

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی

رضا سپهوند

استاد دانشگاه لرستان

معصومه مؤمنی مفرد\*

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان

عبداله ساعدی

دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان

DOI: 10.22067/pmt.v12i1.75971

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

امروزه ترومای سازمانی تهدیدی جدی در برابر عملکرد مطلوب و مناسب افراد در سازمان است که در صورت عدم رسیدگی سریع به آن؛ علاوه بر اتلاف منابع و انرژی سازمان می‌تواند آن را به کام مرگ بکشاند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. این تحقیق از نظر روش، ترکیبی و از نظر نوع پژوهش، تحقیقی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۹ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب گردیده است. در پژوهش حاضر با استفاده از ترکیب روش کمی و کیفی، ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی مشخص گردید، سپس با استخراج عوامل، از طریق تحقیق زمینه‌یابی این عوامل مورد ارزیابی و بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر دو بخش است، که در بخش اول مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی شناسایی و در بخش دوم میزان اهمیت و اولویت این عوامل مشخص شد. نتایج نشان می‌دهند که ضعف فرهنگ سازمانی، 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.

**کلیدواژه‌ها:** ترومای سازمانی، رویکرد دلفی فازی، سازمان‌های دولتی.

momeni.ma@fc.lu.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۳

## مقدمه

در دنیای کنونی سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند به‌گونه‌ای که برای بقا و پویایی خود و همچنین فائق آمدن بر مشکلات پیش رو، علاوه بر توان هماهنگی با تحولات موجود، باید قادر باشند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را در آینده پیش‌بینی کرده و آن‌ها را جهت ساختن آینده‌ای بهتر به شیوه‌ای مطلوب هدایت کنند. قطعاً هر چه زمان جلوتر می‌رود با پیشرفت علوم و فنون و پیدایش نیازهای جدید، سازمان‌ها پیچیده‌تر و اداره آن‌ها نیز مشکل‌تر می‌شود. اهمیت این نکته زمانی آشکارتر خواهد شد که بپذیریم در سازمان‌های امروزی این عدم اطمینان‌ها، بحران‌ها، شرایط اضطراری محیط کار و فشارهای روحی و روانی نقش بسزایی در فرآیند عملکرد آن‌ها ایفا می‌کنند (Ahmed; Khuwaja; Brohi & Othman, 2018, p. 581). بدین ترتیب یکی از چالش‌های جدی مدیران در عصر صنعتی شدن، مدیریت بر فشارهای روحی و روانی و به کنترل در آوردن این پدیده مخرب می‌باشد که ضمن تأثیرگذاری در روند موفقیت سازمان‌ها، موجب معضلات رفتاری و تعارض در انجام امور آن‌ها نیز می‌شوند (Venugopal, 2016, p. 68). بنابراین، راهبردها و راهکارهایی لازم است تا عدم اطمینان‌ها و ناآرامی‌های ناشی از ضربات روحی را تا حد ممکن کاهش داد. براین اساس یکی از راهبردهای مطرح شده در حوزه سازمان و مدیریت در مقابله با این تهدیدات ترومای سازمانی<sup>۱</sup> است (Dehimpour & Dolati, 2017, p. 91). تئوری ترومای سازمانی به عنوان یک چارچوب راهنما برای درک مناسب عوامل استرس‌زای سازمانی، ارائه راه‌حل‌های مؤثر برای مدیریت آن‌ها و کاهش اثرات صدمات و شوک‌های وارده شناخته می‌شود. درواقع این رویکرد بیان می‌دارد که فشارهای روحی و روانی بر هویت سازمانی تأثیر گذاشته و می‌تواند سازمان را از مأموریت اصلی خود دور سازد و نهایتاً منجر به ایجاد حس ناسازگاری و همچنین اختلالات ارتباطی در سازمان می‌شود که ممکن است پس از پایان بحران‌ها ادامه داشته باشد (Rozenky; Ronald; Allen & Richard, 2016, p. 18).

## بیان مسئله

قدم گذاشتن به عصر صنعتی و فراصنعتی مشکلات و محدودیت‌های زیادی را برای جوامع سازمانی به همراه داشته و دنیای عجیبی از تلاش برای دوام و بقا در محیط پرقابته کنونی خلق کرده است. به

طوری که با گسترش دامنه فعالیت‌ها، حوزه‌های ارتباطی سازمان و عبور از مرزهای جغرافیایی علاوه بر وسعت یافتن ابعاد مشکلات، ضربات روحی بسیاری بر سازمان نیز تحمیل می‌کند. از طرفی، به اذعان تمامی دانشمندان؛ منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل پیش برنده هر سازمانی محسوب می‌شوند؛ از این رو، بروز فشارهای روحی و روانی در سازمان ضمن تأثیرگذاری بر توانایی افراد، کاهش کارایی و راندمان آن‌ها می‌تواند انرژی سازمان را در پیش برد اهداف و رسالت خویش از بین ببرد؛ بنابراین، بی‌توجهی یا عدم مدیریت صحیح فشارهای روحی و روانی و آسیب‌های روانی موجب به چالش کشیدن همه بخش‌ها و قسمت‌های سازمان شده و درنهایت آن را به کام مرگ خواهد کشاند (Hopper, 2012, p. 112). بدون شک در دنیای کنونی برای هر سازمانی موفق ماندن، بقاء، سرعت و کیفیت پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان لازم و ضروری است؛ براین اساس، فعالیت‌ها و اقدامات مدیریتی کارآ و اثربخش می‌تواند که موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و استراتژی‌های از پیش تعیین شده را تضمین نماید. به این ترتیب، حل مسائل و مشکلات سازمانی همواره جزء دغدغه‌های اصلی مدیران است، مشکلات و مسائلی که هر یک به نوبه خود سازمان را برای رسیدن به ساحل امن موفقیت در سیر تحولات و دگرگونی‌های تکان دهنده؛ با چالش جدی مواجه می‌سازند. اما آنچه که بیش از هر زمان دیگری در زندگی سازمان‌ها به چشم می‌خورد مسائل مربوط به فشارهای روحی و روانی و مدیریت صحیح آنهاست تا سازمان‌ها بتوانند به سرعت رشد و توسعه پیدا نموده و قابلیت خود را در برابر این همه تغییر و تحولات محیطی به رخ بکشند. بنابراین، مسئله مهم و قابل بحث در سازمان‌های کنونی به ویژه سازمان‌های دولتی که با ارائه خدمات ارزنده و مهم جهت رفاه حال شهروندان، دارای نقش محوری در توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع و عاملی تسریع‌گر و تسهیل‌کننده در روند رشد و توسعه ملی محسوب می‌شوند؛ بحث ترومای سازمانی است. بدین شکل تدابیر خاصی به منظور مدیریت صحیح ضربات و آسیب‌های وارده لازم است تا ضمن کاهش دادن عوارض ناشی از آن در سلامت جسم و روح کارکنان و تقلیل توانایی خدمت‌رسانی مطلوب آن‌ها؛ بتوان تا حد امکان مانع از کاهش بازدهی کل سازمان شد. براین اساس، با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت ترومای سازمانی در راستای کمک به سازمان‌ها؛ هنوز تلاش‌های درخور توجهی در این زمینه صورت نگرفته است. لذا پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد دلفی فازی عوامل مؤثر بر این پدیده را در سازمان‌های دولتی شناسایی و مورد بررسی قرار دهد.

