

## طراحی و تبیین ابعاد سازمانی مدل سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی

فریدون احمدی\*، علی فرهی\*\*

کمال میانداری\*\*\*، اسکندر شیرازی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۳/۰۲

### چکیده

یکی از پدیده‌های مهمی که امروزه نیروی انسانی را تهدید می‌کند، ضربه‌های روانی است. وجود مدلی منسجم که بتواند ضربات روانی نیروی انسانی را مدیریت کند از موضوعات مهم و قابل بحث در حوزه‌ی منابع انسانی است. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ابعاد سازمانی سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی با نقش متغیر میانجی پویایی و نشاط در سازمان صورت گرفته است. برای تحقق این هدف، ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اداری به‌عنوان نمونه‌ی آماری با استفاده از فن دلفی انتخاب شدند. روش پژوهش حاضر برحسب هدف، کاربردی و براساس شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی بوده است و اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسش‌نامه، جمع‌آوری گردید و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و آزمون تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که تمامی مؤلفه‌های ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانی و همچنین نوع ارتباطات غالب و سبک‌های رهبری اعمال شده توسط مدیران، بر نحوه‌ی مدیریت ضربات روانی کارکنان مؤثر بوده است. در بین ابعاد محتوایی، مؤلفه‌های اهداف و راهبرد بیشترین و بعد فناوری انجام کار، کمترین اثر را داشته است. در بعد ساختاری، نوع ساختار بیشترین و روش تصمیم‌گیری کمترین اثر را داشتند.

**کلیدواژه‌ها:** ضربه‌ی روانی؛ ضربه‌ی روانی سازمانی؛ ابعاد سازمانی؛ سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی.

fereydon@yahoo.com

dr\_farrahi@yahoo.com

kmiandari@yahoo.com

skender.shirazi@gmail.com

\*. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

\*\* . دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

\*\*\*\*. نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکتری و مربی گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور

## مقدمه

در قرن بیست و یکم سازمان‌ها با تغییرات محیطی سریع و چند بعدی روبه‌رو هستند؛ در این عصر آنها مجبورند به منظور افزایش کارایی، اثربخشی، ماندگاری و موفقیت، چهره‌های جدید و متنوعی را از خود به نمایش بگذارند. موفقیت سازمان‌ها در محیط جهانی شده و در عصر اینترنت، در گرو حرکت به سمت چهره‌های جدید و تدوین و اجرای راهبردهای جدید، به منظور دستیابی به اهداف چندگانه و متغیر است (سرلک، ۱۳۹۰: ۱). امروزه - در عصری که آن را عصر دانش می‌نامند - سازمان‌های دانشی با چهره‌ها و القاب جدیدی که هر روز در حال گسترش بوده و هر سازمانی در مسیر رشد و تکامل خود و بر مبنای اهداف و راهبردهای خود می‌تواند در هر دوره‌ای چهره‌های متنوعی به خود بگیرد مواجه هستند (دفت، ۱۳۸۷: ۵).

داشتن نیروی انسانی کارآمد و دارای ذهن و روان‌شاد، از مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان به‌شمار می‌رود. فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای شادابی بیشتر و به‌کارگیری راه‌کارهایی برای ممانعت از فشارهای روانی و ذهنی برای سازمان‌ها از اهمیت مضاعفی برخوردار است. ضربه‌ی روانی سازمانی، پدیده‌ای است که با تأثیر بر توانایی افراد و سازمان موجب از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی سازمان می‌شود (هورمن و ویوان، ۲۰۰۵: ۱۲)، این واژه، از ادبیات مربوط به تجارب پزشکی اخذ شده است و در ادبیات سازمانی ضربه‌ی روانی به‌عنوان یک محصول فرعی برآمده از تغییر دیده می‌شود، از دست دادن چیزی که ارزش شخصی زیادی نسبت به افراد و سازمان دارد. سازمان‌هایی که دچار ضربه‌ی روانی شده‌اند، معمولاً حالت رکودی داشته، ورشکست شده‌اند، فناوری مناسب ندارند و عملکرد آنها کاهش و حالت نزولی دارد (والینگاس و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۲۶).

عوامل متعددی در بروز و ایجاد ضربه‌ی روانی سازمانی دخیل می‌باشند؛ سازمان‌هایی که دچار ضربه‌ی روانی می‌شوند، استرس و اضطراب، غمناک‌بودن، بیقراری، عدم اعتماد به همکاران و سازمان و... را برای کارکنان خود به ارمغان می‌آورند که در صورت عدم رسیدگی سریع به آن، ممکن است سازمان را تا مرحله‌ی مرگ پیش ببرد (تهرانی، ۲۰۰۲: ۱۹۳). طی پژوهشی که توسط

1. Shana Hormann and Pat Vivian
2. Lisa Valiangas; Martin; Michael

مورال و همکاریانش (۱۹۹۹)، در امریکا صورت گرفته، عواملی مانند: کاهش عملکردهای مالی، ورشکستگی سازمانی، تغییر، افول یا رکود از جمله عوامل ایجاد ضربه‌های روانی در سازمان‌ها بوده‌اند. مواردی که موجب ضربه‌ی روانی در سازمان‌ها می‌شوند اغلب برای زندگی کاری و شخصی و گاهی زخمی شدن جسم خطرناکند (دکلارک و ساسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۵۰)؛ همچنین سازمان‌هایی که دچار ضربه‌ی روانی می‌شوند، در به کارگیری سمی از کارکنان<sup>۲</sup> و محیط سمی و آلوده داخلی<sup>۳</sup> و خارجی گرفتار می‌شوند و نقصان ذهنی<sup>۴</sup> و وفاداری کاهش یافته<sup>۵</sup> تمام سازمان را فرا گرفته و سرمایه‌ی هوش<sup>۶</sup> را از بین می‌برند و در نهایت سازمان را به مرحله‌ی مرگ سازمانی<sup>۷</sup> می‌رساند (سویتزر، ۲۰۰۱: ۷۳).

ایده‌ی اصلی این مقاله، این است که همان‌طور که یک فرد می‌تواند چهره‌های متنوعی از خود به نمایش بگذارد؛ اگر بپذیریم که سازمان‌ها نیز همچون یک موجود زنده بوده و حیات تکاملی دارند پس مانند انسان می‌تواند چهره‌های جدید و متنوعی به خود بگیرد. سؤال اصلی مقاله‌ی حاضر این است که ابعاد سازمانی سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی چیست؟

## تعریف مفاهیم پایه

**ضربه‌ی روانی:** حادثه‌ای است که بر توانایی سازمان اثر کرده و به از دست دادن استعدادهای سازمانی منجر می‌شود (هادلستون، ۲۰۰۷: ۲۰۰). ضربه‌ی روانی و فکری سازمانی یک فرایند ذهنی و درونی است (داتون و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۶۶). انجمن ضربه‌ی روحی امریکا<sup>۸</sup>، آن را به‌عنوان یک زخم توضیح می‌دهد: زخمی که به‌وسیله‌ی یک نیروی فیزیکی یا روانی به‌وجود آمده و دردهای شدید احساساتی را نمادسازی می‌کند (بازولی و همکاران، ۱۹۹۸: ۲۱). انجمن روان‌شناسی امریکایی<sup>۹</sup> بی‌نظمی مربوط به استرس را فرا ضربه‌ی روانی<sup>۱۰</sup> می‌نامد که به‌عنوان یک

1. Mias Deklerk, Sasol
2. Toxic Recruitment Pool
3. Toxic Internal Environment
4. Brain Drain
5. Decrease Loyalty
6. Intellectual Capital
7. Organizational Death
8. American Trauma Society
9. American Psychiatric Association
10. Post Traumatic

تجربه فراتر از تجارب انسان معمولی است (سویتزر، ۲۰۰۱: ۷۲).

