

ترومای سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۷/۲۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۱۲/۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۱/۱۰

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

مهلا محمدی*^۱ و علی اکبر مجدی^۲

چکیده

هدف: ترومای سازمانی در روند منظم نیل به اهداف اختلال ایجاد کرده و سازمان را در وضعیت آنتروپی قرار می‌دهد. پژوهش حاضر با هدف مرور نظام مند مطالعات انجام شده در ایران پیرامون پیشامدها، پیامدها و راهکارهای مدیریت ترومای سازمانی انجام شد. **روش:** این پژوهش به شیوه مرور سیستماتیک و با هدف تحلیل کیفی-توصیفی مطالعات داخلی منتشر شده در پایگاه های نمایه فارسی انجام شد. فرایند پژوهش براساس مراحل گزارش دهی مرور نظام مند مطابق با دستورالعمل PRISMA طراحی شد. پس از اعمال معیارهای ورود و حذف موارد تکراری، ۳۲ مقاله وارد تحلیل شدند. داده های استخراج شده با استفاده از کدگذاری مفهومی و دسته بندی موضوعی تحلیل شدند. **یافته‌ها:** پیشامدهای ترومای سازمانی در مطالعات داخلی در ۹ حوزه اصلی و از دو منبع درون و برون سازمانی شناسایی شدند. در منبع درون سازمانی، ناکارآمدی مدیریتی و فرسایش ارزش‌های فرهنگی-اخلاقی و در منبع برون سازمانی، مشکلات فردی منابع انسانی بیشترین فراوانی را داشتند. پیامدهای ترومای سازمانی در سطح فردی و ساختاری مشاهده شد که با تاثیر بر فرد و سازمان می‌توانند موجب تقویت علت‌های ایجادکننده خود شوند. مدیریت ترومای سازمانی در سه سطح فردی (بهبود شرایط روانشناختی)، میان فردی (بهبود تعاملات اجتماعی) و ساختار سازمانی (بهبود شیوه‌های مدیریت) انجام می‌شود. **نتیجه‌گیری:** یافته ها نشان می دهد در ادبیات پژوهشی ایران، ترومای سازمانی عمدتاً در پیوند با ضعف های مدیریتی، فرسایش ارزش‌های سازمانی، ساختارهای ناکارآمد و زمینه‌های اجتماعی شده تبیین است و در صورت عدم مدیریت، می‌تواند سازمان‌ها را به حد آستانه رسانده و موجب اختلال در کارکرد آنها شود. نتایج این مرور در سطح تحلیل مطالعات علمی داخلی قابل تفسیر بوده و می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری پژوهشی و تقویت مطالعات آینده در بستر سازمان‌های ایرانی فراهم آورد.

واژه های کلیدی: ترومای سازمانی، پیشامدها، پیامدها، مدیریت ترومای سازمانی، مرور سیستماتیک

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، گروه علوم اجتماعی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

Email: mahla.mohammadi@alumni.um.ac.ir
https://orcid.org/0000-0003-1780-8367

۲. دانشیار گروه علوم اجتماعی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Organizational Trauma in Iran: A Systematic Review

Mahla Mohammadi (PhD)^{1*}  & Ali Akbar Majdi (Assistant Prof)²

Abstract

Objective: Organizational trauma disrupts the orderly pursuit of organizational goals and places the organization in a state of entropy. This study aimed to systematically review research conducted in Iran on the antecedents, consequences, and management approaches related to organizational trauma. **Methods:** A systematic review was conducted to qualitatively and descriptively analyze Iranian studies published in Persian databases. The review process was designed in accordance with the PRISMA reporting guidelines. After applying the inclusion criteria and removing duplicate records, 32 articles were included in the final analysis. Extracted data were analyzed through conceptual coding and thematic categorization. **Findings:** The antecedents of organizational trauma were identified across nine primary domains, originating from both internal and external organizational sources. Within internal sources, managerial inefficiency and the erosion of cultural–ethical values were most frequently reported. Externally, individual-level human resource problems represented the most prevalent factors. The consequences of organizational trauma were observed at both individual and structural levels, where their effects may reinforce the underlying causal conditions. Management strategies were identified at three levels: individual (enhancing psychological well-being), interpersonal (improving social interactions), and structural (strengthening managerial practices). **Conclusion:** The Iranian research literature predominantly conceptualizes organizational trauma in relation to managerial weaknesses, erosion of organizational values, dysfunctional structures, and broader socio-contextual factors. If left unaddressed, organizational trauma may push organizations toward critical thresholds and impair their functioning. The findings of this review provide an analytical foundation for research policy development and for advancing future studies within the context of Iranian organizations.

Keywords: Organizational trauma, antecedents, consequences, Organizational Trauma Management, systematic review

1. Corresponding Author: PhD candidate in Economic Sociology and Development. Department of Social Sciences. Faculty of Literature and Humanities. Ferdowsi University of Mashhad. Mashhad. Iran.

Email: mahla.mohammadi@alumni.um.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0003-1780-8367>

2. Assistant Prof, Department of Social Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

سازمان های اداری را میتوان همچون یک ارگانیسم زنده تلقی کرد که دارای مجموعه ای از اجزاء، عناصر و فرایندهای تعاملی هستند و در چارچوب یک سیستم مدیریتی واحد مدیریت به حیات و بقا خود ادامه می دهند. عملکرد سازمانی زمانی در وضعیت مطلوب قرار می گیرد که تعامل میان عناصر سازمانی به صورت هماهنگ برقرار باشد. ر مقابل، وقوع شوکها، حوادث یا اختلالات محیطی می تواند موجب ایجاد آسیب در فرآیندهای عملکردی سازمان شود. همانند ارگانیسم های زیستی که در مواجهه با آسیب های خارجی دچار فشار و اختلال در عملکرد می شوند، سازمان ها نیز در معرض آسیب های ساختاری و محیطی قرار دارند که در ادبیات سازمانی از آن با عنوان ترومای سازمانی یاد می شود (سرلک و کالیوند^۱، ۲۰۱۶). بنابراین ترومای سازمانی به عنوان نوعی شوک، ضربه یا عامل اختلال را در مکانیسم های عملکردی سازمان در نظر گرفته می شود که می تواند موجب قرار گرفتن سازمان در وضعیت آنومی و اختلال در کارکردهای سازمانی شود (کامیلو^۲، ۲۰۲۱).

ترومای سازمانی پدیده ای چندبعدی است که می تواند تحت تاثیر شبکه ای از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی شکل گیرد. در سطح درون سازمانی، عواملی نظیر فقدان سرمایه مهارتی لازم کارکنان، تعارضات میان کارکنان، ضعف در توسعه مهارت های منابع انسانی و سوءرفتار مدیریتی می توانند زمینه بروز تروما را فراهم کنند (دکلرک، ۲۰۰۷). همچنین برهمکنش عناصر و رویدادهای درون سازمانی می تواند بر تعاملات سازمان با محیط اجتماعی پیرامون اثر گذاشته و زمینه ورود شوک های محیطی به ساختار سازمانی را تسهیل کند (مک گیون و فرلین^۳، ۲۰۰۷). از سوی دیگر در سطح برون سازمانی، تغییرات اقتصادی، تحریم ها، کاهش منابع ورودی سازمان و بحران های طبیعی می توانند به بروز شرایط تروماتیک در سازمان ها منجر شوند (رول و بالگو^۴، ۲۰۱۱).

ترومای سازمانی که به دلیل عملکرد نامناسب یک یا چند عنصر درون سازمان، مانند افراد، اهداف، ساختار، فناوری یا برون سازمانی مانند شرایط نامناسب اقتصادی، اجتماعی و طبیعی ایجاد می شود (کالیوند و سرلک^۵، ۲۰۱۵)، زنجیره پیامدهای چندگانه بر سازمان می گذارد که از سطح فردی و عناصر منفرد سازمان آغاز شده و تا سطح کلان و کل ساختار سازمانی گسترش می یابد. در سطح فردی، این پدیده ممکن است با اختلالات روانی مانند اضطراب و افسردگی در

-
1. Sarlak & Cullivand
 2. Camilo
 3. McGivern & Ferlie
 4. Rouleau & Balogun
 5. Cullivand & Sarlak

کارکنان همراه باشد (آلن^۱ و همکاران، ۲۰۰۱)، و از طریق تسری اثرات خود، سایر افراد سازمان حتی خانواده کارکنان را نیز تحت تاثیر قرار دهد. همچنین ترومای سازمانی می‌تواند موجب فرسایش مهارت‌های کارکنان و کاهش انگیزه توسعه شغلی شود (هوگوس، کیندر و کوپر^۲، ۲۰۱۲). در سطح گروهی، با کاهش خلاقیت، فرسودگی شغلی و تضعیف عملکرد کارکنان همراه است (دکلرک^۳، ۲۰۰۷). علاوه بر این ترومای سازمانی ممکن است با تاثیر بر هویت‌های فردی و سازمانی، احساس تعلق سازمانی را تضعیف کرده و تعهد شغلی و وجدان کاری را کاهش دهد (ونوگوپال^۴، ۲۰۱۶). در سطح سازمانی نیز این پدیده می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری، افت کیفیت خدمات و ایجاد رکود سازمانی شود (هوپر، ۲۰۱۰)؛ این زنجیره پیامدی که از سطح خرد شروع شده، به تدریج به سطح کلان سازمانی راه یافته و قادر است موجودیت سازمان را تحت تاثیر قرار داده، فرآیندهای از پیش طراحی شده سازمان جهت نیل به اهداف را تحت فشار قرار داده، مانع نیل به اهداف شده، توانایی سازمان را برای مواجهه با چالش‌های خارجی و داخلی تضعیف کند (خان^۵، ۲۰۰۸)، آن را از کارکرد باز دارد و مرگ سازمان را همراه داشته باشد که پیامد این امر در سطح اجتماعی با افزایش امکان ترک و مهاجرت از سازمان به سازمانی دیگر بروز یابد (سرلک و کالیوند، ۲۰۱۶).

زنجیره پیامدی مذکور که از سطح خرد شروع شده و به سطح کلان راه می‌یابد، همچون چرخه ای دوباره به تک تک عناصر سازمانی بازگشته و چرخه پیامدی ایجاد می‌کند. اما همانطور که هیچ ارگانسیم زنده نمی‌تواند از بیماری به دور باشد، هیچ سازمانی نیز نمی‌تواند از تروما در امان باشد و از این رو فعال سازی سیستم ایمنی سازمان جهت مواجهه با شرایط تروماتیزه و بازگشت به وضعیت سلامت و تداوم بقا و حیات سازمان، ضروری است. زیرا که تروما به منزله یک بیماری است که غالباً سازمان‌ها آمادگی از پیش موجود برای رویارویی با آن را ندارند، از این رو می‌تواند توان دفاعی و ساختار دفاعی سازمان را به طور موقت تحلیل برد، آن را آسیب‌پذیر و ناتوان سازد و حتی با تجمع و انباشت تدریجی آسیب‌ها، ظرفیت دفاعی سازمان را به طور کامل از بین برده و ماهیت وجودی آن را در معرض خطر قرار دهد (استین^۶، ۱۹۹۴)؛

-
1. Allen
 2. Hughes, Kinder & Cooper
 3. Deklerk
 4. Venugopal
 5. Kahn
 6. Stein

۲۰۰۴). از این رو هر سازمانی باید از توانمندی های لازم برای مدیریت شرایط تروماتیزه برخوردار باشد تا بتواند در شرایط پر آشوب، همچنان بقای خود را حفظ کند. با وجود اهمیت ترومای سازمانی، پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه در ایران جزئی نگر و بخشی بوده و تصویر کاملی از وضعیت دانش تولیدشده وجود ندارد. از این رو انجام یک مرور نظام‌مند با تمرکز بر مطالعات داخلی برای شناسایی پیشامدها، پسامدها و الگوهای مواجهه با ترومای سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. از این رو پژوهش حاضر با هدف مرور سیستماتیک مقاله های علمی منتشرشده در ایران پیرامون ترومای سازمانی و با تاکید بر شناسایی پیشامدها، پسامدها و راهکارهای مدیریتی مطرح‌شده در بستر سازمان‌های ایران انجام شده است. این مطالعه مدعی ارائه سنتز جهانی از ادبیات ترومای سازمانی نیست، بلکه درصدد ترسیم سیمای دانش ملی و تحلیل روندهای پژوهشی موجود در بافت ایران است.

