجربه نمی‌کنند. (خرولف^۲، ۱۳۹۷، ۱۰) متخصصین آسیب‌شناسی سازمانی بر این باورند که علت عدم توفیق مدیران، بی‌توجهی و عدم آگاهی از عوامل موثر بر ترومای سازمانی و یا عدم شناخت کافی از راهکارهای کاهش تروما ذکر کرده‌اند. از طرفی پیامدهای ترومای سازمانی به‌حدی است که نه تنها بهره‌وری سازمان را آسیب می‌زند بلکه بقاء سازمان را تهدید می‌کند. علیرغم درک اهمیت این موضوع، تحقیقات دانشگاهی کمتر به این موضع توجه داشته‌اند و خلاء تحقیقات دانشگاهی در این زمینه می‌تواند منجر به تداوم این عدم آگاهی به ویژه در سازمان‌های دولتی باشد. سازمان ثبت اسناد و املاک مشهد به‌عنوان یک نهاد دولتی از این قاعده مستثنی نیست. پایین بودن سطح بهره‌وری، پایین بودن سطح انرژی کارکنان، اضطراب و استرس در بین کارکنان مشاهده و تجربه می‌شود که می‌تواند نشانه‌هایی از تروما باشد.

بررسی تحقیقات گذشته نشان می‌دهد بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه ترومای سازمانی به تبیین مفهوم تروما، رابطه تروما با سایر متغیرهای سازمانی و رفتاری، راهکارها و یا معرفی انواع تروما معطوف شده است و شناسایی عوامل اثرگذار بر ایجاد تروما و شناسایی پیامدها و دسته‌بندی آنها در تحقیقات گذشته مغفول واقع شده است. لذا تحقق حاضر در راستای پوشش این خلاء تحقیقات دانشگاهی صورت پذیرفته است و اهداف چهارگانه‌ای را دنبال می‌کند که عبارتند از: شناسایی عوامل موثر بر ترومای سازمانی و دسته‌بندی آن، شناسایی پیامدهای ترومای سازمانی و ارائه راهکار کاهش تروما و همچنین بررسی وضعیت ترومای سازمانی در اداره ثبت اسناد و املاک

^۱ Organizational Trauma
^۲ Alexander Kjerulf

مشهد است. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به چهار سوال است که عبارتند از؛ عوامل موثر بر ترومای سازمانی کدامند؟ پیامدهای ترومای سازمانی کدامند؟ راهکارهای کاهش سطح ترومای سازمانی چیست؟ و وضعیت اداره ثبت اسناد و املاک مشهد چگونه است؟

ادبیات و مبانی نظری:

در کنار فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی محض در محیط کار سازمان‌های امروزی، تغییرات بنیادینی در حال شکل‌گیری است و دستیابی به سلامتی جسم و روان در بستر یک محیط سالم و عاری از تنش و بی‌عدالتی یکی از موضوعات اساسی در این زمینه خواهد بود (کاهن^۱، ۲۰۰۳). امروزه در علوم مختلف، بسیاری از استعاره‌های علمی، از پدیده‌های طبیعی الهام گرفته شده‌اند. استعاره ترومای سازمانی یا ضربات روحی سازمانی، یکی از استعاره‌هایی است که از پدیده تروما در علم پزشکی نشأت گرفته است. به هر نوع ضربه، جراحت، شوک، آسیب و حادثه وارد شده بر بدن، در علم پزشکی تروما گفته می‌شود (ویکی‌پدیا، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر به آسیب‌های جسمی و روحی وارده به فرد که عامل بیرونی دارد تروما گفته می‌شود. در زبان فارسی و در ادبیات سازمانی اصطلاح ضربه روحی را به عنوان معادل واژه تروما به کار می‌برند، در صورتی که تروما محدود به ضربات روحی نبوده و ضربات جسمی و نظایر آن را نیز در بر می‌گیرد (سرلک و همکاران، ۱۳۹۵).

تروما سبب استرس و تغییر شرایط نرمال و در نتیجه کاهش کارکرد فردی و سازمانی می‌شود. همان‌طور که در زندگی روزانه تکانه‌ها و آسیب‌های مختلفی به روح و جسم افراد وارد می‌شود، سازمان‌ها نیز مانند موجودات زنده، دست‌خوش آسیب‌ها و ضربه‌های مختلفی می‌شوند (ابراهیمی و باکی هاشمی، ۱۳۹۷). همچنین توجه به تروما از منظر سازمانی از یکسو باعث گسترش تجارب فردی از طریق شناساندن دستگاه‌ها و ساختارهایی که بر افراد تأثیر می‌گذارند، می‌شود؛ و از سوی دیگر با ایجاد یک محیط سالم برای افراد، خود مراقبت فردی را افزایش می‌دهد. همچنین به بقا سازمان و بهبود بهره‌وری در زمینه‌های بحرانی کمک می‌کند، (اشرفی سلیم‌ندی، ۱۳۹۷).

سازمان‌هایی که دچار تروما شده‌اند معمولاً حالت رکود داشته، ورشکست شده و تکنولوژی مناسب ندارند، عملکرد و بهره‌وری آن‌ها کاهش یافته و حالت نزولی دارند (فوربس و همکاران^۲، ۲۰۱۱).

ترومای سازمانی پدیده‌ای است که در صورت وقوع، شوک فراوانی به همه افراد و گروه‌های سازمانی و حتی به خانواده کارکنان وارد نموده و ساختارهای دفاعی و محافظتی سازمان را در هم می‌شکند و احساس ناامیدی، یأس و دل‌سردی شدیدی بر سازمان حاکم می‌نماید (ویوان و هورمن^۳، ۲۰۱۵). ترومای سازمانی بیانگر آن دسته از ضربات و شوک‌های وارده بر سازمان است که معمولاً به دلیل سوء کارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان نظیر افراد، اهداف، ساختار، فناوری و یا محیط به وجود می‌آید.

ترومای سازمانی یک فرایند ذهنی و درونی است. انجمن ضربه روحی آمریکا^۴، این مفهوم را به‌عنوان زخمی تبیین می‌کند که بوسیله یک نیروی فیزیکی یا روانی ایجاد شده و منتهی به دردهای شدید احساسی می‌شود. ترومای سازمانی پدیده‌ای است که بر توانایی افراد و سازمان تأثیرگذار بوده و در نتیجه باعث از دست رفتن استعدادها

^۱ Kahn

^۲ Forbes and et al, 2011

^۳ Vivian, & Hormann

^۴ USA Trauma Association

و تحلیل انرژی می‌شود. ترومای سازمانی دارای اثرات جبران‌ناپذیری برای بهره‌وری هم در سطح فردی و هم سازمانی است که در نتیجه آن، استرس و اضطراب، غمناک بودن، بی‌قراری، عدم اعتماد به همکاران و سازمان و ... را به ارمغان می‌آورد (شیرازی، ۱۳۹۵). سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات به دلیل ماهیت خاص فعالیتشان، یکی از سازمان‌های مستعد ابتلا به ترومای سازمانی هستند (فیض و همکاران، ۱۳۹۸). در جدول شماره ۱. تعاریف ترومای سازمانی ارائه گردیده است.

جدول ۱. تعاریف ترومای سازمانی

Table 1: Organizational Trauma definitions

تعریف ترومای سازمانی Organizational Trauma definitions	محقق Researchers
رویدادی که می‌تواند به‌طور همزمان بر یک یا چند سازمان اثر بگذارد.	آلونسو ^۱ (2017)
از نظر پزشکی، تروما به یک جراحت بدنی شدید یا شوک بحرانی و از نظر روانشناختی، تجربه‌ای است که از نظر هیجانی دردناک، پریشان کننده و ناگهانی باشد و اغلب باعث اثرات پایدار بدنی و ذهنی شود. به زبان ساده‌تر به «مواجهه با یک عامل فشار آسیب‌زای بی‌نهایت شدید» گفته می‌شود.	ویکی‌پدیا (2017)
به ضربات، جراحات، شوک‌ها و آسیب‌هایی که به سازمان و ارکان آن وارد می‌شود، تروما سازمانی گفته می‌شود.	ویوان و هورمان (2015)
ترومای سازمانی عبارت است از صدمه‌ای که به بدنه سازمان در نتیجه یک حادثه یا مجموعه‌ای از آسیب‌ها وارد می‌شود.	دهقانی سلطانی و همکاران (1399)
ترومای سازمانی بیانگر آن دسته از ضربات و شوک‌های وارده بر سازمان است که معمولاً به دلیل سوء کارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان نظیر افراد، اهداف، ساختار، فناوری و یا محیط به وجود می‌آید.	رمضانی و همکاران (1398)
ترومای سازمانی پدیده‌ای است که نسبت به توانایی افراد و سازمان تأثیرگذار بوده و در نتیجه باعث از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی می‌شود.	شیرازی (1395)

در جنگ جهانی دوم و جنگ کره که آسیب‌های زیادی بر جای گذاشت یکی از گروه‌های امدادی متوجه شد که می‌تواند شانس زنده ماندن سربازان چندین بار زخمی شده را افزایش دهد به شرطی که یک آتش‌بس موقتی به وجود آید و آن‌ها بتوانند بیماران و زخمی‌ها را از صحنه حادثه خارج کرده و در بیمارستان‌های بدون ارتباط با صحنه جنگ مداوا کنند. جنبش شبکه روحی در آمریکا از سال‌های ۱۹۷۰ شروع شده است. مطالعات نشان داده است که در دنیا، بیمارستان‌ها به عنوان مرکز اصلی ضربه‌روحي شناخته می‌شوند، زیرا دائماً با بیماران گوناگون درگیر هستند.

