

سلامت سازمانی علیه ترومای سازمانی : تقابل مفاهیم

امین مرادی*^۱

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

توسعه جوامع مستلزم وجود سازمان‌هایی سالم، پویا و خلاق است و لازم است تا نظام اداری کشور مانند سایر سیستم‌ها از سلامت مطلوب برخوردار باشد. یکی از پدیده‌هایی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند ضربه‌های روحی و روانی است که با عنوان ترومای سازمانی مورد اشاره قرار می‌گیرند و منجر به ایجاد پیامدهای مخربی می‌گردند. ترومای سازمانی بیان می‌کند همانطور که در زندگی روزمره آسیب‌های مختلفی به روان و جسم افراد وارد می‌شود، سازمان‌ها نیز در معرض آسیب‌ها و ضربه‌های مختلفی قرار دارند. این امر ضرورت مطالعه و بررسی مفاهیم و علل ترومای سازمانی و راه‌های مقابله با این پدیده را نشان می‌دهد. مقاله حاضر به شیوه‌ی توصیفی-مروری با استناد بر مطالعات کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است و درصدد بررسی مفاهیم، ابعاد و تفاوت‌های سلامت سازمانی و ترومای سازمانی می‌باشد. در این مقاله پس از بیان مقدمه، به بررسی مفهوم سلامت سازمانی، اهمیت و ضرورت، عوامل موثر و ... پرداخته شده و در ادامه با بیان مفاهیم مربوط به ترومای سازمانی (ابعاد، اهمیت و ضرورت، عوامل موثر بر آن و ...)، رابطه میان سلامت سازمانی و ترومای سازمانی مطرح شده است.

واژه‌های کلیدی: رفتار سازمانی، سلامت سازمانی، ترومای سازمانی، رهبری^۴

^۱Organizational Behavior

^۲Organizational Health

^۳Organizational Trauma

^۴Leadership

۱. مقدمه

رفتار سازمانی علمی با هدف شناخت انسان و کنترل رفتار وی توسط بشر مدرن می باشد. هدف رفتار سازمانی شناخت، پیش بینی و کنترل انسان در سازمان بوده است که در صورت ایجاد مشکل و اختلالی در سازمان، با ارائه راه حل او را هدایت می نماید. برای بقا در یک سازمان، پیش بینی رفتار انسان حیاتی می باشد. علم رفتار سازمانی درصدد است تبیین کند که انسان در هر سازمان چرا و چگونه رفتار می کند. دنیای امروزی دنیای سازمانی است و همه افراد به نحوی نقش سازمانی را ایفاء می کنند. بنابراین درک رفتار سازمانی و شناخت عوامل موثر بر آن ضرورت انکارناپذیری را در جهان دارد (رمضانی راد و همکاران، ۱۳۹۹). برای درک رفتار سازمانی شناخت سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. سازمان تشکیلاتی انسانی، ساختاریافته، برخوردار از فناوری، هدفمند و محصور در محیط می باشد. همه ی سازمان ها دارای چهار رکن مهم می باشند که عبارتند از :

(۱) افراد : افراد در سازمان بیانگر کسانی هستند که در تحقق اهداف سازمانی، آن را یاری می دهند و به آن متعهد هستند.

(۲) اهداف : بیانگر نتایج و مقاصد مطلوب و مورد انتظار یک سازمان می باشد.

(۳) ساختار : چارچوبی است که به رفتار و روابط افراد و واحدهای کاری در سازمان نظم می دهد و این روابط را قابل پیش بینی می سازد.

(۴) فناوری : مفهومی عام است که شامل ماشین آلات، تجهیزات، مهارت های انسانی و روش به کار بردن آن و شیوه تبدیل داده به ستاده می باشد (کولیوند و سرلک، ۱۳۹۴).

هر سازمانی که بتواند خود را با تغییر و تحولات منطبق سازد زنده خواهد ماند، در غیر این صورت تداوم حیاتش به خطر می افتد. با توجه به رقابت ها و مشکلات اقتصادی و سیاسی که هر کدام به نحوی سازمان ها را در سراسر جهان تحت تاثیر قرار می دهد، یک سازمان منفعل نمی تواند به حیات خود ادامه دهد و سازمان هایی که برای مدیریت وقایع برنامه ای ندارند در جامعه جهانی رقابتی نمی مانند و حذف می شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). سازمان ها به عنوان رکن اصلی اجتماعات کنونی، نقش تعیین کننده ای در برآوردن انتظارات جوامع دارند و همچنین نیروی انسانی با ارزش ترین منبع برای سازمان به شمار می رود. از این رو به منظور افزایش بهره وری و کارایی سازمان ها، توجه به نیازهای کارکنان و تامین سلامت روانی و جسمانی و جلب رضایت آنان اهمیت ویژه ای دارد. عوامل متعددی در ایجاد سلامت جسم و روان کارکنان یک سازمان و میزان کارایی آن موثر است که از مهم ترین آنان می توان به رابطه ی سلامت سازمانی و ترومای سازمانی اشاره کرد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از مهم ترین چالش های پیش روی سازمان ها که از مسائل درونی آن ها نشئت می گیرد، ترومای سازمانی است. ترومای سازمانی از علم پزشکی برگرفته و وارد علم مدیریت و سازمان گردیده است. به طور کلی به هرگونه آسیب، ضربه، جراحت، شوک و حادثه وارده بر جسم به شرط آنکه از درون بدن نبوده و منشا خارجی داشته باشد تروما می گویند. ترومای سازمانی بیانگر آن دسته از ضربات و شوک های وارده به سازمان است که معمولاً به دلیل سوءکارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان نظیر افراد، اهداف، ساختار، فناوری و یا محیط به وجود می آید (عبداللهی گدلولو و سیدعامری، ۱۳۹۹). از طرف دیگر سلامت سازمانی نیز به سازمان سالمی اشاره دارد که با نیروهای مانع بیرونی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و آن را به طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می کند. سلامت سازمانی سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و کوشش، بالا رفتن روحیه سازندگی و دستیابی به اهداف سازمانی در سازمان خواهد شد (احمدیان و همکاران، ۱۴۰۰). در همین زمینه این مقاله می کوشد به بررسی مفهوم سلامت سازمانی، اهمیت و ضرورت، ابعاد و عوامل موثر بر آن، مفاهیم مربوط به ترومای سازمانی (تعریف، ابعاد، اهمیت و ضرورت، عوامل موثر بر آن، ویژگی سازمان های تروما زده و پیشگیری از تروما) و رابطه ی میان سلامت سازمانی و ترومای سازمانی بپردازد.

