

چکیده

فرسودگی شغلی را می توان به عنوان یک واکنش در برابر فشارهای مزمن و پاسخ به فشارهای کاری یا سازمان معرفی نمود . هدف پژوهش حاضر بررسی و سنجش تاثیر فرسودگی شغلی بر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون (درگیر شدن در کار ، رسالت ، انطباق پذیری و سازگاری) است . زیرا فرسودگی شغلی بر تمام جوانب زندگی سازمانی افراد تاثیر می گذارد و منجر به کاهش کیفیت و عملکرد افراد می گردد . این تحقیق در بین کارکنان و مدیران بانک صادرات مرکزی استان خراسان رضوی انجام شده است برای انتخاب نمونه مورد نیاز از روش نمونه گیری تصادفی ساده و روشهای آماری همچون آزمون کولموگروف - اسمیرنوف ، رگرسیون و ضریب همبستگی استفاده شده است . در پژوهش حاضر از پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است . پایایی این پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که رضایت بخش و قابل قبول می باشد . نتایج پژوهش نیز نشان می دهد بین فرسودگی شغلی و فرهنگ سازمانی دنیسون رابطه معناداری وجود دارد همچنین فرسودگی شغلی بر روی ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون تاثیر معکوس دارد و می تواند باعث تضعیف فرهنگ سازمانی شود .

کلید واژه:

فرسودگی شغلی ، استرس شغلی ، فرهنگ سازمانی ، فرهنگ سازمانی دنیسون

تاثیر فرسودگی شغلی بر ابعاد

فرهنگ سازمانی دنیسون

فریبرز رحیم نیا (نویسنده مسئول مکاتبات)
دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی ،
دانشگاه فردوسی مشهد
frahinnia@hotmail.com

ژاله فرزانه حسن زاده
دانشجوی دکتری مدیریت ، دانشگاه سیستان
و بلوچستان
[farzaneh ۳@gmail.com](mailto:farzaneh3@gmail.com)

مقدمه

پیچیدگی های سازمان های صنعتی و بازرگانی و به تبع آن دگرگونی شیوه های زندگی ، خود یک منبع مهم استرس است . فشار روانی یا استرس به طور اعم ، و فشار شغلی به طور اخص در زندگی کنونی انسان ها هم معلول یک سلسله عوامل است و هم خود علت مجموعه ای از آثار و پیامدها می باشد . یکی از پیامدهای آن در



محیط های صنعتی و سازمانی فرسودگی شغلی یا فرسودگی کاری است. از جمله مشکلات قربانیان فرسودگی شغلی، فرسودگی جسمی (قدرت کم برای کار کردن، اختلال در خواب، تهوع و موارد دیگر)، فرسودگی هیجانی (افسردگی و احساس درماندگی در کار) و فرسودگی نگرشی (بدگمانی نسبت به دیگران، حقیر کردن خود و دیگران و ...) می باشد (Maslach & Leiter, 2008:501).

به طوری که نتایج تحقیقات نشان داده است، فرسودگی شغلی موجب تباهی در کیفیت کار و خدمات می گردد که به وسیله کارکنان ارائه می شود و می تواند عاملی برای ترک کار، غیبت، کاهش روحیه و مسئولیت پذیری گردد. علاوه بر این فرسودگی شغلی با نگرانی های شخصی مثل خستگی جسمی، بی خوابی، افزایش مصرف دارو و مسایل خانوادگی همبستگی دارد (Demerout et al., 2009: 50-68). پدیده فرسودگی شغلی دامن گیر افراد مختلف در مشاغل گوناگون می گردد که فرد را متحمل فشار کاری زیاد و رضایت کم می نماید و کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی های فردی شاغل می تواند بر بهداشت روانی افراد شاغل تاثیر بگذارد و موجب کاهش بهره وری نیروی انسانی و تولید و توسعه گردد. با افزایش فرسودگی شغلی و بیماری های روانی، اختلال در انگیزش کارکنان ایجاد خواهد شد و باعث افزایش نارضایتی شغلی، غیبت از کار، رها کردن شغل، کاهش عملکرد و افزایش حادثه های ناشی از کار و فقدان بهره وری می گردد (Raec & Altmayer, 1999:57).

مواردی که در بالا به آن اشاره شد می تواند موجب ایجاد فرهنگی ضعیف شود، زیرا دستیابی به توانمندی فرهنگ سازمانی به پدید آوردن و پایدار ماندن پیوند روانی و تعهد افراد به ارزش های سازمان وابسته است. تعهد سازمانی را می توان به پیوند روانی فرد به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، فداکاری، انگیزه و باور داشتن به ارزش های سازمان جای دارد (Monavarian & Bakhtay, 2006:10-25).

همچنین هم اکنون که بالنده کردن نظام های بزرگ سازمانی کانون توجه گردیده است فرهنگ سازمانی نیز به عنوان سرچشمه ی همه ی توانایی ها و نا توانایی های سازمان در آمده و شکست و کامیابی سازمان ها با فرهنگ آن ها پیوند پیدا کرده است (Toucy, 2006: 88).

از طرف دیگر دوام و بقاء هر سازمانی به کارکنان آن سازمان بستگی دارد و به طور کلی انسان در هر سازمانی عنصری حیات بخش محسوب می شود که می تواند فرهنگ سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین مدیران می باید به کارکنان و نیازهای آنها خصوصا بهداشت روانی آنها توجه کنند به همین منظور در این تحقیق سعی شده است تاثیر فرسودگی شغلی که می تواند روی کارکنان سازمان و بهره وری آنها تاثیر بگذارد را بر روی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی دنیسون بررسی گردد.