¹. Alonso

دولت آمریکا تلاش‌های زیادی برای مقابله با ضربه روحی سازمانی با اجرای برنامه‌های آموزشی و اعطای امکانات به بیمارستان‌ها انجام داده است. اقدام دیگر، تدوین دستورالعملی برای خط‌مشی‌گذاران است که به آن‌ها نشان دهد چگونه باید ساختارهای سازمانی و سازمان‌های محلی را هماهنگ کنند تا بر عملیات منجر به ضربه روحی نظارت داشته باشند. این برنامه‌ها فرایندهایی را برای ارزیابی نیازهای جوامع محلی از جمله مدیریت ایمنی، مدیریت ترافیک به‌وجود می‌آورد. تلاش‌های خارج از آمریکا نیز بر روی توانمندسازی افراد بیمارستان برای مراقبت‌های بهداشتی در مقابل ضربه روحی متمرکز است. برای مثال در آلمان، استرالیا و انگلیس توانمندسازی افراد اجرا می‌شود. (سرلک و همکاران، ۱۳۹۵).

وقوع تروما می‌تواند مستقیم و غیر مستقیم باشد. در نوع مستقیم، فرد به صورت واضح در آن درگیر شده و بین احساس و ادراک ضربه روحی فاصله‌ای وجود ندارد به مانند زمین لرزه، مرگ یک همکار و یا رخداد سونامی که فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نکته مهمی که باید به آن توجه نمود این است که افراد بر حسب شخصیت‌های متفاوتی که دارند ممکن است در برابر رویدادهای مشابه، عکس‌العمل‌های متفاوتی از خود بروز دهند.

در نوع غیر مستقیم، افرادی که مستقیماً دچار ضربه روحی شده‌اند، حالات روحی متأثرکننده خود را به کسانی که به آن‌ها نظیر پرستاران یا پزشکان معالج خود منتقل نموده و به این ترتیب تروما در سراسر سازمان‌های خدمات درمانی منتشر می‌شود. زمانی که یک سازمان درمانی با یک سازمان درمانی دیگر در تعامل است، مدیران و کارکنان این سازمان‌ها تنها به تبادل اطلاعات نمی‌پردازند، بلکه با احساسات همدیگر نیز درگیر هستند. در نتیجه اعضای سازمان‌های دیگر هم چیزهایی را تجربه می‌کنند که توسط کسانی ایجاد می‌شود که با حوادث ایجاد کننده ضربه روحی یا فشار آن درگیر بوده‌اند. اگر آن‌ها قادر شوند این دوره بیماری را طی کنند، سازمان و اعضایش تجربه دردناکی را در وظایفشان، تحمل کرده‌اند. اگر آن‌ها نتوانند این دوره را طی کنند این بیماری در داخل سازمان منتشر خواهد شد و همانند یک بیماری که از جسم فرد خارج نمی‌شود سازمان را مورد آزار و اذیت خود قرار داده و وظایف سازمان را مختل خواهد کرد. این سازمان‌ها علائمی را از خود نشان می‌دهند که به طور مستقیم به خود تروما مربوط نمی‌شود و اغلب به صورت دفاع اجتماعی بوده و برخلاف برخی علائم مشهود، قابل مشاهده نیستند (شرلی مایتون^۱، ۲۰۱۱).

در ترومای غیرمستقیم، افراد به واسطه برخورد با دیگران مانند مشتریان سازمانی تروما را درک می‌کنند، در این صورت بین احساس و ادراک تروما فاصله‌ای وجود دارد. کارمندی را در نظر بگیرید که خبر اتهام مالی و یا اخلاقی مدیر خود را می‌شنود؛ ممکن است در آن لحظه شوکه شده و کمی ناراحت شود (احساس)، ولی زمانی که این مسئله در جراید و روزنامه‌ها پخش شد و شایعات گسترش یافت و نگاه طعنه‌آمیز جامعه به او و سازمان دوخته شد، او نیز ضربه روحی را درک می‌کند (ادراک). مشکل مربوط به ضربه روحی این است که یکباره متوقف نمی‌شود. زمانی که حادثه ایجاد کننده ضربه روحی تمام شده است گنجایش انرژی زیادی که در بدن از بین رفته، منجمد شده و سیستم عصبی فرد را تحریک می‌کند. در هر حال تروما تجربه‌ایست برای گروه یا فردی که از لحاظ عاطفی بدون آمادگی بوده و تجربه‌ایست که ساختار دفاعی شخص را درهم می‌شکند و احساسات شخصی را آسیب‌پذیر کرده و

^۱. Shirley M. Mayton

شخص را برای مدتی کوتاه، درمانده باقی می‌گذارد. آسیب‌دیدگی ممکن است به صورت ناگهانی یا تراکمی رخ دهد. (هورمن و ویوان، ۲۰۰۵).

حوادث آسیب‌رسان بیرونی و درونی ممکن است سازمان را به صورت تراکمی دچار تروما کنند. این حوادث ممکن است فاجعه‌بار باشند. مانند کلینیک زنانه که خدمات سقط جنین ارائه می‌دهد. این کلینیک ممکن است در معرض نگاه خشم‌آلود جامعه باشد. شیشه‌های پلاستیکی ضد گلوله در بخش پذیرش جلوه‌ی فیزیکی این نگاه باشد. هراس دائمی مشتریان و کارمندان در نهایت سازمان را دچار آسیب کرده و آنرا محافظه کارتر می‌کند. سازمان‌ها ممکن است از طریق اعمال درونی همچون اختلاس مالی، فساد اخلاقی، ستیز میان مدیران و کارکنان و اخراج انبوه کارکنان آسیب ببینند که به‌طور غیر مستقیم سازمان را دچار ضربه روحی می‌کند. همچنین سازمان‌ها ممکن است به‌طور تدریجی از ناحیه وظیفه اصلی‌شان و ارتباط با ارباب‌رجوع دچار آسیب شوند. ترومای تدریجی ممکن است به علت در معرض دائمی قرار گرفتن با درد و رنج مشتریان باشد. چنانچه فیگلی و پیرمن^۱ شرح داده‌اند کارگران آسیب‌دیده در طی زمان ناراحتی‌های خود را تلقین می‌کنند؛ این تلقین نگرانی‌های عاطفی را فراهم کرده و با خطر ناخوشی‌های عاطفی همراه می‌شود. این تأثیر تنها بر افراد شامل نمی‌شود بلکه یک تأثیر سرایت‌کننده‌ای که منجر به انتشار تنش آسیب‌رسان بین همه کارکنان می‌شود و به مرور زمان تلقین عواطف منفی و اختلالات عاطفی ناشی از آن، به عنوان بخشی از ضمیر ناخودآگاه سازمانی می‌شود.

این جنبه به فرهنگ سازمانی وارد شده و از طریق فرایندهای اجتماعی شدن خودآگاه و ناخودآگاه به کارکنان بعدی انتقال می‌یابد. ترومای تدریجی همچنین ممکن است ناشی از تلاش برای تغییر اجتماعی سازمان باشد. بزرگی تلاش‌ها نیازمند تعهدی عمیق بوده و ممکن است به سرانجام نرسد (اسپیوتا^۲ و همکاران، ۲۰۰۸).

تروما در سطح فردی: همه افراد در زندگی شخصی خود در معرض حوادثی چون از دست دادن عزیزان، ابتلاء به بیماری‌های سخت و نظایر آن قرار دارند. ضربه روحی شخصی به‌وسیله روانشناسان به‌عنوان یک شرایط استثنایی توصیف شده است، به‌طوری 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. علاوه‌بر 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.

