

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت ضربات روحی سازمانی





سرشناسه	: سرلک، محمدعلی، ۱۳۴۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت ضربات روحی سازمانی / تالیف محمدعلی سرلک، اسکندر شیرازی، بیرحسین کولیوند؛ [به سفارش] بیمارستان خاتم الانبیاء و مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا
مشخصات نشر	: تهران: میرماه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۰ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۳۳-۲۳۵-۵ ریال ۱۸۵۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۸۳-۱۹۱.
موضوع	: فشار روانی کار — مدیریت
موضوع	: فشار روانی کار
موضوع	: اختلال فشار روانی پس آسیمی
شناسه افزوده	: شیرازی، اسکندر، ۱۳۵۸ -
شناسه افزوده	: کولیوند، بیرحسین، ۱۳۵۰ -
شناسه افزوده	: بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا
شناسه افزوده	: بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ م۴س/ ۸۵/ ۴۸۸/ ۴۸۵ HF۵۵۴۸
رده بندی دیویی	: ۱۵۸/۷۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۵۵۲۶۸

مدیریت ضربات روحی سازمانی

تألیف:

دکتر اسکندر شیرازی
عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور

دکتر محمد علی سرلک
استاد تمام مدیریت رفتار سازمانی
و عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور

دکتر پیر حسین کولیوند
مدیر بیمارستان خاتم الانبیاء علیهم السلام
و معاون طرح و توسعه و منابع انسانی مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا



مهرزاد
۱۳۹۵ شمسی



بیمارستان فوق تخصصی
خاتم الانبیاء (ص)

مدیریت ضربات روحی سازمانی



مرکز
تحقیقات
علوم
عصاب
و
شفا

تألیف: دکتر محمدعلی سرلک، دکتر اسکندر شیرازی، دکتر پیرحسین کولیوند

ناشر: میرماه

گرافیک جلد و متن: مهدیه ناظم زاده

لیتوگرافی و چاپ: قائم چاپ جوریند

صحافی: عطف

نوبت و سال انتشار: نخست / ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۱۸۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۳۳-۲۳۵-۵

تمام حقوق اثر برای مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا محفوظ است.

خیابان ولیعصر (عج) - خیابان رشید یاسمی - بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیاء (ص)

تلفن: ۸۸۸۸۴۰۴۰

انتشارات میرماه: تجریش، دزاشیب، خیابان شهید رضائی، کوی شهید مرتضی عباسی، پلاک ۳، واحد ۲

تلفن: ۲-۲۲۷۲۲۹۰ و ۴-۲۲۷۵۹۲۰۳ فاکس: ۲۲۷۱۹۵۲۳

پیشگفتار

امروزه یکی از مباحث جدید مطرح در حوزه سازمان و مدیریت، نظریه ترومای سازمانی یا ضربات روحی سازمانی است. این نظریه به طور ساده بیان می‌کند، همانطور که در زندگی روزمره، ضربه‌ها و آسیب‌های مختلفی به روح و جسم افراد وارد می‌شود، سازمان‌ها نیز به عنوان موجوداتی زنده، در معرض آسیب‌ها و ضربه‌های مختلفی قرار دارند. ضربه روحی پدیده‌ای است که امروزه به طور گسترده‌ای در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و این در حالی است که ماهیت آن به خوبی تعریف و تبیین نشده است. این پدیده می‌تواند در سه سطح تحلیل رایج در رفتار سازمانی، یعنی در سطح فردی، گروهی و سازمانی و حتی فرا سازمانی (جامعه) نمود پیدا کند و در صورت عدم کنترل و مدیریت لازم، آثار و پیامدهای مخربی از خود بجا بگذارد. اصطلاح ضربه روحی سازمانی از حوزه پزشکی اقتباس و به دنیای سازمان‌ها وارد شده است. سازمان‌هایی که دچار ضربه روحی شده‌اند معمولاً حالاتی چون رکود، ورشکستگی، کاهش منابع مالی، عدم بهره‌مندی از فناوری روز و نظایر آن را تجربه می‌کنند. طبق نظریه چهره‌های سازمانی، یکی از چهره‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم و متخاصم امروزی به منظور تداوم بقا باید از خود به نمایش بگذارند، چهره اداره‌کننده ضربات روحی سازمانی است. سازمان‌ها به عنوان موجوداتی که به دنبال بقا هستند باید از توانمندی لازم در خصوص مدیریت ضربات وارده به پیکره خود برخوردار باشند تا بتوانند در محیط‌های پر آشوب کنونی به حیات خویش ادامه دهند. کتاب حاضر بر آن است تا تصویری جامع از مفهوم ضربات روحی سازمانی را ترسیم نموده و راهکارهای مدیریت و کنترل پیامدهای این پدیده سازمانی را به مدیران سازمان‌ها نشان دهد.

مؤلفین

۱۳۹۵ شمسی

فهرست

فصل اول: تعریف و تبیین پدیدهٔ تروما	۱۵
مقدمه	۱۵
تعریف تروما	۱۶
انواع تروما	۱۶
الف) انواع تروما بر مبنای نوع انرژی وارده به بدن	۱۶
ب) انواع تروما بر مبنای شدت انرژی وارده به بدن	۱۷
ج) انواع تروما بر مبنای زمان اثر	۱۷
د) انواع تروما بر مبنای محل آسیب در بدن	۱۷
ه) انواع تروما بر مبنای مکانیسم آسیب	۱۸
و) انواع تروما بر مبنای ویژگی عامل ایجاد کننده تروما	۱۸
اختلال استرسی پس از تروما یا حادثه	۱۹
تعریف PTSD	۲۰
علل ایجاد PTSD	۲۰
زمان مشاهده علائم PTSD	۲۱
علائم PTSD	۲۱
دلایل تکان‌دهنده بودن حوادث ناگوار	۲۴
آیا هر کسی بعد از یک حادثه دچار PTSD می‌شود؟	۲۴
عوامل تشدیدکنندهٔ PTSD	۲۴
آیا حوادث روزمره هم ممکن است PTSD ایجاد کنند؟	۲۵
علل بروز PTSD	۲۶
عامل جسمانی	۲۷
چرا اغلب PTSD تشخیص داده نمی‌شود؟	۲۷
چگونه می‌توانیم بفهمیم که دچار PTSD شده‌ایم؟	۲۸
کودکان و PTSD	۲۹
چگونه می‌توانیم به خودمان کمک کنیم؟	۲۹
چه چیزی می‌تواند با بهبود تداخل کند؟	۳۱
- درمان	۳۱

۳۲ روان‌درمانی
۳۳ درمان دارویی
۳۴ درمان‌های متمرکز بر جسم
۳۴ اثر بخشی درمان
۳۴ کدام درمان ابتدا باید مدّ نظر قرار گیرد؟
۳۵ نتیجه‌گیری
۳۷ فصل دوم: مفاهیم کلیدی ترومای سازمانی
۳۷ مقدمه
۳۸ تاریخچهٔ توجه به ضربه روحی
۴۰ شخصیت
۴۲ تعریف شخصیت
۴۶ فشار روانی
۴۷ رابطه میان فشار روانی و عملکرد
۵۰ آسیب روانی
۵۳ ضربه روحی
۵۸ ویژگی‌های ضربه روحی
۶۰ پیامدهای تجربه تروما در دوران کودکی
۶۱ نشانه‌های ضربه روحی عاطفی و فیزیکی
۶۲ تأثیر ضربات روحی بر متابولیسم
۶۴ ضربه روحی و رویدادهای دشوار
۶۵ تمایز ضربه روحی از بحران
۶۶ طبقه‌بندی سازمان‌ها از منظر ضربات روحی
۶۶ سازمان‌های آسیب‌زا
۶۷ روش‌های وقوع ضربات روحی
۶۹ روش‌های مختلف شیوع تروما در سازمان‌ها
۷۳ فصل سوم: دامنه ضربه روحی سازمانی
۷۳ مقدمه
۷۳ ضربه روحی در سطح فردی

۷۵.....	ضربه روحی در سطح گروهی
۷۷.....	ضربه روحی در سطح سازمانی
۷۸.....	ضربه روحی در سطح جامعه
۷۹.....	ضربه روحی به‌عنوان یک علم میان رشته‌ای
۸۱	فصل چهارم: راهکارهای کاهش ضربات روحی سازمانی
۸۱.....	مقدمه
۸۱.....	ویژگی‌های یک سیستم آسیب دیده
۸۲.....	۱. روابط خصمانه با محیط خود
۸۲.....	۲. افزایش روابط و تعاملات درونی
۸۳.....	۳. افزایش تنش و اضطراب و ناامیدی
۸۳.....	منشاء و زیربنای ضربه روحی سازمانی
۸۴.....	۱. عوامل احساسی
۸۵.....	۲. عوامل کاری
۸۶.....	۳. عوامل سازمانی
۸۶.....	عوامل کاهش‌دهنده اثرات ضربه روحی در سازمان
۸۶.....	۱. وجود رهبر توانمند در سازمان
۸۷.....	۲. شفاف‌سازی امور
۸۷.....	۳. بازسازی و برگشت به حالت مساعد قبلی
۸۸.....	۴. در نظر گرفتن احتمال وقوع رویدادهای دشوار
۸۸.....	۵. در نظر گرفتن نوع تهدید
۸۸.....	اقدامات سازمانی برای مدیریت ضربات روحی
۸۹.....	۱. ایجاد همدلی
۸۹.....	۲. کنار آمدن با ضربه روحی
۹۰.....	۳. تقویت مبانی دینی
۹۰.....	۴. تقویت مهارت‌های سازگاری
۹۱.....	۵. تقویت روابط خانوادگی
۹۱.....	۶. تقویت ارتباطات صحیح

فصل پنجم: ضربه روحی در سازمان‌های دولتی ۹۳

۹۳ مقدمه

۹۴ عوامل ایجادکننده ضربه روحی در سازمان‌های دولتی

۹۴ عوامل فرهنگی

۹۵ سیستم‌های مدیریتی غیردموکراتیک

۹۶ حاکمیت عوامل سیاسی

۹۷ انتصاب مدیران نالایق

۹۷ محیط فیزیکی نامناسب

۹۸ سیاست‌های منابع انسانی

۱۰۱ ساختار سازمانی نامناسب

۱۰۳ پیشنهادهایی برای کاهش ضربه روحی در سازمان‌ها

فصل ششم: جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی ... ۱۰۵

۱۰۵ مقدمه

بخش اول: معرفی پدیده طبیعی جریان‌های شکافنده دریایی به‌عنوان زیر بنای استعاره

۱۰۶ جریان‌های شکافنده سازمان

۱۰۶ (الف) تعریف پدیده جریان‌های شکافنده دریایی

۱۰۷ (ب) نشانه‌های جریان‌های شکافنده

۱۰۸ (بخش دوم: تعریف و تبیین مفهوم استعاره)

۱۱۱ (الف) استعاره‌ها در سازمان

۱۱۵ (ب) استعاره‌ها در مدیریت

۱۲۰ (ج) استعاره‌های ایرانی مدیریتی

۱۲۲ (د) محدودیت‌های استعاره‌ها

۱۲۲ (بخش سوم: معرفی استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی)

۱۲۲ (الف) تعریف و تبیین

۱۲۳ (ب) نظریات زیربنایی استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی

۱۲۵ ۱. نظریه جامعه منشوری و سالا مدل نظام اداری، «فردریگز»

۱۲۷ ۲. نظریه جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان، نهادگرایی سلزنیک

۱۳۱ ۳. تئوری پدیده جهیزیه سیاسی

۱۳۳	۴. نظریه چرخش نخبگان، «پاره تو و موسکا»
۱۳۵	۵. نظریه اداره امور عمومی نوین
۱۳۶	۶. سازمان‌ها سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز
۱۳۷	بخش پنجم: تعریف و تبیین مفهوم سازمان و ارکان سازمان
۱۳۷	الف) تعریف سازمان
۱۳۷	ب) ارکان سازمان
۱۳۹	ج) تأثیر جریان‌های شکافنده بر ارکان سازمان
۱۴۳	فصل هفتم: شناسایی هیجانات به‌عنوان عامل مؤثر در مدیریت ضربات روحی
۱۴۳	مقدمه
۱۴۵	هیجانات چیست؟
۱۴۷	کار هیجانی
۱۴۹	ابعاد هیجان
۱۵۲	عوامل سازمانی اثرگذار بر هیجانات
۱۵۳	عوامل فرهنگی اثرگذار بر هیجانات
۱۵۵	هیجانات مثبت و منفی
۱۵۷	هوش هیجانی
۱۶۴	سنجش میزان هوش هیجانی (EQ)
۱۶۵	سازمان هوشمند
۱۶۶	گام‌های ایجاد یک سازمان هوشمند
۱۶۹	فصل هشتم: مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه ترومای سازمانی
۱۶۹	مقدمه
۱۶۹	مرور مطالعات انجام شده
۱۸۵	منابع
۱۸۵	الف) منابع فارسی
۱۹۳	ب) منابع انگلیسی

فصل اول:

تعریف و تبیین پدیده تروما

مقدمه

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. فصل حاضر به دنبال این است تا تصویری کلی از پدیده تروما و اختلال استرسی پس از تروما از منظر علم پزشکی ارائه نماید، تا به مدد آن ذهن خواننده کتاب برای ورود به مباحث مرتبط با پدیده ترومای سازمانی آماده گردد.

تعریف تروما

به هر نوع ضربه، جراحت، شوک، آسیب و حادثه وارد شده بر بدن، در علم پزشکی، تروما (Trauma) گفته می‌شود؛ مشروط به اینکه از خارج به بدن وارد شده باشد و عامل درونی، علت ایجاد آسیب نباشد (ویکی پدیا، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر تروما هر آسیبی است که در اثر افزایش انرژی ورودی به بدن ایجاد می‌شود. این انرژی ممکن است از نوع ضربه‌ای، مکانیکی، حرارتی (سوختگی)، شیمیایی یا انواع دیگر باشد. اهمیت تفاوت این موضوع در اورژانس و فوریت‌های پزشکی مشخص می‌شود؛ مثلاً در برخورد با بیمار دچار سنکوپ و یا شوک، اگر عامل، بیماری باشد، امدادگر به راحتی می‌تواند اقدام به جابه‌جایی بیمار کند. ولی در شرایط تروما، به علت وجود احتمال آسیب‌های شدید مانند قطع نخاع، هر نوع جابه‌جایی و حرکت بیمار بدون حمایت و ثابت نمودن بدن به ویژه توسط اشخاص غیرمغرب ممنوع است. تروما اگر شدید باشد شخص را به مداوای اورژانسی نیازمند می‌سازد.

انواع تروما

تروما را می‌توان بر مبنای معیارهای مختلفی دسته‌بندی نمود (ویکی پدیا، ۲۰۱۵).

الف) انواع تروما بر مبنای نوع انرژی وارده به بدن

۱. مکانیکی: تروما به دلیل وارد شدن ضربه به بدن

۲. الکتریکی: تروما به دلیل برق گرفتگی

۳. حرارتی: تروما به دلیل سوختگی

۴. فشاری: تروما به دلیل وارد شدن فشار به بدن و له شدن

۵. شیمیایی: تروما به دلیل مسمومیت‌های مختلف

ب) انواع تروما بر مبنای شدت انرژی وارده به بدن

۱. تروما با انتقال انرژی زیاد: این نوع تروما شامل تصادف وسیله نقلیه با عابر پیاده،

تصادف دو وسیله نقلیه با یکدیگر، پرتاب شدن از اتومبیل، تصادفات موتورسیکلت، سقوط از ارتفاع بالا و نظایر آن است.

۲. تروما با انتقال انرژی کم: این نوع تروما شامل اصابت چوب، چماق به بدن فرد یا

سقوط از دوچرخه می‌باشد.

ج) انواع تروما بر مبنای زمان اثر

۱. بعضی از تروماها همان لحظه اثر می‌کنند.

۲. برخی از تروماها بعد از مدتی بروز می‌کنند.

د) انواع تروما بر مبنای محل آسیب در بدن

۱. ترومای سر: آسیب وارده به سر

۲. ترومای سینه: آسیب وارده به سینه

۳. ترومای شکم: آسیب وارده به شکم

۴. ترومای صورت: آسیب وارده به صورت

۵. ترومای طناب نخاعی: آسیب وارده به ستون فقرات و نخاع

۶. ترومای لگن: آسیب وارده به لگن

۷. ترومای بافت نرم: آسیب وارده به بافت‌های نرم بدن

۸. پلی تروما (ترومای چندگانه): آسیب وارده به چند نقطه از بدن به‌طور همزمان

ه) انواع تروما بر مبنای مکانیسم آسیب

۱. حوادث ترافیکی: تصادفات رانندگی و نظایر آن

۲. سقوط: سقوط از بلندی و نظایر آن

۳. حوادث منزل و نظایر آن: زمین خوردن و نظایر آن

و) انواع تروما بر مبنای ویژگی عامل ایجاد کننده تروما

از این منظر تروماهای وارد شده به بدن را می‌توان به دو دسته تقسیم‌بندی کرد:

۱. ترومای نافذ: وارد شدن هرگونه جسم خارجی به بدن که همراه با پاره کردن پوست

و ایجاد خونریزی در محل را ترومای نافذ گویند.

۲. ترومای غیرنافذ: ترومای غیرنافذ خود به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شود:

الف) ترومای وارده با انرژی زیاد

مواردی چون تصادف ماشین با عابر پیاده، تصادفات ماشین با سرعت بیش از بیست

کیلومتر در ساعت، تصادف موتورسیکلت به هر نحو، سقوط از ارتفاع بیش از بیست متر و

پرتاب شدن فرد از ماشین در حال حرکت را می‌توان جزو تروماهای با انرژی زیاد در نظر

گرفت.

ب) ترومای وارده با انرژی کم

مواردی چون ضربات وارد شده به وسیله چوب، چماق، میله، مشت و... را می توان جزو تروماهای با انرژی کم در نظر گرفت.

مرور مطالب فوق الذکر، بیانگر این است که انسان در زندگی روزمره خود در معرض تروماهای مختلفی قرار دارد. نکته با اهمیت اینکه فردی که دچار تروما شده است، باید فوراً تحت مراقبت های پزشکی قرار گیرد. برخی تروماها ممکن است به ظاهر خوب شده باشند، اما ممکن است آثار روحی و روانی زیانباری در فرد ایجاد نمایند. بی توجهی به وضعیت روحی و روانی افرادی که دچار تروما شده اند ممکن است به عارضه یا اختلالی که به اختلال استرسی پس از تروما (PTSD) مشهور است، منجر شود. در سطور بعدی ماهیت و ابعاد این پدیده بر مبنای مطالعه آقای دکتر دارابی - متخصص روانشناسی و روان درمانی - (دارابی، ۱۳۹۴) به اختصار ارائه می شود.

اختلال استرسی پس از تروما یا حادثه

در زندگی روزمره، هرکسی ممکن است با حوادث طاقت فرسا، ترسناک، و خارج از کنترل روبه رو شود. ما ممکن است دچار حادثه رانندگی شویم، قربانی یک تجاوز شده، یا شاهد حادثه ای دردناک باشیم. پلیس ها، آتش نشان ها و کارکنان آمبولانس، با احتمال بیشتری با چنین حوادثی روبرو می گردند، آنها اغلب مجبورند با حوادث ترسناک مقابله کنند. سربازان ممکن است هدف تیر یا انفجار قرار گیرند و یا شاهد کشته و مجروح شدن دوستانشان باشند. اغلب مردم، بعد از مدتی بدون هیچ کمکی با آن کنار می آیند.

اگرچه در بعضی افراد تجربیات تلخ واکنشی را ایجاد می‌کند که ممکن است برای ماه‌ها یا سال‌ها طول بکشد. به این واکنش، اختلال استرسی پس از حادثه یا اختصاراً (PTSD: Post-Traumatic Stress Disorder) گفته می‌شود.

تعریف PTSD

اختلال استرسی پس از حادثه، نشانگان یا سندرمی است که پس از مشاهده، تجربه مستقیم یا شنیدن یک عامل استرس‌زا و آسیب‌زای شدید روی می‌دهد که می‌تواند به مرگ واقعی یا تهدید به مرگ یا وقوع یک سانحه جدی منجر شود. بیمار نسبت به این تجربه‌ها احساس ترس و درماندگی می‌کند، اغلب رفتارهای آشفته و حاکی از بی‌قراری بروز می‌دهد و مدام تلاش می‌کند از یادآوری رویداد و سانحه اجتناب کند. حوادثی همچون سوءاستفاده جنسی، تصادف، سوانح طبیعی مانند زلزله، جنگ و... به‌طور کلی افرادی که چنین رویدادهایی را تجربه می‌کنند حتی در مورد کودکان، بیشتر از این که ما بتوانیم تجربه آنها را تصور کنیم و احساسات آنها را درک کنیم از آن واقعه رنج می‌برند. همین امر وجه تمایز استرس پس از سانحه با سایر حوادث زندگی است (استرس بیش از حد طبیعی به حادثه).

علل ایجاد PTSD

PTSD می‌تواند پس از هر حادثه تلخی آغاز گردد. یک حادثه تلخ، حادثه‌ای است که ما در آن احساس خطر می‌کنیم؛ زندگی‌مان در معرض تهدید است یا شاهد مردن و یا مجروح شدن دیگران هستیم.

بعضی از نمونه‌های بارز حوادث تلخ شامل موارد زیر است:

- حوادث شدید جاده‌ای
- درگیری‌های نظامی
- تجاوزهای شدید شخصی (مانند: تجاوز جنسی، حمله فیزیکی، سوءاستفاده، دزدی، زورگیری)
- به گروگان گرفته شدن
- حملات تروریستی
- اسیر جنگی بودن
- حوادث ناگوار طبیعی یا حاصل دست بشر
- داشتن بیماری‌های لاعلاج
- مرگ ناگهانی یک دوست یا فامیل

زمان مشاهده علائم PTSD

علائم PTSD می‌تواند بعد از یک تأخیر چند هفته‌ای و یا چند ماهه شروع گردند. آنها معمولاً در طی ۶ ماه پس از حادثه ناگوار ظاهر می‌شوند. بسیاری از افراد، احساس غم عمیق، افسردگی، اضطراب، احساس گناه و یا عصبانیت می‌کنند.

علائم PTSD

۱. ناآرامی و بی‌قراری، رفتارهای پرخاشگرانه، احساس بی‌زاری از دیگران.
۲. گوشه‌گیری و مشکلات در روابط بین فردی، به‌سختی انس گرفتن با دیگران.

۳. احساس گناه و شرمندگی، بی‌احساسی و فقر هیجانی که از طریق جمع کردن خود و انقباض عضلات صورت می‌گیرد.

۴. واپس‌روی‌های رشدی (بازگشت به رفتارهای اولیه کودکان، شب‌اداری، مکیدن شست و...)

۴. رفتارهای تهییجی و برانگیختگی بیش از حد (حالت گوش به زنگ بودن که به محض مواجه شدن با محرک تنش‌زا شو که می‌شود).

۶. تکرار خاطره‌های آسیب‌زا از قبیل مزاحمت، تجاوز و... در ذهن.

۷. تمایل به بازی‌های تکراری پیرامون حادثه‌ای که تجربه کرده‌اند (در مورد کودکان).

۸. اختلال در کار روزانه، مشکلات در تمرکز و آموزش.

البته همه این‌ها باید سه شرط مهم دیگر را نیز به همراه داشته باشند:

الف) فرد باید در معرض یک رویداد پرتنش قرار گرفته باشد.

ب) فرد باید مرتب به یاد این رویداد بیفتد و فلاش بک داشته باشد.

ج) علائم باید بیش از یک ماه طول بکشد.

به غیر از این احساسات قابل درک، سه نوع عمده علائم دیگر هم وجود دارند:

۱. یادآوری و کابوس

آن حادثه مداوم پیش چشم‌تان تکرار می‌شود. این ممکن به صورت یادآوری در طی

روز و یا کابوس در خواب باشد. آنها ممکن است آن‌چنان واقعی به نظر برسند که شما

فصل اول: تعریف و تبیین پدیده تروما / ۲۳

احساس کنید واقعاً آن حادثه در حال اتفاق افتادن است. شما آن را در ذهن خود می‌بینید اما ممکن است احساسات (ترس، تعریق) و یا حواس فیزیکی (اعم از شنوایی، بویایی، درد) که اتفاق افتاده بود را دوباره احساس کنید. چیزهای معمولی ممکن است باعث یادآوری یک حادثه تلخ شوند. به عنوان مثال اگر شما یک حادثه رانندگی در یک هوای بارانی داشته‌اید یک روز بارانی ممکن است باعث فلاش بک شود.

۲. دوری‌گزینی و بی‌تفاوتی

دوباره زنده کردن خاطرات ممکن است بسیار افسرده‌کننده باشد، بنابراین ممکن است شما بخواهید به آنها بی‌توجهی کنید؛ مثلاً شما خودتان را با سرگرمی، زیاد کار کردن، یا حل کردن جدول و یا معما مشغول می‌کنید. شما از مکان‌ها و افرادی که باعث به‌خاطر آوردن حادثه می‌گردند، اجتناب می‌ورزید. شما ممکن است خود را به بی‌تفاوتی کامل بزنید. شما کمتر با دیگران ارتباط برقرار می‌کنید و در نتیجه زندگی کردن و کار کردن با شما سخت‌تر می‌گردد.

۳. در حالت آماده باش بسربردن

شما ممکن است همیشه در حالت آماده باش به‌سر ببرید، گویی که منتظر خطر هستید. شما نمی‌توانید احساس آرامش کنید. احساس اضطراب دارید و به‌سختی به خواب می‌روید. اطرافیان شما می‌بینند که بیقرار و ناآرام هستید؛ این حالت را گوش به زنگی هم می‌گویند.

دلایل تکان‌دهنده بودن حوادث ناگوار

حوادث ناگوار، احساس امن و ایمن بودن زندگی فرد را زیر سؤال می‌برند. یک حادثه ناگوار به‌طور واضح به ما می‌گوید که ما ممکن است هر لحظه در خطر باشیم. علایم PTSD قسمتی از یک واکنش طبیعی به یک حادثه بالقوه زجرآور است.

آیا هر کسی بعد از یک حادثه دچار PTSD می‌شود؟

تقریباً هر کسی علایم PTSD را در طی ماه اول تجربه خواهد کرد. این به فرد کمک خواهد کرد که به پیش برود و همچنین باعث فهم آن تجربیات تلخ می‌گردد. این یک واکنش استرسی حاد است. اغلب افراد پس از چند هفته به آرامی با اتفاقات پیش آمده کنار می‌آیند و علایم استرس به‌مرور از بین می‌رود.

اما همه خوش‌شانس نیستند. حدود یک سوم افراد متوجه می‌شوند که علائم‌شان ادامه پیدا می‌کند و نمی‌توانند با آنچه که اتفاق افتاده است کنار بیایند. گویی که راه خلاصی وجود ندارد. علائم استرس پس از حادثه، به‌رغم طبیعی بودن، وقتی طولانی شود، خود تبدیل به یک مشکل می‌گردد که به آن بیماری استرس پس از حادثه (PTSD) می‌گویند.

عوامل تشدیدکننده PTSD

هر چه حادثه اسفناک‌تر باشد، احتمال ابتلا به بیماری استرس پس از سانحه بیشتر می‌شود. اسفناک‌ترین حوادث عبارتند از:

- مرگ ناگهانی و غیرمنتظره

- حادثه مکرر و طولانی
- عدم امکان فرار از حادثه
- حادثه ایجاد شده به وسیله انسان
- مرگ تعداد زیادی به دلیل سانحه
- نقص عضو یا قطع دست و پا به دلیل حادثه
- از بین رفتن کودکان

آیا حوادث روزمره هم ممکن است PTSD ایجاد کنند؟

هر کسی ممکن است گهگاه دچار احساس استرس شود؛ متأسفانه، کلمه فشار (stress)

با دو معنای مختلف استفاده می شود:

۱. احساس درونی ما از نگرانی و فشار جسمانی و روحی.
۲. مشکلات زندگی که این احساسات را به ما می دهند. این مشکلات می توانند شامل کار، روابط شخصی و یا مسائل مالی باشند. بر عکس PTSD، این مشکلات ذکر شده همیشه با ما هستند. آنها قسمتی از زندگی طبیعی ما هستند اما می توانند اضطراب، افسردگی، خستگی و سر درد ایجاد کنند. آنها همچنین می توانند باعث تشدید بعضی مشکلات جسمانی مانند زخم معده و ناراحتی های پوستی گردند. آنها به طور قطع مشکل زا هستند اما آنها PTSD نیستند.

علل بروز PTSD

چند توضیح احتمالی برای علت بیماری PTSD وجود دارد. در صفحات بعدی به این علل پرداخته ایم.

از دیدگاه روان‌شناسی

شرطی شدن و آمادگی فیزیولوژیکی برای شرطی شدن، عامل مهمی در ایجاد این بیماری است.

وقتی که ترسیده ایم، حوادث را به وضوح به خاطر می آوریم. هر چند به خاطر آوردن آنها ممکن است استرس زا باشند، اما به ما کمک می کنند تا آنچه را که اتفاق افتاده است بهتر بفهمیم و در طولانی مدت به ما کمک می کنند تا به زندگی ادامه دهیم.

- تداعی (فلاش بک) و یا تجدید خاطرات ما را مجبور به تفکر درباره آنچه اتفاق افتاده است می کند. ما می توانیم تصمیم بگیریم که اگر دوباره حادثه ای رخ داد، چکار کنیم. بعد از مدتی، ما یاد می گیریم که درباره آن فکر کنیم، بدون آنکه غمگین شویم.

- به خاطر آوری یک تجربه تلخ، خسته کننده و استرس زا است. دوری گزینی و کرختی احساسی باعث کاهش تعدد تجدید خاطرات به یک سطح قابل کنترل می شود.

- گارد گرفتن به ما کمک می کند که اگر بحران دیگری اتفاق بیفتد سریع واکنش نشان دهیم. ما بعضی وقتها شاهد این پدیده در بازماندگان یک زلزله هستیم که ممکن است زلزله های دوم و یا سوم را تجربه کنند. این همچنین به ما انرژی لازمه برای مقابله با بحران را می دهد.

اما ما نمی‌خواهیم باقیمانده عمرمان را این‌طور بگذرانیم. ما فقط می‌خواهیم درباره آن وقتی که مجبوریم فکر کنیم، مثلاً وقتی که دوباره شرایط مشابهی برایمان به‌وجود می‌آید.

عامل جسمانی

آدرنالین هورمونی است که در شرایط استرس تولید می‌شود. این هورمون باعث آمادگی بدنی برای واکنش می‌باشد. وقتی که استرس از بین می‌رود، سطح آدرنالین پایین می‌افتد. در PTSD، خاطرات حادثه سطح آدرنالین را بالا نگه می‌دارد. این باعث می‌شود که یک شخص دچار فشار، بیقراری، ناتوانی از احساس راحتی و بی‌خوابی گردد.

- هیپوکامپ قسمتی از مغز است که خاطرات را پردازش می‌کند. مقادیر بالای هورمون‌های آزاد شونده در طی استرس مانند آدرنالین ممکن است باعث جلوگیری از کارکرد طبیعی هیپوکامپ شود (مانند پریدن فیوز). این بدان معناست که فلاش بک‌ها و کابوس‌ها ادامه پیدا می‌کنند، زیرا خاطرات حادثه نمی‌توانند پردازش گردند. اگر استرس از بین برود و سطح آدرنالین به حد طبیعی باز گردد مانند سایر تغییرات طبیعی بدن مغز قادر به ترمیم آسیب خواهد بود. آنگاه خاطرات ناراحت‌کننده پردازش خواهند شد و فلاش بک‌ها و کابوس‌ها از بین خواهند رفت.

چرا اغلب PTSD تشخیص داده نمی‌شود؟

- هیچکس تمایل ندارد درباره حوادث و احساسات ناگوار صحبت کند.
- بعضی افراد نمی‌خواهند بپذیرند که مشکلی دارند، چرا که نمی‌خواهند به‌عنوان یک انسان ضعیف و یا از نظر ذهنی ناپایدار به آنها نگریسته شود.

- پزشکان و متخصصان انسان هستند. اگر ما درباره آن حوادث خوفناک و مهیب صحبت کنیم، ممکن است آنها هم دچار ناراحتی شوند.

- افراد مبتلا به PTSD ممکن است احساس کنند که راحت تر آن است درباره مشکلات همراه آن مانند، سر درد، مشکلات خواب، بیقراری، افسردگی، فشار روحی، استفاده از مواد روان گردان، مشکلات خانوادگی و یا مشکلات مربوط به کار صحبت کنند.

چگونه می توانیم بفهمیم که دچار PTSD شده ایم؟

آیا شما یک حادثه تلخ از نوعی که قبلاً در این باره توضیح داده شده داشته اید؟ اگر داشته اید:

- آیا شما خاطرات واضح و زنده، فلاش بک و یا کابوس دارید؟

- آیا شما سعی می کنید که از چیزهایی که باعث به خاطر آوردن آنها می شوند اجتناب کنید؟

- آیا دچار بیقراری و اضطراب بدون دلیل می شوید؟

- آیا خورد و خوراک شما به طور قابل توجهی افزایش یافته است؟

- آیا احساس می کنید که کنار آمدن با دیگران سخت می باشد؟

- آیا احساس می کنید که مجبورید خود را بسیار مشغول نگه دارید تا با آن حادثه مقابله کنید؟

- آیا احساس افسردگی یا خستگی می کنید؟

اگر این علائم بیشتر از ۶ هفته بعد از حادثه طول کشیده و در حال بهبود نیستید، به احتمال زیاد دچار PTSD شده‌اید و مراجعه به روانشناس و پزشک برای شما الزامی است.

کودکان و PTSD

PTSD ممکن است در هر سنی ایجاد شود.

کودکان کم سن و سال ممکن است تخیلات غم‌انگیز از حادثه واقعی داشته باشند که بعداً ممکن است به کابوس درباره‌ی هیولا تبدیل گردد. آنها اغلب حادثه را در بازی‌هایشان زنده می‌کنند. به عنوان مثال، کودکی که درگیر یک حادثه جدی تصادف بوده است ممکن است به طور مکرر آن حادثه را با ماشین‌های اسباب بازی تکرار کند. ممکن است آنها علاقه‌شان را به چیزهایی که قبلاً علاقه‌مند بودند از دست بدهند. ممکن است باور اینکه آنها به سنین بزرگسالی خواهند رسید برایشان دشوار باشد. آنها اغلب از درد معده و یا سر درد شکایت می‌کنند.

چگونه می‌توانیم به خودمان کمک کنیم؟

- بایدها :

- سعی کنید به زندگی روزمره‌تان بازگردید.
- درباره‌ی اتفاقی که افتاده است با کسی که اعتماد دارید صحبت کنید.
- تمرینات آرامبخش را انجام دهید.
- به سرکار خود برگردید.

- به صورت منظم بخورید و ورزش کنید.
 - به محلی که آن حادثه اتفاق افتاده است، برگردید.
 - لحظاتی را با خانواده و دوستان تان صرف کنید.
 - خوشبین باشید و انتظار بهبود داشته باشید.
 - درمان تان را با یک روان‌شناس بالینی شروع کنید.
- نیایدها:
- خودتان را به خاطر PTSD ملامت نکنید. علائم PTSD نشانگر ضعف شما نیست. این علائم، علائم طبیعی در افراد طبیعی به حوادث تلخ می‌باشند.
 - احساساتتان را در خودتان نگه ندارید. اگر دچار PTSD شدید آنها را در خودتان نگه ندارید چرا که درمان معمولاً بسیار موفقیت‌آمیز است.
 - از صحبت کردن درباره آن اجتناب نکنید.
 - انتظار نداشته باشید که خاطرات سریعاً از بین بروند. آنها ممکن است برای مدتی با شما باشند.
 - زیاده از حد از خودتان انتظار نداشته باشید. به خودتان زمان بدهید تا تطابق به آنچه اتفاق افتاده است رخ دهد.
 - از دیگران دوری نکنید.
 - خودتان را بیش از اندازه خسته نکنید.
 - وعده‌های غذایی تان را فراموش نکنید.

چه چیزی می‌تواند با بهبود تداخل کند؟

شما ممکن است متوجه شوید که مردم:

- به شما اجازه صحبت درباره آن را نمی‌دهند.

- از شما دوری می‌کنند.

- از شما عصبانی هستند

- فکر می‌کنند که شما ضعیف هستید.

- شما را سرزنش می‌کنند.

این روش‌ها را مردم برای حفاظت خودشان از فکر کردن درباره حوادث مهیب و

خوفناک بر می‌گزینند. این کمک‌کننده نیست چرا که به شما اجازه صحبت درباره آنچه

رخ داده است را نمی‌دهد.

شما ممکن است صحبت کردن درباره آن را آسان نیابید. یک حادثه تلخ ممکن است

شما را در یک حالت خلسه فرو ببرد که در نتیجه موقعیت شما غیرواقعی یا عجیب

برای دیگران بنظر برسد. اگر نتوانید آنچه را که اتفاق افتاده است به‌خاطر آورید و یا نتوانید

به زبان آورید و یا نتوانید آن را قابل درک کنید، مقابله با آن برایتان سخت‌تر خواهد بود.

- درمان:

همان‌طور که PTSD دو وجه جسمانی و روان‌شناسی دارد، دو درمان جسمانی

و روان‌شناسی هم برای PTSD وجود دارد.

روان‌درمانی

همه روان‌درمانی‌های مؤثر در PTSD، بر روی آن حادثه ناگوار که علائم را ایجاد کرده‌اند تمرکز می‌کنند نه بر روی زندگی گذشته‌تان. شما نمی‌توانید آنچه را اتفاق افتاده است تغییر دهید و یا فراموش کنید، اما شما می‌توانید یاد بگیرید طور دیگری درباره آن، درباره جهان و درباره زندگی‌تان فکر کنید.

شما باید قادر باشید آنچه را که اتفاق افتاده است تا آنجایی که ممکن است بدون اینکه دچار وحشت و اضطراب شوید به‌خاطر آورید. این درمان‌ها به شما کمک می‌کند تا حوادث ناگواری که داشته‌اید را به زبان آورید. به‌وسیله به یاد آوردن حادثه، غلبه کردن به آن و برخورد معقول با آن ذهن‌تان می‌تواند کار طبیعی‌اش را که شامل زدودن خاطرات گذشته و پرداختن به کارهای دیگر است را انجام دهد.

اگر شما بتوانید دوباره احساس امنیت داشته باشید و احساسات‌تان را کنترل کنید. احتیاج زیادی به دوری گزیدن از آن خاطرات ناگوار را ندارید. در واقع، شما می‌توانید دوباره خاطرات گذشته‌تان را به کنترل در آورید و بنابراین می‌توانید در رابطه با آنها تنها وقتی فکر کنید که شما می‌خواهید، نه آنکه آنها به‌صورت خود به خود به ذهنتان هجوم آورند.

همه این درمان‌ها، باید به‌وسیله متخصص درمان PTSD انجام گردد. جلسات باید یک متخصص به‌صورت حداقل هفتگی برگزار شوند و باید به مدت ۱۲-۸ هفته طول بکشد.

اگر چه جلسات حدوداً ۱ ساعت طول می کشند، اما ممکن است تا ۹۰ دقیقه هم به درازا بیانجامند.

درمان شناختی رفتاری (CBT) راهی است که به شما کمک می کند تا به گونه دیگری درباره خاطرات نامطلوبتان فکر کنید. بنابراین آنها کمتر استرس زا می شوند و بیشتر قابل کنترل می گردند. معمولاً، این نوع درمان شامل چند جلسه آرامش بخشی (relaxation) هم می باشد تا به شما کمک کند ناخوشایندی فکر کردن در رابطه با حوادث ناخوشایند را تحمل کنید.

حساسیت زدایی و بازپردازش حرکت چشم (ای.دی.ام.آر) تکنیکی است که از حرکات چشم برای کمک به مغز برای پردازش تداعی ها و منطقی سازی حادثه ناخوشایند استفاده می کند. ممکن است عجیب به نظر برسد؛ ولی این روش درمانی مؤثر واقع شده است.

گروه درمانی، روشی است که شما افراد مختلفی را که مشکلات یکسان یا یک حادثه ناگوار یکسان را تجربه کرده اند، ملاقات می کنید. این حقیقت که افراد دیگر گروه، نظراتی در رابطه با مشکل شما دارند، باعث می شود که صحبت کردن در رابطه با آنچه که اتفاق افتاده است را آسان تر کند.

درمان دارویی

برخی قرص های ضد افسردگی هم باعث کاهش شدت علائم PTSD می شوند و هم باعث رفع علائم افسردگی. این قرص ها باید به وسیله پزشک تجویز گردند.

درمان‌های متمرکز بر جسم

این درمان‌ها باعث کنترل اضطراب ناشی از PTSD می‌شود. آنها همچنین باعث کاهش حالت درگارد بودن می‌گردند. این درمان‌ها شامل فیزیوتراپی و استثنویاتی است اما درمان‌های مکملی نظیر ماساژ، طب سوزنی، رفلکسولوژی، یوگا، مدیتیشن و تای چی (Tai chi) را نیز شامل می‌شود. همه آنها به شما کمک می‌کند تا راه‌های آرامش بخشی (Relaxing) و کنترل استرس را یاد بگیرید.

اثر بخشی درمان

در حال حاضر، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد EDMR، روان‌درمانی، درمان شناختی- رفتاری (CBT) و داروهای ضدافسردگی همگی درمان‌های موثری هستند. اطلاعات کافی که نشانگر برتری یکی از این روش‌ها بر دیگری باشد وجود ندارد. شواهدی که بیانگر مفید بودن شکل‌های دیگر روان‌درمانی یا مشاوره برای PTSD باشد، وجود ندارد.