پیشینه موضوع

مفهوم فرسودگی شغلی بیش از آن که به صورت نظری بیان شود به شکل تجربی مطرح شده است. Fridenberg (1975) رویکرد سبب شناسی، علایم روند، سیر بالینی و درمان سندرم فرسودگی را برای اولین بار در دهه 1970 تشریح کرده است. به زعم وی گروهی از کارکنان بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار دارند، این گروه شامل کارکنان فداکار و متعهد به سازمان، افرادی که سازمان را جایگزینی بر زندگی اجتماعی خود به کار می‌برند، افراد سلطه طلب و بالاخره مدیران است. در واقع فریدنبرگر رویکردی بالینی

¹نسبت به فرسودگی شغلی را بیان کرد. او فرسودگی شغلی را به عنوان خستگی مفرط کاری، فرسودگی و سرخوردگی کاری که ناشی از نفس کار، شرایط و محیط کاری است می‌داند (Gough, Patterson, 2003: 1-10). Maslach (1982) و همکارانش رویکرد روان‌شناختی - اجتماعی² را بیان کردند. آن‌ها تلاش کردند که شرایط منجر به فرسودگی شغلی را روشن نمایند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که فرسودگی شغلی یک ساختار چند بعدی است و از سه مولفه مربوط به هم تشکیل یافته است که عبارتند از:

مولفه اول: تحلیل یا خستگی عاطفی که به از دست رفتن انرژی‌های عاطفی شخص مربوط است. حالات قبلی فرد که دارای سطح انگیزشی بالا بوده است در اثر فرسودگی از بین می‌رود و انجام کار برای وی خسته کننده است. مولفه دوم: که تشکیل دهنده فرسودگی شغلی است شامل تمایلی است که فرد، مراجعه کننده یا بیمار به صورت یک فرد انسانی در نظر گرفته نشده و وی را از فردیت خارج ساخته و به صورت یک شی غیر انسانی (مسخ شخصیت³) وی را درک می‌کند.

سومین مولفه: احساس موفقیت فر دی پایین⁴ است. این مولفه توجه کمتری را به خود جلب کرده است. منظور از این مولفه در نظر مازلاچ یعنی فرد احساس می‌کند عملکرد وی همراه با موفقیت نیست و یا به عبارت دقیق تر عملکرد یا موفقیت ادراکی مطرح است نه عملکرد و موفقیت واقعی (Maslach & Jackson, 1981: 99-113).

Chernis (1986) رویکرد تعاملی را مطرح کرد. در مدل او فرسودگی شغلی شامل چندین مرحله است: مرحله اول: فشار روانی⁵: منابع استرس که علل به وجود آورنده فرسودگی شغلی به شمار می‌روند متعدد هستند و می‌توان به عوامل استرس زای فردی، بین فردی و سازمانی اشاره کرد.

مرحله دوم: آشفتگی روانی⁶: این مرحله با مولفه‌های روان‌شناختی، جسمانی و رفتاری همراه است. این مرحله همان مولفه تحلیل عاطفی مازلاچ است.

مرحله سوم: مقابله دفاعی⁷: مقابله دفاعی از طریق یک سری تغییرات در نگرش و رفتار همچون سرزنش کردن مراجعان به خاطر خطاهای خود، فقدان علاقه و همدردی نسبت به مراجعان و متاثر نشدن از درد و رنج و آلام دیگران



مشخص می شود. در واقع در این هنگام فرد با دیگران به صورت یک شی یا یک عدد و یا شماره برخورد می کند نه به عنوان یک شخصیت انسانی. این مرحله با مولفه مسخ شخصیت مازلاچ متناظر است (Elahi, 2003 : 30-31). Capner (1995) و همکارانش در مقابل مدل چرنیس مدل دیگری پیشنهاد می کنند که کامل تر از آن به نظر می رسد. در این مدل بین استرس و آشفتگی روانی رابطه مثبت وجود دارد. همچنان که چرنیس نیز بر آن تاکید کرده است، بین میزان آشفتگی روانی و درجات و تعداد مکانیسم های مقابله دفاعی و بین میزان آشفتگی روانی و شکست رابطه وجود دارد (Anion, 2006 : 75 : Adams et al., 2006 : 103-108). عوامل عمده فرسودگی شغلی به سه طبقه اصلی عوامل سازمانی⁸، عوامل بین فردی و عوامل درون فردی⁹ تقسیم می شود.

عوامل سازمانی همچون ابهام نقش، تعارض نقش، انتظارات شغلی که به زعم Jackson (1987) علل فرسودگی شغلی کارکنان ناشی از دو نوع انتظار آنان از سازمان است؛ یکی انتظارات پیشرفت و دیگری انتظار سازمانی. انتظار پیشرفت به آن چه فرد قادر خواهد بود عمل کند و انجام دهد مربوط است و انتظار سازمانی به ماهیت شغل و سیستم هایی که فرد درون آن به عنوان یک شاغل عمل می کند مربوط می شود. یکی دیگر از عوامل سازمانی تراکم کاری است که شامل مولفه های کیفی و کمی است. تراکم کاری کیفی شامل درخواست بیش از حد که زمان کمی برای رسیدگی آن ها وجود دارد و تراکم کیفی به پیچیدگی شغلی مربوط می شود (MacGregor, 2008 : 498-512). همچنین باید توجه داشت تراکم کاری کم نیز می تواند باعث فرسودگی شغلی شود و منظور از تراکم کاری کم وظایف کاری بیش از اندازه کسل کننده و بدون تنوع است مخصوصا اگر کاری که به فرد داده شده بدون توجه به توانایی ها و ویژگی های شخصیتی او باشد (Kristensen et al., 2005 : 192-207).