تروما در سطح سازمانی: مشابه افراد، سازمان‌ها نیز می‌توانند از تروما رنج ببرند، ضربه روحی سازمانی می‌تواند بصورت مستقیم و غیرمستقیم و یا یکباره و تدریجی اتفاق بیفتد. سازمانی که به دلیل اختلاس یکی از مدیران، نامش بر سر زبان‌ها افتاده است، ممکن است با کاهش اعتماد مشتریان و از دست‌دادن جایگاه خود در بازار روبرو شود و از این رهگذر ضربه روحی بزرگی را دریافت نماید. سازمان ممکن است نه از طریق الگوهای کاری و فردی بلکه توسط روابط بین گروه‌ها و رفتار سازمانی نیز دچار آسیب شود. سوءاستفاده از قدرت، از دست‌دادن قبولی و پذیرش، حسادت و برخی مواقع دستپاچگی نسبت به نقش‌های شخص در سازمان‌ها می‌تواند منجر به ترومای سازمانی شود. عدم توجه به آینده سازمانی و کارکنان در مراحل تغییر یا ایجاد شرایطی که کارکنان در آن احساس راحتی نمی‌کنند، ممکن

^۱ . Figely and Pierman

^۲ . Spiotta

است صدمات جبران‌ناپذیری به سازمان و کارکنان وارد کند که رفع و درمان آن به راحتی ممکن نیست (سرلک و کولیوند، ۱۳۹۴).

عوامل موثر بر ترومای سازمانی را می‌توان در چند دسته بررسی نمود.

افراد: شامل از دست دادن عزیزان، ابتلا به بیماری‌های سخت خود و نزدیکان، طلاق، تغییر منزل و محل زندگی، بچه‌دار شدن، مقروض شدن، ورشکست شدن، هتک حرمت، اعتیاد، رسوایی اخلاقی، مالی، تغییر مدیران، شایعات، بازنشستگی، اخراج، خطاهای کاری، بی‌تجربگی و نداشتن مهارت کاری لازم همکاران در این دسته قرار دارند.

اهداف: شامل تغییر اهداف بخش و سازمان، روشن نبودن انتظارات مافوق سازمانی، روشن نبودن اهداف سازمانی، شکست سازمان در رسیدن به اهداف، نداشتن برنامه برای تحقق اهداف، به روز نبودن برنامه‌ها می‌باشد.

ساختار: شامل جابجایی درون واحدی، ارتقای شغلی، تنزل مقام، افزایش تعداد دوایر سازمانی، افزایش وظایف و مسئولیت‌های سازمانی، عدم شایسته‌سالاری، کمبود ظرفیت خدمت‌رسانی، فضای کاری نامناسب می‌باشد.

فناوری: شامل خرید فناوری‌های جدید، کمبود تجهیزات لازم، تغییر در شیوه انجام کارها، نداشتن تخصص لازم برای کار با فناوری‌های جدید، از کار افتادن تجهیزات می‌باشد.

محیط: شامل حوادث طبیعی، افزایش رقابت، کاهش اعتماد مشتری، بخشنامه‌های الزام‌آور دولتی، فشار ناشی از مناسبت‌های مختلف، بازدیدهای غیرمنتظره مقامات و مسئولین می‌باشد (کولیوند و سرلک، ۱۳۹۴).

عوامل فرهنگی: اگر خلق و خوی افرادی که به عنوان کارمند به سازمان می‌پیوندند، با فرهنگ سازمان منطبق نباشد؛ در این صورت عدم انطباق فرد با فرهنگ حاکم بر سازمان می‌تواند به عنوان یک عامل تروما برای او عمل کند.

تحقیقات نشان می‌دهد سیستم‌های مدیریتی غیردموکراتیک، حاکمیت عوامل سیاسی، محیط‌فیزیکی نامناسب، فقدان صداقت و عدالت سازمانی، عدم توجه به مدیریت مشارکتی، عدم ارتقاء و موفقیت شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی، ناکارآمدی مدیران و سرپرستان، فقدان نظام شایسته‌سالاری و عدم حمایت سازمانی مهمترین عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی هستند. (سپهوند، مومنی‌مفرد و ساعدی، ۱۳۹۹)

سیاست‌های منابع انسانی: عواملی که در حوزه منابع انسانی ممکن است برای افراد آزاردهنده باشد عبارتند از:

۱. نبود عدالت در سازمان: عدالت به معنی احساس برابری است. هر فردی در سازمان باید نسبت به حقوق و مزایا و توزیع مناسب درآمدها، رویه‌ها و روش‌ها و ... احساس عدالت کند.
۲. اخراج و تعلیق کارکنان: تأثیر اخراج و کم‌کردن تعداد کارکنان در سازمان‌ها یکی از اساسی‌ترین موضوعاتی است که باعث ایجاد ضربه روحی عاطفی می‌شود. (سرلک و همکاران، ۱۳۹۵).

مشخصات و نشانه‌های ترومای سازمانی:

تحقیقات انجام شده در زمینه مشخصه‌های سازمان‌های تروما زده به نشانه‌های آن اشاره کرده‌اند و برخی به توصیف رفتار کارکنان در سازمان تروما زده. برای مثال؛ تحقیق سرلک (۱۳۹۴) نشانه‌های ترومای سازمانی را در ۴ دسته فردی، گروهی، اجتماعی و سازمانی دسته‌بندی کرده‌اند که در جدول شماره ۲. به آن اشاره شده است.

جدول ۲. علائم و نشانه‌های تروما در سطوح مختلف (سرلک و کولیوند، ۱۳۹۴)

Table 2: Signs and Symptoms of trauma in different levels (Sarлак and Kulivand, 2016)

سازمانی Organizational	اجتماعی Social	گروهی Groups	فردی Individual
کاهش تعهدسازمانی تحلیل رفتن انگیزه کارکنان ضعف عملکرد سازمان جو نامناسب سازمانی کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان غیبت زیاد کاهش سطح بهره‌وری کاهش وفاداری	ایجاد نگرانی و وحشت در جامعه و گسترش آن یأس و سرخوردگی اجتماعی افزایش مهاجرت و پناهندگی کاهش رشد اجتماعی در ابعاد دیگر رشد سازمان‌ها و گروه‌های حقوق بشری	افول خلاقیت‌های گروهی ضعف عملکرد گروه کاهش تعهد افراد در گروه تعارض بین گروه	اضطراب و دلواپسی فلسفه‌بافی کاهش تعهد بی‌ثباتی در تمایلات بدگمانی بی‌علاقگی و بی‌احساسی درماندگی عدم تمرکز عدم موفقیت افسردگی کناره‌گیری و عقب‌نشینی

در سازمان‌هایی که دچار تروما شده‌اند، افراد به صورت جمعی، احساس یأس می‌کنند. آن‌ها دورنمای روشنی برای خود نمی‌بینند و این موجب افسردگی و از دست رفتن انرژی و انگیزه‌های کاری آنان می‌گردد (احمدی و شیرازی، ۱۳۹۳).

همانطور که در جدول شماره ۳ نیز قابل مشاهده است تحقیق کولیوند و سرلک (۱۳۹۴) نیز ضمن مشخص نمودن علائم تروما، توصیفی از رفتار کارکنان را در سازمان ترومازده نشان می‌دهد.

جدول ۳. مشخصات سازمان‌های ترومازده (کولیوند و سرلک، ۱۳۹۴)

Table 3: Characters of Organizational Trauma (Sarлак and Kulivand, 2016)

شرح Description	مشخصه‌ها Signs

به محیط به عنوان دشمن یا نیروی متخاصم نگاه می‌شود. در این صورت، بازخورد و یا اطلاعات بیرونی اندکی مورد پذیرش قرار می‌گیرد.	بسته شدن مرز مابین سازمان و محیط
استرس و اضطراب به سرعت اعضای سازمان را فرا می‌گیرد.	شیوه استرس و اضطراب در سازمان
به منظور برقراری امنیت و حمایت از کارکنان، بر روابط داخلی (درون سازمانی) تأکید می‌شود و به بیرونی‌ها با دید شک و ظن نگاه می‌شود.	تمرکز بر روابط درونی
هویت سازمانی کمرنگ و دچار زوال می‌شود.	کاهش هویت سازمانی
افراد دچار افسردگی شده و روابط آنها توأم با ترس و پرخاشگری است.	وجود افسردگی، ترس و عصبانیت در کارکنان
افراد، روحیه و خوشبینی خود را از دست داده و در سازمان انگیزه و انرژی لازم برای انجام کارها به چشم نمی‌خورد.	حاکم شدن روحیه یأس و ناامیدی

پیشینه تحقیق:

در تحقیق ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان "تأثیر ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی" مشخص گردید که ترومای سازمانی کارکنان در بعد وجود افسردگی، ترس و عصبانیت و سازمان در بعد استرس، اضطراب و روابط درون سازمانی تحت تأثیر قرار گرفته است. همچنین تروما تأثیر مثبتی بر سکوت و بدبینی سازمانی دارد.

همچنین تحقیق میاس دلرک در سال ۲۰۰۷ نشان داد که تروما سازمانی، نه تنها مستقیماً در حوادث مربوط به ضربه روحی سازمانی مشارکت دارند اثر می‌گذارد، بلکه آنهایی هم که بطور غیرمستقیم درگیر هستند، مثل باقی‌ماندگان و شاهدان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

سایر تحقیقات انجام شده در خصوص ترومای سازمانی در جدول ۴ خلاصه شده است.

