

تأثیر بازآفرینی شغلی بر انگیزش شغلی با تمرکز بر فرسودگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه علامه طباطبایی)

تاریخ دریافت مقاله: اسفند ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش مقاله: فروردین ۱۴۰۰

سید مرتضی مرائی^۱، لیلا قائمی^۲

نویسنده مسئول:

لیلا قائمی

چکیده

موضوع انگیزش از مقوله‌های مهم و حیاتی در سازمان‌های امروزی است. تا زمانی که نیروی انسانی از انگیزش شغلی قابل قبول برخوردار نباشد، سایر فعالیت‌های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت. این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر بازآفرینی شغلی بر انگیزش شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی، می‌باشد و از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی بودند که از میان آن‌ها ۲۶۰ نفر انتخاب و پرسشنامه‌های استاندارد بین آن‌ها توزیع گردید و از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، تعداد ۲۲۱ پرسشنامه برگشت داده شد و تحلیل‌ها بر روی این پرسشنامه‌ها انجام داد. تحلیل پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام شد و نتایج تحقیق حامی از تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق بود. به طوری که نتایج نشان داد بازآفرینی شغلی از طریق فرسودگی شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد بازآفرینی شغلی بر فرسودگی شغلی و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیرگذار است و در نهایت نتایج نشان داد فرسودگی شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد.

کلمات کلیدی: بازآفرینی شغلی، انگیزش شغلی، فرسودگی شغلی، دانشگاه علامه طباطبایی.

مقدمه

تقریباً اذعان بر این است که انسان مهم‌ترین و درعین‌حال پیچیده‌ترین جزء فرایند ارزش‌آفرینی در سازمان است. تحقیقات نشان داده است که ۶۰٪ از قابلیت‌های هر انسان منوط به انگیزش اوست. انگیزش نیروی سوق‌دهنده و کشاننده‌ای است که به رفتار هدفمند منجر می‌شود. انگیزش یک نیروی هدایت‌کننده درونی است که افراد را به‌صورت فیزیولوژیک و روان‌شناختی در ارضای نیازها و انتظارات آنان سوق می‌دهد. کارکنان را می‌توان با عوامل بسیار و متنوعی چون رضایت‌مندی از شغل، ایجاد امکان موفقیت و معنادار کردن شغل برانگیخت. باید سیاستی را اتخاذ کرد که هر فرد اهداف سازمان منطبق و همسو بداند. از طرفی دیگر مهم‌ترین متولی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در هر کشوری دانشگاه‌ها هستند (سلطانی عرب شاهی و همکاران، ۱۳۹۸). منابع سازمانی به دودسته منابع انسانی و منابع مادی تقسیم می‌شوند؛ از آنجاکه منابع مادی نیز توسط منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، استفاده بهینه از این منابع مادی بدون داشتن نیروی انسانی با انگیزه مجرب، میسر نیست. در دنیای پیشرفته امروز، در هر سازمانی نیروی انسانی عمده‌ترین سرمایه و یکی از عوامل تأثیرگذار در تحقق اهداف هر سازمان محسوب می‌شود. مدیران و مسئولان باید بدانند که نیروی انسانی با انگیزه در بقاء، پویایی، تحقق سیاست‌ها و استراتژی سازمان تأثیرگذار است. از سویی مدیرانی که به ارزش‌های انسانی اهمیت می‌دهند و رضایت شغلی کارکنان را از جمله اهداف اصلی سازمان می‌دانند، معتقدند افزایش کارایی در نتیجه بهبود انگیزش میسر است (والی و همکاران، ۱۳۹۴).

انسان‌ها برای فعالیت خود انگیزه‌های متفاوتی دارند و اولویت‌بندی آن‌ها برای همه یکسان نمی‌باشد. انگیزش شغلی افرادی که کار و تلاش می‌کنند، ممکن است یکسان نباشد. از جمله عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی می‌توان به حقوق و مزایا، شورونشاط در محیط کار، امنیت شغلی، علاقه به شغل و روابط اجتماعی مناسب در محل کار، ماهیت کار، قدردانی و چالش‌انگیزی کار و غیره اشاره کرد. انگیزش شغلی از نیازهای رشدی، اجتماعی و فیزیولوژیک جدا نیست و بایستی به این نیازها پاسخ داد و عامل پرداختن هر شخص به یک کار، داشتن محرک برای پیشبرد آن است و هر سازمان برای تأمین اهداف خود نیاز به نیروی با انگیزه دارد و چنان چه فرد از انگیزش شغلی مناسب برخوردار نباشد، باعث افت کارایی می‌شود (میرزاییان و مهداد، ۱۳۹۶). انگیزش یک حالت درونی است که رفتار انسان را انرژی بخشیده، فعال ساخته، به حرکت درآورده و به سوی اهداف معینی هدایت می‌کند (شکيب و همکاران، ۱۳۹۶). لذا در این تحقیق به بررسی تأثیر بازآفرینی شغلی بر انگیزش شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی پرداخته می‌شود.

بیان مسئله تحقیق

انگیزه شغلی کارکنان، همواره یکی از مباحث موردتوجه در علم مدیریت بوده است و نظریه‌ها و مدل‌های زیادی در خصوص آن ارائه شده است. به‌طورکلی، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین منبع در موفقیت سازمان مطرح هستند چراکه منابع انسانی، قابلیت تغییر در عملکرد خود را دارد و اصلی‌ترین ابزار تحقق اهداف سازمانی محسوب می‌شود. بدون شک در اختیار داشتن منابع انسانی بانگیزه می‌تواند هر سازمانی را در پیشبرد اهدافش؛ یاری رساند. انگیزه به هرگونه تلاشی اطلاق می‌شود که فرد را برای یک هدف قطعی به عمل وامی‌دارد. محققان انگیزه را چنین توصیف می‌کنند: "مجموعه‌ای از نیروهای پرنرژی، که هم از درون و هم فراتر از وجود فرد سرچشمه می‌گیرد تا رفتارهای مربوط به کار را بنیاد نهاد و شکل، جهت، شدت و مدت‌زمان آن را تعیین کند." (لاندبرگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). انگیزه به‌عنوان شکلی از انرژی که رفتارهای انسان را هدایت و تعیین می‌کند دو ویژگی مهم دارد. اول اینکه، انگیزه شکلی از انرژی است که مردم را هدایت می‌کند تا به گونه‌ی خاصی رفتار کنند. دوم اینکه انگیزه، در متمایل شدن به سوی اهداف مؤثر است. در واقع انگیزه رفتار فرد را تحت تأثیر قرار داده و افراد را تشویق می‌کند در جهت رسیدن به مقصودی خاص عمل کنند (سیمسک^۲ و همکاران، ۲۰۰۱).