کدام درمان ابتدا باید مدّ نظر قرار گیرد؟

راهنمای انستیتو ملی برای بهبود طبابت (NICE) پیشنهاد می‌کند تا آنجا که ممکن است درمان‌های روان‌شناختی متمرکز بر حادثه از جمله CBT یا EMDR باید قبل از درمان دارویی به کار گرفته شوند.

- بایدهای دیگر

- مراقب هر گونه تغییر رفتار مانند کارایی ضعیف در سر کار، تأخیر، مرخصی‌های ناشی از

بیماری و تصادفات کوچک باشید.

- مراقب عصبانیت، تحریک‌پذیری، افسردگی، عدم علاقه و عدم تمرکز خود باشید.

- نبایدها:

- از کسی که حادثه بدی را پشت سر گذرانده است نپرسید که چه احساسی دارد.

- به آنها نگوئید که خوش شانس بوده‌اند که زنده مانده‌اند چرا که عصبانی می‌شوند.

- سعی در کوچک جلوه دادن تجربیات تلخ‌شان نداشته باشید مانند: این خیلی هم بد

نیست. (دارابی، ۱۳۹۴).

نتیجه‌گیری

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 به‌عنوان 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. برخی از مفاهیم مطرح در زمینه ترومای فردی در مورد

ترومای سازمانی نیز مصداق داشته و بنابر این ما در فصول بعد با مفاهیمی چون تعریف و

تبیین مفهوم ترومای سازمانی، انواع تروماهای سازمانی، دامنه نفوذ آن و مباحثی از این

دست آشنا می‌شویم.

فصل دوم:

مفاهیم کلیدی ترومای سازمانی

مقدمه

جوامع فناوری محور در دنیای اطلاعاتی امروز، از سازمان‌ها خواسته‌هایی دارند که بعضاً با روحیات و احساسات کارکنان در تضاد بوده و انجام آنها موجب تحمیل فشار روانی به کارکنان و مجموعه سازمان می‌گردد. بهداشت روان از جمله مواردی است که سازمان‌ها باید راهکارهای مناسبی را در جهت ارتقاء سطح آن اتخاذ نموده و آن را تقویت کنند (سویتزر، ۲۰۰۱: ۷۵). احساسات، عواطف و هیجانات در سازمان ممکن است گاه‌آ در جهت منفی تقویت شوند. افراد ممکن است تحت فشارهای کاری و محیطی دچار آسیب‌های روانی و جسمی شدیدی شوند و یا در الگوهای غیرمؤثر کاری و اجتماعی گرفتار شده و با مشکلاتی دست به گریبان باشند که به واسطه تبعیت از آن الگوها به وجود

آمده است و در این حالت بروز ضربه‌های روحی و روانی و یا حتی فیزیکی در افراد اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (ویوان و هورمن، ۲۰۰۵: ۱۶۲).

افرادی که در معرض رویدادها یا بیماری‌های سخت قرار می‌گیرند و یا به دلیل حوادث مختلف، دچار مصدومیت و معلولیت می‌شوند، حالات روحی پرفشاری را تجربه خواهند کرد که ممکن است نگاه آن‌ها را به زندگی تغییر دهد. به عنوان مثال، نگهبان ورودی یا پرستار بخش اورژانس یک بیمارستان که همیشه با افراد صدمه دیده و حوادث دلخراش روبه‌رو است، یا کارمندی که با مرگ اتفاقی دوست خود و یا همکارش مواجه می‌شود، و یا فردی که چندین سال در یک سازمان کار کرده و با محیط و فضای ارتباطی و همکاران خود انس گرفته است و اکنون مجبور است به خاطر کوچک‌سازی، سازمان خود را ترک کند و یا کارکنانی که به دلیل سوءاستفاده مالی و اخلاقی مدیران خود در معرض سوءظن جامعه قرار گرفته‌اند، شرایط پُراسترس و پرفشاری را تجربه می‌نمایند. این قبیل مثال‌ها بیانگر پدیده جدیدی است که اخیراً، تحت عنوان ضربه روحی سازمانی در عرصه سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. (کورتیز و همکاران^۱، ۲۰۰۴: ۴۹۳).

تاریخچه توجه به ضربه روحی

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 آتش بس موقتی به وجود آید و آنها بتوانند بیماران و

1. Kate Curtis, Nadia , Suzanne Judith

زخمی‌ها را از صحنه حادثه خارج کرده و در بیمارستان‌های بدون ارتباط با صحنه جنگ مداوا کنند. جنبش شبکه ضربه روحی در آمریکا از سال‌های ۱۹۷۰ شروع شده است. شبکه‌های ضربه روحی به‌عنوان راهنمایی برای خط‌مشی‌گذاران که مسئول شناسایی و اجرای خط‌مشی ضربه روحی هستند عمل می‌کند. مطالعات نشان داده است که در دنیا، بیمارستان‌ها به‌عنوان مرکز اصلی ضربه روحی شناخته می‌شوند، زیرا دائماً با بیماران گوناگون درگیر هستند. دولت فدرال آمریکا تلاش‌های زیادی برای مقابله با ضربه روحی سازمانی با اجرای برنامه‌های آموزشی و اعطای امکانات برای بیمارستان‌ها انجام داده است. از جمله اقدامات دیگر، تدوین دستورالعملی برای خط‌مشی‌گذاران است که به آنها نشان دهد چگونه باید ساختارهای بین سازمانی و سازمان‌های محلی را هماهنگ کنند تا بر عملیات شبکه ضربه روحی نظارت داشته باشند. این برنامه‌ها فرآیندهایی را برای ارزیابی نیازهای جوامع محلی از جمله مدیریت ایمنی، مدیریت ترافیک و نظایر آن به وجود می‌آورد. تلاش‌های خارج از آمریکا بر روی ظرفیت‌سازی و توانمندسازی افراد بیمارستان برای مراقبت‌های بهداشتی در مقابل ضربه روحی متمرکز است. اجرای هماهنگی‌های بین سازمانی تنها در آلمان، استرالیا و انگلیس اجرا می‌شود؛ درحالی‌که هدف‌های بین سازمانی شبکه ضربه روحی، ایجاد هماهنگی لازم در بین سازمان‌ها است. تجربه آمریکا در فعالیت‌های هماهنگ‌سازی می‌تواند درس‌های مهمی برای ضربه روحی بین سازمانی ارائه دهد (بازولی و همکاران، ۱۹۹۸: ۱۱۴۲).

با توجه به مقدمه فوق، 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 (داتون، ۲۰۰۲: ۵۸). بر این اساس با توجه به نقش شخصیت افراد در تحمل ضربات روحی، در بخش‌های بعدی این فصل مفاهیمی چون شخصیت، فشار روانی، ضربه روحی و نظایر آن مورد بررسی قرار گرفته است.

شخصیت

هم‌چنان که افراد رو به بلوغ می‌گذارند، الگوهای عادت‌ی یا پاسخ‌های کلیشه‌ای نسبت به محرک‌های گوناگون نیز در آنها شکل می‌گیرد، جمع این الگوهای عادت‌ی آن‌گونه که دیگران درک و برداشت می‌کنند، شخصیت آنان را می‌سازد. بر این اساس شخصیت جمع عادات است و عادات همان رفتارهای ثابت و مکرر است. همین که افراد رفتار مشابهی را در شرایط مشابه از خود بروز می‌دهند، دیگران فرا می‌گیرند که این رفتار را به‌عنوان شخصیت آنان بشناسند و انتظار انواع معینی از رفتارها را از آنها داشته باشند و حتی رفتار آنها را پیش‌بینی کنند (رضائیان، ۱۳۸۳: ۷).

مقصود از شخصیت یک مفهوم پویا است که بیانگر رشد و تکامل کل سیستم بوده و یکی از عوامل مؤثر در ایجاد تفاوت‌های فردی است. سالواتوره مادی، شخصیت را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و تمایلات نسبتاً پایدار می‌داند که مشترکات و تفاوت‌های رفتار روانی افراد را که دارای استمرار زمانی است، مشخص می‌سازد و ممکن است در همان لحظه به‌آسانی به‌عنوان پیامد مجرد فشارهای اجتماعی و زیستی درک نشود. شخصیت حوزه بسیار گسترده‌ای است، زیرا شخصیت خود موضوعی است پیچیده و دارای ابعاد و جنبه‌های گوناگونی است. شخصیت یک «مفهوم انتزاعی» است، یعنی چیزی مثل انرژی در

فیزیکی که قابل مشاهده نیست، و از طریق ترکیب رفتار^۱، افکار^۲، انگیزش^۳، هیجان^۴ و... استنباط می‌شود. شخصیت باعث متفاوت بودن^۵ کل افراد (انسان‌ها) از همدیگر می‌شود. اما این تفاوت‌ها فقط در بعضی «ویژگی‌ها و خصوصیات» است. به عبارت دیگر افراد در خیلی از ویژگی‌های شخصیتی به همدیگر شباهت دارند. بنابراین شخصیت را می‌توان از این جهت که «چگونه مردم با هم متفاوت هستند؟» و از جهت اینکه «در چه چیزهایی به هم شباهت دارند؟» بررسی کرد.

از طرف دیگر «شخصیت» یک موضوع پیچیده است ولی از زمان‌های قدیم برای شناخت آن کوشش‌های فراوانی شده است که برخی از آنها «غیرعملی»، بعضی دیگر «خرافات» و تعداد کمی «علمی و معتبر» هستند. این تنوع در دیدگاه‌ها به تفاوت در «تعریف و نگرش از انسان و ماهیت او» مربوط می‌شود. هر جامعه برای آنکه بتواند در قالب فرهنگ معینی زندگی کرده، ارتباط متقابل و موفقیت‌آمیزی داشته باشد، گونه‌های شخصیتی خاصی را که با فرهنگش هماهنگی داشته باشد، پرورش می‌دهد. در حالی که برخی تجربه‌ها بین همه فرهنگ‌ها مشترک است، بعید نیست که تجربیات خاص یک فرهنگ در دسترس فرهنگ دیگر نباشد. (یار احمدی و خراسانی، ۱۳۹۱: ۱).

-
1. Behavior
 2. Thoughts
 3. Motivation
 4. Emotion
 5. Difference

تعریف شخصیت

صاحب نظران حوزه شخصیت و روان‌شناسی از کلمه شخصیت تعریف‌های گوناگونی ارائه داده‌اند. کلمه شخصیت معادل کلمه Personality انگلیسی است و از ریشه لاتین Persona گرفته شده است که به معنی نقاب یا ماسکی بود که در یونان و روم قدیم بازیگران تئاتر بر چهره می‌گذاشتند. این تعبیر، تلویحاً اشاره بر این مطلب دارد که شخصیت هر کس ماسکی است که او بر چهره خود می‌زند تا وجه تمیز او از دیگران باشد. (سالواتوره، ۱۳۸۷: ۱۳).

- هیلگارد^۱ (۱۹۹۸)، شخصیت را الگوهای رفتار و شیوه‌های تفکر فرد می‌داند که نحوه سازگاری وی با محیط را تعیین می‌کند. در حالی که برخی دیگر «شخصیت» را به ویژگی‌های «پایدار فرد» نسبت داده و آن را به صورت مجموعه ویژگی‌هایی که دارای ثبات و پایداری بوده و از آن طریق باعث پیش‌بینی رفتار فرد می‌شوند، تعریف می‌کنند.

- شخصیت به همه خصلت‌ها و ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که معرف رفتار یک شخص است، از جمله این خصلت‌ها اندیشه، احساسات، ادراک شخص از خود، وجهه نظرها، طرز فکر و بسیاری از عادات اوست. اصطلاح ویژگی شخصیتی به جنبه خاصی از کل شخصیت آدمی اطلاق می‌شود. (شولتز، ۱۳۸۴: ۶۰).

- شخصیت از دیدگاه مردم: واژه «شخصیت» در زبان روزمره مردم معانی گوناگونی دارد. یکی از معانی آن مربوط به هر نوع صفت اخلاقی یا برجسته است که سبب تمایز و

1. Hilgard

فصل دوم: مفاهیم کلیدی ترومای سازمانی / ۴۳

برتری فردی نسبت به افراد دیگر می‌شود مثلاً وقتی گفته می‌شود «او با شخصیت است.» یعنی «او» فردی با ویژگی‌هایی است که می‌تواند افراد دیگر را با «کارآیی و جاذبه اجتماعی خود» تحت تأثیر قرار دهد. در درس‌هایی که با عنوان پرورش شخصیت تبلیغ و دایر می‌شود، سعی بر این است که به افراد مهارت‌های اجتماعی به‌خصوصی یاد داده، وضع ظاهر و شیوه سخن گفتن را بهبود بخشند تا آنها واکنش مطلوبی در دیگران ایجاد کنند. همچنین در برابر این کلمه، کلمه «بی‌شخصیت» قرار دارد که به معنی داشتن «ویژگی‌های منفی» است که البته این افراد هم دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند اما در جهت منفی. (یار احمدی و خراسانی، ۱۳۹۱: ۴)

- شخصیت از دیدگاه روان‌شناسی: دیدگاه روان‌شناسی در مورد «شخصیت» چیزی متفاوت از دیدگاه‌های «مردم و جامعه» است. در روان‌شناسی افراد به گروه‌های «با شخصیت و بی‌شخصیت» یا «شخصیت خوب و شخصیت بد» تقسیم نمی‌شوند؛ بلکه از نظر این علم همه افراد دارای «شخصیت» هستند که باید به‌صورت «علمی» مورد مطالعه قرار گیرد این دیدگاه به شخصیت و انسان، باعث پیدایش نظریه‌های متعددی از جمله: «نظریه روان‌کاوی کلاسیک، نظریه روان‌کاوی نوین، نظریه انسان‌گرایی، نظریه شناختی، نظریه یادگیری اجتماعی و ... در حوزه علم روان‌شناسی شده است. (فکوهی، ۱۳۸۱).

هر فرد شخصیت منحصر بفردی دارد. یکی از صاحب‌نظران شخصیت را ترکیبی از ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی تعریف می‌کند که به فرد هویت می‌بخشد این ویژگی‌ها یا خصلت‌ها از جمله منظر نظر، طرز تلقی و احساس آدمی حاصل تعامل عوامل مؤثر وراثتی، فطری و محیطی است (رضائیان، ۱۳۸۳: ۹).

رخدادهای پرفشاری که غم و اندوه و آسیب را برای افراد به بار می آورد، ممکن است نتایج سودمندی را برای دیگران در پی داشته باشد. تفاوت‌های فردی، نقشی محوری در خصوص فشار روانی و آثار آن ایفا می کند. فرضیه عضو ضعیف^۱ در پزشکی که به پدیده نقطه آسیب پذیری^۲ نیز معروف است بیان می دارد که انسان در ضعیف ترین نقطه خود فرو می ریزد (رضائیان، علی، ۱۳۸۳: ۱۱).

افراد بر حسب تفاوت‌های فردی و شخصیت متفاوت خود، در برابر رخدادها و حوادث یکسان عکس العمل‌های متفاوتی بروز می دهند. در برابر یک اتفاق و یا حادثه ناخوشایند و نامطلوب افراد معمولاً بر حسب شخصیت و تجربیات متفاوت عکس العمل‌هایی مانند استرس، فشار روانی و ضربه روحی را تجربه می کنند. آنچه برای فردی بسیار ناخوشایند و نامطلوب است، ممکن است برای دیگری تا آن اندازه ناخوشایند نباشد. (داتون و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۷).

همان‌طور که (بالتر) عنوان می کند کار هر فردی خواه ادبیات یا موسیقی، هنر یا معماری و یا هر چیز دیگری که باشد، همیشه تصویری از خود اوست. افراد می خواهند شخصیت مثبتی را در قلمرو کاری‌شان ایجاد نمایند. واژه مثبت و معین در شخصیت، به ایجاد و بررسی هویت و روش‌های مختلف آن نیازمند است.

کار به عنوان قلمرو یا حوزه زندگی برای خودسازی مهم است. اکثر مردم قسمت اعظمی از زندگی بزرگسالی خود را وقف کار می کنند؛ تقریباً از حدود سن ۷۰-۲۱

1. the weak organ hypothesis
2. the achille's heel phenomenon

سالگی، ما زندگیمان را صرف کار کردن می‌کنیم. بیشتر وقتمان را به خانواده، خوردن، استراحت کردن، تفریح کردن، به این دلیل که کاری کنیم، اختصاص نمی‌دهیم. علاوه بر آن، فرض بر این است که شخصیت ما در ارتباط با دیگران، در تعداد زیادی از کارهای دوستانه و کارهای روزانه ایجاد می‌شود.

هانس آیزنک، روان‌شناس انگلیسی، مدلی برای شخصیت، بر پایه سه ویژگی عمومی به شرح ذیل ارائه کرده است:

۱. درون‌گرایی/برون‌گرایی: درون‌گرایی مستلزم جهت‌دهی، توجه و تمرکز بر روی تجربیات درونی است، درحالی‌که برون‌گرایی با تمرکز و توجه بر سایر مردم و محیط ارتباط دارد. بنابراین، یک فرد درون‌گرا معمولاً فردی ساکت و خوددار است و یک فرد برون‌گرا بیشتر خون‌گرم و اجتماعی است.

۲. تهییج‌پذیری/پایداری هیجانی: این بعد از نظریه ویژگی‌های شخصیت آیزنک به دمدمی مزاجی در مقابل خونسردی و آرامی مربوط است. فرد تهییج‌پذیر، زود ناراحت یا هیجان زده می‌شود، درحالی‌که منظور از پایداری هیجانی، ثابت و یکنواخت باقی ماندن از نظر هیجانی است.

۳. روان‌پریشی‌گرایی: آیزنک بعداً پس از مطالعه افرادی که از بیماری روانی رنج می‌بردند، بعد دیگری از شخصیت را به نظریه خود افزود. او این بعد را روان‌پریشی‌گرایی نامید. کسانی که این ویژگی در آن‌ها برجسته است در برخورد با واقعیت‌ها مشکل دارند و معمولاً جامعه ستیز، مخالف، غیرهمدل و عوام‌فریب هستند (شولتز، ۱۳۸۴: ۸۵).

فشار روانی

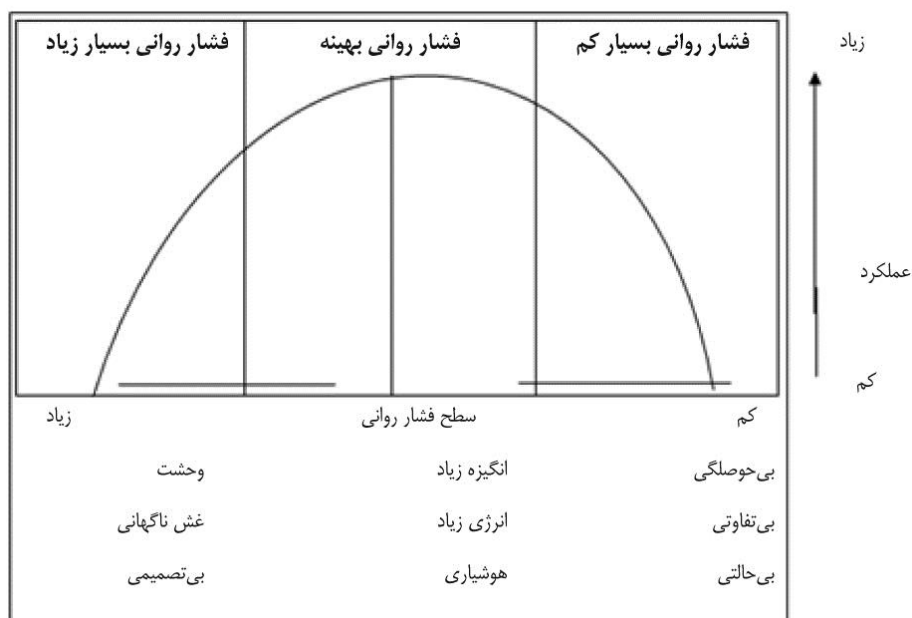
فشار روانی وضعیت پویایی است که در آن انسان با یک فرصت، محدودیت و یا تقاضایی روبه‌رو است که با آنچه بدان اشتیاق دارد و نتیجه آن برایش مهم و در عین حال نامطمئن است، مرتبط می‌باشد (پیترسون و اسمیت، ۱۹۹۷). در این تعریف، تقاضا به معنی از دست دادن چیزی است که انسان بدان اشتیاق دارد. برخی از صاحب‌نظران، فشار روانی را آمادگی ناخودآگاه برای نزاع یا گریختن تعریف می‌کنند، که فرد هنگام رویارویی با هر گونه تقاضا تجربه می‌کند (هولمس و آر. اچ. راهه، ۱۹۶۷: ۲۱۶)، پاره‌ای دیگر الگوهای پیچیده حالت‌های احساسی، واکنش‌های جسمانی و افکار مرتبط با آن را که در پاسخ به تقاضاهای خارجی (عوامل فشار روانی) رخ می‌دهد، فشار روانی (گرینبرگ و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۷)، برخی فشار روانی را تجربه فرصت‌ها یا تهدیدهایی که برای افراد مهم بوده و فکر می‌کنند نمی‌توانند به‌طور اثربخش از عهده آن برآیند نیز گفته‌اند (کافی، رابرت کارتیس و همکاران، ۱۹۹۴: ۲۹۱). در تعریف رسمی، فشار روانی عبارت است از پاسخی انطباقی که تحت تأثیر ویژگی‌های فردی یا فرایندهای روان‌شناختی شکل می‌گیرد؛ بدین معنی که نتیجه یک عمل، وضعیت یا رخدادی خارجی است که تقاضاهای ویژه جسمانی یا روان‌شناختی را بر انسان تحمیل می‌کند (ایوانویچ و ماتسون، ۱۹۸۰: ۸).

فشار روانی پاسخ نامشخص بدن به هر تقاضایی است که از آن می‌شود. هر تقاضایی که از بدن ما می‌شود در یک معنی منحصر به فرد و مشخص است. از نظر تولید فشار روانی یا عامل فشار روانی، دلپذیر بودن یا نبودن عامل یا وضعیتی که با آن روبه‌رو می‌شویم مهم نیست، آنچه اهمیت دارد شدت تقاضا برای تنظیم دوباره یا انطباق است. مادری که به‌طور

ناگهانی می‌شنود تنها پسرش در صحنه نبرد کشته شده، تکانه مغزی شدیدی را تحمل می‌کند اگر سال‌ها بعد معلوم شود که خبر درست نبوده و پسر به‌طور ناگهانی زنده و سالم وارد اتاق مادر شود، مادر نهایت لذت را خواهد برد. نتایج مشخص هر دو رخداد غم و شادی کاملاً متفاوت و در واقع مخالف یکدیگر است؛ با این همه اثر فشار روانی آنها، تقاضای نامشخص برای تنظیم مجدد خود با یک وضعیت کاملاً جدید، ممکن است کاملاً یکسان باشد (اولد هام و همکاران، ۱۹۹۵: ۳۷).

رابطه میان فشار روانی و عملکرد

رابطه میان فشار روانی و عملکرد به یک منحنی U شکل وارونه شباهت دارد؛ سیستم عصبی انسان شبیه سیم ویلون است. اندازه درست کشش سیم برای عملکرد مناسب ضروری است. سیمی که بیش از اندازه خشک یا شل باشد اثر مطلوب را تولید نخواهد کرد؛ به همین قیاس، فشار روانی در سطح ناکافی موجب بی‌حوصلگی، بی‌تفاوتی، بی‌حالی و کاهش انگیزش می‌شود. افزایش فشار روانی از این سطح، بهبود عملکرد را از طریق برانگیختگی و تمرکز تا نقطه بهینه به همراه دارد؛ درحالی که فشار روانی زیاد سبب وحشت، غش ناگهانی و بی‌تصمیمی می‌گردد (آرچر، ۱۹۹۱: ۱۰)، (رابرت کافی همکاران، ۱۹۹۴: ۵۲۴).



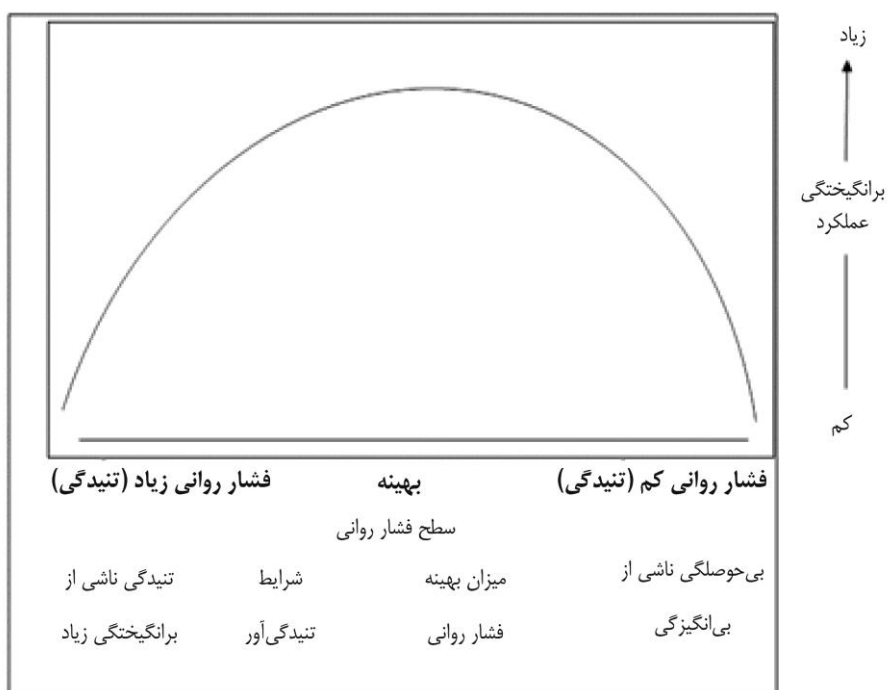
منبع (رضائیان، ۱۳۸۳، ۵۲)

نموداز ۱-۲: رابطه سطح فشار روانی و عملکرد

بنا بر قانون فشار روانی، اعمال فشار و برانگیختگی ورای نقطه بهینه، اثر تخریبی بر عملکرد دارد بنابر این در میانه منحنی بیشترین مزایای عملکردی، از اعمال فشار روانی به‌دست می‌آید و در ورای نقطه میانی عملکرد، به‌دلیل افزایش سختی کار کاهش می‌یابد (یرکس و دادسون، ۱۹۰۸: ۴۵۹) و (مک‌گارس، ۱۹۷۶: ۱۳۵۱).

پاسخ فشار روانی ایجاد قوت لحظه‌ای و نیروی جسمانی بر اعمال در فواصل کوتاه مدت است و بدین ترتیب مبنایی برای اوج عملکرد در رقابت قهرمانی یا سایر رخدادهای فراهم می‌آید؛ فعالیت‌های مشخصی که فشار روانی زیادی دارند شامل ورزش هوازی (برای تقویت قلب و شش‌ها)، تمرین تنظیم وزن و تمرین انعطاف، تندرستی را بهبود داده،

توان شخصی را برای مدیریت وضعیت‌ها یا تقاضاهای دارای فشار روانی زیاد می‌کند. پاسخ فشار روانی ذاتاً نه بد و نه مخرب است. شکل‌های گوناگون تنیدگی فردی و سازمانی که اغلب همراه واژه فشار روانی است، نتیجه و پاسخ فشار روانی طولانی مدت، سوءمدیریت و هدر رفتن انرژی ناشی از پاسخ یا آسیب‌پذیری‌های منحصر بفرد شخص می‌باشد (بی‌کانن، ۱۹۱۵: ۲۵) و (دیبرا نیلسون و جیمز، ۲۰۰۲: ۱۹۹).



نمودار ۲-۲: قانون فشار روانی

منبع (برکیس و دادسون، ۱۹۰۸: ۴۵۹)، (رضائیان، ۱۳۸۳: ۵۳)

فشار روانی با اینکه هزینه‌هایی را بر افراد متحمل می‌کند، ولی درعین حال دارای مزایایی نیز هست، افزایش برانگیختگی، بروز ناگهانی نیروی جسمانی، کارایی قلبی-عروقی

و تمرکز لازم در وضعیت اضطراری و فوری، از مزایای فشار روانی محسوب می‌شوند، ولی هزینه‌های تنیدگی در سطح فردی، شامل بی‌نظمی‌های روان‌شناختی، بیماری جسمانی و مسائل و مشکلات رفتاری و در سطح سازمانی؛ شامل مسائل و مشکلات مشارکت، افت عملکرد و غیره می‌باشد (کوئیک و همکاران، ۱۹۸۶: ۲۴).

آسیب روانی

اجماع فزاینده‌ای وجود دارد که آسیب‌های روحی دلیل بسیاری از اختلالات رفتاری و روان‌شناختی می‌باشد. تلاش‌های بالینی بین‌المللی راهنمایی است برای مدیریت روان‌شناختی آسیب، که معروف است به کمک اولیه روان‌شناسی (PFA) و به‌عنوان مداخله اولیه برای بازماندگان از حوادث به‌شدت آسیب‌زا عمل می‌کند (فوربس و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۲۶).

شواهد معتبری مبنی بر این که آسیب‌های روانی می‌تواند نتیجه پیامدهای استرسی و روانی باشد، وجود دارد (همان منبع). علاوه بر این در دو دهه‌ی گذشته تشخیص داده شده است که افرادی نظیر اعضای پلیس، پرستاران و پزشکان که قبل یا بعد از حوادث آسیب‌های روانی، حضور به هم می‌رسانند. خودشان را قربانی آسیب‌های روانی می‌کنند. واژه‌ی قربانی ابتدا محدود به افرادی بود که با ضربه‌های ناشی از حوادث مصیبت‌بار روبه‌رو شده بودند و تا بهبودی و رهایی از این شرایط بیمارگونه، برنامه‌های بهبود و توانبخشی برای آنها ادامه می‌یافت. بل و تیلور^۱ (۲۰۱۰) طبقه‌بندی را ارائه دادند که در آن، افرادی که حوادث مصیبت‌بار و دیگر حوادث آسیب‌زای روانی را تجربه کرده بودند،

1. Emma bell and scott taylor

به عنوان اولین و دومین و یا سومین قربانی از آنها یاد می‌کرد و اعضای پلیس هنگامی که در حوادث آسیب‌های روانی درگیر می‌شوند عموماً به عنوان سومین قربانی در بین آنها نام برده شده‌اند. حرفه پلیس یک شغل حساس به آسیب روانی است. به این معنی که در میان افسران پلیس همیشه خطر ابتلا به آسیب روانی وجود دارد و این حرفه‌ها معمولاً محدود به یک نوع از حوادث می‌باشند. حوادث آسیب روانی ممکن است تأثیر چشمگیری بر افسران پلیس به هنگام تیراندازی، مشاهده مرگ، قطع عضو، شرکت در حوادث فاجعه بار و مواجهه با کودک آزاری و غیره داشته باشد. عکس العمل به چنین حوادثی، می‌تواند آنها را در معرض ضربه روحی قرار دهد. حتی آنهایی که به عنوان دومین دستیار یا امدادگر در آنجا فعالیت می‌کنند ممکن است در معرض سطح عمده‌ای از اضطراب و پس لرزه ضربه روحی باشند که بروز اثرات روانی مانند افکار و تصورات ناگهانی و ناخوانده، احساس اضطراب شدید، تغییر منفی رفتار و تنوع در شکایات روانی در آنها تخمین زده می‌شود. در ایالت متحده آمریکا حدود ۱۲ الی ۳۵٪ افسران پلیس از بیماری «پس ضربه‌ای اختلالات استرسی» همراه با سطح مختلفی از ناتوانی‌های روانی رنج می‌برند. در اداره پلیس نیوزیلند نشان داده شده است که تعدادی از حوادث آسیب روانی در مأموریت‌هایی که به‌طور مطمئن از سلامت روانی ضعیفی برخوردارند، تجربه می‌شود و بخشی از آنها در ارتباط با بیماری پس ضربه ناشی از اختلالات اضطرابی هستند که شامل مرگ افراد پلیس، حمله روانی، اضطراب شدید و مزمن در هنگام کار می‌باشد. (هادلستون و همکاران^۱، ۲۰۰۷: ۲۰۳).

1. Lynne Huddleston , Christine Stephens and Douglas Paton

بیشتر منابع آشکار ضربه روحی در سازمان‌ها، حوادثی هستند که در محدوده کاری افراد رخ می‌دهد. یک دانش آموز در مدرسه، دانش آموز دیگری را زخمی می‌کند، اعضای یک گروه با همدیگر درگیر می‌شوند، یک کارگر شهرداری در دفتر کارش خودکشی می‌کند، یک مریض بیمارستان بر روی کف بیمارستان بر اثر اشتباه درمانی فوت می‌کند، یک کارمند دفتری در کلینیک درمانی به وسیله مریض بخش خود تهدید به ضربه می‌شود، به یک کشیش تهمت ناموسی زده می‌شود، یک پرستار به وسیله یک بیمار مورد هتک حرمت قرار می‌گیرد. مواردی از این قبیل حوادثی هستند که سازمان‌ها و افرادی که در آن کار می‌کنند را تهدید به ضربه روحی می‌کند و به‌طور غیرقابل اجتناب به سایر اعضای سازمان نیز منتقل می‌شود. (والیکانگاس و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۲۸)، ممکن است در سازمان، روابط حاکم بر آن و گروه‌ها تغییر کرده و افراد در الگوهای غیرمؤثر کاری و روابط مضر گرفتار شوند و به تبع آن با تحمل فشار و فعالیت‌های زیاد کاری، کمترین حرکت را به طرف جلو داشته باشند. برای درک این مطلب راه‌های زیادی وجود دارد. ممکن است سابقه یک سازمان و گذشته تاریخی آن، موجب تغییر اعضای سازمان در انجام کارها شود. مرگ یک بنیانگذار ممکن است باعث شود اعضای سازمان نسبت به عدم توانایی یا عدم میل به از میان بردن وضعیت کنونی، گرفتار شوند. یک فرهنگ سازمانی ممکن است اعضای سازمان را از مواجهه آشکار با ساختارهای غیرمؤثر، خط‌مشی‌ها یا روابط بین گروهی باز دارد. فرهنگ سازمان دیگر، ممکن است به سرزنش، اجتناب از ریسک تأکید کند و باعث شود اعضای آن نسبت به آزمودن مسائل مشکل‌عاجز شوند. سیستم‌های خیلی بروکراتیک ممکن است افراد را از ارزیابی منصفانه رهبر و دسترسی به

اصلاحات دور نگه دارد. این عوامل توصیف کننده سازمان‌هایی است که در افول غیرقابل اصلاح قرار گرفته‌اند. (کان ویلیام، ۲۰۰۳: ۳۶۸).

ضربه روحی^۱:

ما همه جنبه‌های مربوط به زندگی خودمان را داریم و آنهایی که در زندگیمان بیشتر دوست داریم را گرامی می‌شماریم. ارتباط با دوستان، خانواده، شغل، سرگرمی و فعالیت‌های روزمره مانند دویدن، بازی، کار و... را انجام می‌دهیم، همه این چیزها برای ما مهم هستند و هر چه از نظر احساسی به آنها وابستگی بیشتری پیدا می‌کنیم، در زمان از دست دادن هر یک از این جنبه‌ها در زندگیمان، پتانسیلی برای شروع ضربه روحی در درون ما ایجاد می‌شود. از دست دادن وابستگی‌های مطلق و یا حتی خیالی مانند اعتماد، امنیت و یا پرهیزگاری و تقوا می‌تواند شروع پاسخ‌هایی به ضربه روحی باشند، در برخی موارد تغییرات کوچک در زندگی ما می‌تواند ویران کننده باشد. (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۵۴).

تأثیر حوادث وحشت‌زا روی سلامت افراد و مراقبت از ترس برای روان‌شناسان شغل و سلامتی و مشاوره اهمیت زیادی دارد. نقطه‌ی عطف در سال ۱۹۸۰ با پدید آمدن بیماری استرس بعد از وحشت^۲ در انجمن روان‌شناختی امریکا پدید آمد که علائم بی‌نظیر یافت‌شده در افرادی که از موقعیت‌های وحشتناک یا خطرناک زندگی سالم مانده بودند را شرح می‌دهد. فعالیت آنها منجر به تلاش‌های مضاعف برای توسعه‌ی بررسی‌های معتبر

1. trauma

2. DSM

جهت شناخت واکنش‌های بعد از ترس شد. برای سازمان‌ها یک ابزار سنجش معتبر برای کنترل برنامه‌های مراقبت از ترس، اکنون به عنوان یک نیاز مطرح است. اثر منفی کوچک شمردن ترس در برخی سازمان‌ها، منجر به عقب‌نشینی از آمادگی برای مراقبت از ترس شده است؛ ترس از اینکه آنها در عوض کمک به کارکنان خود آنها را بیازارند، اما مجریان امنیت و سلامت بریتانیا با تحقیقات مختلف تلاش کردند تا برای سازمان‌ها الگویی جهت مدیریت ترس در محل کار خود، فراهم کنند. (کلاریج و همکاران^۱، ۱۴۰۴:۱۹۹۸).

ضربه روحی شرایطی خارج از تجربه معمولی انسان است که تهدیدی جدی نسبت به زندگی او محسوب می‌شود. ابداع‌کنندگان و کارآفرینان معمولاً بعد از یک شکست خجالت زده می‌شوند، که به آن ضربه روحی نوآوری گفته می‌شود. اگر نوآوری‌ها با شکست مواجه شود ما مجبوریم بی‌نظمی‌های مربوط به ضربه روحی بعدی را انتظار داشته باشیم که برای مدتی طول می‌کشد. ضربه اولی مربوط به نوآوری، به عنوان یک ناتوانی در انجام یک نوآوری جدید توضیح داده می‌شود که به خاطر ناامیدی شدید از شکست در نوآوری قبلی است و کاهش شدید توانایی‌های مدیریتی افراد در انجام کارها را به دنبال دارد و این اصل را که از شکست‌ها چیزهایی را یاد بگیریم و از دانش خود در پروژه‌های بعدی استفاده کنیم را با شکست مواجه می‌کند. ضربه روحی مربوط به نوآوری از سرمایه‌گذاری شخصی و احساسی که لازمه رسیدن به یک عملکرد عالی در نوآوری

1. Jeffrey A. Claridge , M. D. JOSEPH Figolob ,William H. Etal

است، جلوگیری می‌کند و امید آنها را نسبت به ظرفیت‌شان در انجام هر پروژه‌ای از بین می‌برد (والیکانگاس و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۳۰).

ضربه روحی پدیده‌ای است که امروزه به‌طور گسترده در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و این در حالی است که به‌خوبی درک و فهم نشده است. ضربه روحی پدیده‌ای است که بر توانایی افراد و سازمان اثر منفی گذاشته و در نتیجه باعث از دست رفتن استعدادها و تحلیل رفتن انرژی افراد و سازمان می‌شود. ضربه روحی از ادبیات پزشکی اخذ شده است سازمان‌هایی که دچار ضربه روحی شده‌اند معمولاً حالت رکودی داشته، ورشکست شده‌اند، تکنولوژی مناسب ندارند و در عملکردهای مالی خود حالت نزولی دارند. (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۵۴).

جامعه آمریکا، ضربه روحی را به‌عنوان زخمی می‌داند که به‌وسیله یک نیروی فیزیکی ایجاد شده است و اغلب در نتیجه تصادف وسایل نقلیه و یا افتادن و غرق شدن، شلیک اسلحه، آتش گرفتن و سوختن، خنجر زدن و یا حمله ایجاد می‌گردد. انجمن روان‌شناسی آمریکا، نتایج مربوط به استرس را فرا ضربه روحی^۱ می‌نامد که به‌عنوان یک تجربه در آن سوی تجارب معمولی انسان قلمداد می‌شود و معمولاً به‌وسیله ترس داخلی، درماندگی و وحشت تجربه می‌شود (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۵۵).

به‌عقیده تامپسون و کندی (۱۹۸۷) ضربه روحی یعنی محاصره شدن فرد به‌وسیله محرک‌های شدیدی که او قادر نباشد بر آنها کنترل داشته باشد. حوادثی که باعث ضربه روحی می‌شود اغلب مستلزم خطر زندگی یا زخمی شدن بدن هستند و یا با مواجهه شدید،

1. post traumatic

زور و تهدید ایجاد می‌شود. بعضی از افراد بدون خطر فیزیکی یا خطرات ناشی از صدمه دیدن دچار ضربه روحی می‌شوند.

در همه این تعاریف، ضربه روحی به‌طور مشابهی توصیف شده است و واقعیت هم این است که ماهیت ضربه روحی با سوانح و یا محرک‌های شدید و غیرمنتظره‌ای که فرد، انتظار وقوع آن را نداشته، و اغلب با استرس، غم و اندوه، گوشه‌گیری، تحریک شدید عصبی، درد و... همراه است و طوری عمل می‌کند که ابعاد جسمی و روحی فرد را تحت تأثیر قرار داده و بر زندگی شخصی و کاری او اثر می‌گذارد. ضربه روحی فرد را غافلگیر کرده و بر روح و جان فرد می‌تازد.

تجارب ضربه روحی همچنین به تنهایی اثر نمی‌گذارند و انرژی زیادی در طول زمان ایجاد می‌کنند به طوری که، تجارب تازه در ارتباط با یک زنجیره از تجاربی که در گذشته به صورت نامحدود اتفاق افتاده با هم اثر می‌گذارند؛ بدین صورت که، تجارب تازه با احساسات اخیر و تهدیدات گذشته ترکیب شده و شدت زیادی به خود می‌گیرد و اگر چه تجربه ضربه روحی در سطح شخصی منشأ پیدا کرده ولی اگر تجربه آن با شدت زیادی باشد و اگر به صورت گسترده اتفاق افتاده باشد در نهایت منجر به ترومای گروهی^۱ می‌گردد و همچنین ضربه روحی گروهی نیز می‌تواند توسط گروه‌های دیگر شناسایی شده و آنها را نیز تحت تأثیر قرار داده و بدین وسیله تروما به بخش‌های چندگانه‌ای از سازمان برسد (دکلارک و ساسول: ۲۰۰۷).