جدول ۴. پژوهش‌های انجام شده

Table 4: Research Background

نتایج Results	سال Year	پژوهشگران Researchers
ترومای سازمانی بر تمایل به ترک شغل کارکنان اداره آموزش و پرورش مشهد از برازش مناسبی برخوردار است.	1399	شاهرخ‌نیا و ریوندی
ترومای سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر مستقیم و معنادار دارد و تروما سازمانی می‌تواند یک مانع اصلی در برابر عملکرد کارکنان بوده، که ناشی از احساس خطر، یأس و یا اضطراب ناشی از آنها است.	1398	شهرکی
ترومای سازمانی بر رفتار اخلاقی و وجدان کاری کارکنان، تأثیر منفی و غیرمعنادار و فرهنگ سازمانی	1398	رحیمی و آقابابایی

بر رفتار اخلاقی و وجدان کاری کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد.		
ترومای سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد شغلی دارد.	1398	فیض و همکاران
سبک رهبری زهرآگین رابطه مثبت و معنی‌داری با سکوت سازمانی و ترومای سازمانی دارد. بین سکوت سازمانی و ترومای سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد.	1398	زارع و سپهوند
ترومای سازمانی با رضایت شغل و چابکی سازمان به صورت معکوس و منفی معنادار رابطه دارد.	1397	فرخی
ترومای سازمانی بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری اخلاق سازمانی کارکنان اثر غیر مستقیم دارد.	1397	اشرفی سلیم‌کندی
همه مسیرها از شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی، همچنین از مسیر شفافیت سازمانی از طریق متغیر میانجی سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی معنادار است.	1397	دیپیم‌پور و همکاران
مراقبت آگاهانه از تروما یک رویکرد سیستماتیک است که بر شیوه‌های سازمانی مبتنی بر اصول ایمنی، انتخاب، همکاری، توانمندسازی و اعتماد به نفس تأکید دارد.	2020	کیسلر
ارتباط بین خصوصیات شخصی مانند تاب‌آوری، هوش هیجانی و خوش‌بینی و توانایی مقابله با استرس شغلی و ترومای سازمانی است.	2017	گالیگو
درک و بحث در مورد راه‌های مقابله با تروما سازمانی	2014	ونگوپال
تجربه ترومای جمعی زیر یکی نقاب سکوت پنهان می‌شود و باعث رفتار نامناسب در سازمان می‌شود.	2014	استین کمپ
اگر اثرات تروما کنترل نشود ممکن است به اختلال استرسی پس از تروما تبدیل و سلامت جسمی و روحی فرد را تحت تأثیر قرار دهد.	2011	مادها و همکاران
فرایندی را توصیف می‌کند که طی آن سازمان‌ها و واحدهای آنها ممکن است ضربه‌ای را تجربه کنند که از طریق الگوهای ناکارآمد رفتارهای فردی، گروهی، بین‌گروهی و سازمانی آشکار می‌شود.	2003	کاهن

ابزار و روش

تحقیق حاضر از بعد هدف، یک پژوهش توسعه‌ای-کاربردی می‌باشد. و از لحاظ روش، یک تحقیق کیفی-کمی (آمیخته) می‌باشد. در این تحقیق، ابتدا راهکارها، پیامدها و عوامل موثر بر ترومای سازمانی بر مبنای ادبیات و پیشینه تحقیق استخراج و به روش دلفی در ۳ راند توسط خبرگان تحقیق مورد ارزیابی، رتبه‌بندی و دسته‌بندی گردید. پس از بررسی و امتیازدهی خبرگان، از بین ۲۶ عامل شناسایی شده، ۱۴ عامل مؤثر بر ترومای سازمانی مورد توافق قرار گرفت، از بین ۲۲ پیامد ۱۳ پیامد و از ۱۸ راهکار کاهش سطح ترومای سازمانی ۱۰ راهکار به تأیید جامعه خبره رسید. از آنجایی که در این مرحله از خبرگان درخواست شده بود چنانچه فاکتوری مد نظرشان است به لیست اضافه نمایند، تعدادی از فاکتورها (عوامل، پیامدها و راهکارها) توسط خبرگان اصلاح، ادغام، پیشنهاد و مورد بازنویسی قرار گرفت. در تحقیق حاضر انتخاب اعضای پنل دلفی، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و با ملحوظ نمودن تسلط اعضا

بر حوزه‌ی رفتار سازمانی، صورت پذیرفته است. شرایط کفایت خبرگان دانشگاهی عبارت است از: (۱) استادیار حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی باشند، (۲) استاد راهنما یا مشاوره پایان‌نامه در حوزه‌ی تروما بوده‌اند، (۳) مقاله در زمینه ترومای سازمانی داشتند. در مرحله کمی نیز با استفاده از پرسشنامه استاندارد به بررسی وضعیت تروما در اداره ثبت اسناد و املاک مشهد پرداخته شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی، شامل کلیه کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک مشهد به تعداد ۳۲۰ نفر بوده و با توجه به این که انتخاب کارکنان براساس طبقه، پُست، نوع استخدام و ... نبوده است به جهت کاهش سطح خطای تعمیم، روش تصادفی ساده جهت انتخاب اعضای نمونه مبنا قرار گرفت و بر اساس جدول مورگان پرسشنامه در بین ۱۷۵ نفر به صورت تصادفی توزیع گردید. لازم به ذکر است پایایی پرسشنامه استاندارد ویوان و همکاران به کمک آلفای کرونباخ محاسبه گردید که نتیجه آن ۰.۸۵۶ به دست آمد که نشان از قابلیت اعتماد به پرسشنامه توزیع شده دارد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش ۶۴٪ نمونه را مردان و ۳۶٪ زنان بودند. ۱۶.۵۷٪ سن زیر ۳۵ سال و ۸۳.۴۳٪ بالای این سن بودند. ۱۳.۷۲٪ دارای تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم و ۸۶.۲۸٪ دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد بودند. همچنین ۱۷.۱۴٪ دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال و ۸۲.۸۶٪ دارای سابقه خدمت بیشتر از ۱۰ سال بوده‌اند.

بررسی سؤالات تحقیق

♦ عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی کدامند؟

در این بخش برای پاسخ به سؤال مذکور، ابتدا در قدم اول با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق، عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی گردآوری شد. ۲۶ عامل مطابق جدول شماره ۵ احصاء گردید.

جدول ۵. عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی بر اساس ادبیات تحقیق

Table 5: Affecting factors on Organizational Trauma based on literature review

عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی	پشتوانه نظری	ردیف
Affecting factors on Organizational Trauma	Research Background	Row
جو سازمانی نامناسب	رضانی و همکاران (1398)	1
تعهد پایین	رضانی و همکاران (1398)	2
وفاداری پایین	سرلک و کولیوند (1394)	3
تعارض بالا	کیسلر (2020)	4
خلاقیت کم	سرلک و کولیوند (1394)	5

رشد اجتماعی و رشد سازمانی	گالیکو (2017)	6
فساد سازمانی	شیرازی (1395)	7
نظام اداری بوروکرات	شیرازی (1395)	8
ساختار سازمانی بلند	سپهوند و زارع (1396)	9
از دست دادن عزیزان	سرلک و کولیوند (1395)	10
ازدواج یا طلاق	میاس و دلرک (2007)	11
بچه دار شدن	سرلک و کولیوند (1395)	12
مقروض شدن، ورشکستگی	فرخی (1397)	13
تغییر محل زندگی	کاهن (2003)	14
اعتیاد	سرلک و کولیوند (1395)	15
بازنشستگی یا اخراج	ونگویال (2014)	16
رفتار مدیریتی خودکامه	سلطانی و همکاران (1399)	17
مراعات اصول اخلاقی	کیسلر (2020)	18
وجدان کاری	رحیمی و آقابابایی (1398)	19
فرهنگ سازمانی	رحیمی و آقابابایی (1398)	20
روشن نبودن اهداف سازمانی	سرلک و کولیوند (1395)	21
فشار کاری	مادها و همکاران (2011)	22
رفتار غیر حرفه‌ای	رحیمی و آقابابایی (1398)	23
یأس و ناامیدی	سپهوند و زارع (1396)	24
ارتباط با محیط	استین کمپ (2014)	25
اعتماد به سازمان	کاهن (2003)	26

سپس این ۲۶ عامل در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت و با توجه به نظرات خبرگان، و در دو راند، میانگین نظرات در خصوص هر عامل احصاء شد، سپس با محاسبه امید ریاضی عدد ۴.۳۰ مبنای اثرگذاری عوامل بر تروما شد که از میان ۲۶ عامل مطابق جدول زیر ۱۴ عامل میانگینی بالاتر از ۴.۳۰ کسب نمودند و به‌عنوان عوامل نهایی اثرگذار بر تروما می‌باشند. در واقع عوامل جوسازمانی نامناسب، خلاقیت کم، رشد اجتماعی و رشد سازمانی،