به‌طورکلی، کارکنان بانگیزه‌تر؛ معمولاً سطح تلاش و پشتکار بالاتری دارند، عملکرد شغلی بهتری ارائه می‌کنند و انعطاف‌پذیری بالاتری در مواجهه با تغییر شرایط دارند؛ اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان سطح انگیزه شغلی در میان کارکنان را افزایش داد؟ در واقع در خصوص مزیت‌های انگیزه شغلی بالا در میان کارکنان؛ توافق نظر وجود دارد اما سؤالی که مطرح می‌شود این است که چگونه و با چه ابزارهایی می‌توان سطح انگیزه شغلی در میان کارکنان را به‌ویژه در یک سازمان دولتی افزایش داد؟

آیا بازآفرینی شغلی نقش مؤثری بر بهبود سطح انگیزه کارکنان دارد یا خیر؟

¹ Lundberg² Şimşek

متغیر بعدی که از سوی برخی محققان به عنوان عامل مؤثر بر بهبود انگیزه کارکنان معرفی شده است؛ فرسودگی شغلی است. مفهوم فرسودگی شغلی، اولین بار توسط هربرت فردنبرگر^۳ که به عنوان یک روان‌پزشک در یک کلینیک در ایالات متحده آمریکا کار می‌کرد، مطرح گردید (شپرد^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). بعدها این مفهوم توسط ماسلاچ، توسعه یافت و مؤلفه‌های بیشتری به خود گرفت (ازیر^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که فرسودگی شغلی، تأثیرات و تبعات منفی زیادی برای سازمان به همراه دارد. در تحقیقات انجام‌گرفته، فرسودگی شغلی به عنوان مهم‌ترین عامل کاهنده عملکرد شغلی در سازمان‌ها مطرح شده است و از آن به عنوان شاخص اصلی در کاهش کیفیت زندگی کاری یاد می‌شود. سوئیدر و زیمرمن (۲۰۱۰) نیز بیان می‌کنند که فرسودگی شغلی رابطه منفی با عملکرد سازمانی دارد و به شدت بر آن تأثیر سوء می‌گذارد. همچنین رابطه معناداری میان فرسودگی شغلی و میزان غیبت از کار، ترک کار، رفتارهای نامناسب در محیط‌های کاری و بی‌انضباطی گزارش شده است. به‌طور کلی تبعات منفی فرسودگی شغلی در سازمان‌ها، در سه سطح مختلف مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرد. این سه سطح عبارت‌اند از (پرینس^۶ و همکاران، ۲۰۰۷):

- سازمانی: در سطح سازمانی، فرسودگی شغلی به کاهش عملکرد سازمانی، کاهش رضایت مشتریان یا ارباب‌رجوعان، اتلاف منابع، بی‌انضباطی، روابط نادرست میان همکاران و غیره منجر می‌شود (سومیا^۷ و همکاران، ۲۰۱۱).
- حرفه‌ای / شغلی: در سطح حرفه‌ای و شغلی، نتایج فرسودگی شغلی به مراتب بیشتر است و عبارت است از: کاهش عملکرد شغلی، عدم رضایت فردی، تمایل به ترک کار، تمایل به عدم حضور، غیبت، ناهنجاری‌های شغلی و غیره.
- فردی: در سطح فردی نیز تبعات فرسودگی شغلی عبارت‌اند از: روابط نامناسب با خانواده، پرخاشگری، افسردگی، احساس ضعف، اعتماد به نفس پایین و احساس ناتوانی (سویدر و زیمرمن، ۲۰۱۰).

همچنین پرینس^۸ و همکاران (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که فرسودگی شغلی در سال‌های اولیه فعالیت هر فردی، می‌تواند به راحتی به ترک کار منجر شود و بدین ترتیب، هزینه‌های زیادی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. محققین دیگر نیز در ارتباط با تأثیرات منفی فرسودگی شغلی، هشدار داده‌اند. سایر محققان اذعان دارند که فرسودگی شغلی، دامنه وسیعی از نتایج منفی را در سازمان‌ها به همراه دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- نارضایتی شغلی
- تعهد سازمانی پایین
- ترک کار
- روحیه کاری نامناسب

اگرچه مطالعات زیادی در خصوص تأثیرات منفی فرسودگی شغلی به انجام رسیده است اما تحقیقات زیادی در مورد نقش فرسودگی شغلی بر سطح انگیزه کارکنان به‌ویژه در سازمان‌های دولتی در ایران به انجام نرسیده است و در این تحقیق تلاش می‌شود تا به این سؤال پاسخ داده شود که فرسودگی شغلی چه تأثیری بر سطح انگیزه کارکنان در یک سازمان دولتی خواهد داشت؟ در واقع کارکنان دانشگاه‌ها، با توجه به این که روند کاری مشخصی دارند و اصولاً کارهایی که در واحد ستادی دانشگاه‌ها به انجام می‌رسد، کارهای روتین و تکراری می‌باشد، کارکنانی که در دانشگاه‌های دولتی فعالیت می‌کنند، از ابتدای فعالیت خود تا زمان بازنشستگی در محیطی یکنواخت و اصولاً بدون ارتقای شغلی و محیط‌هایی بسته به انجام فعالیت می‌پردازند. لذا کارکنان در این‌گونه سازمان‌ها دچار فرسودگی شغلی و در نهایت بی‌انگیزگی در شغلشان می‌شوند و لذا لازم است که تدابیری اندیشیده شود که کارکنان از خمودگی خارج شوند و همچنین به منظور ادامه فعالیت خود در سازمان و همچنین بهره‌وری بالاتر و فعالیت‌های مطلوب‌تر برای سازمان، برنامه‌ای برای بهبود انگیزش شغلی آن‌ها در نظر گرفته شود. لذا در این تحقیق به دنبال بررسی تأثیرگذاری عوامل شغلی بر ایجاد انگیزه کارکنان هستیم و به این ترتیب، سؤال کلی و اصلی مطرح شده در این تحقیق عبارت است از اینکه بازآفرینی شغلی از طریق کاهش فرسودگی شغلی چه تأثیری بر سطح انگیزه کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی دارد؟

³ Herbert fruedenberger

⁴ Shepherd

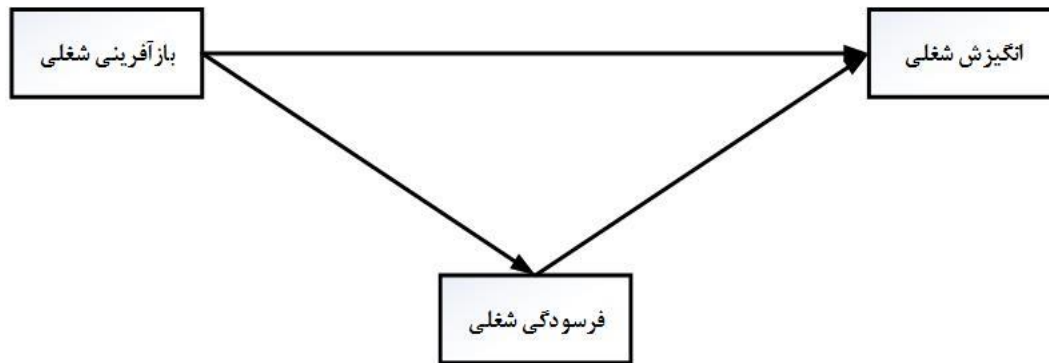
⁵ Ozyer

⁶ Prins

⁷ Sowmya

⁸ Prins

مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: چنگ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۰)

تعاریف واژگان تحقیق

الف) بازآفرینی شغلی

تعریف مفهومی: بازآفرینی شغلی عبارت است از تغییرات فیزیکی و شناختی که خود فرد در وظایف و روابط خود در شغل، ایجاد می‌کند (چنگ و همکاران، ۲۰۱۸).