۲. سلامت سازمانی

۲-۱. تعریف سلامت سازمانی

سلامت سازمانی توانایی افراد برای کار موثر، رشد و تعالی سازمان و توسعه مستمر برای تشکیل یک سیستم یکپارچه در جهت رسیدن به اهداف سازمانی می باشد. سلامت سازمانی ارتباط نزدیکی با ادراک کارکنان از برابری، عدالت و مشارکت در سازمان دارد و می تواند با هماهنگی بین سازمان ها، کارکنان و رهبران باعث موفقیت و پایداری سازمان گردد (الحمد و همکاران؛ ۲۰۲۲). سلامت سازمانی یکی از گویاترین و بدیهی ترین شاخص های اثربخشی سازمانی است. در یک سازمان سالم، مدیر رفتاری کاملاً دوستانه و حمایتگر با کارمندان خود دارد و در برنامه های خود دارای یگانگی است. کارمندان نیز تمایل بیشتری برای ماندن و کار کردن در سازمان دارند و به طور موثرتری کارها را انجام می دهند. سازمانی سالم است که درباره خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته است، واقع بین بوده، قابلیت انعطاف داشته و قادر باشد برای مقابله با هر مشکل منابع خود را به بهترین وجه به کار گیرد. سلامت سازمانی به سازمان کمک می کند تا تمرکز بر هدف، کفایت ارتباط، توزیع بهینه قدرت، کاربرد منابع، اتحاد و همبستگی، نوآور بودن، خودمختاری، سازگاری با محیط و کفایت حل مشکل را داشته باشد (علیزاده و ناستی زایی، ۱۳۹۸).

۲-۲. اهمیت و ضرورت سلامت سازمانی

سلامت سازمانی شامل توانایی سازمان در رشد، بهبود عملکرد و انجام وظایف به طور موثر می باشد (کبیری و همکاران، ۱۳۹۸). این مفهوم به معنی توانایی های یک سازمان برای انطباق موفقیت آمیز با محیط اطراف بوسیله همکاری کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی می باشد (یوکلر و همکاران؛ ۲۰۱۳). سلامت سازمانی یک ابزار کلیدی برای ارزیابی روابط سازمانی و شرایط درون سازمانی است. فرایند ارزیابی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمانی است. زیرا در ارائه اطلاعات لازم به مسئولان، حمایت سازمانی، ارتقای توان رسیدگی به مسائل درون سازمان توسط مدیران و رسیدن به اهداف سازمانی اهمیت زیادی دارد. سلامت سازمانی ابزار ارزیابی سیاستگذاران سازمانی و اعضای سازمان در جهت دستیابی به اهداف اصلی سازمان و اثربخشی سازمان است و به این دلیل از اهمیت ویژه ای برخوردار است (مودهفرحمند و همکاران؛ ۲۰۱۹).

۲-۳. ابعاد سلامت سازمانی

سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن، همچنین ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره دارد. سازمان سالم بستر ایجاد نیروی انسانی توانمند و سالم را فراهم می آورد. نیروی انسانی توانمند نیز به ایجاد سازمانی کارا و اثربخش می انجامد. سازمان سالم موجبات انگیزش و علاقه مندی به کار را در کارکنان به وجود می آورد و در نتیجه اثربخشی خود را افزایش می دهد. سلامت سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که عبارتند از :

۱. **یگانگی نهادی** : توانایی سازمان در سازگاری با محیط به طریقی که انسجام و تمامیت برنامه های خود را حفظ کند.
۲. **نفوذ مدیر** : شامل توانایی مدیر بر تاثیرگذاری بر مافوق خود، ترغیب آنان به توجه بیشتر به مسائل سازمانی و مواجه نشدن با موانع اداری می باشد.
۳. **ملاحظه گری** : بازتاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل، همکاری و پشتیبانی است.

^۱Alhamad et al.^۲Yuceler et al.^۳Mudhafar Hamad et al.

۱۷. **ساخت دهی :** رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با کارکنان، انتظارات شغلی، استانداردهای عملکرد و روش های انجام کار را به درستی تعریف می کند.
۱۷. **پشتیبانی منابع :** به معنی فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار در سازمان می باشد.
۱۷. **روحیه:** به حس جمع دوستی، باز بودن و اعتماد متقابل بین اعضای سازمان اشاره دارد.
۱۷. **تاکید علمی :** به حدی که سازمان برتری علمی و فرهنگی را طالب بوده و برای نیل به آن تلاش می ورزد اشاره دارد (سلطانی و علیزاده، ۱۴۰۰).