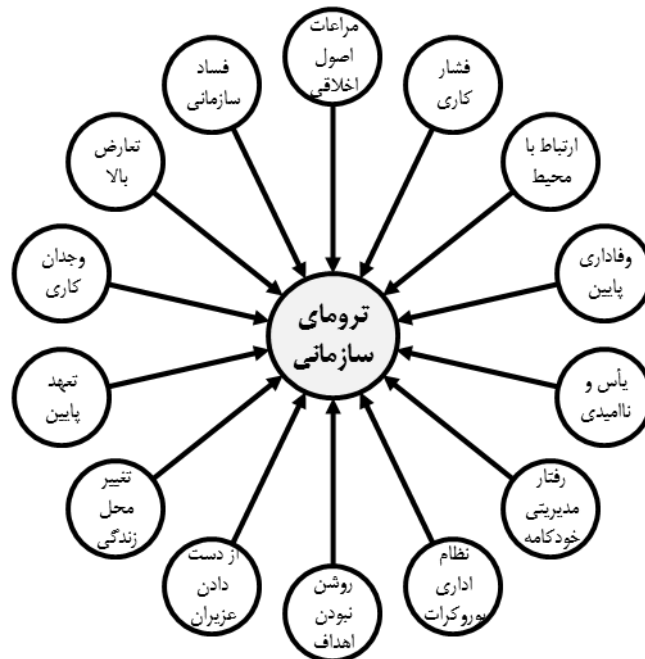
ساختار سازمانی بلند، ازدواج یا طلاق، بچه دار شدن، مقروض شدن یا ورشکستگی، اعتیاد، بازنشستگی یا اخراج، فرهنگ سازمانی، رفتار غیر حرفه‌ای و اعتماد سازمانی میانگینی کمتر از حد امید ریاضی داشتند و از نظر خبرگان در اوایت عوامل موثر بر تروما قرار نگرفتند.

در راند سوم برای پاسخ به سوال رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی چیست؟ با توجه به میزان میانگین به‌دست آمده از هر عوامل، رتبه‌بندی این عوامل مطابق جدول شماره ۶، صورت پذیرفت | همچنین دسته‌بندی این عوامل هم از منظر خبرگان و هم ادبیات تحقیق نیز صورت پذیرفته است که در جدول شماره ۷، قابل مشاهده است.

جدول ۷. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی		جدول ۶. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی		
Table 7: Classifying of affecting factors on Organizationl Trauma		Table 6: Ranking of affecting factors on Organizationl Trauma		
عامل Factors	ابعاد Dimensions	میانگین پاسخ‌ها Answers average	عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی Affecting factors on org trauma	ردیف Row
از دست دادن عزیزان	فردی Individual	4.87	مراعات اصول اخلاقی	1
تغییر محل زندگی		4.75	فشار کاری	2
یأس و نا امیدي		4.75	ارتباط با محیط	3
وفاداری پایین	سازمانی Organizational	4.75	وفاداری پایین	4
تعارض بالا		4.62	یأس و ناامیدی	5
روشن نبودن اهداف سازمان		4.62	رفتار مدیریتی خودکامه	6
فساد سازمانی		4.52	نظام اداری بوروکرات	7
نظام اداری بوروکرات		4.5	روشن نبودن اهداف سازمانی	8
رفتار مدیریتی خودکامه	شغلی Job	4.5	از دست دادن عزیزان	9
تعهد پایین		4.37	تغییر محل زندگی	10
مراعات اصول اخلاقی		4.37	تعهد پایین	11
وجدان کاری		4.37	وجدان کاری	12
فشار کاری		4.37	تعارض بالا	13
ارتباط با محیط				

	4.32	فساد سازمانی	14
--	------	--------------	----

این عوامل در قالب شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.



شکل شماره ۱. عوامل موثر بر ترومای سازمانی از منظر ادبیات و خبرگان تحقیق

Figure 1: Affecting factors on Organizational Trauma from expertis & literature review perspective

♦ پیامدهای ناشی از ترومای سازمانی کدامند؟

در این بخش نیز همچون روند قبل، پیامدهای ترومای سازمانی از ادبیات تحقیق استخراج و با نظر خبرگان در دو راند دلفی ارزیابی و رتبه‌بندی گردید. این پیامدها به شرح جدول ۸ قابل مشاهده می‌باشند؛

جدول ۸. پیامدهای ناشی از ترومای سازمانی بر اساس ادبیات تحقیق و میانگین نظرات خبرگان تحقیق

Table 8: Consequences of Organizational Trauma from expertis & literature review perspective

ردیف	پشتوانه نظری	پیامدهای ناشی از ترومای سازمانی	میانگین پاسخ‌ها
Row	Resarch background	Concequences of organizational trauma	Answers average
1	ابراهیمی و هاشمی (1397)	آسیب جدی به روحیه و انگیزه کارکنان	3.62
2	گالیکو (2017)	کاهش وفاداری کارکنان	3.25
3	مادها و همکاران (2011)	فقدان هویت سازمان و کارکنان	2.58
4	سپهوند و زارع (1396)	کاهش خلاقیت کارکنان	3.02
5	میاس و دلرک (2007)	ضربه به برند سازمان	2.30

2.85	آسیب جدی به روابط سازمان با همکاران	ابراهیمی و هاشمی (1397)	6
1.78	تحلیل رفتگی شغلی	آنتونیو (2003)	7
3.60	تمایل به ترک خدمت	کیم و لیونگ (2007)	8
3.62	بدبینی سازمانی	کالاگان و همکاران (2009)	9
3.43	فرسودگی شغلی	مسلش (1985)	10
2.89	افت بهره‌وری سازمانی	میاس و دلرک (2007)	11
3.23	بسته شدن مرز میان سازمان و محیط	زارع و توکلی بنیزی، (1396)	12
2.20	تمرکز بر روابط درونی	کیسلر (2020)	13
3.20	شیوع استرس و اضطراب در سازمان	سرلک و کولیوند (1394)	14
1.62	کاهش میل به همکاری با سایر سازمانها	سرلک و کولیوند (1395)	15
2.30	وجود افسردگی، ترس و عصبانیت در کارکنان	فرخی (1397)	16
3.20	حاکم شدن روحیه یاس و ناامیدی	سلطانی و همکاران (1399)	17
3.62	وجود احساس استرس در کارکنان	کاهن (2003)	18
1.73	وندالیسم (تخریب اموال) سازمانی	ونگویال (2014)	19
2.75	ناهماهنگی شناختی	ابراهیمی و هاشمی (1397)	20
3.23	رضایت شغلی کم	شیرازی (1395)	21
3.41	سکوت سازمانی	کیسلر (2020)، عرفانیان خانزاده (1399)	22

با توجه به نمره ۲.۸۶ به عنوان میانگین میانگین‌ها (امیدریاضی) نظرات خبرگان، از مجموع ۲۲ پیامد شناسایی شده، ۱۳ پیامد دارای اهمیت بیشتری تلقی شدند. مطابق با جدول شماره ۹. بر این مبنا فقدان هویت سازمانی، ضربه به برند سازمانی، آسیب به روابط سازمانی، تحلیل رفتگی شغلی، تمرکز بر روابط درونی، کاهش میل به همکاری با سایر سازمانها، وجود افسردگی و ترس، وندالیسم سازمانی، ناهماهنگی شناختی از منظر خبرگان وزن کمتری احراز نمودند.

جدول ۹. رتبه‌بندی پیامدهای ناشی از ترومای سازمانی

Table 9: Ranking of consequences of Organizational Trauma

ردیف	پیامدهای ناشی از ترومای سازمانی	میانگین پاسخها
Row	Consequences of organizational trauma	Answers average
1	آسیب جدی به روحیه و انگیزه کارکنان	3.62
2	بدبینی سازمانی	3.62
3	شیوع استرس و اضطراب در سازمان	3.62
4	تمایل به ترک خدمت	3.60
5	فرسودگی شغلی	3.43
6	سکوت سازمانی	3.41
7	کاهش وفاداری کارکنان	3.25
8	بسته شدن مرز میان سازمان و محیط	3.23
9	رضایت شغلی کم	3.23
10	وجود احساس استرس و اضطراب در کارکنان	3.20
11	حاکم شدن روحیه یاس و ناامیدی	3.20
12	کاهش خلاقیت کارکنان	3.02
13	افت بهره‌وری سازمانی	2.89

♦ راهکارهای ترومای سازمانی کدامند؟

همچون دو سوال قبلی، برای پاسخ به این سوال، ادبیات ترومای سازمانی مبنای استخراج راهکارها قرار گرفت و به کمک دو راند دلفی، راهکارهایی با قابلیت عملیاتی شدن و برحسب اهمیت مطابق جدول ۱۰ مشخص شدند. ۱۰ راهکار به ترتیب ارزش گذاری خبرگان در جدول درج شده است.