پیشینه نظری

تروما سازمانی به اختلالات یک یا چند بعدی در محیط سازمانی اشاره دارد که می‌تواند ناشی از یک رویداد شدید، تجربه‌های آسیب‌زا در طول زمان، یا ماهیت جمعی و تجمعی کار سازمان باشد (هورمان و ویوان^۱، ۲۰۱۷) و می‌تواند برآمده از عوامل درونی مانند پرسنل و عوامل بیرونی مانند تغییرات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی (پولر^۲ و همکاران، ۲۰۲۰) باشد که هم بر افراد و هم بر کل سازمان تاثیر می‌گذارد و قادر است ساختار و فرآیندهای فرهنگی سازمان را تضعیف می‌کنند و توانایی آن را در پاسخ به چالش‌های داخلی و خارجی کاهش دهد (هورمان و ویوان، ۲۰۱۷). از این رو به منزله یک ناسازگاری است که میتواند در نقش یک آسیب بر سازمان وارد شود و با برهم زدن قاعده روال نظم سازمان، چالش‌هایی را روند بسامان سازمان ایجاد کند. اهمیت تروما در نظریه ترومای الکساندر (۱۴۰۲) به وضوح بیان شده است.

الکساندر اعتقاد دارد تروما، تجربه جمعی از هم گسیختگی است، و زمانی رخ می‌دهد که یک مجموعه به طور ناگهانی، پیش بینی نشده و ناخواسته، در معرض یک مخاطره، بحران اجتماعی و رویداد نامطلوب قرار گیرد (ایرمن^۳، ۲۰۰۱: ۳؛ الکساندر، ۱۴۰۲: ۱۴). از دیدگاه وی، تروما در دو سطح فردی و جمعی رخ می‌دهد. در بعد فردی ضربه ای به دفاع فرد وارد می‌کند که نمی‌توان واکنشی موثر به آن نشان داد و در بعد جمعی ضربه ای به بافت اساسی زندگی

1 Hormann & Vivian

2 Byrd-Poller

3. Eyerman

ترومای سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک

اجتماعی و پیوندهای میان افراد وارد می کند (الکساندر، ۱۴۰۲: ۱۷). علاوه بر این، تروما در سطح نظام اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی نیز رخ می دهد و می تواند تاثیرات زنجیره واری بر انواع سطوح و خرده نظام های ذیل آن داشته باشد و عملکرد آنها را با اختلال روبرو سازد. برای مثال اگر ما انواع سازمان ها و موسسات را به عنوان زیرسیستم نظام اجتماعی در نظر گیریم، تروما به هرکدام از سطوح سازمان وارد شود، می تواند به سایر سطوح نیز نفوذ کرده و عملکرد آنها را تحت تاثیر قرار دهد و کلیت سازمان را دچار بحران کرده و از دستیابی به اهداف باز دارد. این امر خصوصا زمانی رخ می دهد که هیچ یک از سطوح سازمان برنامه ریزی های قبلی برای مقابله با تروما انجام نداده باشند و تروما وارد شده نیز وجه تخریبی زیادی در برداشته باشد (الکساندر، ۱۴۰۲).

با الهام از مفهوم ترومای الکساندر، محققان به مطالعه این حوزه پرداختند. استین (۲۰۰۴) ترومای سازمانی را ناشی از یک رویداد ویرانگر واحد در یک مقطع زمانی واحد، و یا تأثیرات بسیاری از رویدادهای مضر در طول زمان و یا تأثیر آسیب‌های تجمعی ناشی از ماهیت کار سازمان تعریف کرده است (استین، ۲۰۰۴). برخی نیز ترومای سازمانی را به عنوان سایه فرهنگ سازمانی یاد کرده‌اند که باعث ایجاد مرزهای درگیری با سایر سازمان‌ها، عدم تصمیم‌گیری منطقی، انفعال و تضعیف روحیه کارکنان می‌شود (کولکانی و بل^۱، ۲۰۱۲) و در صورت عدم مدیریت مطلوب و بهینه، این قابلیت را دارد تا بر روابط فعلی و آینده سازمان‌ها تأثیر گذارد و مانع دستیابی سازمان به اهداف باشد. (سرلک و کالیوند، ۲۰۱۶). برخی دیگر نیز ترومای سازمانی را همان ساختار غیر رسمی و رویه های پنهانی در سازمان دانست که پویایی قدرت را متاثر ساخته و اهداف رسمی را نادیده میگیرد و در خدمت منافع گروه های خاصی قرار دارد (هدری و هسرمویچ^۲، ۲۰۲۱). باید توجه داشت.

منابع ترومای سازمانی. تروما سازمانی به تغییرات ناسازگار در الگوهای رفتاری که در سطح سازمان وجود دارد اشاره می شود (هوپر، ۲۰۱۲). این تغییرات ناشی از محیط‌های کاری ناکارآمد و تنظیمات درون و برون سازمان است (خان، ۲۰۰۳)؛ به طور مثال در برخی موقعیت ها نفوذ یک تروما به داخل سازمان ناشی از رویدادها و برهمکنشی های داخلی سازمان است که به طور قابل توجهی بر تعاملات آن با محیط اجتماعی بیرون اثر می گذارد، و می تواند باعث نفوذ یک تروما به داخل سازمان شود (مک گیون و فرلین، ۲۰۰۷). استین در منابع ترومای سازمانی

1. Kulkarni & Bell

2. Hedrih & Husremović

به دو منبع رویداد ویرانگر واحد و چندگانه^۱، جراحات مداوم^۲ اشاره دارد. رویدادهای ویرانگر واحد یا چندگانه ممکن است ناشی از منابع برون سازمانی مانند تورم، یا درون سازمانی مانند اختلاس پول‌های سازمانی باشند. زمانی که منابع تعیین کننده خارجی باشد، ممکن است موقعیت سازمان در جامعه مورد سوال قرار گیرد (استین، ۲۰۰۴). زمانی که منبع داخلی مسئول باشد، سوالاتی درباره ارزش‌ها و ساختارهای سازمان مطرح می‌شود و فرهنگ سازمان ممکن است به شدت آسیب ببیند و بخشی یا تمامی سازمان از بین برود (نوئر^۳، ۲۰۰۹؛ استین، ۲۰۰۴). جراحات مداوم، آسیب‌های عاطفی و روانی جمعی است که به مرور زمان انباشته شده و سازمان را با تجمع آسیب‌ها ناتوان می‌کند. منابع برونی جراحات مداوم شامل اعضای جامعه است که به طور مکرر به یک مکان آسیب می‌زنند (استین، ۲۰۰۴). وقتی این اتفاق رخ می‌دهد فرهنگ سازمان به حالت دفاعی برای حفاظت از خود درمی‌آید و در برابر خارجی‌ها سخت می‌شود، غالباً به حدی که عملکرد سازمان محدود می‌شود. منابع درونی جراحی شامل آزار و اذیت کارکنان و سوءاستفاده در محل کار است که به موجب آن کارکنان منزوی می‌شوند، به هر فردی در نقش رهبری بی‌اعتماد می‌شوند و به فرهنگ با ترس و ناتوانی آلوده می‌شود (خان، ۲۰۰۳).

چرستمن^۴ (۱۹۹۵) به برخی از عوامل موثر بر ترومای سازمانی اشاره داشته است که شامل کاهش نیروی انسانی، بار کاری و پیچیدگی شغل، تعریف نقش، روابط، توسعه شغلی، فرهنگ و ساختار سازمانی می‌باشد. کاهش نیروی انسانی به ویژه با شرایط اقتصادی دشوار در سطح جهانی به یک پدیده رایج تبدیل شده است. این به دلیل این است که ماشین‌ها به طور مداوم برای جایگزینی نیروی کار انسانی اختراع می‌شوند و شرکت‌ها به طور مداوم به سمت کاهش هزینه‌های تولید با برون‌سپاری به کشورهایی که هزینه‌های کار ارزان‌تری دارند، پیش می‌روند. با توجه به اینکه این کارمندان انسان هستند و نه قطعات قابل تعویض، واضح است که آنها می‌توانند به راحتی تحت تاثیر این کاهش‌ها قرار گیرند (لوثانس و سومر^۵، ۱۹۹۹). از سوی دیگر بازماندگان کاهش نیروی انسانی دچار پدیده‌ای به نام سندرم بازماندگان می‌شوند که با حس رنج و افزایش سطح عدم امنیت شغلی همراه است (اپل‌باوم^۶ و همکاران، ۲۰۰۰). این موضوع خصوصاً در سازمان‌هایی که نیروی کار به عنوان یک تیم عمل می‌کند، بیشتر مشهود است.

-
1. Single devastating event
 2. Ongoing wounding
 3. Noer
 4. Chrestman
 5. Luthans & Sommer
 6. Appelbaum

ترومای سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک

روابط اجتماعی در محیط کار، به‌ویژه کیفیت تعامل با سرپرستان، همکاران و زیردستان، نقش مهمی در میزان استرس سازمانی و احتمال بروز ترومای سازمانی دارد. فقدان حمایت اجتماعی، روابط منفی میان فردی و ساختارهای بوروکراتیک ناکارآمد می‌تواند تعهد شغلی، انگیزه کارکنان و علاقه به نقش‌های سازمانی را کاهش دهد. همچنین عواملی مانند عدم امنیت شغلی، نارضایتی از فرصت‌های توسعه شغلی و بی‌توجهی سازمان به نیازهای کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز افزایش استرس سازمانی و شکل‌گیری ترومای سازمانی شود. در این میان، فرهنگ و ساختار سازمانی حمایتی به عنوان عامل مهم در کاهش اثرات ترومای سازمانی و حفظ تعادل میان نیازهای کارکنان و اهداف سازمانی مطرح است (ونوگوپال، ۲۰۱۶).

پیامدهای ترومای سازمانی. پس از رخداد ترومای سازمانی، این پدیده پیامدهای چندسطحی برای افراد و ساختار سازمانی ایجاد می‌کند. در سطح فردی، این پدیده می‌تواند با افزایش استرس شغلی، غیبت طولانی یا کوتاه‌مدت، اختلالات روانی مانند اضطراب و افسردگی و کاهش اعتمادبه‌نفس کارکنان همراه باشد (ویلیامز و ویلیامز^۱، ۲۰۲۰؛ وینتر^۲، ۲۰۱۹). در موارد شدید، ترومای سازمانی ممکن است به بروز افکار خودکشی در کارکنان منجر شود (بارتون^۳، ۱۹۹۴). همچنین این پدیده می‌تواند با کاهش انگیزه، بهره‌وری، کیفیت عملکرد و افزایش نارضایتی شغلی همراه باشد (بریت، آلدِر و بارتون^۴، ۲۰۱۶؛ سونتاج و فرث^۵، ۲۰۰۳). ترومای سازمانی ممکن است احساس تعلق سازمانی و هویت شغلی را تضعیف کرده و زمینه بی‌تفاوتی نسبت به دستاوردهای سازمانی و فرسایش سازمانی را فراهم کند (خان، ۲۰۰۳).

پیامدهای ترومای سازمانی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است. در سطح فردی، اختلالات روانی مانند استرس، اضطراب، پرخاشگری و احساس بی‌پناهی ممکن است موجب کاهش بهره‌وری کارکنان شود (آلن و همکاران، ۲۰۰۱). در سطح گروهی، کاهش خلاقیت، تضعیف عملکرد و افزایش تنش‌های سازمانی مشاهده می‌شود (دکلرک، ۲۰۰۷). در سطح سازمانی، ترومای سازمانی می‌تواند موجب فرسودگی شغلی، کاهش نوآوری و افت کارایی سازمانی شود (هوپر^۶، ۲۰۱۰). در سطح اجتماعی نیز ممکن است با افزایش تمایل به ترک سازمان و مهاجرت نیروی انسانی همراه باشد (سرلک و کالیوند، ۲۰۱۶).