تعریف عملیاتی: در این تحقیق منظور از بازآفرینی شغلی، نمرات حاصل از پرسشنامه چنگ و همکاران (۲۰۱۸) می‌باشد، که بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. چنگ و همکاران (۲۰۱۸)، دو مؤلفه برای این متغیر مطرح کرده‌اند؛ که عبارتند از بازآفرینی فردی^۹ و بازآفرینی جمعی^{۱۰}.

ب) انگیزش

تعریف مفهومی: مجموعه‌ای از نیروهای پرنرژی، که هم از درون و هم فراتر از وجود یک فرد سرچشمه می‌گیرد تا رفتارهای مربوط به کار را بنیاد نهاده و شکل، جهت، شدت و مدت‌زمان آن را تعیین کند (لاندربرگ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۹: ۸۹۱).

تعریف عملیاتی: در این تحقیق منظور از انگیزه شغلی، نمرات حاصل از پرسشنامه ژانگ^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۰) می‌باشد، که بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. این محققین برای بررسی مفهومی این متغیر، سه مؤلفه مطرح نموده‌اند: تمایل به تلاش بیشتر، تمایل به بهبود شرایط و تمایل به پیشرفت.

ج) فرسودگی شغلی

تعریف مفهومی: فرسودگی شغلی به واکنش کارکنان در مواجهه با سختی یا یکنواختی کار اشاره دارد که در نتیجه آن، فرد از انجام کاری که می‌کند، لذت نمی‌برد (سوئیدر و زیمرمن، ۲۰۱۰).

تعریف عملیاتی: در این تحقیق منظور از فرسودگی شغلی، نمرات حاصل از پرسشنامه‌های ریجر^{۱۳} (۲۰۰۵)، هالبلسن و دمروتی^{۱۴} (۲۰۰۵) و لی^{۱۵} و همکاران (۲۰۱۰) می‌باشد، که بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند.

بازآفرینی شغلی

بازآفرینی شغلی^{۱۶} عبارت است از "ایجاد تغییراتی در شغل که با هدف بهبود و ارتقای کیفیت شغل برای کارکنان اعمال می‌گردد". این تغییرات می‌تواند ساختاری، اجتماعی یا شناختی باشد و معمولاً توسط خود کارکنان، پیشنهاد می‌گردد (برونینگ^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۹).

⁹ Individual Crafting¹⁰ Collaborative Crafting¹¹ Lundberg¹² Zhang¹³ Raiger¹⁴ Halbesleben and demerouti¹⁵ Lee¹⁶ job crafting

امروزه فرآیند انسانی کردن مشاغل مورد توجه بوده و در آن کوشش به عمل می‌آید تا ویژگی‌ها و شرایط کار با ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان سازگار و هماهنگ باشند. این‌که تا چه حد مشاغل به‌خوبی طراحی شده باشند، نقش بسیار مهمی در موفقیت و بقای سازمان ایفا خواهند کرد. مشاغلی که به‌خوبی طراحی شده باشند، در جذب و حفظ یک نیروی کار با انگیزش که قادر به تولید کالا و خدمات با کیفیت باشد، نقش بسزایی خواهد داشت. طراحی شغل، هم بر کارایی و هم بر کیفیت زندگی کاری اثر می‌گذارد. مشاغلی که به‌خوبی طراحی نشده باشند ممکن است به کارایی کمتر، غیبت، شکایت، تخریب، استعفا، ترک خدمت و سایر مشکلات منتهی شوند. طراحی مجدد شغل برای افراد فرصت‌هایی را پدید می‌آورد که کارکنان به‌صورت افراد انسانی رشد و ترقی کنند و حس شایستگی و ارزش شخصی خود را افزایش دهند. یکی از اهداف هر سازمان، ضرورت و اهمیت پرورش نیروی انسانی و رشد و شکوفایی کارکنان آن است که طراحی مجدد شغل می‌تواند سازمان را برای دستیابی به این اهداف یاری دهد (کلیدبری و همکاران، ۱۳۹۲). مفهوم کلی طراحی شغل (و یا طراحی مجدد) بدان معنا است که کارگران با رضایت شغلی برای عملکرد بهتر برانگیخته شوند. به‌عبارت‌دیگر، این رویکرد عبارت است از تنظیم وظایف و مسئولیت‌ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته با یکدیگر به‌نحوی که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد، پیشرفت و درنهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود (چهاردولی و همکاران، ۱۳۹۳).

تاریخچه بازآفرینی شغلی و طراحی مجدد شغل

با توجه به این‌که زیرمجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان و مؤسسه به‌طور زنجیروار و نظام‌مند به یکدیگر مرتبط بوده و تعامل مستمر دارند لذا هر یک از فرآیندهای مربوط به شغل و شاغل باید به‌طور متناسب و متوازن در نظر گرفته شوند، در غیر این صورت حتی اگر نیروی انسانی جذب‌شده، آموزش‌دیده، مهارت‌یافته و خوب نگهداری شده بر اساس ویژگی‌های شغلی و عوامل انسانی به کار گرفته نشوند، تمام کوشش‌های مدیران منابع انسانی و سازمان‌ها بیهوده بود و تمام دلسوزی‌ها نقش بر آب خواهد شد. می‌دانیم مشاغل سنگ زبرینای هر سازمان و پیوند دهنده سازمان و منابع انسانی آن هستند. مشاغل باید نمایان گر منابع درآمدی کارکنان و ابزار پاسخ‌گویی به سایر نیازهای انسانی آنان نیز باشد. برای این‌که سازمان و کارکنان به این منافع دست یابند باید مشاغل، کیفیت زندگی کاری بالا را فراهم سازند. حصول کیفیت زندگی کاری بالا مستلزم آن است که مشاغل به‌خوبی طراحی شوند. بر این اساس، طراحی مجدد شغل اشاره به کوشش‌هایی برای ایجاد تغییرات در مشاغل دارد که کارکنان را برای پذیرش مسئولیت‌های تازه به‌گونه‌ای که بتوانند با استقلال بیشتر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت بر کار خود کنند، آماده سازد. برای این‌که موضوع بیشتر روشن شود، اندکی به گذشته برمی‌گردیم. یک نمونه بارز استفاده از تجزیه شغلی و منافع آن در توضیحات مربوط به تغییر نحوه کار که، نخستین بار آن را اعلام کرد. بعد از اسمیت، تیلور و سایر دانشمندان مدیریت در آغاز قرن بیستم در جهت کارایی بیشتر به عوامل سازمانی در طراحی شغل توجه داشتند. درنهایت بسیاری از تئوریسین‌ها و محققان از جمله هکمن و لالر (۱۹۷۱) و هکمن و الدهام^{۱۸} (۱۹۸۰).