از جمله مشکلات بین فردی که منجر به فرسودگی شغلی می شود طرد شدن، تعارض های گروهی و فشار روانی است، (Huebner 1995: 10-49). عدم آمادگی برای احراز شغل، متغیرهای جمعیت شناسی و ویژگی های شخصیتی افراد به عنوان عوامل درون فردی در فرسودگی شغلی شناخته شده اند (Aziznejad & Hoseyni, 2005:63-69)

فرسودگی شغلی همچون بیماری های گوناگون مسری است و هنگامی که فردی در سازمان به آن مبتلا می شود دیگران نیز می توانند به آن مبتلا شوند. همچنین فرسودگی شغلی عواقب مهمی را برای سازمان دارد اول آن که فرد به جستجوی مشاغل دیگر و ترک سازمان می پردازد و هر چه میزان فرسودگی شغلی بالاتر باشد احتمال ترجیح شغل دیگر بیشتر می شود. دوم آن که افراد مبتلا ممکن است در صدد کسب نقش های اجرایی برآیند تا بتوانند تنفر خود را



نسبت به شغلشان مخفی نگاه دارند البته این حالت به ندرت اتفاق می افتد. همچنین کاهش شادابی و رضایت شغلی در سازمان و افزایش هزینه های کارمند نسبت به عملکرد او را می توان اشاره کرد (GÜRBÜZ et al., 2007: 66-88). فرسودگی شغلی همان طور که گفته برای قربانیان خود مشکلاتی ایجاد می کنند از جمله مشکلات این افراد، فرسودگی جسمی است. توان این افراد برای کار کردن کم است و بیشتر اوقات خسته و ناتوان هستند. علاوه بر آن در این افراد نشانه های بیماری جسمی نظیر: سردردهای مکرر، تهوع، اختلال در خواب و تغییر عادات مربوط به غذا خوردن (مانند بی اشتها) دیده می شود. مشکل دیگر این افراد فرسودگی هیجانی است. به گونه ای که احساس درماندگی و نیز احساس به دام افتادن در کار و شغل خود، بخشی از مشکلات هیجانی این افراد است. سومین مشکل این افراد فرسودگی نگرشی است (از این اختلال غالباً با اصطلاح دگرسان بینی خود یاد می شود). این افراد نسبت به دیگران بدگمان می شوند و تمایل دارند با دیگران مانند یک شی رفتار کنند تا به عنوان یک انسان و نسبت به دیگران نیز نگرش منفی پیدا می کنند. بنابراین می توان گفت فرسودگی شغلی می تواند بر روی عملکرد سازمانی، انگیزش شغلی، خلاقیت و نوآوری و ... رفتار سازمانی و حتی فرهنگ سازمانی تاثیر دارد. بدین منظور، در این تحقیق به دنبال بررسی تاثیر فرسودگی شغلی بر روی فرهنگ سازمانی هستیم و جهت بررسی این تاثیر از میان مدل های مختلف فرهنگ سازمانی همچون مدل فرهنگ سازمانی دفت، رابینز، شاین، دنیسون و ... مدل دنیسون بکار برده می شود که از جمله دلایل کاربرد این مدل عبارتند از: 1- این مدل نسبت به دیگر مدل های مطرح در فرهنگ سازمانی مدلی جدید است. 2- ابعاد فرهنگ سازمانی را از جنبه های مختلف و به طور کامل بررسی می کند. 3- قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد. 4- ارائه یک مدل گرافیکی که ویژگی های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و دو بعد ثابت و منعطف به همراه 12 شاخص دیگر بررسی می کند (Denison, 2000:47).

مدل دنیسون

این مدل در سال 2000 توسط پرفسور Daniel Denison ارائه شد. او 4 ویژگی را برای فرهنگ سازمانی در نظر گرفت که هر کدام از آنها دربردارنده سه شاخص می باشند. هر کدام از این 4 ویژگی و شاخصهای آنها عبارتند از:

- درگیر شدن در کار¹⁰: چنین سازمانهایی کارکنان خود را توانمند می سازند و بر گروههای کاری توجه دارند. افراد در تصمیمات مشارکت دارند همچنین به توسعه قابلیت های منابع انسانی توجه می شود.

الف) توانمند سازی¹¹: افراد دارای اختیار، توانایی و ابتکار برای اداره کردن کار خود در سازمان هستند.

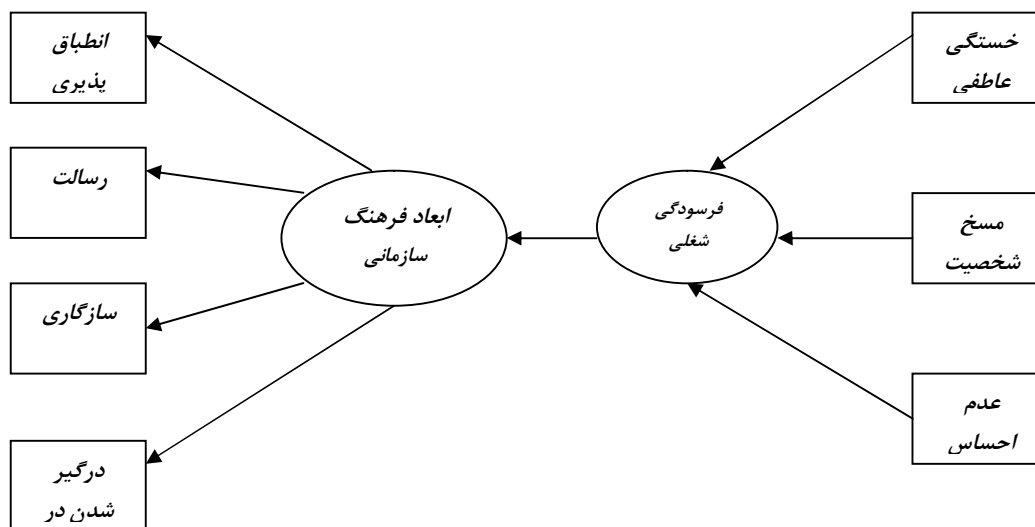
ب) تیم سازی¹²: در سازمان به گروههای کاری توجه می شود و انجام کارها به گروهها وابسته است.