**ضربه‌ی روانی سازمانی:** ضربه‌ی روانی سازمانی یک مانع اصلی در برابر عملکرد مستخدمین بوده که ناشی از احساس خطر از وجود یک پدیده‌ی فیزیکی یا اضطراب‌های روانی ناشی از احساس آن است. صاحب‌نظران، ضربه‌ی روانی سازمانی را اغلب نتیجه‌ی تغییر در سازمان‌ها می‌دانند. ایجاد هر تغییری که کارکنان نسبت به آن آمادگی لازم را نداشته و در نتیجه آن دلبستگی‌ها و هر آنچه را که با آن خو گرفته‌اند از دست می‌دهند، ضربه‌ی روانی سازمانی می‌نامند؛ این امر، نه تنها به آنهایی که مستقیماً در حوادث مشارکت داشتند آسیب وارد می‌کند، بلکه به آنهایی که به‌طور غیرمستقیم درگیر هستند- مثل شاهدان<sup>۱</sup> و باقی ماندگان<sup>۲</sup>- نیز اثر می‌گذارد. در ادبیات سازمانی، از کسانی که ضربه‌ی روانی را تجربه کرده‌اند، به‌عنوان قربانیان<sup>۳</sup> یاد می‌شود. تجارب مربوط به ضربه‌ی روانی، با هر حادثه‌ای ممکن است سرعت بگیرد. تجارب جدید با زنجیره‌ی از تجارب- نامحدودی که به گذشته برمی‌گردد- ترکیب شده و گروه تروما<sup>۴</sup> را به‌وجود می‌آورند؛ در این حالت، تجربه‌ی جاری با احساسات اخیر و تهدیدات گذشته ترکیب شده و سامانه‌ی روانی فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد که اگر مورد توجه قرار نگیرد به سایر افراد نیز سرایت کرده و احساسات و عواطف سازمان را سمی خواهد کرد (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۴۹).

**ابعاد سازمانی:** این ابعاد بیان‌کننده‌ی ویژگی‌های خاص سازمان بوده و سازمان را آن‌گونه تشریح می‌کنند که شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی معرف افراد هستند (دفت، ۱۳۷۷: ۲۸). مدل‌های متفاوتی برای طراحی سازمان وجود دارد؛ در مدل‌های جدید طراحی، معمولاً سازمان را از سه بعد سازمانی، فردی و محیطی بررسی می‌کنند. در بعد سازمانی که موضوع مقاله‌ی حاضر است، به نحوه‌ی ساخت ابعاد ساختاری، محتوایی، رهبری و ارتباطات پرداخته می‌شود. در بعد فردی، خصوصیات و رفتارهای فردی و در بعد محیطی، محیط داخلی و خارجی و اخلاقیات بررسی می‌شود. در این پژوهش، نحوه‌ی طرح‌ریزی ابعاد سازمانی و مؤلفه‌های سازمان حافظ

1. Witnesses
2. Survivors
3. Victims
4. Trauma Group

کارکنان از ضربه‌ی روانی بحث می‌شود.

**سازمان حافظ کارکنان در مقابل ضربات روانی:** سازمان‌هایی که دچار ضربه‌ی روانی<sup>۱</sup> شده‌اند معمولاً حالت رکودی داشته، ورشکست شده‌اند، فناوری مناسب ندارند و عملکرد آنها کاهش یافته و حالت نزولی دارند (فوربس و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۱). ضربه‌ی روانی سازمانی<sup>۲</sup> پدیده‌ای است که امروزه در سازمان‌ها افزایش یافته و این در حالی است که تاکنون درک خوبی از آن نشده است (خان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۳۶۵). کارکنان، در طول زمان فرهنگ سازمانی را یاد گرفته و با محیط آن خو می‌گیرند و هرگونه تغییر ناگهانی که موجب از دست دادن هر آنچه کارکنان به آنها عادت کرده باشند منجر به ایجاد ضربه‌ی روانی سازمانی می‌شود. در محیط کار سازمان‌های امروزی، در کنار فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی، 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 (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۴۹). سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌های روانی، در پی اندیشیدن تدابیری است که اثرات عوامل مخرب و ضربه‌ی روانی را بر کارکنان خنثی نموده و ابعاد سازمانی را طوری طرح‌ریزی کند که کارکنان در آن احساس راحتی کرده و عوامل ایجاد ضربه‌ی روانی را از بین ببرد. چنین سازمانی برای ایجاد پویایی و نشاط در فرد، به طوری که در آن تنش و فشار عصبی به حداقل می‌رسد برنامه‌هایی را طراحی کرده و اجرا می‌کند. همچنین برنامه‌هایی دارد برای درمان و بهبود فکر و روان کارکنانی که دچار ضربات روانی می‌شوند.

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

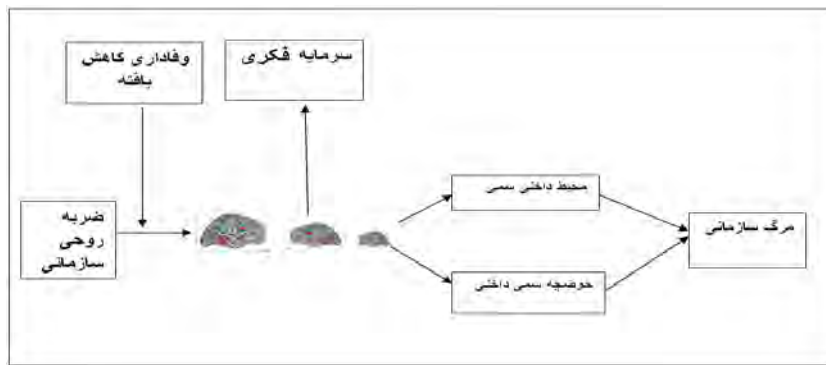
### مبانی نظری

سازمان‌ها همیشه در حال آزمایش و خطا می‌باشند؛ برخی با هم ادغام می‌شوند، بعضی تغییر را می‌پذیرند و تعدادی در مقابل آن مقاومت می‌کنند. هر روز اتفاقات جدیدی رخ می‌دهد و در

1. Trauma
2. Organizational Trauma
3. William A khan

این راستا تجربه‌ی یک شکست، می‌تواند ضربات روحی جبران‌ناپذیری را به کارکنان وارد کند (رضاییان، ۱۳۸۳: ۴۷). فردی یک خطر جدی را در زندگی یا سلامتی جسمی خود تجربه می‌کند که دیگران آن را تجربه نکرده‌اند و در صورت تجربه‌ی آن، دچار تنش می‌شوند. نگهبان ورودی یک بیمارستان یا پرستار و پزشک، همیشه با افراد صدمه‌دیده و حوادث دلخراش و مرگ مشتریان سازمانی روبه‌رو می‌شوند. کارمندی را تصور کنید که با مرگ اتفاقی دوست خود یا همکارش روبه‌رو می‌شود یا در سازمانی که چندین سال در آن کار کرده و با محیط و فضای ارتباطی و همکاران خود انس گرفته است اکنون مجبور است به‌خاطر کوچک‌سازی، سازمان خود را ترک کند. یا سازمان‌هایی را تصور کنید که مدیران یا کارکنان آن به‌خاطر سوءاستفاده‌های مالی و اخلاقی مورد هتک حرمت قرار می‌گیرند. همه‌ی اینها نمونه‌ها و مثال‌های بارزی از بروز پدیده‌ای مهم و جدی در سازمان‌ها می‌باشند که به‌تازگی مورد توجه قرار گرفته است. پدیده‌ای که آن را ضربه‌ی روانی سازمانی می‌نامیم. این پدیده، واقعیتی است که همه‌ی سازمان‌ها با آن دست‌به‌گریباند (خان، ۲۰۰۳: ۳۶۸).