## چارچوب نظری تحقیق

اصطلاح تروما در اوایل قرن نوزدهم از ادبیات مربوط به تجارب روانپزشکی برای شناخت مشکلات روحی و روانی افراد به کار گرفته شد که در ابتدا توسط هرمان اوینهایم (۱۸۸۹) به منظور تشریح آسیب‌های روانی ناشی از شوک عاطفی و یا حوادث زندگی همچون آزار و اذیت فیزیکی و جنسی، غفلت، مشکلات خانوادگی، مرگ والدین و ... بیان شده است (Wolf; Green; Nochajski; Mendel & Kusmaul, 2014, p. 114). ادبیات مربوط به تروما نشان می‌دهد

د که تعاریف ارائه شده در خصوص این عبارت به یک معضل بزرگ تبدیل شده است و هر یک از محققان آن را به گونه‌ای متفاوت تشریح نموده‌اند برای مثال: اسپیگل (۲۰۰۸) تروما را به عنوان بی‌نظمی که فرد کنترل خود را از دست می‌دهد تعریف می‌کند. به عبارتی بیان می‌دارد که تأثیر ذهنی تجربیات ترسناک گاهی اوقات باعث می‌شود که فرد کنترل خود را بر قسمت‌هایی از ذهن، هویت، حافظه و آگاهی خود از دست بدهد. همچنین پیکل (۲۰۰۷) تروما را ترکیبی از اضطراب شدید، بی‌نظمی مطلق و از دست دادن کنترل می‌داند و از آن به عنوان یک وضعیت سمی یاد می‌کند. از سوی دیگر لوین (۱۹۹۷) فاکتور تعیین کننده در تعریف تروما را چگونگی درک فرد از رویدادها و حوادث زندگی عنوان می‌کند یعنی درک رویداد است که میزان و ماهیت تأثیر آن را بر فرد نشان می‌دهد (Bollinger, 2013, p. 374). در تعریفی دیگر کورسینی (۲۰۰۲) تروما را نتیجه رویدادهای دردناک فیزیکی و ذهنی می‌داند که خیلی سریع به بدن یا ذهن فرد آسیب می‌رسانند و تأثیرات پایداری بر شخصیت وی بر جای می‌گذارند (Pulsifer, 2013, p. 41). تروما یک آسیب روانشناختی است که به‌طور ناگهانی باعث درگیری فرد، تهدید زندگی عادی و کاهش توانایی فرد در مقابل وضعیت‌های نامطلوب می‌شود. بنابراین، تروما یا همان ضربه روحی می‌تواند در مدت زمان طولانی اعمال و رفتار فرد را تحت تأثیر قرار دهد و پس از مدتی با علائمی همچون بی‌احساسی، کرختی، هیجان کمتر، کاهش ایمنی بدن، اعصاب ضعیف و ... نمایان شود (Kelly; Boyd; Valente & Czekanski, 2014, p. 415).

هورمان (۲۰۰۷) ترومای سازمانی را به عنوان تغییرات ناکارآمد در الگوهای رفتاری می‌داند که در سطح سازمان رخ می‌دهند. و معتقد است که این الگوهای ناکارآمد رفتاری که از فعالیت‌های بیهوده در محیط کاری سرچشمه می‌گیرند؛ اثرات منفی بر توسعه بلندمدت سازمان، تأثیرات نامطلوب بر تصویر و هویت سیستم و قابلیت تهدید برای موجودیت سازمان را دارند (Venugopal, 2016, p. 69). ابرام (۱۹۹۶) ترومای سازمانی یعنی اضطراب شدید فرد از تجربه یک رویداد فاجعه آمیز که از محدوده تجربه فعلی یا معمول وی خارج است. در واقع تروما تجربه‌ای است که ساختار دفاعی فرد را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

همچنین اظهار می‌دارد که منبع تروما ممکن است در داخل یا خارج از سیستم، در روابط افراد با یکدیگر و یا بین انسان و جهان طبیعی باشد (Kira; Fawzi; & Fawzi, 2013, p. 181). در تعریفی دیگر، می‌توان از ترومای سازمانی به عنوان پدیده‌ای یاد کرد که در صورت وقوع، شوک فراوانی به کلیه افراد، گروه‌های سازمانی و حتی خانواده‌های کارکنان وارد نموده و ساختارهای دفاعی سازمان را در هم می‌شکند و احساس یاس، ناامیدی و دلسردی بر سازمان حاکم می‌شود (Vivian & Hormann, 2015, p. 27). کاهن (۲۰۰۳) نیز در تعریفی عواملی همچون فقدان تمرکز بر روی وظایف اولیه سازمان، گسترش خرده گروه-های غیر مرتبط با وظایف اصلی، افزایش بیش از حد روابط شخصی، فقدان ظرفیت حل مسئله، سکوت اجباری و عدم قوانین و مقررات را از نشانه‌های ترومای سازمانی عنوان می‌کند (Steinkamp, 2014, p. 58). بدین ترتیب، عدم توجه به پدیده ترومای سازمانی علاوه بر تأثیر منفی بر سیستم عملکرد، می‌تواند قابلیت سازمان در هنگام مواجهه با بحران را نیز کاهش دهد. به عبارتی بروز ترومای سازمانی ضمن ایجاد مشکلاتی در فرآیند مشارکت و حل مسائل پیش روی سازمان؛ ممکن است باعث ایجاد پدیده پارانویای (بدبینی) سازمانی شود (Kleinberg, 2016, p. 489). در جدول شماره یک برخی از تعاریف ترومای سازمانی ارائه شده است.