ج) توسعه قابلیتها¹³: سازمان به منظور ماندن در صحنه رقابت و پاسخگویی به نیازها و تقاضاها به توسعه

توانایی و قابلیت های کارکنان خود می پردازد.



- سازگاری (ثبات و یکپارچگی)¹⁴ : سازمانها برای این که به طور اثربخش بتوانند فعالیت کنند می باید دارای ثبات باشند و فعالیتهای سازمان به خوبی یکپارچه شده باشد .
 الف) ارزشهای بنیادین¹⁵ : افرادی دارای ارزشها و باورهای مشترک هستند .
 ب) توافق¹⁶ : اعضای سازمان قادرند در شرایط مختلف حتی در اختلافات هم به توافق برسند .
 ج) هماهنگی و پیوستگی¹⁷ : واحدهای سازمانی قادرند برای رسیدن به اهداف سازمان و اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند .
- انطباق پذیری¹⁸ : سازمانهایی که میزان انطباق پذیری آنها بالاست می توانند به خوبی به نیازهای مشتریان و تغییرات محیطی پاسخ دهند .
 الف) ایجاد تغییر¹⁹ : سازمان می تواند تغییرات آینده را پیش بینی کند و به محرکهای جاری و موجود محیطی پاسخ دهد .
 ب) مشتری گرایی²⁰ : چنین سازمانی سعی در ایجاد رضایتمندی در مشتریان دارد و سعی می کند مشتریان خود را بشناسد و آنها را درک کند .
 ج) یادگیری سازمانی²¹ : چنین سازمانهایی خلاقیت و توسعه توانایی ها و دانش را تشویق می کنند .
- رسالت²² : مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت آن است چنانچه سازمانهایی که نمی دانند رسالت آنها چیست و می خواهند به کجا بروند شکست می خورند . هر گاه رسالت سازمان تغییر کند به تبع آن ساختار و فرهنگ و استراتژی سازمان نیز می باید تغییر کند .
 سه شاخص مطرح شده برای اندازه گیری این ویژگی عبارتند از :
 الف) گرایش و جهت استراتژیک²³ : گرایش های استراتژیک روشن ، جهت اهداف سازمانی را مشخص می کند که افراد سازمانی می توانند به خوبی در جهت آن هدف حرکت می کنند .
 ب) اهداف و مقاصد²⁴ : اهداف با استراتژی و مأموریت سازمان پیوند می خورد و جهت حرکت افراد در سازمان را روشن می کند .
 ج) چشم انداز²⁵ : چشم انداز جهت را در سازمان مشخص می کند و باعث می شود که سازمان یک دید مشترک و واحدی در مورد آینده داشته باشد (Denison , 2000, 47-65) .
 مدل مفهومی که در این تحقیق بررسی می شود به صورت زیر است :



نمودار 1 - مدل مفهومی تحقیق

با توجه به این که عواملی همچون ابهام و تعارض در نقش ، انتظار پیشرفت و ... که به آن ها در بخش پیشینه موضوع اشاره شد می توانند باعث ایجاد فرسودگی شغلی در فرد شوند از این رو ، در این تحقیق به بررسی تاثیر فرسودگی شغلی بر فرهنگ سازمانی می پردازیم . همان طور که بیان شد به نظر ما لاج فرسودگی شغلی دارای سه بعد است یکی از ابعاد آن خستگی عاطفی است این فرد دارای انگیزش کم ، احساس درماندگی و ناتوانی ، احساس بیگانگی ، رضایت شغلی کم و ... است که می توانند بر روی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی همچون درگیر شدن در کار ، رسالت ، انطباق پذیری و سازگاری تاثیر بگذارد . همچنین بعد دیگر از ابعاد فرسودگی شغلی مسخ شخصیت است چنین فردی نسبت به دیگران بد گمان است و با آنها همچون یک شی برخورد می کند و غیر منطقی است و چنین افرادی تمایل به ابطال سازی زندگی ، شغلی که به عهده دارند و سازمان محل کار خویش می پردازند (Demrout et al : 7-15 ; Esfandiary, 2001) (57 : 2009) . که این بعد نیز می تواند بر روی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی که در بالا اشاره شد تاثیر بگذارد . نهایتا بعد دیگر احساس موفقیت فردی پایین است . چنین فردی دارای احساس مسئولیت پایین در انجام وظایف است همچنین تعداد غیبت و حوادث در سر کار افزایش می یابد که این بعد نیز می تواند بر روی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی تاثیر بگذارد .

فرضیات پژوهش

با توجه به مفهوم فرسودگی شغلی و مدل فرهنگ سازمانی دنیسون می توان فرضیات زیر را مطرح کرد :

فرضیه اصلی : فرسودگی شغلی بر روی فرهنگ سازمانی تاثیر دارد .

فرضیات فرعی :



- فرسودگی شغلی بر روی بعد فرهنگی درگیر شدن در کار تاثیر دارد .
- فرسودگی شغلی بر روی بعد فرهنگی سازگاری تاثیر دارد .
- فرسودگی شغلی بر روی بعد فرهنگی انطباق پذیری تاثیر دارد .
- فرسودگی شغلی بر روی بعد فرهنگی رسالت سازمان تاثیر دارد .