مدل ضربه‌ی روانی سازمانی که در نمودار (۱) ارائه شده است، آن‌گونه که مشاهده می‌شود در اثر ضربه‌ی روانی، وفاداری کارکنان به سازمان کاهش یافته و متخصصان و کارکنان حرفه‌ای- که به سرمایه‌ی فکری سازمان معروفند- سازمان را ترک کرده و محیط داخلی، آشفته و سمی می‌شود. در این مدل، نحوه‌ی به‌کارگیری افراد در سازمان به‌حوضه‌ی سمی تشبیه شده است که در آن استفاده مناسب و صحیحی از منابع انسانی نمی‌شود و همه‌ی اینها سازمان را به‌سوی مرگ تدریجی پیش می‌برد (سویتزر، ۲۰۰۱: ۷۲). سازمان‌ها، در مقابله با ضربه‌ی روانی رفتارهای متنوعی از خود نشان می‌دهند. بهتر است که در مقابله با چنین پدیده‌ای در مرحله‌ی نخست، با پذیرش واقعیت موجود تدابیر صحیحی اندیشیده و در پی حل آن باشیم. سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی، به‌عنوان چهره‌ی جدید مطرح شده در عصر سازمان‌های دانشی با هدف حفاظت از کارکنان در مقابل ضربات روانی و ایجاد محیط سالم اداری در پی رفع مشکلات یادشده بوده و برنامه‌هایی را برای جلوگیری از بروز ضربه‌ی روانی و درمان آن ارائه می‌نماید.



نمودار ۱. مدل ضربه‌ی روانی سازمانی (تایو سویتزر (۲۰۰۱))

افزایش روزافزون پیچیدگی‌های محیطی و سازمانی و تنوع نیازهای محیطی و فشارهای ناشی از تقاضاهای چندگانه، توأم با افزایش مسئولیت‌ها و فشارهای کاری بر روی سازمان‌ها و کارکنان، شرایط ویژه‌ای به وجود آورده است. تغییرات سازمانی، افزایش مسئولیت‌های اجتماعی، پیچیدگی اجتماعات و خواسته‌های مشتریان و در اولویت قراردادن مشتری، سازمان‌ها و کارکنان را در مسیری قرار می‌دهد که به نیازهای متنوع و بعضاً متضاد و دلخواه آنان پاسخ دهند (رضاییان، ۱۳۸۳: ۲۴). در این راستا، ابعاد سازمانی اگر به‌درستی طراحی نشوند خود اسباب آزار کارکنان بوده و محیط کاری برای آنان آزاردهنده خواهد بود و در طول زمان به بروز ضربه‌ی روانی منجر می‌شود. در جامعه‌ی ما، تمثیلی وجود دارد که از سازمان‌های دولتی به مثابه یک باتلاقی یاد می‌کنند که پویایی و نشاط کافی نداشته و در طول زمان کارکنان در آن فرو می‌روند و همانند فردی که در باتلاق گیر کرده باشد در محیط مکرر کاری خود دست و پا می‌زنند و بر این اساس، کارکنان در طول زمان توانایی‌های درونی خود را ازدست داده و در بلندمدت به یک فرد خسته و ناامید مبدل می‌شوند.

**ابعاد ساختاری:** این بعد، بیان‌کننده‌ی ویژگی‌های درونی سازمان بوده و نحوه‌ی ساخت مناسبات درونی سازمان‌ها را نشان می‌دهد؛ در عین حال مبنایی را به‌دست می‌دهد که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری کرد یا با یکدیگر مقایسه کرد. مهم‌ترین مؤلفه‌های ابعاد ساختاری: رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن، داشتن معیار، سلسله‌مراتب اختیارات و

نسبت پرسنلی می‌باشد (دفت، ۱۳۷۷: ۲۸). در حوزه‌ی سازمان حفاظت‌کننده از کارکنان در مقابل ضربه‌ی روانی، این پرسش مطرح است که: ابعاد ساختاری تا چه اندازه در این سازمان مهم بوده و مهم‌ترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های آنها کدامند؟

**ابعاد محتوایی:** این ابعاد معرف کل سازمان و جایگاه آن بوده و بر ابعاد ساختاری نیز مؤثرند. در طراحی ابعاد محتوایی، معمولاً مؤلفه‌های اندازه‌ی سازمان، فناوری، محیط، اهداف و راهبرد و فرهنگ سازمان‌ها را بحث می‌کنند (دفت، ۱۳۷۷: ۳۱). در حوزه‌ی سازمان حفاظت‌کننده از کارکنان در مقابل ضربه‌ی روانی، این پرسش مطرح است که: ابعاد محتوایی تا چه اندازه در این سازمان مهم بوده و مهم‌ترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های آنها کدامند؟

**رهبری:** عبارت است از فرایند الهام‌بخشیدن، نفوذ و هدایت دیگران برای مشارکت در تلاش گروهی. رهبران، برای تشویق پیروان به مشارکت، همه‌ی اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصیتی، چشم‌اندازها و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند (کریتنر، ۱۳۸۷: ۳۹۲). سؤال مطرح در این خصوص این است که: در سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی، رهبری به چه صورتی باید باشد؟

**ارتباطات:** ارتباطات را فرایند انتقال اطلاعات و شناخت از یک شخص به شخص دیگر تعریف می‌کنند. فرایند ارتباطات، فعالیتی اجتماعی است که دو یا چند نفر را دربر می‌گیرد. افراد با تجزیه و تحلیل فرایند ارتباطات، درک می‌کنند که ارتباطات، زنجیره‌ای متشکل از حلقه‌های مشخص است. هدف اساسی این فرایند زنجیره‌وار، انتقال ایده از یک شخص به شخصی دیگر است به گونه‌ای که توسط گیرنده درک شود (کریتنر، ۱۳۸۷: ۲۹۶). سؤال مطرح در این بخش این است که: فرایند ارتباطات در سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی سازمانی، به چه شکلی باید باشد و مهم‌ترین شاخص‌های آن کدامند؟

## پیشینه‌ی پژوهش

موضوع ضربه‌ی روانی سازمانی، یک موضوع تازه طرح‌شده در محافل علمی دنیا بوده و هنوز به مرحله‌ی غنا نرسیده است؛ اما در اینجا به‌طور خلاصه به برخی از مطالعات در حوزه‌ی ضربه‌ی روانی سازمانی اشاره می‌شود



**میاس دکلارک و ساسول (۲۰۰۷)**، در مطالعات خود به بحث در زمینه‌ی ضربه‌ی روانی در سطح فردی پرداخته و عوامل ایجاد ضربه‌ی روانی را در سطح فردی بیان کرده‌اند. آنان در کار خود با بررسی چندین سازمان و واحد تجاری، مدلی چهار مرحله‌ای را برای درمان ضربه‌ی روانی ارائه داده‌اند و بروز ضربه‌ی روانی را ناشی از احساسات افراد تلقی کرده و در چارچوب یک برنامه‌ی بهبود OD<sup>۱</sup> به بررسی آن پرداخته‌اند.

**ویلیام آ خان (۲۰۰۳)**، ماهیت ضربه‌ی روانی در سطح فردی را در یک بیمارستان به بحث گذاشته است. وی در مطالعات خود با استفاده از روش مشاهده‌ی مشارکتی و مصاحبه با کارکنان و مدیران، از سه اصل: گذار ناگهانی، شناخت و احیای نقش رهبری برای جلوگیری از بروز ضربه‌ی روانی نام برده است.

**گلوریا بازولی و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)**، به ضربه‌ی روانی در سطح اجتماعی پرداخته و شبکه‌های اجتماعی ایجاد ضربه‌ی روانی را با دیدگاه توسعه‌ی ساختاری در جامعه‌ی امریکا به بحث گذاشته‌اند. ایجاد شبکه‌های بهداشت ذهنی، تصویب قانون طراحی و توسعه‌ی سامانه‌های مراقبتی از موضوعات اصلی مورد بحث در این مقاله می‌باشند.