۴-۲. عوامل موثر بر سلامت سازمانی

یداللهی و غریبی در پژوهشی به دسته بندی عوامل موثر بر ارتقای سلامت نظام اداری در سازمان ها پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان می دهد عوامل موثر بر سلامت سازمانی عبارتند از :

۱. **عوامل نرم مدیریتی :** شامل سبک تصمیم گیری، آموزش، حمایت از منابع، توانمندسازی کارکنان و... می باشد.
۲. **عوامل سخت مدیریتی :** شامل اصلاح ساختار اداری، شفافیت در عملکرد، شایسته سالاری و... می باشد.
۳. **عوامل محیطی :** شامل تکریم ارباب رجوع، توجه به مسئولیت های اجتماعی، تقویت نقش رسانه ها و... می باشد.
۴. **عوامل رفتاری :** که شامل خودکنترلی، عمل به منشور اخلاقی سازمان، دارا بودن خلاقیت، نوآوری و... می باشد.
۵. **عوامل فردی :** که شامل سلامت روان، تعهد سازمانی، تسلط به قوانین، حفظ روحیه کاری و... می باشد.
۶. **عوامل نظارتی :** که شامل پیشگیری از فعالیتهای ناسالم، تقویت نظارت مردمی، پایش و کنترل کارآمد، انضباط اداری و مالی سازمان و... می باشد (یداللهی و غریبی، ۱۴۰۰).

همچنین امانی و عمادی نیز در پژوهشی به بررسی رابطه ی بین تعهد سازمانی و سلامت پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان می دهد عوامل موثر بر سلامت سازمانی عبارتند از :

۱. عوامل رفتاری

- i. **عدالت در برخورد با کارکنان :** اگر عدالت نباشد، جامعه و دستگاه های اداری عرصه ی جولان زور و ستم و غارت و چپاول می شود. بنابراین عدالت در برخورد با کارکنان اهمیت ویژه ای دارد.
- ii. **بهبود وضع معیشتی کارکنان :** فقر مادی زمینه ی بسیاری از مفاسد اجتماعی و سازمانی است. به همین دلیل یکی از راه های ارتقای سلامت سازمانی، جلوگیری از فساد اداری و توجه به معیشت کارکنان می باشد.
- iii. **آموزش و پرورش :** آموزش به کارکنان و مدیران سازمان ها و تربیت و پرورش آن ها با کسب اخلاق شایسته نقش اساسی در تحول نظام اداری و ارتقای سلامت سازمانی دارد.
- iv. **رعایت شایسته سالاری :** برای تحقق اهداف سازمانی باید مدیران و کارکنان از توانایی و شرایط لازم برای انجام دادن کارها برخوردار باشند و افراد شایسته برای پست های سازمانی در اولویت باشند.

۲. عوامل برون سازمانی

- i. **عوامل سیاسی :** سلامت در نظام اداری متأثر از سلامت سیاسی است. همانگونه که نظارت مردم در ماندگاری نظام سیاسی موثر است، در تصمیم گیری و چگونگی اجرای نظام اداری نیز اثر می گذارد.

- ii. **اثرگذاری مردم** : نقش اصلی در اداره‌ی امور از آن مردم در سطح عمومی جامعه و از آن مشتریان و کارکنان در سطح خاص سازمان می‌باشد و تحقق اهداف، صلاح، سامان و پابرجایی و حرکت به سوی اهداف سازمانی به مردم وابسته است.
- iii. **تکریم ارباب رجوع** : احترام و رفتار محبت آمیز با ارباب رجوع باعث ارتقای سلامت سازمانی می‌گردد.
- iv. **ارتباط چهره به چهره با مردم** : مدیران دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌توانند بوسیله‌ی ارتباط نزدیک با مردم و بررسی مشکلات آنان باعث القای احساس همدلی و نزدیکی با سازمان شوند و سلامت سازمانی را ارتقاء دهند.
- v. **نظارت همگانی** : هرگاه همه‌ی اجزای سازمان با دیدن خطاها و انحرافات تذکر دهند، این تذکرات تاثیر بسیار تعیین کننده‌ای بر اصلاح رفتار و ارتقای سلامت سازمانی خواهد داشت (امانی و عمادی، ۱۳۹۴).

۳. ترومای سازمانی

۳-۱. تعریف ترومای سازمانی

امروزه یکی از مباحث جدید مطرح در حوزه‌ی سازمان و مدیریت، نظریه‌ی ترومای سازمانی یا ضربات روحی سازمان است. این نظریه به طور ساده بیان می‌کند همانطور که در زندگی روزمره ضربه‌ها و آسیب‌های مختلفی به روان و جسم افراد وارد می‌شود سازمان‌ها نیز در معرض آسیب‌ها و ضربه‌های مختلفی قرار دارند. ترومای سازمانی یکی از جدیدترین نظریه‌ها در زمینه رفتار سازمانی است که از علم پزشکی وارد مدیریت شده است و هدف آن بررسی و تبیین تاثیرات روحی و جسمی بر فرد، گروه یا سازمان می‌باشد. ترومای سازمانی فشار ناشی از تجارب حوادث ناگوار خارج از محدوده‌ی تجارب نرمال، مانند از بین رفتن ساختمان اداره یا اختلاس گروهی و آن دسته از ضربات و شوک‌های وارده به سازمان است که اغلب به دلیل سوء کارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان مانند اهداف، ساختار و فناوری یا محیط به وجود می‌آید (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). ترومای سازمانی بیانگر تجربه جمعی کارکنان از ضربات و شوک‌های وارده به سازمان است که به موجب آن ساختارهای محافظتی و دفاعی یک سازمان در هم شکسته می‌شود و سازمان به طور موقت یا دائم دچار آسیب پذیری و ناامیدی شده و صدمات قابل توجهی دریافت می‌کند. در سازمان‌هایی که دچار تروما شده‌اند، افراد به صورت جمعی، احساس یاس و ناامیدی می‌کنند. چنین سازمان‌هایی دورنمای روشنی برای خود نمی‌بینند و این امر موجب افسردگی و از دست رفتن انرژی و انگیزه‌ی کاری آنان می‌گردد (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸).