روش پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارمندان بانک صادرات مرکزی استان خراسان رضوی است که به ترتیب 114 و 192 نفر بوده اند . نمونه آماری این پژوهش بر اساس فرمول کوکران و با ضریب خطا 0/07 و سطح اطمینان 0/05 بر ای مدیران 70 نفر و کارمندان 78 نفر تعیین شده است همچنین نمونه گیری از نوع تصادفی ساده است . در این روش سعی شد تا نمونه به شکلی انتخاب شود که ضمن برخورداری از کلیه ویژگی های مورد نظر معرف جامعه تحقیق نیز باشد .

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی است که به دنبال بررسی تاثیر متغیر مستقل فرسودگی شغلی بر روی متغیر وابسته یعنی ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون هستیم . لذا پس از گزینش و تعیین گروه نمونه تحقیق به هر یک از کارکنان پرسشنامه فرسودگی شغلی و به هر یک از مدیران پرسشنامه فرهنگ سازمانی و همچنین پرسشنامه اطلاعات فردی و یک برگ راهنما ارائه شد . به منظور اندازه گیری و سنجش میزان فرسودگی شغلی کارکنان از پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ (Gil-Monte , 2005:1-8) که رایج ترین ابزار اندازه گیری فرسودگی شغلی می باشد و از 22 قسمت جداگانه تشکیل شده و سه جنبه فرسودگی شغلی را بررسی می کند استفاده شده است . 9 قسمت اول آن مربوط به خستگی عاطفی ، 5 قسمت بعدی مربوط به مسخ شخصیت و 8 قسمت آخر مربوط به احساس کفایت فرد است . به منظور سنجش روایی پرسشنامه ها از نظرات متخصصان ، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه ها تعداد 15 پرسشنامه فرسودگی شغلی در جامعه آماری بین کارمندان توزیع و گردآوری شد که ضریب آلفای کرونباخ آن 0/86 می باشد . مازلاچ و جکسون پایایی درونی را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از خرده تست ها محاسبه کردند که پایایی درونی برای خستگی عاطفی $r = 0/9$ ، مسخ شخصیت $r = 0/79$ و موفقیت فردی $r = 0/71$ می باشد و نتایج بدست آمده از این تحقیق نیز آنها را تایید می کند . جهت بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون استفاده شد . برای سنجش پایایی آن از یک نمونه اولیه مدیران استفاده شده پرسشنامه بین آنها توزیع و گردآوری شد که ضریب آلفای کرونباخ آن 0/95 است .



یافته های پژوهش

همان طور که اشاره شد از جامعه مدیران بانک 70 نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد ، که شامل 55 نفر مرد و 15 نفر زن می باشد از این تعداد 23 نفر دیپلم ، 37 نفر لیسانس و 11 نفر فوق لیسانس و میانگین سابقه کار آنها 15 سال است که کمترین سابقه کار 2 سال و بیشترین آن 23 سال می باشد .

از جامعه کارکنان بانک نیز تعداد 78 نفر با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شد که 58 نفر آنها مرد و 20 نفر زن می باشد از این تعداد 55 نفر دیپلم ، 23 نفر لیسانس و میانگین سابقه کار آنها 17 سال است که کمترین سابقه کار 8 سال و بیشترین آن 25 سال می باشد .

برای بررسی نرمال بودن جامعه آماری از آماره کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است . نتایج در جداول 7 و 8 آورده شده است .

جدول (1) - بررسی نرمال بودن متغیرهای مربوط به فرهنگ سازمانی

شرح	فرهنگ سازمانی	درگیر شدن	سازگاری	انطباق پذیری	رسالت
تعداد	70	70	70	70	70
اماره کولموگروف- اسمیرنوف	0/494	0/816	0/950	0/915	0/918
سطح معنی داری	0/967	0/518	0/327	0/372	0/369

جدول (2) - بررسی نرمال بودن متغیرهای مربوط به فرسودگی شغلی

شرح	فرسودگی شغلی	خستگی عاطفی	مسخ شخصیت	احساس موفقیت
تعداد	78	78	78	78
اماره کولموگروف- اسمیرنوف	1/209	0/786	1/003	0/933
سطح معنی داری	0/107	0/567	0/267	0/349

سطح معنی داری در دو جدول بالا بزرگتر از حد متوسط (0.05) است . از این رو می توان گفت که توزیع جامعه آماری (مدیران ، کارکنان) نرمال است . بنابراین برای آزمون فرضیه ها می توان از رگرسیون استفاده کرد .

جدول (3) - ضریب همبستگی بین فرسودگی شغلی ، فرهنگ سازمانی و ابعاد فرهنگ سازمانی

شرح	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
فرسودگی شغلی و درگیر شدن در کار	0/441	0/194	0/169
فرسودگی شغلی و سازگاری	0/541	0/293	0/271



0/197	0/221	0/47	فرسودگی شغلی و انطباق پذیری
0/164	0/19	0/435	فرسودگی شغلی و رسالت
0/081	0/109	0/331	فرسودگی شغلی و فرهنگ

* همبستگی در سطح معناداری 0/05

همانطور که نتایج جدول فوق نشان می دهد ، بین فرسودگی شغلی ، فرهنگ سازمانی و ابعاد آن رابطه معناداری وجود دارد . میزان همبستگی بین متغیر مستقل فرسودگی شغلی و متغیر وابسته فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار ، سازگاری ، انطباق پذیری ، رسالت) به ترتیب برابر با 0/331 ، 0/441 ، 0/541 ، 0/47 ، 0/435 است . ستون ضریب تعیین نشان می دهد بیش از 19 درصد تغییرات در متغیر درگیر شدن در کار ، 29 درصد تغییرات در متغیر سازگاری ، 22 درصد تغییرات در متغیر انطباق پذیری ، 19 درصد تغییرات متغیر رسالت و 10 درصد تغییرات متغیر فرهنگ سازمانی می تواند به متغیر مستقل فرسودگی شغلی نسبت داده شود .