1. group trauma

ضربه روحی در سازمان‌ها ممکن است به‌طور گروهی و نسبتاً ظریف اتفاق افتد؛ کارکنان یک مرکز بهداشت به‌عنوان مثال پرستاران در اتاق فوریت‌های پزشکی به‌وسیله بیماران مضطرب یا خانواده‌هایشان به‌ستوه می‌آیند، کارکنانی که در بیمارستان روانی کار می‌کنند روزانه با بیماران سرکش مواجه هستند. اگر چه هیچ‌یک از این الگوها، به خودی خود ایجاد و منتشر نمی‌شود ولی مقابله جمعی با آنها می‌تواند ضربه روحی را در این سازمان‌ها و اعضای سازمان‌های دیگر کاهش دهد، در غیر این صورت ممکن است تهدید مداوم به خطر احتمالی تبدیل شود. ضربه روحی در سازمان‌های بهداشتی ممکن است نیابتی^۱ باشد. فشار ثانویه ضربه روحی، بخش‌هایی را که در حوزه ناراحتی‌های روحی کار می‌کنند، متأثر می‌کند. مانند سربازانی که شاهد درگیری، مرگ و ادامه نبرد خسته‌کننده هستند، این سازمان‌ها هم در معرض سوءاستفاده و ناراحتی قرار می‌گیرند که ناشی از کار خسته‌کننده است. مددکاران و کارکنان مراقبت‌های کودکان ممکن است به‌واسطه در معرض بدرفتاری قرار گرفتن، دچار ضربه روحی شوند. پرستاران، پزشکان بخش حمایت از سوختگی‌ها، واحد حمایت از کودکان سرطانی، یا بخش ایدز ممکن است به‌وسیله کار نزدیک با بیماران و خانواده‌های آنها دچار ضربه روحی شوند. کارکنان بخش بحران، تکنسین‌های مراقبت‌های درمانی که به‌واسطه وظایف‌شان مجبورند در محل حادثه حضور داشته باشند، تروریسم و تصادف‌های بزرگ ممکن است ضربه روحی قربانیان حادثه را به کارکنان منتقل کند.

1. vicarious

ویژگی‌های ضربه روحی

ضربه روحی افراد را به طرق جدی تحت تأثیر قرار می‌دهد هرمن^۱ (۱۹۶۹)، توصیف جالبی از قربانیان ضربه روحی ارائه می‌دهد. او می‌نویسد که عکس‌العمل ضربه روحی زمانی رخ می‌دهد که عمل فرد بی‌فایده باشد. و هیچ‌گونه مقاومت و گریزی مقدور نبوده و سیستم دفاعی بدن از بین رفته و یا بی‌سامان باشد. قربانیان ضربه روحی حوادث را برجسته نشان می‌دهند، این درحالی است که آنها توانایی کافی برای مقابله با آن را ندارند. آنها همچنان وحشت، خشم و درماندگی را احساس می‌کنند و به‌سختی قادر هستند روابط نزدیک با دوستان و بستگان را حفظ کنند. این علائم تا زمانی باقی می‌ماند که حوادث ایجادکننده ضربه روحی ظاهراً کم‌رنگ شود. علاوه بر آن هرمن اشاره کرده که علائم ضربه روحی به مرور در زندگی قربانیان ظاهر می‌شود. زمانی که افراد شروع به درمان مؤثر کنند، می‌توانند دوره ضربه روحی را پشت سر گذاشته و نشانه‌های آن را از بین ببرند. (ویکتوریا لادام و همکاران^۲: ۲۰۱۱، ۸۳).

اگر فردی یک تجربه آسیب‌زا داشته باشد، ممکن است به احساسات ناراحت‌کننده، خاطرات ترسناک، و یا احساس خطر دچار شود، و یا ممکن است احساس بی‌حسی، جدا شدن و... داشته و قادر نباشد به افراد دیگر اعتماد نماید. معمولاً ضربه عاطفی و روانی ناشی از حوادث فوق‌العاده تنش‌زا، امنیت فرد را به‌خطر انداخته، و احساس درماندگی و گیر کردن در یک جهان خطرناک را به او می‌دهد. تجربیات آسیب‌زا اغلب تهدیدی برای

1. Herman

2. Victoria latham, norin dollard, john robst, mary I. Armstrong

زندگی یا سلامت می‌باشند. موقعیت‌هایی که در آن شما احساس ضعف و تنهایی می‌کنید، می‌تواند آسیب‌زا باشد، حتی اگر در آن نشانی از آسیب‌های فیزیکی نباشد. این واقعیت‌های عینی است که تعیین می‌کند آیا یک رویداد ضربه روحی است یا خیر، اگر تجربه ذهنی فرد بیشتر به صورت وحشت‌زدگی و درماندگی باشد بیشتر احتمال دارد فرد را دچار آسیب‌های روانی کند. رویدادهایی منجر به ضربه روحی می‌شوند که ویژگی‌های زیر را داشته باشند (جام خانواده، ۱۳ خرداد ۱۳۹۳):

* این اتفاق به طور غیرمنتظره بیفتد.

* شما برای آن آماده نباشید.

* برای جلوگیری از آن احساس ناتوانی کنید.

ضربه روحی می‌تواند با تک ضربه ناشی از حوادثی چون تصادف وحشتناک، فاجعه طبیعی، و یا یک حمله خشونت‌آمیز ایجاد شود. تروما همچنین می‌تواند شامل استرس مستمر، مانند زندگی در یک محله مملو از جرم و جنایت و یا مبارزه با سرطان باشد. همه وقایع به طور بالقوه آسیب‌زا، منجر به آسیب‌های روحی و روانی پایدار می‌شوند. برخی از افراد حتی پس از غم‌انگیزترین و تکان‌دهنده‌ترین تجارب، به سرعت به جای اول برمی‌گردند. برخی تجارب نیز که به نظر می‌رسد خیلی ناراحت‌کننده نباشد افراد را به شدت ویران می‌کند.

تعدادی از عوامل مردم را در معرض ضربه عاطفی و روانی قرار می‌دهد. مردم به احتمال زیاد با یک تجربه استرس‌زا دچار ضربه روحی می‌شوند. این عوامل ممکن است در حال حاضر ایجاد استرس نماید و یا در کودکی ریشه داشته باشد. به احتمال زیاد افرادی

که قبلاً دچار آسیب‌های روانی شده‌اند با یک حادثه جدید نیز دچار ضربات روحی جدی می‌شوند؛ به خصوص اگر ضربه یا اتفاق قبلاً در دوران کودکی رخ داده باشد. ترومای دوران کودکی خطر ابتلا به تروما را در آینده افزایش می‌دهد.

پیامدهای تجربه تروما در دوران کودکی

تجربه تروما در دوران کودکی می‌تواند یک اثر شدید و طولانی مدت داشته باشد. کودکانی که دچار آسیب‌های روانی شده‌اند، جهان را به‌عنوان یک مکان ترسناک و خطرناک می‌بینند. هنگامی که ضربه دوران کودکی حل و فصل نشود، این ترس و درماندگی دوران کودکی وارد بزرگسالی شده و زمینه را برای ضربه‌های بعدی بیشتر می‌کند. نتایج ترومای دوران کودکی ناشی از هر چیزی است که باعث مختل شدن احساس ایمنی و امنیت کودک شود، از جمله:

- محیط بی‌ثبات یا ناامن

- جدایی از پدر و مادر

- بیماری جدی

- سوءاستفاده جنسی، جسمی و یا کلامی

- خشونت خانگی

- غفلت

- قلدری

نشانه‌های ضربه روحی عاطفی و فیزیکی

پس از یک حادثه یا ضربه‌های مکرر، مردم ممکن است با روش‌های مختلف واکنش نشان دهند. طیف گسترده‌ای از واکنش‌های جسمی و روحی که واکنش عادی به حوادث غیرطبیعی باشند در صفحه بعدی فهرست شده است. (راینسون، ۱۳۹۲: ۱-۲)

نشانه‌های عاطفی-روحی تروما:

- شوک، انکار، یا ناباوری
- خشم، تحریک‌پذیری، نوسانات خلقی
- احساس گناه، شرم، خود سرزنشی
- احساس غم یا ناامیدی
- گیجی، اشکال در تمرکز
- اضطراب و ترس
- خروج از جمع

نشانه‌های فیزیکی تروما:

- بی‌خوابی یا کابوس
- بهت و حیرت
- افزایش ضربان قلب
- درد و رنج

معمولاً افرادی که دچار ضربه روحی می‌شوند یک استرس طولانی مدت مربوط به ضربه روحی را تجربه می‌کنند. استرس ناشی از تروما، فشار، نیرو یا ضربه‌ای به روان و بدن آدمی به دلیل یک رویداد خاص با ابعاد سهمگین است که فرد را شوکه، مبهوت و وحشت‌زده می‌کند. ما معمولاً در زندگی خود، استرس ناشی از تروما را تجربه می‌کنیم. پریشانی در رویارویی با مصیبت، پاسخ عادی انسان است، و در اکثر افراد، علایم این پریشانی پس از چند هفته محو می‌شود، اما تحت شرایط خاص، قرار گرفتن در معرض رویدادهای سهمگین ممکن است به بروز واکنش‌های غیرعادی استرس پس از حادثه (پی‌تی اس دی) منجر شود. در این صورت دوره نقاهت بعد از حادثه طول می‌کشد و زمان زیادی برای پشت سر گذاشتن این دوره مورد نیاز است، که این بستگی به خود فرد دارد. اما اگر ماه‌ها بگذرد و نشانه‌های موجود در فرد کنترل و بهبود نیابد، ممکن است کمک‌های حرفه‌ای از یک متخصص تروما مورد نیاز باشد. (نشریه جام خانواده، ۱۳ خرداد ۱۳۹۳)

تأثیر ضربات روحی بر متابولیسم

امروزه محققان ادعا می‌کنند با توجه به اینکه شوک‌های عمده روی کار سلول‌ها در بدن اثر گذاشته و آن‌ها را تغییر می‌دهند، ضربات روحی می‌تواند به‌ارث رسیده و این تغییرات می‌تواند به فرزندان هم منتقل شوند.

مدت‌ها بود که روان‌شناسان می‌دانستند گاهی اوقات ضربه روحی می‌تواند سبب اختلالات رفتاری همانند افسردگی شود و این می‌تواند از یک نسل به نسل بعدی منتقل شود. ایزابل مانسای (۲۰۰۹)، استاد دانشگاه زوریخ می‌گوید:

«بیماری‌هایی همانند اختلالات دو قطبی وجود دارند که در خانواده‌ها از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود، اما نمی‌توان رد آن را روی ژن خاصی پیدا کرد». حالا دانشمندان دریافته‌اند که قرار گرفتن در معرض سطوح بالای استرس، تولید مولکول‌های «میکرو آر.ان.ای» را که به تعدیل ژن‌ها کمک می‌کند تغییر می‌دهد. آنها این پدیده را در اسپرم نیز مشاهده کرده‌اند که نشان می‌دهد استرس بالا می‌تواند از نسلی به نسل بعد منتقل شوند. موش‌هایی که در معرض سطوح بالایی از استرس قرار گرفتند، نشانه‌هایی از افسردگی را داشتند و متابولیسم آنها کند بود. این نشانه‌های رفتاری در فرزندان این موش‌ها هم دیده شد، درحالی‌که خود این فرزندان در معرض هیچ‌گونه استرسی قرار نداشتند. این تغییرات حتی در نسل سوم نواذگان این موش‌ها هم مشاهده شده بود. پرفسور مانسای می‌گوید: «برای اولین بار توانستم شرح دهم که تجربه‌های سخت روحی در درازمدت روی متابولیسم اثر می‌گذارد و این تغییرات ارثی هستند.

با این عدم تعادل در «میکرو آر.ان.ای» در اسپرم، یک عامل کلیدی را کشف کردم که از طریق آن آسیب می‌تواند منتقل شود. محتمل‌ترین حالت این است که این بخشی از سلسله وقایعی باشد که با ترشح بیش از حد هورمون‌های استرس ایجاد می‌شود». رفتار موش‌ها پس از تجربه ضربه روحی، تفاوت چشمگیری با قبل از آن داشت. آنها تا حدی

بیزاری طبیعی خود را از فضای باز و نور شدید از دست داده بودند و رفتارهایشان نمایانگر افسردگی بود. (به نقل از نشریه جام خانواده، ۱۳ خرداد ۱۳۹۳)

ضربه روحی و رویدادهای دشوار

رویدادهای دشوار می‌توانند در هر سازمانی اتفاق بیفتند، اما هر رویداد دشواری را نمی‌توان ضربه روحی قلمداد نمود.

معمولاً رویدادهای دشواری تبدیل به ضربه روحی می‌شوند که:

۱- دارای پتانسیل برای پی‌آمدهای کلان فیزیکی، فیزیولوژیکی و یا مادی باشند، مضافاً اینکه اثرات اجتماعی - روان‌شناختی یا فیزیکی برای اعضای سازمان در صورت اتفاق افتادن داشته باشند.

۲- پی‌آمدهای متصور از آن، برای اعضای سازمان غیرقابل تحمل باشد.

۳- جلوگیری از وقوع آن از ظرفیت سازمان خارج بوده و کنترل رویدادهایی که به صورت واقعی اتفاق می‌افتد دشوار باشد.

بنابراین رویداد دشوار را به‌عنوان یک حادثه گسسته یا واقعه تعریف می‌کنیم که می‌تواند باعث پی‌آمدهای شدید و غیرقابل تحمل فیزیکی، روان‌شناختی یا مادی شود و یا آن را به‌عنوان یک شرایط محیطی تعریف می‌کنیم که در آن یک یا چند رویداد در حال وقوع هستند و کنترل آن از ظرفیت سازمان فراتر بوده و سازمان نمی‌تواند از وقوع آن

ممانعت کرده و از اثرات شدید و پی‌آمدهای فیزیکی، روان‌شناختی یا مادی آن بکاهد.
(سین هاناو همکاران^۱، ۲۰۰۹: ۹۰۱)

تمایز ضربه روحی از بحران

ماری و جیک^۲ (۱۹۸۲) و همچنین آسبورن^۳ و همکاران (۲۰۰۲)، تعریف هرمن^۴ (۱۹۶۹)، از بحران را مبنا قرار داده و عنوان می‌کنند، رویدادهای دشواری که منجر به ضربه روحی می‌شوند می‌توانند به شکل یک بحران اتفاق بیافتند، اما لزوماً به آن شکل نیستند. به اعتقاد آنان اولاً بحران، هدف‌های اولویت‌دار فرد یا سازمان را تهدید می‌کند، اما ضربه روحی، سلامت جسمی و روحی و بقای فرد و سازمان را تهدید می‌کند و در آستانه غیرقابل تحمل فرد رخ می‌دهد هر چند که ممکن است با اهداف اولویت‌دار فرد هم ارتباطی نداشته باشد.

ثانیاً بحران کمتر قابلیت پیش‌بینی و کنترل دارد؛ اما ضربات روحی مثل مرگ عزیزان قابل پیش‌بینی‌تر بوده و می‌تواند پس از وقوع مورد مدیریت قرار گیرد.

با اینکه بحران‌ها و رویدادهای تروماتیک مشابه نیستند ولی هر دو می‌توانند به دنبال هم اتفاق بیافتند به شکلی که یک بحران منجر به ضربه روحی یا برعکس شود به عنوان مثال ایمبر^۵ (۱۹۹۲)، چنین بیان کرده است که یک بحران می‌تواند منجر به کمیابی منابع

1. Sean T. Hannah, mary UHL - Bien, bruce J. Avolio, fabric L. Cavarretta
2. Murray and Jick
3. Osborn
4. Hermann
5. Emberr

شود و این منجر به شکست‌های اخلاقی و اجتماعی می‌گردد و آن نیز می‌تواند موقعیت‌های تروماتیکی را از قبیل جنگ قحطی یا ناآرامی مدنی را ارتقاء دهد اما موارد ذیل در شدت و نحوه اثرات ضربه روحی تأثیر گذارند.

طبقه‌بندی سازمان‌ها از منظر ضربات روحی

براساس یک نوع یک طبقه‌بندی، سازمان‌ها از منظر ابتلا به ضربات روحی به ۲ دسته آسیب‌زا و غیر آسیب‌زا تقسیم شده است (هاونانا و همکاران، ۲۰۰۹). شرح این دو گروه از سازمان‌ها در صفحه بعد آمده است.

سازمان‌های آسیب‌زا

سازمان‌های آسیب‌زا به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که کارکنان و مدیران آن‌ها به دلیل ماهیت خاص فعالیت سازمان، در معرض آسیب‌های مختلف روحی و جسمی قرار دارند. سازمان‌هایی چون بیمارستان‌ها، درمانگاه‌ها و اتاق‌های اورژانس از جمله سازمان‌های آسیب‌زا محسوب می‌شوند. کارکنان این سازمان‌ها هر روزه صحنه‌های دردناکی را مشاهده نموده و حتی در معرض حملات فیزیکی از سوی بیمارانی که به دلیل فشار بیماری و یا نامیدی کنترل خود را از دست داده‌اند، قرار می‌گیرند.

از آنجایی که فراوانی و تکرار رویدادهای دشوار در سازمان‌های آسیب‌زا به میزان زیادی بالاست، رهبران و پیروان تمایل به داشتن آموزش‌های تخصصی دارند تا بدانند چگونه تحت شرایط دشوار فعالیت کنند و همچنین نیازمند دستورالعمل‌هایی هستند تا مطمئن گردند که حقوق آنها حفظ شده است. در چنین سازمان‌هایی فرد کارمند، با

تهدیدهای خاصی مواجه است که دیگران این رویداد را می‌بینند ولی این رویداد، از طرف آنها به‌عنوان یک عامل تهدیدکننده ادراک نمی‌شود. علاوه بر این در ارتباط پزشک با بیمار باید متذکر شد که طول دوره آن، به‌علت ازدیاد بیمار، به‌طور نرمال نسبتاً کم است. یک دکتر تنها چند دقیقه صرف یک بیمار می‌کند و به‌خاطر وقت گذاشتن کم، ممکن است از طرف بیمار مورد اتهام یا حمله فیزیکی قرار گیرد؛ همه اینها دشواری کار در یک سازمان آسیب‌زا را نشان می‌دهد که تا چه اندازه‌ای در معرض ضربه روحی ناشی از کار قرار دارند (همان منبع: ۹۲۱).

روش‌های وقوع ضربات روحی

وقوع ضربه روحی می‌تواند مستقیم و غیرمستقیم باشد. در ضربه روحی مستقیم، فرد به‌صورت واضح در آن درگیر شده و بین احساس و ادراک ضربه روحی فاصله‌ای وجود ندارد به‌مانند زمین لرزه، مرگ یک همکار و یا رخداد سونامی که فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در ضربه روحی غیرمستقیم، 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 ضربه روحی 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 ایجادکننده 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 به‌طور مستقیم به خود ضربه روحی مربوط نمی‌شود و اغلب به‌صورت دفاع اجتماعی بوده و برخلاف برخی علائم مشهود، قابل مشاهده نیستند (شرلی مایتون^۱، ۲۰۱۱: ۴۴).

در ضربه روحی غیرمستقیم، افراد به‌واسطه برخورد با دیگران مانند مشتریان سازمانی ضربه روحی را درک می‌کند در این صورت بین احساس و ادراک ضربه روحی 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 نگاه‌های طعنه‌آمیز جامعه به او و سازمان او دوخته شد، او نیز ضربه روحی را درک می‌کند (ادراک).

مشکل مربوط به ضربه روحی این است که یکباره متوقف نمی‌شود. زمانی که حادثه ایجادکننده ضربه روحی تمام شده است گنجایش انرژی زیادی که در بدن از بین رفته، منجمد شده و سیستم عصبی فرد را تحریک می‌کند (داتون و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۶۷)،

1. Shirley M. Mayton

در هر حال تروما تجربه ایست برای گروه یا فردی که از لحاظ عاطفی بدون آمادگی بوده و تجربه ایست که ساختار دفاعی شخص را در هم می شکند و احساسات شخصی را به طور کلی آسیب پذیر کرده و شخص را هرچند برای مدتی کوتاه، درمانده باقی می گذارد. (هورمن و پت ویوان، ۲۰۰۵: ۱۶۲).

آسیب دیدگی ممکن است به صورت ناگهانی یا تراکمی رخ دهد. برخی سازمانها ممکن است شروع تروماتیکی داشته و ارزش های سازمانی و راهکارهای آنها ممکن است مغایر هنجارهای اجتماعی باشد (همان منبع: ۱۶۸)

روش های مختلف شیوع تروما در سازمانها

در ذیل نمونه هایی از روش های مختلف شیوع تروما در سازمانها بررسی می شود. حوادث آسیب رسان بیرونی و درونی ممکن است سازمان را به صورت تراکمی دچار تروما کنند. این حوادث ممکن است فاجعه بار باشند. مانند کلینیک زنانه که خدمات سقط جنین ارائه می دهد. این کلینیک ممکن است در معرض نگاه خشم آلود جامعه باشد. شیشه های پلاستیکی ضد گلوله در بخش پذیرش و نگاه دقیق کارکنان به ماشین های پارک شده در خیابان، جلوه های فیزیکی و فرهنگی خاصی را به سازمان می دهد. هراس دائمی مشتریان و کارمندان در نهایت سازمان را دچار آسیب کرده و آن را محافظه کارتر می کند. حتی یک کلینیک ممکن است منجر به محتاط تر شدن سایر کلینیکها شود.

سازمانها ممکن است از طریق اعمال درونی آسیب ببینند که به طور مستقیم سازمان را دچار ضربه روحی می کند و ممکن است این اعمال، فعالیت های فاجعه آمیز خاص یا مجموعه ای از فعالیت های آسیب رسان و گاهی اوقات ترکیبی از این دو باشد، مواردی

چون اختلاس مالی، فساد اخلاقی، ستیز میان مدیران و کارکنان و اخراج انبوه کارکنان به عنوان بخشی از تعدیل نیرو از این قبیل می‌باشند. در چنین سازمانی، تنش میان کارمندان و اعضای هیئت مدیره موجب یکسری سوء تفاهم‌ها و ارتباطات آسیب‌رسان و عدم احترام می‌شود. بعد از چند ماه، هیئت مدیره در اثر یک تصمیم‌گیری نامناسب، یکی از کارکنان مقصر از منظر خود را اخراج می‌کند، در نتیجه این اقدام، در طول چندین ماه بعد، پنج کارمند دیگر نیز استعفا داده یا اخراج می‌شوند. اگرچه این مرکز با مشاوران بیرونی برای کمک به آنها برای کنار آمدن با این موقعیت مشورت کرده است اما پریشانی و رنج و شکاف بین کارمندان و اعضای هیئت مدیره حل نشده و می‌تواند مشکلات حادی را در آینده برای سازمان به وجود بیاورد.

همچنین سازمان‌ها ممکن است به طور تدریجی از ناحیه وظیفه اصلی‌شان و ارتباط با ارباب رجوع دچار آسیب شوند. ترومای تدریجی ممکن است به علت در معرض دائمی قرار گرفتن با درد و رنج مشتریان باشد. چنانچه فیگلی و پیرمن شرح داده‌اند کارگران آسیب دیده 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، شده 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

فصل دوم: مفاهیم کلیدی ترومای سازمانی / ۷۱

باشد. بزرگی تلاش‌ها نیازمند تعهدی عمیق بوده و ممکن است به سرانجام نرسد. شکاف بین تعهد و موفقیت و احساسات درونی درباره شکاف‌ها همه بخشی از فرهنگ سازمانی می‌شوند (سندرا بلوم و همکاران^۱، ۲۰۰۸: ۴۹)

1. Sandra L. Bloom and sarah yanosy sreedhar

فصل سوم:

دامنه ضربه روحی سازمانی

مقدمه

بورگجر و همکاران (۲۰۰۴: ۲۲۳) براساس مطالعه خود، ضربه روحی را به چهار

سطح زیر تقسیم نموده‌اند:

۱. فردی

۲. گروهی

۳. سازمانی

۴. اجتماعی

ضربه روحی در سطح فردی

همه افراد در زندگی شخصی خود در معرض حوادثی چون از دست دادن عزیزان،

ابتلا به بیماری‌های سخت و نظایر آن قرار دارند. از دست دادن وابستگی‌های مطلق و یا

حتی خیالی مانند اعتماد، امنیت و یا پرهیزگاری و تقوا می‌تواند باعث ایجاد ضربه روحی در فرد شود (نانسی لیچیر و همکاران^۱، ۲۰۰۹: ۲۰۶).

ضربه روحی شخصی به وسیله روان‌شناسان به عنوان یک شرایط استثنایی توصیف شده است، به طوری که خارج از تجربه معمولی انسان بوده و با یک تهدید جدی نسبت به زندگی او و یا نقص در حالت فیزیکی او همراه است. علاوه بر حوادث یاد شده، نداشتن مهارت لازم برای انجام کار و ضعف مدیریت شخصی و عدم موفقیت در انجام کارها نیز می‌تواند باعث ایجاد ضربه روحی شود. (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۵۵)، در جدول شماره ۱ علائم و نشانه‌های ضربه روحی در سطح فردی نشان داده شده است.

شوکه‌های روحی که فرد به تنهایی آن را تجربه می‌کند و یا پدیده‌هایی که آثار آن گریبان‌گیر یک فرد می‌باشد، ضربه‌های روحی فردی می‌باشند. ضربه روحی فردی به علت عدم وجود شریک احساسی بسیار سخت بوده و در اوایل فرایند به خاطر نداشتن غمخوار و همدرد، اثرات روحی، روانی زیادی را برجای می‌گذارند؛ در برخی موارد تغییرات کوچک در زندگی ما می‌تواند ویران‌کننده باشد. ضربه روحی فردی دارای علائم و ویژگی‌های قابل درکی می‌باشد و می‌تواند به وسیله هر حادثه‌ای یا نیروی احساسی سرعت بگیرد و بر توانایی‌های معمولی فرد غلبه کند؛ مثل تجربه خیانت به اعتماد. (مادها ناز و همکاران^۲، ۲۰۱۱: ۱۳۶).

1. Nancy Leahyer, Urban Wemmerlov, John A. Morris jr

2. Madeha Naz, Zahid Mahmoud, Sadia Seleem, Rizwan Nasser

جدول ۱: علائم و نشانه‌های ضربه روحی در سطح فردی

علائم
اضطراب و دلواپسی
بی‌م و هراس
فلسفه بافی
کاهش تعهد
کاهش وفاداری
بی‌ثباتی در تمایلات
بدگمانی
بی‌علاقگی و بی‌احساسی
درماندگی
غیبت زیاد
عدم تمرکز
عدم موفقیت
افسردگی
عدم اطمینان
کناره‌گیری و عقب‌نشینی

منبع: (بازولی و همکاران: ۱۹۹۸، دکلاک و ساسول: ۲۰۰۷ و سویتزر: ۲۰۰۱)

ضربه روحی در سطح گروهی

گاهی اوقات یک گروه در سازمان دچار ضربه روحی می‌شود. مثل تیم توسعه محصول جدید که با شکست مواجه شده‌اند یا تیم اورژانس در یک بیمارستان. علاوه بر آن، در یک سازمان ممکن است دو گروه به‌طور مداوم با هم دیگر در نزاع باشند و رهبران سازمان قادر به حل این نزاع نباشند. هر یک از این موقعیت‌ها یک نکته جالب را بیان

می‌کند. افراد ممکن است در الگوهای غیرمؤثر گرفتار شده باشند یا ممکن است با مشکلاتی دست به گریبان باشند که به واسطه تبعیت از آن الگوها بروز یافته است.

اگر چه تجربه ضربه روحی در سطح شخصی رخ می‌دهد، ولی اگر تجربه آن با شدت زیادی باشد و اگر به صورت گسترده اتفاق افتاده باشند، در نهایت منجر به ضربه روحی گروهی^۱ (G.T)، می‌گردد (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۵۴)، و همچنین ضربه روحی گروهی نیز می‌تواند توسط گروه‌های دیگر شناسایی شده و آنها را تحت تأثیر قرار داده و بدین وسیله ضربه روحی به بخش‌های چندگانه‌ای از سازمان رسیده و ضربه روحی سازمانی شکل گیرد. (مال هولاند و همکاران^۲، ۲۰۰۵)، (کاوترایت و همکاران^۳، ۲۰۰۷: ۳۱۵). در جدول شماره ۲ علائم و نشانه‌های ضربه روحی در سطح گروهی آورده شده است.

جدول ۲: علائم و نشانه‌های ضربه روحی در سطح گروهی

علائم ضربه روحی
افول خلاقیت‌های گروهی
ضعف عملکرد گروه
کاهش تعهد افراد در گروه
تعارض بین گروه

منبع: (گلوریا بازولی و همکاران: ۱۹۹۸، دکلارک و ساسول: ۲۰۰۷ و تایو سویتزر: ۲۰۰۱)

-
1. Group trauma
 2. Stephen A. Mulholland, Belinda J, Peter and Victorian
 3. Jeffrey L. Courtright, Gerald Z. Slaughter

ضربه روحی در سطح سازمانی

مشابه افراد، سازمان‌ها نیز می‌توانند از تروما رنج ببرند همان‌گونه که شرح آن در مباحث قبلی رفته است ضربه روحی سازمانی می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم و یا یکباره و تدریجی اتفاق بیفتد. (هورمن و پت ویوان، ۲۰۰۵: ۱۶۳). سازمانی که به دلیل اختلاس یکی از مدیران، نامش بر سر زبان‌ها افتاده است، ممکن است دچار کاهش اعتماد مشتریان و از دست دادن جایگاه خود در بازار شود و از این رهگذر ضربه روحی قابل ملاحظه‌ای را دریافت نماید.

ضربه روحی سازمانی نه تنها به آنهایی که مستقیماً در حوادث مربوط به آن مشارکت دارند اثر می‌گذارد بلکه بر آنهایی که، به‌طور غیرمستقیم درگیر آن هستند مثل شاهدان و باقی‌ماندگان نیز اثر می‌گذارد (فیلیپس و آلد، ۲۰۰۶: ۱۵۸)، در اغلب موارد از کسانی که ضربه روحی را تجربه کرده‌اند به‌مانند قربانیان یاد می‌شوند. قربانیان به کسانی اطلاق می‌شود که ضربه روحی را تحمل کرده و در همان شرایط قبلی باقی مانده‌اند و در چنین شرایطی از سازمان‌ها انتظار می‌رود که مستخدمین را تحت تأثیر قرار داده و مراقبت‌های لازم را از آنها به‌عمل آورند (بیل و تیلور، ۲۰۱۱: ۶).

تایو سویتزر (۲۰۰۱)، بیان می‌کند سازمان‌ها ممکن است نه از طریق الگوهای کاری و فردی بلکه توسط روابط بین گروه‌ها و رفتار سازمانی نیز دچار آسیب شوند. در چند دهه گذشته، سازمان‌ها فهمیده‌اند که تنها منبع اصلی آنها برای بقا در یک محیط تجاری و رقابتی، مداخله در امور کارکنان و بهبود آن بوده است. سوءاستفاده از قدرت، از دست

دادن قبولی و پذیرش، حسادت و در برخی مواقع دست پاچگی نسبت به نقش‌های شخص در سازمان‌ها می‌تواند منجر به ضربه روحی سازمانی شود (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۵۳)، در زیر طی جدول شماره ۳ علائم ضربه روحی سازمانی آورده شده است.

جدول ۳: علائم و نشانه‌های ضربه روحی در سطح سازمانی

علائم ضربه روحی در سطح سازمانی
کاهش تعهد سازمانی
تحلیل رفتن انگیزه کارکنان
ضعف عملکرد سازمان
جو نامناسب سازمانی
کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان

منبع: (گلوریا بازولی و همکاران: ۱۹۹۸، دکلارک و ساسول: ۲۰۰۷ و تایو سویتزر: ۲۰۰۱)

ضربه روحی در سطح جامعه

جامعه ما جامعه‌ای سازمانی است. ضربات روحی سازمانی به راحتی می‌تواند به جامعه منتقل شود و جامعه را متأثر سازد. مثلاً استفاده از روغن پالم در برخی مواد خوراکی توسط یک یا چند شرکت و سازمان و یا حادثه مربوط به بخیه چانه کودکی در بیمارستان امام خمینی شهر اصفهان، کل جامعه را درگیر خود نمود.

سازمان‌ها به عنوان شبکه‌ای از نهادهای اجتماعی ایفای نقش می‌کنند، ساختارهای اجتماعی در خط‌مشی‌گذاری‌ها مؤثر واقع می‌شوند؛ دولت‌ها علاوه بر تأمین نیازها و خواسته‌های سازمان‌ها، منافع عام و ذی‌نفع‌ها را نیز مدنظر قرار می‌دهند. (بازولی و

همکاران^۱، (۱۹۹۸:۱۱۴۱) در جدول شماره ۴ علائم ضربه روحی در سطح جامعه نشان داده شده است.

جدول ۴: علائم ضربه روحی در سطح جامعه

علائم ضربه روحی
ایجاد نگرانی و وحشت در جامعه و گسترش آن یاس و سرخوردگی اجتماعی افزایش مهاجرت و پناهندگی کاهش رشد اجتماعی در ابعاد دیگر رشد سازمان‌ها و گروه‌های حقوق بشری

منبع: (گلوریا بازولی و همکاران: ۱۹۹۸، دکلا رک و ساسول: ۲۰۰۷ و تایو سویتزر: ۲۰۰۱)

در ضربات روحی اجتماعی، حضور نمادین در کنار حادثه دیدگان، عامل مهمی در کاهش ضربات روحی محسوب می‌شود (بیل و تیلور، ۲۰۱۱: ۶). به عنوان مثال اعلام عزای عمومی در ایران به دلیل همدردی با حادثه دیدگانِ منا از این نوع می‌باشد. به طور کلی پناه‌دادن حادثه دیدگان و حمایت و همدردی مسئولین و شخصیت‌های معروف با آنها در درمان ضربات روحی اجتماعی بسیار مؤثر می‌باشد.

ضربه روحی به عنوان یک علم میان رشته‌ای

لازم به توضیح است که مباحث علمی ضربه روحی ابتدا بعد از جنگ جهانی دوم فقط در حوزه پزشکی مطرح شد و بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در امریکا به صورت

1. Gloria j. bazzoli,,rita harmata and cheeling chan

رسمی وارد مباحث علمی رشته‌های جامعه‌شناسی، و مدیریت بحران شد و اخیراً وارد برخی رشته‌هایی نظیر، مدیریت و سازمان و علی‌الخصوص مباحث رفتار سازمانی و علوم سیاسی شده است.

جدول ۴: ضربه روحی به‌عنوان یک علم میان رشته‌ای

علوم و رشته‌های مرتبط با هر سطح	سطح
حوزه بحث رشته‌های روان‌شناسی، پزشکی، علوم تربیتی و مددکاران اجتماعی	سطح فرد
حوزه بحث رشته‌های علوم اجتماعی و مردم‌شناسی	سطح گروه
حوزه بحث مدیریت و سازمان و رفتار سازمانی	سطح سازمان
حوزه بحث رشته‌های مدیریت بحران، علوم اجتماعی و سیاسی و مردم‌شناسی	سطح جامعه

فصل چهارم:

راهکارهای کاهش ضربات روحی سازمانی

مقدمه

ضربه روحی سازمانی، پدیده‌ای است که بر توانایی افراد، گروه‌ها و سیستم‌های سازمانی اثر منفی گذاشته، و باعث از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی سازمان می‌شود. اگر سازمان نتواند ضربات روحی وارده را مدیریت نماید، در آن صورت سرعت دستیابی سازمان به اهداف موردنظر به دلیل از دست رفتن انگیزه و روحیه کارکنان، کاهش چشمگیری می‌یابد. هدف فصل حاضر این است تا راهکارهای کاهش و مدیریت ضربات روحی سازمانی را ارائه نماید.

ویژگی‌های یک سیستم آسیب دیده

به اعتقاد هورمن و ویوان (۲۰۰۵)، سازمان‌ها نیز همانند افراد، دچار آسیب و ضربه روحی شده و ممکن است به دلیل ناامیدی، فشار روحی و اضطراب به وضعیتی که

اصطلاحاً «استرس سازماندهی شده بعد از ضربه روحی» نامیده می‌شود، گرفتار شوند. از نظر این دو اندیشمند، ویژگی‌های سیستم‌ها و سازمان‌های آسیب دیده و دچار ضربه روحی به شرح زیر است:

۱. روابط خصمانه با محیط خود

زمانی که عملکرد سازمان از سوی محیط و ذی‌نفعان با انتقاد مواجه می‌شود و محیط سازمان آشفته و غیرحمایتی می‌شود، سازمان سعی می‌کند با کاهش روابط با محیط و اتخاذ مواضع تدافعی، خود را از پیامدهای منفی محیط دور نگه دارد. بنابراین سازمان از حالت سیستم باز خارج شده و به سمت یک سیستم بسته حرکت می‌کند و در لاک خود فرو می‌رود. جدا شدن از محیط و انزوای سازمانی از جمله نتایج خصمانه شدن روابط سازمان با محیط خود است.

۲. افزایش روابط و تعاملات درونی

وقتی سازمانی روابط خود با محیط را کاهش می‌دهد، سعی می‌کند تا با افزایش تعاملات درونی با اعضا، خلاء رابطه با محیط را جبران کند. در این حالت به اعتقاد فردمن (۱۹۸۵) یک زمینه و جو عاطفی و وابستگی‌های متقابل عاطفی در سازمان به وجود می‌آید. زمانی که در اثر ضربه روحی، فرهنگ سازمان صدمه می‌بیند، این تعاملات درونی به عنوان تقویت کننده و ترمیم کننده فرهنگ سازمانی عمل می‌نمایند. نکته قابل ذکر اینکه، در اغلب مواقع توجه صرف به درون، خود باعث بروز مشکلات خاصی می‌شود؛ به طوری که در برخی از سازمان‌ها، سیستم‌های هنجاری جدیدی در اثر ضربه روحی به وجود می‌آید و

کسانی که به طور صحیح عمل یا فکر نمی کنند رشد می یابند و این ممکن است باعث مسموم شدن جو سازمانی شود.

۳. افزایش تنش و اضطراب و ناامیدی

دور شدن از محیط بیرونی و محدود شدن به محیط درونی ممکن است تنش و اضطراب اعضای سازمانی که دچار ضربه روحی شده است را به دلیل غالب شدن حس بی پناهی و ناامیدی، افزایش دهد.

اگرچه سه ویژگی بالا به طور جداگانه ارائه شد، اما همه این موارد، در عمل با هم و به صورت پیوسته اتفاق می افتند. مرزهای محدود اغلب انرژی سازمان را کاهش داده و دیدگاه محدودی به فرایندهای سازمانی تزریق کرده و محیط داخلی را سمی نموده و تنش و چند قطبی شدن را به ارمغان می آورد. در این حالت ناامیدی سراسر سازمان را فرا می گیرد و همه این موارد با هم سازمان را به سمت افول و اضمحلال سوق می دهد (هورمن و ویوان، ۲۰۰۵: ۱۵۹)

منشاء و زیربنای ضربه روحی سازمانی

ضربه روحی در سازمانها می تواند ناشی از عوامل متعددی باشد. نکته بسیار مهم در رابطه با عوامل ایجادکننده ضربه روحی این است که دارای ساختار خاصی نبوده و از فردی به فرد دیگر متفاوت می باشد، زیرا ارزشها، روحیات، تجربیات و در کل فرهنگی افراد با همدیگر متفاوت بوده و بر این اساس درجه اثرگذاری هر عامل بر افراد متفاوت خواهد بود. عاملی که برای شخصی بسیار جدی و حیاتی می باشد، در صورت بروز بحران

در آن زمینه، ضربه روحی شدیدی به فرد وارد خواهد کرد و این عامل ممکن است برای فردی دیگر جدی نبوده و در صورت بروز همان حادثه با یک بی تفاوتی و یا یک عصبانیت لحظه‌ای بر طرف شود. تفاوت‌های فردی حساسیت‌های روحی و روانی متفاوت افراد را توجیه می‌کند (بیچکی و اوخاسین^۱، ۲۰۱۱: ۲۴۳).

در سازمان‌ها سه دسته عوامل احساسی، کاری و سازمانی می‌تواند به عنوان سرمنشاء و عامل ایجادکننده ضربه روحی تلقی شود.

۱. عوامل احساسی

عوامل احساسی ریشه در تعارض بین انتظارات فرد با انتظارات سازمان دارد. زمانی که انتظارات سازمان با روحیات و خواسته‌ها و انتظارات کارمند متناسب نیست، در این حالت فرد از لحاظ احساس دچار مشکل شده و از این ناحیه دچار ضربه روحی و آسیب می‌شود. هر شخصی سعی می‌کند که خود را با محیط اطراف خود تطبیق دهد ولی در این فرایند، مواردی اغلب ناگهانی و غیرمنتظره که فرد انتظار رخداد آن را نداشته و برای مقابله با آن نیز آمادگی ندارد اتفاق می‌افتد. این موارد احساسات و روان فرد را مورد حمله قرار داده و اعصاب و روان وی را به شدت تحریک می‌کند. اغلب ممکن است این واقعیت را مترادف با تعارض شخصی تلقی کنند؛ ولی واقعیت این است که ضربه روحی بسیار شدیدتر و دامنه‌دارتر از تعارض می‌باشد. اگرچه تعارض‌های شدید می‌تواند به ضربه

1. Beth A. Bechky and Gerardo A. Okhuysen

روحی منجر شوند، اما افراد در طول زندگی خود ضربه‌های روحی ناشی از عوامل احساسی را بیشتر به یاد می‌آورند (کاترین برد و همکاران^۱، ۲۰۰۴).