1. Williams & Williams
2. Winter
3. Barton
4. Britt, Adler & Bartone
5. Sonnentag & Frese
6. Hopper

در سطح کلان سازمانی، رویدادهای تروماتیک می‌توانند به صورت تجمعی بر ساختار سازمان اثر گذاشته و کارایی سیستم‌های سلسله‌مراتبی را تضعیف کنند. این شرایط معمولاً با کاهش بهره‌وری عمومی سازمان و افزایش فشار روانی بر کارکنان همراه است (لوتهانز و یوسف^۱، ۲۰۰۷؛ هورمن و ویوین^۲، ۲۰۱۷). همچنین ترومای سازمانی می‌تواند موجب تضعیف روحیه تیمی، افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان و افزایش هزینه‌های استخدام و آموزش نیروی جدید شود (دمورتی و بکر^۳، ۲۰۰۷؛ هولتم^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). در نهایت، مواجهه با پیامدهای ترومای سازمانی ممکن است سازمان‌ها را به سمت اصلاح سیاست‌ها و بازنگری در فرآیندهای مدیریتی سوق دهد (هفیتز^۵، ۱۹۹۴).

روش تحقیق

مرور سیستماتیک. مرور سیستماتیک روشی جامع برای ترکیب شواهد مطالعات متعدد در جهت پاسخ به یک سوال تحقیقی خاص است (یاناسکلی^۶ و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو در پژوهش حاضر به منظور بررسی ابعاد ترومای سازمانی، به مرور سیستماتیک ادبیات داخلی پیرامون این مفهوم با رویکرد تلفیقی^۷ پرداخته شد که براساس این رویکرد می‌توان همزمان هر دو دسته تحقیقات کمی و کیفی را مطالعه قرار داد تا درک کامل‌تری از پدیده ارائه شود (ویتمور و نافل^۸، ۲۰۰۵). اهمیت مرور سیستماتیک باعث شد محققان مراحل مختلفی برای اجرای آن تدوین کنند که غالباً بر اساس دستورالعمل پرسماس^۹ می‌باشد؛ این مرور از سه مرحله تشکیل شده است. نخست شناسایی کلمات کلیدی است که با موضوع و سوال تحقیق مرتبط است، کلمات کلیدی در انواع پایگاه داده‌ها جستجو می‌شوند تا جامعیت افزایش یابد (پیکرینگ و بایرام^{۱۰}، ۲۰۱۴). مرحله دوم ایجاد ساختار پایگاه داده است که شامل معیارهای انتخاب و بازنگری است و مرحله سوم ورود داده‌ها به تحقیق و تهیه جدول خلاصه و تحلیل داده‌هاست. چانگ^{۱۱} (۲۰۱۷)

1. Luthans & Youssef
2. Hormann & Vivian
3. Demerouti & Bakker
4. Holtom
5. Heifetz
6. Yannascoli
7. Integrative
8. Whitemore & Knafel
9. PRISMA
10. Pickering & Byrne
11. Chang

ترومای سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک

نیز مراحل مرور را شامل فرموله کردن یک سوال متمرکز، طراحی یک پروتکل مرور، انجام جستجوی متون سیستماتیک، انتخاب مطالعات بر اساس معیارهای از پیش تعریف شده، استخراج داده ها، ارزیابی خطر سوگیری، و ترکیب یافته ها بیان کرد. حسینی و مجدی (۱۴۰۳) نیز مراحل مرور در سه مرحله پیشایند، فرآیند و برآیند اشاره کرده اند که در تحقیق حاضر از این شیوه استفاده شده است.

پروتکل مرور سیستماتیک

۱. گام نخست: پیشایند مرور

نخستین گام در انجام مرور سیستماتیک، تدوین سوال پژوهشی است. در این مطالعه از برخی عناصر الگوی PICOS (هاتون^۱ و همکاران، ۲۰۱۵) جهت صورت بندی سوال تحقیق استفاده شده است. علت استفاده از الگوی PICOS برای تدوین سوال تحقیق این می باشد که این الگو به صورت همزمان برای تحقیقات کمی و کیفی کاربرد دارد.

جدول ۱. عناصر اصلی پرسش بر اساس الگوی PICOS

عناصر الگوی PICOS	مصادق در مطالعه حاضر
P: Population	سازمان های ایران
I: Intervention	یافته های مرتبط با ترومای سازمانی در ایران
C: Comparison	-
O: Outcome	یافته های مرتبط با پیشامدها، پسامدها و راهکارهای مدیریتی ترومای سازمانی در ایران
S: Study type	تمامی مطالعات کمی و کیفی مرتبط با ترومای سازمانی در ایران

۲. گام دوم: فرایند مرور

۱-۲. معیارهای شمول و خروج مقاله ها

به منظور افزایش شفافیت، انسجام و تکرارپذیری فرآیند مرور، معیارهای شمول و خروج مطالعات پیش از آغاز جستجو به صورت دقیق تعریف شدند. معیارهای شمول مطالعات عبارت بودند از:

- مطالعات تجربی مبتنی بر داده های میدانی (کمی، کیفی یا روش های ترکیبی)

1. Hutton

- تمرکز صریح بر ترومای سازمانی به عنوان پدیده مورد بررسی
 - انجام مطالعه در ایران یا بررسی سازمان‌های ایران
 - انتشار مقاله در مجلات علمی-پژوهشی داخلی به زبان فارسی یا انگلیسی
 - دسترسی به متن کامل مقاله
- معیارهای خروج مقاله ها نیز شامل موارد زیر بود:
- مقالات مروری، فراتحلیل، مطالعات نظری صرف و اسنادی
 - مقالات کنفرانسی، گزارش‌های غیرعلمی و نامه به سردبیر
 - پژوهش‌هایی که صرفاً به مفاهیم مشابه بدون اشاره مستقیم به ترومای سازمانی پرداخته بودند
 - مطالعاتی که فاقد داده‌های تجربی مرتبط با پیشامدها، پسامدها یا راهکارهای مدیریت ترومای سازمانی بودند
- تمرکز این مرور بر مطالعات انجام‌شده در ایران یک انتخاب روش‌شناختی آگاهانه بود. هدف پژوهش حاضر تحلیل وضعیت دانش تولیدشده در بستر ملی و شناسایی الگوهای مفهومی مطرح‌شده در سازمان‌های ایرانی است؛ از این رو دامنه جستجو به پایگاه‌های نمایه داخلی و مطالعات منتشرشده در ایران محدود شد. این مطالعه مدعی جامعیت جهانی ادبیات ترومای سازمانی نیست، بلکه در چارچوب تحلیل نظام‌مند تولیدات علمی داخلی طراحی شده است. همچنین این محدودسازی با اصول گزارش‌دهی مرور نظام‌مند از جمله دستورالعمل‌های PRISMA مغایرتی ندارد، زیرا این چارچوب بر شفافیت فرآیند جستجو، انتخاب و گزارش مطالعات تأکید داشته و محدودیت جغرافیایی دامنه مطالعات را منع نمی‌کند.

۲-۲. استراتژی های جستجو و پایگاه های اطلاعاتی

پس از تعیین معیارهای شمول و خروج، فرآیند جستجوی نظام‌مند مطالعات انجام شد. به‌منظور پوشش حداکثری ادبیات داخلی، جستجو به‌صورت هم‌زمان در پایگاه‌های داده فارسی و انگلیسی صورت گرفت. پایگاه‌های فارسی شامل مگیران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی و مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID) بود. همچنین برای شناسایی مقالات انگلیسی منتشرشده درباره سازمان‌های ایرانی، از پایگاه Google Scholar استفاده شد. جستجو در آذرماه ۱۴۰۳ انجام گرفت و هیچ محدودیتی از حیث بازه زمانی انتشار مقالات اعمال نشد. کلیدواژه‌های فارسی مورد استفاده شامل: ترومای سازمانی، آسیب سازمانی و شوک سازمانی بود. در جستجوی انگلیسی نیز

از کلیدواژه‌های: Organizational Trauma، Organizational Shock و Organizational Injury به‌همراه محدودکننده Iran در عنوان، چکیده و کلیدواژه‌ها استفاده شد.

۳-۲. فرایند غربالگری و انتخاب مقاله ها

در مرحله نخست جستجو، در مجموع ۶۳ مقاله از پایگاه‌های مختلف شناسایی شد. پس از ادغام نتایج و حذف دستی مقاله‌های تکراری، ۳۱ مقاله کنار گذاشته شد. در مرحله بعد، چکیده، اهداف و یافته‌های مقاله‌های باقی‌مانده بررسی شد تا میزان انطباق آنها با سوال پژوهش ارزیابی شود. در این مرحله، تمامی مقاله‌های باقی‌مانده با توجه به ارتباط مستقیم با ترومای سازمانی و ابعاد موردنظر پژوهش واجد شرایط تشخیص داده شدند و موردی به دلیل عدم انطباق حذف نشد. در نهایت، ۳۲ مقاله واجد شرایط برای ورود به مرحله مرور نظام‌مند انتخاب شدند. فرآیند شناسایی، غربالگری و انتخاب مقاله‌های به‌صورت گام به‌گام انجام شد و خلاصه آن در جدول مراحل مرور ارائه شده است.

۳. گام سوم: برآیند مرور

در این پژوهش، تحلیل داده‌ها با رویکرد تحلیل کیفی-توصیفی انجام شد. بدین منظور، ابتدا اطلاعات استخراج‌شده از مطالعات منتخب شامل عوامل پیشامد، پسامد و الگوهای مواجهه با ترومای سازمانی در نرم‌افزار Excel ثبت شد. سپس فرآیند کدگذاری مفهومی به صورت تطبیقی و مبتنی بر شباهت معنایی انجام گرفت؛ به این صورت که مفاهیم مشابه در قالب کدهای اولیه دسته‌بندی شده و کدهای تکراری ادغام شدند. در ادامه، کدهای اولیه بر اساس هم‌پوشانی معنایی و نزدیکی مفهومی در قالب مقولات با سطح انتزاع بالاتر سازمان‌دهی شدند. در گام بعد، یافته‌های هر یک از ۳۲ مقاله منتخب، به‌ویژه پیشامدها، پسامدها و الگوهای مواجهه با ترومای سازمانی، به‌صورت مجزا استخراج و به‌عنوان داده‌های اولیه ثبت شدند. به منظور کاهش هم‌پوشانی مفهومی و افزایش انسجام تحلیلی، مولفه‌های مشابه ادغام گردیدند. بر این اساس، پیشامدهای ترومای سازمانی در دو دسته عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و پسامدها در سطوح فردی و ساختاری طبقه‌بندی شدند. این فرآیند با هدف سنتز شواهد پژوهشی و ارائه تصویر مفهومی از ادبیات ترومای سازمانی انجام شده است.