بررسی آماری فرضیات پژوهش

در این بخش ، با استفاده از رگرسیون به بررسی آماری فرضیات پژوهش پرداخته می شود .

جدول (4) - نتایج بررسی فرضیات

نتیجه	خط رگرسیون	فرضیه
قبول	(فرسودگی شغلی) $237/31 - 0/482 =$ فرهنگ سازمانی	فرضیه اصلی
"	(فرسودگی شغلی) $74/018 - 0/32 =$ درگیر شدن در کار	فرضیه 1
"	(فرسودگی شغلی) $18/205 - 0/318 =$ سازگاری	فرضیه 2
"	(فرسودگی شغلی) $74/079 - 0/263 =$ انطباق پذیری	فرضیه 3
"	(فرسودگی شغلی) $71/008 - 0/217 =$ رسالت	فرضیه 4
"	(خستگی عاطفی) $71/526 - 2/09 =$ درگیر شدن در کار	فرضیه 5

همانطور که در جدول بالا مشاهده می شود فرسودگی شغلی بر روی فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار ، سازگاری ، انطباق پذیری و رسالت) تاثیر معکوس دارد . از میان ابعاد سه گانه فرسودگی شغلی خستگی عاطفی بر درگیر شدن در کار و سازگاری تاثیر معکوس دارد . انطباق پذیری بر بعد مسخ شخصیت تاثیر معکوس دارد . رسالت نیز بر روی ابعاد فرهنگ سازمانی مسخ شخصیت و عدم احساس موفقیت تاثیر معکوس دارد . هر سه بعد فرسودگی شغلی بر روی فرهنگ سازمانی تاثیر معکوس دارند .



جمع بندی و نتیجه گیری

Martinez و Schaufeli (2002) تحقیقی را بمنظور بررسی تاثیر فرسودگی تحصیلی بر میزان درگیری دانشجویان در رشته تحصیلی شان بین ملیت های مختلف (اسپانیایی ، پرتغالی و هلندی) انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که فرسودگی تحصیلی در بین ملیت های مختلف بر روی میزان درگیری دانشجویان تاثیر منفی دارد . Burke و Greenberglass (2001) به بررسی فرسودگی شغلی در بین پرسنل یک بیمارستان پرداختند و به این نتیجه رسیدند ، افرادی که مبتلا به فرسودگی شغلی هستند رفتار مناسبی با همکاران خود ندارند و باعث اختلال در جریان کارها می شوند همچنین فرسودگی شغلی پدیده ای مسری است و باعث افزایش غیبت ، ترک خدمت و بهره وری پایین در بین کارکنان می شود . Tourigny و همکارانش (2005) میزان فرسودگی شغلی را بین کارمندان خطوط هوایی ژاپن بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بعد خستگی عاطفی بر روی غیبت و موفقیت فردی کارکنان تاثیر می گذارد و میزان حمایت مدیر از کارکنان می تواند نقشی تعدیل گر در تاثیر فرسودگی شغلی بر موفقیت شغلی بگذارد . در این تحقیقات به بررسی تاثیر فرسودگی شغلی بر جنبه های مختلف کاری افراد مانند درگیری در کار ، غیبت و بهره وری کارکنان و ... پرداخته شده است . اما در این پژوهش با دیدی وسیع تر به بررسی تاثیر فرسودگی شغلی بر فرهنگ سازمانی که جوانب مختلف زندگی کاری کارکنان را شامل می شود پرداخته شد . یافته های تحقیق نشان می دهند که فرسودگی شغلی بر روی فرهنگ سازمانی تاثیر معکوس دارد یعنی هرچه فرسودگی شغلی فرد افزایش یابد فرهنگ سازمانی از ابعاد گوناگون ضعیفتر می شود همچنین هر سه بعد فرسودگی شغلی (خستگی عاطفی ، مسخ شخصیت ، احساس موفقیت) بر فرهنگ سازمانی تاثیر معکوس دارند و با افزایش آنها فرهنگ سازمانی تضعیف می شود . فرسودگی شغلی بر روی بعد فرهنگ سازمانی رسالت نیز تاثیر معکوس دارد و هر چه میزان فرسودگی شغلی فرد بیشتر شود به رسالت سازمان کمتر توجه می کند و این می تواند خطر بزرگی برای سازمان محسوب شود چون اگر سازمانی نداند که می خواهد به کجا رود احتمال شکست آن افزایش می یابد و از میان سه بعد فرسودگی شغلی مسخ شخصیت و خستگی عاطفی تاثیر معکوس بر رسالت دارند یعنی فرد مبتلا به فرسودگی شغلی با مردم مانند یک شی و غیر انسانی برخورد می کند و دچار خستگی عاطفی می شود، انگیزش خود را از دست می دهد و کار برای او خسته کننده می شود در نتیجه به رسالت سازمان توجهی نمی کند و به دنبال دست یابی به آن نیست . فرسودگی شغلی بر روی بعد دیگر فرهنگ سازمانی یعنی انطباق پذیری نیز تاثیر دارد که این تاثیر در جهت عکس فرسودگی شغلی است یعنی هر چه فرسودگی شغلی فرد افزایش یابد به نیازهای مشتریان و تغییرات محیطی کمتر توجه می کند و خود را با آنها کمتر منطبق می سازد. در حالی که لازمه موفقیت و بقا یک سازمان در دنیای رقابت کنونی داشتن توانایی انطباق بالاست همچنین از میان