۲. عوامل کاری

عوامل کاری به وجود آورنده ضربه روحی، ریشه در ماهیت کار فرد دارند. هر عاملی در سازمان که انجام کار صحیح و راحت را از فرد سلب کند و تنش‌هایی را به فرد وارد کند می‌تواند به عنوان یک عامل کاری ایجاد کننده ضربه روحی تلقی شود. این دسته عواملی را شامل می‌شود که ناشی از ماهیت کار شخص می‌باشد. به عنوان مثال، نگهبان یک بیمارستان هر روز با بیماران تصادفی و مصدوم مواجه شده و یا کارگران یک معدن با سوانح بی‌شماری دست و پنجه نرم می‌کنند. عوامل کاری معمولاً به صورت غیرمستقیم عمل می‌کنند و در طول زمان اثر می‌گذارند (اوتلای و همکاران^۲، ۲۰۰۶: ۶۵).

برخی ممکن است نتوانند بین عوامل احساسی و کاری تمایز قائل شوند، باید دانست که عوامل احساسی بیشتر ناشی از ساختار احساسی و فکری درون فرد است و در آن عوامل آزاردهنده، ناشی از عوامل درونی فرد و عدم تطبیق روحیه فرد با انتظارات و شرایط جدید سازمان است، اما عوامل کاری عواملی هستند که در آن ماهیت کار و شغل فرد عامل اصلی ایجاد ضربه روحی می‌باشد؛ تعارضات و ابهامات شغلی شدید را در نظر بگیرید و یا سانحه‌ای که هنگام کار کردن بر ای فرد رخ می‌دهد؛ اینها در دسته عوامل کاری قرار می‌گیرند و این شرایط برای هر شخص دیگری نیز آزاردهنده می‌باشد ولی عکس‌العمل

1. Catherine Baird, George , Kernohan
2. christian N. Outlay,poornima Krishnan, cran ganathan

افراد در برابر خبر کشته شدن هزاران نفر در یک سانحه طبیعی ممکن است بسیار متفاوت باشد و این یک عامل احساسی است (گری بلاو^۱، ۲۰۰۷: ۳۸۵).

۳. عوامل سازمانی

عوامل سازمانی ایجادکننده ضربه روحی، شامل عوامل محتوایی و فرایندی سازمان می باشد. برای مثال رفتارهای نامناسب مدیران، جو نامناسب حاکم بر سازمان، ساختار سازمانی، فرایندهای کاری، تغییر سازمانی، ادغام و ترکیب واحدها و تعدیل نیرو می توانند عامل سازمانی در ایجاد ضربه روحی تلقی شوند (گرینبرگ و همکاران^۲، ۲۰۱۰: ۴۳۲)، نکته قابل ذکر این است که عوامل به وجود آورنده ضربه روحی فقط محدود به سه دسته عامل فوق نمی شود و ممکن است عوامل دیگری نیز در این امر دخیل باشند (کلین و همکاران^۳، ۲۰۰۶: ۵۹۴).

عوامل کاهش دهنده اثرات ضربه روحی در سازمان

۱. وجود رهبر توانمند در سازمان

رهبر یک سازمان از نقش فوق العاده مهمی در آماده سازی افراد و سازمان برای مقابله با رویدادهای دشوار برخوردار است. به اعتقاد استورااک^۴ و همکاران (۱۹۸۸)، علاوه بر آماده بودن یک سازمان از لحاظ روانی برای مقابله با شرایط دشوار، رهبران باید

1. Gary blau
2. Neil greenberg,Victoria longston,brian everitt and et al
3. Katherin J. Klein,janathan c. ziegert,Andrew P. Knight and yau xiao
4. Shirvastorac

زیرساخت‌های فیزیکی و اجتماعی را آماده نموده و سیستم‌های نظارتی و مراقبتی خاصی را تشکیل دهند. آنها باید خدمات اضطراری را افزایش داده و ظرفیت‌های عملکردی را توسعه دهند. علاوه بر این، از آنجایی که در رویدادهای دشوار، تبادل اطلاعات به‌کندی صورت می‌گیرد، تقویت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای سرویس‌دهی مناسب در زمان وقوع رویدادهای دشوار، یک ضرورت می‌باشد.

۲. شفاف‌سازی امور

به منظور کاهش دادن ضربات روحی، شفاف‌سازی امور و پاسخ‌دهی به ابهامات ناشی از رویدادهای دشوار، یکی از وظایف اصلی مدیران و رهبران سازمانی می‌باشد. در این حالت باید رهبر سازمان با راهنمایی کارکنان و مداخله در سامان‌دهی اوضاع، در جهت کاهش ابهام و رفع شایعات و شفاف نمودن مسیر حرکت گام بردارد.

۳. بازسازی و برگشت به حالت مساعد قبلی

کلیر و پیرسون^۱ (۱۹۹۸)، چنین بیان کرده‌اند که سازمان‌ها نیازمند آن هستند تا پس از رویدادهای دشوار، به بازسازی مجدد امور بپردازند تا آثار منفی حاصل از رویدادهای دشوار و آسیب‌های فردی را به حداقل برسانند.

به اعتقاد پولی و ماکسلی^۲ (۲۰۰۴)، افراد پس از رویدادهای دشوار، به‌فرصتی برای انعکاس احساسات و نیازهای درونی خود در یک محیط حمایتی احتیاج دارند. در این

1. Clair and Pearson

2. Pulley and Maxley

شرایط آنها به رهبری با بصیرت نیاز دارند تا آنها را به سطوح کافی امنیت روان شناختی که برای مقابله با رویدادها لازم است، برساند. بدون وجود چنین رهبری، سازمان‌ها نمی‌توانند منابع از دست رفته یا وضعیت مطلوب گذشته را احیاء نمایند.

۴. در نظر گرفتن احتمال وقوع رویدادهای دشوار

در نظر گرفتن احتمال وقوع رویدادهای دشوار در آینده و آمادگی برای مقابله با آن می‌تواند به کاهش ضربات روحی آتی یک سازمان کمک کند.

۵. در نظر گرفتن نوع تهدید

هر نوع از تهدیدات اعم از روانی یا فیزیکی، نیازمند ارائه پاسخی متفاوت از سوی رهبری می‌باشد. کارکنان به رهبری نیاز دارند که در زمان مقتضی و متناسب با نوع تهدید، بهترین عملکرد را داشته باشد. (همان منبع: ۹۰۳).

زمانی که افراد از رویدادهای دشوار به سلامت عبور می‌کنند، جو اعتماد، انتقاد سازنده و مطرح کردن مسائل اساسی در سازمان رایج می‌گردد، در این صورت سیستم‌های اجتماعی توسعه می‌یابند و افراد قادر خواهند شد تا الگوهای اعتمادساز را شناسایی نموده و متناسب با آن عمل کنند. زمانی که افراد رو به پیشرفت هستند از محدودیت‌های موجود در روابطشان خارج می‌شوند (هورمن و پت و یوان، ۲۰۰۵: ۱۵۹).

اقدامات سازمانی برای مدیریت ضربات روحی

هر سازمانی، درحالی که فعالیت‌های روزمره خود جهت رسیدن به اهداف را انجام می‌دهد، می‌تواند چهره یک سازمان اداره‌کننده ضربه روحی را به خود بگیرد چنین

سازمان‌هایی باید دارای ویژگی‌ها و شرایط خاصی باشند و فعالیت‌هایی را در جهت کاهش و درمان ضربه روحی انجام دهند که به برخی از آنها در این بخش اشاره می‌شود.

۱. ایجاد همدلی

موقعی که مردم در خصوص راه‌های التیام درد دیگران صحبت می‌کنند اولین چیزی که به ذهن‌ها خطور می‌کند همدلی است. همدلی یعنی شریک شدن در غم و شادی دیگران و افزایش تفاهم و درک مشترک با آنها (شرلی مارتون، ۲۰۱۱: ۴۵). بنابراین وظیفه رهبر سازمان است تا فضای لازم برای ایجاد همدلی و تفاهم را در سازمان به‌وجود آورد.

۲. کنار آمدن با ضربه روحی

برای کارکنان، رفتار نوع دوستانه از طرف سازمان مهم است. مردمی که درد و ناراحتی دارند پریشانی خودشان را به محیط کاری می‌کشاند و اگر چنانچه با آنها رفتار مناسبی وجود نداشته باشد آنها ممکن است در برابر مشتریان و همکاران به‌صورت غیردوستانه برخورد کنند. (شرلی مارتون، ۲۰۱۱: ۴۵)

از دست دادن کسی یا چیزی و ضربه روحی، قسمتی از زندگی هر انسان و سازمان است. هر حادثه جدید مربوط به ضربه روحی، زخم‌های قدیمی را باز می‌کند و فرصت مناسبی را برای درمان و التیام ارائه می‌دهد. بنابراین کنار آمدن با ضربه روحی یک قسمت طبیعی از تلاش و کوشش بهبود سازمانی (OD) است. امروزه آسیب‌های مربوط به شغل و کار که بیشتر در اثر دگرگونی و تغییرات محیطی می‌باشد، خیلی زیاد است. با قبول و پذیرش وجود ضربه روحی سازمانی و باز کردن زخم مربوط به آن، که مشکل نامیده

می‌شود، امکان رفع مشکل فراهم می‌شود. سازمانی می‌تواند ضربه روحی را کنار بگذارد و دیدگاه مثبتی ایجاد کند که مستخدمین را قادر سازد تا آن را قبول کرده و حوادث مربوط به آن را پشت سر بگذارند. (دکلارک و ساسول، ۲۰۰۷: ۵۶)

۳. تقویت مبانی دینی

دورکیم می‌گوید: انسان «دین‌ورز» قدمتی بیش از انسان «هوش ورز» دارد. تحقیقات ثابت کرده که ایمان راسخ و داشتن اعتقادات دینی در حفاظت فرد در مقابل ضربات روحی بیشترین تأثیر را دارد. امروزه پزشکان برای معالجه روان‌پریشی، استحکام پایه‌های دینی فرد را، در اولویت قرار می‌دهند و به کار بردن دارو را به‌عنوان روش مکمل می‌دانند که به بیمار کمک سطحی و موقتی می‌کند. اجرا کردن دستورهای الهی و سنت‌های نبوی در دفع فشار عصبی اهمیت به‌سزایی دارد به‌طوری که فرد در برابر شدیدترین ضربات عصبی چون درخت تناوری استوار می‌ایستد. (مایکنام، ۱۳۷۷: ۲۰)

۴. تقویت مهارت‌های سازگاری

انسان سازگار کسی است که از سلامت روانی برخوردار باشد و متقابلاً کسی از نظر روانی سالم است که مهارت‌های سازگاری را بشناسد و به کار گیرد. منظور از توانایی‌ها و مهارت‌های سازگاری روش‌هایی است که فرد توسط آنها به حل مشکلات می‌پردازد. این مهارت‌ها اختصاصی بوده و به خصوصیات شخصی فرد بستگی دارد. سازگاری به‌طور کلی یعنی رابطه‌ای که هر ارگانیزم نسبت به وضع موجود با محیط اطراف برقرار می‌سازد. (هندلی، ۱۳۸۲: ۲۲۱)

۵. تقویت روابط خانوادگی

چنانچه خانواده بخواند در مقابل تغییرات معمولی و بحران‌های خارق‌العاده مقاومت نماید، باید در تطابق خود با شرایط سخت‌انعطاف‌پذیر و خلاق باشد. در واقع این خانواده است که با وضع قوانین خاص خود و ایجاد سازگاری‌های لازم در سایه وابستگی عاطفی و احساس مسئولیت در قبال هر یک از اعضاء با مشکلات و فشارهای وارده بر خانواده به ستیز برخاسته و آنها را مغلوب می‌سازد. در واقع بنیان خانواده با به‌کارگیری شیوه‌های ارتباطی درست و قوی مستحکم‌تر شده و به‌صورت دژی محکم قادر به مقاومت در قبال تنش‌ها و فشارهای داخلی و خارجی می‌باشد. (بنسون و استوارت، ۱۳۷۹: ۲۴۴)

۶. تقویت ارتباطات صحیح

ارتباطات صحیح می‌توانند از عوامل زیر ناشی شوند:

* رفتار کردن یا سخن گفتن به‌طور واضح

* بیان احساسات با تشریح تجربیات و افکار خود و نه بیان جملات به‌صورت سرزنش طرف مقابل (چرا که این امر او را در مقام دفاع قرار می‌دهد)، تطبیق یافتن با موارد ضربه‌ساز، هنگامی که احساس کنیم سایرین به‌هنگام جدال برای تشویق ما آمده‌اند، آسان‌تر می‌باشد. هنگامی که به‌مقابله با ضربات روحی می‌پردازیم، اگر بدانیم که دوستی ما را حمایت می‌کند، حل آن مشکلات آسان‌تر خواهد بود. (هندلی، ۱۳۸۲: ۲۷۰).

فصل پنجم:

ضربه روحی در سازمان‌های دولتی

مقدمه

کارکنان همه سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی در معرض آسیب‌ها و ضربات روحی مختلف می‌باشند. مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی به دلیل لزوم تبعیت از قوانین و مقررات دولتی، و پاسخ‌گویی به نهادهای نظارت‌کننده دولتی در مقایسه با سازمان‌های بخش خصوصی که با آزادی عمل بیشتری فعالیت می‌کنند، بیشتر در معرض استرس و ضربات روحی هستند.

عوامل ایجادکننده ضربه روحی در سازمان‌های دولتی

در سازمان‌های دولتی عوامل مختلفی وجود دارد که منجر به ضربه روحی می‌شوند. در اغلب سازمان‌ها دلایل ضربات روحی معمولاً شامل عوامل ساختاری، عوامل انسانی و عوامل محیطی است (لینه هادیلستون همکاران و ۲۰۰۷: ۲۰۳) در ذیل به بررسی و توصیف عوامل مؤثر در بروز ضربه روحی در سازمان‌های دولتی و نمونه‌هایی از آن می‌پردازیم.

عوامل فرهنگی

شکل‌گیری فرهنگ سازمانی به‌زمان شروع سازمان برمی‌گردد. بنیان‌گذاران سازمان، در طی مراحل شکل‌گیری سازمان، ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات و پیش‌فرض‌های خود را به‌همراه جنبه‌های ملموس فرهنگ نظیر نوع لباس پوشیدن پرسنل، نوع گفتار و رفتار آنها، نوع دکوراسیون و معماری محل کار و نظایر آن را مورد تأکید قرار داده و آنها را در برنامه‌ریزی‌های خود ملحوظ می‌کنند. اقدامات این‌چنینی به‌مرور در حافظه سازمانی ثبت شده و مبنایی برای رفتار افراد در سازمان به‌وجود می‌آورد. خُلق و خوی افرادی که به‌عنوان کارمند به سازمان می‌پیوندند، علی‌رغم تمام دقتی که در مرحله جذب آنها صورت می‌گیرد، ممکن است با فرهنگ سازمان منطبق نباشد؛ در این صورت عدم انطباق فرد با فرهنگ حاکم بر سازمان می‌تواند به‌عنوان یک عامل ایجادکننده ضربه روحی برای او عمل کند (Helman، ۱۹۹۴).

فرهنگ یک زبان عمومی و روش تفکر درباره هدف سازمانی و وظیفه اصلی را ارائه می‌دهد. فرهنگ از تجربه، شناخت، پذیرش و نقش افراد حمایت نموده و دیدگاه افراد درباره جهان و سازمان را متأثر می‌سازد. (شانا هورمن و پت ویوان، ۲۰۰۵: ۱۵۸)

فرهنگ بر جامعه‌پذیری و هویت و تعیین افراد خودی و غیر خودی تأثیرگذار است. هر عامل فرهنگی از توانایی ایجاد یک ضربه روحی برخوردار است. اعضای مشابه یک سازمان، ممکن است به خاطر چارچوب فرهنگی متفاوت (فردی، خانوادگی، اجتماعی و سیاسی، معنوی، و غیره) درک مشابه‌ای از اولویت‌ها و ارزش‌های مورد تأکید سازمان نداشته باشند. این مسئله امروزه به علت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها و علی‌الخصوص سازمان‌های چندملیتی و جهانی بسیار مد نظر می‌باشد. فرهنگ یک سازمان برای برخی افراد می‌تواند آزاردهنده و آسیب‌زا باشد. برای مثال یک فرد صادق و راستگو را در نظر بگیرید که در یک سازمان تجاری که دارای محیط رقابتی شدیدی است، کار می‌کند و در آنجا به خاطر موقعیت سازمان باید رفتارهایی را که خود نمی‌خواهد ولی سازمان می‌خواهد مانند مخفی‌کاری، حيله‌گری برای گمراه کردن رقیب و شاید هم دروغ گفتن را از خود بروز دهد (جولیا بالا و کرامر^۱، ۲۰۱۰: ۲۷).

سیستم‌های مدیریتی غیردموکراتیک

در دنیای پیچیده و متحول کنونی سازمان‌ها نه تنها برای موفقیت و ادامه حیات باید از دانش و استعدادهای کلیه کارکنان استفاده کنند، بلکه باید تدابیری اتخاذ کنند تا تمام

کارکنان را در برنامه‌ها و تصمیم‌های سازمانی مشارکت دهند. شرایط کنونی و الزامات محیط‌های کنونی با سیستم‌های غیردموکراتیک سازگار نبوده و هر تصمیمی برای کنار گذاشتن کارکنان و سرکوب آنها می‌تواند عاملی برای ایجاد یک ضربه روحی باشد. برای مثال در سطح اجتماعی انقلاب‌های شمال آفریقا و خاورمیانه مثال خوبی در این زمینه می‌باشند (دگلما^۱، ۲۰۰۹).

حاکمیت عوامل سیاسی

این واقعیت که کارکرد ادارات دولتی با سیاست در هم تنیده شده است، جای بحث ندارد، اما از طرف دیگر استقلال نسبی هر سازمانی تا اندازه‌ای باید حفظ گردد. ظرفیت سیاسی افراد و حتی گروه‌ها و سازمان‌ها با هم یکسان نبوده و در برخی موارد ممکن است مورد سوءاستفاده‌های سیاسی قرار گیرند. گروه‌های ذی‌نفوذ و صاحبان قدرت و تمامی آنانی که در سازمان منافع را دنبال می‌کنند و تا اندازه‌ای در امورات سازمان دخالت می‌کنند؛ برخی مواقع به خاطر حفظ منافع شخصی، تصمیماتی بر خلاف مصلحت‌های سازمانی گرفته می‌شود. دیکته کردن روش‌های اجرایی، ازدیاد قوانین و مقررات و... پویایی و انعطاف‌پذیری را از سازمان و کارکنان گرفته و نوعی سرخوردگی و کلافگی را به کارکنان تحمیل می‌کند (گاوین و همکاران^۲، ۲۰۰۳)، و همچنین، هر چه رفتارهای سیاسی در سازمان افزایش یابد فضای عاطفی حاکم بر سازمان را کاهش می‌دهد، و همه این موارد می‌توانند به بروز یک ضربه روحی سازمانی منجر شوند.

1. Thomas Degloma

2. Joanne H. Gavin, James , Cary. L. Cooper and Jonathan. D.

انتصاب مدیران نالایق

اقتضای سازمان‌های دانشی این است که از دید مدیریتی، به سمت رهبری حرکت کنیم و بر این اساس رابطه کارکنان با مدیران باید به سمت روابط پدر و فرزند حرکت کرده و مدیران به عنوان قافله سالاران مسیر رشد و توسعه در همه ابعاد، بر زندگی کاری افراد تأثیر گذارند. آنها با نحوه برخورد، منش، آداب و رسوم، اخلاقیات، روحیات کار و...، کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. رهبری پویا و مشترک، ایجاد گروه‌های هماهنگ، ایجاد یک خط عملیاتی قوی، استفاده مناسب از متخصصین و کارشناسان و برخورد مؤثر با چالش عدم اطمینان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اینها از جمله مباحثی است که امروزه هر مدیری باید راهکارهای مناسبی برای برخورد با آنها تدوین کند در غیر این صورت، سازمان دچار آشفتگی شده و آثار زیانبار زیادی خواهد داشت (کلین و همکاران^۱، ۲۰۰۶: ۵۹۷)، انتصاب مدیران نالایق ممکن است نتیجه حاکمیت عوامل سیاسی باشد ولی آنها، به هر روشی که انتصاب شوند نخواهند توانست مسیر صحیحی را پیموده و ضربه‌های روحی بزرگی را بر افراد و سازمان وارد خواهند کرد. (جان داتون و همکاران، ۲۰۰۲: ۵۹)

محیط فیزیکی نامناسب

همه دوست دارند در سازمانی کار کنند که دارای فضای بسیار بزرگ، ساختمان زیبا و در یک منطقه عالی شهر باشد و در ذهن مردم این سازمان یک سازمان بزرگ جلوه کند. علاوه بر اینکه، هر محیط فیزیکی باید از امکانات و وسایل لازم برای انجام کار برخوردار

1. Katherine J. Klein , Andrew Jonathan and Yan Xiao.

باشد، باید همچنین قادر باشد امکانات استراحت و رفاه داخلی کارکنان را فراهم سازد. ایجاد غذاخوری و نمازخانه در داخل اداره نمونه‌ای از آنهاست. علاوه بر فضای فیزیکی تمیز و مرتب، استفاده از امکانات و تجهیزات مدرن و شیک در روحیه کارکنان اثرگذار است. هر سازمان یک دید استراتژیک را در ذهن مشتریان خود و جامعه ایجاد می‌کند. مردم در یک جامعه براساس همین دیدگاه استراتژیکی که سازمان در ذهن آنها باقی می‌گذارد (وجه سازمان)، سازمان‌ها را رتبه‌بندی می‌کنند. محیط فیزیکی سازمان در شکل‌گیری دیدگاه مردم نسبت به سازمان مؤثر است. از یک نگاه، اندازه اتاق، میزان و نوع تجهیزات هر کارمندی نشان‌دهنده میزان قدرت هر فرد در سازمان می‌باشد و هر چقدر در سطوح سازمانی به سمت بالاتر حرکت می‌کنیم، شاهد اتاق کاری زیبا و شیک‌تر با امکانات عالی و زیاد هستیم (هچ، ۱۳۸۵: ۴۰۵-۴۱۱)

اگر کارمندی برای انجام امورات خود وسایل و امکانات لازم و کافی نداشته باشد و همچنین زمانی که فرد احساس می‌کند محیط فیزیکی وی متناسب با شأن و مقام او در سازمان نمی‌باشد، ضربه روحی پدید خواهد آمد (گرینبرگ و بارون، ۱۹۹۶: ۱۴)

سیاست‌های منابع انسانی:

دو مورد از عوامل مهمی که در حوزه منابع انسانی ممکن است برای افراد آزاردهنده

باشد عبارت‌اند از:

۱. نبود عدالت در سازمان

۲. اخراج و تعلیق کارکنان

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 (تایلر و لیند، ۱۹۸۴). رویکرد عدالت اعتقاد دارد که تصمیم‌های اخلاقی باید مبتنی بر معیارهای برابری، بی‌طرفی و انصاف باشند. سه نوع عدالت برای مدیران مهم است که عبارت‌اند از:

- عدالت توزیعی

- عدالت رویه‌ای

- عدالت مراوده‌ای

عدالت توزیعی به عدالت مدیران سازمان در توزیع منابع و فرصت‌ها بین کارکنان اشاره دارد؛ مثل تخصیص مزایا، اضافه کار و فرصت‌های ارتقاء.

عدالت رویه‌ای به تدوین قوانین، مقررات و رویه‌های عادلانه در سازمان و اعمال یکسان قانون و مقررات برای همگان اشاره دارد.

عدالت مراوده‌ای به رفتار عادلانه و غیر تبعیض‌آمیز مدیران با کارکنان نظیر رفتار محترمانه و صادقانه با آنها اشاره دارد (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۰-۴۳)

احساس عدالت برای افراد مهم بوده و اگر احساس کنند که از ناحیه این سه نوع عدالت، به آنها ظلم شده و سازمان و یا دیگران حق آنها را پایمال می‌کند و برای اخذ

حقوق خود با موانع رسمی و غیررسمی سازمانی مواجه شوند، در معرض ضربه روحی قرار می‌گیرند.

۲. اخراج و تعلیق کارکنان:

تأثیر اخراج و کم کردن تعداد کارکنان در سازمان‌ها یکی از اساسی‌ترین موضوعاتی است که باعث ایجاد ضربه روحی عاطفی می‌شود.

Moall (۱۹۹۹)، از کارکنانی که بعد از تجربه یک رکود یا تعدیل نیرو، در سازمان باقی مانده‌اند تحت عنوان بازماندگان یاد می‌کند. وفاداری و تعهد این بازماندگان به دلیل ترس از تعدیل نیروی مجدد به شدت کاهش می‌یابد و تعدیل نیرو از سوی سازمان به عنوان عامل ایجاد ضربه روحی در آنان عمل می‌کند.

ضربه روحی بازماندگان، موجب افزایش برخوردها در محل کار (گیلسون، هاردو و گر ۲۰۰۴)، (نور، ۱۹۹۳)، بیزاری از خطر کردن (کاسکیو، ۱۹۹۳) و جلوگیری از ابداع و حل مشکل می‌شود، کمبود شبکه‌های اجتماعی (ذرتی و باومن، ۱۹۹۵) مانع از کارآیی و ایجاد انگیزه بعد از واقعه‌ی تعدیل نیرو می‌شود. درحالی‌که کارمندان اخراج شده ممکن است حمایت شخص ثالث و تجربه‌ی یک‌سری فرصت‌ها را دریافت کنند، کارمندان به جا مانده (بازماندگان)، با فرصت کم، تجربه فشار زیاد و جدال با اضطراب و ابهام و وظیفه در محیط سازمانی روبه‌رو می‌شوند (شرلی مارتون، ۲۰۱۱: ۴۳)

چادویک و دیگران (۲۰۰۴)، سیاست‌های منابع انسانی پشتیبان را به عنوان متغیری حیاتی در بهبود عملکرد افراد مبتلا به ضربه روحی مشخص کرده‌اند: افزایش احساس امنیت

فصل پنجم: ضربه روحی در سازمان‌های دولتی / ۱۰۱

شغلی در بازماندگان، ایجاد اطمینان تخصصی، سرپرست‌های دارای مهارت در مشاوره و آموزش مهارت‌ها و افزایش ارتباط مدیریتی بیشترین تأثیر را بر نگرش و عملکرد بازماندگان دارد.

داتا و دیگران (۲۰۱۰)، همچنین فاکتورهای متعددی را به‌عنوان عواملی برای تسکین پیامدهای منفی کم کردن تعداد و کاهش سرسپردگی و درگیری‌های شغلی کارمندان بیان کرده‌اند. اینها شامل صراحت، تطابق و ارتباط مفید، حمایت سرپرست و گروه کار، عکس‌العمل‌های مثبت از جانب بازماندگان، ادراک بی طرفی و عدالت، مدیریت قابل اعتماد، احساس کنترل بر شرایط و خودبستگی، درگیری و صاحب اختیار بودن، درونداد مجاز، بیان دیدگاه‌ها و قبول تصمیمات اتخاذی مدیران می‌باشد. (همان منبع: ۴۴-۴۵)

ساختار سازمانی نامناسب

ساختار سازمانی الگوها و روابط کاری یک سازمان را نمادسازی می‌کند. آنچه در زمینه ساختار سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است اینکه، باید دارای انعطاف‌پذیری کافی بوده و خود را با تغییرات محیطی وفق دهد. امروزه در سازمان‌های دانشی ساختارهای پویا و منعطف لازمه حیات و رشد هر سازمان است. بوروکراسی در شکل سنتی خود، کارایی خود را از دست داده است. رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سه بحث عمده در ساختار سازمانی می‌باشند. تأکید بیش از حد بر تمرکز و رسمیت، استقلال و آزادی عمل را در سازمان کاهش داده و در پی آن انعطاف‌پذیری و خلاقیت و نوآوری را در سازمان کاهش

می‌دهد و این عوامل در هر سازمانی خستگی و دل‌آزردگی کارکنان را به‌همراه دارد و در صورت تأکید بیش از حد می‌تواند به بروز ضربه روحی منجر شود.

در کنار این مباحث سازمان‌ها باید ارتباط روشنی بین مسئولیت و اختیار برقرار نمایند؛ در برخی سازمان‌ها به‌علت نبودن آزادی عمل و تأکید بیش از حد بر قوانین و مقررات، حس مسئولیت‌پذیری کارکنان کاهش می‌یابد. یعنی فرد به‌جای اینکه خود را مسئول اعمال کاری خود در سازمان بداند، قوانین و مقررات را مسئول دانسته و بر این اساس، هیچ تلاشی هم برای رشد علمی و افزایش آگاهی و یادگیری انجام نمی‌دهد و تمام تلاش وی در جهت تفسیر و اجرای قوانین صورت می‌پذیرد و به مانند فرو رفتن در باتلاق، برای کارکنان در طول زمان ایستایی و ثبات را به‌ارمغان می‌آورد. در کسب و کارهای کوچک و سازمان‌های کوچکی که در اوایل چرخه حیات زندگی خود می‌باشند، نبود شرح شغل و مشخص نبودن مسئولیت‌های افراد اغلب باعث ایجاد ابهام و در نهایت تعارض‌های شغلی می‌گردد و تنش‌هایی را بین کارکنان ایجاد می‌کنند.

اغلب مدیران به ویژه در بخش دولتی به حفظ وضع موجود راضی هستند. آنها تصمیماتی را در حد رضایت‌بخش اتخاذ می‌کنند و در پی ایجاد تحولات شگرف نیستند و همه رفتارها و برنامه‌های سازمانی خود را براساس این دیدگاه پایه‌ریزی می‌کنند و اعمالی را خواسته و ناخواسته، برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده انجام می‌دهند که در راستای ایجاد و گسترش پس‌زمینه فکری آنها (ثبات) می‌باشد (همان منبع، ۴۳۳) و در این حالت هر گونه تلاش کارکنان در زمینه ایجاد تحول و نوآوری با برخورد و شکست منجر می‌شود؛ در مصاحبه‌ای که با کارکنان سازمانی انجام شد برخی از آنها ابراز می‌داشتند که در برخی

فصل پنجم: ضربه روحی در سازمان‌های دولتی / ۱۰۳

مواقع تلاش هماهنگ کارکنان و پافشاری برای ایجاد تغییر از طرف کارکنان به ایجاد اغتشاش و تلاش برای ایجاد نا امنی در سازمان، توسط مدیران تعبیر می‌شود (حسین و بوشان^۱، ۲۰۰۹)

همه این مواردی که در بالا شرح آنها رفت؛ در صورت تداوم در بلندمدت باعث افزایش غیبت، ترک سازمان، کاهش نیروهای متخصص در سازمان و... خواهد شد و منشاء و زمینه‌ای برای بروز ضربه روحی در سازمان خواهد شد (جان داتون و همکاران، ۲۰۰۲:۵۶)

پیشنهادهایی برای کاهش ضربه روحی در سازمان‌ها

شرلی مارتون (۲۰۱۱)، پیشنهادهای زیر را برای کاهش ضربه روحی در سازمان‌ها ارائه کرده است:

الف) سازمان‌ها در بعد ساختاری جهت جلوگیری از بروز ضربه روحی و بهبود آن می‌توانند اقدامات ذیل را انجام دهند:

۱. استفاده از ساختارهای منعطف سازمانی نظیر ساختارهای شبکه‌ای و تیمی
۲. تدوین اهداف، مقررات و رویه‌های روشن کاری که مانع بی‌عدالتی شود.
۳. افزایش معنویت در کار
۴. افزایش اخلاق‌گرایی در سازمان و رفتار مدیران
۵. افزایش مسئولیت‌پذیری سازمانی

ب) سازمان‌ها در بُعد رفتاری و انسانی جهت جلوگیری از بروز ضربه روحی و بهبود

آن می‌توانند اقدامات ذیل را انجام دهند:

۱. ایجاد جوّ عاطفی در سازمان

۲. تشویق رفتارهای شهروندی سازمانی

۳. تشویق فرهنگ حمایتی و هدایتی

۴. آموزش افراد برای فائق آمدن بر موقعیت‌های دشوار

۵. تأکید بر همدلی و هم‌زبانی در بین اعضای سازمان

پ) سازمان‌ها در بُعد محیطی جهت جلوگیری از بروز ضربه روحی و بهبود آن

می‌توانند اقدامات ذیل را انجام دهند:

۱. افزایش ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی

۲. ارتباط مناسب با رسانه‌های محلی و ملی

۳. انجام اقداماتی که مشروعیت سازمان را از منظر ذی‌نفعان افزایش می‌دهد، مثل

کمک‌های خیرخواهانه و حفظ محیط زیست

فصل ششم:

جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی

مقدمه

سازمان‌ها همواره در معرض امواج سهمگین تغییر و فشارهای وارده از سوی محیط و ذی‌نفعان محیطی قرار دارند. یکی از عواملی که روح و روان و ارکان سازمان را، به‌ویژه در کشورهای جهان سوم، به هم می‌ریزد و ضربات روحی و مادی و معنوی جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌کند، پدیده‌ای است که از سوی یکی از نگارندگان [دکتر سرلک استاد تمام رشته مدیریت رفتار سازمانی] تحت‌عنوان پدیده جریان‌های شکافنده سازمانی نام گرفته است. استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی، از پدیده‌ای طبیعی به‌نام جریان‌های شکافنده دریایی (ریپ کانتر) الهام گرفته شده است. هدف فصل حاضر این است تا پس از معرفی استعاره جریان‌های شکافنده دریایی، و مدل ارکان سازمان، ضربات روحی ناشی از جریان‌های شکافنده سازمانی را در هر یک از پنج رکن سازمان تشریح نماید.

بخش اول: معرفی پدیده طبیعی جریان‌های شکافنده دریایی به‌عنوان زیر بنای

استعاره جریان‌های شکافنده سازمان

الف) تعریف پدیده جریان‌های شکافنده دریایی

جریان‌های شکافنده بیانگر امواجی است که حجم زیادی از آب را به‌سمت ساحل سرازیر نموده و در برگشت با نیروی مخرب و ویرانگری که پیدا می‌کنند، هر چه را که سر راه خود باشد با خود به درون دریا می‌کشانند. به‌بیان ساده‌تر، امواج دریا با حرکت به‌سمت ساحل همواره حجم زیادی از آب را به طرف خشکی منتقل می‌کنند. این حجم وسیع از آب دوباره به‌داخل دریا برگردد و برای این منظور در نقاطی از ساحل، به‌صورت تقریباً غیرقابل پیش‌بینی، درون آب دریا، آب‌راه‌هایی به طرف دریا ایجاد می‌شود که در آن آب با سرعت زیادی بر خلاف جهت امواج (یعنی از سمت ساحل به‌سمت دریا) جریان می‌یابد. این جریان‌ها کاملاً از امواج آب متفاوت بوده و به آن‌ها جریان‌های ساحلی، جریان‌های شکافنده یا جریان‌های مرگبار گفته می‌شود که در بسیاری نقاط جهان تلفات جانی بسیاری را به‌بار می‌آورند. در شکل ۱ فرایند شکل‌گیری جریان‌های شکافنده و راه‌های فرار از آن نشان داده شده است.



شکل ۱: فرایند شکل‌گیری جریان‌های شکافنده و راه‌های فرار از آن

ب) نشانه‌های جریان‌های شکافنده

شناسایی زمان پدیداری جریان شکافنده برای افراد عادی دشوار است. در بسیاری موارد دیده شده که افراد بسیاری در دریا در حال شنا کردن بوده‌اند، همه چیز عادی به چشم می‌آید، اما در همین میان یک نفر در میان جریان شکافنده گیر کرده و غرق می‌شود. جریان شکافنده تنها وابسته به دریا‌های طوفانی و مناطق پرخطر نیست. هنگامی که دریا موج است، احتمال پدیداری این جریان‌ها بسیار است. [۲] در بسیاری از کرانه‌های گیلان و مازندران ساحل ماسه‌ای است. در ساحل ماسه‌ای نشانه‌هایی همانند شکل هلال یافت می‌شود که نوک هلال جایی است که جریان شکافنده پدیدار می‌شود. نشانه‌های دیگر عبارت‌اند از این که اگر کسی روی تپه ماسه‌ای، نیمکت‌های چوبی یا روی سقف خودرویی بایستد و به کرانه دریا نگاه کند راه‌ها و شکل‌هایی را که به بادبزنی دستی شباهت

دارد را خواهد دید، به گونه‌ای که دسته بادبزن به سوی ساحل و دهنه بازش به سوی دریاست. رنگ روشن در کف آب نشانه وجود جریان شکافنده است؛ البته این شکل‌های ظاهری جریان شکافنده است که مردم می‌توانند به سادگی شناسایی کنند. نشانه‌های دیگر نیازمند سنجش با دستگاه‌های دقیق دریایی است. [۳] از دیگر نشانه‌های جریان‌های شکافنده می‌توان موردهای زیر را نام برد. [۲]:

* آب در محل جریان شکافنده آرام و بدون موج است.

* آب دریا در محل جریان شکافنده هم‌رنگ دیگر جاهای دریا نیست.

* خطی از آب کف‌آلود، خزه یا زباله در محل جریان شکافنده به سوی دریا حرکت می‌کنند.

* موج‌هایی که به سوی کرانه و ساحل می‌آیند، در محل جریان شکافنده دچار شکست می‌شوند.

بخش دوم: تعریف و تبیین مفهوم استعاره

استعاره^۱؛ عبارت از تشبیه کردن و به‌عاریت گرفتن چیزی از چیز دیگر است. استعاره سازمانی شامل یافتن تشابه بین پدیده‌های طبیعی و موضوعات سازمانی و استفاده از ویژگی‌های پدیده‌های طبیعی برای تبیین پدیده‌های سازمانی می‌باشد (الوانی، ۱۳۸۶). استعاره، ابزار ویژه و مفیدی برای شناخت و درک فلسفه وجودی یک پدیده است و ما را به کشف نقاط اشتراک بین پدیده مورد بررسی و پدیده‌هایی که کمتر آن را می‌شناسیم یا

1. Metaphor

فصل ششم: جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی / ۱۰۹

حداقل به طریقی متفاوت می‌شناسیم، تشویق می‌کند (هچ، ۱۳۸۵). استعاره، ابزار است که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگر، که باهم دارای وجوه مشترکی هستند، به روشن شدن ذهن ما یاری می‌دهد. استعاره به‌صورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی موردنظر در آن را نشان می‌دهد. استعاره موضوعات را به‌وسیله تأکید کردن بر نکات کلیدی آنها، ساده و قابل درک می‌سازد.

استعاره را اغلب به‌عنوان یک صنعت ادبی که زینت بخش گفتمان است، تلقی می‌نمایند، در حالی که نقش آن بسیار مهم‌تر از این است. به‌کارگیری استعاره بر یک شیوه دیدن و یک شیوه تفکر دلالت دارد. با عنایت به اینکه در تقسیم‌بندی انواع استدلال از قیاس، استقراء و تمثیل نام برده می‌شود، تفکر استعاره‌ای را می‌توان اساساً زیر مجموعه تمثیل دانست. استعاره زمانی به کار می‌رود که بخواهند یک عنصر از تجربه بر حسب عنصر دیگری درک شود، لذا هر استعاره به‌طور صریح یا تلویحی مدعی شباهت چیزی به چیز دیگر است. در تحلیل سازمان به این شیوه، صرفاً در پی آن نیستیم که دریابیم چه استعاره‌ای مناسب سازمان است یا چه استعاره‌ای در چه نوع سازمانی به کار می‌آید، بلکه می‌خواهیم به کمک استعاره‌های مختلف جنبه‌های مختلف و متعدد سازمان را بشناسیم، روابط آنها را دریابیم و با تلفیق و ترکیب این جنبه‌ها نسبت به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم. تمثیل و استعاره‌ها صرفاً برای درک سازمان به کار نمی‌آیند بلکه در نحوه مدیریت نیز مفید فایده هستند (الوانی و دانایی فر، ۱۳۸۶).

با این حال سه نگاه به جایگاه شناختی استعاره در نظریه پردازی وجود دارد که دانایی فر

(۱۳۹۱) به عنوان مبنای کار بیان می نماید:

۱. استعاره به عنوان شیوه تفکر

۲. استعاره به عنوان ابزار ادبی قابل اجتناب

۳. استعاره به عنوان ابزار تحریف ایدئولوژیک (لوانی و دانایی فر، ۱۳۸۶)

در رشته مدیریت نظریه پردازان با استفاده از استعاره‌ها تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوبه‌های مختلفی تدوین کرده‌اند تا با آنها بتوانند رفتار سازمان‌ها، مدیران و کارکنان آنها را تبیین کنند. مورگان در کتاب سیمای سازمان (۱۹۸۶) بر نقش حائز اهمیت استعاره‌ها در کمک به تحلیل و شناخت نظریه سازمان، تأکید می‌کند و از استعاره‌های ماشین، موجود زنده، مغز، فرهنگ، نظام سیاسی، زندان روح، جریان سیال، ابزار سلطه و پدیده کثیرالوجوه، برای توصیف سازمان استفاده می‌کند. مورگان در کتاب دیگرش، تئوری خلاق سازمانی (۱۹۸۹) نیز به چگونگی استفاده عملی از استعاره‌ها، می‌پردازد. مورگان معتقد است که سازمان‌ها را نمی‌توان فقط با نگرش از زاویه دید یک تئوری توصیف، درک کرد یا توضیح داد. او بر این باور است، که سازمان‌ها با نگرش از چند دیدگاه یا استعاره‌ها، قابل درک خواهند بود (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). هر استعاره‌ی راهنما، راهی بنیادین و متمایز را برای دیدن، اندیشیدن و گفتگو کردن درباره موضوع ارائه می‌کند.

الف) استعاره‌ها در سازمان

عدم اطمینان نسبت به وجود یک تعریف مطلق و کامل از سازمان گام اول در درک صحیح از سازمان است. به کمک استعاره‌های مختلف جنبه‌های متعدد و متنوع سازمان را می‌توانیم بشناسیم، روابط آن‌ها را دریابیم و با تلفیق و ترکیب این جنبه‌ها نسبت به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم.