ابعاد بازآفرینی شغلی و طراحی مجدد شغل

در خصوص بازآفرینی شغلی، مؤلفه‌ها و متغیرهای زیادی عنوان شده و در طبقه‌بندی‌های مختلف، از مؤلفه‌های متفاوتی نام برده می‌شود. یین^{۱۹} و همکاران (۲۰۱۸) در یک طبقه‌بندی کلی، ۴ مؤلفه اصلی را مطرح کردند که عبارت بودند از:

- افزایش منابع شغلی ساختاری
- افزایش منابع شغلی اجتماعی
- افزایش چالش‌های شغلی
- کاهش موانع شغلی

از منظر دیگر، چنگ^{۲۰} و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که می‌توان بازآفرینی شغلی را از منظر نوع کاربر مورد بررسی قرار داد و برای این کار، دو مؤلفه اصلی را مطرح ساختند که عبارت بودند از:

- بازآفرینی فردی
- بازآفرینی همکارانه یا گروهی

¹⁷ Bruning

¹⁸ Oldham, , Hackman,

¹⁹ Yen

²⁰ Cheng

به‌طور کلی مهم‌ترین مؤلفه‌ها در فرایند بازآفرینی شغلی از منظر محققان دیگر، عبارتند از:

- توسعه نقش‌های شغلی و معنابخشی به کار
- توسعه روابط اجتماعی فرد در محیط کار
- کاهش نقش‌های شغلی به ویژه در زمان‌هایی که فرد، مسئولیت بیش از اندازه دارد و یا استرس شغلی بالایی را تحمل می‌کند
- افزایش استقلال شغلی و حیطه اختیارات
- بهبود شرایط و کیفیت شغلی
- توسعه فناوری و تسهیل امور
- کاهش ضوابط و بوروکراسی‌های اداری (برونینگ و همکاران، ۲۰۱۹)

دیگر محققان مانند دمروتی و همکاران (۲۰۱۷)، تعریف ساده‌تری از بازآفرینی شغلی و مؤلفه‌های آن ارائه می‌دهند. بر این اساس، مهم‌ترین مؤلفه‌های بازآفرینی شغلی عبارتند از:

- جستجوی منابع بیشتر
- جستجوی چالش‌های بیشتر
- کاهش حجم کاری

بر اساس پنج بعد اصلی برای طراحی مجدد شغل معرفی کرده‌اند که عبارتند از: تنوع مهارت^{۲۱}، هویت شغل^{۲۲}، اهمیت شغل^{۲۳}، استقلال شغل، بازخورد از شغل^{۲۴}. همچنین می‌توان دو مؤلفه زیر را به‌عنوان ابعاد بازآفرینی شغلی مطرح نمود:

- بازآفرینی فردی^{۲۵}
- بازآفرینی جمعی

اهداف و اهمیت بازآفرینی شغلی و طراحی شغل

انگیزش شغلی

انگیزش، یکی از ویژگی‌های روان‌شناختی است که به درجه یا میزان تعهد شخص مربوط می‌شود. انگیزش دربرگیرنده عواملی است که موجب رفتار انسان می‌شوند، مسیر رفتار را مشخص می‌کنند و نوع رفتار را در مسیر خاص تعهد شده حفظ می‌نمایند (والی و همکاران، ۱۳۹۴).

اصطلاح انگیزش اولین بار از کلمه لاتین (موو^{۲۶}) به معنای حرکت برگرفته شده است. از انگیزش تعاریف مختلفی ارائه شده است: انگیزش مجموعه‌ای از نیروها است که انسان را هم از درون و هم از بیرون به انجام فعالیت‌هایی خاص در محیط‌های کاری ملزم می‌کند (لاندربرگ^{۲۷}، ۲۰۰۹).

اهمیت انگیزش شغلی

انگیزش شغلی می‌تواند به‌عنوان ابزار با ارزشی به‌منظور شناخت علل رفتار در سازمان‌ها و پیش‌بینی تأثیرات اقدامات مدیریتی به کار آید. هم‌چنین با شناخت انگیزش می‌توان رفتارها را در سازمان‌ها به گونه‌ای هدایت کرد که اهداف فردی و سازمانی تأمین شود، از آنجاکه انگیزه کارکنان رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند، این انگیزه‌ها می‌تواند بر رفتارهای اختیاری آن‌ها نیز تأثیرگذار باشد (شکوه و نیک پور، ۱۳۹۷). یک پایگاه ایمن، انگیزه مثبت برای موفقیت را تسهیل می‌کند زیرا افراد را قادر می‌سازد تا موفقیت را بر حسب منافع بالقوه در نظر بگیرند و به‌طور کامل بر حرفه خود تمرکز کنند (بیکرتون^{۲۸}، ۲۰۱۳).

²¹ Skill variety

²² Task identify

²³ Task significance

²⁴ Feedback from the job itself

²⁵ Individual Crafting

²⁶ Move

²⁷ Landerberg,

²⁸ Bickerton

مشکلات بی‌انگیزگی کارکنان

عوامل شغلی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت و عقب ماندگی سیستم بوده و در صورت بی‌توجهی به آن، باعث هدر رفتن منابع سازمان می‌شوند. نتیجه یک مطالعه حاکی از آن است که ۲۰ درصد تلاش و ۸۰ درصد انگیزه، عامل موفقیت در سازمان‌ها می‌باشد و امروزه بزرگ‌ترین چالش مدیران، مواجهه با نیروهای کم انگیزه و با مسئولیت پذیری اندک می‌باشد (والی و همکاران، ۱۳۹۴).

عوامل تأثیرگذار بر ایجاد انگیزش شغلی برای کارکنان

انگیزش بیرونی از محیط بیرونی فرد می‌آید هم‌چون تقدیر همکاران یا مدیران و یا پاداش‌های مالی. بر این مبنای بازی وارسازی می‌تواند به صورت معنی داری سطوح انگیزش و درگیری افراد را از طریق فراهم‌سازی پاداش‌های متعدد درونی و بیرونی افزایش دهد (کاپ^{۲۹}، ۲۰۱۴).

نقش مدیران در انگیزش کارکنان

برای هر فرد در طی زندگی خود ممکن است این سؤال پیش بیاید که "چرا مردم کار می‌کنند؟" بعضی فقط برای کسب پول، گروهی به دلیل عشقی که به کار خود دارند و بعضی به دلیل منزلت اجتماعی شغل خود، به کار و تلاش می‌پردازند. در بحث از انگیزش کارکنان این توجیه را برای رفتار آن‌ها می‌توان ارائه داد که مردم به این دلیل کار می‌کنند که "توانایی" انجام دادن وظایف شغلی را دارند و "انگیزه" شده‌اند. به عبارتی فردی کارش را کارآمد و با دقت انجام می‌دهد که "فادر" به انجام دادن کار باشد و نیز "بخواهد" آن کار را انجام دهد (ساعتچی، ۱۳۹۳).

اهمیت تقویت عوامل انگیزشی

عوامل انگیزشی، عامل اصلی تولیدات نوآورانه و ارائه ایده‌های جدید و نو در سازمان‌ها است؛ و فرهنگی که سرپرستان را تشویق کند تا آزادی بیشتری را در اختیار کارکنان قرار دهد، سبب می‌شود که کارکنان به راحتی و بدون ترس از تنبیه، مجازات و اشتباه و با آسودگی خاطر بیشتری به طرح و ارائه ایده‌های نوآورانه بپردازند و اعمال مبتکرانه از خود بروز دهند (شعبانی بهار و شربتی اینی علیا، ۱۳۹۷).