جدول ۱۰. راهکارهای ترومای سازمانی بر اساس ادبیات تحقیق

Table 10: Suggestions of Organizational Trauma based on literature review

ردیف	پشتوانه نظری	راهکارهای کاهش ترومای سازمانی	میانگین پاسخها
	Research background	Solutions of reducing organizational trauma	Answers average
1	تایو سویتزر (۲۰۰۱)	استخدام نیروی شایسته	4.80
2	سرلک و کولیوند (۱۳۹۵)	توجه به ارزش‌های اخلاقی، فرهنگی، بینشی و	4.80

	حرفه‌ای		
4.75	بهبود فضای یادگیری کارکنان	والیانگاس و همکاران (۲۰۰۹)	3
4.75	ایجاد ساختار سازمانی ماتریسی	سپهوند و زارع (۱۳۹۶)	4
4.60	ایجاد فضای با نشاط اداری	شیرازی (۱۳۹۵)، خرو洛夫 (۱۳۹۷)	5
4.60	ارزیابی عملکرد رودررو	دیپیم‌پور و دولتی (۱۳۹۶)	6
4.42	ایجاد مراکز مشاوره روانشناسی در سازمان	آنتونیو (۲۰۰۳) و کیسلر (۲۰۲۰)	7
4.38	متناسب سازی اختیار و مسئولیت در سازمان	کیسلر (۲۰۲۰) و مسلش (۱۹۸۵)	8
4.30	فراهم نمودن فضای ارائه نقد و پیشنهاد	کاهن (۲۰۰۳)	9
4.30	توجه به مسائل رفاهی کارکنان	رضانی و همکاران (۱۳۹۸)	10
4.25	ایجاد جو آرام	کالاگان و همکاران (۲۰۰۹)	11
4.25	تیم‌سازی و کارگروهی	میاس و دلرک (۲۰۰۷)	12
4.25	تقسیم کار منصفانه	ونگویال (۲۰۱۴)	13
3.85	جو سازمانی دوستانه و مبتنی بر احترام	رضانی و همکاران (۱۳۹۸)	14
3.80	اجتماعی سازی کارکنان	کیم و لیونگ (۲۰۰۷)	15
3.72	پاسخگویی صریح و شفاف مدیران	دیپیم‌پور و دولتی (۱۳۹۶)	16
3.62	دیدن کارکنان و اهمیت دادن به آنان	میاس و دلرک (۲۰۰۷)	17
3.28	تقویت معنویت‌گرایی در سازمان	شیرازی (۱۳۹۵)	18
4.26	میانگین میانگین‌ها		

در مرحله کمی، سنجش وضعیت ترومای سازمانی در سازمان تحت مطالعه صورت پذیرفت. از پرسشنامه استاندارد ترومای سازمانی ۶ سؤالی ویوان و هورمن (۲۰۱۵) بهره گرفته شد. ضمن بررسی میزان پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و پس از تأیید پرسشنامه در بین نمونه ۱۷۵ نفری از کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک مشهد توزیع شد.

♦ وضعیت اداره ثبت اسناد و املاک مشهد از نظر ترومای سازمانی چگونه است؟

برای بررسی این سؤال تحقیق، دو فرضیه تدوین گردید.

فرض H_0 : وضعیت ترومای سازمانی از میانگین بیشتر است.
 فرض H_1 : وضعیت ترومای سازمانی از میانگین کمتر است.
 جدول زیر آمار توصیفی مربوط به نتایج توزیع این پرسشنامه می‌باشد.

جدول ۱۱. وضعیت اداره ثبت اسناد و املاک مشهد از نظر ترومای سازمانی

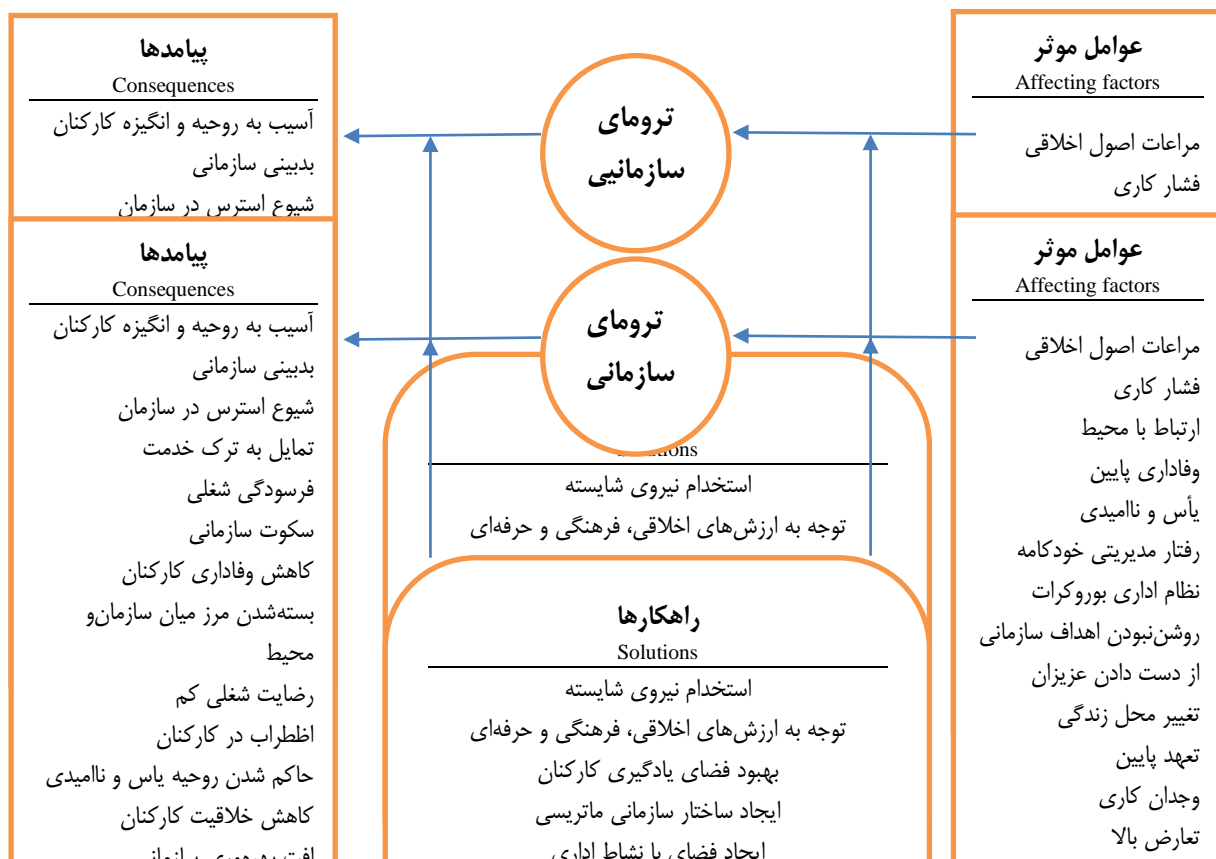
Table 11: Real state of Organizationl Trauma at Mashhad Real Estate and Deeds Registry Office

	تعداد Number	کمترین Min	بیشترین Max	میانگین Average	انحراف معیار Standard Devision	واریانس Variance	چولگی Crookedness	کشیدگی Elangation
ترومای سازمانی	175	1.73	5	3.48	0.59	0.35	0.43-	0.4

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، میانگین ترومای سازمانی اداره ثبت اسناد و املاک مشهد برابر با ۳.۴۸ با انحراف معیار ۰.۵۹ بدست آمده است. به نحوی که کمترین نمره آن ۱.۷۳ و بیشترین مقدار آن ۵ می‌باشد. با توجه به اینکه طیف سؤالات بین ۱ تا ۵ بوده و حدوسط طیف لیکرت می‌توان بیان نمود که ترومای سازمانی اداره ثبت اسناد و املاک مشهد از دید افراد بیشتر از حد متوسط (عدد ۳) می‌باشد. بنابراین فرض H_0 تأیید می‌شود.

یافته‌های بخش کیفی تحقیق:

با توجه به الگوی راهبری تحقیق، یافته‌های تحقیق در قالب نمودار سیستمی زیر قابل مشاهده است. آنچه مدیران سازمانهای دولتی، خصوصی، صنعتی، خدماتی و ... باید در کاهش سطح ترومای سازمانی مورد توجه قرار دهند، داشتن رویکرد سیستمی در حل بیماریهای سازمانی است. چه اینکه توجه به عوامل موثر و اصلاح آنها می‌تواند از ترومای سازمانی پیشگیری نماید و توجه به راهکارها به عنوان تعدیل‌کننده سطح تروما را کاهش و یا پیامدهای ترومای سازمانی را تا حدودی تنزل می‌دهد. این مهم در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است.