**شانا هورمن و پت ویوان (۲۰۰۵)**، ضربه‌ی روانی را در سطح سازمانی بررسی کرده‌اند. آنان، زندگی سازمانی را عین یک زندگی فردی قلمداد می‌کنند و با استفاده از مفاهیمی چون فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری و هویت و جهان‌بینی فرد سعی در بسط و گسترش مفهوم ضربه‌ی روانی سازمانی دارند و ضربه‌ی روانی را در سه سطح: فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند و سپس عوامل ایجاد و مسیر پیشرفت ضربه‌ی روانی و نشانه‌های سازمانی آن را تشریح نموده‌اند.

**لیزا والینگاس و همکاران (۲۰۰۹)**، به اثرات شکست در نوآوری و خلاقیت و ضربه‌ی روانی ناشی از آن پرداخته‌اند. آنها با بررسی و مطالعه‌ی میدانی دو گروه در شرکت میکروسافت، غلبه بر ضربه‌ی روانی ناشی از شکست در نوآوری و همچنین عدم پذیرش آن را بسیار بحرانی می‌خوانند و یک سامانه‌ی یادگیری مربوط به نوآوری را برای درمان آن معرفی می‌کنند. این دو پژوهشگر، نقش رهبران، مشتریان و فناوری را که فرد در آن فعالیت می‌کند، بسیار اساسی وصف کرده‌اند.

1. Organization Development  
2. Gloria J. Bazzoli, Rita, Harmata & Cheeling

تایو سویتزر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، آثار و نتایج ضربه‌ی روانی سازمانی را به صورت مروری بررسی کرده است، وی مدلی را ارائه داده است که برابر آن، وجود ضربه‌ی روانی، سازمان را با کاهش وفاداری و نقصان ذهنی روبه‌رو کرده و در صورت عدم توجه، می‌تواند سازمان را تا مرحله‌ی مرگ سازمانی پیش ببرد. وی در مقاله‌ی خود برای درمان و جلوگیری از رسیدن به مرگ سازمانی، چندین مرحله را پیشنهاد داده و استخدام نیروی جدید و مناسب را تنها راه کار برای درمان آن معرفی می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر را از نظر هدف می‌توان یک پژوهش کاربردی به‌شمار می‌آورد و از لحاظ روش می‌توان آن را در طبقه‌ی پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی طبقه‌بندی کرد. هدف کلی این مقاله، بررسی و شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر سازمان حافظ منابع انسانی از ضربات روانی بوده و برای انجام آن، با استفاده از رویکرد کیفی و با توجه به داده‌های گردآوری شده و با استفاده از روش دلفی در سه دور: مجزا، ابعاد سازمانی، سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی به شرحی که آمده است ارائه گردید.

برای انجام روش دلفی، ابتدا شرایط و تعداد پانل تخصصی تعریف شده و سپس برای انتخاب خبرگان شرکت‌کننده در پانل خبرگان، شرایط خبرگی تعریف شده است. شرایط خبرگی تعریف شده در این پژوهش برابر نمودار (۲) تعریف شده است پس از تعریف شرایط خبرگی می‌بایست رشته‌های مربوط به موضوع و حجم مشارکت هر رشته انتخاب می‌شدند. در این پژوهش، رشته‌های مربوط به موضوع و سهم هر رشته برابر نمودار (۳) تعیین شده است. پس از تعیین شرایط خبرگی و رشته‌های مربوط به موضوع و کاوش در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی که واجد یکی از سه شرط خبرگی در رشته‌های مربوط باشند، شناسایی شده و برای مشارکت در پانل تخصصی دعوت شدند. در نهایت، از مجموع مشارکت‌کنندگان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان شرقی تعداد ۳۵ نفر انتخاب شده و گروه اول، تحت عنوان گروه اداری پانل تکمیل گردید و بقیه‌ی اعضای پانل تخصصی که تحت عنوان گروه علمی نامیده شده است، از بین

1. Tayo Switzer

اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انتخاب شدند که پس از ارسال دعوت‌نامه به افراد منتخب و پذیرش مشارکت در پانل تخصصی، اعضای گروه علمی پانل تخصصی به تعداد ۷۹ نفر تعیین شدند.

برای انجام این پژوهش، ابتدا داده‌های گردآوری‌شده از مطالعات ادبیات تحقیق را در قالب پرسش‌نامه‌ای با عنوان پرسش‌نامه‌ی «طراحی و تبیین ابعاد سازمانی سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی سازمانی» که با استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) تنظیم شده بود تهیه کرده و با عنوان پرسش‌نامه‌ی دور اول دلفی، در اختیار نمونه‌ی آماری مرکب از ۱۴ نفر از خبرگان و نخبگان رشته‌های مربوط به موضوع گذاشته شد. با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، با اعضای پانل درخصوص آنها مصاحبه به عمل آمده و درنهایت پس از تأیید، وارد پرسش‌نامه‌ی دور اول دلفی شد. هدف پژوهشگر از توزیع پرسش‌نامه‌ی دور اول، انتخاب مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی سازمانی و درنهایت تدوین مدل مفهومی پژوهش بوده است.

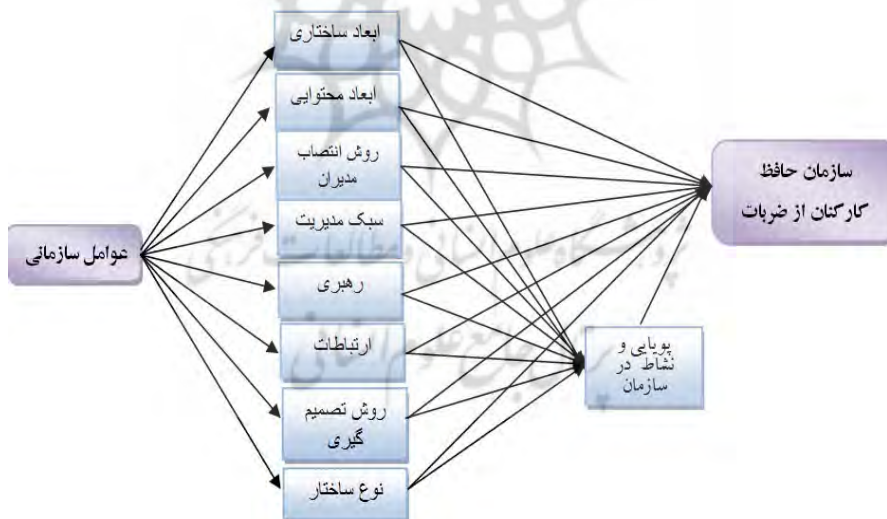


نمودار ۲. تعریف شرایط خبرگی برای انتخاب اعضای پانل تخصصی



نمودار ۳. رشته‌های مربوط و موجود در پانل تخصصی و تعداد آنها

پس از به دست آوردن مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان اداره‌کننده‌ی ضربات روانی، که از نتایج دور اول دلفی به دست آمد و انجام مصاحبه‌های لازم با اعضای پانل، مدل اولیه به صورت شکل (۴) تنظیم گردید. گفتنی است که در طراحی مدل یادشده، از روش طراحی مدل کیوی و کامپنهود استفاده شده است.



نمودار ۴. مدل مفهومی پژوهش

برای سنجش مدل یادشده، مؤلفه‌های تأییدشده در دور اول به همراه شاخص‌های آن، در قالب پرسش‌نامه‌ای که به پرسش‌نامه‌ی دور دوم دلفی مشهور بود قرار گرفت. در این مرحله، به دنبال رتبه‌بندی شاخص‌های هر مؤلفه بوده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که شاخص‌های مطرح‌شده در هر مؤلفه را با درج اعداد ۱، ۲، ۳... رتبه‌بندی نمایند. در پایان این مرحله، مهم‌ترین و مؤثرترین شاخص‌های هر مؤلفه در بعد سازمانی در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و به کمک مدل معادلات ساختاری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در دور سوم دلفی، رتبه‌بندی مؤلفه‌های ابعاد سازمانی مؤثر بر سازمان یادشده و کشف روابط بین متغیرها مد نظر بوده است.