جدول ۲. گام های مرور سیستماتیک

پیش‌بند مرور	الگوی پرسش پیکو ^۱	موضوع ^۲ : ترومای سازمانی (به عنوان پدیده مورد بررسی) خروجی ^۳ : یافته های مرتبط با پیشامدها، پسامدها و راهکارهای مدیریتی ترومای سازمانی در ایران	جمعیت ^۴ : سازمان های ایران
	معیارهای شمول	نوع اسناد	مطالعات تجربی مبتنی بر داده‌های میدانی (کمی، کیفی یا روش‌های ترکیبی)
		تمرکز موضوعی	تمرکز بر ترومای سازمانی در ایران به عنوان پدیده مورد بررسی
فرایند مرور	محل مطالعه	انجام مطالعه در ایران	
	معیارهای خروج	زبان	فارسی و انگلیسی
		نوع اسناد	مقالات مروری، فراتحلیل و مطالعات نظری یا اسنادی صرف مقالات کنفرانسی، گزارش های غیرعلمی و نامه به سردبیر پژوهش‌هایی که صرفاً به مفاهیم مشابه بدون اشاره مستقیم به ترومای سازمانی پرداخته بودند
	موضوعی	مطالعاتی که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم سوال پژوهش را پاسخ نمی دادند.	
استراتژی های جستجو	تاریخ جستجو	آذر ۱۴۰۳	
	زبان جستجو	فارسی	انگلیسی
	کلمات کلیدی	ترومای سازمانی، آسیب سازمانی و شوک سازمانی	Organizational Trauma, Organizational Shock,

1. PICOS
2. Population
3. Intervention
4. Outcome
5. Study Design

Organizational Injury in Iran				
عنوان	عنوان، چکیده، کلیدواژه	مکان کلمه کلیدی در جستجو		
Google Scholar	SID ^۱ پورتال جامع علوم انسانی	مگبران	نورم گز	پایگاه های جستجو
۱	۶۲			فراوانی
	۶۳			کل مقاله ها
			۳۱	فیلتر مقاله مشابه
۰			۰	فیلتر مقاله همایشی
۰			۰	فیلتر مقاله فاقد ارتباط موضوعی
۱			۳۱	کل مقاله های حاضر در تحقیق
	پیشامدهای ترومای سازمانی			
	پسامدهای ترومای سازمانی			
	راهکارهای مدیریت ترومای سازمانی			

غربالگری
و انتخاب
مقاله ها

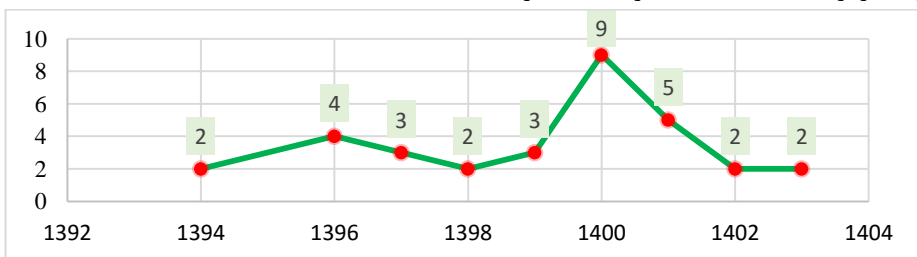
برآیند
مرور

سیمای مطالعات. از میان ۳۲ مقاله مورد بررسی در تحقیق حاضر، ۳۴/۳۸ درصد به بررسی پیشامدهای موثر بر ترومای سازمانی، ۵۳/۱۳ درصد بررسی پسامدهای ترومای سازمانی، ۱۲/۵۰ درصد به بررسی شیوه های مدیریتی پرداخته اند^۱. تصویر کلی توزیع نشان می دهد که عمومیت بررسی پیامدهای ترومای سازمانی در مقاله ها در مقایسه با پیشامدها و راهکارهای مدیریت آن، که هر دو می توانند به کاهش، کنترل، مداخله و مدیریت منجر شوند، برجسته تر می باشد. از سوی دیگر پسامدها در نوع خود به راحتی قابل شناسایی و مطالعه می باشند در حالیکه پیشامدهای ترومای سازمانی اغلب برآمده از عوامل چندگانه و پیچیده سطوح خرد، میانه و کلان است که بررسی آنها در مقایسه با پسامدهای دشوارتر می باشد. همچنین با توجه به اینکه درک صحیح پیشامدها مقدمه ارائه استراتژی های مدیریتی و اجرایی است، از این رو تاثیر فقدان بررسی های جامع در حوزه پیشامدها همچون زنجیره ای به حوزه مدیریت نفوذ کرده و سبب کاهش تحقیقات در این حوزه شده است. در خصوص روش تحقیق نیز ۹۳/۷۵ درصد مقاله ها به شیوه کمی و ۶/۲۵ درصد به شیوه کیفی انجام شده بودند.

جدول ۲. سیمای مطالعات

متغیر	گزینه	فراوانی	درصد
زمینه مورد بررسی	پیشامدها	۱۱	۳۴/۳۸
	پسامدها	۱۷	۱۳/۵۳
	راهکارهای مدیریت	۴	۱۲/۵۰
روش تحقیق	کمی	۳۰	۹۳/۷۵
	کیفی	۲	۶/۲۵

روند زمانی انتشار مقالات نشان می دهد که مبحث ترومای سازمانی موضوعی جدیدی است و کمتر از یک دهه است که در تحقیقات راه یافته است.



نمودار ۱. روند زمانی انتشار

۱ در این میان ۲ مورد همزمان پیشامدها و پسامدها را بررسی کرده اند.

۴. یافته ها

در این بخش، نتایج مطالعه به شیوه مرور سیستماتیک در خصوص پیشامدها، پسامدها و شیوه‌های مدیریت ترومای سازمانی ارائه شده است. هدف این مقاله بررسی عوامل و شرایطی است که می‌توانند به وقوع ترومای سازمانی منجر شوند (پیشامدها)، آثار و نتایج ناشی از آن (پسامدها) و همچنین بررسی شیوه‌ها و راهکارهایی که برای مدیریت و کاهش اثرات این ترومای سازمانی پیشنهاد شده است. بنابراین یافته‌ها به سه بخش اصلی تقسیم می‌شود: پیشامدها، پسامدها، و شیوه‌های مدیریت ترومای سازمانی.

۴-۱. پیشامدهای ترومای سازمانی

ترومای های سازمانی می‌تواند ناشی از پیشامدهایی باشد که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم موجب وقوع بحران در سازمان می‌شوند. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیشامدها برآیندی از اختلالات در دو حوزه درون سازمانی و برون سازمانی است؛ یافته‌ها نشان می‌دهد ناکارآمدی مدیریتی با ۲۸ مورد فراوانی و فرسایش ارزش‌های فرهنگی-اخلاقی در سازمان با ۱۰ مورد فراوانی، به عنوان پرتکرارترین پیشامدها بیان شده‌اند.

جدول ۴. پیشامدهای ترومای سازمانی

فراوانی کل	منشا پیشامدها	ابعاد سازمانی پیشامدها	پیشامدها
۶۰	درون سازمانی	۲۸ ناکارآمدی مدیریتی	ارزیابی عملکرد نامناسب، افزایش مسئولیت‌های سازمانی، انتظارات غیرواقع بینانه از کارمند، عدم استفاده بهینه از منابع، تبعیض و بی‌عدالتی، تغییر اهداف سازمانی، تغییر مدیران ارشد، جابجایی درون سازمانی، دشواری مسئولیت‌های محوله، رهبری زهرآگین، سیاست زدگی، ضعف در شایسته‌سالاری، ضعف و ناکارآمدی مدیران، عدم اعطای ارتقا شغلی، عدم توجه به مدیریت مشارکتی، عدم حمایت سازمانی، مدیریت پدرسالارانه منفی، فقدان برنامه برای تحقق اهداف، نظام پاداش و پرداخت نامناسب، نارضایتی و اعتراض ذینفعان

پیشامدها	ابعاد سازمانی پیشامدها	فراوانی	منشا پیشامدها	فراوانی کل
فقدان صداقت، کاهش خیرخواهی، نبود مسپولیت اجتماعی، رفتار منافقانه، شایعات در سازمان، ضعف فرهنگ سازمانی، نبود فرهنگ توجه به کرامت انسانی، رسوایی اخلاقی و مالی، سو استفاده مالی	فرسایش ارزش های فرهنگی - ۱۰ اخلاقی در سازمان			
بروکراسی و کاغذبازی، شرایط سخت ارتقا و رشد حرفه ای، شرایط نامناسب محیط کار، بودجه ناکافی، افزایش بخش ها و دوایر سازمانی، تمرکز گرای، فقدان نظام شایسته سالاری، بدبینی سازمانی	آنومی ساختار سازمانی ۸			
اشتباهات و خطاهای کاری، افت کیفیت و مشکلات فردی، بطالت اجتماعی، جذب نیروی انسانی ناکارآمد، حرفه ای نبودن، فقدان جاه طلبی سازمانی، ناتوانی در استفاده از فناوری	منابع انسانی ناکارآمد ۷			
از کار افتادن تجهیزات، به روز نبودن فناوری ها، محدودیت دسترسی به فناوری، هزینه بر بودن فناوری	فرسایش و بروز نبودن تجهیزات و فناوری ۴			
بی تفاوتی سازمانی، فرسودگی عاطفی، بدبینی به سازمان، سکوت سازمانی	فرسایش تعلق منابع انسانی به سازمان ۴			
بیماری و مرگ، جایگاه اقتصادی-اجتماعی نامناسب کارمند در جامعه، سطح پایین معیشت و رفاه کارمند	مشکلات فردی منابع انسانی ۳			
مخاطره آمیز بودن فناوری، رشد و تغییرات سریع فناوری	مخاطرات فناوری ۲			۶
نزول شان سازمان در جامعه	فرسایش جایگاه سازمان در جامعه ۱		بیرون سازمانی	

عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی در دو دسته کلی با منشأ **درون‌سازمانی** و **برون‌سازمانی** تقسیم می‌شوند. عوامل درون‌سازمانی، به‌ویژه **مشکلات مدیریتی**، ساختاری و منابع انسانی، تأثیرات عمده‌ای بر وضعیت روانی و عملکرد سازمان دارند. مدیریت ناکارآمد، که شامل ارزیابی‌های نادرست، پاداش‌دهی نامناسب، رهبری زهرآگین که با خودکامگی و رفتارهای دور از شأن انسانی به عزت نفس کارکنان صدمه می‌زند (عامریان، فهمی نژاد، مرسل و سیاوشی، ۱۴۰۲؛ عبدی، آدینه وند و حاجی بیگی، ۱۴۰۳) و تغییرات مکرر در مدیران است، موجب بی‌اعتمادی و بدبینی به سازمان (رحمانی و قنبری، ۱۴۰۲) و کاهش انگیزه آن‌ها می‌شود. این عدم اعتماد در سازمان می‌تواند به‌طور گسترده‌تری به ایجاد حس بی‌ثباتی و استرس منجر شود. علاوه بر این، **فرسایش ارزش‌های فرهنگی - اخلاقی** در سازمان مانند فقدان صداقت و رفتارهای منافقانه (سپهوند، مومنی مفرد و ساعدی، ۱۳۹۹)، ارتباطات ناسالم را در پی دارد و به بی‌اعتمادی و کاهش روحیه کارکنان می‌انجامد. این مسائل وقتی با مشکلات ساختاری و **آنومی ساختار سازمانی** مانند دیوان‌سالاری بیش از حد، نبود انعطاف‌پذیری در فرآیندها، یا افزایش فشار ناشی از بار کاری، بوروکراسی، تمرکزگرایی و نبود شایسته‌سالاری (معلمیان، حقیقی و رزقی رستمی، ۱۴۰۰) همراه شود، بر انسجام سازمانی و سلامت روانی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد، احساس ناکارآمدی و بی‌قدرتی را در میان کارکنان تقویت می‌کند و موجب فرسایش تعلق و وابستگی عاطفی افراد به سازمان می‌شود؛ **در واقع فرسایش تعلق منابع انسانی به سازمان** یا بی‌تفاوتی آنها به سازمان (سپهوند، مومنی مفرد و ساعدی، ۱۳۹۹) به کاهش انگیزه، وابستگی و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان اشاره دارد. زمانی که سازمان نتواند نیازهای اساسی کارکنان از جمله حس قدردانی، پیشرفت شغلی و امنیت شغلی را تامین کند، کارکنان ممکن است احساس کنند که مدیریت سازمان ارزش کافی برای آنها قائل نیست. این وضعیت به تدریج باعث می‌شود که کارکنان دچار بدبینی به سازمان شوند (رحمانی و قنبری، ۱۴۰۲)، از اهداف سازمان فاصله بگیرند، نسبت به آنچه در سازمان رخ می‌دهد سکوت کنند (زارع و سپهوند، ۱۳۹۶)، تعهد کمتری به مسئولیت‌های خود داشته باشند و حتی در مواردی سازمان را ترک کنند (بیاتی و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر **منابع انسانی ناکارآمد** مانند کمبود مهارت‌ها، خطاهای کاری و یا عدم توانایی در جلب نیروهای متخصص (معلمیان و همکاران، ۱۴۰۰)، که خود تحت تأثیر مدیریت ناکارآمد منابع انسانی و عوامل متعدد دیگر است، **فرسودگی تجهیزات و فناوری**، تأخیر در پذیرش تغییرات تکنولوژیک، و عدم حمایت از نوآوری که نشان‌دهنده آن هست که ضعف در حوزه فناوری می‌تواند سازمان را در برابر تحولات سریع بازار آسیب‌پذیر کند، به تضعیف توانایی سازمان برای ارائه خدمات با کیفیت می‌انجامد و