شکل شماره ۲. نتایج تحقیق در قالب الگوی سیستمی
Figure 2: Research findings in form of systemic approach

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ترومای سازمانی می‌تواند در سطوح مختلف نمود پیدا کند و در صورت عدم کنترل و مدیریت لازم، آثار و پیامدهای مخربی از خود به جا گذارد. در سازمان‌هایی که دچار تروما شده‌اند، افراد به صورت جمعی، احساس یأس و ناامیدی می‌کنند. آن‌ها دورنمای روشنی برای خود نمی‌بینند و این امر موجب افسردگی و کاهش انرژی و انگیزه‌های کاری و در نتیجه کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر و پیامدهای ترومای سازمانی صورت پذیرفته است و قصد دارد با ارائه راهکارهایی هم زمینه بهبود بهره‌وری را در سازمان مهیا کند و هم سایر آثار سوء ترومای سازمانی را کاهش دهد. تحقیق حاضر با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) ۱۴ عامل موثر بر تروما، ۱۸ پیامد ناشی از تروما و ۱۰ راهکار جهت کاهش سطح تروما ارائه نموده است. یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات دیگر همسویی داشته است. در بخش پیامدها و عوامل موثر یافته‌های نهایی تحقیق با تحقیقات زیر همسو است.

برای مثال در سال ۱۳۹۹ تحقیقی که توسط شاهرخ‌نیا و ریوندی انجام شد نشان داد ترومای سازمانی بر تمایل به ترک شغل کارکنان تأثیرگذار است. و یا در تحقیق شهرکی در سال ۱۳۹۸ نشان داده شد ترومای سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار است و تروما سازمانی می‌تواند یک مانع اصلی در برابر عملکرد کارکنان بوده، که ناشی از احساس خطر، یأس و یا اضطراب ناشی از آن‌ها است. بر اساس یافته‌های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸) ترومای سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سکوت و بدبینی سازمانی دارد. تحقیق سال ۱۳۹۸ رحیمی و آقابابایی نیز نشان داد ترومای سازمانی بر رفتار اخلاقی و وجدان کاری کارکنان، تأثیر منفی و غیرمعنادار دارد. ترومای سازمانی می‌تواند اثرات ویرانگری روی رفتار اخلاقی و وجدان کاری کارکنان داشته باشد اما وجود فرهنگ سازمانی قوی و مثبت می‌تواند این اثر مخرب را تعدیل و کمتر کند. همچون یافته‌های این تحقیق، مطالعات فیض و همکاران نیز نشان داد ترومای سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد شغلی دارد.

همچنین طبق تحقیقات زارع و سپهوند در سال ۱۳۹۸ مشخص شد سبک رهبری زهرآگین رابطه مثبت و معنی‌داری با ترومای سازمانی دارد. بین سکوت سازمانی و ترومای سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. فرخی (۱۳۹۷) ترومای سازمانی با رضایت شغل و چابکی سازمان به صورت معکوس و منفی معنادار رابطه دارد. اشرفی سلیم‌کندی (۱۳۹۷) ترومای سازمانی بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری اخلاق سازمانی کارکنان اثر غیر مستقیم دارد. دیهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۷) شفافیت سازمانی و سرمایه اجتماعی بر مدیریت ترومای سازمانی تأثیرگذار هستند.

نتایج تحقیقات فوق که در پیشینه داخلی تحقیق نیز لحاظ شدند مهر تأییدی بر عوامل موثر بر تروما و پیامد ترومای سازمانی در تحقیق فوق می‌زند و حکایت از همسویی تحقیقات فوق با نتایج تحقیق حاضر دارد. همچنین در تحقیقات خارجی کیسلر (۲۰۲۰) مراقبت آگاهانه از تروما را یک رویکرد سیستماتیک می‌داند که بر شیوه‌های سازمانی مبتنی بر اصول ایمنی، انتخاب، همکاری، توانمندسازی و اعتماد به نفس تأکید دارد. گالیگو (۲۰۱۷) به ارتباط بین خصوصیات شخصی مانند تاب‌آوری، هوش هیجانی و خوش‌بینی و توانایی در مقابله با استرس شغلی و ترومای سازمانی اشاره دارد. ونگوپال (۲۰۱۴) تمرکز این تحقیق بر درک و بحث در مورد راه‌های مقابله با تروما سازمانی بوده است. استین کمپ (۲۰۱۴) مفاهیم تروما، بحران، فرهنگ و هویت را در سازمان بررسی کرده است.

همچنین مادها و همکاران در سال ۲۰۱۱ در تحقیق خود ادعان داشتند اگر اثرات تروما کنترل نشود ممکن است به اختلال استرسی پس از تروما تبدیل و سلامت جسمی و روحی فرد را تحت تأثیر قرار دهد. میاس دلرک (۲۰۰۷) تنها منبع اصلی آن‌ها برای بقا در یک محیط تجاری و رقابتی، مداخله در امور کارکنان و بهبود ضربه روحی سازمانی بوده است. نتایج تحقیقات فوق اگر چه دقیقاً به عوامل مؤثر بر ترومای اشاره‌ای نداشته است ولی از حیث نتیجه و سمت و سوی تحقیق با تحقیق فوق در یک راستا می‌باشند.

در نهایت با توجه به نتایج بخش کمی پیشنهادات کاربردی جهت کاهش سطح تروما ارائه گردید. طبق دیدگاه پیتز دراکر مبنی بر اهمیت شفافیت اهداف در سیستم، سازمان با تعیین اهداف واضح و قابل دستیابی، ابهام در اهداف را کاهش دهد که تنش روان کارکنان کاهش پیدا نماید. اسکینر معتقد است اگر انسان‌ها بعد از انجام کنشی، پیامد مثبتی را تجربه کنند، آن کار را تکرار می‌کنند و اگر مورد قدردانی قرار نگیرند از لحاظ روانی، دچار تنش می‌شوند. لذا سازمان باید از کارهای مهم و مثبت، عملکرد ویژه و ارائه ایده‌های بهبود با تشویق و پاداش‌های به‌موقع، پیام قدرشناسی به کارکنان مخابره نماید تا ضمن بهبود روحیه و انگیزه کارکنان و بهره‌وری سازمان، سطح تروما کاهش یابد. آلن و مایر بر این باورند سطح بالای تعهد سازمانی در کارکنان باعث می‌شود برخی کاستی‌ها و تنش‌های سازمانی را تحمل نمایند. لذا با مکانیزم‌های همچون مشارکت گرفتن از کارکنان، رعایت تناسب شغل و شاغل، توجه به امور رفاهی سطح دلبستگی و تعهد کارکنان را تقویت نمایند که خود منجر به کاهش سطح تروما در سازمان می‌شود. تحقیقات خرولف دانمارکی نشان داد محیط کاری شاد و مفرح، رابطه معکوسی با ترومای سازمانی دارد. مدیران اداره ثبت اسناد و املاک می‌توانند با بازطراحی محیط کاری با رویکرد ارگونومی ضمن توجه به نشاط، تفریح، استراحت و تغذیه کارکنان این هدف را محقق نمایند. سازمان با ایجاد ارزش در کارکنان و سازمان از طرق مختلف می‌تواند هویت سازمان را در جهت کاهش تروما هدایت نماید. بلانچارد در کتاب مدیریت مبتنی بر ارزشها، اشاره می‌کند که لحاظ نمودن ارزشهای کارکنان در اهداف سازمانی، به بهبود سطح هویت سازمانی کمک

می‌کند و تعدیل‌کننده آسیب‌های روانی کارکنان (ترومای سازمانی) است. کولیوند و سرلک در تحقیق خود نشان دادند، با ایجاد کارهای گروهی سطح ترومای سازمانی کاهش می‌یابد. ضمن آموزش صحیح کارهای گروهی و تیم‌سازی، مدیران باید فعالیتها و مسئولیتها را به جای واگذاری به افراد به گروهها واگذاری نمایند. مک‌براید معتقد است خطاهای ادراکی در ارتباطات منجر به افزایش سطح تعارض سازمانی و بین‌فردی می‌شود. وی معتقد است با بهبود مهارت‌های ادراکی کارکنان، خطاهای تعاملی کاهش و سطح تعارض مدیریت می‌شود. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب اصول ارتباط موثر جهت کاهش تروما را آموزش دهند. گری کوپر در ۱۱ تحقیق متعدد خود نشان داد که ایجاد مراکز مشاوره روانشناختی در سازمان، ضمن اینکه زمینه‌ی شنیدن چالش‌های کارکنان را مهیا می‌کند، همچون کلینیک درمانی آسیب‌های روانی و احساسی کارکنان را نیز بهبود می‌بخشد. لذا به مدیران اداره ثبت اسناد و املاک مشهد توصیه می‌شود یا در سازمان مرکز مشاوره ایجاد نمایند یا از مشاورین متخصص دعوت نمایند در سازمان حضور داشته باشند.