۱. سازمان به‌مثابه ماشین: دیدگاه کلاسیک

مربوط به افکار «اتمیسیت» هاست. این طرز تفکر در علوم انسانی نیز وجود دارد. مثلاً «رنه دکارت» گرایشی ماشینی داشت. در این نگرش انسان موجودی وابسته به محیط و مقهور آن قلمداد شده است (محیط به رفتارهای او شکل می‌دهد و شخصیت و روحیه او را می‌سازد). در مدیریت «تیلور»، «فایول»، و «گانت» سازمان را همچون ماشینی می‌دیدند که به وسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می‌افتادند. سازمان به‌روابط رسمی بازدهی و کارایی و ساختارهای مکانیکی محدود می‌شد و هدف اصلی آن همچون یک ماشین افزایش ستاده‌ها و کاهش نهاده‌ها بود (رضائیان، ۱۳۷۹. ص ۸۶).

۲. سازمان به‌مثابه موجودی زنده: دیدگاه نئوکلاسیک

انسان‌ها هستند که نقش اساسی را در سازمان ایفا می‌کنند. تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی سلامت و بهبود سازمان و دوره‌های

زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نقش انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد (رابینز، ۱۳۸۳).

۳. سازمان مانند یک سیستم

در به کارگیری استعاره مغز برای توصیف سازمان به خاصیت هولوگرافیک مغز نیز اشاره شده است. در هولوگرافی کل به گونه‌ای در اجزا منعکس می‌شود که هر جزء می‌تواند همچون آن عمل کند. سازمان نیز می‌تواند واجد چنین خاصیتی باشد بدین معنی که سیستم سازمانی را می‌توانیم به طریقی منظم بسازیم که در غیاب بعضی از اجزا و یا درست کار نکردن آنها سیستم به حیات خود ادامه دهد و خلا آن نابسامانی‌ها و غیبت‌ها را خود پر کند.

۴. سازمان همچون زندان روح

در استعاره سازمان همچون زندان، روح اعضای سازمان را همچون غارنشینان نظریه «افلاطون» تشبیه می‌کنند. آنها آنچنان دل بسته باورهای خویش‌اند که به هیچ‌رو نمی‌خواهند واقعیت‌های بیرون را بپذیرند. یکی از دام‌هایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام و از واقعیت‌ها بیرونی غافل می‌سازد، موقعیت است. در استعاره، سازمان به‌عنوان زندان روح، سازمان را به‌عنوان مجموعه‌ای که آنقدر در فرایندهای درونی خودگیر افتاده که از واقعیات بیرونی غافل شده است تجسم می‌بخشد و از زاویه‌ای دیگر آن را مورد بررسی قرار می‌دهد و روابط درونی‌اش را کشف می‌کند.

۵. سازمان به‌مثابه فرهنگ

هر سازمان دارای فرهنگی خاص است که اگرچه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته است، اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است. اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست (الوانی، ۱۳۸۶).

۶. سازمان به‌مثابه یک نظام سیاسی

از آن جایی که در پاره‌ای از نظریه‌ها و نظریات سازمانی تحت نفوذ و قدرت و تعارض پیش کشیده و سازمان به‌عنوان یک نظام سیاسی مطرح شده است، استعاره نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان معقول به‌نظر می‌رسد. سازمان‌ها از جهاتی بسیار همانند حکومت‌ها هستند و از این رو می‌توانیم آن‌ها را به‌نظام سیاسی تشبیه کنیم. سازمان‌ها همانند حکومت‌ها برای ادارهٔ افراد از شیوه‌های مختلف استفاده می‌کنند.

در استعارهٔ سیاسی سازمان تعارض موضوعی قابل اهمیت است و مدیر باید بداند که حل و هدایت تعارض‌های ناشی از نظرات و اهداف متفاوت کارکنان و سرپرستان و مشتریان با اهداف سازمان از تکالیف اصلی اوست. در استعارهٔ سیاسی سازمان را به‌صورت نظامی تجسم می‌کنند که قدرت‌های مختلف در آن در برابر یکدیگر قرار دارند و وجهی دیگر از منشور سازمان را در داد و ستدهای مبتنی بر قدرت بازشناسی می‌کند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۸۹).

به این ترتیب، استعاره‌ها (زبان تمثیلی به طور عام‌تر) صرفاً نگاره‌های ادبی نیستند، بلکه نوعی «شکل ساختاری بنیادی تجربه» هستند که از آن طریق انسان‌ها جهان را تسخیر، سازماندهی و درک می‌کنند (ازغندی، ۱۳۸۵). استعاره‌ها و قیاس‌ها ضمن پرورش تخیل با برجسته کردن گزینشی ترکیب‌های خاص واقعیت‌ها، برداشت‌های بدیل از واقعیت ارائه و در نتیجه کنش افراد را جهت می‌دهند. از نقطه نظر تبیینی، تبیین‌های تئوریک می‌توانند در قالب توصیف‌های مجدد استعاره‌ای از پدیده پیش‌بینی شده تصور شوند که نه تنها کار ویژه اکتشافی بلکه نوعی کار ویژه منطقی نیز انجام می‌دهند (مورگان، ۱۹۸۸). همان‌گونه که عنوان شد؛ استعاره ماشینی رویه‌مادی و مکانیکی سازمان را تصویر کرده و روابط رسمی و خشک آن را به ما نشان داده است. استعاره زیستی چهره زنده و انسانی سازمان را تصویر کرده است و حیات سازمانی را همانند حیات موجودات زنده پی گرفته است. استعاره سازمان به مثابه مغز، الگوبرداری‌های سازمان از سازوکار مغز را در عملکردهای سازمانی توصیف کرده است. تغییرپذیری و دگرگون شده سازمان‌ها نیز در استعاره سازمان به عنوان پدیده‌ای تغییرپذیرنده بیان شده است رویه‌های فرهنگی و سیاسی سازمان در دو استعاره بیان شده‌اند و استعاره سازمان به مثابه زندانی برای روح، دام‌هایی را که در راه ادراک افراد سازمان از واقعیت‌ها گسترده شده‌اند، توصیف و به عنوان ابزاری برای سلطه، چهره زشت سازمان را آشکار کرده است.

ب) استعاره‌ها در مدیریت

امروزه بحث استعاره‌های جدید مدیریت در محافل مدیریتی نیز دنبال می‌شود. استعاره‌های جدید مدیریت شامل استعاره مدیریت معنوی، مدیریت سازمان‌های شبدری، مدیریت سازمان‌های آفتاب پرست، مدیریت انتگرالی و مدیریت کوانتومی است. بدین منظور کنفرانس‌هایی نیز برگزار شده است.

۱. مدیریت انتگرالی^۱

انتگرال اجزای بسیار ریز را کنار هم گذاشته و یک کل معنادار را ایجاد می‌کند. در مدیریت انتگرالی یا یکپارچه‌سازی مدیر با یک برنامه‌ریزی منسجم ایده‌های خود را با رفتار و گفتاری مناسب به افراد تفهیم می‌کند، انتظارات را بر می‌شمرد و برای رسیدن به اهداف موردنظر با توجه به پتانسیل‌ها از افراد کمک می‌خواهد. در مدیریت انتگرالی به همه افراد بها داده می‌شود. مدیریت انتگرالی در حقیقت یکی از مفاهیم اصلی بحث در حیطه فناوری اطلاعات است که از طریق داده‌ها، یکپارچه‌سازی مفروضات، رویدادها و فرآیندها به اهداف تعیین شده در این رشته از علم نزدیک است.

۲. مدیریت سازمان آفتاب پرست

مدیریت سازمان آفتاب پرست پنج ویژگی برجسته دارد:

۱. نرمش‌پذیری زیاد

۲. تعهد نسبت به فرد

۳. استفاده بیشتر و بهتر از گروه

۴. حفظ و ایجاد قابلیت‌های بارز نیرومند

۵. تنوع طلبی

مدیریت سازمان آفتاب پرست برای آموزش و پیشرفت کارکنان مبادرت به سرمایه‌گذاری هنگفت خواهد کرد. به خصوص برای کسانی که هسته بنیادین آن را تشکیل می‌دهند. روز به روز نقش گروه‌ها در انجام امور سازمان برجسته‌تر می‌شود و وجود گروه خود مختار^۱ و خود گردان^۲ در درون سازمان نرمش‌پذیر به مثابه عضله سازمان است. اعضای گروه ممکن است عضو یک گروه، سپس گروه دیگر و یا به‌طور هم‌زمان عضو چندین گروه باشند. گروه‌ها نیز به اقتضای کار تغییر می‌کنند (سقطی و جلالی، ۱۳۸۶).

۳. سازمان و مدیریت شبدری^۳

شبدر نشان ملی ایرلند و گیاه کوچکی است که به هر یک از ساقه‌هایش سه برگ چسبیده است. «چالز هندی»^۴ آن را به گونه‌ای نمادین به کار می‌گیرد تا این نکته را روشن سازد که سازمان امروزی از سه گروه تشکیل شده است. گروه‌هایی که انتظارات متفاوت داشته و شیوه مدیریت بر آنها نیز متفاوت بوده است:

نخستین برگ شبدر: نشان‌دهنده کارکنان اصلی است که آنها را هسته متخصص می‌نامند (افراد صاحب صلاحیت، متخصصان، تکنسین‌ها و مدیران در این گروه قرار دارند).

-
1. Self Directed
 2. Self Managed
 3. Shamrock Organization and Management
 4. Handy

برگ دوم شبدر: افراد بیرون سازمان هستند که مدیریت برای کارهای خسته کننده از نیروی بیرونی استفاده می‌کند (پیمانکاران و... جزو این گرو قرار دارند).

برگ سوم شبدر: نیروی کار انعطاف پذیر یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی را شامل می‌شود. این گروه تعهد گروه هسته‌ای را ندارند.

۴. مدیریت مهرورز^۱

یکی از استعاره‌های هزاره سوم می‌باشد که واژه‌هایی نظیر عشق، علاقه، محبت، شادی، احساس، تعهد و احترام در آن مورد توجه قرار می‌گیرد. فلسفه مدیریت مهرورز برگرفته از روابط احساسی و محبت آمیز میان مادر و فرزند گرفته شده است. مدیر مهرورز در مرحله‌ای از رشد شرکت، کارمندان و مشتریان را بسیار مورد توجه و محبت قرار می‌دهد تا آنجا که بدین وسیله در آنها احساس تعهد اخلاقی، محبت و احترام درونی نسبت به مدیر و شرکت ایجاد می‌نماید. استعاره مدیریت مهرورز به‌عنوان ابزار قدرتمندی جهت دستیابی به اهداف عالی سازمان و مسئولیت‌های اجتماعی در اختیار مدیران امروزی قرار گرفته است تا در محیط رقابتی با پرورش کارمندان؛ مشتاق، متعهد و وفادار و برخورداری از مشتریان علاقمند به موفقیت ماندگار نائل شوند. مدیر مهرورز با در نظر گرفتن نیازهای احساسی و رفتاری پرسنل و فراگیران آنها را به خودباوری و احساس ارزشمند بودن می‌رساند.

۵. مدیریت معنوی^۱

مدیریت معنوی؛ مدیریتی است که به جای مادی‌گرایی، اذعان می‌دارد جهت پیشبرد اهداف و ارتقاء سطح کیفی مدیریت، به یکی از استعاره‌های جدید مدیریت در هزاره سوم نیازمند است که به حق نوید بخش زندگی به‌تر و مدیریت به‌تر برای همه انسان باشد. در اینجا منظور از معنویت، نیروی زندگی بخش است و طبق این استعاره می‌توان جنبه‌ی معنوی مدیریت را یاد داد و یاد گرفت. معنویت به عنوان وسیله‌ای برای تقویت رشته یا دانش علمی است. معنویت از طریق ایجاد یک تصور از انسانی ایده آل در ذهن ایجاد می‌شود.

۶. مدیریت کوانتومی^۲

یکی از استعاره‌های جدید مدیریتی است که در آن دو بحث صلاحیت و نفوذ بسیار اهمیت دارد. هدف از مدیریت کوانتومی، افزایش میزان اثربخشی و توان مدیران و کارکنان سازمان است. راهبردهایی که بدین منظور در مدیریت کوانتومی استفاده می‌شود شامل تشکیل گروه‌های خودگردان، ارائه بازخورد وسیع به مدیران و کارکنان که باعث پیشگیری از اشتباهات هزینه‌زا برای سازمان می‌شود و افزایش میزان یادگیری در سازمان است.

جهان‌بینی رایج در محافل روشنفکری در سال‌های قبل از ۱۹۲۰ میلادی متأثر از دیدگاه فیزیکی نیوتن بوده است. مدیریت به عنوان یکی از زمینه‌های تفکر و عمل انسانی

1. Spiritual management
2. Quantum management

بر مبنای این فرضیات شکل گرفته است، اما با به چالش کشیده شدن قوانین اول و دوم نیوتن یعنی اصل کنش و واکنش و ظهور وقوع تصادفی از لحاظ پیش‌بینی ناپذیری وقایع، تفکر در زمینه مدیریت هم دچار تحول شده است. مطابقت دنیای متغیر کنونی با فرضیات کوانتومی، نظریه پردازان مدیریت را بر آن داشته است تا از اصول تفکر کوانتومی در مدیریت سود جویند. کوانتوم دیدگاه مدیران را در نگاه به پدیده‌ها از بالا به پایین و از برون به درون تغییر داده و معکوس می‌سازد. اگر مدیران مقصودها و منظورهای خود را تغییر دهند با دنیاهای دیگری سر و کار خواهند داشت؛ و می‌توانند به شیوه دیگری عمل کنند. گویای این منظور است که:

«پیش چشم‌داشتی شیشه کبود زین سبب عالم کبودت می‌نمود».

فرصت‌ها در تصویرهای نهفته‌ای که مدیران از کارکنان، تحولات و امور دارند. مدیران با این مهارت باید درون خود و نیت‌هایشان را با تکنیک‌های خاصی بیالیند تا محیط خود را بهتر درک کرده و روندهای به‌ظاهر پنهان آنها را کشف کنند، و از پله‌های فکری خود خلاص شوند. از آنها درس می‌آموزند و نقص آنها را نقص خود می‌دانند. مدیریت کوانتومی به مدیر حکم می‌کند زمان و فضای برای گفتگو در نظر بگیرد و اطمینان داشته باشد که بهبود روابط به‌تر منجر می‌شود؛ و اینکه پیشرفت نتیجه همراهی است (شیراز، ۱۳۸۵).

ج) استعاره‌های ایرانی مدیریتی

۱. مدیریت شبانی و مدیریت باغبانی

در استعاره، مدیریت شبانی و مدیریت باغبانی «کاشانی» با اشاره به کتاب «پرواز بوفالوها» اثر (جیمز بلاسکو) استعاره‌های مشابهی در فرهنگ ایرانی برای سبک‌های مدیریت و اداره سازمان معرفی می‌کند. او نقش مدیر را در مدیریت شبانی به منزله یک چوپان می‌داند که گله گوسفندان را رها می‌کند. گوسفندان بدون نقش و تأثیر چوپان فربه می‌شوند. در مقابل، شیوه مدیریت باغبانی قرار دارد. در اینجا مدیر، نقشی پررنگ‌تر دارد. یک لحظه گل‌های باغ سازمان خود را رها نمی‌کند و به حال خود وا نمی‌گذارد. باغبان به نگهداری و جابه‌جایی گل‌ها در هر فصل، متناسب با آب و هوا می‌پردازد. حرارت و نور مناسب را برای هر گل و گیاه متناسب با آن تأمین می‌کند و قلمه‌زنی، آبرسانی، کود و تکثیر را به موقع انجام می‌دهد (بیش، مسعود، ۱۳۹۰).

۲. مدیریت سرهنگی و مدیریت فرهنگی

در مقایسه‌ای دیگر، کاشانی، دو نوع شیوه مدیریتی استبدادمدار و استعدادمدار را تحت عنوان مدیریت سرهنگی و مدیریت فرهنگی مقایسه می‌کند. در نظر او عوامل اصلی در مدیریت به شیوه سرهنگی، استبداد، بازداشت و شلاق است. در حالی که در شیوه مدیریت فرهنگی، استعداد و نازداشت و خلاقیت جای آن را می‌گیرد. قیافه تکبر و غرور به قیافه تناسب و شعور تغییر می‌یابد. تهدید به تمهید تبدیل می‌شود. بالیدن جای نالیدن را می‌گیرد. سختی مشکلات به شیرینی شکلات مبدل می‌شود. محیط گل‌آلود به محیط

دل‌آلود تغییر می‌کند و با این روش مدیران شایسته می‌توانند از آب دل‌آلود ماهی بگیرند نه از آب گل‌آلود (همان منبع).

۳. پتوهای خیس

استعاره مدیریتی یا تئوری پتوهای خیس، اشاره به این دارد که، پتوهای خیس مواردی هستند که انگیزه، روحیه، رضایت، خلاقیت، استعداد و شکوفایی کارکنان را سرکوب می‌کنند. این پتوهای خیس همچنان که شعله‌های آتش را فرو می‌نشانند، انگیزه و روحیه کارکنان را از بین می‌برند. در همه جای سازمان‌های ناموفق، مدیران در حال پهن کردن پتوهای خیس هستند؛ درحالی‌که مدیران سازمان‌های موفق همواره در پی جمع‌آوری پتوهای خیس هستند.

لیست برخی از پتوهای خیس به شرح زیر است:

- برای یادگیری وقت ندارم.
- ایده خوبی است، ولی زمان آن مناسب نیست.
- بودجه آن را نداریم.
- تئوری با عمل تفاوت بسیار دارد.
- کار دیگری برای انجام دادن ندارید.
- فکر می‌کنم با خط‌مشی سازگار نیست.
- در حوزه فعالیتی ما نیست، بگذارید کس دیگری آن را انجام دهد.
- آیا از کار خودت ناراضی هستی؟

- این بهبود نیست، یک حس عمومی است.
- من نتیجه این کار را می‌دانم؛ حتی اگر این کار را انجام ندهید.
- جواب قابل توضیحی برای آن ندارم.
- نمی‌توانی به ایده بهتری فکر کنی؟ (شریعتمداری، مهدی، ۱۳۹۱)

د) محدودیت‌های استعاره‌ها

باید همواره در نظر داشت که دانش حاصل از به کارگیری استعاره‌ها دانش کاملی نیست؛ زیرا استعاره‌ها فقط شباهت‌های میان دو چیز را آشکار می‌سازند؛ ولی در مورد تفاوت آنها چیزی ارائه نمی‌دهند؛ بنابراین اکتفا به کسب معرفت از طریق استعاره‌های گوناگون شناخت محدودی در مورد پدیده‌ها به ما می‌دهد. هر یک از استعاره‌های ارائه شده در مورد سازمان و مدیریت، محدودیت‌های ویژه خود را دارند؛ به موجب این محدودیت‌ها، هر استعاره، شناخت محدودی در مورد سازمان نحوی مدیریت ارائه می‌دهد؛ به طوری که هیچ استعاره‌ای به تنهایی نمی‌تواند ارائه‌دهنده شناخت و دانش کافی در مورد سازمان باشد (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۸۹)

بخش سوم: معرفی استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی

الف: تعریف و تبیین

جریان‌های شکافنده سازمانی به آن دسته از عوامل خارج از کنترل سازمان اطلاق می‌شود که معمولاً در کشورهای جهان سوم با تغییر دولت‌ها و تزریق مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی به سازمان خود را نشان داده و با ایجاد تغییرات شدید و بدون

فصل ششم: جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی / ۱۲۳

قاعده در ارکان سازمان از جمله در افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط فعالیت، موجبات بی‌ثباتی، کاهش راندمان و حتی مرگ سازمان را رقم می‌زند.

ب) نظریات زیربنایی استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی

استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی، از نظر ماهیت و محتوا تا حدی ریشه در نظریات و استعاره‌های سازمانی قبل از خود دارد. به‌طور کلی، به‌علت تنوع و تکثرگرایی سازمان، مدیران باید قادر باشند به نگاه‌های گوناگون معنا بخشند و از آن استفاده کنند و بیاموزند چگونه دانش خود را در دامنه وسیعی از تصمیم‌های روزانه به کار گیرند. مطالعه تئوری سازمان به ما کمک خواهد کرد، مهارت‌های انتزاعی‌سازی و نظریه‌پردازی را پرورش دهیم، که این امر به ما اجازه می‌دهد از نگاه‌های گوناگون برای کسب دانش بیشتر (نسبت به حالتی که بدون مهارت‌های نظریه‌پرداز سازمان میسر است) استفاده کنیم (هیچ، ۱۳۸۵). هیچ پایانی برای غنی‌سازی مفاهیم وجود ندارد و می‌توان از طریق افزودن مفاهیم، پایه دانش خود را توسعه داد. وقتی مفاهیم را با هم پیوند می‌دهیم، تئوری‌ها و دانش شکل می‌گیرد. مفاهیم از انتزاعیات شکل گرفته‌اند و خود شکل‌دهنده تئوری‌ها هستند. دیدگاه‌های مختلف، تئوری‌ها و در نتیجه ادبیات متفاوتی دارند (بارنارد، ۱۹۹۹). در این راستا، برخی از نظریه‌پردازان، تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه نموده‌اند که با آن بتوانند رفتار نظام‌های مدیریت دولتی کشورها را تبیین کنند. کانون مقایسه یا تطبیق در گذر زمان شکل‌های مختلفی به خود گرفته است. البته لازم به ذکر است که تئوری‌ها همیشه در قالب رابطه علت و معلولی بیان نشده‌اند، برخی از این قاعده پیروی می‌کنند و

برخی نیز در این قالب نمی‌گنجند و با تشبیه نظام مدیریت دولتی به استعاره‌ای خاص، رفتار یک نظام را تبیین نموده‌اند (دانایی فرد، ۱۳۸۷).

در رشته مدیریت دولتی، حوزه‌ای تحت عنوان اداره امور تطبیقی وجود دارد. در این حوزه، نظریه پردازان تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوبه‌ای مختلفی تدوین کرده‌اند تا با آن بتوانند رفتار نظام‌های مدیریت دولتی کشورها را تبیین کنند. برای مثال «فردریگز» مدل جامعه‌شناسی را برای تبیین رفتار کشورهای جهان سوم و سال‌ها مدل را برای تبیین و توصیف رفتار نظام اداری این کشورها طراحی کرده است (فقیهی ا. دانایی فرد، ۱۳۸۵). «دانایی فرد» و «الوانی»، برای تبیین رفتار نظام مدیریتی کشورهای جهان سوم تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی را ارائه داده‌اند، که بر عکس مدل منشوری «فردریگز» که مدعی است اکولوژی مدیریت دولتی رفتار خاصی بر مدیریت دولتی تحمیل می‌کند، تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی (کیوتران حرم) در پی آن است تا ثابت کند که تصدی پست‌های مدیریتی در ابتدای شکل‌گیری یک نظام سیاسی، اکولوژی نظام مدیریتی کشور را شکل می‌دهد و سعی کردند تا ثابت کنند این تئوری با نظریه چرخش نخبگان تفاوت‌های اساسی دارد. در نظریه‌ای دیگر «دانایی فرد» با اشاره به رویکرد سیاسی به مدیریت دولتی بیان می‌کند که این رویکرد، رفتارهای خاصی را در سازمان‌های دولتی رشد و نمو می‌دهد که پدیده‌های تجهیزیه سیاسی، رهاورد چنین رویکردی در مدیریت دولتی برخی کشورها است. در گذشته‌های نه چندان دور، «میراب فلیپ سلزنیک»، پدر علم نهادگرایی، معتقد بود، هر سازمانی باید به‌ناچار به صورت رسمی و یا غیررسمی، تشکیلات داخلی خود را با عوامل واقعی قدرت در محیط اجتماعی وفق دهد و اختیارات سازمانی را با عوامل اجتماعی محیط

خارج متعادل و منطبق سازد و در نظریه جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان عنوان نمود، مدیران تلاش می‌کنند با برقراری ارتباط با منتقدان و اثرگذاران کلیدی محیطی، محیط خود را در حوزه‌های مختلف، مدیریت کنند تا بتوانند بحران محیطی را خاموش سازند. به‌دلیل قرابتی که نظریات مذکور با استعاره جریان‌های شکافنده سازمانی دارند، در این بخش، نظریات یاد شده به‌طور اجمال مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۱. نظریه جامعه منشوری و سالامدل نظام اداری، «فردریگز»

فردریگز، یکی از پیش‌کسوتان نظریه‌پردازی در حوزه مدیریت دولتی تطبیقی است. در حوزه اداره امور عمومی تطبیقی تئوری یا مدل «منشوری - سالامدل» که توسط وی ارائه شده است، جامع‌ترین تئوری در باب نظام‌های اداری کشورهای جهان سوم است. که در تقابل با مدل‌های غربی تحلیل ساختار، فرایند و رفتار نظام اداری در این کشورهای را با ارائه مدل‌ها و نظریه‌های بومی و خاص این کشورها تبیین کرد. فردریگز با اتکا به رویکرد ساختاری - کار ویژه ای و رویکرد اکولوژیک به مدیریت دولتی مدعی است که رفتار مدیریت دولتی در کشورهای جهان متأثر از اکولوژی (محیط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی) مدیریت دولتی کشورهاست. بر این اساس وی کشورها را در یک پیوستار به‌جوامع متراکم (مرکب)، منشوری و تفکیک شده تقسیم کرد که در جوامع متراکم یک ساختار همه امور یا کارهای ویژه مختلف را انجام می‌دهد. برای مثال پادشاه، حاکم یا سلطان و اطرافیان آنها کار ویژه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جامعه را انجام می‌دهند. در جوامع تفکیک شده ساختارهای مختلف کار ویژه‌های مختلف را انجام

می دهند. در این جوامع، کارها بسیار تخصصی است و افراد همه فن حریف نیستند، همین طور کارکنان سازمان‌ها همه‌ی کارها را انجام نمی دهند. در جوامع منشوری ترکیبی از این دو جامعه وجود دارد. به زعم وی، کشورهای جهان سوم دارای جامعه منشوری می باشند. جوامعی که در آن سنت و تجدد، قدیم و جدید، متخصص و کلی دان با هم همزیستی دارند.

در نگاه وی جوامع منشوری دارای ویژگی‌های زیر هستند:

* ناهمگونی ساختاری و رفتاری

* فرمالیته

* همپوشانی ساختاری و نهادی

فردریگز برای تبیین رفتار نظام اداری کشورهای در حال توسعه به عنوان یک نظام فرعی از جامعه، از واژه «سالا»^۱ (واحد شکل دهنده بورکراسی در کشورها) استفاده می کند. همان طور که از واژه «اتاق» برای نظام فرعی اداری جامعه متراکم و از واژه «دفتر» در جوامع تفکیک شده استفاده می کند. که هر کدام از واژه‌ها ویژگی‌های خاصی تعریف می کند. مثلاً برای «سالا» به عنوان واحد تحلیل جامعه منشوری ویژگی‌هایی به شرح زیر مطرح کرد:

* خویشاوند محوری

۱. «سالا» Sala یک واژه اسپانیایی است که به طور متفاوتی تعریف شده است. ساختارهای ناهمگون، ارزش‌های سنتی و مدرن جامعه منشوری در نظام اداری در «سالا» متجلی است.

* هنجارهای ناهمگون و نبود اجماع

* چند قبیله‌گرایی

نتیجتاً فردریگز و یژگی‌های جوامع را برای تبیین رفتار نظام اداری کشورها بیان می‌کند [دانایی‌فرد، ۱۳۹۱].

۲. نظریه جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان، نهادگرایی سلز نیک

براساس این نظریه، مدیران تلاش می‌کنند با برقراری ارتباط با منتقدان و اثرگذاران کلیدی محیطی، محیط خود را به نحوی مدیریت کنند. آنها با استقرار محفلی (کمیته، شورا، کمیسیون، مجمع و...) در سازمان و دعوت از این افراد تلاش می‌کنند با شناخت هر جا از محیط سازمان که خاستگاه تهدید بقای سازمان است یکی از بازیگران را به آن حوزه متلاطم، گسیل کنند تا بحران محیطی را خاموش سازد؛ در عوض، سازمان چنین افرادی را به عضویت هیئت مدیره، کمیته‌ها و کمیسیون‌های مختلف در آورد، و افراد مدعو در مقابل تلاش می‌کنند در ازای عضویت، به‌نوعی به سازمان کمک کنند؛ کمک و همفکری هر کدام ممکن است متفاوت باشد. که به‌بقای سازمان کمک کند؛ بدین ترتیب با جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان علاوه بر دفع تهدیدات به سازمان برای مقابله با تهدیدات کمک و راهکار ارائه نیز می‌شود.

«فیلیپ سلز نیک» معتقد است هر سازمان باید به‌ناچار به‌صورت رسمی و یا غیررسمی، تشکیلات داخلی خود را با عوامل واقعی قدرت در محیط اجتماعی خارج وفق دهد و اختیارات سازمانی را با عوامل اجتماعی محیط خارج متعادل و منطبق سازد. این عمل

گاهی با دخالت دادن عناصر مخالف و متنفذ خارجی در اداره امور سازمان و حتی انتصاب آنان به مشاغل حساس در جهت حفظ منافع طبقات خاص، ارباب رجوع و دسته‌های متنفذ خارجی صورت می‌گیرد.

محیط‌ها به دو طریق می‌توانند تقاضای‌هایی را بر سازمان‌ها تحمیل کنند:

۱. ایجاد تقاضاهای فنی و اقتصادی؛ الزام سازمان‌ها به تولید کالاها و خدمات و مبادله در یک بازار یا شبه بازار.

۲. مطرح کردن تقاضاهای فرهنگی و اجتماعی؛ وادار ساختن سازمان‌ها به ایفای نقش‌هایی خاص.

«سلزنیك» تحلیل خود را با مروری بر دو تعریف از سازمان شروع می‌کند: یک تعریف از جی. ام گاوس که یکی از نظریه‌پردازان کلاسیک حوزه مدیریت دولتی که سازمان را آرایش نیروی انسانی به منظور تسهیل در رسیدن به تعدادی هدف توافق شده از طریق تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها تعریف می‌کرد و دیگری را از بارنارد که سازمان را نظام هماهنگ آگاهانه‌ای از فعالیت‌ها یا نیروهای دو نفر یا بیشتر تعریف می‌کرد.

«سلزنیك» می‌گوید اگر از این جنبه‌ها به سازمان توجه شود، سازمان رسمی بیان ساختاری کنش عقلایی است. بدین ترتیب سلزنیك همانند سایمون دیدگاه سازمانی خود را با مفهوم عقلانیت پیوند می‌دهد و به این نکته نیز اذعان دارد که سازمان‌ها در عملکردهای واقعی خود از عقلانیت بسیار دورند.

«سلزنیك» فرایندی را که سازمان با آن ویژگی ساختاری متمایزی را برای خود ایجاد می‌کند «نهادی ساختن» می‌نامد. نهادی شدن به زعم سلزنیك عبارت از عجین شدن،

ارزش‌های ماوراء تجهیزات فنی در وظایف جاری است. تعهدات نهادی در مواجهه با محدودیت‌ها و فشارهای محیط بیرونی و تغییرات در ترکیب علایق کارکنان و روابط غیررسمی آنان ایجاد می‌شود.

در نظریه نهادینگی دو نوع جذب مطرح است:

۱- جذب نظام‌مند و غیررسمی: جذب افراد قدرتمند برون سازمانی از نظر اجتماع و سازمان منعی ندارد.

۲- جذب غیرنظام‌مند و غیررسمی: در این نوع جذب افراد قدرتمند و متنفذ بیرونی از طریق کارمندان و مسئولان رده بالای سازمان معرفی و حمایت می‌شوند و در واقع این نوع جذب تحمیلی می‌باشد.

«سلزنیك» در راستای نتایج هاثورن (تحقیق مرتون) در مورد سوء کارکردهای بوروکراتیک و تحلیل بارنارد درباره نظام‌های همکاری چنین استدلال می‌کند: هنگامی که این ساختارهای رسمی را بررسی می‌کنیم متوجه می‌شویم که آنها هرگز در غلبه بر جنبه‌های غیرعقلایی رفتار سازمانی موفق نبوده‌اند. رفتار سازمانی ضمن اینکه برای وجود مستمر نظام هماهنگی ضروری است، در عین حال عاملی برای اصطکاک وضعیت دشوار و نابودی است؛ به عبارت دیگر اگر چه سازمان‌ها به صورت رسمی عقلایی هستند اما در مرحله عمل به شدت از جنبه‌های غیررسمی و اجتماعی سازمان متأثر می‌شوند. او دلیل می‌آورد که افراد به منزله واحدهای سازمانی هرگز به فرامین ساختار رسمی تن نمی‌دهند؛ وی همچنین مدعی است محیط سازمانی که سازمان خود را در آن می‌یابد، بر ساختار رسمی و اجتماعی آن فشار می‌آورد و باز هم آن را از مدل عقلایی منحرف می‌کند.

اما «سلزنیك» پس از تلفیق جنبه‌های اجتماعی و رسمی، اقتصادی یا فنی سازمانی، از پذیرش شکل کارکردی ساختار تحلیل حمایت می‌کند. در نظریه کارکردگرایی ساختاری، ساختارهای اجتماعی با توجه به کارکردها و تأثیرات و روابط آن ساختارها بر یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. کارکردگرایی ساختاری از جهتی به نیازهای کنشگران یا اجتماع و از طرفی به ساختار و سازمان توجه دارد.

باید توجه داشت در مدل «سلزنیك» مفهوم عقلانیت نقشی زمینه‌ای به خود می‌گیرد به خاطر اینکه در قالب ماهیت هدف‌مدار سازمان نقش مزبور نقشی بسیار فراگیر است. در مدل وی فرض می‌شود، سازمان به شیوه‌ای هدف‌مدار فعالیت می‌کند و درگیر بقای خود در داخل و در رابطه با محیط خارجش است. در این مدل فرد کاملاً نادیده گرفته می‌شود و عقلانیت هدف‌مند مشخصه کل نظام است.

از دیدگاه «سلزنیك» سازمان‌ها به‌عنوان ابزار عقلایی، قانونی، ضابطه‌مند و قابل استفاده به‌صورت حساب‌گرانه برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده می‌باشند. مع‌ذلک او معتقد است که این ساختارهای عقلایی، قانونی و ضابطه‌مند هرگز نمی‌توانند «در فائق آمدن بر ابعاد غیرعقلایی رفتار سازمانی موفق باشند» پس وفق، انطباق و دخالت دادن عناصر مخالف خارجی و متنفذ در اداره امور سازمان و حتی انتصاب آنان در مشاغل حساس، تحت این عنوان که منافع طبقات خاص و دسته‌های متنفذ و ارباب رجوع را تأمین خواهد کرد، منجر به موارد زیر می‌گردد:

۱- دخالت دادن عناصر مخالف در اداره امور سازمان نه تنها منافع هیچ‌کس را تأمین

نخواهد کرد، بلکه در بسیاری از مواقع امنیت سازمان و جامعه را به خطر خواهد انداخت.

فصل ششم: جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی / ۱۳۱

- ۲- استفاده از قدرت اجتماعی خارج و انتصاب متنفذان در مشاغل حساس به مانند رشوه‌ای است که از سوی سازمان به قدرت‌مداران و منتقدان داده می‌شود.
- ۳- تأکید تنگ‌بینانه کارکردگرایی ساختاری از بررسی بسیاری از قضایا و جنبه‌های مهم جهان اجتماعی ممانعت می‌نماید. همین تأکید سبب شده که این نظریه کسوت محافظه‌کارانه را به تن نماید و به نفع طبقه‌ای خاص عمل کند.
- ۴- بکارگیری متنفذان و قدرت محیط اجتماعی خارج، یک نوع سوءاستفاده دو سویه هم برای سازمان و هم برای متنفذان و قدرت‌های خارج سازمان محسوب می‌گردد که نتیجه‌ای جز مصادره منافع عمومی در بر نخواهد داشت. هزینه تمام این‌ها بر منابع انسانی سازمان‌ها تحمیل می‌گردد [الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۶].

۳. تئوری پدیده جهیزیه سیاسی

رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی، رفتارهای خاصی را در سازمان‌های دولتی رشد و نمو می‌دهد، که جهیزیه سیاسی رهاورد چنین رویکردی در مدیریت دولتی برخی از کشورها است. جهیزیه سیاسی اشعار به آورده یا امید به تزریق آورده مقام سیاسی به سازمان مقصد دارد که آن را از طریق بیت‌المال تأمین می‌کند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۱). به‌طور کلی جهیزیه سیاسی وقتی رواج پیدا می‌کند که رویکرد سیاسی در بخش دولتی باعث شود سیاسیون و مدیران اجرایی برای تثبیت موقعیت خود و نفوذ در سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی تلاش کنند و با ایجاد امید به آوردن جهیزیه‌ای با ارزش به سازمان یا پس از تزریق چنین جهیزیه‌ای (نه صرفاً غیرقانونی بلکه عمدتاً در لوای قانون) به سازمان

ورود خود را به آن سازمان تضمین کند. اما برخی حاملان جهیزیه‌های سیاسی با دادن وعده جهیزیه، ورود خود را به سازمان تضمین می‌کنند و ممکن است پس از ورود تمایلی به تزریق چنین جهیزیه‌ای به سازمان مقصد نداشته باشند یا اینکه از اول فاقد توان تأمین چنین جهیزیه‌ای برای سازمان هدف بودن (همان منبع). بعضاً انتظار می‌رود افرادی که جایگاه سیاسی مهمی دارند پس از ورودشان، برکاتی نصیب سازمان کنند که همان جهیزیه سیاسی است که چنین جهیزیه‌ای، شکل‌ها و صور گوناگونی به خود می‌گیرد. حجم و میزان اهمیت چنین جهیزیه‌هایی به جایگاه و میزان نفوذ وی در دستگاه خط‌مشی‌گذاری ملی و اجرایی کشور بستگی دارد؛ تخصیص بودجه‌ای خاص، در یافت زمین و امکانات دولتی، پیوند زدن سازمان مقصد با مراکز قدرت، پرداخت بدها و دریافت اضافه بودجه مختلف و... از جمله این جهیزیه‌ها هستند. با این حال باید گفت حاکمیت رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی باعث می‌شود میل به دست‌اندازی به بیت‌المال در بازیگران سیاسی بیشتر شود.

برای دور کردن سازمان‌ها از این پدیده غیراخلاقی باید تصمیم انقلابی اتخاذ شود و بخش دولتی را از سیاست زدگی نجات داد و مدیریت دولتی را به‌عنوان حرفه پذیرفت و از ورود ناهلان مدیریتی به این حوزه کلیدی ممانعت شود و با پرورش مدیران و کارکنان متخصص و پای‌بند به ارزش‌های حرفه‌ای و نیز بازنگری قوانین قدیمی و تدوین قوانین جدید و مسدود کردن منافذ فساد در کلیه سازمان‌های دولتی، از تلاش مدیران سیاسی به عرصه‌های تخصصی و تصاحب پست‌ها از طریق وعده و یا تزریق جهیزیه‌های سیاسی جلوگیری شود [همان منبع].

۴. نظریه چرخش نخبگان، «پاره تو^۱ و موسکا^۲»

ویلفر پاره تو و موسکا از نخستین اندیشمندان سیاسی هستند که با اندکی اختلاف پیدایش نخبگان حاکم در کشورهای مختلف را مورد بحث قرار دادند. گائتاموسکا در کتاب بحث‌انگیز خود با عنوان «طبقه حاکم» می‌نویسد: در کلیه جوامع، از عقب‌مانده‌ترین آنها تا پیشرفته‌ترین و قدرتمندترین جوامع دو طبقه وجود دارد؛ یک طبقه حاکم و یک طبقه محکوم. طبقه حاکم اقلیت سازمان یافته‌ای را تشکیل می‌دهند که قدرت حکومت را در انحصار داشته و از تمام امتیازاتی که قدرت به‌همراه می‌آورد، برخوردار است؛ در حالی که طبقه غیرحاکم شامل توده‌های عظیم مردم غیرمتشکل است که تحت رهبری طبقه اول قرار گرفته و از آن تبعیت می‌کند. این استیلاجویی گه‌گاه قانونی و در بسیاری اوقات با به‌کارگیری قهر امکان‌پذیر است.

به‌اعتقاد پاره تو، وجود تعارض منافع بین طبقات صدرنشین و پایینی با حرکت دائمی و متقابل از پایین به بالا و از بالا به پایین کاملاً ملازم دارد. صدرنشین‌ها مجبورند برای ادامه حیات خویش از پایین نشینان نیرو بگیرند و نهایتاً گروه نخبه مجبور است دیر یا زود شکست خود را بپذیرد. چون هر جامعه‌ای لزوماً گردش دائمی از پایین به بالا دارد، در نتیجه هیچ گروه نخبه‌ای نمی‌تواند جاودانه باقی بماند. به این دلیل، پاره‌تو تاریخ را گورستان اشرافیت‌ها می‌داند. پاره‌تو در قالب این عبارت، یکی از اندیشه‌های بنیادی نظریه سیاسی خود، یعنی گردش ادواری نخبگان را صورت‌بندی کرد. به‌اعتقاد وی در شرایطی

1. Wilfrede Pareto

2. G.Mosca

که صرفاً دو گروه نخبه در جامعه وجود داشته باشد، گردش قدرت بین نخبگان گردش ادواری نخبگان نامیده می‌شود.

بر این اساس در اکثر کشورهای پیشرفته، طبقه حاکم با تشکیل احزاب سیاسی قدرت را میان نخبگان گردش می‌دهند که گردش این قدرت میان احزاب به معنای تحقق دموکراسی در هر کشور است. (ازغندی، علی. ۱۳۸۵).