جدول (۱): عوامل مؤثر بر تروما

ردیف	تعاریف	منبع
۱	وارد کردن آسیب‌ها و ضربات روحی به پیکره سازمان	(Kahn, 2003)
۲	نفوذ و غلبه بر لایه‌های دفاعی سازمان	(Stein, 1991)
۳	خلاقیت و نوآوری در سازمان را از بین می‌برد	(Brown, 1997)
۴	بروز اختلالات سازمانی همچون بدبینی و استرس	(Pross & Schweitzer, 2010)
۵	کاهش قابلیت انطباق و انعطاف پذیری سازمان در هنگام مواجهه با بحران	(Pena et al, 2017)

بنابراین، سازمان‌هایی که در معرض ترومازدگی قرار می‌گیرند و یا گرفتار آن می‌شوند معمولاً حالت رکودی داشته، فناوری مناسبی ندارند و با عملکردی کاهش یافته، سیر نزولی پیدا می‌کنند (Forbes et al., 2011, p. 231). با توجه به مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص شاخص‌ها و ابعاد ترومای سازمانی، در این پژوهش برای تشریح مؤلفه‌های ترومای سازمانی از مدل سرلک و کولیوند (۲۰۱۷) استفاده شده است که عبارتند از:

افراد؛ افراد یا نیروی انسانی در سازمان ممکن است از ناحیه سوء رفتارهای مدیران و همکاران خود و یا به دلیل از دست دادن آن‌ها به دلیل اخراج، تعدیل نیرو، مرگ و یا عدم وجود شایستگی‌های لازم در آن‌ها دچار ضربه روحی شوند (Sepahvand & zare, 2017, p. 101).

ساختار<sup>۲</sup>: تغییرات شدید ساختاری، تمرکز بیش از حد، کم و زیاد شدن سطوح سازمانی، تقسیم کار نامناسب و افزایش رسمیت و پیچیدگی از جمله مواردی است که ممکن است آسیب‌های روحی و روانی را بر افراد سازمان تحمیل کند (Sarlak & Cullivan, 2017, p. 151).

اهداف<sup>۳</sup>: این بدان معناست زمانی که در سازمان اهداف و برنامه‌های شفاف و قابل سنجشی وجود نداشته باشد می‌تواند کارکنان را در معرض مطالبات خارج از عرف مدیران قرار داده و آن‌ها را دچار ضربات روحی کند (Sepahvand & zare, 2017, p. 103).

فناوری<sup>۴</sup>: به روز نشدن فناوری‌های سازمان، به کارگیری و استفاده از فناوری‌های نامناسب و کم بازده و همچنین استفاده از فناوری‌های پرهزینه نیز به نوبه آسیب‌های روحی و روانی را بر افراد سازمان تحمیل کند (Sarlak & Cullivan, 2017, p. 152).

محیط<sup>۵</sup>: خصمانه شدن روابط سازمان با محیط، کاهش پذیرش مشروعیت سازمان در نظر ذی نفعان و کمیابی منابعی که از محیط تأمین می‌شوند؛ می‌تواند با وارد آوردن ضرباتی بر پیکره سازمان فشارهای روحی و روانی را در کارکنان و افراد سازمان ایجاد کند (Cullivan & Sarlak, 2016, p. 129).

با توجه به تحقیقات و مطالعات صورت گرفته و همچنین ادبیات موجود در خصوص ترومای سازمانی می‌توان موارد زیر را حوزه پیامدهای ترومای سازمانی دسته بندی کرد:

گروه اندیشی<sup>۶</sup>: گروه اندیشی که به عنوان اثر جانیز هم شناخته می‌شود، در ابتدا برای توصیف پویایی‌های گروهی که بر تصمیم‌گیری رهبران تأثیر می‌گذاشتند، به کار گرفته شد. گروه اندیشی نحوه تفکری است که در آن اعضای گروه تحت فشار گروهی آنچنان توافق جو می‌شوند که از ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باز می‌مانند و به یک گزینه که مورد توافق گروه می‌باشد دل می‌بندند و آن را می‌پذیرند.

- 1 . Persons
- 2 . Structure
- 3 . Goals
- 4 . Technology
- 5 . Environment
- 6 . Groupthink

براین اساس، پدیده گروه‌اندیشی با توهم آسیب‌ناپذیری، کلیشه (قالب) سازی، گریز از نقد منطقی، اعمال فشار بر اعضاء و تعصب‌اندیشی موجب ایجاد فشارهای روحی و روانی و استرس‌زا بر اعضای گروه می‌شود و زمینه‌ساز شکل‌گیری ترومای سازمانی خواهد شد (Klein & Alexander, 2011, p. 122).

**ترویج تروما:** گانت و هوپر (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که تروما نه تنها از یک فرد به فرد دیگر، بلکه ممکن است از یک نسل به نسل دیگر رواج یابد. به عبارت دیگر، تروما در درجه اول فقط بر بخشی از سازمان تأثیر می‌گذارد، اما در نهایت به کل سازمان گسترش خواهد یافت. نکته دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد این است که تروما حتی می‌تواند فرهنگ سازمانی را نیز تغییر دهد. به این ترتیب، این تغییر فرهنگ باعث انتقال آسیب‌های روحی و روانی به نسل‌های بعدی سازمان خواهد شد (Pena; Sylin; Broucke; Leysen & Soir, 2017, p. 8).

**ابراز استرس:** در میان پیامدهای مختلف ترومای سازمانی، استرس بیشتر از همه نمایان است. استرس ناشی از تروما می‌تواند در طیف وسیعی از رفتارهای افراد درون سازمان ابراز شود. این رفتارها اغلب مواردی هستند؛ همچون افزایش غیبت، نارضایتی از کار، افزایش خودکشی و شایعه‌پراکنی که خود موجب بروز رفتارهای پارانویای افراد در سازمان می‌شود (Burke, 2012, p. 71).

**اختلال ساختاری:** پروس و شویتزر (۲۰۱۰) بی‌نظمی، محیط غیرقابل پیش‌بینی و افزایش ساختارهای غیررسمی را نشانه‌هایی از اختلال ساختاری بیان می‌کنند. بدیهی است که ساختارهای غیررسمی ترومای سازمانی را خیلی بیشتر از ساختارهای رسمی هدایت می‌کنند (Pross & Schweitzer, 2010, p. 101). اختلال ساختاری نتیجه مستقیم بحران هویت است. یعنی زمانی که سازمان اعتبار و اعتماد افراد (کارکنان) نسبت به خود را از دست می‌دهد، کارکنان از طریق شبکه‌های غیررسمی برای ایجاد ساختار جدید تلاش می‌کنند (Pena et al., 2017, p. 9).