نظریه‌های انگیزش شغلی

به اعتقاد اولدهام و هاگمن^{۳۰} (۲۰۱۰) هسته مفهومی رویکرد مدل ویژگی‌های شغل برگرفته از نظریه انگیزشی به نام "نظریه انتظار" می‌باشد که توسط ادوارد لاور^{۳۱}، لیمان پورتر^{۳۲} و ویکتور وروم^{۳۳} مطرح گردیده است. بر اساس این مدل هر شغلی دارای چند بعد است که اگر این ابعاد بهبود داده شوند، شخص متعهد به شغل، به یک باور درونی درباره مفاهیم شغلی، مسئولیت پذیری و درک ارتباط بین تلاش خود و نتایج شغل خود، دست خواهد یافت. این حالات درونی سبب بهبودهای فردی و کاری می‌شوند. نظریه ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام صرفاً به همبستگی‌های بین خصوصیات شغل یا کارکنان و رضایت شغلی یا عملکرد شغلی توجه نمی‌کنند بلکه به نیاز به شناسایی متغیرهای مداخله کننده روانشناختی نیز تاکید دارد. در این مدل، پنج ویژگی برای مشاغل وجود دارد که این خصوصیات با حالت‌های روانشناختی ارتباط دارند. جایگاه شخص در این حالت‌ها است که بر بازده‌های مشخص و کاری اثر می‌گذارد، نه خود ویژگی‌های شغل (شائمی بزرگی و همکاران، ۱۳۹۳).

ابعاد انگیزش شغلی

طبق عقیده هاگمن و اولدهام^{۳۴} (۱۹۷۶) کارکنان باید برای برانگیخته‌شدن، سه حالت مهم روان‌شناختی را تجربه کنند. کارکنان باید کار خود را معنادار بدانند، نسبت به کار خود احساس مسئولیت کنند و از نتایج تلاش‌های خود آگاه باشند. تنوع شغلی، ماهیت شغلی و اهمیت شغلی بر معنادار بودن شغل اثر می‌گذارد، آزادی عمل حس مسئولیت پذیری مرتبط با شغل و بازده‌های کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بازخورد شغلی بر تجربه کارکنان از نتایج کارشان اثر می‌گذارد. به طور خلاصه، این پنج ویژگی اصلی شغل بر سه حالت معناداری شغل، مسئولیت و آگاهی از نتایج اثر می‌گذارند و آن‌ها نیز به نوبه خود بازده‌های کاری معینی، نظیر انگیزش شغلی، ارتقای عملکرد و رشد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (پیشقدم و نوری توپکانلو، ۱۳۹۵). بر اساس مدل هاگمن و الدهام انگیزش شغلی شامل مؤلفه‌های تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل می‌باشد.

²⁹ Kapp
³⁰ Oldham, Hackman
³¹ Edward Lawler
³² Lyman Porter
³³ Victor Vroom
³⁴ Hackman, Oldham

این ویژگی‌های شغلی را می‌توان با هم ترکیب کرده و یک اندیس پیشگویی به دست آورد که آن را توان بالقوه انگیزش می‌نامند و مطابق رابطه ذیل محاسبه کرد (پیشقدم و نوری توپکانلو، ۱۳۹۵).

شاخص بالقوه انگیزش

شاخص بالقوه انگیزش = باز خورد شغلی × آزادی عمل × ۳ / (تنوع شغلی + ماهیت شغلی + اهمیت شغلی)

یکی از نظریه‌های جدید انگیزش شغلی که توسط گنگه^{۳۵} و همکاران (۲۰۱۵)، عنوان شده است، نظریه انگیزش شغلی چند بعدی است که انگیزش شغلی را در قالب شش بعد ارائه می‌کند. این ابعاد شامل بی‌انگیزگی شغلی، به‌عنوان فقدان انگیزش و اشتیاق لازم برای موفقیت در امور شغلی تعریف می‌شود.

عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر از انگیزش شغلی

پژوهش‌ها نشان داده است که اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضا شوند، رضایت شغلی زیادتر خواهد شد و انگیزه فعالیت را بیشتر کرده و چنین افرادی در جهت تامین هدف‌های سازمان موفق‌تر خواهد بود (کریمی، ۱۳۹۳). در واقع شواهد تجربی قابل اعتنایی وجود دارد که نشان می‌دهد، انگیزش شغلی می‌تواند پیش‌بینی کننده بسیاری از برون‌دادهای شغلی و سازمانی باشند. به عنوان چند نمونه: نتایج پژوهش مسلمی و مهرآرا (۱۳۹۶) نشان داد که رابطه معناداری بین انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. نوروزی و امیریان زاده (۱۳۹۵) نشان دادند که همبستگی معناداری بین انگیزش شغلی و عملکرد حرفه‌ای وجود دارد. موسوی (۱۳۹۵) به بررسی ارتباط عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی با رضایت شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی یاسوج پرداخته و نشان داد که عوامل انگیزشی پیش‌بینی کننده معنادار رضایت شغلی هستند. خلقی فرد، صالحی و فانی (۱۳۹۴) به بررسی ارتباط بین انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته و این رابطه را تأیید کردند.

انگیزه خدمات عمومی

سامیلیری^{۳۶} (۲۰۰۶)، عنوان می‌کند انگیزش خدمات عمومی به انگیزه‌های ذاتی اشاره دارد که افراد را وادار به خدمت به جامعه خود و هم چنین جامعه بزرگ تر می‌کند. انگیزه خدمات عمومی، ساختاری چند بعدی دارد که متشکل از چندین انگیزه است: عاطفی؛ مبتنی بر هنجار؛ عقلایی. انگیزه‌های عاطفی به کسانی اشاره دارد که شناختی قوی از خدمات عمومی دارند. انگیزه‌های مبتنی بر هنجار به فعالیت‌هایی اشاره دارد که با هنجارهای خدمات عمومی مطابق هستند، مانند تمایل به استفاده از منافع مشترک. انگیزه‌های عقلایی به فعالیت‌هایی اشاره دارد که شامل به حداکثر رساندن مطلوبیت می‌شود؛ بنابراین افراد با درجه انگیزه خدمات عمومی بالا، رفتارهای نوع دوستانه و جامعه پسند دارند؛ به علاوه، انگیزه‌ها سرچشمه رفتارها هستند (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۶).

انگیزه خدمات عمومی از دیدگاه کیم^{۳۷} (۲۰۱۲) شامل چهار بعد است:

- ۱- جذابیت خدمات عمومی
- ۲- تعهد به ارزش‌های عمومی
- ۳- دلسوزی
- ۴- فداکاری

انگیزش درونی^{۳۸}

در قرن بیست و یکم، پژوهش‌ها بر انگیزه‌های رشد و انگیزش ذاتی در یادگیری گسترش یافته است. نظریه‌های رشد، بر این باورند که هوش را می‌توان از طریق یادگیری پرورش داد، در حالی که انگیزش ذاتی، اشتیاق به مشارکت برای رسیدن به رضایت ذاتی است. انگیزش درونی به صورت ذاتی و طبیعی وجود دارد، زیرا مسیر رفتار فرد را بر اساس خودمختاری هدایت می‌کند. خودمختاری در رشد انسان‌ها مهم است تا بتوانند در بازتاب تجربیات جاری خود مؤثرتر عمل کنند (چیونگ و ییپ^{۳۹}، ۲۰۱۵).