## سؤالات پژوهش

### سؤال اصلی

ابعاد سازمانی در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چیست؟

### سؤالات فرعی

- ابعاد ساختاری در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چگونه است؟
- ابعاد محتوایی در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چگونه است؟
- روش انتصاب مدیران در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چگونه است؟
- رهبری در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چگونه است؟
- ارتباطات در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چگونه است؟
- روش تصمیم‌گیری در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چگونه است؟
- نوع ساختار در یک سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی چگونه است؟

## یافته‌های پژوهش

در این قسمت، نخست به یافته‌های توصیفی و سپس به یافته‌های استنباطی پژوهش به تفکیک دوره‌های مختلف دلفی پرداخته شده است. گفتنی است که قبل از انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها با

استفاده از آزمون KMO و کروی بارتلت به بررسی شاخص کفایت نمونه‌گیری پرداخته شده که در آن KMO محاسبه شده برابر ۰/۸۱۱ و سطح معناداری محاسبه شده برابر با صفر بوده است. نتایج نشان از برازش بسیار مطلوب مدل و بهترین کفایت حجم نمونه و نمونه‌گیری نسبت به تعداد متغیرهای پژوهش می‌باشد.

### یافته‌های استنباطی - دور اول دلفی

در این بخش، نخست به پاسخ‌های مندرج در پرسش‌نامه - که از خیلی کم تا خیلی زیاد رتبه‌بندی شده بود - به ترتیب نمره‌ی ۱ تا ۵ تعلق گرفت. پس از وارد کردن نتایج در نرم‌افزار SPSS داده‌های زیر به دست آمد. دیدگاه پاسخ‌دهندگان به همراه اولویت‌بندی آنها براساس آزمون فریدمن در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی

مفهوم	مؤلفه‌ها	میانگین فریدمن	میانگین رتبه
رسمیت کم	استفاده‌ی کم از اسناد مکتوب و بایگانی برای امور	۳/۵۶	۲/۰۴
	مقررات و قوانین مکتوب کم	۳/۹۱	۲/۲۸
	انجام وظایف مشخص و تکراری کم	۳/۰۵	۱/۶۷
پیچیدگی کم	کاهش میزان واحدها یا معاونت‌های در سازمان	۳/۰۹	۱/۸۳
	تعداد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی کم	۳/۳۱	۲/۰۷
عدم تمرکز	کاهش جغرافیایی سازمان	۳/۲۶	۲/۱۷
	عدم تمرکز تصمیم‌گیری در دست مدیران	۳/۴۴	۲/۰۷
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۳/۳۱	۱/۷۶
سلسله‌مراتب اختیارات کم	تفویض اختیار در تصمیم‌گیری	۳/۲۶	۲/۰۷
	عدم اراده‌ی گزارش کار به یک سرپرست	۳/۹۵	۲/۸۹
	سلسله‌مراتب عمودی کم	۳/۳۹	۲/۲۰
	حیطه‌ی کنترل نامحدود	۳/۳۹	۲/۲۰
	نبود مسئول کاری واحد و مشخص	۳/۸۷	۲/۷۴

جدول ۱. تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان حافظ کارکنان از ضربیه روانی

میانگین رتبه	میانگین فریدمن	مؤلفه‌ها	مفهوم
۲/۲۲	۴/۱۷	میزان تحصیلات کارکنان	حرفه‌ای بودن
۱/۷۸	۳/۶۵	وجود دوره‌های آموزشی بلندمدت	
۲	۴	استفاده از فناوری یا سامانه‌های اطلاعاتی در کار	
۱/۸۰	۳/۶۵	انجام دامنه محدودی از یک کار	تخصصی بودن
۲/۱۵	۳/۹۶	انجام امور تخصصی در یک حوزه مشخص	
۲/۱۵	۳/۹۶	تقسیم امور به وظایف جداگانه	
۱/۷۶	۳/۶۱	تعریف معیارهای کلی	داشتن معیار
۲/۱۷	۳/۸۷	شرح شغل مشخص	
۲/۳۷	۳/۸۲	شرایط احراز شغل	
۲/۰۷	۳/۰۵	نسبت اداری (صفی)	نسبت پرسنلی
۲/۱۸	۳/۴۱	نسبت مدیریت	
۱/۷۵	۳/۱۰	نسبت ستادی	
۱/۵۵	۳/۵۵	تعداد افراد سازمان	اندازه‌ی سازمان
۱/۴۵	۳/۳۷	اندازه‌ داریی‌های سازمان	
۲/۳۹	۳/۸۲	اهداف بلندمدت	اهداف و راهبرد
۲/۴۱	۳/۸۶	اهداف میان‌مدت	
۲/۳۳	۳/۹۵	اهداف کوتاه‌مدت	
۲/۸۷	۴/۲۱	تدوین راهبرد	
۵/۹۸	۴/۲	باورها و پیش‌فرض‌ها	فرهنگ
۶/۶۰	۴/۴	هنجارها و ارزش‌ها	
۳/۵۸	۳/۲	مصنوعات دست‌ساز	
۴/۳۲	۳/۵	نمادها	
۳/۵۵	۳/۲	داستان‌ها	
۳/۵۸	۳/۱۵	شعارها	
۳/۹۲	۳/۴	قهرمانان	

**جدول ۱. تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی**

مفهوم	مؤلفه‌ها	میانگین فریدمن	میانگین رتبه
رهبری	تحول‌گرا	۴/۲۲	۳/۵۷
	اخلاق‌گرا	۴/۵۳	۳/۳۰
	خدمتگزار	۴/۹۳	۳/۹۶
	با نفوذ	۲/۰۲	۲/۴۳
	فرهمند	۲/۳۹	۲/۸۰
	تعامل‌گرا	۴/۷۲	۳/۵۷
ارتباطات	عمودی	۲/۳۳	۱/۹۰
	افقی	۳/۵۴	۳/۵۵
	مورب	۳/۴۳	۲/۵۰
	تأثیر و نفوذ بر دیگران	۴/۰۵	۴/۰۲
	همدلی و درک دیگران	۴/۹۰	۴/۹۰
	مهارت‌های مذاکره	۳/۹۶	۳/۸۳
ارتباطات غیررسمی	۳/۲۵	۳/۵۷	

### تحلیل دور دوم دلفی

برای اجرای دور دوم دلفی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های انتخاب‌شده در دور اول در پرسش‌نامه دور دوم دلفی درج شد. برخی از شاخص‌هایی که در دور اول از میانگین پایین‌تری برخوردار بودند حذف شده و برخی شاخص‌ها و مؤلفه‌های جدیدی به پرسش‌نامه دور دوم دلفی وارد شدند. همچنین برخی مؤلفه‌ها و شاخص‌های جدیدی از سوی اعضای پانل برای دور دوم پیشنهاد شده بود که پس از مصاحبه با اعضای پانل و تأیید اکثریت آنها برای رتبه‌بندی و آزمون در دور دوم گنجانده شدند. جدول (۲) کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی در بعد سازمانی را همراه با نتایج آزمون فریدمن و رتبه‌بندی آنها نشان می‌دهد. گفتنی است که ضریب توافق کندال برای هر بخش به صورت جداگانه محاسبه شده است که در آن اگر  $w > 0/05$  باشد، نشان از توافق مطلوب بین پاسخ‌دهندگان می‌باشد.