فشار مضاعفی بر کارکنان وارد می‌کند (معلمیان، حقیقی و رزقی رستمی، ۱۴۰۰). این عوامل به‌طور متقابل و زنجیره‌ای بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و منجر به تشدید ترومای سازمانی می‌شوند. در کنار عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی نیز می‌توانند به‌طور جدی بر سلامت و کارایی سازمان تأثیر بگذارند. **مشکلات فردی منابع انسانی** مانند بیماری، مرگ یا مشکلات اقتصادی و اجتماعی می‌تواند (غفوری، هویدا، رجایی پور و سیادت، ۱۴۰۱) بر عملکرد، انگیزه و بهره‌وری کارکنان منفی بگذارند و موجب کاهش بهره‌وری شود. در خصوص **فناوری** نیز باشد اشاره داشت فناوری‌های نوظهور و مخاطره‌آمیز بودن آنها به رغم مزایایی که برای افزایش کارایی سازمان دارند، ممکن است به دلیل سرعت رشد و پیچیدگی، کارکنان را با چالش‌های جدیدی مواجه کنند (غفوری، هویدا، رجایی پور و سیادت، ۱۴۰۱). این مخاطره‌ها شامل از بین رفتن مشاغل سنتی، نیاز به یادگیری مهارت‌های جدید، و افزایش اضطراب ناشی از ناآگاهی نسبت به فناوری‌هاست. در این خصوص می‌توان به چالش‌های کنونی در حوزه آینده کار و هوش مصنوعی اشاره داشت که اگرچه باعث افزایش کارایی سازمان‌ها می‌شوند، اما می‌توانند کارکنان را در معرض خطر بیکاری یا بی‌ثباتی شغلی قرار دهند (مکافی و برینجافسون^۱، ۲۰۱۴). رشد سریع در عصر جهانی شدن و رقابت شدید، ممکن است در کوتاه‌مدت موجب رشد سریع سازمان‌ها شود اما اگر استراتژی‌های پایداری وجود نداشته باشد، این رشد می‌تواند به سرعت نزول یابد و سبب **فرسایش جایگاه سازمان در جامعه** شود. نزول جایگاه سازمان در جامعه (غفوری، هویدا، رجایی پور و سیادت، ۱۴۰۱) به معنای کاهش اعتبار و اعتماد عمومی به سازمان است که می‌تواند به دلیل عملکرد نامناسب، بحران‌های مالی یا شکست در رقابت‌های بازار رخ دهد. این مساله به کاهش توانایی سازمان در جذب استعدادها و سرمایه‌گذاری‌های جدید منجر می‌شود. از این رو سازمان‌ها باید باید برای حفظ جایگاه خود در جامعه، همواره روی ارزش‌های پایدار و مزیت‌های رقابتی تمرکز کنند (پورتر^۲، ۱۹۹۶).

۴-۲. پسامدهای ترومای سازمانی

پسامدها به عواقب و نتایجی اطلاق می‌شود که به‌دنبال وقوع ترومای سازمانی در سطح فردی، تیمی و سازمانی ایجاد می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهند که این پیامدها می‌توانند در ابعاد مختلفی در سازمان بروز پیدا کنند. پسامدها در دو دسته کلی فردی و ساختاری قرار گرفته‌اند که در ذیل دسته فردی، پسامدهای رفتاری منابع انسانی با ۱۹ مورد فراوانی، بیشترین تکرار را در مقالات داشتند.

1. Brynjolfsson & McAfee
2. Porter

جدول ۵. پسامدهای ترومای سازمانی

فرآوانی کل	سطح تاثیر پسامدها	ابعاد سازمانی پسامدها	پسامدها
۲۲	پسامدهای فردی	۱۹ رفتاری	اخلاق سازمانی، بدبینی سازمانی، تحلیل رفتگی شغلی، ترک خدمت، کاهش تعهد حرفه ای، فقدان رفتار اخلاقی، سکوت سازمانی، تضعیف عملکرد شغلی، کاهش مهارت کارمندان، تضعیف وجدان کاری
		۳ روانشناختی	تضعیف سلامت روان (استرس، افسردگی)، فرسودگی شغلی، ناهماهنگی شناختی
۵	پسامدهای ساختاری	۵ ساختاری-سازمانی	اینرسی سازمانی، کاهش بهره وری نیروی انسانی و سازمان، کاهش تاب آوری، کاهش نوآوری سازمانی، کاهش هوشیاری سازمانی

ترومای سازمانی پیامدهای گسترده و عمیقی بر عملکرد و بقای سازمان‌ها دارد که در تعامل با یکدیگر، اثرات آن را تشدید می‌کنند. پیامدهای ترومای سازمانی که مستقیماً افراد را درگیر می‌کنند، معمولاً به تعامل پیچیده‌ای میان محیط کاری، فرهنگ سازمانی و تاثیرات روان‌شناختی آن بر افراد اشاره دارند. یکی از مهم‌ترین این پیامدها، کاهش اخلاق سازمانی است (فلاوندی، اشرفی سلیم‌کندی، درویشی و یوسف زاده، ۱۴۰۰). در شرایط تروماتیک، رفتارهای غیراخلاقی مانند کم‌کاری، سوءاستفاده از منابع سازمان یا حتی فساد اداری می‌تواند افزایش یابد. چنین شرایطی ناشی از بی‌اعتمادی به مدیران، نبود شفافیت یا فشارهای شدید محیطی است. این امر به ایجاد بدبینی سازمانی منجر می‌شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ ابراهیمی و باکی هاشمی، ۱۳۹۷؛ عبداللهی و عامری، ۱۳۹۹؛ ملکی مین‌باش، رستگار، عین‌علی، باقری قره‌بلاغ، ۱۴۰۰)؛ جایی که کارکنان نسبت به اهداف، ارزش‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی بدبین می‌شوند و احساس بیگانگی با سازمان پیدا می‌کنند. تحلیل رفتگی شغلی نیز یکی دیگر از پیامدهای مستقیم ترومای سازمانی است (ابراهیمی و باکی هاشمی، ۱۳۹۷) که خود را به صورت خستگی جسمی و روانی نشان می‌دهد. کارکنانی که در چنین محیطی فعالیت می‌کنند، به تدریج انرژی و انگیزه خود را از دست می‌دهند و حتی ممکن است به مرحله‌ای برسند که به ترک خدمت فکر کنند (دیهیم پور و دولتی، ۱۳۹۷؛ باکی و همکاران، ۱۳۹۷؛ بیاتی، خدایاری و خلیفه، ۱۴۰۱).

کاهش تعهد حرفه‌ای یکی از نتایج این فرآیند است (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۸)، زیرا کارکنان دیگر احساس مسئولیت یا علاقه به شغل خود ندارند و این امر به رفتارهایی مانند سکوت سازمانی منجر می‌شود؛ یعنی خودداری کارکنان از ارائه بازخورد، ایده‌ها یا انتقاد سازنده (ابراهیمی، باقری قره بلاغ، عین علی و باکی هاشمی، ۱۳۹۸؛ معلمیان، حقیقی و رزقی رستمی، ۱۴۰۰).

در ادامه، تضعیف عملکرد شغلی و کاهش مهارت کارمندان به عنوان پیامدهای رفتاری ظاهر می‌شود (سرلک و کولیوند، ۱۳۹۴؛ فیض، عین علی، باقری قره بلاغ، محمدرحیمی، ۱۳۹۸). این مسائل می‌تواند به دلیل فرسودگی روانی، کاهش فرصت‌های آموزشی یا نبود انگیزه برای بهبود عملکرد رخ دهد. همچنین، تضعیف وجدان کاری در حوزه انجام وظایف و کاهش مسئولیت‌پذیری نیز از دیگر پیامدهای رفتاری است که بعد از تروما خود را نشان می‌دهد (رحیمی و آقابابایی، ۱۳۹۸). پیامدهای روانی همچون تضعیف سلامت روان و فرسودگی شغلی نقش بسیار پررنگی دارند (ابراهیمی و باکی هاشمی، ۱۳۹۷؛ مهدی، غفاری، مهدی نژاد، پورانجنار، ۱۴۰۰). کارکنانی که در معرض استرس مداوم و فشارهای کاری شدید قرار می‌گیرند، به مرور دچار مشکلاتی مانند اضطراب، افسردگی یا خستگی مفرط می‌شوند و روحیه مثبت کاری خود را از دست می‌دهند (ملکی مین باش، رستگار، عین علی، باقری قره بلاغ، ۱۴۰۰). این شرایط می‌تواند منجر به ناهماهنگی شناختی شود، جایی که فرد به دلیل اختلاف میان ارزش‌های شخصی و رفتارها یا انتظارات سازمانی، دچار تعارض درونی می‌شود و احساس ناراحتی و سردرگمی بیشتری را تجربه می‌کند (ابراهیمی و باکی هاشمی، ۱۳۹۷).

در مجموع، این پیامدها نه تنها سلامت روان و جسمی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (مهدی، غفاری، مهدی نژاد، پورانجنار، ۱۴۰۰)، بلکه اثرات زنجیره‌ای آنها می‌تواند به کاهش کلی بهره‌وری سازمان منجر شود. به طوریکه در خصوص پیامدهای سازمانی یکی از کلیدی‌ترین پیامدها، اینرسی سازمانی است (عامریان، فهیمی نژاد، مرسل و سیاوشی، ۱۴۰۲)؛ یعنی مقاومت در برابر تغییرات ضروری که معمولاً ناشی از ساختارهای ناکارآمد یا فرهنگ سازمانی ایستا است (لابو^۱، ۲۰۰۲). این موضوع موجب می‌شود سازمان در برابر تغییرات محیطی، نوآوری‌ها یا فشارهای رقابتی پاسخ مناسبی نداشته باشد. در کنار این، کاهش بهره‌وری نیروی انسانی و تداوم آن که به کاهش بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود (سرلک و کولیوند، ۱۳۹۴) نیز از پیامدهای مستقیم ترومای سازمانی است (وظیفه و همکاران، ۱۴۰۰)، زیرا کارکنان در محیطی آشفته و پراسترس دچار خستگی، کاهش انگیزه و از دست دادن تمرکز می‌شوند که به افت کیفیت

ترومای سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک

خدمات و محصولات منجر می‌شود (قلاوندی، اشرفی سلیم کندی، درویشی، یوسف زاده، ۱۴۰۰). در چنین شرایطی، کاهش تاب‌آوری سازمانی نیز خود را نشان می‌دهد (ابراهیمی و باکی هاشمی، ۱۳۹۷)؛ یعنی ناتوانی سازمان در بازیابی و بازگشت به وضعیت عادی پس از بحران‌ها. این موضوع، ناشی از تحلیل رفتن منابع انسانی، مالی و مدیریتی است که توانایی سازمان را برای مواجهه با چالش‌های آینده به شدت محدود می‌کند. علاوه بر این، کاهش نوآوری سازمانی نیز از پیامدهای جدی دیگر است (قلاوندی، اشرفی سلیم کندی، درویشی، یوسف زاده، ۱۴۰۰)، زیرا در شرایط بحرانی، تمرکز سازمان بر مدیریت مشکلات جاری باعث می‌شود فعالیت‌های نوآورانه به حاشیه برود و فرهنگ ترس از ریسک‌پذیری مانع رشد ایده‌های خلاقانه شود. در نهایت، کاهش هوشیاری سازمانی نیز به عنوان یک پیامد استراتژیک ظاهر می‌شود (بیاتی، خدایاری، خلیفه، ۱۴۰۱)؛ به این معنا که سازمان توانایی خود را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از دست می‌دهد. این امر به دلیل کاهش توان تحلیل داده‌ها، خستگی کارکنان و تمرکز بیش از حد بر مشکلات داخلی ایجاد می‌شود. در مجموع، این پیامدها به صورت سیستماتیک، توان انطباق‌پذیری، رقابت‌پذیری و پایداری سازمان را کاهش داده و اگر مدیریت موثری برای مقابله با آنها اعمال نشود، می‌توانند منجر به فروپاشی کامل سازمان شوند.

۳-۴. مدیریت ترومای سازمانی

مدیریت تروما سازمانی به استراتژی‌ها و شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها برای رسیدگی و کاهش اثرات ترومای تجربه شده توسط کارکنان، به ویژه در محیط‌های پر استرس مانند مراقبت‌های بهداشتی و خدمات عمومی، اجرا می‌کنند. این شیوه‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با شناسایی و کاهش پیامدهای منجر به ترومای سازمانی و همچنین کاهش اثرات منفی پیامدهای آن، سطح آسیب‌پذیری کارکنان و عملکرد سازمانی را کاهش دهند. در این مقاله شیوه‌های مدیریتی در دو سطح فردی و ساختار سازمانی قرار گرفته‌اند که مدیریت در سطح فردی با ۱۸ مورد فراوانی، پرکارترین در مقالات می‌باشد.