³⁵ Gange
³⁶ Camilleri
³⁷ Kim
³⁸ Intrinsic motivation
³⁹ Cheung & Yip

انگیزش شغلی در سازمان‌های دولتی و دانشگاه‌ها

سرمایه مخاطره‌ای^{۴۰} در بخش دولتی موجب بی انگیزگی افراد در سازمان‌ها برای نوآوری می‌شود و انگیزه کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل فردی، با نوآوری و ابتکار افراد در سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد (والنسیا^{۴۱} و همکاران، ۲۰۱۰). مسلماً اساتیدی که از انگیزش و اشتیاق شغلی مناسبی برخوردار باشند، با انگیزه کافی در تربیت دانشجویان، آنان را به افرادی مؤثر در موقعیت شغلی خود تبدیل خواهند کرد و فراگیران تحت آموزش این اساتید نقش مؤثری در نظام سلامت جامعه بر عهده خواهند گرفت (زیار^{۴۲} و همکاران، ۲۰۱۶).

فرسودگی شغلی

مفهوم فرسودگی شغلی در سال ۱۹۷۴ برای اولین بار توسط هربرت فرویدنبرگر روانشناس آلمانی‌الصل معرفی شد. فرویدنبرگر فرسودگی شغلی را حالتی از خستگی و ناکامی می‌داند که به علت از خود گذشتگی فرد در روش کاری، زندگی و یا ارتباطی که منجر به وصول نتیجه دلخواه نمی‌شود، به وجود می‌آید (مزایان^{۴۳} و همکاران، ۲۰۱۱). فاربر معتقد است، فرسودگی شغلی، حالتی از خستگی جسمی، عاطفی و روحی است که در نتیجه مواجهه مستقیم و دراز مدت با مردم در شرایطی که از لحاظ عاطفی طاقت فرسا است ایجاد می‌شود. دیک اظهار می‌دارد فرسودگی شغلی عبارت است از خستگی شدید و احساس مورد سو استفاده قرار گرفتن شخص، که این نوع خستگی با استراحت و استفاده از مرخصی نیز برطرف نمی‌شود. او هم چنین معتقد است فرسودگی شغلی حالتی است که فرد از نظر شخصیتی خود را کمتر از دیگران تصور کرده و احساس می‌کند که کار و عملش مورد توجه قرار نمی‌گیرد. ماسلاچ و جکسون (۱۹۸۲) تعریفی جامع از فرسودگی شغلی ارائه نمودند؛ این دو پژوهشگر فرسودگی شغلی را سندرمی روان‌شناختی می‌دانند که ترکیبی از سه مؤلفه تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی است که در میان افرادی که با مردم کار می‌کنند به میزان‌های متفاوت اتفاق می‌افتد (میرشکار، ۱۳۹۷).

فرسودگی شغلی در اصل یک سندرم روانی است که شامل احساسات مزمن و عوامل استرس‌زای فردی است که افراد در محل کار تجربه می‌کنند و این سندروم را به کار، سازمان، همکاران و مشتریان نیز منتقل می‌نمایند (بلوم^{۴۴} و همکاران، ۲۰۱۶). به طور کلی، مطالعات فرسودگی شغلی به دو مرحله قابل تقسیم‌بندی هستند؛

- در مرحله نخست، فرسودگی شغلی به عنوان یک مشکل اجتماعی مطرح و از طریق مشاهدات میدانی مفهوم‌سازی شد که در این مرحله بیشترین تأکید بر توصیف‌های بالینی فرسودگی شغلی بود.
- مرحله دوم مطالعات فرسودگی شغلی شامل پژوهش‌های تجربی و نظام‌مند، به ویژه ارزیابی این پدیده در جوامع آماری مختلف بود. در واقع پس از این دو مرحله بود که نظریه‌ها رشد یافت و مفهوم فرسودگی شغلی توسعه پیدا کرد (رحیم و کوزبی^{۴۵}، ۲۰۱۶).

۱- علل فرسودگی شغلی

علل فرسودگی شغلی پیچیده و مرتبط با عوامل محیطی و فردی است. محیط کاری که در آن هیچ فرصتی برای رشد وجود ندارد، فشار و حجم کار زیاد است، افراد حمایت کمی دریافت می‌کنند، باعث فرسودگی شغلی می‌شود. همچنین از عوامل وابسته به فرد می‌توان ویژگی‌های شخصیتی افراد، انگیزش، گزینش شغل، انتظارات افراد از خود، عزت نفس و مانند آن‌ها را نام برد. امروزه اهمیت و نقش سرنوشت‌ساز شغل در ابعاد گوناگون زندگی انسان آشکار است زیرا شغل علاوه بر تامین هزینه‌های زندگی ارتباط مستقیمی با سلامت جسمی و روانی فرد دارد و زمینه ساز ارضای بسیاری از نیازهای غیرمادی او نیز می‌باشد. اگر استرس شغلی به نحو مطلوب شناسایی نشود و به طور مناسب با آن برخورد نگردد، ممکن است منجر به بروز فرسودگی شغل شود (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۷).

۲- مضرات فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی، موجب تباهی در کیفیت خدماتی می‌گردد که به وسیله کارکنان ارائه می‌شود و می‌تواند عاملی برای ترک کار، غیبت، کاهش روحیه و مسئولیت‌پذیری گردد. علاوه بر این، فرسودگی شغلی با نگرانی‌های شخصی مانند خستگی

⁴⁰ Venture capital

⁴¹ Valencia

⁴² Ziar

⁴³ Mozayan

⁴⁴ Blom

⁴⁵ Rahim, Cosby

جسمی، بی‌خوابی، افزایش مصرف دارو و مسائل خانوادگی همبستگی دارد. پدیده فرسودگی شغلی دامن‌گیر افراد مختلف در مشاغل گوناگون می‌گردد که فرد را متحمل فشار کاری زیاد و رضایت کم می‌نماید. فرسودگی شغلی واکنشی است در برابر فشارهای مزمن کاری یا سازمانی (آبی حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۷، رام ۲۰۱۴).

۳- ریشه‌یابی فرسودگی شغلی

برخی از تحقیقات به بررسی میزان تأثیر یا عدم تأثیر یک یا چند عامل بر فرسودگی شغلی توجه داشته‌اند و برخی دیگر به ارائه یک دسته‌بندی از این عوامل فرسودگی شغلی پرداخته‌اند. یک گروه از عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی، عوامل فردی نظیر تناسب تیپ شخصیتی احساسی و منطقی با شغل، مجرد بودن، تحصیلات پایین، کم‌طاقتی شامل تعهد، کنترل و چالش، ارزش حرفه‌ای، ارزش‌های مربوط به نسل‌ها و تفاوت بین نسل جدید و قدیم، احساس فقدان معنادار بودن شغل، جوان بودن و زن بودن هستند. همچنین صفاتی نظیر روان رنجوری، برون‌گرایی، سازگاری، بازبودن، با وجدان بودن، عواطف منفی، سرسختی، احساس بیرونی بودن کانون کنترل، رفتار نوع ای. رفتار نوع دی. کمال‌گرایی و فقدان خوش‌بینی می‌توانند تأثیرات مثبت و منفی بر فرسودگی شغلی داشته باشند (بحر کوهلر، ۲۰۱۳؛ نورلند^{۴۶} و همکاران، ۲۰۱۰).