۳-۲. اهمیت و ضرورت ترومای سازمانی

آینده‌ی جهان در هزاره سوم، آکنده از رقابت، عوامل محیطی نامطمئن و رواج فناوری‌های برتر بوده و انواع مختلف ناآرامی‌ها و عدم اطمینان را شکل می‌دهند. مدیران سازمان‌ها برای برون رفت از بحران‌های شکل گرفته، راهبردها و نظریه‌های خاصی را اتخاذ می‌کنند تا بتوانند از عمیق تر شدن و سرایت عدم اطمینان و ناآرامی به دیگر بخش‌ها جلوگیری نمایند. یکی از نظریات و راهبردهای مطرح شده در حوزه سازمان و مدیریت در مقابله با این ناآرامی‌ها، نظریه ترومای سازمانی است. ترومای سازمانی مواجهه بیش از حد سازمان با فروپاشی عاطفی و روانی است که از یک رویداد بالقوه آسیب زا ناشی می‌شود و منجر به آشفتگی عاطفی در سراسر سازمان می‌شود. از آنجا که گستره عملیاتی ضربات روحی سازمان بر روح و روان کارکنان تاثیرگذار

است، بی توجهی و یا عدم مدیریت ضربات و آسیب های وارده (ترومای سازمانی) می تواند دوام و بقای سازمان را به مخاطره انداخته و سازمان را تا مرحله مرگ و نیستی پیش ببرد (پنا و همکاران، ۲۰۱۷؛ دیهیم پور و دولتی، ۱۳۹۶).

۳-۳. ابعاد ترومای سازمانی

ترومای سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که عبارتند از :

- I. **افراد** : نیروی انسانی در سازمان ممکن است به دلیل سوء رفتارهای مدیران و همکاران خود و یا به دلیل از دست دادن آن ها به دلیل اخراج، تعدیل نیرو، مرگ و یا عدم شایستگی لازم در آن ها دچار ضربه روحی شوند.
- II. **ساختار** : تغییرات شدید ساختاری، تمرکز بیش از حد، کم و زیاد شدن سطوح سازمانی، تقسیم کار نامناسب و افزایش رسمیت و پیچیدگی از جمله مواردی است که ممکن است آسیب های روحی و روانی را بر افراد سازمان تحمیل کند.
- III. **اهداف** : زمانی که در سازمان اهداف و برنامه های شفاف و قابل سنجشی وجود نداشته باشد می تواند کارکنان را در معرض مطالبات خارج از عرف مدیران قرار داده و آن ها را دچار ضربات روحی کند.
- IV. **فناوری** : به روز نشدن فناوری سازمان، به کارگیری و استفاده از فناوری های نامناسب و کم بازده و همچنین استفاده از فناوری های پرهزینه نیز به نوبه خود آسیب های روحی و روانی را بر افراد سازمان تحمیل کند.
- V. **محیط** : خصمانه شدن روابط سازمان با محیط، کاهش پذیرش مشروعیت سازمان در نظر ذینفعان و کمیابی منابعی که از محیط تامین می شوند می تواند با وارد آوردن ضرباتی بر پیکره سازمان فشارهای روحی و روانی را در کارکنان و افراد سازمان ایجاد کند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹).

۳-۴. عوامل موثر بر ترومای سازمانی

- I. وارد کردن آسیب ها و ضربات روحی به سازمان
- II. نفوذ و غلبه بر لایه های دفاعی سازمان
- III. از بین رفتن خلاقیت و نوآوری در سازمان
- IV. بروز اختلالات سازمان مانند بدبینی و استرس
- V. کاهش قابلیت انطباق و انعطاف پذیری در هنگام مواجهه با بحران (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹).

۳-۵. ویژگی سازمان های ترومازده

ترومای سازمانی همان اختلال عملکرد در الگوهای رفتاری سطوح مختلف سازمان می باشد (هورمان و ویوان، ۲۰۱۷). سازمان های ترومازده به سازمان هایی اطلاق می شوند که کارکنان و مدیران آن ها به دلیل ماهیت خاص فعالیت سازمان، در معرض آسیب های مختلف روحی و جسمی قرار دارند. کارمندان شاغل در سازمان های ترومازده نیز تحت تاثیر اثرات جانبی این شرایط قرار خواهند گرفت به طوری که ممکن است بر روی مهارت های آنان و در نتیجه انگیزه و عملکرد شغلی آنان تاثیرگذار باشد (محمد، ۲۰۰۴). سازمان هایی که دچار ترومای سازمانی شده اند ویژگی های مختلفی دارند که عبارتند از :

- I. **عدم ارتباط بین سازمان و محیط بیرون**

^۱Pena et al.

^۲Hormann & Vivian

^۳Muhammad

- II. تاکید و تمرکز بر روابط درونی
- III. گسترش استرس و اضطراب در سازمان
- IV. کم رنگ شدن هویت سازمانی
- V. حاکم شدن روحیه یاس و ناامیدی (ویوان و هورمان، ۲۰۱۵).