### پیشینه پژوهش

دیهم پور و دولتی (۲۰۱۷) در پژوهشی عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی را بر میزان ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار دادند، نتایج پژوهش آنان حاکی از آن بود که بین ابعاد ایجادکننده

- 1 . Trauma propagation
- 2 . Expression stress
- 3 . Structural dysfunction

ترومای سازمانی و ترک خدمت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و سهم تأثیر گذاری هریک از این عوامل متفاوت است. همچنین این تأثیر بر اساس جنسیت، نوع استخدام، سنوات خدمت و پست سازمانی کارکنان متفاوت است. یافته‌های پژوهش سپهوند و زارع (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که هشیاری سازمانی و هوش سیاسی تأثیر منفی و معناداری بر ترومای سازمانی دارد. همچنین بیان می‌دارند که هشیاری سازمانی از طریق هوش سیاسی مدیران می‌تواند تأثیر معناداری در جهت کاهش ترومای سازمانی داشته باشد. سرلک و کولیوند (۲۰۱۵) نیز با انجام پژوهشی نشان دادند که همبستگی معناداری بین ترومای سازمانی و مهارت‌های کارکنان در درجه‌های مختلف وجود دارد. یعنی ترومای سازمانی می‌تواند مهارت‌های کارکنان را کاهش دهد و اگر تروما مدت زمان زیادی طول بکشد، می‌تواند روی بهره‌وری سازمان تأثیر بگذارد. پنا و همکاران (۲۰۱۷) با هدف به اینک پژوهشگران ترومای فردی را به نسبت ترومای سازمانی بیشتر مور توجه قرار داده و مطالعات اندکی در این حوزه صورت گرفته است، مدلی را برای مطالعه واقعیت‌های ترومای سازمانی پیشنهاد کردند که در این مدل عوامل ایجاد کننده ترومای سازمانی (همچون: استرس، تنش، فرهنگ نامناسب و ضعیف) و پیامدهای آن (کاهش بهره‌وری، نبود انگیزه) نشان داده شده است. پژوهش روزنسکی و همکاران (۲۰۱۶) تئوری ترومای سازمانی را به عنوان یک چارچوب هدایتگر نشان می‌دهد که با درک عوامل استرس‌زای سازمانی می‌تواند با ارائه راهکارهای مؤثر برای مدیریت آن‌ها، تأثیر منفی آن‌ها را کاهش دهد. کلینبرگ (۲۰۱۶) نیز با انجام پژوهشی نشان داد که ترومای سازمانی تأثیر منفی و معکوسی بر عملکرد سازمانی دارد و می‌تواند بهره‌وری سازمان را تا حد قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد. برتهولد و فیشمن (۲۰۱۴) آن‌ها با بررسی ضربات روحی وارده به افراد، به تشریح و تبیین ضربات روحی پرداخته و به نقش اخلاق و زمینه فرهنگی (وجود ضعف فرهنگ سازمانی) افراد اشاره نموده و در پایان یک دستور العمل یازده گانه برای مدیریت ضربات روحی ارائه کردند. نتایج پژوهش پروس و شویتزر (۲۰۱۰) نشان داد زمانی که تروما بر سازمان سایه می‌افکند و اثرات آن بر سازمان نمایان می‌شود افراد روحیه و امید خود را از دست می‌دهند و در سازمان انگیزه و انرژی لازم برای انجام کارها و فعالیت‌ها به چشم نمی‌خورد. لیسا و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود با بررسی ترومای سازمانی بر ساختار بیان کردند که با پیدایش تروما موجب شکل‌گیری ساختارهای نامناسب و متمرکز در سازمان می‌شود و همچنین معتقدند که اینگونه ساختارها مانع از بروز خلاقیت و نوآوری خواهد شد. تایو سویتزر (۲۰۰۱) با ارائه مدلی بیان می‌کند که وجود ضربات روحی (تروما) می‌تواند سازمان را به کام مرگ



بکشاند. همچنین در پژوهش خود استخدام نیروی جدید و مناسب (توجه به نظام شایسته سالاری) را تنها راهکار مؤثر برای درمان و جلوگیری از مرگ سازمان معرفی می‌کند.

### روش تحقیق

در این پژوهش برای شناسایی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته است؛ از این رو پژوهش حاضر آمیخته است. بنابراین، بطور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده شده است. ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی بدست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی (از نوع نیمه ساختار یافته) که در آن، سؤالات مصاحبه از قبل مشخص و از تمامی پاسخ دهندگان، پرسش‌های مشابه پرسیده شد و آن‌ها آزادانه پاسخ خود را در خصوص موضوع مورد تحقیق بیان کردند. همچنین لازم به ذکر است روایی و پایایی داده‌های گرد آوری شده در بخش کیفی با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد. و براین اساس عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی مشخص شد، سپس با استخراج عوامل، آن‌ها را از طریق تحقیق زمینه یابی مورد ارزیابی قرار گرفت. پس از آن با استخراج نتایج پیمایش به صورت کمی به سؤالات پژوهش که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید گردید؛ پاسخ داده شد. در جریان پژوهش حاضر ابتدا با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظر خبرگان درباره عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی شناسایی شدند و بعد از مصاحبه با خبرگان و شناسایی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی از پرسشنامه و روش دلفی فازی عوامل اولویت‌بندی شدند. با توجه به مطالب فوق پژوهش حاضر از حیث هدف، تحقیقی اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی در شهرستان خرم‌آباد می‌باشند که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند می‌باشد. حجم نمونه نیز با توجه به روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۹ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد می‌باشند.

### نتایج تحقیق

#### نتایج جمعیت‌شناختی

با بررسی داده‌های مربوط به جنسیت مشخص می‌شود که تعداد ۲۲ نفر معادل ۰/۷۶ مرد و ۷ نفر معادل ۰/۲۴ زن هستند. همچنین در بین نمونه انتخابی ۹ نفر کمتر از ۴۵ سال و معادل ۳۱٪ حجم نمونه

انتخابی هستند. از طرف دیگر ۲۰ نفر بالاتر از ۴۵ سال سن دارند که ۶۹٪ حجم نمونه را تشکیل می‌دهند. در این میان ۸ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۲۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر هستند.

### عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی

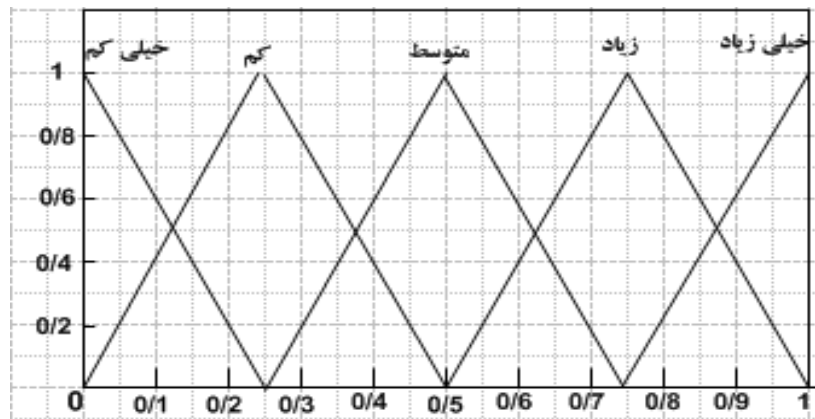
پس از مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی شناسایی شدند که شرح کامل آن در جدول شماره دو نشان داده شده است.