جدول ۶. مدیریت ترومای سازمانی

فرآوانی کل	سطح مداخله و مدیریت	فرآوانی	ابعاد سازمانی مدیریت	راهکارهای مدیریت
۱۵	مدیریت در سطح فردی	۱۵	بهبود وضعیت روانشناختی و انگیزه شغلی منابع انسانی	ایمن سازی روانی، خودآگاهی هیجانی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی در شغل، احساس معنی داری شغل، احساس موثر بودن، احساس مشارکت با دیگران، توانمندسازی، تناسب شغل و مهارت، داشتن علاقه به کار، معنادار بودن کار، نگرش سازمانی
۳	مدیریت در سطح میان فردی	۳	بهبود ارتباطات و تعاملات اجتماعی	ارتباطات کاری، مشارکت با دیگران، سرمایه اجتماعی
۱۴	مدیریت در سطح ساختار	۱۲	بهبود ساختار سازمانی	تاب آوری سازمانی، تجانس منابع، تسهیلات و امکانات، جو سالم، ساختار سازمانی، شادابی سازمانی، شفافیت سازمانی، فرصت توسعه، مدیریت حرفه ای، هوشیاری سازمانی
	سازمانی	۲	بهبود شیوه مدیریت	مدیریت حرفه ای

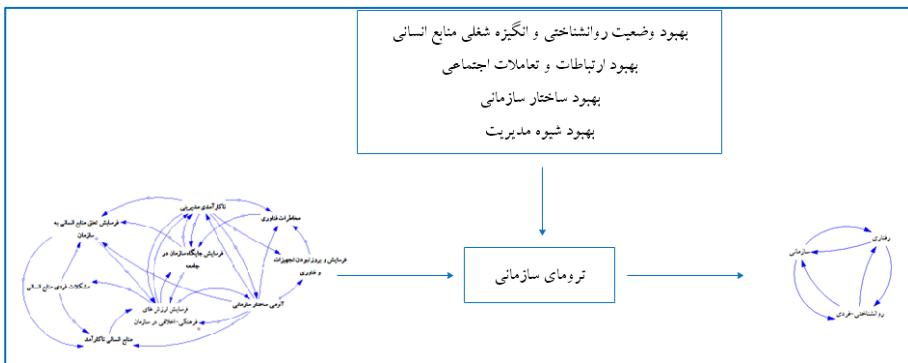
جهت مدیریت ترومای سازمانی، سه راهکار اصلی وجود دارد: **مدیریت در سطح فردی**، **میان فردی و ساختار سازمانی**. مدیریت تروما در سطح فردی از طریق تقویت عوامل روان شناختی و اجتماعی انجام می شود. این فرآیند ابتدا با **بهبود وضعیت روان شناختی و انگیزه کارکنان** آغاز می شود. ایجاد احساس ایمنی روانی یکی از گام های اولیه است که به کارکنان کمک می کند در محیطی عاری از ترس و تهدید به فعالیت بپردازند (ابراهیمی، باقری قره بلاغ، عین علی، باکی هاشمی، ۱۴۰۱). این ایمنی با اطمینان از عدم تنبیه یا سرزنش برای اشتباهات و حمایت از ابراز نگرانی ها تقویت می شود. در ادامه، خودآگاهی هیجانی از طریق آموزش کارکنان برای شناخت و مدیریت احساساتشان، به کاهش اضطراب و تقویت تاب آوری منجر می شود. همچنین، ایجاد حس شایستگی، معناداری و اختیار در شغل از دیگر عوامل کلیدی است که باعث افزایش احساس کنترل و تسلط کارکنان بر کارشان می شود. کارکنانی که

نقش خود را معنادار و تأثیرگذار می‌دانند، نه تنها انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند، بلکه توانمندی و اعتماد به نفس آن‌ها نیز تقویت می‌شود. در سطح میان فردی **تقویت ارتباطات و تعاملات اجتماعی** نقش بسزایی در کاهش اثرات ترومای سازمانی دارد. تشویق کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های تیمی و ایجاد فرصت‌های گفتگو و تعامل، حس همبستگی و تعلق را در میان آن‌ها افزایش می‌دهد (ابراهیمی، زاهدباخان، معینی کیا، تقوی، ۱۴۰۲). این ارتباطات کاری مؤثر، از انزوای کارکنان جلوگیری کرده و احساس حمایت و همراهی را در مواجهه با چالش‌های سازمانی تقویت می‌کند. در این میان، سرمایه اجتماعی به‌عنوان عاملی حیاتی عمل می‌کند. ایجاد اعتماد و همکاری میان کارکنان و مدیران نه تنها محیط کاری را دلپذیرتر می‌کند، بلکه به‌عنوان یک منبع حمایت روانی و عملی، توانایی سازمان در مدیریت ترومای جمعی را ارتقا می‌بخشد (دیپیم پور، میانداری، نجاری، عابدی جعفری، ۱۳۹۷). این دو مسیر، یعنی تقویت توانایی‌های فردی و بهبود شبکه‌های اجتماعی، با هم ترکیب می‌شوند تا یک مکانیسم منسجم برای مدیریت ترومای سازمانی شکل دهند.

مدیریت ترومای سازمانی در سطح ساختار سازمانی بر بهبود زیرساخت‌ها و رویه‌ها متمرکز است تا سازمان بتواند به صورت سیستماتیک، اثرات تروماتیک را مدیریت و کاهش دهد. در این سطح، عوامل مختلفی عمل می‌کنند که به تقویت توانایی سازمان در مواجهه با چالش‌های ناشی از ترومای سازمانی منجر می‌شود. **بهبود ساختار سازمانی** بر تقویت زیرساخت‌ها و ویژگی‌های درونی سازمان تمرکز دارد تا تاب‌آوری و انسجام کلی آن افزایش یابد. تاب‌آوری سازمانی، توانایی حفظ عملکرد و بازگشت سریع از بحران‌ها، یکی از ارکان کلیدی است که از طریق پیش‌بینی تهدیدها و برنامه‌ریزی برای مدیریت آن‌ها تقویت می‌شود. در کنار آن، تجانس منابع، تسهیلات و امکانات (ابراهیمی، باقری قره بلاغ، عین علی، باکی هاشمی، ۱۴۰۱)، نقش مهمی در کاهش ناکارآمدی‌های سازمانی ایفا می‌کند؛ چراکه تخصیص منابع به شکلی هماهنگ و متناسب، فشارهای ناشی از کمبودها یا ناهماهنگی‌ها را کاهش می‌دهد. جو سالم و شادابی سازمانی (ابراهیمی، زاهدباخان، معینی کیا، تقوی، ۱۴۰۲) نیز به‌عنوان عوامل مؤثر در ایجاد محیطی مثبت و دلپذیر، استرس‌های محیط کاری را کاهش داده و سطح رضایت کارکنان را افزایش می‌دهند. شفافیت سازمانی و فرصت‌های توسعه نیز با تقویت اعتماد میان کارکنان و مدیران و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، توانایی افراد و سازمان را برای مقابله با بحران‌ها بهبود می‌بخشند (دیپیم پور، میانداری، نجاری، عابدی جعفری، ۱۳۹۷). علاوه بر این، ساختار سازمانی مناسب، از بروکراسی بیش از حد جلوگیری کرده و تصمیم‌گیری‌های سریع و کارآمد را ممکن می‌سازد، که این امر موجب افزایش انسجام و کارایی سازمان می‌شود. در مقابل، **بهبود شیوه**

مدیریت بر نقش مدیران در ایجاد محیطی حمایتی و پایدار تأکید دارد. مدیریت حرفه‌ای، که به توانایی مدیران در پیش‌بینی بحران‌ها، ارائه راه‌حل‌های مناسب و ایجاد هماهنگی در تیم‌ها اشاره دارد، نقش اساسی در این کنترل تروما ایفا می‌کند (ابراهیمی، زاهدباлян، معینی کیا، تقوی، ۱۴۰۲). مدیران با دانش و تجربه خود می‌توانند محیط کاری را بهینه‌سازی کنند و ارتباطات شفاف و حمایتی را میان کارکنان ارتقا دهند. این اقدامات باعث ایجاد اعتماد و اطمینان در کارکنان شده و آنان را تشویق می‌کند تا به جای احساس ترس یا ناامنی، به حل مشکلات بپردازند. هوشیاری سازمانی نیز که توانایی سازمان در شناسایی زودهنگام تهدیدات و فرصت‌ها را در بر می‌گیرد (ابراهیمی، باقری قره بلاغ، عین علی، باکی هاشمی، ۱۴۰۱؛ ابراهیمی، زاهدباлян، معینی کیا، تقوی، ۱۴۰۲)، به مدیران امکان می‌دهد تا در شرایط بحرانی به‌سرعت واکنش نشان داده و از بروز آسیب‌های بیشتر جلوگیری کنند. مدیریت ترومای سازمانی زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که رویکردهای فردی و ساختاری به صورت مکمل عمل کنند. به‌عبارت دیگر، ترکیب این دو بعد، محیطی می‌سازد که نه تنها افراد، بلکه کل سازمان توانایی مقابله با بحران‌ها را پیدا می‌کند. این رویکرد ترکیبی باعث ایجاد هماهنگی، انسجام و عملکرد بهینه در دوران پس از بحران‌های سازمانی می‌شود.

یافته‌های بدست آمده از مطالعه را می‌توان در مدل زیر به صورت خطی ترسیم کرد؛ البته باید توجه داشت شیوه ترسیم خطی این مدل تنها جهت بصری سازی یافته‌ها می‌باشد؛ چرا که همانطور که اشاره شد تروما پدیده‌ای پیچیده است و این پیچیدگی موجب می‌شود تمامی این متغیرها در یک برهکمنشی سیستمی باشند، به این معنا که تروما بر تشدید علت‌ها تأثیر گذارد و پیامدهای نیز بر تشدید تروما و علت‌ها تأثیر گذارند؛ به عبارت دیگر در یک حلقه بازخوردی مثبت، تروما و پیامدهای آن سبب تقویت پیشامدها می‌شوند.



تصویر ۱. مدل خطی پیشامدها، پیامدها و راهکارهای مدیریت ترومای سازمان

بحث و نتیجه گیری

ترومای سازمانی به عنوان یک مفهوم پیچیده و چندبعدی، تحت تاثیر عوامل متعدد بوده و پیامدهای عمیقی بر سلامت، کارکرد، و بقای سازمانها دارد. از این رو در این مطالعه به شیوه سیستماتیک به مرور ۳۲ مقاله مرتبط با ترومای سازمانی پرداخته شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که این پدیده در یک شبکه از عوامل درونی و بیرونی ریشه دارد و از طریق تعاملات پیچیده‌ای، پیامدهای خود را در سطح فردی و سازمانی آشکار می‌کند. از این رو مدیریت آن نیازمند درک جامع از این پدیده است که می‌تواند در دو سطح فردی، مرتبط با مداخلات روانشناختی و اجتماعی در میان کارمندان، و ساختار سازمانی صورت گیرد. عوامل درونی همچون ضعف مدیریت، فرسایش ارزش‌های فرهنگی-اخلاقی، آنومی ساختار سازمانی و ناکارآمدی منابع انسانی از عوامل اصلی در ایجاد ترومای سازمانی هستند. از سوی دیگر، عوامل بیرونی مانند مشکلات فردی کارکنان، فناوری‌های و فرسایش جایگاه سازمان در جامعه نیز می‌توانند نقشی تعیین‌کننده داشته باشند. در واقع به دلیل اینکه سازمانها یک سیستم باز محسوب می‌شوند، این امر موجب می‌شود تحت تاثیر محیط بیرونی و تعاملات درونی خود قرار گیرند (خان، ۲۰۰۳). شناسایی عوامل اولیه ترومای سازمانی و مدیریت آنها، گام اساسی در کاهش این پدیده و اثرات آن می‌باشد. این امر با ایجاد یک نظام شایسته‌سالاری، بهبود فرهنگ سازمانی، و تقویت مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی امکان‌پذیر است. به عنوان نمونه، ضعف در شایسته‌سالاری و نبود فرهنگ احترام به کرامت انسانی می‌تواند به بی‌اعتمادی و کاهش تعلق سازمانی منجر شود. این موضوع با دیدگاه الکساندر (۱۴۰۲) همسو است که تاکید دارد ترومای فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌ها و هنجارهای یک سیستم به چالش کشیده می‌شوند.