جدول ۲. آزمون و رتبه‌بندی شاخص‌های سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی

رتبه‌بندی براساس اهمیت	ضریب هم‌اهنگی فریدمن	شاخص‌ها	ضریب توافق کندال	مؤلفه
۱	۱/۴۶	سازمان واقعی	۰/۶۳۳	ساختار فیزیکی
۳	۲/۲۴	سازمان مجازی		
۲	۲/۳۰	سازمان واقعی با دور کاری		
۴	۳/۰۹	ساده	۰/۰۷۷	نوع ساختار
۲	۲/۷۴	کار ویژه		
۱	۲/۶۵	ماتریسی		
۵	۳/۷۰	پیوندی		
۳	۲/۸۳	شبکه‌ای	۰/۰۸۶	اندازه‌ی سازمان
۱	۱/۸۵	بزرگ		
۲	۱/۹۳	متوسط		
۳	۲/۲۲	کوچک	۰/۲۲۵	روش‌های انجام کار
۱	۲/۶۱	گروه‌های متخصص		
۳	۳/۲۵	گروه‌های کاری منسجم		
۲	۲/۸۲	گروه‌های کاری خودگردان		
۴	۲/۳۲	پروژه‌ای		
۶	۴/۸۶	انفرادی		
۵	۴/۱۴	گروه ضربت	۰/۱۷۶	سلسله‌مراتب اهداف
۱	۱/۵۴	راهبردی		
۲	۲/۲۲	راه‌کاری		
۳	۲/۲۴	عملیاتی	۰/۲۱۷	راهبرد
۱	۱/۲۸	راهبرد سطح سازمان		
۲	۱/۷۲	راهبرد سطح کسب‌وکار (واحد‌ها)		

جدول ۲. آزمون و رتبه‌بندی شاخص‌های سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی

رتبه‌بندی براساس اهمیت	ضریب هماهنگی فریدمن	شاخص‌ها	ضریب توافق کندال	مؤلفه
۳	۲/۸۵	فرهنگ انطباق‌پذیر	۰/۱۷۶	فرهنگ سازمانی
۲	۲/۰۹	فرهنگ دخالت (مشارکت)		
۱	۲/۰۴	فرهنگ موفقیت		
۴	۳/۰۲	فرهنگ ثبات (پایداری)		
۱	۱/۷۲	برای عملکرد بهتر	۰/۲۶۲	برنامه‌ریزی
۲	۲/۸۳	رویداد‌محور		
۴	۳/۴۱	تقویم‌محور		
۳	۳/۳۹	از بالا به پایین		
۵	۳/۶۵	از پایین به بالا		
۱	۲/۰۷	عقلایی	۰/۰۸۱	روش تصمیم‌گیری
۲	۲/۴۶	عقلایی محدود شده		
۳	۲/۵۴	شهودی		
۴	۲/۹۳	سیاسی		
۵	۴/۲۲	از طریق کانال‌های سیاسی		
۳	۲/۸۵	بر مبنای شایستگی و از بیرون سازمان	۰/۳۳۸	روش انتصاب مدیران
۱	۱/۷۸	بر مبنای شایستگی و از درون سازمان		
۲	۲/۸۳	بر مبنای تجربه و سابقه‌ی خدمتی		
۴	۳/۳۳	فرصت مساوی برای همه‌ی کارکنان		
۲	۳/۱۵	تعامل‌گرا	/۰۸۹	رهبری
۴	۳/۷۰	تحول‌گرا		
۳	۳/۴۶	اخلاق‌گرا		
۱	۲/۹۸	خدمت‌گزار		
۶	۴/۰۰	با نفوذ		
۵	۳/۷۲	فرهمند		

جدول ۲. آزمون و رتبه‌بندی شاخص‌های سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی

رتبه‌بندی براساس اهمیت	ضریب هماهنگی فریدمن	شاخص‌ها	ضریب توافق کندال	مؤلفه
۳	۲/۸۹	هدایتی	۰/۲۵۲	سامانه‌های مدیریتی
۲	۲/۴۱	حمایتی		
۱	۱/۷۰	مشارکتی		
۴	۳/۰۰	موقفیت‌مدار		
۷	۴/۵۰	عمودی	۰/۱۷۸	ارتباطات
۴	۴/۰۲	افقی		
۵	۴/۲۸	مورب		
۲	۳/۳۳	تأثیر و نفوذ بر دیگران		
۱	۲/۹۱	همدلی و درک دیگران		
۳	۳/۴۸	مهارت‌های مذاکره		
۶	۴/۴۸	ارتباطات غیررسمی		
۴	۴/۸۷	سلامت جسم	۰/۱۱۴	پویایی و نشاط در سازمان
۲	۲/۸۵	سلامت روان		
۱	۲/۶۵	فضای با نشاط اداری		
۳	۳/۰۷	شفقت		

### تحلیل دور سوم دلفی

در این بخش به رتبه‌بندی شاخص‌های عوامل سازمانی با استفاده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن با ضریب توافق کندال برابر با ۰/۵۲۲ پرداخته شده و نتایج آن در جدول (۳) و (۴) به دست آمده است.

جدول ۳. رتبه‌بندی ابعاد سازمانی براساس اهمیت آنها در سازمان اداره‌کننده‌ی ضربات روانی

رتبه‌ی هر عامل	میانگین فریدمن	مؤلفه‌های سازمان اداره‌کننده‌ی ضربه‌ی روانی
۲	۷/۹۱	روش تصمیم‌گیری
۷	۱۰/۰۴	نوع ساختار
۶	۹/۵۲	ابعاد ساختاری
۴	۸/۴۸	ابعاد محتوایی
۹	۱۶/۳۷	ارتباطات
۳	۸/۱۵	رهبری
۵	۹/۳۰	روش انتصاب مدیران
۱	۷/۱۱	سامانه‌های مدیریتی
۸	۱۱/۱۳	پویایی و نشاط در سازمان

جدول ۴. انتخاب مهم‌ترین شاخص هر مؤلفه در سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی

رتبه‌ی عامل	ابعاد و مؤلفه‌ها	مهم‌ترین شاخص‌ها
۱	استراتژی	راهبرد سطح سازمان
۲	ساختار فیزیکی	سازمان واقعی
۳	سلسله‌مراتب اهداف	اهداف راهبردی
۴	اندازه‌ی سازمان	بزرگ یا متوسط
۵	سامانه‌های مدیریتی	سامانه‌ی مشارکتی
۶	فرهنگ سازمانی	فرهنگ موفقیت فرهنگ دخالت (مشارکت)
۷	روش تصمیم‌گیری	عقلایی
۸	رهبری	خدمتگزار
۹	روش انتصاب مدیران	انتصاب بر مبنای شایستگی و از درون سازمان
۱۰	برنامه‌ریزی	برای عملکرد بهتر
۱۱	روش‌های انجام کار	گروه‌های متخصص گروه‌های کاری خودگردان
۱۲	نوع ساختار	ماتریسی کارویژه
۱۳	ارتباطات	همدلی و درک دیگران تأثیر و نفوذ بر دیگران

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش تلاش شد تا مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان حافظ کارکنان در بخش دولتی شناسایی شده و مهم‌ترین شاخص‌های هر مؤلفه تعیین شوند. یافته‌های پژوهش، حاکی از تأیید تمامی مؤلفه‌ها و اثر تأثیر آنها بر سازمان موردنظر می‌باشند. در بعد سازمانی، سامانه‌های مدیریتی و رهبری به ترتیب دارای بیشترین میانگین بوده و مهم‌ترین مؤلفه‌های بعد سازمانی انتخاب شدند و سپس به ترتیب: ابعاد محتوایی، روش انتصاب مدیران، ابعاد ساختاری، نوع ساختار و ارتباطات رتبه‌بندی شدند.

یافته‌ها براساس خروجی آزمون رابطه‌ی علی بین متغیرها در حالت استاندارد، نشان از وجود ضریب همبستگی بالا بین مؤلفه‌های: نوع ساختار، روش تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، روش انتصاب مدیران، رهبری و ارتباطات با پویایی و نشاط در سازمان بوده و در ایجاد پویایی و نشاط در سازمان مؤثر می‌باشند. بر این اساس، مؤلفه ارتباطات بیشترین تأثیر و مؤلفه‌ی راهبرد و اهداف کمترین تأثیر را در پویایی و نشاط در سازمان دارند.