۳-۶. پیشگیری از ترومای سازمانی

ترومای سازمانی یکی از نظریه های جدید در عرصه رفتار سازمانی است که هدف آن بررسی اثرات جانبی روانی و جسمی بر فرد، گروه و سازمان است (وظیفه و همکاران، ۱۴۰۰). برای پیشگیری از وقوع تروما در سازمان تعدادی راهبرد و استراتژی وجود دارد. استراتژی هایی که سازمان ها می توانند برای جلوگیری از ترومای سازمانی از آنان استفاده کنند عبارتند از:

- I. **افزایش عوامل حفاظتی**: عوامل حفاظتی شامل ارتقای توانایی کارکنان، القای حس همسویی ارزش های سازمان و ارزش های فردی به کارکنان، به اشتراک گذاشتن بازخورد فعالیت های سازمان و ایجاد حس امنیت عاطفی در کارکنان می باشد. عوامل حفاظتی تاب آوری سازمان را افزایش می دهد و سازمان را برای مقابله موثر با شرایط سخت آماده می کند.
- II. **افزایش خودآگاهی و مراقب از کارکنان**: گاهی اوقات چالش های سازمانی برای همه آشکار نیستند. در این مواقع رهبران نقشی کلیدی در درک چالش های پیش روی کارکنان دارند. رهبران می توانند با ارائه راهبردهایی سطح ارتباطات سازمانی را ارتقا دهند، تجربه های کاری افراد در سازمان را بیان کنند و باعث خودآگاهی بیشتر افراد در سازمان شوند.
- III. **تشریح رویدادهای بحرانی**: رهبران می توانند حوادث را به گونه ای در سازمان انعکاس دهند که تا حد امکان به حادثه نزدیک باشد. رهبران با بررسی و تحلیل افکار، احساسات و بازخورد کارکنان در مورد حوادث می توانند آمادگی سازمان در شرایط بحرانی را ارتقا دهند.
- IV. **پشتیبانی التیام بخش**: گاهی اوقات حوادثی که منجر به ترومای سازمانی می شود پیامدهایی مانند غم و اندوه دارد. رهبران با رویکردها و شیوه های مختلف می توانند در زمانی که سازمان دچار ترومای سازمانی شده است باعث ایجاد تعادل روحی و روانی بشوند (کیو و گابریلا، ۲۰۲۰).

۴. سلامت سازمانی علیه ترومای سازمانی (روابط)

سازمان ها همانند موجودات زنده، مواد و انرژی مورد نیاز برای بقاء را از محیط پیرامون می گیرند و متقابلاً خدمات و یا محصولاتی را برای محیط فراهم می کنند. بنابراین اگر سازمان بیمار باشد، بیماری اعضا و جامعه را به دنبال دارد. داشتن جامعه ای سالم بدون داشتن سازمان سالم غیر قابل تصور است. همچنین توسعه و رشد جامعه در گرو داشتن سازمان های سالم است. در سازمانی که ویژگی های سازمان سالم وجود ندارد عمل کردن به وظایف ممکن نیست و می تواند در اجرای وظایف سازمان های دیگر نیز اثر منفی بگذارد. از سوی دیگر نوع مدیریتی که در آن رفتارهای بیمارگونه وجود داشته باشد در خودپنداره، احساس کنترل، مثبت نگری و باورها و افکار افراد تاثیر می گذارد و به جای اینکه آن را به پیشرفت فردی و موفقیت سوق دهد باعث تشویش و نگرانی در آن ها می شود و شرایط را برای نداشتن بهره وری در سازمان آماده می سازد (غفوری و

^۱Vivian & Hormann

^۲Cave & Gabriela

همکاران، ۱۴۰۱؛ میانداری و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از مولفه‌هایی که باعث از دست رفتن استعدادها و تحلیل انرژی سازمان می‌شود ترومای سازمانی است. تروما یک جنبه‌ی بسیار رایج در هر واحد معینی می‌باشد. در یک عبارت ساده تروما می‌تواند بعنوان استرس یا تغییراتی منفی که فرد را از حالت طبیعی به وضعیت نامساعد که باعث تضعیف عملکرد وی می‌شود تعبیر کرد (ونوگوپال؛ ۲۰۱۶). ترومای سازمانی اختلال عملکرد در الگوهای رفتاری در سطوح مختلف سازمان می‌باشد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸). تروما در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی و جامعه ممکن است بروز پیدا کند. وقایعی که در زندگی شخصی افراد اتفاق می‌افتد می‌تواند آن‌ها را دچار اضطراب، بیم و هراس، درماندگی، افسردگی و... کند. اگر شدت تروما در سطح فردی زیاد باشد در سطح گسترده به گروه رخنه می‌کند و باعث ترومای گروهی می‌شود که از نشانه‌های آن می‌توان به ضعف عملکرد گروه و تعارض بین آن‌ها اشاره کرد. همانند افراد و گروه‌ها، سازمان‌ها نیز به دلایلی مانند اقدامات مدیران خود ممکن است دچار تروما شوند که از تاثیرات آن می‌توان به کاهش تعهد سازمانی، نبود انگیزه، کاهش خلاقیت و نوآوری و... اشاره کرد. همچنین ترومای سازمانی به راحتی می‌تواند به جامعه نیز انتقال پیدا کند که اثرات آن یاس و سرخوردگی اجتماعی، کاهش انگیزه اجتماعی، مهاجرت و... است (شیرازی و احمدی، ۱۳۹۴).