سه بعد فرسودگی شغلی بعد مسخ شخصیت بر انطباق پذیری تاثیر معکوس دارد یعنی هر چه میزان مسخ شخصیت فرد بالاتر رود به نیازهای مشتریان و تغییرات محیط کمتر توجه می کند و درصدد انطباق خود با آنها بر نمی آید . فرسودگی شغلی بر روی بعد سازگاری فرهنگ سازمانی نیز تاثیر معکوس دارد افراد مبتلا به فرسودگی شغلی مشکلاتی همچون تعارضهای گروهی ، پرخاشگری و ... را از خود نشان می دهند . بنابراین میزان ثبات و یکپارچگی در سازمان کاهش می یابد که این امر به مرور زمان می تواند سازمان را با مشکلاتی مواجه کند به خصوص هنگام تلاش برای رسیدن به توافق نظر و تصمیم گیری گروهی . از میان سه بعد فرسودگی شغلی خستگی عاطفی بر بعد فرهنگی سازگاری تاثیر معکوس دارد . بنابراین هرچه فرد از لحاظ عاطفی فرسوده تر شود انگیزش و توان سازگاری اش کاهش می یابد و سازمان به مرور یکپارچگی درونی خود را از دست می دهد و در برابر تهدیدات توان مقاومت خود را از دست می دهد . فرسودگی شغلی بر روی بعد درگیر شدن در کار نیز تاثیر معکوس دارد . فرسودگی شغلی باعث می شود افراد چندان به توسعه قابلیت های خود و توانمند کردن خود توجهی نکنند در نتیجه میزان خلاقیت و ابتکار در آن سازمان پایین می آید و بعد از مدتی سازمان از صحنه رقابت کنار زده می شود . همچنین بعد خستگی عاطفی بر روی درگیری شدن در کار از میان سه بعد فرسودگی شغلی تاثیر دارد و هرچه فرد از لحاظ عاطفی خسته تر شود کار برای او خسته کننده تر می شود و تمایل چندان برای درگیری کردن خود در وظایف کاری ندارد .

در خصوص محدودیت های این پژوهش می توان به این موارد اشاره کرد . از آن جمله جهت تعمیم نتایج ، پژوهشی در سطح گسترده تر لازم است انجام شود تا علاوه بر بخشهای ستادی در بانک ها ، بخشهای صف را نیز تحت پوشش قرار دهد . همچنین در این پژوهش بانکهای خصوصی در نظر گرفته نشده است که می باید مورد بررسی قرار گیرند . با توجه به تاثیرات منفی که فرسودگی شغلی بر روی جوانب مختلف فرهنگ سازمانی دارد و به گفته بارنارد " وظیفه اساسی مدیریت ، شکل دهی و هدایت ارزش های اساسی و فرهنگ سازمانی است " . می توان از روشهایی همچون گروه درمانی یا درمان فردی استفاده کرد چنانچه Fridenberg (1975) برای درمان این سندرم راه حل های مختلفی از قبیل برنامه های آموزشی ، تغییر شغل شخصی ، محدود کردن و کم کردن ساعات کار ، استراحت کردن ، مرخصی گرفتن ، مبادله کردن اطلاعات و تجارب مربوط به فرسودگی در بین کارمندان و حمایت اجتماعی آنان را پیشنهاد می کند . Aminbeidokhti و Soltaniyan (2009) تحقیقی را در خصوص نقش ورزش در کاهش فرسودگی شغلی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که کارکنان ورزشکار کمتر به فرسودگی شغلی مبتلا می شوند . از جمله پیشنهادات دیگر جهت پیش گیری می توان به نظریه نقش همکاران ، دوستان و خانواده افراد فرسوده اشاره کرد . اساس این نظریه وجود احساس مشترک در بین افراد مبنی بر نیاز به صحبت در مورد مشکلاتشان با دیگران است . لذا پیشنهاد می شود افراد



به جای کناره گیری در زمینه مشکلاتشان با منابع حمایتی صحبت کرده و در فعالیت های اجتماعی و تفریحی شرکت کرده و در صورت عدم تخفیف فرسودگی شغلی به طور جدی در زمینه تغییر شغلشان تصمیم گیری کنند . به هر ترتیب باید دانست که تمام روشها برای کاهش فشار روانی و مقابله با فرسودگی شغلی مناسب نیستند .