یافته‌ها براساس خروجی آزمون رابطه‌ی علی میان متغیرهای پژوهش در حالت معناداری نشان از ارزش‌تی بالایی بین مؤلفه‌های روش انتصاب مدیران، ساختار فیزیکی، رهبری، سامانه‌های مدیریتی، ارتباطات و فرهنگ سازمانی با پویایی و نشاط در سازمان را نشان می‌دهد و این حاکی از تأثیر مؤلفه‌های یادشده در پویایی و نشاط در سازمان می‌باشد؛ در حالی که رابطه‌ی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، راهبرد سازمان، اندازه و نوع ساختار با پویایی و نشاط در سازمان کمترین ارزش‌تی را دارا بودند و این در حالی است که مؤلفه‌هایی مانند راهبرد و اندازه‌ی سازمانی از میانگین فریدمن بالایی برخوردار بودند و در سطوح بالایی مؤلفه‌های مؤثر بر سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی سازمانی رتبه‌بندی شده‌اند. نتایج فوق نشان از تأثیر مؤلفه‌های فوق به صورت مستقیم بر سازمان اداره‌کننده‌ی ضربه‌ی روانی سازمانی می‌باشند؛ همچنین براساس خروجی آزمون رابطه‌ی علی میان متغیرهای پژوهش در حالت معناداری و تأثیر غیرمستقیم آنها، مؤلفه‌ی روش انتصاب مدیران دارای بیشترین ارزش‌تی و مؤلفه‌ی تصمیم‌گیری دارای کمترین ارزش‌تی با پویایی و نشاط در سازمان را دارا می‌باشند.

یافته‌های پژوهش در خصوص انتخاب مهم‌ترین شاخص‌های هر مؤلفه براساس آزمون رتبه‌بندی فریدمن، نشان می‌دهد که در سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی، سامانه‌ی مدیریت مشارکتی، روش رهبری خدمتگزار، روش انتصاب مدیران بر مبنای شایستگی و از درون سازمان، از بالاترین رتبه برخوردار بوده و سبک ارتباطات مبتنی بر همدلی و درک دیگران و تأثیر و نفوذ بر دیگران می‌باشد.

یافته‌های پژوهش در خصوص شاخص‌های انتخاب‌شده در حوزه‌ی ابعاد محتوایی، حاکی از آن است که روش‌های انجام کار از طریق گروه‌های متخصص و گروه‌های کاری خودگردان و برنامه‌ریزی برای عملکرد بهتر، فرهنگ سازمانی از نوع فرهنگ موفقیت و فرهنگ دخالت (مشارکت) بوده و اندازه‌ی سازمانی متوسط تا بزرگ و در سلسله‌مراتب اهداف سازمانی، اهداف راهبردی مهم‌ترین هدف سازمان بوده و روش تصمیم‌گیری عقلایی در سازمان جریان دارد.

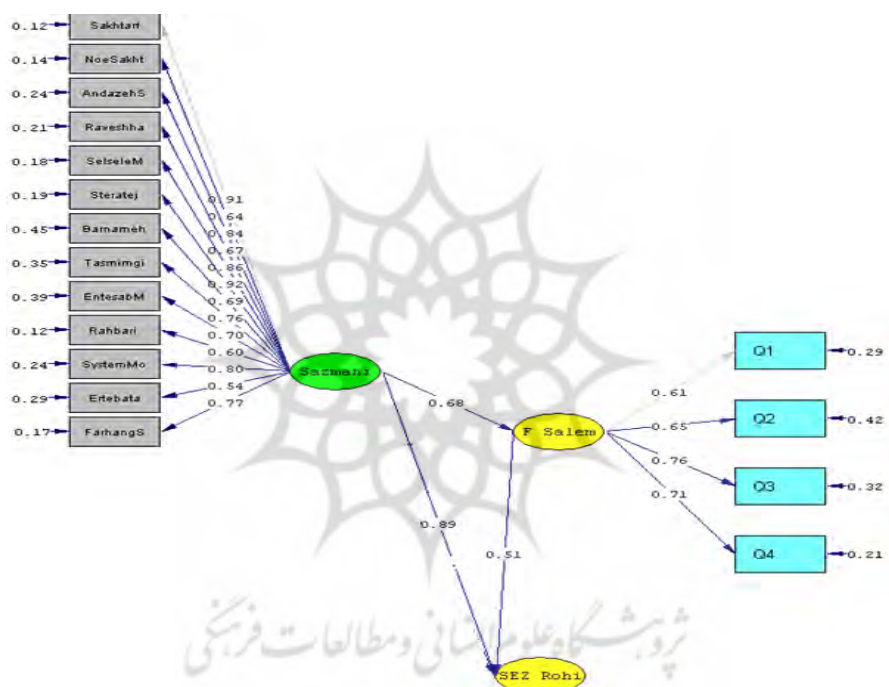
یافته‌های پژوهش در خصوص شاخص‌های انتخاب‌شده در بخش ابعاد ساختاری، نشان می‌دهد که سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی، یک سازمان واقعی بوده که از ساختارهای ماتریسی و کارویژه استفاده می‌کند؛ در چنین سازمانی، قوانین و مقررات مکتوب کم بوده و تعداد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی در حداقل می‌باشد و تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز و سلسله‌مراتب اختیارات کم بوده و کارکنان ترجیح می‌دهند که گزارش کار خود را به بیش از یک سرپرست ارائه دهند. کارکنان این سازمان، حرفه‌ای و با میزان تحصیلات بالاتر بوده و دوست دارند که به انجام امور تخصصی در یک حوزه‌ی مشخص بپردازند. این سازمان دارای معیارهای شغلی بالاتر و شرح شغل مشخص بوده و نسبت مدیریت بیشترین نسبت پرسنلی این سازمان را شکل می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۵. نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل مفهومی پژوهش

نتیجه‌ی آزمون	میزان اثر (حالت معنادار)	میزان اثر (حالت معیار)	Agfi	Gfi	rmsea	p-value	Df	CHI- Squre	فرضیه
تأیید رابطه	۷/۴۵	۰/۷۵	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۰۴۰۳	۰/۰۶۰۳	۶۵	۱۳۵/۲۳	ابعاد سازمانی
تأیید رابطه	۶/۹۳	۰/۵۹	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۳۲	۰/۰۷۵۴	۲	۵/۶۳	پویایی و نشاط در سازمان
تأیید رابطه	۷/۵۶	۰/۷۱	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۳۵۶	۰/۰۹۴۲	۱۹	۴۷/۷۳	ابعاد ساختاری
تأیید رابطه	۷/۶۳	۰/۷۹	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۰۴۲۳۱	۰/۰۶۷۱۱	۱۱	۲۳/۱۹	ابعاد محتوایی
تأیید رابطه	۷/۶۱	۰/۷۶	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۲۰۳	۰/۰۸۹۱	۵	۹/۵۵	روش انتصاب مدیران
تأیید رابطه	۸/۳۹	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۰۱۷۴	۰/۱۸۹۳	۲	۵/۳۳	سبک مدیریت
تأیید رابطه	۷/۷۸	۰/۸۲	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۰۰۲۱۴	۰/۱۲۴	۹	۱۸/۰۸	رهبری
تأیید رابطه	۵/۱۰	۰/۵۸	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۱۳۹	۰/۱۳۱۸	۱۴	۱۹/۹۵	ارتباطات
تأیید رابطه	۷/۸۸	۰/۸۳	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۰۰	۰/۹۱۶۵	۲	۵/۸	روش تصمیم‌گیری
تأیید رابطه	۷/۳۳	۰/۶۸	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۰۰۷	۰/۱۵۲۳	۵	۸/۰۷	نوع ساختار

یافته‌های پژوهش درخصوص تأیید مدل مندرج در جدول (۱) نشان می‌دهد. که ارزش تی معنادر بوده و اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود و مقدار کای دو به درجه‌ی آزادی کمتر از ۳ بوده و مقدار rmsea کوچک‌تر از ۰/۰۵ و gfi و Agfi بالای ۰/۹۰ می‌باشد. بنابراین، با توجه به شاخص‌های برازش به‌دست آمده، تمامی روابط تأیید می‌شوند و با توجه به میزان اثر به‌دست آمده در حالت معیار و معناداری می‌توان ادعا کرد که تمامی مؤلفه‌های یادشده بر سازمان حافظ کارکنان مؤثر می‌باشند.