References

- Ahmadi, F. & Shirazi, I. (2014). Designing and explaining the environmental dimensions of the organization that administers psychological trauma in the public sector. *Management of Public Organizations Journal*, 3(2(10)), 91-106. [In Persian]
- 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. *Human Resource Management Research Journal*, 7(2), 209-236. [In Persian]
- Alonso, P. (2017). *Definitations, typologies and processes involved in organizational trouma: A literature review*. Chapter: 1 Publisher: IGI Global Editors: Stanislav Hasa, Richard Brunet-Thornton.
- Ashrafi Salim-Kandi, F. (2017). Analysis of the causal relationships of organizational trauma, critical thinking and organizational innovation with the mediation of organizational ethics among employees of Urmia University. Master thesis of Urmia University. [In Persian]
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. and Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employee. *Aggressive Behavior*. 20,173-184.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I-S., Bank, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, (83), 181-97.

- Dolati, H. & Dehimpour, M. (2016). The effect of factors causing organizational trauma on the rate of desertion of military employees. *Human Resource Management Research Journal*, 9(4), 81-106. [In Persian]
- Dehghani-Sultani, M. Mesbahi, M. & Mirzasadeghi, N. (2019). The effect of toxic leadership on organizational trauma by promoting hypocritical and Machiavellian behaviors. *Human Resource Studies Journal*, 10(3), 159-184. [In Persian]
- Deklerk, Miass S. (2007). Healing emotional trauma in organization: An O.D. framework and case study, *Organization Development Journal*, 15(2).
- Deyhimpour, M. Miandari, K. Najari, R. Abedi Jafari, H. (2017). The effect of organizational transparency on organizational trauma management with the mediation of social capital. *Scientific Journal of Social Capital Management*, 5(3), 363-337. [In Persian]
- Deyhimpour, Mahdi, Miandari, Kamal, Reza Najjari, Hassan Abedi Jafari, 2018, The Effect of Organizational Transparency on Organizational Trauma Management by Mediating Social Capital, *Social Capital Management*, Vol. 5, No. 3, Autumn 2018 1
- Ebrahimi, A. Bagheri Qarabalag, H. Ain Ali, M. Baki Hashemi, M. (2018). The role of organizational trauma on organizational silence and pessimism in a health service provider center. *Journal of Shafae Khatam Neuroscience*. 7(3), 51-60. [In Persian]
- Ebrahimi, S., & Baki Hashemi, S (2019), Individual consequence of organizational trauma in a health service provider unit, *Journal of Gilan University of Medical Sciences*, 27, (108), 11-24, [In Persian]
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., and Cooper, C.L. (2011). The Concept of Bullying and harassment at work: The European Tradition. In: einarse, S., Hoel, H., zapf, D., and Cooper, C.L(Eds). *Bullying and Harassment in the workplace: Developmenys in Theory, Research, and Practice*. London: Taylor & Francis, 3-40.
- Erfanian Khanzadeh, H, 2019, conceptual analysis of the components of organizational silence and factors affecting it (mixed-method), *change management research journal*, volume 12, number 2, pp. 229-262. [In Persian]
- Farrokhi, M. (2017). The relationship between trauma and job satisfaction of Iranian automobile industry employees. Master's thesis of Parandak Institute of Higher Education. [In Persian]
- Feyz, D. Ain-Ali, M. Bagheri-Qarabalag, H. & Mohammad Rahimi, M. (2018). The effect of organizational trauma on job performance: emphasizing the mediating role of nurses' emotional intelligence. *Nursing Management Quarterly*, 8 (3), 35-44. [In Persian]
- Forbes, D, Lewis, V., Varker, T., Phelps, A., O'Donnell, M., Wade, D.J., Ruzek, J.I., Watson, P. Bryant, R.A., & Creamer, M., (2011), Psychological first aid following Trauma: Implementation and evaluation framework for high-risk organizations . *Journal of Psychiatry*, Volume 74, Issue 3, 2011, ISSN: 00332747; DOI: 10.1521/psyc.2011.74.3.224 .Pages 224-239.
- Gallego, J-M. (2017). Organizational Trauma and Change Management. Source Title: *Impact of Organizational Trauma on Workplace Behavior and Performance*. Copyright: © 2017. DOI: 10.4018/978-1-5225-2021-4.ch006.
- Graves, Kelly & Gay, Yasmin, 2006, Examining Interpersonal Violence from a Trauma-Informed and Human Rights Perspective, *Handbook of Interpersonal Violence and Abuse Across the Lifespan* pp 1-15

- Heydari, M. (2014). The emergence of neo-classical theories (human relations). Retrieved from personal blog. [In Persian]
- Kahn, William A. (2003). The Revelation of Organizational Trauma, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 2003, 39, 4, ABI/INFORM Global, <http://jab.sagepub.com>, pg. 364.
- Keesler, J-M. (2020). From the DSP Perspective: Exploring the Use of Practices That Align with Trauma-Informed Care in Organizations Serving People with Intellectual and Developmental Disabilities. 58 (3): 208–220. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-58.3.208>.
- Khoroluf, A. (2017). Happy hour is 9 to 5, translated by Hamid Erfanian Khanzadeh, Masoumeh Mohadifar, Sokhon Gostar Publications, second edition. [In Persian]
- MacIntosh, J., O'Donnell, S., Wuest, J., and Merritt-Gray, M. (2011). How workplace bullying changes how women promote their health. *International Journal of Workplace Health Management*. 4.1. 48-66.
- Mousavi, S. & Mousavi, S. (2019). Investigating the impact of human resource risks on human capital with the mediating role of organizational trauma. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 29(95), 103-135. [In Persian]
- Pate, J. and Beaumont, P. (2010). Bullying and harassment: a case of success? *Employee Relations Journal*. 32, 2, 171-183.
- Rahimi, H. & Aghababai, R. (2018). The effect of organizational trauma on moral behavior and work conscience of employees: the moderating role of organizational culture. *Human Resource Studies Journal*, 9(4), 77-102. [In Persian]
- Rayner, C. Cooper, C, L. (2006). Workplace bullying, in E.K. Kelloway, J. Barling, J. Hurrell, J(eds). *Handbook of workplace violence* (sage, London). 121-147.
- Sarlak, M. & Kolivand, P. (2014). The effects of organizational trauma on the skills of employees in a private hospital in Iran. *Journal of Shafae Khatam Neuroscience*, 4(1). [In Persian]
- Sarlak, M. Shirazi, I. & Kolivand, P. (2015). *Organizational morale management*. Tehran: Mirmah Publications. [In Persian]
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scand. Management Journal*. 24, 221-231.
- Sefhovan, R, Momeni Mofard, M. & Saedi, A, (2019). Identifying and prioritizing factors affecting organizational trauma using the fuzzy Delphi approach, *Change Management Research Journal*, Year 12, Number 23. [In Persian]
- Sefhovan, 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 Journal*. 7 (4), 95-113. [In Persian]
- Shahrukhnia, N. & Rivandi, F. (2019). Presenting the organizational trauma model on the desire to leave the job of physical education teachers in Mashhad. *The 6th National Conference of Sports Sciences and Physical Education of Iran*, Tehran. [In Persian]
- Shirazi, I. (2015). Examining the moderating role of a healthy office environment in the organization managing mental health issues in government organizations and ranking its dimensions. *Engineering Management and Soft Computing Journal*, 2(2), 23-48. [In Persian]
- Shahraki, H. (2018). The effect of the factors causing organizational trauma on the desire to leave the service of employees of the Department of Education in

- Zahedan. Master's thesis of Faculty of Literature and Human Sciences, University of Sistan and Baluchistan. [In Persian]
- Spoitta, Alejandro M, Michael F Stiefel, Gregory G Heuer, Stephanie Bloom, Eileen Maloney-Wilensky, Wei Yang, M Sean Grady, Peter D Le Roux,(2008), Brain hyperthermia after traumatic brain injury does not reduce brain oxygen, *National Library of Medicine Journal*, DOI: 10.1227/01.neu.0000316900.63124.ce
 - Strandmark, M. and Hallberg, L. (2007). The origin of workplace bullying: experience from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management*. 15, 332-341.
 - Shirley M. Mayton. (2011). Survivor coping: *A Fresh Look at Resiliency in the Wake of Downsizing*; OD Practitioner, 43(1).
 - Vivian, P., & Hormann, S. (2015). *Persistent Traumatization in Nonprofit Organizations*. ODPractitioner, 47(1), 25-30.
 - Venugopal, V. (2016). Understanding Organizational Trauma: A Background Review of Types and Causes. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 65-69
 - Wikipedia. Fa. (2015) Org
 - Zare, F. & Sephovand, R. (2018). Investigating the role of toxic's leadership style on organizational trauma with regard to the mediating role of organizational silence. *New scientific-research quarterly in educational management*. 10(37), 189-216. [In Persian]
 - Zare, M. & Tavakoli Benizi, M. (2016). An overview of the causes, consequences and solutions of organizational trauma. *The third national conference of new approaches in management, economics and accounting sciences*, Babol. [In Persian]