اما باید توجه داشت که این گردش نخبگان هزینه‌هایی دارد که منابع انسانی سازمان‌ها و عموم مردم جامعه این هزینه‌های را متحمل خواهند شد. این نظریه با استعاره «کبوتران حرم» «دانایی فرد» و «الوانی» تکمیل می‌گردد. در این رابطه می‌توان اشاره نمود که، معمولاً روی برخی از ابنیه تعداد معدودی کبوتر در کنار هم با رنگ‌های مختلف جمع می‌شوند و این حالت همیشه و در همه حال در صودت وجود عمارت به چشم می‌خورد. با ایجاد سر و صدا از عابران یا ساکنان و یا حرکات غیرمنتظره، کبوتران به‌طور ناگهانی از جای خود بلند شده و در آسمان پرواز می‌کنند و تا حدی از هم پراکنده می‌شوند. در این حالت، بیشتر کبوتران از جای خود بلند می‌شوند ولی تعداد معدودی نیز کماکان بنا به عللی (نشیدن صدا و...) از جای خود برنمی‌خیزند؛ اما با فروکش کردن سر و صدا، کبوتران مجدداً به روی عمارت بر می‌گردند و می‌نشینند، اما ممکن است بعضی از آنها دقیقاً سر جای خود بنشینند. همچنین ممکن است هنگام پرواز کبوتران در آسمان، تعداد دیگری از کبوتران برحسب اتفاق به جمع آنها بپیوندند و یا برخی از کبوتران هیچ‌گاه بازنگردند. در بلندمدت در اثر زاد و ولد، کبوتران جوان جایگزین کبوتران قبلی می‌شوند، ولی در هر

فصل ششم: جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی / ۱۳۵

حال عمارت را ترک نمی‌کنند، مگر حادثه‌ای رخ دهد که این امر ناگزیر و اجتناب‌ناپذیر باشد [الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۶].

«دانایی فرد» و «الوانی» اعتقاد دارند، وضعیت مدیریت دولتی در برخی از کشورها به چنین وضعیتی بی‌شابهت نیست. این وضعیت در برخی از کشورهای جهان سوم به چشم می‌خورد.

۵. نظریه اداره امور عمومی نوین^۱

یکی از نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی، اداره امور عمومی نوین است که بر رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی استوار است (فرد ریکسون^۲، ۱۹۸۰) به‌اعتقاد تعدادی از دانش‌پژوهان، سیاست، هسته محوری نظام اداری است. تعداد دیگری از صاحب‌نظران به بررسی پیوند دموکراسی و بروکراسی پرداخته‌اند. به‌اعتقاد این صاحب‌نظران، جامعه دموکراتیک نیازمند سازمان‌های دموکراتیک است. براساس این، وقتی قوه مجریه در اختیار حزب پیروز قرار می‌گیرد حزب سیاسی، همه‌پست‌های مدیریتی و کلیدی را در اختیار هم‌حزبی‌ها و هواداران خود قرار می‌دهد؛ زیرا معتقد است مردم با ارزش‌های موردنظر حزب پیروز، رای دادند. بنابراین، دولت منتخب موظف است با تغییر مدیران و بورکرات‌ها، منویات خود را در عمل، اجرا کند. براساس این سیستم، غنائم جنگی در اردوگاه حزب پیروز، حاکم می‌شود. در این حالت رویکرد سیاسی به مدیریت در بخش دولتی خود را تغییر و جایابی مدیران، معاونان و حتی کارشناسان ارشد و بعضاً

1. New Public Admin

2. Frederickson

پایین ترین افراد در هرم سازمانی سازمان‌های دولتی، نشان می‌دهد. عقلانیت سیاسی و راهبردهای حزب بنیان از ویژگی‌های این رویکرد به مدیریت در بخش دولتی است. در این رویکرد، شایستگی صرفاً شاخص اولیه و اصلی انتخاب مدیران و کارکنان نیست بلکه گرایش‌های حزبی، تعیین کننده است (هیوز، ۱۹۹۵).

۶. سازمان‌ها سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز

«ریچارد اسکات» برای نشان دادن اهمیت اثرات محیط بر سازمان‌ها و روابط بین سازمان‌ها و محیط‌ها عنوان می‌کند بین سازمان‌ها و محیط‌ها، روابطی حیاتی، پیچیده و وابسته به هم وجود دارد. هیچ سازمانی جدا از محیط آن قابل شناخت نیست. او سه تعریف (دیدگاه) از سازمان ارائه می‌کند. دیدگاه سازمان به عنوان سیستم عقلایی، دیدگاه سازمان به عنوان سیستم طبیعی و دیدگاه سازمان به عنوان سیستم باز، که به طور مختصر در زیر به شرح این دیدگاه‌ها می‌پردازیم:

۱- سازمان به عنوان سیستم عقلایی

۲- سازمان به عنوان سیستم طبیعی

۳- سازمان به عنوان سیستم باز

همان گونه که ملاحظه می‌شود هیچ یک از تئوری‌های فوق‌الذکر اثرات مفید و یا مخرب محیطی را بر سازمان‌ها نمی‌سنجند؛ و مشخص نمی‌کنند که چه میزان بر سازمان اثر می‌گذارند و با کدام متغیرها این اثرات کم یا زیاد می‌شوند. همچنین تاثیرات مخربی را که محیط سازمان‌ها بر نیروی انسانی، که دارایی راهبردی سازمان محسوب می‌شوند را مورد

فصل ششم: جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی / ۱۳۷

بررسی و سنجش قرار نمی‌دهند (میرزایی اهرنجانی ۱۳۸۷). در تحقیق حاضر تلاش گردیده با تبیین اثرات جریان‌های شکافنده بر سازمان‌های دولتی، و مؤلفه‌های مشخص و قابل سنجش جریان‌های شکافنده، سازمان‌های دولتی احصاء، و عواملی که باعث زیاد و یا کم کردن اثرات مخرب این جریان‌ها بر منابع انسانی سازمان‌های دولتی، می‌شوند را شناسایی و اولویت‌بندی کنیم و یک محک بنا ایجاد نمایم، که با تقویت و یا دستکاری این عوامل بتوان اثرات مخرب جریان‌های شکافنده محیطی را بر سازمان‌ها به ویژه بر نیروی انسانی آنها مدیریت کرد.

بخش پنجم: تعریف و تبیین مفهوم سازمان و ارکان سازمان

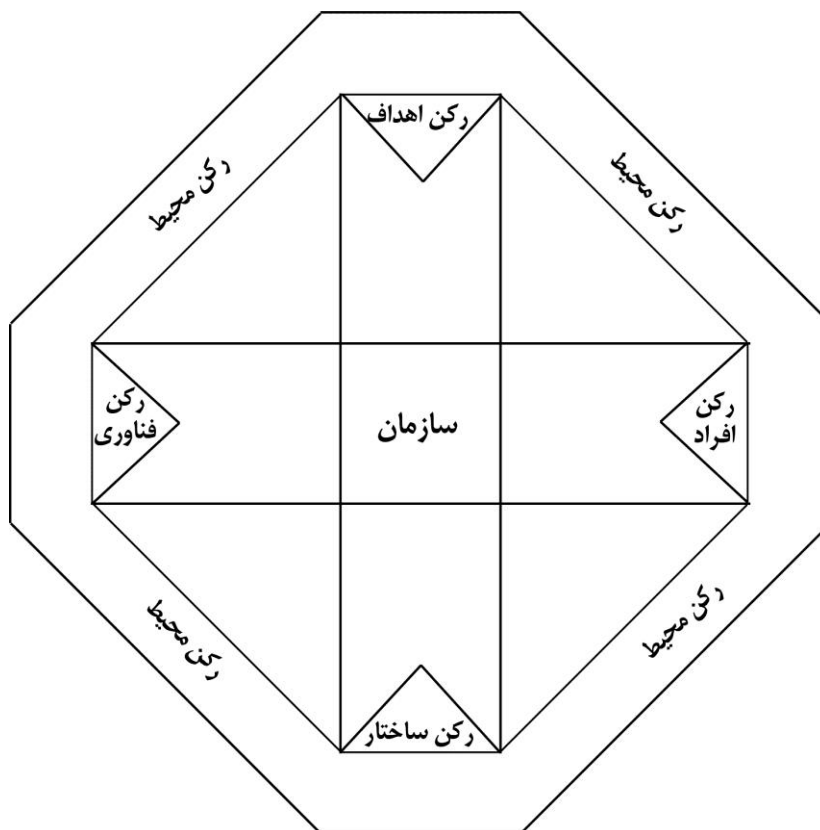
از آنجایی که جریان‌های شکافنده سازمانی اثرات قابل ملاحظه‌ای بر سازمان و ارکان آن به جا می‌گذارد؛ لذا در این بخش تعریف و تبیین مفهوم سازمان و ارکان آن ضروری به نظر می‌رسد.

الف) تعریف سازمان

سازمان تشکلی است انسانی، ساختار یافته، برخوردار از فناوری، هدف‌مند و محصور در محیط (اسکات، ۲۰۰۴؛ توسی ۲۰۰۷). برای درک بهتر مفهوم سازمان به‌مورد کاوی رستوران هانی توجه فرمایید.

ب) ارکان سازمان

در شکل شماره ۱، پنج رکن متداول سازمان‌ها که اسکات (۲۰۰۴) و جف (۲۰۰۱) نیز بر آنها تأکید نموده‌اند، نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل ارکان سازمان (اسکات، ۲۰۰۴؛ جف، ۲۰۰۱)

۱. افراد:

افراد سازمانی بیانگر کسانی هستند که در برابر دریافت‌های مختلف، سازمان را یاری می‌دهند و به آن متعهد هستند.

۲. اهداف:

اهداف بیانگر نتایج و مقاصد مطلوب و مورد انتظار یک سازمان است.

فصل ششم: جریان‌های شکافنده سازمانی به‌عنوان عامل ایجاد ضربه سازمانی / ۱۳۹

۳. ساختار:

چارچوبی است که به رفتار و روابط افراد و واحدهای کاری در سازمان نظم می‌دهد و این روابط را قابل پیش‌بینی می‌سازد. به‌عنوان مثال در ساختار سازمانی رستوران‌هانی پیش‌بینی شده است که آشپزها گزارش کاری خود را به چه کسی بدهند.

۴. فناوری:

فناوری مفهومی است عام و شامل ماشین‌آلات، تجهیزات، مهارت انسانی و شیوه تبدیل داده‌ها (مواد اولیه و منابع) به ستاده‌ها (کالاها و خدمات) می‌گردد. امروزه به‌دلیل نقش و اهمیتی که فناوری اطلاعات در انجام کارهای سازمانی پیدا کرده است، این واژه مترادف واژه فناوری به کار می‌رود.

۵. محیط:

بیانگر سیستم بزرگتری است که سازمان در آن محصور شده است. سازمان‌ها منابع (داده‌های) خود را از محیط دریافت می‌کنند و کالاها و خدمات (ستاده‌های) خود را به محیط عرضه می‌کنند. عوامل محیطی نظیر مشتریان، عرضه‌کنندگان، دولت، مجلس و نظایر آن عواملی هستند که بر عملکرد یک سازمان تأثیر می‌گذارد اما سازمان کنترل چندانی بر آن‌ها ندارد.

ج) تأثیر جریان‌های شکافنده بر ارکان سازمان

همان‌طور که در بخش‌های قبلی این فصل گفته شد، تغییر دولت‌ها و تزریق مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی به سازمان به‌عنوان جریان‌های شکافنده سازمانی، موجب

تغییرات شدید و بدون قاعده در ارکان سازمان از جمله در افراد، اهداف، ساختار، فناوری و محیط سازمان شده و این امر ضربه‌های روحی شدیدی را به سازمان وارد می‌نماید. در سطور زیرین تأثیر جریان‌های شکافنده سازمانی بر هر یک از ارکان سازمان و به تبع آن تأثیر تغییرات انجام شده، در ایجاد ضربه‌های روحی بررسی می‌شود.

۱. تأثیر جریان‌های شکافنده بر افراد (نیروی انسانی سازمان)

ورود بدون ضابطه نیروهای فاقد شایستگی به سازمان موجب پیامدهای منفی زیر در

نیروی کاری موجود سازمان می‌شود:

- کاهش انگیزه
- کاهش وفاداری
- کاهش تعهد سازمانی
- افسردگی
- فشار روانی و استرس
- از دست دادن اعتماد به نفس
- خروج نیروهای کارآمد از سازمان

۲. تأثیر جریان‌های شکافنده بر اهداف و برنامه‌های سازمان

- جابه‌جایی اهداف
- تغییر اهداف
- عدم تحقق اهداف

- عدم سنجش اهداف

- ابهام در اهداف

- تغییر برنامه‌ها

- عدم تحقق برنامه‌ها

۳. تأثیر جریان‌های شکافنده بر ساختار سازمان

- تغییر ساختار سازمان

- کم و زیاد شدن سطوح سازمان

افزایش تمرکز:

- به‌دلیل تمایل مدیران ارشد برای در دست گرفتن کلیه امورات سازمان

افزایش رسمیت:

به‌دلیل عدم وجود روابط غیررسمی با پرسنل، اکثر انتظارات مدیر از طریق بخشنامه

ابلاغ می‌شود.

افزایش پیچیدگی:

به‌دلیل تمایل مدیران برای استخدام نیروهای موردنظر و به‌کارگماری آنها در بخش‌ها

و واحدهای جدیدالتأسیس

۴. تأثیر جریان‌های شکافنده بر فناوری سازمان

- به روز نشدن فناوری‌های سازمان

- به کارگیری فناوری‌های نامناسب و کم بازده

- استفاده از فناوری‌های پرهزینه

۵. تأثیر جریان‌های شکافنده بر محیط سازمان

- خصمانه شدن روابط سازمان با محیط

- کاهش پذیرش و مشروعیت سازمان در نظر ذی‌نفعان

فصل هفتم:

شناسایی هیجانات به عنوان عامل مؤثر در مدیریت ضربات روحی

مقدمه

با آنکه هیجانات^۱ از نقشی اساسی در زندگی روزمره شخصی و سازمانی ما برخوردار است، اما جالب توجه است که بدانیم در حوزه رفتار سازمانی،^۲ موضوع هیجانات تا همین اواخر نیز هم مورد غفلت و کم توجهی قرار گرفته بود. (رابینز، ۲۰۰۷). عامل این غفلت و یا کم توجهی دو چیز بوده است. عامل اول آن چیزی است که اصطلاحاً اسطوره عقلانیت^۳ نامیده می شود. (رابینز، ۲۰۰۷ به نقل از پوتنام و مومبای، ۱۹۹۳؛ نوپوف و بکمن، ۱۹۹۸؛ دو مالا لاسکی، ۱۹۹۹). در اواخر قرن نوزدهم و با طلوع مدیریت علمی، به طور خاص سازمانها با هدف کنترل هیجانات طراحی می شدند. از این منظر، سازمان خوب سازمانی

-
1. Emotions
 2. Organizational Behavior
 3. Myth of Rationality

بود که می توانست هیجان‌آتی نظیر ترس، خشم، عشق، نفرت، غم، شادی، ناکامی، درماندگی و احساساتی نظیر آن را حذف نماید. چنین هیجان‌آتی آنتی‌تزو یا نقطه مقابل «عقلانیت» محسوب می‌شد. با آنکه صاحب‌نظران و مدیران می‌دانستند که هیجان‌آتی جزء لاینفک زندگی روزمره کارکنان است، اما آنها در تلاش بودند تا سازمان‌هایی عاری از هیجان‌آتی به وجود آورند؛ که این امر عملاً امکان‌پذیر نگردید. عامل دومی که باعث شده بود تا هیجان‌آتی در خارج از قلمرو رفتار سازمانی قرار بگیرد، این اعتقاد بود که همه نوع هیجان‌آتی مخرب است^۱ (رابینز، ۲۰۰۷ به نقل از: آشفورت و همفری، ۱۹۹۵). پس از مورد توجه قرار گرفتن هیجان‌آتی، ابتدا هیجان‌آتی منفی مثل خشم که توانایی کارکنان برای اجرای اثربخش وظیفه‌شان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مورد تأکید و توجه قرار گرفت. هیجان‌آتی بندرت به عنوان چیزی سازنده که بتواند باعث افزایش عملکرد شود، مورد توجه قرار می‌گرفت. مسلماً برخی هیجان‌آتی خصوصاً هیجان‌آتی که در زمان نادرست بروز پیدا می‌کنند، می‌توانند عملکرد را کاهش دهند. اما این مسئله نمی‌تواند این واقعیت که کارکنان هیجان‌آتی را به‌طور روزمره با خود به محل کارشان وارد می‌کنند، را تغییر دهد. بنابراین مطالعه رفتار سازمانی بدون در نظر گرفتن هیجان‌آتی در رفتارهای کاری، مطالعه جامعی نخواهد بود.

به‌خاطر جامع‌نگری در مطالعات رفتار سازمانی، بحث هیجان‌آتی مورد تأکید قرار گرفت و این تأکید و توجه به سازمان‌ها نیز سرایت پیدا کرد (رابینز، ۲۰۰۷)، یعنی پذیرفته شد که سازمان عاری از هیجان‌آتی وجود ندارد. به‌عبارت دیگر، نگرش «هیجان‌آتی به‌عنوان

1. Emotions of any Kind were disruptive

امری مخرب و قابل اجتناب»، جای خود را به این نگرش داد، که هیجان‌ها چیزی طبیعی و غیرقابل اجتناب است که باید مدیریت شود. رویکرد سومی که اخیراً جایگزین دو رویکرد قبلی شده است این است که هیجان‌ها امری لازم و برانگیزاننده است و وجود آن در محل کار موجب پویایی و تنوع در کار می‌شود و محل کار و ماهیت کار را از سکون و یکنواختی خارج می‌کند.

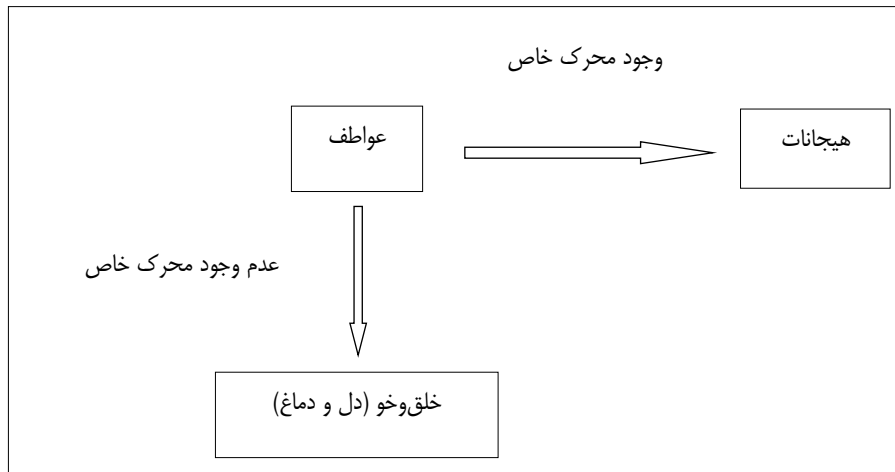
بر مبنای نگرش سوم، افرادی که هیجان‌ها خود و دیگران را به‌خوبی می‌شناسند، و از آن در انجام هر چه بهتر وظایف‌شان استفاده می‌کنند، اثربخش‌تر از دیگران خواهند بود. این اعتقاد، زیربنای تحقیقات جدیدی است که در رابطه با هوش هیجانی^۱ صورت گرفته است (گولمن، ۱۹۹۵؛ مایر و گهر، ۱۹۹۶؛ استرلر، ۱۹۹۶؛ کوپر، ۱۹۹۷؛ استانکوف و رابرتز، ۱۹۹۸؛ گولمن، ۱۹۹۹).

از آنجایی که شناخت هیجان‌ها خود و دیگران نقش مهمی در کنترل و مدیریت ضربات روحی وارده به خود و دیگران ایفا می‌کند، لذا هدف فصل حاضر این است تا مفاهیم کلیدی مرتبط با هیجان‌ها و هوش هیجانی را بررسی و تبیین نماید.

هیجان‌ها چیست؟

قبل پرداختن به بحث هیجان‌ها، لازم است بین سه اصطلاح عواطف،^۲ هیجان‌ها^۳ و خلق‌وخو^۴ (دل و دماغ) تمایز قائل شویم. شکل شماره ۱ تمایز نشان داده شده است.

-
1. Emotional Intelligence
 2. Affect
 3. Emotions
 4. Moods



شکل ۱: تمایز بین سه اصطلاح عواطف، هیجانان و خلق و خو (دل و دماغ)

عواطف: عواطف یک مفهوم عام است که شامل طیف وسیعی از احساساتی می‌شود که فرد تجربه می‌کند. این مفهوم هم شامل هیجانان و هم شامل خلق و خو (دل و دماغ) می‌شود.

هیجانان: هیجانان بیانگر احساسات شدیدی است که به دلیل وجود محرک یا موضوع (شخصی یا چیزی یا رویدادی) به وجود می‌آید.

خلق و خو: خلق و خو یا «دل و دماغ» بیانگر احساساتی هستند که از هیجانان ضعیف‌ترند و ناشی از وجود محرک یا موضوع خاصی نیستند.

هیجانان یک خصلت یا ویژگی ثابت فردی نیستند، بلکه عکس‌العمل‌هایی به یک موضوع یا محرک خاص (اعم از شخصی، چیزی یا رویدادی) هستند. به عبارت دیگر آنها متوجه موضوع خاصی هستند. وقتی شما «از چیزی خوشحالید، از دست کسی عصبانی و

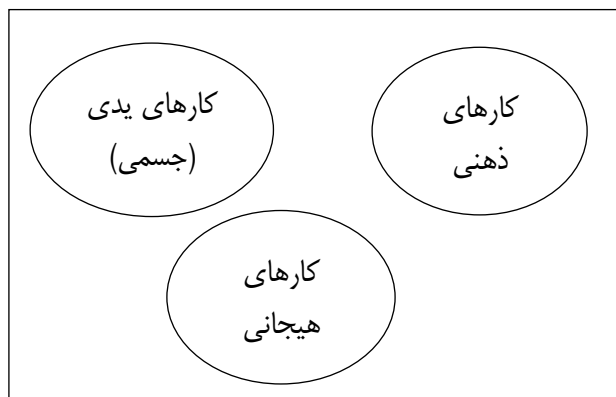
خشمگین هستید، و یا از چیزی می‌ترسید»، هیجان‌ها خود را ابراز می‌کنند. از طرف دیگر، خلق‌وخو یا دل و دماغ، متوجه موضوع یا محرک خاصی نیستند. هنگامی که شما تمرکز خود بر موضوع خاصی را از دست می‌دهید، هیجان‌ها به خلق‌وخو یا دل و دماغ تبدیل می‌شود. زمانی که یک همکار از شما به‌خاطر نحوه صحبت کردن‌تان به یک مشتری، انتقاد می‌کند، احتمالاً از دست او عصبانی می‌شوید. در این حالت، شما هیجان خود (خشم خود) را نسبت به یک چیز خاص (همکاران) نشان می‌دهید. اما در طول روز، ممکن است احساس افسردگی کنید. شما نمی‌توانید این احساس افسردگی را به شخصی یا رویداد خاصی نسبت دهید. در این حالت شما به‌دلیل اینکه دل و دماغ ندارید، همان فرد عادی و خوشحال همیشگی نیستند. این نوع عواطف بیان‌کننده خلق‌وخو یا دل و دماغ است (رایبزنز، ۲۰۰۷).

کار هیجانی

کار هیجانی^۱، یکی از مفاهیم مرتبط با هیجان‌ها است، که امروزه در رفتار سازمانی اهمیت زیادی پیدا کرده است. قبلاً تصور بر این بود که یک کارمند در سازمان فقط کار ذهنی^۲ یا جسمی^۳ خود را یا ترکیبی از آنها را انجام می‌دهد. به‌عبارت دیگر، هر کارمند وقتی توانایی‌های ذهنی و جسمی خود را در مسیر انجام وظیفه خود به کار می‌بندد، کار ذهنی و هم کار جسمی (یدی) انجام می‌دهد، اما علاوه بر این دو نوع کار، همه کارکنان به

1. Emotional Labor
2. Mental Labor
3. Physical Labor

فراخور حال خود و با توجه به ماهیت وظیفه‌شان، کم و بیش، نوع سومی از کار که به آن کار هیجانی گفته می‌شود، را به انجام می‌رسانند. کار هیجانی زمانی نمود پیدا می‌کند که کارمندان هیجان‌ات مطلوب سازمانی را در طی تعاملات بین فردی از خود نشان می‌دهند. (رابینز، ۲۰۰۷). در ابتدا تصور می‌شد که مفهوم کار هیجانی فقط برای مشاغل خدماتی کاربرد دارد، به طوری که کارکنان خطوط هوایی باید خوشحال، برگزارکنندگان مجالس و مراسم ترحیم باید غمگین و پزشکان باید خونسرد باشند. اما بعداً مشخص شد که مفهوم کار هیجانی تقریباً همه مشاغل را در برمی‌گیرد. یعنی شما در هر حرفه و شغلی که باشید باید هیجان‌ات خاص آن کار را از خودتان بروز دهید تا بتوانید عملکرد کاری مطلوبی داشته باشید. همانند یک هنرپیشه که به تناسب موقعیت‌های فیلمنامه باید از خود هیجان‌ات مختلفی نظیر غم، شادی، عشق، نفرت، ترس را نشان دهد، کارکنان سازمان اعم از رهبران، مدیران و دیگر کارکنان نیز باید با انجام کارهای هیجانی، ضریب تأثیر وظایف خود بر دیگران را افزایش دهند. به عنوان مثال رهبران و مدیران سازمان در هر یک از سخنرانی‌های خود معمولاً بخش هیجانی با اهمیتی دارند، که به مدد آن می‌توانند کارکنان و مخاطبان خود را تهییج نمایند. در شکل شماره ۲ انواع کارهای قابل انجام توسط کارکنان در سازمان نشان داده شده است.



شکل ۲: انواع کارهای قابل انجام توسط کارکنان در سازمان

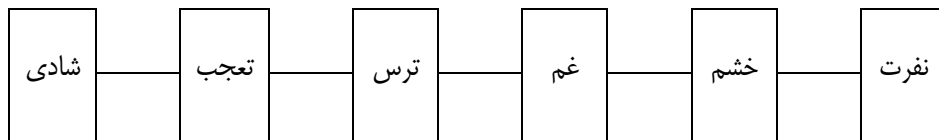
ابعاد هیجان

مرور ادبیات هیجان، نمایان ساخت که صاحب‌نظران درباره ابعاد هیجان^۱ با یکدیگر اتفاق نظر ندارند. ونیز و همکاران (۲۰۰۵)، و اسلوتوم (۲۰۰۷). هیجان را دارای دو بُعد، رایینز (۲۰۰۷)، هیجان را دارای ۳ بُعد و ودورث (۱۹۳۸) هیجان را دارای شش بُعد می‌دانند. رایینز (۲۰۰۷) عنوان نموده است که بر اساس شواهد جدید، هیجان شامل سه بُعد: نوع، شدت، و فراوانی و مدت است. از آنجایی که مطالعه رایینز نسبت به سایر مطالعات یاد شده، جامع‌تر و جدیدتر است، لذا در این قسمت از کتاب، ابعاد هیجان از نظر رایینز تبیین می‌شود.

نوع^۱

کوشش‌های زیادی برای محدود ساختن و تعریف مجموعه هیجان‌ات اصل به عمل آمده است. تحقیقات نشان داده است که شش نوع هیجان جهان شمول وجود دارد. این هیجان‌ات عبارت‌اند از: خشم، ترس، غم، شادی، نفرت و تعجب.

در شکل شماره ۳ این شش نوع هیجان بر روی یک ساختار پیوسته نشان داده شده است. نکته شایان ذکر این است، معمولاً افراد در تشخیص دو هیجان نزدیک به هم بر روی پیوست، دچار اشتباه می‌شوند. برای نمونه، شادی و تعجب غالباً با یکدیگر اشتباه گرفته می‌شوند؛ درحالی‌که احتمال کمی وجود دارد که شادی و نفرت با هم اشتباه شوند. البته تعبیر و تفسیر افراد تا حد زیادی متأثر از عوامل فرهنگی است.



شکل شماره ۳: پیوستار انواع هیجان‌ات (منبع: رابینز، ۲۰۰۷ به نقل از و دورث، ۱۹۳۸)

شدت^۲

افراد پاسخ‌های متفاوتی به محرک‌های عاطفی همسان می‌دهند. در پاره‌ای از اوقات این امر به شخصیت افراد برمی‌گردد و در سایر مواقع نیز از الزامات شغلی^۳ آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. توانایی ذاتی افراد جهت بروز دادن پاسخ‌ها، با یکدیگر متفاوت است. قطعاً شما

-
1. Variety
 2. Intensity
 3. Job Requirements

افرادی را می شناسید که احساسات خود را بروز نمی دهند. آن‌ها به ندرت عصبانی می شوند و هرگز خشم‌شان را نشان نمی دهند. در مقابل، افرادی را نیز می شناسید که چهره‌شان گویای درونشان است. هنگامی که آن‌ها خوشحال می شوند، شادی در چهره‌شان موج می زند به وجد می آیند، و هنگامی غمگین‌اند، عمیقاً افسرده هستند. اگر دو فرد با دو ویژگی متفاوت یاد شده، در یک موقعیت مشابه قرار بگیرند، یکی خیلی آرام و خونسرد و دیگری به شدت هیجان زده و احساساتی ظاهر می شود.

میزان شدت بروز پاسخ‌های، عاطفی از میزان کار هیجانی مشاغل تأثیر می پذیرد. برای نمونه از یک قاضی و یا مسئول برج مراقبت فرودگاه انتظار می رود که حتی در موقعیت‌های پرفشار نیز، رفتاری آرام و کنترل شده داشته باشد؛ اما در مقابل، اثربخشی یک مجری تلویزیون یا مجری برنامه‌های ورزشی و یا یک وکیل حقوقی به توانایی او برای تغییر تظاهرات عاطفی اش بستگی دارد.

دفعات و مدت تکرار^۱

هیجانات و کار هیجانی هر چند یکبار و هر بار به چه مدت باید ظاهر شود؟ برای نمونه مدیر مالی یک سازمان که برای پیشبرد برنامه‌هایش مجبور به سخنرانی در جمع همکاران سازمانی است، ممکن است ماهی دو بار و هر بار به مدت یک ساعت سخنرانی و کار هیجانی داشته باشد. اگر دفعات و مدت تکرار این عمل در ماه برای او بیشتر شود، ممکن است به دلیل فشاری که به او وارد می شود، مجبور به تغییر خود شود. اما انجام

1. Frequency and duration

دو دفعه کار هیجانی در طول ماه و هر بار به مدت یک ساعت برای او هیجان انگیز و راضی کننده است.

آن دسته از کارهای هیجانی که مستلزم دفعات و مدت تکرار بیشتری است، طاقت فرساتر بوده و فشار بیشتری را به انجام دهندگان آنها وارد می کند. به طور کلی موفقیت و یا عدم موفقیت یک کارمند در برآورده ساختن الزامات هیجانی یک شغل خاص نه تنها به نوع و شدت بروز هیجان، بلکه به تعداد دفعات کوششها و مدت زمان انجام آنها نیز بستگی دارد. سؤال این است که آیا این ۶ نوع هیجان در محل کار هم نمایان می شود؟ جواب مثبت است، زیرا ما به عنوان یک کارمند، پس از دریافت ارزیابی عملکرد ضعیف از سوی مدیر مافوق مان، خشمگین می شویم. از اینکه از کار بیکار شویم، می ترسیم. از انتقال همکارمان به شغلی جدید و به شهری دیگر غمگین می شویم. از انتخاب شدن به عنوان کارمند نمونه شادمان می شویم، و از مدیرمان به خاطر نحوه رفتارش با زنان یا همکارانمان نفرت داریم؛ و پس از آگاهی از برنامه های مدیریت برای ساختاردهی مجدد و کامل برنامه های بازنشستگی شرکت، تعجب می کنیم.

عوامل سازمانی اثرگذار بر هیجانان

کارکنان پارک سرگرمی دیسنی^۱ به دلیل الزامات شغلی، نباید در حین اجرای برنامه بخندند و یا لبخند بزنند، اما طبق دستورالعمل صادره از سوی شرکت مک دونالد، کارکنان پشت پیشخوان باید خصایصی نظیر صمیمیت، اشتیاق، خلوص و شوخ طبعی از خود نشان دهند. (رایبترز، ۲۰۰۷). مجموعه هیجانی واحدی که تمامی سازمانها بتوانند آن را به کار

1. Disney amusement Park

بیندند، یافت نمی‌شود. با این وجود، حداقل در ایالات متحده آمریکا، شواهد نشان می‌دهد که با هیجانان منفی و شدید برخورد مغرضانه صورت می‌گیرد. در این جامعه ابراز هیجانان نظیر ترس، اضطراب و خشم، جز در برخی شرایط خاص، غیرقابل قبول است. (رایبیز، ۲۰۰۷)

ابراز هیجانان شدید، اعم از منفی یا مثبت معمولاً غیرقابل قبول است زیرا به‌عنوان عامل فرسایش دهنده عملکرد شغلی^۱ نگریسته می‌شود. البته در برخی شرایط استثنایی این امر صادق نیست؛ برای نمونه غم شدید کارکنان به‌دلیل مرگ ناگهانی رئیس شرکت و یا شادمانی زیاد کارکنان در جشن سود دهی شرکت از جمله هیجانان است که باعث کاهش عملکرد شغلی نمی‌شود. به غیر از موارد استثنایی در اکثر جاها و به‌دلیل حاکمیت اسطوره عقلانیت از سازمان‌ها انتظار می‌رود تا خود را از هیجانان دور نگه دارند و به آن‌ها میدان ندهند.

عوامل فرهنگی اثر گذار بر هیجانان

هنجارهای فرهنگی^۲ جامعه آمریکا، کارکنان سازمان‌های خدماتی را وادار می‌کند تا هنگام تعامل با مشتریان، لبخند بزنند و با آنها برخوردی دوستانه داشته باشند. در برخی کشورها، لبخند صندوقدار سوپرمارکت به مشتری نشانه کم‌تجربگی او محسوب می‌شود، لذا به صندوقداران توصیه می‌شود که نگاه محزونی داشته باشند. در کشورهای مسلمان، خانم‌ها نباید به مردهای نامحرم لبخند بزنند؛ مثال‌های یاد شده نیاز به توجه به عوامل

1. Task performance

2. Cultural norms

فرهنگی را نشان می‌دهند. عوامل فرهنگی عوامل مؤثر مهمی هستند که تعیین می‌کنند چه هیجان‌اتی مناسب و چه هیجان‌اتی نامناسبند. (منبع ۷۳) هیجان‌اتی که در یک فرهنگ قابل قبول است، ممکن است در فرهنگ دیگر غیرقابل قبول و یا غیرعادی باشد. نکته اینکه تعبیر و تفسیر هیجان‌ات همسان، در فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر متفاوت است. در درون اعضای یک فرهنگ، توافق فزاینده‌ای درباره معنی هیجان‌ات وجود دارد، درحالی که اعضای فرهنگ جامعه دیگر ممکن است بر سر معانی این هیجان‌ات نظری متفاوت با اعضای جامعه قبلی داشته باشند. برای نمونه، طی مطالعه‌ای از آمریکائیان خواسته شد تا از روی حالات چهره، شش هیجان اصلی را تشخیص دهند. دامنه توافق آنها بین ۸۸ درصد تا ۹۸ درصد گزارش گردید. درحالی که ژاپنی‌ها در پاسخ به همین سؤال فقط بر روی حالت تعجب به میزان ۹۷ درصد اتفاق نظر داشتند، اما درباره پنج هیجان دیگر میزان توافق آنها از ۲۷ تا ۷۰ درصد در نوسان بود. علاوه براین، مطالعات نشان می‌دهد که در برخی از فرهنگ‌ها، اصطلاح یا واژه‌ای برای بیان هیجان‌ات استاندارد نظیر اضطراب، افسردگی یا گناه وجود ندارد. اهالی جزیره تاهیتی^۱، واژه‌ای برای بیان احساس غمگینی ندارند. اگر یک کارمند اهل تاهیتی غمگین باشد، همکاران او معمولاً حالت او را به بیماری جسمی او نسبت می‌دهند (رابینز، ۲۰۰۷).

مثال‌های یاد شده نیاز به ملاحظه عوامل فرهنگی به عنوان اثرگذار بر آنچه که از لحاظ هیجانی مناسب یا نامناسب تشخیص داده می‌شود را نشان می‌دهد.

1. Tahitians

هیجانات مثبت و منفی

همان‌طور که گفته شد، خشم، حسد، گناه، شرم، شادی و آرامش از جمله احساساتی هستند که همه ما، در سازمان‌ها تجربه می‌کنیم. این احساسات بخشی از هیجانات ما هستند. هیجانات بیانگر الگوهای پیچیده‌ای از احساسات هستند. این موضوع که مدیران و کارکنان چگونه هیجانات‌شان را در محل کار مدیریت کنند، تأثیر زیادی بر بهره‌وری آنان به‌جا می‌گذارد. احساسات مثبتی^۱ نظیر شادی و سرور، و عشق و علاقه دارای کارکردهای زیادی هستند. هنگامی که افراد این نوع هیجانات مثبت را تجربه می‌کنند، تمایل پیدا می‌کنند تا به‌نحو خلاقانه‌تری فکر کنند، اطلاعات و تجارب جدیدتری به‌دست آورند، رفتار منعطف‌تری داشته باشند و به شایستگی‌های خود اعتماد بیشتری نمایند و مقاوم‌تر شوند. هیجانات مثبت می‌توانند به افراد کمک کنند تا از برخی مصائب درامان بمانند و زندگی سالم و طولانی‌تری داشته باشند. افرادی که خصوصاً در زمان‌های پرفشار، هیجانات مثبتی را تجربه می‌کنند، از آمادگی بیشتری برای تحمل درد و رهایی سریع از چنگال بیماری برخوردار می‌شوند و افسردگی کمتری را تجربه می‌کنند. در مقابل، هیجانات منفی^۲ نظیر خشم، نفرت و غم، تمرکز فرد و قدرت جستجو و انتخاب گزینه‌های مختلف از سوی او را کاهش می‌دهند. برای مثال در زمان خشم، میل به حمله یا انتقام در فرد افزایش می‌یابد. احساس گناه یا شرم می‌تواند فرد را به این برساند که به‌جای حل خلاقانه مسئله، خود را از آن وضعیت کنار بکشد. (اسلوکوم و هلری گل، ۲۰۰۸). تمایز مابین هیجانات مثبت و منفی در شکل شماره ۴ نشان داده شده است.

-
1. Positive feelings
 2. Negative emotions

هیجان‌های منفی با اهدافی که فرد در تلاش برای تحقق آن است، سازگاری ندارد. برای مثال، اگر شما از کارتان برکنار شوید و یا در امتحان کنکور کارشناسی ارشد یا دکتری قبول نشوید، احتمالاً کدام یک از این ۶ هیجان را تجربه می‌کنید؟ از دست دادن شغل‌تان یا عدم قبولی در کنکور در تضاد با هدف تحصیل در مقطع بالاتر یا ارتقاء شغلی است. از سوی دیگر، اگر شما در کنکور مقطع تحصیلی بالاتر قبول شوید و یا ارتقاء شغلی پیدا کنید، احتمالاً کدامیک از چهار هیجان مثبت مندرج در شکل شماره ۴ به شما دست می‌دهد. هیجان‌هایی که در شرایط موفقیت به شما دست می‌دهد از نوع مثبت است زیرا با اهداف شما همسو است. از این رو، هیجان‌ها، هدف‌گرا^۱ هستند، یعنی با اهداف در ارتباط‌اند.



شکل شماره ۴: هیجان‌های مثبت و منفی

1. Goal directed

هیجانات مثبت، با اثر بخشی سازمانی در ارتباطند. رهبرانی که هیجانات مثبتی از خود نشان می دهند، کارکنان خود را نیز به ابراز هیجانات مثبت تشویق می کنند. هنگامی که افراد از هیجانات مثبت برخوردار می شوند، به احتمال زیاد آنها اهداف عالی تری را وضع می کنند، به اشتباهات خود پی برده و آنها را اصلاح می کنند، احساس شایستگی بیشتری می کنند و از توانایی بیشتری برای حل مسائل برخوردار خواهند شد. پس از تخریب برج های دو قلوی تجارت جهانی در حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، مدیران میانی فروشگاه استار باکس که در همسایگی برج های دوقلو قرار داشت، به کارکنان خود پیشنهاد دادند که به خاطر امنیت بیشتر، محل کار خود را ترک کنند. در عوض کارکنان و مدیران فروشگاه، تصمیم گرفتند با ماندن در کنار مدیران خود، قدرشناسی خود را به آنها نشان دهند. کارکنان استارباکس با آوردن رهگذران متحیر و وحشت زده به داخل فروشگاه و دادن غذا و نوشیدنی و سرپناه به آنها، حمایت های هیجانی خود را به آنها ارزانی داشتند. به قول یکی از گزارشگران حاضر در صحنه، قرار گرفتن در وضعیت بحرانی، فرصتی را برای کارفرمایان به وجود آورد تا وفاداری و هیجانات مثبت خود را نسبت به کارکنان نشان دهند. (اسلوکوم و هلر گل، ۲۰۰۸).