منابع

- ۱- Adams , Richard E . , Boscarino , Joseph A . , Figley , Charles R . , *Compassion Fatigue and Psychological Distress Among Social Workers: A Validation Study* , *American Journal of Orthopsychiatry* , [Vol. ۷۶, No . ۱](#) , ۲۰۰۶ .
- ۲- Aminbeidokhti , A . A , Soltaniyan , M . A , *The role of sport on job burnout of employees* , *Koomesh* , Vol . ۱۰ , No . ۴ , ۲۰۰۹ , pp : ۲۸۱ – ۲۸۶ .
- ۳- Anion , Liivia , (۲۰۰۶) , *Reciprocal Effects of Burnout Symptoms and police culture elements* , *The Dissertation for Docto philosophiae* , Tallinn University .
- ۴- Aziznejad , Parvin ; Hoseyni , Gavad , " *Burnout and its reasons among hospitals' nurses affiliated to Babol medical science university* (۲۰۰۴) " , *Journal of Babol medical science* , Volume . ۸ , No . ۲ , ۲۰۰۵ , pp : ۶۳- ۶۹ , [In persian].
- ۵- Burke RJ , Greenberglass ER , " *Hospital restructuring , work – family conflict and psychological burnout among nursing staff* " , *psychol . Health* . Vol . ۱۶ , No . ۵ , ۲۰۰۱ , pp : ۵۸۳- ۵۹۴ .
- ۶- Denison , Danel , (۲۰۰۰) , *Organizational Culture : Can it be a key lever for driving organizational change ?* , *International Institute for Management Development* , Chapter ۲ .
- ۷- [http:// www.denisonconsulting . com](http://www.denisonconsulting.com)
- ۸- Demerout , Evangelia , Blanc , Pascale M . Le , Bakker et al , *Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout* , [Career Development International](#) , Vol . ۱۴ , No . ۱ , ۲۰۰۹ , p.p ۵۰ - ۶۸ .
- ۹- Esfandiary , Gholam Reza , " *The investigation of nursing personnel burnout degree in Sanandag hospitals* " , *Journal of Kordestan medical science university* , No . ۲۱ , ۲۰۰۱ , pp: ۷- ۱۵ , [In persian] .
- ۱۰- Elahi , Fatemeh , (۲۰۰۳) , " *The investigation of relation between Features and burnout signs among Rasool Akram hospital's nurses* " , *Doctoral thesis* , Medical School , Iran medical science university , [In persian] .
- ۱۱- Gil-Monte , Pedro , *Factional Validity of the Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) among Spanish professionals* , *Rev. Saúde Pública* , vol. ۳۹ , No . ۱ , ۲۰۰۵ , pp: ۱- ۸ .
- ۱۲- Gough , Richard , Patterson , Cary , *Teams Copulsory Competitive Tendering and Employee Burnout* , *Working paper series* , Victory University , ۲۰۰۳ , pp : ۱- ۱۰ < http://eprints.vu.edu.au/۱۶۰/۱/wp۲۳_۲۰۰۳_gough_patterson.pdf > .
- ۱۳- GÜRBÜZ , HÜseyin , TuTaR , Hasan , Baspinar , Nuran , *Burnout Levels of Executive Lecturers : A Comparative approach in three universities* , *Sosyal Bilimler Dergisi* , ۲۰۰۷ , pp. ۶۶- ۸۸ , < http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf۱۸/۰۵_Gurbuz.pdf >
- ۱۴- Huebner , E . Scott , *Professionals under stress* , *Psychological in Schools* , Vol ۳ , ۱۹۹۵ , P.P: ۱۰- ۴۹ .

- ۱۵-Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K.B. *The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout*, *Work & Stress*, Vol. ۱۹, No. ۵, ۲۰۰۵, pp: ۱۹۲-۲۰۷.
- ۱۶-MacGregor, Susan, *Why do people suffer and why do International Relief workers suffer more than Domestic Response workers and first Responders?*, *Personal Journal*. Vol. ۹۳, No. ۹, ۲۰۰۸, pp: ۴۹۸-۵۱۲.
- ۱۷-Maslach, C, Jackson, S, *The measurement of experienced burnout*, *Journal of Occupational Behaviour*, No. ۱۱, ۱۹۸۱, pp: ۹۹-۱۱۳.
- ۱۸-Maslach, C ; Leiter, Michael P, *Early predictors of job burnout and engagement*, *Journal of Applied Psychology*. Vol ۹۳, No. ۳, ۲۰۰۸, pp: ۴۹۸-۵۱۲.
- ۱۹-Monavarian, Abbas ; Bakhtay, Amir, " *Recognition of organizational culture based on Denison's model, case study : Industrial management organization* ", ۴th of *Management international conference*, ۲۰۰۶, pp : ۱۰-۲۵, [In persian].
- ۲۰-Raee, R. ; Altmayer, M., (۱۹۹۹), " *Job stress*", (Gholam Reza Khajepoor) *Tehran, Industrial management publication*.
- ۲۱-Saatchy, Mahmood, (۲۰۰۱), " *Productivity psychology* " *Tehran, Vrayesh publication* .
- ۲۲- Schaufeli, Wilmar, Martinez, Isabel, " *Burnout and Engagement in University Students* ", *Journal of Cross-Cultural psychology*, Vol. ۳۳, No. ۵, ۲۰۰۲, p.p ۴۶۴-۴۸۱.
- ۲۳-Srinivas, Shanthi, *Organizational Commitment and Job Burnout among employees of Non-profit organizations*, *California State Polytechnic University[online]*, ۲۰۰۰ .
- ۲۴-Toucy, Mohamad Ali, " *Organizational culture* " ۱th Edition, *Tehran, Governmental management education center*, ۲۰۰۰ .
- ۲۵-Tourigny, Louise, Baba, Vishwanath, Lituchy, Terris, " *Job Burnout among Airline Employees in Japan* ", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. ۵, No. ۱, ۲۰۰۵, p.p ۶۷-۸۵.

پی نوشت ها

-
1. *Clinical approach*
 2. *Social Psychological approach*
 3. *Depersonalization (DPS)*
 4. *Feeling of low personal accomplishment*
 5. *Stress*
 6. *Over load*
 7. *Defensive coping*
 8. *Organizational Factors*
 9. *Interpersonal Factor*
 10. *Involvement*



- ¹¹. *Empowerment*
- ¹². *Team Orientation*
- ¹³. *Capability development*
- ¹⁴. *Consistency*
- ¹⁵. *Core value*
- ¹⁶. *Agreement*
- ¹⁷. *Coordination and integration*
- ¹⁸. *Adaptability*
- ¹⁹. *Creating change*
- ²⁰. *Customer focus*
- ²¹. *Organizational learning*
- ²². *Mission*
- ²³. *Strategic direction and intent*
- ²⁴. *Goals and objective*
- ²⁵. *Vision*