انواع دسته‌بندی عوامل فرسودگی شغلی

ارائه دهنده	دسته	عامل
بحر کوهلر، (۲۰۱۳)	فشار شغلی	بار کاری بسیار زیاد؛ فقدان کنترل برای تصمیم‌گیری؛ پاداش ناکافی؛ شکست اجتماع؛ فقدان انصاف؛ تعارض ارزش‌ها؛ عدم امنیت شغلی
	شرایط کار	تعامل انسان- کامپیوتر؛ تعامل مستقیم با مشتری؛ شب کاری؛ سرو صدا؛ ازدحام
شافلی و بوآنک (۲۰۰۴)	ویژگی‌های فردی	صفات شخصیتی؛ ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، جنسیت، تاهل، تحصیلات)؛ ویژگی‌های ژنتیکی نظیر قومیت؛ بیماری‌های روان‌شناختی نظیر افسردگی
	عوامل همبسته	ویژگی‌های جمعیت شناختی؛ ویژگی‌های شخصیتی (سرسختی، انعطاف‌پذیری، روان رنجوری، قابلیت توافق، با وجدان بودن)
مک و کورموک و کاتر، (۲۰۱۳)	ریشه‌های بالقوه	کمیت تقاضاهای شغلی؛ مسائل نقش؛ فقدان حمایت اجتماعی؛ فقدان فعالیت خودتنظیمی؛ تقاضاهای مربوط به خدمت‌گیرنده
	عوامل فردی و جمعیت شناختی	ویژگی‌های جمعیت شناختی؛ ویژگی‌های شخصیتی (حساسیت و همدلی، اضطراب و وسواس)؛ سایر ویژگی‌های فردی (احساس کنترل بر امور، تداخل کار و خانه و انتظارات غیرواقعی بینانه)
	عوامل محیطی و سازمانی	اضافه بار کاری؛ تقاضاهای شغلی و فقدان منابع شغلی؛ بارکاری کم؛ ماهیت کار؛ محیط فیزیکی؛ تعارض با دیگران؛ مشکلات نقش

(منبع: طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۷)

تشخیص فرسودگی شغلی

مک کورموک و کاتر^{۴۷} (۲۰۱۳) دو حالت را برای شناسایی فرسودگی شغلی شرح داده‌اند: حالتی که در آن فرد ابتدا بسیار بالاتر از انتظارات کار می‌کند و سپس دچار افت در عملکرد می‌شود و حتی حاضر است بدون آنکه حقوق یا جایگاهش بهتر

⁴⁶ Norlund

⁴⁷ McCormack, Cotter

شود، کارش را تغییر دهد و حالت دیگر این است که کارمند به موقعیت‌های کاری پاسخ نامناسب و بدون تفکر می‌دهد، به طوری که ممکن است مانع پیشرفت شغلی او در آینده شوند. پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ^{۴۸} (ام.بی.آی.^{۴۹}) اولین بار ابزار استاندارد طراحی شده برای ارزیابی فرسودگی شغلی است و بیش از ۹۰٪ تحقیقات در زمینه فرسودگی شغلی از این شاخص استفاده کرده‌اند (بیانچی^{۵۰} و همکاران، ۲۰۱۵).

راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی

اگر سازمان برای مقابله با فرسودگی شغلی اقدامی نکند، کارکنان نمی‌توانند به تنهایی تغییرات لازم در محیط کار را ایجاد کنند، لذا معمولاً کارکنان باید به مهارت‌های مقابله شخصی تکیه کنند. اما استفاده از این روش‌ها بدون تغییر محیط کار، اثر کوتاه مدت دارد و پس از شش ماه تا یک سال دوباره فرسودگی شغلی در فرد افزایش می‌یابد (آوا و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین، بهترین روش برای مقابله با فرسودگی شغلی به کارگیری ترکیبی از راهکارهای فردی و سازمانی است. کاهش انتظارات و بررسی واقع بینانه شغل، بازطراحی شغل برای تقویت منابع شغلی، اصلاح نظام کار شیفتی و ارائه آموزش‌های سلامت شغلی، پشتیبانی از سوی همکاران و حمایت سرپرستان و گردش شغلی می‌توانند به پیشگیری و یا مقابله با فرسودگی شغلی کمک کنند. راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی را می‌توان در شش حوزه: متناسب کردن زمان و حجم کار، افزایش کنترل، بهبود پاداش، ساخت اجتماعات، توسعه عدالت و شفاف‌سازی ارزش‌ها تعریف کرد. اگر زمان کافی برای کامل کردن کار وجود داشته باشد، آنگاه بار کاری می‌تواند تأثیر مثبت داشته باشد، لذا یکی از راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی، ایجاد تناسب بین بار کاری و فرصت زمانی است (بحر کوهلر، ۲۰۱۳). یک دسته‌بندی دیگر، راهکارهای مقابله با فرسودگی شغلی را در چهار گروه جای می‌دهد:

- راهکارهای شناختی- رفتاری،
- تمدد اعصاب و آرامش^{۵۱}،
- مدل چندگانه (ترکیبی از راهکارهای اول و دوم)،
- راهکارهای مربوط به محیط کار (گوپتا^{۵۲} و همکاران، ۲۰۱۲).

راهکاری مقابله با فرسودگی شغلی را می‌توان به دو گروه عمده راهکارهای فردی و راهکارهای سازمانی تقسیم کرد. راهکارهای فردی بر توسعه مهارت‌های مقابله شخصی و راهکارهای سازمانی بر تغییر محیط کار، بازطراحی شغل و تغییرات مدیریتی تأکید دارند. هدف اصلی راهکارهای سازمانی، کاهش تقاضاهای شغلی به همراه افزایش منابع شغلی است. شرح این راهکارها در جدول ۲ آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

⁴⁸ Maslach Burnout Inventory

⁴⁹ MBI

⁵⁰ Bianchi

⁵¹ Relaxation

⁵² Gupta

جدول ۲: راهکارهای پیشگیری و کاهش فرسودگی شغلی

تعریف	راهکار
تکنیک‌های رفتاری- شناختی: آموزش پیشگیری از استرس (اجتماعی سازی و ایجاد تصویر واقعی از حرفه در ابتدای کار، تمدد اعصاب و آرامش، خودنظارتی، مدیریت زمان، توازن کار و زندگی، آموزش فیزیکی، تغذیه، مهارت‌های اجتماعی)، مهارت‌های مقابله (به خصوص تکنیک‌های تمدد اعصاب و بازسازی شناختی)، درمان برانگیختگی منطقی، بازسازی شناختی (انتظارات غیرواقع‌بینانه و امیدهای کاذب) و تمرین رفتاری آگاه سازی فرد نسبت به مسائل شغلی	راهکارهای فردی
استراحت: مرخصی‌های بلندمدت برای رفع خستگی و بازیافت انرژی فرد. بازطراحی شغل به منظور کاهش بار کاری کیفی و کمی: غنی سازی شغل، گردش شغلی و گسترش شغل. دوره‌های آموزشی مهارتی برای بهبود کیفی بار کاری: نظیر مهارت مواجهه با مشتری پرخاشگر. برنامه توسعه مسیر شغلی: فرسودگی شغلی ناشی از احساس در دام افتادن. توسعه روابط اجتماعی: ارتباط دو طرفه بین کارکنان و مدیران، رویه‌های کافی برای مدیریت تعارض و تصمیم‌گیری مشارکتی	راهکارهای مربوط به محیط کار