#### نمودار ۵. خروجی نرم‌افزار تحلیل مسیر درخصوص روابط بین متغیرها

یافته‌های پژوهش براساس خروجی آزمون تحلیل مسیر در نمودار (۵) ارایه شده است، ابعاد سازمانی با میزان تأثیر مستقیم ۰/۸۹ و تأثیر غیرمستقیم ۰/۶۸ تأیید شده است. بر این اساس، بیشترین تأثیر ابعاد سازمانی بر سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی سازمانی به‌صورت مستقیم می‌باشد.



گفتنی است که برای نمودار (۵)،  $\chi^2=890/42$ ،  $p\text{-value}=0/31745$ ،  $df=424$  و  $rmsea=0/019$  و  $Gfi$  برابر  $0/92$  و  $AGfi$  برابر  $0/90$  محاسبه شده است.

یافته‌های پژوهش براساس خروجی آزمون تحلیل مسیر نشان می‌دهد که در بعد ساختاری، نوع ساختار بیشترین تأثیر غیرمستقیم و ساختار حقیقی بیشترین تأثیر مستقیم و روش تصمیم‌گیری کمترین تأثیر غیرمستقیم و نوع ساختار کمترین تأثیر مستقیم را داشتند. در بین مؤلفه‌های ابعاد محتوایی، مؤلفه‌ی اهداف و راهبرد بیشترین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم و فناوری انجام کار کمترین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم را دارند.

### پیشنهادها

مدیران عالی سازمان‌ها و ادارات دولتی و خصوصی در جهت ایجاد سازمان حافظ کارکنان از ضربه‌ی روانی کمر همت بسته و خود را متعهد به رشد پویایی و نشاط در سازمان و عاری از ضربه‌ی روانی بدانند.

توجه جدی سازمان به رشد پویایی و نشاط در سازمان و گسترش آن، سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف خود یاری می‌رساند در این راستا اطمینان از سلامت جسمی و روانی و گسترش فرهنگ شفقت و اعتماد بسیار مهم است.

شایسته است همه‌ی سازمان‌ها - چه در بخش دولتی و چه در بخش‌های خصوصی و خدماتی - با نگاهی راهبردی به این مسئله نگریده و ایجاد محیط پویا و با نشاط و عاری از ضربه‌ی روانی را در دستور کار خود قرار دهند.

پویایی و نشاط در سازمان برای هر سازمان و جامعه‌ای به‌عنوان یک رؤیا و هدف آرمانی می‌باشد. برای دست‌یازیدن به این امر مهم، سازمان‌ها باید عدالت را سرلوحه‌ی کار خود قرار داده و ایجاد فرهنگ همدلی و صمیمیت و ایثار و از خودگذشتگی سهم به‌سزایی در تحقق آن خواهد داشت.

مدیران عالی در هر سازمانی واحد یا کمیته‌ی مستقل و مشاورانی را برای این امر اختصاص داده و برای ایجاد فضای سالم و عاری از ضربه‌ی روانی برنامه‌ها، راه‌کاری و راهبردهای مناسبی را تدوین و اجرا نمایند.

اهمیت سامانه‌های مدیریت مشارکتی، سبک رهبری خدمتگزار، داشتن سازمانی اندام‌دار<sup>۱</sup> با گروه‌های کاری، فرهنگ موفقیت و ارتباطات از طریق همدلی و تأثیر و نفوذ در دیگران در ایجاد یک سازمان اداره‌کننده‌ی ضربه‌ی روانی زیاد است. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها این عوامل را سرلوحه‌ی روش‌های مدیریتی خود قرار دهند.



## فهرست منابع

- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۷). *عصر جدید مدیریت*. ترجمه‌ی طاهره فیضی و محمدعلی سرلک، تهران: گستره.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۷۸). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱). *مبانی رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*. ترجمه‌ی علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، چ پنجم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- \_\_\_\_\_ (۱۹۷۶). *تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها*، ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار.
- رضاییان، علی (۱۳۸۳). *مدیریت فشار روانی (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰). *چهره‌های نو ظهور سازمان در قرن بیست و یکم*. کتاب مرجع رشته‌های مدیریت، تهران: مرجع دانش.
- کرینتر، رابرت (۱۳۸۷). *اصول مدیریت (عملیات برتر)*. ترجمه‌ی داور ونوس، مهرداد پرچ، بهمن جمشیدی، تهران: مؤسسه‌ی کتاب مهربان نشر.
- کیوی، ریمون؛ کامپنهود، لوک وان (۱۳۸۵). *روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و عملی)*. ترجمه‌ی عبدالحسین نیک‌گهر، تهران: نشر توتیا.
- 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*, Vol. 74, Issue 3, 2011, ISSN: 00332747; DOI: 10.1521/psyc.2011.74.3.224-239.
- Gloria, J. Bazzoli, Rita Harmata & Cheeling Chan (1998). Community Based Trauma System in the United States: An Explanation of Structural Development, *Elsevier Science Ltd, Pergamon Journal, Sci.Med*, 1998, Vol. 46, No. 9, pp. 1137-1149.
- Jane, E. Dutton, Peter, J. Frost, Monica C. Worlinejacoba M. Lilius & Jason M. Kanov. (2009). LEADING in Time of Trauma, *Harvard Business Review Notice of Use Restrictions*, pp. 262-270.
- Liisa Valikangas, Martin Hoegl & Michael Gibbert. (2009). Why Learning from Failur isn't Easy (and what to do about it) Inovation Trauma at Sun Micro System, *European Management Journal*, University of Glasgow, dec 2009, 27, 4,pg225.
- Lynne, Huddleston, Christine Stephens & Douglas Paton. (2007). An Evaluation of Traumatic and Organizational Experiences on the Psychological Health of New Zealand Police

- Recruits, **IOS PressWork** 28, Accepted 27 December 2005, pp. 199–207.
- Madeha, Naz, Zahid Mahmood, Sadia Saleem & Rizwan Naseer (2011). The Impact of Trauma on Rescue 1122 Workers, **FWU Journal of Sodal Sciences**, Vol 5, No. 1, 2011, pp 134-148.
- Miass Deklerk, Sasol (2007). Healing Emotional Trauma in Organization: An O.D. Framework and Case study, **Organization Development Journal**, Summer 2007, 25, 2, ABI/INFORM Global.
- Noreen Thehrani, Sara Jane Cox & Tom Cox (2002). Assessing the Impact of Stressful Incidents in Organizations, the Development of an Extended Impact of Events Scale, Taylor Francis Health Sciences, **Counselling Psychology Quarterly**, 2002, Vol. 15, No. 2, pp. 191–200.
- Shana Hormann & Pat Vivian (2005). Toward An Understanding of Traumatized Organizations and How to Intervene in Them Traumatology, **The Journal of Applied Behavioral Science**, September 2005, vol. 11. 3, <http://tmt.sagepub.com/content/11/3/159>, pp. 159-169.
- Tayo Switzer, Summer (2001). Recruiting After an Organizational Traumatic Event, **Organization Development Journal**, 19, 2, ABI/INFORM Global, pg. 71.
- William A. Kahn (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>.