جدول (۲): عوامل شناسایی شده ترومای سازمانی با استفاده از مصاحبه

ردیف	عوامل شناسایی شده	ردیف	عوامل شناسایی شده
۱	نامنی شغلی	۱۰	وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب
۲	ضعف فرهنگ سازمانی	۱۱	عدم حمایت سازمانی
۳	افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها	۱۲	الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد
۴	نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن	۱۳	فقدان نظام‌های شایسته‌سالاری
۵	ناکارآمدی مدیران و سرپرستان	۱۴	ناتوانی در جذب منابع
۶	کاهش ارزش و مشروعیت سازمان	۱۵	سکوت سازمانی
۷	عدم ارتقاء و موفقیت شغلی	۱۶	ابهام در نقش
۸	فناوری نامناسب و کم بازده	۱۷	بی تفاوتی سازمانی
۹	فقدان صداقت و عدالت سازمانی	۱۸	عدم توجه به مدیریت مشارکتی

### تعریف متغیرهای زبانی

بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱: تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول شماره سه نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول (۳): جدول اعداد فازی مثلثی

عدد فازی قطعی شده	عدد فازی مثلثی	متغیرهای کلامی
0/75	(0/75,1,1)	خیلی زیاد
0/5625	(0/5,0/75,1)	زیاد
0/3125	(0/25,0/5,0/75)	متوسط
0/0625	(0,0/25,0/5)	کم
0/0625	(0,0,0/25)	خیلی کم

لازم به ذکر است که اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند.

فرمول ۱: رابطه مینکوسکی

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظر سنجی مرحله اول

در این مرحله عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی که با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته شناسایی شده در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای بدست آوردن میانگین فازی

عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

فرمول ۲: رابطه میانگین فازی زدایی

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده در جدول شماره چهار نشان داده شده است.

جدول (۴): نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله اول نظرسنجی

متغیرهای پژوهش	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
نامنی شغلی	۱۷	۴	۳	۴	۱
ضعف فرهنگ سازمانی	۲۲	۳	۱	۳	۰
افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها	۱۵	۶	۳	۴	۱
نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن	۱۹	۴	۴	۱	۱
ناکارآمدی مدیران و سرپرستان	۲۰	۴	۱	۴	۰
کاهش ارزش و مشروعیت سازمان	۱۵	۲	۵	۷	۰
عدم ارتقاء و موفقیت شغلی	۱۹	۵	۳	۲	۰
فناوری نامناسب و کم بازده	۱۷	۶	۳	۱	۲
فقدان صداقت و عدالت سازمانی	۲۱	۴	۱	۳	۰
وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب	۴۰	۳	۴	۲	۰
عدم حمایت سازمانی	۱۹	۶	۰	۲	۲
الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد	۱۶	۷	۲	۳	۱
فقدان نظام‌های شایسته‌سالاری	۲۰	۳	۲	۴	۰
نا توانی در جذب منابع	۱۷	۴	۵	۲	۱
سکوت سازمانی	۱۸	۵	۰	۳	۳
ابهام در نقش	۱۶	۵	۴	۳	۱
بی تفاوتی سازمانی	۱۹	۶	۲	۲	۰

متغیرهای پژوهش	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدم توجه به مدیریت مشارکتی	۱۷	۸	۳	۱	۰

بعد از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی مشخص شد و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای محاسبه هر عامل استفاده می‌شود که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول زیر است.

جدول (۵): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده
نامنی شغلی	(۰/۷۷۵, ۰/۵۳۴, ۰/۸۷۹)	۰/۸۶۲	وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب	(۰/۸۵۳, ۰/۶۰۳, ۰/۹۳۱)	۰/۹۳۵
ضعف فرهنگ سازمانی	(۰/۸۷۹, ۰/۶۲۹, ۰/۹۳۹)	۰/۹۵۶	عدم حمایت سازمانی	(۰/۸۲۷, ۰/۵۹۴, ۰/۹۱۳)	۰/۹۰۷
افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها	(۰/۷۵۸, ۰/۵۱۷, ۰/۸۷۹)	۰/۸۴۹	الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد	(۰/۷۹۳, ۰/۵۵۱, ۰/۹۰۵)	۰/۸۸۱
نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن	(۰/۸۴۵, ۰/۶۰۳, ۰/۹۱۳)	۰/۹۱۱	فقدان نظام‌های شایسته سلالاری	(۰/۸۳۶, ۰/۵۸۶, ۰/۹۱۳)	۰/۹۱۸
ناکارآمدی مدیران و سرپرستان	(۰/۸۴۴, ۰/۵۹۴, ۰/۹۲۲)	۰/۹۲۶	ناتوانی در جذب منابع	(۰/۷۳۹, ۰/۵۵۱, ۰/۸۹۶)	۰/۸۷۹
کاهش ارزش و مشروعیت سازمان	(۰/۷۱۵, ۰/۴۶۵, ۰/۸۳۶)	۰/۸۰۸	سکوت سازمانی	(۰/۷۷۵, ۰/۵۵۱, ۰/۸۷۰)	۰/۸۵۵
عدم ارتقاء و موفقیت شغلی	(۰/۸۵۰, ۰/۶۰۳, ۰/۹۳۹)	۰/۹۳۷	ابهام در نقش	(۰/۸۱۸, ۰/۵۶۸, ۰/۹۰۵)	۰/۹۰۳
فناوری نامناسب و کم بازده	(۰/۸۰۱, ۰/۵۶۸, ۰/۹۰۵)	۰/۸۸۵	بی تفاوتی سازمانی	(۰/۸۶۲, ۰/۶۱۲, ۰/۹۴۸)	۰/۹۴۶
فقدان صداقت و عدالت سازمانی	(۰/۸۷۰, ۰/۶۲۰, ۰/۹۳۹)	۰/۹۵۰	عدم توجه به مدیریت مشارکتی	(۰/۸۵۳, ۰/۶۰۳, ۰/۹۵۶)	۰/۹۴۱

پس از پایان نظر سنجی در مرحله اول لازم است که مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج بدست آمده از هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

#### نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نیز نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۶): نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرهای پژوهش	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
نامنی شغلی	۱۹	۳	۴	۰	۳
ضعف فرهنگ سازمانی	۲۴	۱	۲	۱	۱
افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها	۱۷	۲	۵	۱	۴
نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن	۱۹	۵	۴	۱	۰
ناکارآمدی مدیران و سرپرستان	۲۳	۲	۲	۰	۲
کاهش ارزش و مشروعیت سازمان	۱۸	۵	۴	۰	۲
عدم ارتقاء و موفقیت شغلی	۱۷	۶	۶	۰	۰
فناوری نامناسب و کم بازده	۱۹	۲	۴	۳	۱
فقدان صداقت و عدالت سازمانی	۲۰	۴	۵	۰	۰
وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب	۲۱	۳	۲	۲	۱
عدم حمایت سازمانی	۲۲	۲	۱	۲	۲
الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد	۱۹	۲	۴	۳	۱
فقدان نظام‌های شایسته سالاری	۲۴	۱	۰	۱	۳
ناتوانی در جذب منابع	۱۶	۵	۶	۱	۰
سکوت سازمانی	۲۱	۳	۲	۱	۲
ابهام در نقش	۱۹	۳	۵	۱	۱
بی تفاوتی سازمانی	۲۳	۱	۳	۰	۲
عدم توجه به مدیریت مشارکتی	۲۰	۴	۳	۲	۰

بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی در مرحله دوم، و پس از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل، از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی عوامل در مرحله دوم در جدول شماره هفت نشان داده شده است.

جدول (۷): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی $(m, \alpha, \beta)$	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلثی $(m, \alpha, \beta)$	میانگین فازی زدایی شده
نامنی شغلی	$(0.1557, 0.1887, 0.1801)$	0.1879	وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب	$(0.1852, 0.1612, 0.1922)$	0.1930
ضعف فرهنگ سازمانی	$(0.1655, 0.1939, 0.1896)$	0.1967	عدم حمایت سازمانی	$(0.1844, 0.1612, 0.1905)$	0.1918

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی زدایی شده
افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها	(۰/۵۱۷, ۰/۸۲۶) (۰/۷۲۲)	۰/۸۱۲	الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد	(۰/۸۰۲, ۰/۵۶۰, ۰/۸۸۷)	۰/۸۸۳
نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن	(۰/۵۹۴, ۰/۹۲۳) (۰/۸۲۶)	۰/۹۱۵	فقدان نظام‌های شایسته‌سالاری	(۰/۸۶۲, ۰/۶۳۷, ۰/۹۰۵)	۰/۹۲۸
ناکارآمدی مدیران و سرپرستان	(۰/۶۲۹, ۰/۹۱۲) (۰/۸۹۶)	۰/۹۳۱	ناتوانی در جذب منابع	(۰/۸۰۱, ۰/۵۵۲, ۰/۹۱۲)	۰/۸۹۲
کاهش ارزش و مشروعیت سازمان	(۰/۵۵۱, ۰/۸۶۷) (۰/۷۶۷)	۰/۸۲۴	سکوت سازمانی	(۰/۸۱۰, ۰/۵۸۶, ۰/۸۶۹)	۰/۸۶۷
عدم ارتقاء و موفقیت شغلی	(۰/۵۹۴, ۰/۹۴۸) (۰/۸۴۴)	۰/۹۳۳	ابهام در نقش	(۰/۸۲۷, ۰/۵۸۶, ۰/۹۱۳)	۰/۹۰۹
فناوری نامناسب و کم بازده	(۰/۵۶۰, ۰/۸۸۷) (۰/۸۰۱)	۰/۸۸۲	بی تفاوتی سازمانی	(۰/۸۷۰, ۰/۶۳۷, ۰/۹۲۲)	۰/۹۴۱
فقدان صداقت و عدالت سازمانی	(۰/۶۱۷, ۰/۹۴۱) (۸۷۲)	۰/۹۴۷	عدم توجه به مدیریت مشارکتی	(۰/۸۶۲, ۰/۶۱۲, ۰/۹۳۹)	۰/۹۴۳

پس از اینکه هردو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

جدول (۸): اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
نامنی شغلی	۰/۸۶۲	۰/۸۷۹	۰/۰۱۷	وجود ساختارهای متمركز و	۰/۹۳۵	۰/۹۳۰	۰/۰۰۵

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
				نامناسب			
ضعف فرهنگ سازمانی	۰/۹۵۶	۰/۹۶۷	۰/۰۱۱	عدم حمایت سازمانی	۰/۹۰۷	۰/۹۱۸	۰/۰۱۱
افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها	۰/۸۴۹	۰/۸۱۲	۰/۰۳۷	الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد	۰/۸۸۱	۰/۸۸۳	۰/۰۰۲
نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن	۰/۹۱۱	۰/۹۱۵	۰/۰۰۴	فقدان نظام‌های شایسته سалاری	۰/۹۱۸	۰/۹۲۸	۰/۰۱۰
ناکارآمدی مدیران و سرپرستان	۰/۹۲۶	۰/۹۳۱	۰/۰۰۵	ناتوانی در جذب منابع	۰/۸۷۹	۰/۸۹۲	۰/۰۱۳
کاهش ارزش و مشروعیت سازمان	۰/۸۰۸	۰/۸۲۴	۰/۰۱۶	سکوت سازمانی	۰/۸۵۵	۰/۸۶۷	۰/۰۱۲
عدم ارتقاء و موفقیت شغلی	۰/۹۳۷	۰/۹۳۳	۰/۰۰۴	ابهام در نقش	۰/۹۰۳	۰/۹۰۹	۰/۰۰۶
فناوری نامناسب و کم بازده	۰/۸۸۵	۰/۸۸۲	۰/۰۰۳	بی تفاوتی سازمانی	۰/۹۴۶	۰/۹۴۱	۰/۰۰۵
فقدان صداقت و عدالت سازمانی	۰/۹۵۰	۰/۹۴۷	۰/۰۰۳	عدم توجه به مدیریت مشارکتی	۰/۹۴۱	۰/۹۴۳	۰/۰۰۲

لازم به ذکر است که با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله نخست و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در هر دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد؛ آنگاه فرآیند نظر سنجی متوقف می‌شود. به این ترتیب اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در هر دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی به اجماع نظر رسیدند و نظر



سنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان به مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. بنابراین، با توجه مطالب گفته شده؛ اولویت‌بندی عوامل مؤثر و ایجاد کننده ترومای سازمانی در جدول شماره نه نشان داده شده است. لازم به ذکر است که اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از میانگین فازی شده مرحله دوم استفاده شده است. یعنی هر مؤلفه‌ای که میانگین فازی زادی شده آن بیشتر باشد، در اولویت اول قرار می‌گیرد.