هوش هیجانی^۱

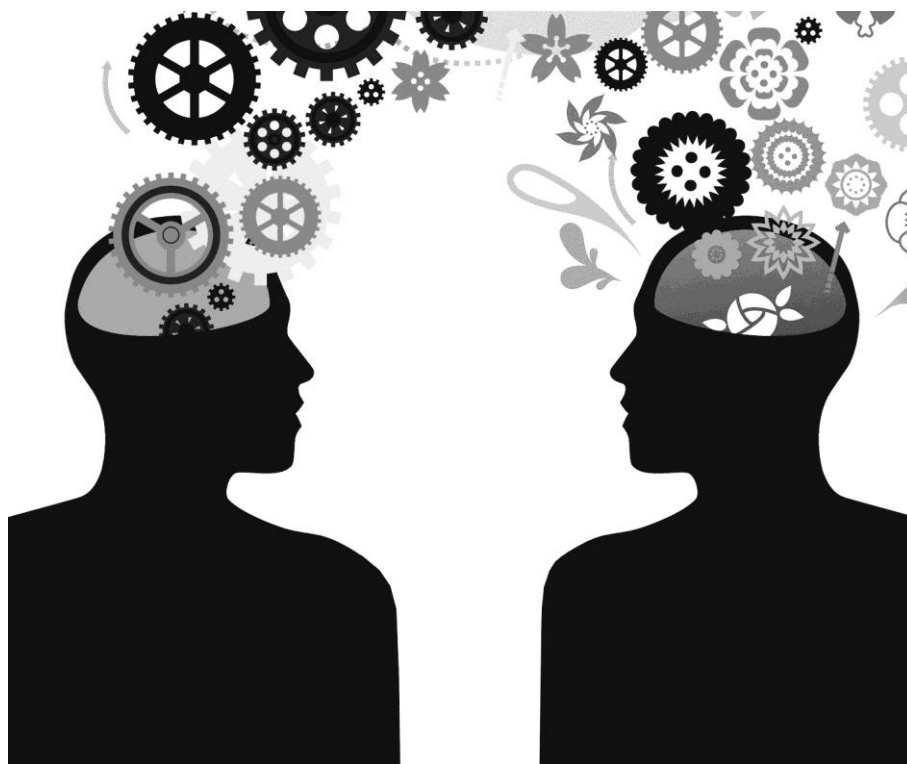
در سال ۱۹۹۵ دانیل گولمن در کتاب خود تحت عنوان «هوش هیجانی»، بیان کرد که

برای موفقیت شغلی، هوش هیجانی (EQ) به مراتب مهم تر و ضروری تر از هوش عمومی^۲

1. Emotional Intelligence

2. General Intelligence

(IQ) است. به اعتقاد او مدل‌های سنتی هوش (IQ) از محدودیت‌های زیادی برخوردارند و نمی‌توانند شایستگی‌های بین فردی^۱ را مورد توجه قرار دهند.



1. Interpersonal Competence

هوش هیجانی، بیانگر توانایی فرد برای شناسایی و مدیریت هیجان‌ها خود و دیگران است (کینیکی، ۲۰۰۸). به‌مدد این توانایی است که فرد می‌تواند خود و روابط خود با دیگران را به نحوی درست و سازنده مدیریت نماید. در جدول شماره ۱ تعاریف و عوامل تشکیل دهنده هوش هیجانی از دیدگاه صاحب‌نظران رفتار سازمانی نشان داده شده است. جدول ۱: تعاریف و عوامل تشکیل دهنده هوش هیجانی از دیدگاه صاحب‌نظران رفتار

سازمانی

عوامل تشکیل دهنده	تعریف هوش هیجانی	سال	نام صاحب‌نظران
خود انگیزختگی ^۱ : توانایی فرد برای پایداری در برابر شکست‌ها و ناکامی همدلی ^۲ : توانایی فرد برای درک احساسات دیگران خود مدیریتی ^۳ : توانایی فرد برای مدیریت محرک‌ها و هیجان‌ها خود مدیریت روابط ^۴ : برقراری روابط پایدار و رفع تعارضات خود با دیگران	به توانایی فرد برای کنترل هیجان‌ها خود و حل مسائل خود و دیگران اطلاق می‌شود.	۲۰۰۳	آنجلو کینیکی و کریترز
خودآگاهی ^۵ : توانایی فرد برای آگاهی از احساسات خود خود مدیریتی: توانایی فرد برای مدیریت محرک‌ها و هیجان‌ها خود	به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های غیرشناختی اطلاق	۲۰۰۴	استفان رابینز

1. Self-Motivation
2. Empathy
3. Self-Management
4. Relationship Management
5. Self-awareness

نام صاحب نظران	سال	تعریف هوش هیجانی	عوامل تشکیل دهنده
		می‌شود که بر توانایی فرد برای تطبیق با نیازها و فشارهای محیطی تأثیر می‌گذارد.	خودانگیزختگی: توانایی فرد برای پایداری در برابر شکست‌ها و ناکامی‌ها همدلی: توانایی فرد برای درک احساسات دیگران مهارت‌های اجتماعی: ^۱ توانایی فرد برای مدیریت هیجانات دیگران
اسلو کوم	۲۰۰۷	به توانایی فرد برای شناسایی هیجانات خود و دیگران اطلاق می‌شود.	خودآگاهی: توانایی فرد برای آگاهی از احساسات خود خودانگیزختگی: توانایی فرد برای پایداری در برابر شکست‌ها و ناکامی‌ها همدلی: توانایی فرد برای درک احساسات دیگران مهارت‌های اجتماعی: توانایی فرد برای مدیریت هیجانات دیگران
آنجلو کینیکی	۲۰۰۸	به توانایی فرد برای مدیریت هیجانات خود و روابط خود با دیگران به روشی درست و سازنده اطلاق می‌شود.	خودآگاهی: توانایی فرد برای آگاهی از احساسات خود، برای خود ارزیابی صحیح و برای بهره‌مندی از اعتماد به نفس خود خودمدیریتی: توانایی فرد برای خود کنترل هیجانی، شفافیت، و ریسک‌پذیری، موفقیت، پیشگامی، خوش بینی آگاهی اجتماعی: توانایی فرد برای همدلی، آگاهی سازمانی و پاسخ‌گویی به

نام صاحب نظران	سال	تعریف هوش هیجانی	عوامل تشکیل دهنده
			نیاز همکاران و ارباب رجوع مدیریت روابط؛ توانایی فرد برای رهبری الهام بخش، نفوذ، پرورش دیگران، مدیریت تعارضات، همکاری و کار تیمی
کالگیت	۲۰۰۹	به مجموعه توانایی‌هایی اطلاق می‌شود که به موجب آن فرد می‌تواند وظایف اجتماعی خود را به گونه‌ای درست به انجام برساند.	خودآگاهی: توانایی فرد برای آگاهی از هیجانات خود و ابراز آنها به شکل طبیعی است. دیگر آگاهی: ^۱ توانایی فرد برای آگاهی و تشخیص هیجانات دیگران است. تعدیل هیجانات: ^۲ بیانگر تعدیل سریع هیجانات اولیه است. مثل غلبه بر خشم اولیه که به فرد دست می‌دهد. به کارگیری هیجانات: ^۳ بیانگر توانایی فرد برای استفاده درست از هیجانات در زمینه‌های کاری مورد نظر است.

همان‌طور که در سطور بالا اشاره شد و در جدول شماره ۱ نیز مشهود است، هوش هیجانی بیانگر توانایی فرد برای شناسایی و تشخیص هیجانات خود و دیگران است. به‌مدد این توانایی است که فرد می‌تواند روابط خود با دیگران را به نحوی درست و سازنده مدیریت نماید و از هیجانات خود و دیگران در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر استفاده

-
1. Other awareness
 2. Emotion Regulation
 3. Use of emotions

نماید. عوامل تشکیل دهنده هوش هیجانی در مطالعات صاحب نظران چون کنیکی و کرتینر (۲۰۰۳)، رابینز (۲۰۰۴)، اسکو کوم و هلری گل (۲۰۰۷) کالگیت و دیگران (۲۰۰۹) تقریباً مشابه یکدیگر است و آنها عوامل کم و بیش مشابهی نظیر خودانگیختگی، همدلی، خود مدیریتی، مدیریت روابط، خود آگاهی، مهارت های اجتماعی، دیگر آگاهی، تعدیل هیجانات و به کارگیری هیجانات را به عنوان عوامل هوش هیجانی ارائه نموده اند. در این رابطه مطالعه آنجلو کینیکی (۲۰۰۸) تا حدودی متفاوت به نظر می رسد، زیرا عوامل تشکیل دهنده هوش هیجانی و اجزاء زیر مجموعه هر عامل، گسترده تر و متفاوت تر از عوامل و اجزایی است که توسط سایر صاحب نظران معرفی شده است.

در مطالعه کینیکی (۲۰۰۸) عوامل تشکیل دهنده هوش هیجانی به دو دسته کلی شایستگی های فردی^۱ و شایستگی های اجتماعی^۲ تقسیم شده است. همان طور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است شایستگی های فردی شامل عوامل نظیر خود آگاهی و خود مدیریتی و شایستگی های اجتماعی شامل عوامل نظیر آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط است. در سازمان های امروزی که آکنده از فشارهای کاری و ضربات روحی است، وجود مهارت ها و توانایی های هوش هیجانی امری ضروری است، زیرا در نبود این مهارت ها، افراد قادر به کنترل احساسات و هیجانات خود نیستند و به همین دلیل در روابط خود با دیگران دچار مشکل می شوند.

1. Personal competence

2. Social competence

جدول ۲: تقسیم‌بندی عوامل هوش هیجانی (منبع کنیکی، ۲۰۰۸).

شایستگی‌های اجتماعی	شایستگی‌های فردی
آگاهی اجتماعی	خودآگاهی
همدلی: ^۲ آگاهی فرد از هیجانان و دیدگاه‌های دیگران	خودآگاهی هیجانی: ^۱ آگاهی فرد از هیجانان خود و شناسایی تأثیر آنها
آگاهی سازمانی: ^۴ آگاهی از خط‌مشی‌های سازمانی	خودارزیابی درست: ^۳ آگاهی فرد از نقاط ضعف قوت و خود
خدمت‌رسانی: ^۶ شناسایی و رفع نیازهای زیردستان، ارباب رجوع و مشتریان	اعتماد به‌نفس: ^۵ وجود حسی خوشایند در فرد که از توانمندی‌ها و ارزش‌های شخصی او نشأت می‌گیرد.
مدیریت روابط	خودمدیریتی
رهبری الهامی: ^۸ هدایت و برانگیختن افراد از طریق ارائه یک چشم‌انداز غالب	خودکنترلی هیجانی: ^۷ کنترل هیجانان و محرک‌های مخرب از سوی فرد
نفوذ: ^{۱۰} ارائه طیفی از راهکارهای اقناعی	شفافیت: ^۹ نشان دادن صداقت، درستکاری و حس قابل اعتماد بودن از سوی فرد
پرورش دیگران: ^{۱۲} پرورش توانایی‌های دیگران از طریق ارائه بازخود و رهنمود به آنها	انطباق‌پذیری: ^{۱۱} انعطاف در پذیرش و تغییر شرایط و رفع موانع
تغییر سازوکارها: ^۲ ابتکار عمل و مدیریت و	موفقیت: ^۱ انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد و رعایت

1. Emotional Self-awareness
2. Empathy
3. Accurate Self-assessment
4. Organizational awareness
5. Self-confidence
6. Service
7. Emotional self control
8. Inspirational leadership
9. Trans parency
10. Influence
11. Adaptability
12. Developing others

شایستگی‌های اجتماعی	شایستگی‌های فردی
رهبری استفاده از روش‌های جدید	استانداردهای تعالی فردی
مدیریت تعارض: ^۴ رفع عدم توافقات	پیشگامی: ^۳ آمادگی برای اقدام و بهره‌گیری از فرصت‌ها
رابطه‌سازی: ^۶ ایجاد و حفظ شبکه‌ای از روابط کار تیمی و همکاری: ^۷ ایجاد تیم و همکاری و مساعدت	خوش‌بینی: ^۵ امیدواری برای وقوع بهترین حالت‌ها در هر رویداد

سنجش میزان هوش هیجانی (EQ)

برای خودارزیابی و سنجش میزان هوش هیجانی (EQ)، پرسشنامه‌های مختلفی ارائه شده است. در جدول شماره ۳ که یکی از پرسشنامه‌های سنجش و خودارزیابی میزان هوش هیجانی نشان داده شده است، هر فرد به مدد این پرسشنامه می‌تواند میزان هوش هیجانی خود را اندازه‌گیری نماید. در صورتی که شما از مجموعه ۴۰ نمره مندرج در پرسشنامه، کمتر از ۷۰٪ آن یعنی کمتر از نمره ۲۸ را کسب کنید، این امر نشان می‌دهد در رابطه با هوش هیجانی شما و نحوه مدیریت آن، مسئله‌ای وجود دارد. به اعتقاد گولمن اگر نمره شما کمتر از حد دلخواه شد زیاد نگران نشوید، زیرا هوش هیجانی (EQ) آموختنی است و می‌توانیم در سراسر عمر آن را بهبود بخشیم (اسکو کومو هل ری گیل ۲۰۰۷) به نقل از منبع شماره ۳۱ ص ۳۳۷).

1. Achievement
2. Change catalyst
3. Initiative
4. Conflict management
5. Optimism
6. Building bonds
7. Team work and collaboration

جدول ۳: پرسشنامه سنجش و خودارزیابی میزان هوش هیجانی (EQ)

ردیف	سؤال	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم
		۴	۳	۲	۱
۱	در شرایط سخت تا چه حد آرام، مثبت و خویشتن‌دار هستید؟				
۲	اشتباهات خود را تا چه اندازه می‌پذیرید؟				
۳	خود را تا چه حد مسئول برآوردن اهدافتان می‌دانید؟				
۴	تا چه حد به‌دنبال کسب ایده‌های نو از منابع متعدد هستید؟				
۵	میزان ایجاد و ارائه ایده‌های جدید از سوی شما چقدر است؟				
۶	تا چه حد می‌توانید تقاضاهای چندگانه و الویت‌های درحال تغییر ذینفعان را به آرامی مدیریت نمایید؟				
۷	در شغل فعلی، تا چه حد به تعقیب اهداف سازمانی، فراتر از میزان خواسته شده یا میزان مورد انتظار می‌پردازید؟				
۸	تا چه حد معتقدید که موانع فقط موجب کندی شما می‌شوند نه موجب توقف شما؟				
۹	تا چه حد معتقدید که هیجانات تأثیرآور نمی‌توانند موقعیت ممتاز شما در کار را به‌خطر اندازند؟				
۱۰	به‌جای ترس از شکست، تا چه حد به موفقیت خوشبین هستید؟				

سازمان هوشمند

در بدو امر ممکن است سازمان هوشمند، سازمانی تصور شود که از افراد دارای بهره هوشی بالا (IQ) و یا فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی (IQ) استفاده کند، اما تعریف و مفهوم موردنظر ما از سازمان هوشمند، همان تعریف و مفهومی است که گولمن (۲۰۰۸)

ارائه نموده است. بر این اساس، سازمان هوشمند سازمانی است که به جای استفاده از کارکنان دارای بهره هوشی بالا (IQ)، از کارکنان بهره مند از ظرفیت هوش هیجانی بالا (EQ) استفاده می کند. این کارکنان می توانند با شناسایی و مدیریت هیجانات خود و دیگران و استفاده درست و به موقع از هیجانات در زمینه های کاری مورد نظر، کارایی و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند.

هوش هیجانی به منزله قلب تیم های کاری و عملکردی است و باعث جذب افراد مناسب، اثربخش تر شدن ارتباطات و کسب سایر ویژگی های مطلوب برای یک سازمان می شود؛ به عبارت دیگر هوش هیجانی باعث افزایش عملکرد فردی می شود و افزایش عملکرد فردی نیز افزایش عملکرد سازمانی را به دنبال خواهد داشت. برای ایجاد یک سازمان هوشمند باید گام هایی از سوی سازمان ها برداشته شود. در این قسمت گام های لازم برای ایجاد یک سازمان هوشمند تشریح می شود.

گام های ایجاد یک سازمان هوشمند

۱. ساده ترین و سریع ترین راه برای ایجاد یک سازمان هوشمند، جذب و استخدام افراد دارای ظرفیت هوش هیجانی بالا (به جای تمرکز بر افراد دارای بهره هوشی بالا) است.
۲. در بین کارکنان موجود و قدیمی، افراد دارای ظرفیت هوش هیجانی بالا را شناسایی و از دیگران جدا کنید.

همانند شرکت‌های نظیر امریکن اکسپرس^۱ و مت‌لایف^۲، از فنون ساده‌ای برای شناسایی و جداسازی کارکنان دارای ظرفیت هوش هیجانی بالا استفاده کنید. برخی از این فنون به شرح زیر است:

۲-۱. افراد خوشبین را از افراد بدبین جدا کنید.

۲-۲. افراد با انگیزه و خودانگیخته را از افراد بی‌انگیزه جدا کنید.

۲-۳. افراد با تجربه را از افراد بی‌تجربه جدا کنید.

۲-۴. افرادی که قابل اعتماد به‌نظر می‌رسند را از افراد غیرقابل اعتماد جدا نمائید.

۲-۵. افراد بهره‌مند از سابقه کار تیمی را از افراد فاقد آن جدا کنید.

۲-۶. افراد خوش‌مشرب و دارای روابط عمومی خوب را از افراد فاقد این توان جدا سازید.

۲-۷. افراد دارای اعتماد به‌نفس بالا را از افراد دارای اعتماد به‌نفس پایین جدا کنید.

۳. هوش هیجانی امری آموختنی است.

مهارت‌های هوش هیجانی باید از طریق آموزش و برنامه‌های آموزشی به آن دسته از افراد که فاقد این مهارت‌ها هستند، تعلیم داده شوند. به کارکنان برخوردار از ظرفیت هوش هیجانی بالا نیز باید نحوه مدیریت و استفاده درست از هیجان‌ها آموزش داده شود.

برنامه‌های آموزشی باید به افراد یاد بدهند که چگونه وفق‌پذیر باشند، چگونه پیشگام باشند، چگونه تعارضات را حل کنند و چگونه از همدیگر قدردانی نمایند. یکی از تصورات غلط مربوط به آموزش هوش هیجانی این است که برخی از مهارت‌ها و

1. American express

2. Met life

توانایی‌های هوش هیجانی مهم‌تر از بقیه مهارت‌ها هستند، در صورتی که این امر واقعیت ندارد، زیرا افراد با یکدیگر متفاوت هستند و الزامات شغل‌ها نیز با یکدیگر تفاوت دارند، لذا برای شناسایی تفاوت‌های هیجانی افراد و پاسخ‌گویی به الزامات مشاغل مختلف باید به‌جای تکیه بر برخی از مهارت‌ها، آموزش تمامی مهارت‌های هیجانی مورد تأکید و توجه قرار گیرد.

۴. با معرفی ابزارهای سنجش هوش هیجانی، کارکنان را ارزیابی کنید و به آنها قدرت خودارزیابی بدهید.

۵. با مشاهده پیشرفت کارکنان در زمینه بهبود هوش هیجانی به آنها بازخورد مثبت دهید و از آنها قدردانی کنید.

۶. همانند آزمون‌های استخدامی، در آزمون‌های ارتقاء و ترفیع کارکنان نیز باید سنجش مهارت هوش هیجانی مورد توجه قرار گیرد و کارکنان برخوردار از ظرفیت هوش هیجانی به مراتب بالاتر ارتقاء یابند.

فصل هشتم:

مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه ترومای سازمانی

مقدمه

موضوع ترومای سازمانی، موضوع نسبتاً جدیدی بوده و علیرغم اهمیتی که دارد، تحقیقات چندانی راجع به آن در کشور ما صورت نگرفته است. هدف فصل حاضر این است تا با مرور پژوهش‌های انجام شده در دنیا در زمینه ترومای سازمانی، اعم از مقاله، کتاب، طرح پژوهشی، پایان نامه دانشجویی و نظایر آن تصویری جامع از پیشرفت‌ها و مطالعات بین‌المللی انجام شده در این زمینه به خوانندگان ارائه شود.

مرور مطالعات انجام شده

* عنوان مطالعه: توجه به بازماندگان: نگاهی نو به اثرات کاهش نیروی سازمانی

محقق / سال: Shirley m.mayton, 2011

خلاصه تحقیق:

این مقاله به بررسی توصیفی اثرات کوچک‌سازی سازمان‌ها و کم کردن تعداد کارکنان می‌پردازد. زمانی که کشور آمریکا در اواخر دهه ۱۹۷۰ دچار بحران اقتصادی شد، اخراج کارکنان در شرکت‌های آمریکایی شروع شد. کم کردن تعداد کارکنان به واسطه راهبرد موقتی کاهش هزینه رواج یافت، تا حدی که به یک روش مدیریتی مهم برای کاهش هزینه‌های سازمان تبدیل شد. در سال ۱۹۸۴ بررسی شهودی تحقیقات مرتبط با اثرات کاهش نیرو نشان داد که نتایج آنی کم کردن تعداد کارکنان سازمان‌های تجاری، سودمند، اما نتایج بلند مدت آن زیانبار می‌باشد، زیرا تعدیل نیرو اثرات مخربی بر روی کارکنان باقیمانده و یا اصطلاحاً «بازماندگان» برجای می‌گذارد. فشار کاری زیاد، تغییرات سازمانی، اضطراب بیش از حد برای دست دادن شغل و نظایر آن، اغلب موجب بیماری‌های فیزیکی و ضربه روحی عاطفی و اصطلاحاً «بیماری بازمانده» می‌شود. نتایج بیست و شش پژوهشی که از ۹۱ مطالعه توسط داتا و دیگران (۲۰۱۰) انجام شد، مشخص کرد برخلاف کارکنان اخراج شده که ممکن است توسط خانواده یا نهادهای دیگر مورد حمایت قرار گیرند، کارکنان به‌جا مانده یا بازماندگان با استرس و اضطراب همیشگی اخراج و تعدیل نیرو مواجه شده و با آن دست و پنجه نرم خواهند کرد.

* عنوان مطالعه: ترومای جنسی نظامی سازمانی: براساس شهادت شاهدان"

محقق / سال: آنجلا هوپ و میتوار کسن (۲۰۰۹)

خلاصه تحقیق:

در این مقاله‌ی توصیفی، محققین به دنبال بسط مبانی و تئوری ضربه روحی سازمانی بوده و مصادیق و مفاهیمی را در قالب بحث در زمینه ترومای جنسی در بین نظامیان مطرح می‌کنند. نویسندگان سعی دارند تا بی‌کفایتی یافته‌های نظری رایج برای درک و پاسخ‌گویی به ترومای جنسی و اشکال دیگری از خشونت‌های روحی و جسمی که در نیروهای مسلح رخ می‌دهد را نشان دهند. جامعه هدف نویسندگان در این مقاله، آن دسته از قربانیان موجود در نیروهای نظامی است که توسط قضات به دلیل تجاوزهای جنسی مورد قضاوت قرار گرفته‌اند و بجای اینکه ضربات روحی آنها در قضاوت لحاظ گردیده باشد به آن توجهی نشده و محکوم شده‌اند، اما پس از محکومیت، آنها از طریق اقرار به آشفتگی‌های روانی خود و شهادت شاهدان توانسته‌اند حقانیت خود را ثابت کنند.

محققین در این پژوهش با تکیه بر تحقیقات خود، ترومای سازمان و خشونت‌های آسیب‌زا که توسط خود سازمان ایجاد می‌شود و اینکه چگونه ترومای جنسی در واحدهای نظامی به سیاست‌های مؤسسات کل و علی‌الخصوص سازمان نیروهای مسلح مربوط می‌شود، را مورد بررسی قرار داده‌اند.

پس از توانمندسازی قربانیان برای اقرار فرایند رخداد حوادث، شهادت‌ها برای درک پدیده‌ی تجربه ترومای نظامی جنسی مثل اطلاعات واقعی، با ارزش پنداشته شدند. آنجلا هوپ پس از بررسی موردی شهادت و اقرار چند مورد از قربانیان نتیجه گرفت که در بین نظامیان، صدای نجات‌یافتگان از تروما باید بدون نفوذ دادن عوامل مداخله‌گر شنیده شود. محققان و فعالان اجتماعی در ارتش و بیرون از آن باید نجات‌یافتگان تروما را به شهادت

فرا خوانند. مردان و زنان باید تشویق شوند و توسط ارتش و کسانی که بیرون از ارتش هستند حمایت شوند تا تجربیاتشان را به روش تجربه‌ی شخصی‌شان و از طریق روش‌هایی که آنجلا در این مقاله مطرح کرد، شهادت شاهدان و اقرار قربانیان به نمایش گذاشته و یا از طریق فعالیت‌های دیگر مثل شعر، هنر، ادبیات، رمان‌ها و نظریه‌های مثبت‌گرا و غیره بیان کنند. او این امر را به‌عنوان یک مرحله مهم برای درمان ضربه روحی بیان می‌کند.

* عنوان مطالعه: آن سوی طلوع و افول سازمان: دیدگاه‌های جدید در باره مرگ،

کاهش عملکرد و سوگ سازمانی

محقق / سال: Emma bell, scott taylor, 2011

خلاصه تحقیق:

این مقاله به روش توصیفی به دنبال گسترش ادبیات ضربه روحی سازمانی بوده و دیدگاه‌های جدیدی را درباره مرگ، کاهش عملکرد و سوگ سازمانی ارائه می‌دهد. مرگ سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف رویدادهایی مانند کوچک‌تر شدن سازمان، بسته شدن یک مکان و شکست در تجارت به کار می‌رود و توسط مدل‌های روان‌شناختی تبیین می‌شود.

اگر چه مفهوم مرگ سازمانی واقعی است که دانشمندان آن را برای اشاره به دامنه گسترده‌ای از رویدادهای منفی تغییر سازمانی مورد استفاده قرار داده‌اند، اما در این مقاله، مفهوم مرگ سازمانی هم به شیوه قیاسی (یعنی براساس تجارب اعضای سازمان که از رویدادهای مرتبط کسب شده است) و هم به شیوه استنباطی (پاسخ اعضای سازمانی به این چنین رویدادهایی) تبیین شده است.

فصل هشتم: مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه ترومای سازمانی / ۱۷۳

نویسنده در ابتدای مقاله، یک تئوری به نام باندهای پیوسته را معرفی می کند که از آن برای ایجاد تغییر در سازمان ها استفاده می شود و سپس به دنبال گسترش مفاهیم و تعریف واژگان برمی آید. وی از طریق تئوری باندهای پیوسته روند تغییرات را بررسی، و هرگونه احتمالات و مشکلاتی که ممکن است در روند تغییر رخ دهد و مشکل آفرین باشد را پیش بینی کرده و راهکاری برای حل آنها، قبل از رخداد ارائه می دهد. نویسنده در خاتمه تنها راهکار مقابله با ضربه روحی را ابزارهای فرهنگی معرفی می کند.

* عنوان مطالعه: آیا به تئوری ها، مدل ها و روش های جدید برای جلوگیری از

خطرات حرفه ای و شغلی نیاز هست؟

محقق / سال: Jan hovden, eirik albrechtsen, ivonne A. Herrera, 2010

خلاصه تحقیق:

این مقاله، بر روی بازبینی و استفاده از مدل های حوادث و اتفاقات به منظور جلوگیری از بروز حوادث شغلی - کاری آتی تاکید می نماید. نویسنده مقاله، پس از بحث و بررسی تئوری های مرتبط، عنوان نموده است که از طریق آموزش مدل های رخداد حوادث می توان تا حد زیادی از بروز آنها جلوگیری نمود.

* عنوان مطالعه: ارزیابی تجربه آسیب های روحی - روانی پلیس های تازه کار (نوآموز)

نیوزلند

محقق / سال: Lynne huddleston and et al, 2007

خلاصه تحقیق:

افسران پلیس شغل پر مخاطره‌ای دارند و بطور مکرر در معرض عوامل آسیب‌زای روانی هستند. این تحقیق، تأثیر عوامل استرس‌زای روحی را بر سلامت روانی ۵۱۲ پلیس نوآموز بررسی نموده است.

* عنوان مطالعه: تروماتولوژی^۱ (شناخت سازمان‌های آسیب دیده و مداخله و تغییر در آنها)

محقق / سال: Shana horman and pat Vivian, 2005

خلاصه تحقیق:

موضوع اصلی این مقاله این است که سازمان‌ها نیز همچون افراد می‌توانند دچار آسیب روحی (تروما) شوند. ماهیت کار یک سازمان به‌طور مستقیم بر فرهنگ آن تأثیر می‌گذارد. سازمان‌هایی که به افراد، خانواده‌ها یا جوامع آسیب دیده خدمات ارائه می‌دهند در معرض آسیب قرار دارند. مشابه افراد، سازمان‌ها نیز می‌توانند از تروما رنج ببرند. گاهی اوقات این تروما به‌صورت مستقیم است، یعنی شدت و اثرات مخرب ضربه روحی مستقیماً به فرد وارد می‌شود، ولی اغلب تروما غیرمستقیم است یعنی در آن افراد به‌دلیل ماهیت کار و سروکله زدن با افرادی که دچار ضربه روحی شده‌اند، به‌صورت تدریجی دچار ضربه روحی می‌شوند. نویسنده مقاله با بررسی اثرات تروما بر هویت و جهان‌بینی سازمانی، به بررسی پدیده ترومای سازمانی پرداخته و به توصیف انواع ترومای مستقیم و غیرمستقیم، و ناگهانی و تدریجی اقدام نموده است. وی پیشنهادهایی برای کمک به افراد و سازمان‌های آسیب دیده و همچنین راه‌های جلوگیری از خطر آسیب ارائه نموده است. او معتقد است

1. Traumatology

که ابعاد معنوی حیات سازمانی اغلب نادیده گرفته می شود. سازمان‌ها همچون افراد نیازمند روش‌هایی برای بازسازی و نگهداری خود و معنی دادن به کار و تجربیات‌شان هستند. ظرفیت سازمانی برای پذیرش وجود تروما، و تلاش برای غلبه بر تروما ضروری است.

* عنوان مطالعه: تأثیر ضربه روحی بر ۱۱۲۲ نفر از کارکنان

محقق / سال: Madeha naz and et al, 2011

خلاصه تحقیق:

این مقاله به بررسی ابعاد و سیر پیشرفت بیماری یا سندرم استرس پس از تروما (PTSS) در بین ۱۶۵ مرد از بین ۱۱۲۲ کارمند می‌پردازد. به اعتقاد نویسنده اگر اثرات تروما کنترل نشود ممکن است به اختلال استرسی پس از تروما تبدیل و سلامت جسمی و روحی فرد را تحت تاثیر قرار دهد. به اعتقاد این محقق، پس از یک تهدید یا یک بحران، اغلب افراد فکر می‌کنند که باید قادر باشند که حرکت کنند و علاوه بر اینکه به کارهای روزمره خود ادامه دهند بر بحران نیز فائق آیند و بر آن غلبه کنند. برخی از تجربه‌ها خیلی مخرب است و اثرات جبران‌ناپذیری دارند و مشکل جدی در افراد این است که واقعیت را نمی‌پذیرند و در قبول کردن مشکل و نقش‌پذیری خود برای درمان آن، هیچ تلاشی ندارند. مهم‌ترین مسئله این است که واقعیت‌های PTSS را قبول کنیم. در تحقیق فوق ثابت شد نشانه‌های PTSS در افراد بالا بوده و بیش از ۵۸ درصد افراد علائم تجربه مجدد استرس را دارند.

* عنوان مطالعه: احساس ضربه روحی عاطفی در سازمان‌ها (بر مبنای چارچوب OD و

مطالعه موردی

محقق / سال: Mias Delerk and Sasol, 2007

خلاصه تحقیق:

دکلارک و ساسول در سال ۲۰۰۷ در پی تشریح مفهوم ضربه روحی سازمانی توانستند عوامل ایجادکننده آن را در سازمان‌ها بررسی کرده و علائم سازمانی چنین پدیده‌ای را شرح دهند.

در چند دهه گذشته سازمان‌ها فهمیده‌اند که تنها منبع اصلی آنها برای بقا در یک محیط تجاری و رقابتی، مداخله در امور کارکنان و بهبود آن بوده است. ضربه روحی سازمانی، نه تنها بر آنهایی که مستقیماً در حوادث مربوط به ضربه روحی سازمانی مشارکت دارند اثر می‌گذارد، بلکه آنهایی هم که به طور غیرمستقیم درگیر هستند، مثل شاهدان و باقی‌ماندگان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. محقق در این مقاله با بسط و گسترش مفاهیم جدیدی برای ضربه، آن را در سه طبقه فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرده است. طبقه‌بندی ارائه شده برای اولین بار صورت گرفته و جنبه نوآوری پژوهش فوق را نشان می‌دهد. در ادامه نگارنده برای هر سطح از ضربه روحی با ارائه نمونه‌ها و مثال‌هایی، راهکارهایی را جهت بهبود ضربه روحی ارائه می‌دهد. محقق در پایان مدلی چهار مرحله‌ای را برای درمان ضربه روحی ارائه داده است.

* عنوان مطالعه: چرا یادگیری از شکست آسان نیست (و درباره آن چه باید کرد؟): ضربه

روحی ناشی از نوآوری در سان میکرو سیستم

محقق / سال: لیزا والیکانگس^۱، مارتین هوگل^۲ و میکائیل گبیرت^۳، (۲۰۰۹)

خلاصه تحقیق:

میکائیل گبیرت، ماگل و والیکانگس در سال ۲۰۰۹ پژوهشی را در شرکت میکروسافت به انجام رسانیدند. آنها ابتدا یادگیری و آموزش را در سازمان بررسی کردند و سپس این سوال که شکست باعث یادگیری می شود یا خیر؟ را مطرح نمودند. آنها انتظار داشتند زمانی که افراد شکست می خوردند، چیزهای جدیدی یاد بگیرند و این باعث افزایش نوآوری در سازمان بشود، اما در عمل مشاهده کردند که چنین چیزی رخ نمی دهد. آنها در فرآیند این پژوهش متوجه شدند که شکست در نوآوری باعث ضربه روحی شدید در افراد مربوطه می شود.

* عنوان مطالعه: طراحی سیستم های مقابله با ضربات روحی

محقق / سال:

Jan O. Jansen, Jonathan J. Morrison, Robin Lawrenson (2014)

خلاصه تحقیق:

جانسن و همکاران در این مقاله به طبقه بندی مراکز حمایت از بیمارانی که دچار ضربات روحی شده اند می پردازند. آنها بیماران را بر اساس نوع و شدت آسیب به چندین سطح طبقه بندی می کنند و مراکز درمان ضربات روحی در آمریکای شمالی و انگلستان را به عنوان یک شبکه درمان ضربات روحی می بینند. نویسندگان با ارائه اطلاعات جغرافیایی،

-
1. Liisa Valikangas
 2. Martin Hoegl
 3. Michael Gibbert

مراکز ضربات روحی و سطح تخصص و فعالیت آنها، به بیماران کمک می‌کنند که در نزدیک‌ترین زمان ممکن بهترین مرکزی که می‌توانند درمان شوند را پیدا کنند. آنها با طراحی یک سیستم کامپیوتری به نام geos که در تمام مراکز مراقبت از آسیب‌دیدگان وجود دارد، سعی می‌کنند فرایند تشخیص و تعیین سطح تروما را در کمترین زمان ممکن انجام دهند. آنها با اخذ اطلاعات اولیه از بیمار که شامل اطلاعات درد، اطلاعات اعتقادی و مذهبی و اطلاعات بار مسافران است، سعی می‌کنند در سریع‌ترین زمان ممکن شخصیت بیمار را شناخته و راهکارهای بهبود را آغاز کنند.

* عنوان مطالعه: ارزیابی تأثیر حوادث استرس‌زا در سازمان‌ها

محقق / سال: نورین تهرانی^۱ و همکاران (۲۰۰۲)

خلاصه تحقیق:

این مقاله ضمن بررسی ضربه روحی درمان‌کنندگان و مسئولین مراقبت‌های ویژه، روشی را برای کسب اطلاعات کافی از ضربه روحی به‌راحت‌ترین شکل و مراحل درمان آن ارائه می‌کند و همچنین با طرح این ادعا که اثر منفی کوچک شمردن ترس در برخی سازمان‌ها منجر به عقب‌نشینی از آمادگی برای مراقبت از ترس شده است و اینکه سازمان‌ها ممکن است به‌جای کمک به کارکنان خود آنها را بیازارند، روش‌های مختلفی را برای اداره کردن ترس ناشی از مقابله با ضربه روحی مورد بررسی قرار می‌دهد.

* عنوان مطالعه: مدیریت مبتنی بر شواهد ضربات روحی

محقق / سال: Jo Rick and Rob B. Briner, (2012)

1. Noreen Tehrani, and Sara Jane Cox and Tom Cox

خلاصه تحقیق:

جو ریک و راب برینر، در فصل دوم کتاب خود به بررسی اقدامات مدیریتی برای اداره ضربات روحی با استفاده از شاهدان می‌پردازد. وی بیان می‌دارد که باید یک فرایند علمی برای اداره ضربات روحی بر سازمان‌ها حاکم باشد و باید در مورد رویدادهای آسیب‌زا پژوهشی انجام شود و با استفاده از نتایج آن، تصمیمات عملی برای اقدام اتخاذ گردد.

وی اصولی را برای اداره ضربات روحی ارائه می‌کند که برخی از آنها عبارت‌اند از:

- استفاده از مدارک و اسناد در علم پزشکی

- حمایت محل کار از افراد آسیب دیده

- استفاده وجدانی، صریح، و عاقلانه از شواهد

* عنوان مطالعه: استخدام پس از حوادث تروماتیک سازمانی

محقق / سال: تایو سویتزر، سال ۲۰۰۱

خلاصه تحقیق:

سویتزر با ارائه یک مقاله توصیفی، سعی در بسط مفهوم ضربه روحی دارد. وی پس از تعریف ضربه روحی سازمانی، علائم و ویژگی‌های سازمانی سیستم‌هایی که دچار ضربه روحی شده‌اند را بیان می‌کند. بنا به ادعای نگارنده، سازمان‌ها باید ضربه روحی را جدی بگیرند و در اولین مراحل، آن را درمان کنند. هرچه ضربه روحی در سازمان‌ها رشد کند عوارض مخرب سازمانی آن نیز بیشتر خواهد بود. محقق، اولین علامت سازمان‌های تروماتیک را وفاداری کاهش یافته کارکنان دانسته است، که اگر درمان نشود باعث ایجاد

نقصان ذهن در سازمان شده و سرمایه هوشی را از بین می‌برد، یعنی اینکه متخصصان و افراد حرفه‌ای سازمان را ترک خواهند کرد و در نتیجه، محیط داخلی سمی شده و سازمان نخواهد توانست از کارکنان استفاده صحیح و مناسبی بنماید. وی از این موارد به برکه سمی داخلی و برکه به کارگیری سمی یاد می‌کند و در نهایت مدلی را با عنوان مدل ضربه روحی سازمانی با استفاده از موارد فوق ارائه می‌دهد. نگارنده معتقد است که برای مقابله با ضربه روحی سازمانی باید استخدام جدیدی صورت گیرد تا به این طریق، سرمایه هوش سازمان ترمیم شود در غیر این صورت سازمان دچار ضربه روحی دورانی می‌شود که در نهایت سازمان را به مرحله مرگ سازمانی می‌رساند.

* عنوان مطالعه: روش‌های سازمانی برای مدیریت ضربات روحی فعال

محقق / سال: Neil Greenberg and Marilyn Wignall, (2012)

خلاصه تحقیق:

نیل گرینبرگ و ماریلین ویگنال در فصل ۱۲ کتاب حمایت از ضربات روحی نیروی کار، به ارائه یک رویکرد سازمانی برای مدیریت حوادث احتمالی دردناک می‌پردازند. آنها با آوردن نمونه‌هایی از ضربات روحی سربازانی که در جنگ عراق و افغانستان حاضر بودند و مصاحبه با آنها و تحلیل وضعیت روحی و روانی آنها، بیان می‌دارند اگرچه شناخت وضعیت بیمار قبل از ایجاد حوادث ضربه‌ساز و شرایط فرد در موقعیت تروما و همچنین حمایت‌های اجتماعی و سازمانی بعد از ضربه روحی برای این افراد لازم و ضروری است، اما کافی نیست. محققین مذکور، نقش استرس کاری را در شکل‌گیری

تروما اساسی تعریف می‌کنند و کلیه شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را در شکل‌گیری ضربات روحی دخیل می‌دانند

* عنوان مطالعه: سیستم‌های مبتنی بر هماهنگی ضربه روحی در ایالات متحده آمریکا (آزمونی برای بهبود ساختاری)

محقق / سال: گلوریا بازولی^۱ و همکاران، سال ۱۹۹۸

خلاصه تحقیق:

نویسندگان فوق، یک شبکه هماهنگ از خدمات بهداشتی در رابطه با ضربه روحی را در شش شهر آمریکا با بیش از یک میلیون نفر مورد مطالعه قرار داده و یک چهارچوب مفهومی را برای ارزیابی ضربه روحی در شبکه‌های اجتماعی مدون نمودند.

* عنوان مطالعه: تأثیر ضربات روحی بر سازمان‌ها: علل، روش‌ها و راهکارها

محقق / سال: Ronald J. Burke, (2013)

خلاصه تحقیق:

رونالد بورک در بخش دوم کتاب خود با اشاره به حادثه یازده سپتامبر در آمریکا به تشریح ضربه روحی اجتماعی پرداخته و نمونه‌هایی از افرادی که دچار ضربه روحی شده‌اند را عنوان می‌کند. وی بیان می‌دارد که چگونه دوستان، خانواده و روحانیون بر درمان ضربات روحی تأثیر می‌گذارند و نقش آنها را مثبت ارزیابی می‌کند. وی در ادامه به بررسی ضربات روحی وارد شده به سازمان‌های انتفاعی می‌پردازد و کاهش سود، حوادث، مرگ همکاران و ورشکستگی را معمولی‌ترین علل داخلی ایجاد ضربه روحی و

1. Gloria J. Bazzoli, Rita Harmata and cheeling chan

همچنین عواملی را از خارج سازمان‌ها که بر سازمان تأثیر می‌گذارد به مانند خودکشی، تروریسم، فاجعه‌های صنعتی به مانند تشعشعات هسته‌ای، سیل، زلزله، اخبار و شایعات خبری را علل بیرونی ایجاد ضربه روحی در جامعه آمریکا معرفی می‌کند. وی کلاً عوامل ایجادکننده ضربه روحی را در سه دسته انسانی، عوامل سازمانی - شهری و عوامل فنی طبقه‌بندی می‌کند و در ادامه سازمان‌ها را مسئول ایجاد ایمنی کارکنان می‌داند.