کارکنان شاغل در سازمان‌هایی که از تروما رنج می‌برند نیز تحت تاثیر اثرات جانبی این شرایط قرار خواهند گرفت به طوری که ممکن است روی مهارت‌های آنان و در نتیجه انگیزه آنان تاثیرگذار باشد. از طرفی اگر کارکنان تصمیمات سازمانی و اقدامات مدیریت را متعصبانه و ناعادلانه درک کنند به احتمال زیاد احساس رنجش، تخلف و حتی عصبانیت می‌کنند که این به نوبه خود باعث ایجاد ترومای سازمانی می‌شود (جیرک؛ ۲۰۲۰). سلامت سازمانی نقطه مقابل و یکی از راهکارهای تعدیل اثرات ترومای سازمانی می‌باشد. هر سازمان برای اینکه اثربخش باشد، قبل از هر چیز باید بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گیرد و با نیروهای تهدیدکننده‌ی خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد کند و نیروی آن‌ها را در جهت اهداف اصلی سازمان هدایت کند و همواره با حفظ توانایی‌های بقای خود، آن‌ها را رشد و توسعه دهد و به تعبیر دیگر سلامت سازمانی داشته باشد (مهاجران و همکاران، ۱۳۹۷). سلامت سازمانی به معنی دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با محیط، گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر با تغییرات و دلیل ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و تلاش، افزایش سلامت روانی و تحقق اهداف سازمانی می‌باشد (محمدی، ۱۳۹۹). در سازمان سالم، مأموریت و اهداف سازمان برای همه افراد روشن است. همه می‌دانند که ارزش‌های پذیرفته شده سازمان کدام هستند و این ارزش‌ها هستند که مرز رفتارهای درست و نادرست را مشخص می‌کنند. بنابراین، حرکت افراد در محدوده ارزش‌های سازمان، فرهنگ سازمانی یک سازمان تندرست است و عملکرد کارکنان بر اساس این ارزش‌ها ارزیابی می‌شود. سازمان سالم سازمانی است که برای ادامه‌ی حیات خود قادر است به هدف‌ها و مقاصد انسانی خود دست یابد، موانعی را که در دستیابی به هدف هایش با آن مواجه می‌شود بشناسد و این موانع را از پیش پای خود بردارد. سازمان سالم سازمانی است که درباره‌ی خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته است واقع بین باشد، قابلیت انعطاف داشته و قادر باشد برای مقابله با هر مشکلی از بهترین منابع خود استفاده کند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۸). سلامت سازمانی وضعیتی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت است و به مجموعه‌ای از خصایص نسبتاً پردوام اشاره می‌کند که شامل دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر می‌باشد. اگر سازمانی بخواهد بقا داشته باشد و توسعه یابد، باید مشکل انطباق، کسب هدف، یگانگی و ناپیدایی را حل کند. سازمان باید منابع کافی به دست آورد و خود را با خواسته‌های محیطی تطبیق دهد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین سازمان‌های تروما زده که در معرض تغییرات محیطی، اضطراب اجتماعی و تزلزل در بقا هستند، می‌توانند با ارتقای سطح سلامت سازمانی با عوامل ایجاد کننده‌ی ترومای سازمانی و تاثیرات آن مقابله کنند و با افزایش میزان انعطاف پذیری و توانایی سازگاری با تغییرات در سازمان در جهت نیل به اهداف سازمانی قدم بردارند.

^۱Venugopal

^۲Jirek

۵. نتیجه گیری

امروزه ضربات روحی بعنوان پدیده‌ای مطرح می‌گردند که به طور گسترده در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و اما این در حالی است که به خوبی درک و فهم نشده است و عدم کنترل و مدیریت لازم در این خصوص، موجب ایجاد پیامدهای مخربی می‌گردد. سازمان‌ها به عنوان موجوداتی که به دنبال بقا هستند باید از توانمندی لازم در خصوص مدیریت ضربات وارده به پیکره‌ی خود برخوردار باشند تا بتوانند در محیط‌های پرآشوب کنونی به حیات خود ادامه دهند. فراهم ساختن زمینه‌های لازم جهت شادابی بیشتر و اتخاذ راهکارهایی در خصوص جلوگیری از فشارهای روحی و روانی یا همان ترومای سازمانی از اهمیت درخور توجهی برای سازمان‌ها برخوردار می‌باشد. ترومای سازمانی نوعی صدمه‌ی وارده به سازمان و ناشی از یک رویداد مخرب و فاجعه بار است که خارج از محدوده تجربیات سازمانی می‌باشد. اگر معنا و مفهوم تروما درک نشود به افراد آسیب می‌رساند. همچنین باعث وارد شدن صدماتی به سازمان‌ها می‌گردد. توجه به تروما از منظر سازمانی از یکسو باعث گسترش تجارب فردی از طریق شناساندن دستگاه‌ها و ساختارهایی که بر افراد تاثیر می‌گذارند می‌شود و از سوی دیگر با ایجاد یک محیط سالم برای افراد خود مراقبت فردی را افزایش می‌دهد. همچنین به بقای سازمان در زمینه‌های بحرانی کمک می‌کند زیرا می‌تواند از نقاط ضعف، منابع و الگوها برای ارزیابی وضعیت موجود و تدوین استراتژی‌های مطلوب سازمانی استفاده کند. نقطه مقابل ترومای سازمانی، مفهوم سلامت سازمانی است. برای داشتن جامعه‌ی سالم باید سازمان‌های سالم ایجاد کنیم و برای اینکه سلامت سازمانی در یک سازمان ایجاد شود ابتدا باید جو موجود در آن سازمان شناخته شود. داشتن حد مناسبی از سلامت در سازمان یکی از شرایط توسعه و پیشرفت سازمان به حساب می‌آید. بنابراین داشتن فرآیندهای سالم که منجر به رشد و پرورش شخصی، شادکامی و کارکرد بهتر افراد سازمان شود می‌تواند زمینه رشد استعدادهای آنان را فراهم کند و با ایجاد سازمانی سالم کارکنانی کوشا و فعال را به بار آورد. سلامت سازمانی دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر با تغییرات می‌باشد. توجه به سلامت سازمانی و تلاش در جهت ارتقای سطح آن یکی از عوامل موثر در مقابله با ترومای سازمانی می‌باشد. بر همین اساس این مقاله به بررسی مفاهیم سلامت سازمانی و ترومای سازمانی و رابطه‌ی میان آن‌ها پرداخت. در بخش اول تعریف سلامت سازمانی، اهمیت و ضرورت مطالعه آن، ابعاد و عوامل موثر بر سلامت سازمانی، در بخش دوم تعریف ترومای سازمانی، اهمیت و ضرورت مطالعه‌ی آن، ابعاد، عوامل موثر بر آن، ویژگی سازمان‌های ترومازده و پیشگیری از ترومای سازمانی و در بخش پایانی رابطه بین سلامت سازمانی و ترومای سازمانی مطرح گردید. در پژوهش حاضر با مرور تعاریف و مفاهیم مطرح شده می‌توان نتیجه گرفت که سلامت سازمانی نسخه درمانگر برای ترومای سازمانی می‌باشد. ترومای سازمانی عامل آسیب به روان و جسم افراد، شکسته شدن ساختارهای دفاعی و محافظتی سازمان و از دست رفتن انرژی و انگیزه‌ی کاری کارمندان می‌باشد در حالیکه سلامت سازمانی بعنوان نسخه درمانگر با ایجاد سیستم یکپاره جهت رسیدن به اهداف سازمانی و با هماهنگی بین سازمان، کارکنان و رهبران باعث اتحاد، همبستگی، رفتار دوستانه متقابل، سازگاری با تغییرات محیطی و اثربخشی سازمانی می‌گردد و به عنوان عامل موثر جهت کاهش ترومای سازمانی ایفای نقش می‌کند.