در ادامه، همانطور که در ادبیات نظری اشاره شد، ترومای سازمانی ممکن است به دو صورت رویدادهای ویرانگر واحد یا چندگانه و جراحات مداوم خود را نمایان کند (استین، ۲۰۰۴). در این پژوهش نیز چنین الگویی مشاهده شد، به گونه‌ای که ترومای ناشی از حوادث واحد نظیر تغییرات ناگهانی در رهبری یا بحران‌های مالی به سرعت به کاهش تعهد و انگیزه کارکنان منجر شد، در حالی که آسیب‌های مداوم نظیر فشارهای شغلی و محیط‌های کاری پرتنش تاثیرات طولانی‌مدت و گسترده‌تری در ایجاد بی‌اعتمادی و کاهش روحیه جمعی در سازمان دارد. در خصوص پیامدها باید اشاره داشت که پیامدهای ترومای سازمانی در سطوح مختلف سازمان بروز می‌کنند و از سطح فردی (مانند کاهش سلامت روان و فرسودگی شغلی) به سطح کلان سازمانی (مانند کاهش بهره‌وری و تضعیف ساختارهای سازمانی) گسترش می‌یابند. در واقع رویدادهای تروماتیک در محیط‌های سازمانی نه تنها بر وضعیت روانی و عاطفی کارکنان تاثیر می‌گذارند، بلکه اثرات گسترده‌ای بر کارکردهای سازمانی دارند. الکساندر (۱۴۰۲) نیز ترومای سازمانی را به

عنوان یک پدیده جمعی و اجتماعی توصیف کرد که از سطح فردی به جمعی منتقل شده و به زنجیره‌ای از بحران‌ها در سازمان منجر شود (الکساندر، ۱۴۰۲).

آنچه در خصوص پیامدها حائز اهمیت است، رفتار چرخه‌ای آنها با عوامل موثر است؛ به این معنا که عوامل موثر که در مرحله نخست ایجاد کننده پیامدها هستند و در لایه بعدی، پیامدها اثر تشدید کننده و بازتولیدی بر علت‌ها دارند و موجب بازتولید آنها می‌شوند و این چرخه ادامه می‌یابد؛ استین (۲۰۰۴) نیز سازمان را به عنوان یک نظام پویا در نظر می‌گرفت و اعتقاد داشت علت‌ها و پیامدهای به صورت غیرخطی برهم اثر می‌گذارند. برای مثال کاهش اعتماد و همکاری میان کارکنان می‌تواند به کاهش کارایی تیم‌ها و کاهش نوآوری‌ها منجر شود که این خود دوباره بر افزایش بی‌اعتمادی تأثیر می‌گذارد و یا کاهش بهره‌وری و کاهش انگیزه کارکنان می‌تواند فشارهای ساختاری بیشتری بر سازمان وارد کند که به نوبه خود به تشدید عوامل اولیه ترومای سازمانی منجر می‌شود. این پویایی چرخه‌ای نشان دهنده این است که سازمان به مثابه یک سیستم پیچیده است و علت‌ها و پیامدها به صورت پویا بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (برن و کالاهان، ۱۴۰۰).

بررسی‌های انجام‌شده نشان داد که تروما می‌تواند باعث تغییرات ساختاری و فرآیندی در سازمان‌ها شود، به گونه‌ای که مدیران برای مقابله با این پیامدها مجبور به اصلاح و بهبود ساختارهای خود می‌شوند. این بخش از تحقیق با نظریات هفیتز (۱۹۹۴) که تغییرات ساختاری را به عنوان پیامدهای غیرقابل اجتناب ترومای سازمانی معرفی می‌کند، هم‌راستا است. بنابراین راهبردهای مدیریتی برای کاهش اثرات ترومای سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها به حل مشکلات موجود بپردازند، بلکه از وقوع دوباره آن‌ها نیز جلوگیری کنند. این راهبردها شامل مدیریت پیشگیرانه، تقویت زیرساخت‌های سازمانی، ارتقای تاب‌آوری سازمان، انجام مداخلات در سطوح فردی و گروهی، توجه به شفاف‌سازی نقش‌ها، حمایت از کارکنان و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر بحران‌ها است. مدیریت پیشگیرانه به معنای شناسایی زود هنگام عوامل خطر ساز و ایجاد برنامه‌های آموزشی و فرهنگی برای کارکنان و مدیران است تا بتوانند در برابر فشارهای محیطی مقاومت کنند (دهقانی سلطانی، مصباحی، میرزاصادقی، ۱۳۹۹). بهبود زیرساخت‌های سازمانی از طریق کاهش بروکراسی، ارتقای شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تقویت ارتباطات درون‌سازمانی، می‌تواند اعتماد و روحیه تیمی را تقویت کرده و سازمان را برای مواجهه با چالش‌های آینده آماده‌تر کند (سپهوند، مومنی مفرد و ساعدی، ۱۳۹۹). تاب‌آوری سازمانی نیز به معنای بازگشت سریع به حالت عادی پس از وقوع بحران، از طریق تخصیص بهینه منابع و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر امکان‌پذیر است. علاوه بر این،

مداخلات در سطح فردی و گروهی نقش مهمی در کاهش اثرات ترومای سازمانی دارند و مطابق با دیدگاه استین (۲۰۰۴) ضرورت پاسخ سیستماتیک سازمان به آسیب‌ها اهمیت می‌یابد.

در سازمان‌های ایرانی، تروما سازمانی محصول تعامل پیچیده‌ای از عوامل درون‌سازمانی با زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی است. ناکارآمدی مدیریتی اغلب ناشی از ضعف نظام تربیتی و عدم توجه به شایستگی‌ها در انتخاب مدیران است، به طوری که مدیران فاقد مهارت‌های حرفه‌ای و آینده‌نگرانه، توانایی هدایت موثر سازمان را ندارند. فرسایش ارزش‌ها و اخلاق سازمانی نیز بازتاب‌گذارهای ارزشی جامعه و تضادهای فرهنگی دوگانه، از جمله فشار بین سنت و مدرنیته، است که انسجام فرهنگی و هنجاری سازمان را کاهش می‌دهد. منابع انسانی ناکارآمد یا دلزده، نتیجه ضعف شایسته‌سالاری در استخدام و انگیزش ناکافی است، که نه تنها عملکرد فردی را کاهش می‌دهد بلکه به فرسایش تعلق کارکنان به سازمان و افزایش فرسودگی روانی منجر می‌شود. همچنین فرسایش و بروز نبودن تجهیزات و فناوری توان عملیاتی سازمان را محدود می‌کند و احساس ناکارآمدی را در کارکنان تقویت می‌کند. این عوامل در تعامل با یکدیگر پیامدهایی رفتاری و روانی در کارکنان ایجاد می‌کنند؛ کاهش انگیزه، تعلق و تاب‌آوری، افزایش اضطراب و فرسودگی شغلی و کاهش عملکرد سازمانی از جمله پیامدهای قابل مشاهده هستند. از دیدگاه مدیریتی، مقابله با تروما نیازمند توجه جدی به نیروی انسانی به‌عنوان عنصر اساسی سازمان است، ارائه حمایت‌های اجتماعی و روانی برای بازگشت کارکنان به کار و ارتقای تاب‌آوری، و همچنین مدیریت حرفه‌ای، آینده‌نگر و مبتنی بر شایستگی در سطح ساختار سازمانی است، تا ضمن بازسازی سرمایه انسانی، توان پاسخگویی سازمان به چالش‌های داخلی و خارجی نیز بهبود یابد.

تروما به مثابه یک پدیده آنتروپیک در صورت عدم مداخله می‌تواند سازمان را به آستانه بحران نزدیک کند. از این رو سازمان‌ها باید عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی را شناسایی کرده و از شکل‌گیری چرخه بازخوردی تشدیدکننده اثرات منفی آن جلوگیری کنند. شناسایی حد آستانه سازمانی اهمیت زیادی دارد، زیرا قرارگیری در این وضعیت می‌تواند احتمال بروز شرایط تروماتیک را افزایش داده و خروج از آن را دشوار سازد. در عین حال، این شرایط می‌تواند فرصتی برای بازسازی، ارتقای تاب‌آوری و توسعه توانمندی‌های سازمانی فراهم کند؛ امری که نیازمند مدیریت آینده‌نگر و کارآمد است. همچنین سازمان‌های فاقد تجربه ترومای سازمانی باید با رویکرد پیشگیرانه، عوامل خطر را مدیریت کرده، زیرساخت‌های خود را تقویت نمایند و از ورود به فضای بحران سازمانی جلوگیری کنند. تقویت تاب‌آوری سازمانی و اجرای راهبردهای پیشگیرانه می‌تواند به حفظ سلامت روانی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی در محیط‌های پرچالش کمک کند.

این مقاله هیچگونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

فهرست منابع

- ابراهیمی، س.ع.، و باکی هاشمی، س.م. (۱۳۹۷). پیامد فردی ترومای سازمانی در یک واحد ارائه‌دهنده خدمات سلامت. *مجله علوم پزشکی گیلان*، ۲۷(۱۰۸)، ۱۱-۲۴
- ابراهیمی، س.، زاهدبابلان، ع.، معینی کیا، م.، و تقوی، ح. (۱۴۰۱). اعتباریابی عوامل مؤثر بر مدیریت ترومای سازمانی نو معلمان با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۶(۵۹)، ۵-۱۹. <https://doi.org/10.22034/jiera.2022.169446>
- ابراهیمی، س.، زاهدبابلان، ع.، معینی کیا، م.، و تقوی، ح. (۱۴۰۲). الگوی تبیین مدیریت ترومای سازمانی (OTM) در نو معلمان بر اساس نظریه داده‌بنیاد. *نشریه مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۱۲(۲)، ۹۱-۱۰۶
- ابراهیمی، ع.، باقری قره‌بلغ، ه.، عین‌علی، م.، و باکی هاشمی، م.م. (۱۳۹۸). نقش ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی در یک مرکز ارائه‌دهنده خدمات سلامت. *مجله علوم اعصاب شفای خاتم*، ۷(۳)، ۵۱-۶۰
- اسدی، ا.، و طوطیانی، ص. (۱۴۰۳). طراحی الگوی تاب‌آوری منابع انسانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در چارچوب سیاست‌های کلی نظام اداری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۲(۴۶)، ۳۴-۳۶۲
- برن، د. و گیل، سی، کالاهان. (۲۰۲۱). *نظریه پیچیدگی و علوم اجتماعی*. ترجمه: ع. اصغری ماسوله، ع. صادقی، و م. فتاح‌زاده، مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد (چاپ اول).
- حسینی، ا.، و مجدی، ع.ا. (۱۴۰۳). اینرسی سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۳(۱(۴۹))، ۹۳-۱۰۸.
- دهقانی سلطانی، م.، مصباحی، م.، و میرزاصادقی، ن. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گرایانه. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۵۹-۱۸۴. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.236600.1441.184-159>
- رحمانی، ا.، و قنبری، س. (۱۴۰۲). اثر رهبری زهرآگین مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری فرسودگی عاطفی دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان. *علوم تربیتی*، ۳۰(۱)، ۳۹-۵۰. <https://doi.org/10.22055/edus.2022.39374.33136>
- رضانی، ف.، مودی، د.، و کشتی‌دار، م. (۱۳۹۸). رابطه آنومی، ترومای سازمانی و تعهد حرفه‌ای در اعضای هیئت علمی تربیت‌بدنی دانشگاه فرهنگیان. *فصلنامه علوم ورزش*، ۱۱(۳۵)، ۷۲-۵۹