جدول (۹): اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی بر مبنای میانگین دلفی فازی

اولویت‌ها	مؤلفه‌ها	اولویت‌ها	مؤلفه‌ها
اولویت اول	ضعف فرهنگ سازمانی	اولویت دهم	نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن
اولویت دوم	فقدان صداقت و عدالت سازمانی	اولویت یازدهم	ابهام در نقش
اولویت سوم	عدم توجه به مدیریت مشارکتی	اولویت دوازدهم	ناتوانی در جذب منابع
اولویت چهارم	بی تفاوتی سازمانی	اولویت سیزدهم	الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد
اولویت پنجم	عدم ارتقاء و موفقیت شغلی	اولویت چهاردهم	فناوری نامناسب و کم بازده
اولویت ششم	ناکارآمدی مدیران و سرپرستان	اولویت پانزدهم	سکوت سازمانی
اولویت هفتم	وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب	اولویت شانزدهم	نامنی شغلی
اولویت هشتم	فقدان نظام‌های شایسته سالیاری	اولویت هفدهم	کاهش ارزش و مشروعیت سازمان
اولویت نهم	عدم حمایت سازمانی	اولویت هیجدهم	افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ترومای سازمانی بیان کننده آن دسته از ضربات و شوک‌های وارد شده به سازمان است که عمدتاً به دلیل سوء کارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان نظیر افراد، اهداف، ساختار، فناوری یا محیط شکل می‌گیرد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی انجام پذیرفت. نتایج حاصل از انجام پژوهش گویای آن است که: نامنی شغلی، ضعف فرهنگ سازمانی، افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها، نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن، ناکارآمدی مدیران و سرپرستان،

کاهش ارزش و مشروعیت سازمان، عدم ارتقاء و موفقیت شغلی، فناوری نامناسب و کم بازده، فقدان صداقت و عدالت سازمانی، وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب، عدم حمایت سازمانی، الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد، فقدان نظام‌های شایسته‌سالاری، ناتوانی در جذب منابع، سکوت سازمانی، ابهام در نقش، بی تفاوتی سازمانی و عدم توجه به مدیریت مشارکتی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی هستند. از طرفی دیگر، پس از بررسی و سنجش نظرات اعضای نمونه و اکتشاف عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی به تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل پرداخته شد. نتایج نشان می‌دهد که از میان کلیه عوامل ضعف فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل اثرگذار و ایجادکننده ترومای سازمانی است. این بدان معناست ضعف در فرهنگ با ایجاد بی‌نظمی، افزایش تنش و تضاد، بی‌توجهی به ارزشها و باورهای مشترک و ... می‌تواند بروز پدیده تروما در سازمان را تشدید کند. همچنین فقدان صداقت و عدالت سازمانی که در رتبه دوم عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی قرار دارد گویای آن است که تبعیض، عدم تناسب میان ورودی‌ها (تلاش) و خروجی‌ها (پاداش) و نبود رفتارهای صافانه بین کارکنان بدون شک منجر به آسیب‌های روحی و روانی در افراد سازمان خواهد شد. عدم توجه به مدیریت مشارکتی که دیگر عامل اثرگذار بر ترومای سازمانی را نشان می‌دهد حاکی از آن است که وجود ساختارهای خشک و بوروکراسی، قوانین و مقررات بیش از حد، تمرکزگرایی شدید مانع از تعامل کارکنان باهم شده و روحیه خلاقیت و نوآوری را در آنها از بین می‌برد. رتبه چهارم به بی تفاوتی سازمانی اختصاص دارد که نارضایتی عمیق و طولانی مدت کارکنان نسبت به سازمان را نشان می‌دهد. در واقع اهداف و استراتژی‌های سازمان برای فرد چندان جذابیتی ندارد، کاملاً بدیهی است چنین واکنشی از طرف فردی که خود را یاریگر سازمان می‌خواند، ابتکار عمل و خلاقیتی ندارد و به مرور احساس یأس و ناامیدی بر وی چیره خواهد گشت. و همچنین در ادامه هر یک عوامل اثرگذار به ترتیب اولویت بیان شده‌اند. به این ترتیب، رتبه پنجم به عدم ارتقاء و موفقیت شغلی اختصاص می‌یابد. از طرفی دیگر ناکارآمدی مدیران و سرپرستان، وجود ساختارهای متمرکز و نامناسب سازمان و همچنین فقدان نظام‌های شایسته‌سالاری در رتبه‌های ششم، هفتم و هشتم قرار می‌گیرند. عدم حمایت سازمانی، نداشتن مأموریت و چشم انداز روشن، ابهام در نقش، ناتوانی در جذب منابع، الگوهای ارتباطی ضعیف و ناکارآمد، فناوری نامناسب و کم بازده، سکوت سازمانی، ناامنی شغلی، کاهش ارزش و مشروعیت سازمان و افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها در رتبه نه تا هیجده عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی قرار می‌گیرند. از سوی دیگر در خصوص وجه نوآوری تحقیق باید عنوان داشت که در ادبیات مدیریت، مفهوم ترومای سازمانی

مفهومی نسبتاً نوظهور است، بویژه آن که با توجه به مرور ادبیات پژوهش، تحقیقی که عوامل مؤثر و ایجاد کننده ترومای سازمانی را در داخل کشور انجام داده باشد؛ یافت نشد. در خصوص مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با تحقیقات صورت گرفته و ابراز وجوه تشابه آن‌ها باید خاطر نشان کرد که سرلک و کولیوند (۲۰۱۶) نیز همانند پژوهش حاضر افزایش ناگهانی حجم وظایف و مسئولیت‌ها و وجود ساختارهای متمرکز را به عنوان عوامل مؤثر و ایجاد کننده ترومای سازمانی بیان می‌کنند. همچنین پنا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود فرهنگ نامناسب و ضعیف در سازمان را از جمله مهم‌ترین عوامل ایجاد کننده ترومای سازمانی نام برده‌اند. 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 در برداشت. لذا از محدودیت در تعداد نمونه به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر یاد می‌شود.

- پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌های دولتی در جهت نیل به موفقیت و کامیابی پیشنهاد می‌کند که علل و عوامل ترومای سازمانی را شناسایی نمایند تا به راحتی قادر باشند ساختارهای دفاعی و محافظتی خود را در برابر شوک‌ها و آسیب‌های وارده بر پیکره سازمان حفظ نموده و به نحو مقتضی قابلیت انطباق و انعطاف پذیری سازمان را در هنگام مواجهه با بحران افزایش دهند.
- در راستای مبارزه با ترومای سازمانی با توجه به یافته‌ها، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها با پیاده سازی فرهنگ سازمانی مناسب به خصوص ایجاد فرهنگ همدلی و صمیمیت، فرهنگ شفقت و اعتماد؛ اثرات عوامل مخرب و ضربات روحی و روانی را بر کارکنان کاهش دهند.
- پژوهش حاضر به کلیه سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های بخش دولتی پیشنهاد می‌کند که صداقت و عدالت محوری را سرلوحه کار خود قرار دهند؛ چرا که درک بی عدالتی در سازمان علاوه بر تضعیف روحیه کارکنان و تنزل روحیه تلاش و فعالیت آنان می‌تواند زمینه ساز تشدید فشارهای روحی و روانی در افراد سازمان شود.
- بدیهی است رشد و موفقیت در محیط متحول امروزی آرمان هر سازمانی است. از این رو پیشنهاد می‌شود که به منظور تحقق این امر سازمان‌ها می‌توانند با بالا بردن روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان، ایجاد حس مسئولیت پذیری، تقویت حس دلبستگی نسبت به سازمان، افزایش انگیزش، هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی و ... مانع از بی تفاوتی افراد و کارکنان به سازمان، اهداف و آرمان‌های آن شوند.