منابع و مراجع

۱. ابراهیمی، سیدعباس؛ باقری قرهباغ، هوشمند؛ عین‌علی، محسن؛ باکی‌هاشمی، سیدمحمد مهدی. (۱۳۹۸). نقش ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی در یک مرکز ارائه دهنده ی خدمات سلامت. مجله شفای خاتم، دوره هفتم، شماره ۳، ص ۵۱-۶۰.
۲. احمدیان، ذکریا؛ زارعیان، آرمین؛ عزیزی، محمد؛ جهان‌داری، پیمان؛ زرگربالای‌جمع، ساناز؛ گنجی‌زاده، حمیدرضا. (۱۴۰۰). نقش میانجی احساس شادکامی در رابطه ی بین رهبری کوانتومی و سلامت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی آجا. مجله طب نظامی، دوره بیست و سوم، شماره ۱۰، ص ۸۱۱-۸۱۰.
۳. اکبری، مرتضی؛ شکیب، حجت؛ ضیائی، محمدصادق؛ مرزبان، شیرمرد؛ رازی، سمیرا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه ی سلامت سازمانی با کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه : دانشگاه تهران). مجله مدیریت دولتی، دوره پنجم، شماره ۱، ص ۱-۲۰.
۴. امانی، طاهره؛ عمادی، ابراهیم. (۱۳۹۴). تعهد(رفتار)سازمانی و سلامت. اولین همایش ملی سوادآموزی و ارتقای سلامت. مشهد، آبان‌ماه ۱۳۹۴، ص ۷۷-۷۲.
۵. انصاری، محمداسماعیل؛ استادی حسین؛ جاوری، فرشته. (۱۳۸۸). بررسی رابطه ی بین سلامت سازمانی و نگرش های مثبت کاری کارکنان در ادارات امور مالیاتی استان اصفهان. فصلنامه تخصصی مالیات، شماره ۶، پیاپی ۵۴، ص ۴۱-۶۵.
۶. دهقانی‌سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم؛ میرزاصادقی، نعیمه. (۱۳۹۹). تاثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گرانه. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره دهم، شماره ۳، ص ۱۸۴-۱۵۹.
۷. دیهیم‌پور، مهدی؛ دولتی، حسن. (۱۳۹۶). تاثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۳۰، ص ۱۰۶-۸۱.
۸. رضانی‌راد، فرزاد؛ رضایی‌زاده، محمود؛ کیاکجوری، داود؛ مختاری‌بایع‌کلایی، مهران. (۱۳۹۹). اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت رفتار سازمانی با تاکید بر اصول و ارزش‌های اخلاقی در صنعت بانکداری. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۲، ص ۱۸۴-۱۸۰.
۹. زارع، فرجام؛ سپهوند، رضا. (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی : کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز). فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۱، پیاپی ۳۷، ص ۲۱۶-۱۸۹.
۱۰. سپهوند، رضا؛ مومنی‌مفرد، معصومه؛ ساعدی، عبدالله. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ترومای سازمانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوازدهم، شماره ۲۳، ص ۲۷۲-۲۵۱.
۱۱. سلطانی‌بهرام، سعید؛ علیزاده‌اقدم، محمدباقر. (۱۴۰۰). مطالعه جامعه شناسی سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه تبریز. مجله مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، دوره دهم، شماره ۱، ص ۱۷۴-۱۴۵.
۱۲. سهرابی، آرزو؛ حسن‌زاده، کاظم؛ فیاضی، مرجان؛ بهرام‌زاده، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سلامت سازمانی درک شده توسط کارکنان بر رفتارهای شهروندی سازمانی. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره پانزدهم، شماره ۳، ص ۶۰۵-۶۲۴.
۱۳. شیرازی، اسکندر؛ احمدی، فریدون. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین ابعاد محیطی سازمان اداره کننده ضربات روحی در بخش دولتی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، دوره چهارم، شماره ۱۰، ص ۹۶-۸۱.
۱۴. عبدالهی‌گدلولو، رضا؛ سیدعامری، میرحسن. (۱۳۹۹). تاثیر رفتار ضد شهروندی، تنبلی، تروما و بدبینی سازمانی در وجدان کاری معلمان تربیت بدنی. مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره هفتم، شماره ۲۷، ص ۷۶-۵۹.
۱۵. علیزاده، باقر؛ ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه سلامت سازمانی و فضیلت سازمانی با میانجی‌گری عدالت سازمانی. مجله اخلاق زیستی، دوره نهم، شماره ۳۲، ص ۴۵-۳۳.
۱۶. غفوری، خالد؛ هویدا، رضا؛ رجایی‌پور، سعید؛ سیادت، سیدعلی. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل ایجاد کننده ی ترومای سازمانی در معلمان مدارس ابتدایی. فصلنامه نوآوری آموزشی، سال بیست و یکم، شماره ۸۳، ص ۱۰۰-۶۹.