* عنوان مطالعه: بررسی ضربه روحی سازمانی

محقق / سال: ویلیام آخان، سال ۲۰۰۳

خلاصه تحقیق:

ویلیام آخان در سال ۲۰۰۳ ضربه روحی سازمانی را پدیده‌ای ناشی از عوامل سازمانی توصیف می‌کند.

محقق در این مقاله عنوان نموده است که ضربه روحی، سازمان را همانند افراد تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌های خدمات درمانی که اعضای آن مشخص هستند و روابط کاری خوبی ندارند ممکن است دچار ضربه روحی شوند. ضربه روحی فقط در اعضا وجود ندارد و ممکن است به‌طور جمعی، در قسمتی از سازمان یا واحدهای آن رخ دهد. زمانی که حوادث خشونت‌آمیز یا ایجادکننده ضربه روحی در سازمان‌های درمانی رخ می‌دهد، آنهایی که نزدیک‌ترین رابطه را دارند تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

محقق در این مقاله به دنبال اثبات این مطلب است که چطور واحدهای سازمانی از الگوهای غیرمؤثری تبعیت می‌کنند که منجر به ضربه روحی می‌شود و از این طریق ضربه روحی، به‌طور ناآگاهانه توسط اعضای سازمان گسترش پیدا می‌کند. این تحقیق به‌صورت

فصل هشتم: مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه ترومای سازمانی / ۱۸۳

پروژه و با روش مشاهده مشارکتی و تحلیل محتوا در بین کارکنان بیمارستان و به منظور بهبود کار و روابط کار انجام شده است.

در خاتمه وی یک مدل سه مرحله‌ای را برای درمان ضربه روحی در سیستم‌های اجتماعی معرفی کرده است.

* عنوان مطالعه: بررسی اثرات اجتماعی ضربات روحی کار با بازماندگان

محقق / سال: S. Megan Berthold and Yael Fischman, (2014)

خلاصه تحقیق:

نویسندگان فوق در این مقاله به بررسی اثرات اجتماعی ضربات روحی و لزوم وجود برنامه‌های مددکاری اجتماعی در سازمان می‌پردازند. آنها با بررسی ضربات روحی وارد شده به افرادی که دچار شکنجه، تبعیض و بی‌حرمتی در جامعه آمریکا شده‌اند در ابتدا سعی کرده‌اند مفاهیم ضربات روحی را تبیین کرده و سپس به نقش اخلاق و زمینه فرهنگی افراد در ایجاد ضربات روحی اشاره نموده‌اند. نویسندگان در خاتمه، یک دست‌والعمل یازدگانه برای اداره ضربات روحی ارائه نموده‌اند.

* عنوان مطالعه: نوآوری در اجرای شیوه درمان ضربه روحی جوانان (برنامه‌ریزی برای تغییر سازمانی)

محقق / سال: Victoria latham hummer ,norin dollard, ۲۰۱۱

خلاصه تحقیق:

تحقیق حاضر بین دو نوع درمان ضربه روحی تمایز قایل شده است: درمان مخصوص تروما و درمان آگاهانه. خدمات خاص تروما مستقیماً با ترومای پیچیده در ارتباط است و

بازیابی کودک را از طریق مراقبت‌های فردی یا گروهی آسان می‌کند، مخصوصاً با تمرکز بر بازیابی صدمات روحی؛ (NCTSN, 2007). روش‌های درمان ترومای خاص ممکن است شامل مداخلاتی مانند گزارش‌گیری‌های روانی، آموزش‌های روانی، مراقبت رفتاری مرسوم و داروهای روانگردان باشند (کوهن، مانارینو، برلینر و دبلینگر، ۲۰۰۰)

خدمات ضربه روحی آگاهانه از طریق پویایی‌های فرهنگی با یک برنامه‌ریزی دقیق کار خود را پیش می‌برد. آنها بیان می‌کنند در سازمان‌های استفاده‌کننده از شیوه ترومای آگاهانه، کلیه کارکنانی که با جوانان ارتباط برقرار می‌کنند باید برای جواب‌گویی و مراقبت درمانی جهت آشکارسازی ضربات روحی و برخورد و اداره رفتارهای خارج از عادت آموزش دیده باشند. فرهنگ سازمانی باید پشتیبان مراقبت ترومای آگاهانه باشد و خدمات خاصی را برای افراد ارائه دهد (جنینگز، ۲۰۰۴: ۶۸).

منابع:

الف) منابع فارسی

- ابن شعبه، الحرائی، (۱۴۰۴ق). تحف العقول، تحقیق علی اکبر غفاری، قم، مؤسسه النشر الاسلامی للجماعه المدرسین.
- ابوالفضل ابراهیم، محمد، (۱۳۸۷). نهج البلاغه، شرح ابن ابی الحدید، بی جا، دار احیاء الکتب العربیه.
- آدیزس، ایساک، (۱۳۸۱). دوره عمر سازمان، ترجمه دکتر کاوه محمد سیروس، تهران، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ سوم.
- آذر، عادل، مؤمنی، منصور، (۱۳۸۴). آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱ و ۲/ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ هشتم.
- آرام، احمد و دیگران، الحیاء، تهران، چاپ مکرر.
- ازغندی، علی، (۱۳۸۵)، نخبگان سیاسی بین دو انقلاب، تهران: نشر قومس.
- استونز، جیمز، ادوارد، فریمن، (۱۳۷۵) مدیریت، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
- اسکات، ویلیام ریچارد، (۱۳۷۴)، سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، (ترجمه: حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی)، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- اعرابی، محمد، (۱۳۷۶). طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول
- الوانی مهدی، (۱۳۶۸). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- الوانی، سیدمهدی، (۱۳۷۴)، مدیریت عمومی، (چاپ سی و هشتم)، تهران: نشر نی.
- الوانی، سیدمهدی، حسن، دانائی فرد، (۱۳۸۸). گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، چ هفتم، تهران، صفار.
- الوانی، سیدمهدی؛ دانایی فرد، حسن، (۱۳۸۶)، استراتژی استدلال استعاره‌ای در نظریه‌پردازی؛ شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۱، شماره ۳، صفحه ۶۷-۴۵.
- آمار نیروی انسانی استان آذربایجان شرقی، معاونت برنامه‌ریزی استانداری آذربایجان شرقی، گروه آمار و نیروی انسانی.

- آمدی تمیمی، عبدالواحد، (۱۳۶۶). غرر الحکم و درر الکلم، قم، دفتر تبلیغات اسلامی.
- انصاری، مرتضی، (۱۴۱۵ق). المکاسب، چ دوم، قم، مجمع الفکر الاسلامی.
- اون، هیوز، (۱۳۷۷). مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیر اندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها، ترجمه مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده طهران- (ویرایش ۲)-، تهران، مروارید.
- بافنده زنده، علیرضا، (۱۳۸۸). تدوین یک سیستم خبره‌ی فازی جهت طراحی ساختار سازمانی، فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره ۹، ص ۱۰۳-۱۲۸.
- بینش، مسعود، (۱۳۹۰)، استعاره‌های مدیریتی؛ جایگاه استعاره در زبان و نظریه‌های سازمانی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- پیروز، علی آقا و دیگران، (۱۳۸۸). مدیریت در اسلام، چ ششم، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- جام نیوز، (۱۳۹۳). مجله خبری جام خانواده، ۱۳ خرداد ۱۳۹۳، کد خبر ۳۴۲۴۵۱.
- جیمز بلاسکو، (۱۳۷۸)، پرواز بوفالوها؛ معرفی روش‌های نوین مدیریت، (ترجمه: فتح‌اله مضطرزاده)، فصلنامه مهندسی متالوژی، دودر ۴، شماره ۱۲، صفحه ۴۵-۲۸.
- چالز هندی، (۱۳۸۴)، خدایان مدیریت، (ترجمه: کهزاد آذرهوش)، تهران: نشر فردا.
- حر عاملی، محمد، (۱۴۰۹ق). وسائل الشیعه، مؤسسه بی‌جا، آل‌البیت.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۶)، همبالی شیوه رهبری ایرانی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- دارابی، جعفر (۱۳۹۴) اختلال استرسی پس از تروما، <http://www.dr-darabi.com/?p=1415>
- دانایی فرد، حسن، (۱۳۹۱)، چالش‌های مدیریت دولتی ایران، تهران: چاپ سمت.
- دانایی فرد، حسن و دیگران، (۱۳۸۳). روش‌شناسی تحقیق کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار- اشراقی، چاپ اول.
- دانایی فرد، حسن، (۱۳۹۱)، به‌سوی فهم نظریه‌جهیزیه سیاسی در مدیریت بخش دولتی، شالوده‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای سازمانی و ملی، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۷، شماره ۱۳، صفحه ۳۱-۵.
- داوری، علی، (۱۳۸۱). بررسی چرخه حیات سازمان و رابطه آن با ساختار سازمانی شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۱، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- دفت، ریچارد ال، (۱۳۷۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتری پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

- دفت، ریچارد ال، (۱۳۸۷). عصر جدید مدیریت، ترجمه طاهره فیضی و محمدعلی سرلک: تهران: گستره.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۹). دلالت دولت: آیین نامه‌ی حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر.
- دلشاد تهرانی، مصطفی، (۱۳۷۹). حکومت حکمت: حکومت در نهج البلاغه، تهران، دریا، الف.
- رابینز، استیفن، (۱۳۸۳)، مبانی رفتار سازمانی، (مترجم: علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۱). مبانی رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- رابینز، استیفن پی، (۱۹۷۶). تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار.
- رابینز، استیفن پی، (۱۹۹۸). مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- رحمان سرشت، حسین، (۱۳۷۷)، تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین گرایی تا پسا نوین گرایی، (چاپ اول)، تهران: فن و هنر.
- رضائیان علی، (۱۳۸۳). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان علی، (۱۳۸۳). مدیریت فشار روانی (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) / علی رضائیان - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان علی، (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت): ص ۳۵-۴۶.
- رضائیان علی، (۱۳۸۴). تعامل انسان و سیستم اطلاعات (سیستم اطلاعات مدیریت) / علی رضائیان، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان علی، (۱۳۸۴). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) / تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان، علی، (۱۳۷۹)، مبانی سازمان و مدیریت، (چاپ اول)، تهران: چاپ سمت.

- رضائیان، علی، (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت/علی رضائیان - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، مدیریت تعارض و مذاکره؛ مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، (چاپ هشتم)، تهران: چاپ سمت.
- ریچارد. آ. جانسون، (۱۳۹۲). تحلیل آماری چند متغیری کاربردی/ ترجمه دکتر حسینعلی نیرومند، انتشارات دانشگاه فردوسی.
- سرلک، محمدعلی، (۱۳۸۷). سازمان‌های عصر دانش (رشته مدیریت - گرایش‌های مختلف)/ تهران، دانشگاه پیام‌نور.
- سرلک، محمدعلی، (۱۳۹۱). چهره‌های نو ظهور سازمان در قرن بیست و یکم، کتاب مرجع ۴ جلدی رشته‌های مدیریت/ انجمن رفتار سازمانی ایران: تهران: مرجع دانش.
- سرلک، محمدعلی؛ کاظمی، هادی؛ کولیوند، پیرحسین و آزادی، محمدرضا (۱۳۹۳) سازمان سالم در عرصه عمل: مورد کاوی بیمارستان خاتم‌الانبیا(ص)، تهران، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا - بیمارستان خاتم‌الانبیا(ص)
- سرلک، محمدعلی؛ کولیوند، پیرحسین؛ کاظمی، هادی (۱۳۹۴) سازمان آراسته در عرصه عمل: مورد کاوی بیمارستان خاتم‌الانبیا(ص)، تهران، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا - بیمارستان خاتم‌الانبیا(ص)
- سرلک، محمدعلی؛ کولیوند، پیرحسین؛ کاظمی، هادی (۱۳۹۴) سازمان مسئولیت‌پذیر اجتماعی: مورد کاوی بیمارستان خاتم‌الانبیا(ص)، تهران، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا - بیمارستان خاتم‌الانبیا(ص)
- سرمد، زهره، (۱۳۸۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه، چاپ ششم.
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی/ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- سکاران، اوما، (۱۳۸۱). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چ دوم.
- سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۸۲). مبانی مدیریت منابع انسانی: / تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

- سیدمهدی ویسه، (۱۳۹۱). طراحی و تبیین سازمان معنویت‌گرا در آموزش عالی ایران، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام‌نور، گروه مدیریت دولتی، رساله دکتری.
- شرم‌هورن، جان آر، هانت، جیمز جی و اوزبورن، ریچارد ان، (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ایران‌نژاد پاییزی، محمدعلی زکلیلی و سبحان الهی، تهران، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- شولتز، دوان، (۱۳۸۴). نظریه‌های شخصیت، ترجمه یوسف کریمی و دیگران، تهران، ارسباران، چاپ پنجم. صفحه ۶۰-۱۵۶.
- شوماخر، رندال ای، لومکس، ریچارد جی، (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادلات ساختاری با کاربرد برنامه‌های Amos, Lisrel, EQS، ترجمه وحید قاسمی، تهران، انتشارات جامعه‌شناسان، چ اول.
- شیخ مفید، (۱۴۱۳ق). الارشاد فی معرفه حجج‌الله علی‌العباد، تحقیق مؤسسه آل‌البیت (ع) التحقیق التراث، قم، دارالمفید.
- شیخی، محمدحسین، (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی ۲، سال اول، شماره دوم، صفحه ۹۹-۱۲۶.
- شیرازی پور، محمد؛ نوریانی، محمدحسین و حیدری، نسترن، (۱۳۹۱)، مدیریت تحول با رویکرد کاربردی، قم: انتشارات جباری.
- صانعی، حسن، (۱۳۸۰). الفبای تحقیق، تهران، انتشارات اندیشمند.
- ظهوری، قاسم، (۱۳۸۷). کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران، انتشارات میر
- عباسپور، عباس، (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- فرهنگی، علی‌اکبر، صفرزاده، حسین، و خادمی، مهدی؛ (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی؛ تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- فکوهی، ناصر، (۱۳۸۱). تاریخ اندیشه‌ها و نظریات انسان‌شناسی، تهران، نشر نی.
- فیض بخش، سیدعلی‌رضا، روحانی، شهرزاد، (۱۳۸۵)، شناخت و ارزیابی سازمان از طریق استعاره، فصلنامه علمی پژوهشی شریف، دوره ۴، شماره ۳۶، صفحه ۵۱-۳۴.
- کلینی، محمدبن یعقوب، (۱۳۸۸). اصول کافی، ط.الثالثه، تهران، دارالکتب الاسلامیه.

- کریتر رابرت و کینیکی، (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین اصغرزاده، تهران، انتشارات مؤسسه انتشارات و پخش کتاب پویش.
- کریتر، رابرت، (۱۳۸۷). اصول مدیریت (عملیات برتر)/ مترجمان داور ونوس، مهرداد پرچ، به من جمشیدی: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- کولیوند، پیرحسین و کاظمی، هادی (۱۳۹۳) برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیا(ص): جلد اول- طراحی مدل، تهران، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا - بیمارستان خاتم الانبیا(ص)
- کولیوند، پیرحسین و کاظمی، هادی (۱۳۹۳) برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیا(ص): جلد سوم - تبیین دستاوردها، تهران، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا - بیمارستان خاتم الانبیا(ص)
- کولیوند، پیرحسین و کاظمی، هادی (۱۳۹۳) برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان فوق تخصصی خاتم الانبیا(ص): جلد دوم - سنجش مدل، تهران، مرکز تحقیقات علوم اعصاب شفا - بیمارستان خاتم الانبیا(ص)
- کیوی، ریمون، کامپن نهود، لوک وان، (۱۳۸۵). روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و عملی)/ ترجمه عبدالحسین نیک گهر. - (ویراست ۲). - تهران: نشر توتیا.
- لورنس راینسون، (۱۳۹۲). ضربه روحی عاطفی و روانی (علائم، نشانه‌ها و درمان)، ترجمه سایت روان، کد مطلب ۱۴۹۷۰، انتشار در ۲۴ دی ماه ۱۳۹۲،
- مادی، سالواتوره، (۱۳۸۷). تحلیل تطبیقی از نظریات شخصیت، ترجمه علی حقیقی، صفحه ۱۳-۳۶.
- مجلسی، محمدباقر، (۱۴۰۳ق). بحار الانوار، ط.الثانیه بیروت، مؤسسه الوفاء.
- محمدی، احمد، (۱۳۸۵)، کاربرد استعاره‌ها در مدیریت سازمان‌ها، مجموعه مقالات کنفرانس استعاره‌های جدید مدیریت، شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی.
- محمدی، ری شهری، محمد، «اصلاحات علو»، کتاب نقد، سال چهارم، ش ۱۶.
- محمودی، محمدباقر، (۱۳۹۶). نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، بیروت، دارالتعارف للمطبوعات.
- مشبکی، اصغر، خزاعی، آناهیتا، (۱۳۸۶)، موسیقی، استعاره‌ای برای تغییر سازمانی، مجله تدبیر، دوره ۳، شماره ۸ صفحه ۳۸-۱۸.

- مصباح، محمدتقی، (۱۳۸۰). جامعه و تاریخ از دیدگاه قرآن، ج پنجم، بی جا، سازمان تبلیغات اسلامی.
- مقیمی، سید محمد: رمضان و مجید، (۱۳۹۰). پرسشنامه ساختار نامشهود سازمان: پژوهشنامه مدیریت، جلد اول، انتشارات راه دان/تهران.
- منصورفر، کریم، (۱۳۸۵). روش های پیشرفته آماری (همراه با برنامه های کامپیوتری)، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- منوریان عباس، عسگری، ناصر و آشنا، مصطفی، (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان های دانش محور، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ایران، ۱۳-۱۴ بهمن ۱۳۸۶، مرکز همایش های بین المللی رازی.
- منوریان، عباس، (۱۳۷۸). سازمان های متناسب با عصر اطلاعات، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۵-۴۶، پاییز و زمستان.
- منوریان، عباس، (۱۳۸۱). طراحی ساختار سازمانی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مورگان، گرت، (۱۳۸۸)، سیمای سازمان، (ترجمه و تلخیص: صادق تیموری)، تهران: چاپ نگار.
- موسی خانی، مرتضی، محمدنیا، علی، (۱۳۸۵). ارائه و تبیین شاخص های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچه سازی آن در سازمان ها، فصلنامه دانش مدیریت، سال چهارم شماره پنجم.
- نقی پورفر، ولی الله، (۱۳۸۲). مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات.
- نهاد ریاست جمهوری، قوانین بودجه، قانون بودجه سال ۱۳۸۶.
- هال، ریچارد اچ، (۱۳۷۶). «سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها». ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول
- هچ، م. ج، (۱۳۸۵)، تئوری سازمان: مدرن، نمادین تفسیری، پست مدرن، (ترجمه: حسن دانایی فرد)، تهران: نشر افکار.
- هچ، مری جو، (۱۳۸۵). تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران، افکار.

- هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.
- هیوز، ا، (۱۳۷۳)، مدیریت دولتی نوین، (ترجمه: سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، سهراب خلیل شورینی)، تهران: انتشارات مروارید.
- واسطی، عبدالحمید، (۱۴۲۴). نگرش سیستمی به دین (بررسی هویت استراتژیک دین)، اندیشه نور.
- والتون، جان، (۱۳۸۸). پرورش راهبردی منابع انسانی / مترجمان: ناصر میرسپاسی، داریوش غلامزاده: انجمن مدیریت منابع انسانی ایران: تهران، ترمه.
- ویکی‌پدیا (۲۰۱۵) تروما (پزشکی) <https://fa.wikipedia.org/wiki>
- یار احمدی خراسانی، علیرضا، (۱۳۹۱). بررسی شخصیت و نظریه‌های عمده‌ی آن، سایت جامع مدیریت (مدیریار)،
- یوکل، گری، (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، (ترجمه: قاسم ازگلی)، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، چاپ اول.

ب) منابع انگلیسی

- Aleksandra Sarcevic, Ivan Marsic, Michael E. Lesk and Randall S. Burd; (2008).
- Amelie Noack; (2010). Social dreaming: competition or complementation to individual dreaming? ; *Journal of Analytical Psychology*, 55, 672–690.
- Angela Hope and Matthew Eriksenb ;(2009.) From military sexual trauma to ‘organization-trauma’: practicing poetics of testimony ; *Culture and Organization* ;Vol. 15, No. 1, 109–127 ISSN 1475-9551 print/ ISSN 1477-2760 online.
- Anne Miller, Yan Xiao;(2007). Multi-level strategies to achieve resilience for an organization operating at capacity: a case study at a trauma centre ; organizational article, Springer-Verlag London; *Cogn Tech Work* 9: 51–66.
- Anthony, J. D. (2007). Critical Perceptions of Organizational Change, *Journal of Change Management*, 7: 231-242.
- Archer, Jr., J. A.; (1991). Managing anxiety and stress, Muncie, ind.: Accelerated development Inc., pp.9-10.
- Archie B. Carroll ,(1979). A Three -Dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of management review* 4, pp499.
- Baumard, P.,(2007). ‘Organization ID the Fog’ in moingeon B, *Organizational Learning and Competitive advantage*, London, sage.
- Bell, E. and Taylor S. , (2001). A Rumor of angels: researching spirituality and work of management, MSR; A1 , organizations proceeding of the academy.
- Beth A. Bechy; Gerardo A. Okhuysen; (2011). Expecting the unexpected? How SWAT Officers and film crews handle surprises; *Academy of Management Journal*; Vol. 54, No. 2, 239–261.
- Bigl, R.(1992), Delphi in a future scenario study on mental health care, *Future*, (April) 232-50.
- Blome, W.W, Bennett, S. and Page, T.F.;(2010). Organizational challenges to implementing attachment-based practices in public child welfare agencies: An example using the circle of security model ; Catholic University of America, National Catholic School of Social Service ; *Journal of Public Child Welfare*; Volume 4, Issue 4, Pages 427-449.
- Brannen, M. Y., & Peterson, M. F. (2009). Merging Without Alienating: Interventions Promoting Cross-cultural Organizational Integration and their Limitations. *Journal of International Business Studies*, 40: 468-489.
- Brown J.,(1992). Corporation as community: a new image for a new era, in J. Renesch (ED), *new traditions in business*, san francisco: berrett-koehler, pp123-139.
- Buarque C. ,(2004). Global university: peer review, VO 16, ISS 2.
- Campuzano, Lydia Guadalupe, seteroff, sviatoslav.(2009). A New approach to a spiritual business organization and employee satisfaction. *eastern academy of management*. pp127-152.

- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., & Jayaraman, N. (2009). Mars–Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40: 216-236.
- Christina N. Outlay Poornima Krishnan and C Ranganathan; (2006). Examining the Financial Impacts of Downsizing of Information Technology Workers; SIGMIS-CPR '06, April 13–15, Claremont, California, USA.
- coffey, Robert E.,Curtis w. cook, and Philip L. Hunsaker; (1994). Management and organizational behavior, Burr ridge, Illinois; IRWIN.
- Consequences, and Remedies, International Handbook of Workplace Trauma Support, First Edition, pp70-86.
- Critcher C.,Gladstone B.,(1998).utilizing the Delphi technique in policy discussion: a case study autumn,a privatized uility in britain,publc administration,Vol 76,pp431-449.
- Cronbach, L. J.,(1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests,psychometrika, 16(3), 297-334.
- Cunliffe Ann L. (2008). Organization Theory. London: Sage Publication. Inc. pp. 184.
- Daft, Richard L.. ,(1998). Organization Theory and Design. 6 Edition. Ohio: South western college publishing.
- Darryl J. Wade, Josef I. Ruzek, Patricia Watson, Richard A. Bryant,and Mark Creamer; (2001). Psychological First Aid Following Trauma: Implementation and Evaluation Framework for High-Risk Organizations; *Psychiatry* 74(3) Fall: 224.
- Duchon, D. , and Plowman D., (2005). Nurturing the spirit at work:impact on work unit performance,the leadership quarterly 16,pp807-833.
- Edwin A Murray Jr;(1986).The social response process in commercial banks: An empirical investigation; *Academy of Management. The Academy of Management Review ; ABI/INFORM Global*;pg. 5.
- effgen, G; (2008). Physical violence at the workplace: Consequences on health and measures of prevention; *Revue Europeene de Psychologie Appliquee ;Volume 58, Issue 4, Pages 285-295.*
- Emma bell and scott taylor;(2011.)Beyond letting go and moving on:new perspectives on organizational death, loss and grief; *Scandinavian journal of management*; 27,1-10;
- Englehardt Charles S., Simmons, Peter R. (2002) Organizational flexibility for a changing world, *Leadership & Organization, Development Journal*, Volume 23 Number 5, pp113-121.
- Farro, Samantha Anne , Clark, Colleen , Hopkins Eyles, Cary; (2011). Assessing Trauma-Informed Care Readiness in Behavioral Health: An Organizational Case Study ;*Journal of Dual Diagnosis*, Vol. 7 Issue 4, p228-241, 14p.
- Forbes, D, Lewis, V., Varker, T. ,Phelps, A. , O'Donnell, M. , Wade, D.J. , Ruzek, J.I. , Watson, P. , Bryant, R.A. ,and Creamer, M.; (2011.) Psychological first aid following Trauma: Implementation and evaluation framework for high-risk organizations;

Psychiatry; Volume 74, Issue 3, Pages 224-239; ISSN: 00332747; DOI: 10.1521/psyc.2011.74.3.224.

- Gary Blau;(2007).Partially testing a process model for understanding victim responses to an anticipated worksite closure;Temple University, Human Resource Management Department, FSBM, 384 Speakman Hall,1810 N. 13th Street, Philadelphia, PA 19122, USA.
- Gibson L. J.,and Miller M. M., (1990). A Delphi model for planning 'preemptive' Regional economic diversification, economic development review, Vol8 NO2, PP34-41.
- Gloria j.bazzoli, rita harmata and cheeling chan;(1998).community based trauma system in the united ststes :an explanation of structural development; Elsevier Science Ltd, pergamon journal;Sci.Med. Vol. 46, No. 9, pp. 1137±1149.
- Gold Fisher K., (1992). Modified Delphi: a concept for new product forecasting, journal of business forecasting, pp10-11.
- Goo Hayek Chung, Jing Du, & Jin Nam Cho. (2014). How do Employees Adapt to Organizational Change Driven by Cross-border M&As? A case in China, Journal of World Business, 49: 78-86.
- Greenberg, Jerald and Robert a.baron; (1996). Behavior in organizations.6th edition, new jersey: prentice Hall.
- Gul G. A. ,and Doh J.,(2004).The 'transmutation'of the organization:toward a more spiritual workplace,journal of management inquiry,13(2),128.
- Gupta U. G., AND Clark R. E.(1996).Theory and application of the Delphi technique; abibliography (1975-1994), technological forecasting and social change53(2), pp185-211.
- Guy David and Tanguy Brachet; (2011).On the Determinants of Organizational Forgetting; American Economic Journal: Microeconomics 3, 100–123; <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/mic.3.3.100>.
- H. Baumgartner, C. Homburg, (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. Int. J. Res. Mark. 13, 139–161.
- Hobson, C.J.,ET al.,(1998)."stressful life events; A revision and update of the social Readjustment Rating scale", international journal of stress management, pp1-23. <http://www.elsevier.com/locate/scaman>.
- Ivancevich,J. M.and M. T. Matteson, (1980).Stress and work; a managerial perspective, Glenview, IL.: Scott, foresman, pp.8-9.
- jan hovden,eirik albrechtsen and ivonne a. Herrera; (2010).Is there a need for new theories, models and approaches to occupational accident prevention?; safety science 48; 950-956.
- Jan O. Jansen, FRCS, FFICM, Jonathan J. Morrison, MRCs, Handing Wang, BSc,Robin Lawrenson, MCPara, FASI, Gerry Egan, QAM, DipIMC, RCSEd, Shan He, PhD,and Marion K.,(2014). Optimizing trauma system design: The GEOS (Geospatial Evaluation of Systems of Trauma Care) approach, Scotland, United Kingdom, Trauma Acute Care Surg, Volume 76, Number 4, DOI: 10.1097/ TA. 000000000000196, pp 1035-1040.

- Jane E. Dutton, Peter J. Frost, Monica C. Worline, Jacoba M. Lilius, and Jason M. Kanov; (2009). Leading in time of trauma; Harvard Business Review, Notice of Use Restrictions.
- Jane E. Dutton; Laura Morgan Roberts; Jeffrey Bednar; (2010). Pathways for positive ID Entity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources; Academy of Management Review; Vol. 35, No. 2, 265–293.
- Jeffrey L. Courtright, Gerald Z. Slaughter; (2007). Remembering disaster: since the media do, so much public relations; public relations review 33; 313-318.
- Jeffrey A. Claridge, Joseph F. Golob, JR, William H. Leukhardt, Justin A. Kan, John J. Como, Mark A. Malangoni, Charles J. Yowler; (2010). Trauma Team Activation Can Be Tailored by Prehospital Criteria; From the Case Western Reserve University School of Medicine, Metro Health Medical Center, Cleveland, Ohio; The American Surgeon.
- Jeremy J. Albright and Hun Myoung park, (2009). Confirmatory factor analysis using Amos, LISREL, Mplus, university information technology services center for statistical and mathematical computing, Indiana university, IN47408.
- Jillson A., (1975). The national Drug-Abuse policy Delphi: progress report and findings to date in H. A. Linstone and M. Turoff, the Delphi method: technique and applications, MA: Addison-Wesley, pp124-159.
- Jo Rick and Rob B. Briner, (2012). Evidence-based Trauma Management for Organizations: Developments and Prospects, International Handbook of Workplace Trauma Support, First Edition, pp17-29.
- K.A. Bollen, (1989). Structural equations with latent variables, Wiley, New York.
- Katherine J. Klein, Jonathan C. Ziegert; Andrew P. Knight and Yan Xiao; December, (2006). Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams; © 2006 by Johnson Graduate School, Cornell University; Administrative Science Quarterly, 51: 590–621.
- Kathy E. Kram and Douglas T. Hall; (1989). Mentoring as an Antidote to Stress During Corporate Trauma; Human Resource Management, Vol. 28, Number 4, Pp. 493-510.
- Kimberly, J. R., (1976) "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and proposal," Administrative Science quarterly, pp571-579.
- Krone, K. J. (2008). Organizational Metaphors. In W. Dons Bach (Ed.) The international encyclopedia of communication (Vol. 8). Oxford: Blackwell Publishing.
- Levy R., (2000). My Experience as participant in the course on spirituality for executive Inquiry, journal of management, leadership 9(2), pp129-131.
- Liisa Valikangas, Martin Hoegl, Michael Gibbert; (2009). Why learning from failure is not easy (and what to do about it) innovation trauma at sun micro system; European Management Journal, university of Glasgow; 27, 4; pg225.
- Linstone, H.A. and M. Turoff, (1975), Introduction in H.A. Linstone and M. Turoff (eds), The Delphi method technique and applications. London: Addison Wesley.

- Ludwig logan,(2005).Library as place :results of a Delphi Study,J MED Assoc 93(3) july, online available :www.pubmedcentral. nih. gov/articlerender. fcgi? artid= 1175798.
- Lynne Huddleston, Christine Stephens and Douglas Paton,(2007). An evaluation of traumatic and organizational experiences on the psychological health of New Zealand police recruits, Work 28, IOS Press,199–207.
- Macleod, Andrew. K., Tata. Philip., tyrer, peter.,Schmidt, Ulrike., Davidson. Kate., and Thompson, simon, (2005). Hopelessness and positive and negative future thinking in parasuicide, british journal of clinical psychology, 44, 495-504.
- Madeha Naz, Zahid Mahmood,Sadia Saleem and Rlzwana Naseer;(2011).
- Maltzman, Sara; (2011).An Organizational Self-Care Model: Practical Suggestions for Development and Implementation; Counseling Psychologist, v39 n2 p303-319.
- Maria A. Dixon and Debbie S. Dougherty;(2009).Managing the multiple meanings of organizational culture in interdisciplinary collaboration and consulting; Southern Methodist University; DOI: 10.1177/0021943609355790 ; <http://job.sagepub.com/content/47/1/3>.
- Maria A. Dixon and Debbie S. Dougherty;(2010).Interdisciplinary Collaboration and Consulting Managing the Multiple Meanings of Organizational Culture in; Journal of Business Communication 47: 3; 30 November; <http://job.sagepub.com>.
- Mark B. Borg JR. And Eugene A. Magnetti;(2004).The diva is in the organization: exploring personal interpersonal organizational dynamics and their enactment; Psychological dynamic practice,ISSN 1475-3634 print/ISSN 1475-3626 online , Taylor & Francis Ltd ; <http://www.tandf.co.uk/journals>.
- Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll,(2003).corporate social responsibility: a three-domain approach,'business ethics quarterly 13,no4,pp503-530.
- Martin, J. G. (2000). Cultural Metaphors: Applications and Exercises, Thousand Oaks, CA: Sage, 91-106.
- Martinsons, Aelita G.B and Martinsons, G., (1994). In search of N structural excellence, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15 No. 2.
- miass deklark , sasol: (2007). Healing emotional trauma in organization :an O.D. framework and case study ; organization development journal; 25, 2; ABI/INFORM Global.
- Miles, R. E. and Snow, C. C.:(1986).Network organizations: new concepts for new forms, California Management Review, Vol. 28 Vo. 3,MCGarth, J. E.
- Miles, R.E, Snow, C.C, (1994), Fit, Failure, And The Hall Of Fame: How Companies Succeed Or Fail,The Free Press, New York, Ny.
- Miller, J.,(1980). Individual and occupational determinateness of job satisfaction.
- Mitchel V. W.,(1992).Using Delphi to forecast in new technology industries, marketing Intelligence and planning (10) 2,pp 4-9.
- Monica R. Geist.,(2009).Using the Delphi method to engage stakeholders: A Comparison of two studies,Evaluation and program planning 33,pp147-154.

- Nancy lea hyer,urban wemmerlov and john A. Morris Jr; (2009). Performance analysis of a focused hospital unit:the case of an integrated trauma center;journal of operations management 27;203-219.
- Neil Greenberg and Marilyn Wignall, (2012). An Organizational Approach to the Management of Potential Traumatic Events: Trauma Risk Management (TRiM) – theDevelopment of a Peer Support Process from the Royal Navy to the Police and Emergency Services, International Handbook of Workplace Trauma Support, Handbook of Workplace Trauma Support,cgapter 12,pp 181-198.
- Neil Greenberg, Victoria Langston, Brian Everitt, Amy Iversen, Nicola T. Fear,Norman Jones, and Simon Wessely;(2010).A Cluster Randomized Controlled Trial to Determine the Efficacy of Trauma Risk Management (TRiM) in a Military Population; King’s College London and Institute of Psychiatry, London; Journal of Traumatic Stress, Vol. 23, No. 4, pp. 430–436.
- Nelson, Debra L. and James Campbell Quick; (2002). Understanding organizational behavior:a multimedia approach, Cincinnati.ohio: south-western.
- Nonaka, I, 1991, "The Knowledge – Creating Company", Harvard Business Review, 96-104.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Createthe Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Oxford.
- Noreen Tehrani, Sara Jane Cox and Tom Cox;(2002).Assessing the impact of stressful incidents in organizations: the development of an extended impact of events scale; Counselling Psychology Quarterly, Vol. 15, No. 2, pp. 191–200.
- Oldham,g.r.,et al.,(1995).‘listen while you work;Quasi experimental relations between personal-stereo headset use and employee work responses’, journal of applied psychology, pp547-564.
- Pacinelli A.,(2010). Opinion convergence in location: a spatial version of the Delphi method, technological forecasting and social changex.
- Palmer, I. (2006). Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach (New York: McGrawHill Irwin).
- Pugh, D.S., Hickson,D.J, Hinings,C.R., Turner,C.,(1969), The Context of Organization Structures, Adminstrative science quarterly,pp91-114.
- Quick, J. D., R. S. Horn, and J. C. Quick;(1986)."health consequences of stress" journal of organizational behavior management, NO.8, PP.19-36.
- R.P. Bagozzi, T.F. Heatherton, (1994). A general approach to representing multifaceted personality constructs: application to state self -esteem. Struct. Equ. Model. 1(1), 35–67.
- Robbins, S. P.; (1990). “Organization Theory: Structure, Design and Application, 3rd.ed. Prentice Hall.
- Ronald J. Burke, (2013). The Trauma Impact onOrganizations: Causes,
- S. Megan Berthold and Yael Fischman, (2014). Social Work with Trauma Survivors:Collaboration with Interpreters, Original manuscript, e-mail: megan.berthold@uconn.edu.

- Salaman, G. J., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. 2nd edition. London, Sage Publications Ltd, pp. 360.
- Sandra L Bloom And sarah yanosy sreedhar;(2008).The model of trauma-informed organizational change;reclaiming children and youth;volume17 ,number3 ;www.reclaiming.com.
- Schein, D.H , (1988). *Organizational Psychology*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, Nj.
- Schermerhorn, Jr., john R., JAMES G. HUNT,and Richard N. Osborn; (1994). *Managing organizational behavior*,5th edition,new York;john wiley.
- Scott, R.W,(1981). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood,London.
- sean T.Hannah,mary uhl-bien , bruce J. Avolio and fabric L. Cavarretta; (2009).
- Shana Hormann and Pat Vivian; (2006). *Traumatology: Toward An Understanding of Traumatized Organizations and How to Intervene in Them*; *Traumatology*, Vol. 11, No. 3; <http://tmt.sagepub.com/content/11/3/159>.
- Sharoda A. Paul, Madhu C. Reddy;(2010).*Understanding Together: Sensemaking in Collaborative Information Seeking*; CSCW 2010, February 6–10, Savannah, Georgia, USA. ACM 978-1-60558-795-0/10/02.
- Shirley M. Mayton;(2011).*Survivor Coping:A Fresh Look at Resiliency in the Wake of Downsizing*; *OD Practitioner*, Vol. 43 No. 1.
- Siegle, sideney, and castellan, N. john jr,(1988).*Nonparametric for the behavioral sciences*,new York, McGraw-Hill.
- Silberman, Andrew,Kendall, James W.,, Price, Amanda L.Rice, Theodore A.:(2007).*University Employee Assistance Program Response to Traumas on Campus*; *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 22 Issue 2, p91-109, 19p.
- Snedecor GW, Cochran WG,(1989). *Statistical methods*, 8th ED, Ames:iowa state press.
- Spencer H. Harrison, Blake E. Ashforth. Kevin G.Corley, (2009). *organizational sacralization and sacrilege*, Elsevier LTD, *research in organizational behavior* 29,225-254.
- susan d. Phillips and Charlene a. allred;(2006).*Organizational management: what service providers are doing while researchers are disseminating interventions*;journal of behavioral health service and research 33;2.
- Suwan Juntiwarakij;(2008).*The Impact of IT Outsourcing Practice on Employment Culture: An IT Professional's Perspective*; 307G IST Building, the College of Information Sciences and Technology;The Pennsylvania State University, State College, Pennsylvania, 16802, USA;suj133@ist.psu.edu.
- Tayo Switzer; Summer,(2001).*Recruiting after an organizational traumatic event*;Organization Development Journal;19, 2; ABI/INFORM Global ;pg. 71.
- The Impact of Trauma on Rescue 1122 Workers*;FWU Journal of Sodal Sciences, Vol 5, No. 1, 134-148.
- Transactive Memory in Trauma Resuscitation*; CSCW'08, November 8–12, San Diego, California, USA.; ACM 978-1-60558-007-4/08/11.

- Turoff M., and Aliston H.,(1975). The Delphi method: technique and applications, London, Addison westey.
- Tway, Duane C; (1993).The living, breathing organization Training; 30, 8; ABI/INFORM Global;pg. 74.
- victoria Latham hummer,norin dollard ,john robset and mary i. Armstrong; (2011).Innovations in implementation of trauma-informed care practice in youth residential treatment:a curriculum for organizational chang, child welfare;vol.89,no.2.
- Wang Catherine L., Ahmed Perveiz, K. ;(1981).Structure & Structural Dimensions For Knowledge- Based Organizations, Measuring Business Excellence, Vol7, Issue 1:12.
- William A. Kahn;(2003).The Revelation of Organizational Trauma; The Journal of Applied Behavioral Science; 39, 4; ABI/INFORM Global;pg. 364; <http://jab.sagepub.com> .
- Xin Jiang and Ruth D. Peterson; (2011).Beyond Participation: The Association Between School Extracurricular Activities and Involvement in Violence Across Generations of Immigration (Emprical research); 2 December 2011; Springer Science + Business Media, J Youth Adolescence; DOI 10.1007/s10964-011-9736-5.
- Yang, t., and Hsieh, C. H. ,(2009).SIX-Sigma project selection using national qualityaward criteria and Delphi fuzzy multi criteria decision making method,expert system with applications 36, pp7594-7603.
- Yerkes, R. M. and J. D. Dodson.:(1908).The relayion of strength of stimulus to rapidity of habit-formation",journal of comparative neurology and psychology,no. 18,pp.459-482.
- Yves L. Doz and Mikko Kosonen; (2007). business model, its senior executives had better change the way they dobusiness with one another.; the new Deal at the Top; Harvard Business Review, www.hbr.org.