ترومای سازمانی در ایران؛ یک مرور سیستماتیک

- زارع، ف.، و سپهوند، ر. (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). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۱)، ۱۸۹-۲۱۵.
- سپهوند، ر.، مومنی مفرد، م.، و ساعدی، ع. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۲ (بهار و تابستان ۱۳۹۹)، ۲۵۱-۲۵۹. <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.75971272-251>
- سرلک، م. ع.، و کولیوند، پ. (۱۳۹۴). تأثیرات ترومای سازمانی بر مهارت‌های کارکنان در یک بیمارستان خصوصی در ایران. مجله علوم اعصاب شفای خاتم، ۴(۱)، ۴۵-۵۴
- عبدالهی گدلو، ر.، و سید عامری، م. ح. (۱۳۹۹). رابطه رفتار ضدشهروندی، تنبلی سازمانی و ترومای سازمانی بر وجدان کاری معلمان تربیت‌بدنی؛ با نقش میانجی بدبینی سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۳)، ۵۹-۷۶
- فیض، د.، عین‌علی، م.، باقری قره‌بلagh، ه.، و محمدرحیمی، م. (۱۳۹۸). تأثیر ترومای سازمانی بر عملکرد شغلی: با تأکید بر نقش میانجی هوش هیجانی پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۸(۳)، ۳۵-۴۴
- قلاوندی، ح.، اشرفی سلیم‌کندی، ف.، درویشی، ز. ع.، و یوسفزاده، ب. (۱۴۰۰). تحلیل ساختاری رابطه ترومای سازمانی و نوآوری سازمانی با میانجی‌گری اخلاق سازمانی. اخلاق زیستی، ۱۱(۳۶)، ۰-۰
- الکساندر، جفری سی (۱۴۰۲). تروما یک تئوری اجتماعی. ترجمه: فاطمه کریمخان، تهران، روش‌شناسان و جامعه‌شناسان، چاپ اول.
- کولیوند، پ.، و سرلک، م. ع. (۱۳۹۴). عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی و راهکارهای کاهش آن: مورد مطالعه بیمارستان خاتم‌الانبیا (ص). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۰
- گیدنز، آنتونی. و بردسال، ک. (۱۳۸۶). جامعه‌شناسی. حسن چاوشیان، تهران: نشر نی.
- معلمیان، ل.، حقیقی، م.، و رزقی رستمی، ع. (۱۴۰۰). بررسی رابطه علی ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش هیجانی مدیران (مورد مطالعه: شرکت‌های بانک ملت). مجله پژوهش‌های اخلاقی، ۱۱(۴)، ۳۳۱-۳۵۲
- معلمیان، ل.، حقیقی، م.، و رزقی رستمی، ع. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی و سکوت سازمانی با میانجی‌گری هوش هیجانی مدیران (در شرکت‌های تابعه بانک ملت). فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۳۵)، ۴۰۷-۴۳۶

- ملکی مین‌باش رزگاه، م.، رستگار، ع.، عین‌علی، م.، و باقری قره‌بلاغ، ه. (۱۴۰۰). تأملی بر نقش ترومای سازمانی بر بدبینی سازمانی با نقش تعدیل‌گر سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه سمنان). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۱۱ (۳۸)، ۱۱۷-۱۳۶
- مهدی، م.، غفاری، ح.، مهدی‌نژاد، ع.، و پورانجنار، گ. ب. (۱۴۰۰). اثر ترومای سازمانی بر سلامت روان کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌گر سرسختی روان‌شناختی. *مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۸ (۲)، ۵۰۳-۵۲۱. <https://doi.org/10.22055/jiops.2022.38466.1238.521-503>
- Abdi, J., Adinehvand, M., & Haji Bighi, Z. (2024). Investigating the impact of patriarchy on organizational trauma with the mediating role of ambition in female managers in government organizations of Ilam province. *Public Organization Management*, 12(3): 101-114. DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.70458.4951>
- Alexander, J. C. (2023). *Trauma: A social theory* (F. Karimkhan, Trans.). Tehran: Research Scholars & Sociologists. (Original work published 2023).
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74: 145-165. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317901167299>
- Amirian, H., Fahimian Nejad, A., Marsal, B., & Siavashi, M. (2023). Designing the role of toxic leadership on organizational trauma and organizational inertia with the mediating role of social loafing in employees of the Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies in Sports and Youth*, 22(59): 431-450. DOI: <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1886.2340>
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management decision*, 38(9), 649-662. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740010357267>
- Barton, L. (1994). Trauma in the Aftermath of Organizational Catastrophe: The Short-andLong-term Impact on Employees and their Supervisors. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 3(3), 18-26. DOI: <https://doi.org/10.1108/09653569410064985>
- Biati, A., Khodayari, A., & Khalifeh, S. N. (2022). Designing a model of organizational trauma and turnover with the mediating role of organizational mindfulness in employees of the Tehran Municipal Sports Organization. *Studies in Organizational Behavior in Sports Management*, 9(3): 89-98. DOI: <https://doi.org/10.30473/fmss.2022.64045.2438>
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2016). The role of resilience in the relationship between traumatic exposure and psychological outcomes. *Journal of Traumatic Stress*, 29(5), 418-427. DOI: <https://doi.org/10.1002/jts.22157>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Byrd-Poller, L., Farmer, J. L., & Ford, V. (2017). The role of leaders in facilitating healing after organizational trauma. In *Impact of organizational trauma on*

- workplace behavior and performance* (pp. 1–23). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2021-4.ch014>
- Chang, D. (2017). What is the safety and efficacy of platelet-rich plasma in adults pertaining to wound healing and aesthetic rejuvenation. *Cosmetol & Oro Facial Surg*, 3(119): 2. DOI: <https://doi.org/10.4172/2471-9292.1000119>
 - Chrestman, K. R. (1995). Secondary exposure to trauma and selfreported distress among therapists. In B. H. Stamm (Ed.), *Secondary traumatic stress: Self-care issues for clinicians, researchers, and educators* (pp. 29–36). Lutherville, MD: Sidran.
 - De Oliveira Camilo, J. A. (2021). Trauma organizacional em tempos de Covid-19: Contribuições para a gestão de pessoas. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(2): 97–107. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i2.49998>
 - Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01–09. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
 - Diehimpour, M., & Dolati, H. (2018). The impact of factors causing organizational trauma on the turnover rate of military personnel. *Journal of Human Resource Management Research*, 9(4), 81–106. (In Persian).
 - Diehimpour, M., Miandari, K., Najari, R., & Abedi Jafari, H. (2018). The effect of organizational transparency on organizational trauma management with the mediating role of social capital. *Scientific Journal of Social Capital Management*, 5(3): 337–363. DOI: <https://doi.org/10.22059/jscm.2018.250257.1528>
 - Eyerman, R. (2001). *Cultural Trauma Slavery and the formation of African American identity*. Published by Cambridge University Press (Virtual Publishing). ISBN 0 521 80828 6 hardback Original ISBN 0 521 00437 3 paperback ISBN 0 511 01602 6 virtual (netLibrary Edition).
 - Ghafouri, K., Hovida, R., Ranjai Poor, S., & Sayedat, S. A. (2022). Identifying the factors causing organizational trauma in elementary school teachers. *Educational Innovations*, 21(3): 69–100. DOI: <https://doi.org/10.22034/jei.2022.289525.1989>
 - Giddens, A., & Bertsell, K. (2007). *Sociology*. H. Chavoshian (Trans.). Tehran: Nashr-e Ni. (Original work published 2006).
 - Hedrih, V., & Husremović, D. (2021). Organizational psychology: Traumatic traces in organizations. In A. Hamburger, C. Hancheva, & V. D. Volkan (Eds.), *Social Trauma—An Interdisciplinary Textbook* (pp. 235–243). Springer Nature Switzerland AG. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47817-9>
 - Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
 - Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Luong, A., & Inderrieden, E. (2008). Crossing the line: An event history analysis of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 51(5): 999–1013. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789663>
 - Hopper E. (2010). *Trauma and organizations*. Karnac Books, London.
 - Hormann, S., & Vivian, P. (2017). Intervening in organizational trauma: A tale of three organizations. In M. J. L. P. van den Brink, M. J. L. P. van den Brink, & M. J. L. P. van den Brink (Eds.), *Leading and Managing in the Social Sector:*

- Strategies for Advancing Human Dignity and Social Justice* (pp. 175–189). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-46747-0_11
- Hormann, S., & Vivian, P. (2017). Intervening in organizational trauma: A tale of three organizations. In S. A. Tirmizi & J. D. Vogelsang (Eds.), *Leading and managing in the social sector* (pp. 175–189). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47045-0_11
 - Hughes R, Kinder A, Cooper CL (2012). The legal and business imperatives to manage trauma effectively: International handbook of workplace trauma support. 1st Ed. Wiley & Sons Ltd, New York.
 - Hutton, B., Salanti, G., Caldwell, D. M., Chaimani, A., Schmid, C. H., Cameron, C., ... & Moher, D. (2015). The PRISMA extension statement for reporting of systematic reviews incorporating network meta-analyses of health care interventions: checklist and explanations. *Annals of Internal Medicine*, 162(11), 777-784.
 - Jenkins, R., & Elliott, P. (2004). Stressors, burnout and social support: Nurses in acute mental health settings. *Journal of Advanced Nursing*, 48(6): 622–631. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03264.x>
 - Kahn, W. A. (2003). The revelation of organizational trauma. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4): 364–380. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886303257480>
 - Kahn, W. A. (2008). Transformation of meaning in traumatized systems: A case study. Presentation at the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations Conference, Philadelphia. regonline.com
 - Kulkarni S, Bell H (2012). Trauma and the organization: Understanding and addressing secondary trauma in a trauma-informed system. The Moving Forward in Challenging Times Conference, SafePlace, Austin.
 - Liao, S.-H. (2002). Problem solving and knowledge inertia. *Expert Systems with Applications*, 22(1): 21–31. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00007-0)
 - Luthans, F., & Sommer, S. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24(1): 46–70. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601199241003>
 - Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3): 321–349. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
 - McGivern, G., & Ferlie, E. (2007). Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal. *Human Relations*, 60(9): 1361–1385. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726707082851>
 - Mias deKlerk, S. (2007). Healing emotional trauma in organizations: An OD framework and case study. *Organization Development Journal*, 25(1), 49-55.
 - Noer, D. M. (2009). Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Pickering, C., & Byrne, J. (2014). The benefits of publishing systematic quantitative literature reviews for PhD candidates and other early-career

- researchers. *Higher Education Research and Development*, 33(3): 534–548. DOI: <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.841651>
- Porter, M. E. (1996). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
 - Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5): 1215–1245. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
 - Sarlak, MA., Cullivand, PH., (2016). Investigating the effect of spirituality on organizational stroke management in a hospital. *Managing Journal of Tomorrow*, 15: 143-160.
 - Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 453–491). John Wiley & Sons, Inc. DOI: <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1218>
 - Stein, H. F. (1994). *Listening deeply*. Boulder, CO: Westview Press.
 - Stein, H. F. (2004). *Beneath the crust of culture*. New York, NY: Rodopi.
 - Vazifeh, Z., Maleki, F., Ghafari, H., Sekavand, N., & Mahdi, M. (2021). The effect of emotional intelligence on human resource productivity considering the mediating role of organizational trauma. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(1): 151–170. DOI: <https://doi.org/10.22055/jiops.2021.36573.1217>
 - Venugopal, V. (2016). Understanding organizational trauma: A background review of types and causes. *OSR Journal of Business and Management, (IOSR-JBM)*, 18(10), 65-69. <https://doi.org/10.9790/487X-1810076569>
 - Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5): 546–553. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
 - Williams, S. D., & Williams, J. (2020). Posttraumatic stress in organizations: Types, antecedents, and consequences. *Business and Society Review*, 125(1): 23–40. DOI: <https://doi.org/10.1111/basr.12191>
 - Winter, L. (2019). Organizational trauma: A phenomenological study of psychological organizational trauma and its effect on employees and organization. *Management, (18544223)* 14(2): 117–136. DOI: <https://doi.org/10.26493/1854-4231.14.117-136>
 - Yannascoli, S. M., Schenker, M. L., Carey, J. L., Ahn, J., & Baldwin, K. D. (2013). How to write a systematic review: A step-by-step guide. *University of Pennsylvania Orthopaedic Journal*, 23: 64–69. DOI: <https://doi.org/10.24919/0197-9191.2306>