- همچنین بر مبنای یافته‌های پژوهش در راستای کاهش ترومای سازمانی پیشنهاد می‌شود که از نظام مدیریت مشارکتی به عنوان یک نظام همکاری فکری برای ارائه روش‌های حل مسائل و افزایش بهره‌وری استفاده نمایند. بدین ترتیب تمامی کارکنان فعالانه اندیشه کرده و حاصل آن را بصورت طرح‌ها و پیشنهادات سودمند به سازمان ارائه می‌دهند.
- درنهایت به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های اثرگذار بر ترومای سازمانی در محیط‌های صنعتی و رقابتی را شناسایی نمایند و یا این که تأثیر ترومای سازمان را بر متغیرهای با قرابت معنایی مناسب مفهوم تروما بسنجند. همچنین پیشنهاد می‌شود با توجه به عدم وجود مدلی برای ترومای سازمانی با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدلی بومی برای این پدیده ارائه نمایند.

## References

- Ahmed, A.; Khuwaja, F., Brohi, N & Othman, B. (2018). Organizational factors and organizational performance: a resource-based view and social exchange theory viewpoint, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 579–599.
- Berthold, M., & Fischman, Y. (2014). *Social work with Trauma survivors: Collaboration with Interpreters*, Original manuscript.
- Bollinger, L. (2013). Trauma, Influenza, and Revelation in Katherine Anne Porter's 'Pale Horse, Pale Rider'. *Papers on Language and Literature*, 49(4) 364–389.
- Brown, E. H. (1997). Improving organizational health by addressing organizational trauma. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 175–178.
- Burke, R. J. (2012). Organizations: causes, consequences, and remedies. *international handbook of workplace trauma support*, 71.
- Cullivan, P., & Sarlak, MA. (2016). Factors causing organizational trauma in private hospitals and its reduction strategies: case study at khatam al anbia hospital, *Management Organization Government*, 3(9), 122- 137.
- Dehimpour, M., & Dolati, H. (2017). Influence of the causative agent's organizational trauma on the amount of military personnel leaving, *human Resource Management Research*, 9(4), 81-106. (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*, 74(3):224-239.

Hopper, E. (2012). The theory of Incohesion: Aggregation/massification as the fourth basic assumption in the unconscious life of groups and group-like social systems. in: E. Hopper, ed. *Trauma in organizations*. London: Karnac Books.

Kahn, W. A. (2003). The revelation of organizational trauma. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4), 364–380

Kelly, U.; Boyd, M. A.; Valente, S. M., & Czekanski, E. (2014). Trauma-informed care: keeping mental health settings safe for veterans. *Issues in Mental Health Nursing*, 35, 413-419.

Kira, I.; Fawzi, M., & Fawzi, M., (2013). The dynamics of cumulative trauma and trauma types in adults' patients with psychiatric disorders: two cross-cultural studies. *Traumatology*, 19(3), 179-195.

Klein, S., & Alexander, D. (2011). *The impact of trauma within organisations. in managing trauma in the workplace: Supporting workers and organizations*, 14(2), 117-138.

Kleinberg, J. (2016). How organizational hunger may have contributed to the american psychological association's scandal over the ethics of torture. *International Journal of Group Psychotherapy*, 475- 491.

Liisa, V.; Martin, H., & Michael, G. (2009). Why learning from failure is n't easy (and what to do about it) innovation trauma at sun micro system, *European Management Journal*, 27(4): 112-145.

Peichl, J. (2007). *Innere kinder, täter, helfer & co: ego-state-therapie des traumatisierten selbst*. stuttgart: klett-cotta.

Pena, P.; Sylin, M.; Broucke, S.; Leysen, J., & Soir, E. (2017). Definitions, typologies, and processes involved in organizational trauma: a literature review, a volume in the advances in human resources management and organizational development, 1-20. DOI: 10.4018/978-1-5225-2021-4.ch001.

Pross, C., & Schweitzer, S. (2010). The culture of organizations dealing with trauma: sources of workrelated stress and conflict. *Traumatology*, 16(4), 97–108.

Pulsifer, R. (2013). reading kitty's trauma in rebecca west's the return of the soldier. *Studies in the Novel Studies in the Novel*, 45(1), 37–55.

Rozensky, A.; Ronald, H.; Allen, M., & Richard, E. (2016). Organizational challenges, resilience, and healing: 2016 annual report of the policy and

planning board, *Policy and Planning Board of the American Psychological Association*, 1-58.

Sarlak, MA., & Cullivan, P. (2016). Effects of organizational trauma on staff skills in a private hospital in iran, shafaey khatam, 45-55.

Sarlak, MA., & Cullivan, P. (2017). Investigating the impact of employee's spirituality on management of organizational blood deaths in a hospital, *Tomorrow management*, 143-160. (in Persian).

Sepahvand, R., & Zare, F. (2017). The Role of organizational awareness on organizational trauma considering the role of mediator of political intelligence for managers, *Human Resource Management Research*, 7(4), 95-113. (in Persian).

Spiegel, D. A. (2008). ABJS/CT brighton workshop on musculoskeletal trauma in developing countries: editorial comment. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 466(10), 2297-2305.

Stein, H. F. (1991). Metaphors of organizational trauma and organizational development: a case example. *Organization Development Journal*, 9(4), 22-30.

Steinkamp, M. (2014). Behind the masks of silence: how leaders can overcome organizational trauma, master thesis, 1-63.

Tayo Switzer, S. (2001). Recruiting after an organizational traumatic event. *Organization Development Journal*. 19, 2; ABI/INFORM Global; P. 71.

Venugopal, V. (2016). Understanding organizational trauma: a background review of types and causes, *Journal of Business and Management*, 18(10), PP, 65-69.

Vivian, P., & Hormann, S. (2015). Persistent traumatization in nonprofit organizations. *odpract itioner*, 47(1), 25-30.

Wolf, M. R.; Green S. A.; Nochajski, T. H.; Mendel, W. E., & Kusmaul, N. S. (2014). We're civil servants: the status of trauma informed care in the community. *Journal of Social Service Research*, 40,111-120.