۱۷. کبیری، افشار؛ قلعه‌ای، علیرضا؛ طالبی، معصومه؛ شیخلو، مریم. (۱۳۹۸). رابطه میان ابعاد اخلاقی معنویت در محیط کار با سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی. *مجله اخلاق در علوم رفتاری*، سال چهاردهم، شماره ۲، ص ۸۳-۹۱.
۱۸. کولیوند، پیرحسین؛ سرلک، محمدعلی. (۱۳۹۴). عوامل ایجاد کننده ترومای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی و راهکارهای کاهش آن : مورد مطالعه بیمارستان خاتم الانبیا(ص). *فصلنامه مدیریت سازمان‌ها دولتی*، سال سوم، شماره ۹، ص ۱۳۵-۱۲۱.
۱۹. محمدی، سارا. (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تاثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار. *مجله زن در توسعه و سیاست*، دوره هجدهم، شماره ۴، ص ۶۰۱-۶۱۷.
۲۰. مرادی، فاطمه؛ الوانی، سیدمهدی؛ کاظمی، ابوالفضل. (۱۳۹۸). طراحی الگوی سازمان پیش‌کنش در سازمان‌های دولتی ایران. *مجله مدیریت دولتی ایران*، دوره هفتم، شماره ۴، ص ۳۹-۵۳.
۲۱. مهاجران، بهناز؛ قلعه‌ای، علیرضا؛ اشرفی‌سلیم‌کندی، فرشید؛ درویشی، زین‌العابدین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی و سلامت سازمانی با میانجی‌گری عزت نفس سازمانی. *مجله جامعه‌شناسی کاربردی*، سال بیست و نهم، پیاپی ۷۲، ص ۳۹-۵۸.
۲۲. میانداری، کمال؛ عابدی‌جعفری، حسن؛ نجاری، رضا؛ مهدی‌پور، راضیه. (۱۳۹۳). ارائه‌ی یک مدل ترکیبی برای طراحی و تبیین سازمان سالم (مطالعه‌ی موردی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال سوم، شماره ۱ و ۲، ص ۴۷-۷۴.
۲۳. وظیفه، زهرا؛ مالکی، فاطمه؛ غفاری، حسن؛ سکوند، نرگس؛ مهدی، محمد. (۱۴۰۰). اثر هوش هیجانی بر بهره‌وری منابع انسانی با توجه به نقش میانجی ترومای سازمانی. *مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، دوره هشتم، شماره ۱، ص ۱۵۱-۱۳۰.
۲۴. یداله‌ی، ماریه؛ غریبی، سجاد. (۱۴۰۰). دسته بندی عوامل موثر بر ارتقاء سلامت نظام اداری در سازمان‌ها. *فصلنامه تخصصی مطالعات و پژوهش‌های اداری*، شماره ۱۲، ص ۹۰-۱۰۵.
25. Alhamad, A., Alshurideh, M., Alomari, KH., Alkurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S. and Alhawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan, *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), pp 429-438.
26. Cave, C. and Gabriela, A. (2020). The Social, Emotional, And Relational Climate And Organizational Trauma, *Tools For Transformation : Implementation Support Guide1*, pp 1-22.
27. Hormann, s. and Vivian, P. (2017). Intervening in organizational trauma: A tale of three organizations, *Journal of Leading and Managing in the Social Sector*, pp 179-189.
28. Jirek, SL. (2020). Ineffective Organizational Responses to Workers' Secondary Traumatic Stress: A Case Study of the Effects of an Unhealthy Organizational Culture, *Journal of Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(3), pp 210-228.
۲۹. MudhafarHamad, A., Sadg, Z. and AliIbrahim, S. (2019). The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University, *International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics, Iraq*, April 2019, pp 16-25.
30. Muhammad, AH. (2004). Procedural justice as mediator between participation in decisionmaking and organization citizenship behavior, *International Journal of Commerce and Management*, 14(3/4), PP 58-68.
31. Pena, IA., Roussel, Y., Daniel, K., Mongeon, K., Johnstone, D., Weinschutz Mendes, H. and MacKenzie A. (2017). Pyridoxine-Dependent Epilepsy In Zebrafish Caused By Aldh7a1 deficiency, *Journal of Genetics*, 207(4), PP 1501-1518.
32. Venugopal, V. (2016). Understanding Organizational Trauma: A Background Review of Types and Causes, *Journal of Business and Management*, 18(10), pp 65-69.

33. Vivian, P. and Hormann, S. (2015). Persistent Traumatization in Nonprofit Organizations, OD Practitioner, 47(1), pp 25-30.
34. Yuceler, A., Doganalp, B. and Kaya, D. (2013). The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment, Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(10), pp 781-788.