منبع: (گوپتا^{۵۳} و همکاران، ۲۰۱۲)**عدم درمان فرسودگی شغلی**

اگر فرسودگی شغلی تشخیص داده نشود و راه‌حلی برای کاهش و یا پیشگیری از آن طراحی و اجرا نشود، می‌تواند منجر به از دست دادن کیفیت و کارایی فرد، کاهش سلامت فیزیکی و روانی شود. برای سازمان‌ها حضور چنین افرادی منجر به یک هزینه جدی در دوره‌های غیبت از کار، جابجایی، از دست دادن بهره‌وری یا مخارج مراقبت سلامت خواهد شد. همچنین فرسودگی شغلی می‌تواند با افزایش غیبت، کاهش انرژی و بازده کاری منجر گردد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۳).

عوامل در ارتباط با فرسودگی شغلی

امروزه سازمان‌ها هزینه‌های هنگفتی را صرف پیامدهای حاصل از فرسودگی شغلی مانند پیامدهای فیزیکی و جسمی، پیامدهای عاطفی یا هیجانی، پیامدهای میان فردی و پیامدهای رفتاری همچون ترک خدمت، غیبت و کاهش مقدار و کیفیت عملکرد شغلی می‌کنند (باقر سلیمی و آزاده، ۱۳۹۳). در سال‌های اخیر بیشتر به عوامل ایجادکننده آن توجه شده است. صرف نظر از منبع و شدت فشارهای روانی وارد آمده، پژوهش‌ها حاکی از آن است که افراد در مواجهه با این فشارها به شیوه‌های گوناگونی پاسخ می‌دهند. به بیانی دیگر، فرسودگی شغلی از تعامل عوامل مختلفی پدید می‌آید که یکی از مهم‌ترین آن‌ها ویژگی‌های شخصیتی است. در نظریه‌های بسیاری تلاش شده تا رابطه بین مشاغل و ویژگی‌های شخصیتی بررسی شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی مانند اعتماد به نفس و خودکارآمدی پایین، منبع کنترل، اعتماد به نفس، انگیزه پیشرفت و سرسختی با میزان فرسودگی شغلی در ارتباط هستند (بابایی و همکاران، ۱۳۹۹).

عوامل فرسودگی شغلی به سه دسته تقسیم می‌شوند: فردی، شغلی و سازمانی. در بیشتر تحقیقات از مقیاس سه بعدی ماسلاچ^{۵۴} (۲۰۰۱) برای اندازه‌گیری فرسودگی شغلی با مباحثی چون کاهش عزت نفس، افسردگی، خستگی، اضطراب، کاهش سلامت فردی همراه است و از نظر سازمانی با مباحثی چون تنش شغلی و کاهش تعهد شغلی.

گروه‌بندی فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی، نوعی استرس شغلی است که دارای ماهیت چندوجهی و مزمن می‌باشد، شامل توسعه نگرش‌های منفی است و در افرادی که در ابتدا خیلی بانگیزه بوده‌اند، اتفاق می‌افتد. تحقیقات زیادی در زمینه فرسودگی شغلی و به ویژه بحث روی چگونگی تشخیص صحیح فرسودگی شغلی در تمایز با دیگر پدیده‌های روان‌شناختی، مقایسه و اعتبارسنجی انواع استانداردهای اندازه‌گیری فرسودگی شغلی، بررسی سایر عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی در زمینه‌های شغلی گوناگون و انواع برنامه‌های مقابله با فرسودگی شغلی انجام شده است. در ابتدا مشاغلی که شامل خدمت‌رسانی به انسان‌ها بودند، نظیر پرستاران و معلمان، به عنوان مشاغل مستعد برای فرسودگی شغلی مورد توجه محققان بود، اما رفته رفته مشاغل دیگر نظیر

⁵³ Gupta⁵⁴ Maslach

کار با رایانه، کار در شیفت گردشی و کار در محیط پر سر و صدا نیز مستعد فرسودگی شغلی شناخته شدند (راجرفورد^{۵۵}، ۲۰۱۵). در مجموع، تعاریف فرسودگی شغلی را می‌توان در دو گروه جای داد:

• **فرسودگی شغلی به عنوان یک "حالت"**: در تعاریف فرسودگی شغلی به عنوان یک "حالت" پنج ویژگی مشترک به چشم می‌خورد:

- نشانه‌های کسالت و به ویژه خستگی هیجانی در آن‌ها برجسته است.
- تاکید بر نشانه‌های رفتاری و ذهنی است، اگرچه گاهی به نشانه‌های فیزیکی نیز توجه می‌شود.
- عموماً مربوط به کار و شغل است.
- نشانه‌های آن در افراد "نرمال" مشاهده می‌شود.
- کاهش اثربخشی و عملکرد ضعیف به علت رفتارها و نگرش‌های منفی رخ می‌دهد.

• **فرسودگی شغلی به عنوان یک "فرآیند"**: مدل فرآیندی میلر و اسمیت (۱۹۹۳) به منظور تحلیل فرآیند فرسودگی شغلی مورد استفاده قرار گرفته است. بر اساس این مدل، هر یک از مراحل فرسودگی شغلی به صورت زیر توصیف می‌شود:

- ماه عسل^{۵۶}: شغل ایده‌آل است، طوری که فرد به شدت باانگیزه و مشتاق است. فرد به شدت نیاز دارد کارش را شایسته انجام دهد و با شغل، همکاران و سازمان خوشحال باشد.
- بیداری^{۵۷}: فرد می‌فهمد که انتظاراتش واقع‌بینانه نبوده است. هیچ چیزی نیازهای فرد را برآورده نمی‌سازد، نه پاداش و نه تشویق و تقدیر. او احساس می‌کند که در زندگی اشتباه کرده است و چاره‌ای برای آن ندارد. وقتی سخت‌کوشی چیزی را تغییر نمی‌دهد، احساس خستگی و درماندگی می‌کند.
- کمبود کارمایه^{۵۸}: خستگی و زودخستگی مزمن به وضوح دیده می‌شود. سبک زندگی فرد تغییر می‌کند تا از درماندگی فرار کند. بازتاب این درماندگی ممکن است در برخورد با دیگران به صورت بدگمانی، بی‌اعتنایی و عیب‌جویی نمایان شود.
- فرسودگی شغلی کامل^{۵۹}: اگر مسئله کمبود کارمایه حل نشود، فرسودگی شغلی اتفاق می‌افتد. ویژگی اصلی این مرحله، ناامیدی است. احساس درهم کوبیده شدن و شکست عمیق و از دست دادن عزت نفس و اعتماد به نفس در فرد تجربه می‌شود.
- زندگی دوباره ققنوس^{۶۰}: کسی که دچار فرسودگی شغلی شده است، پس از یک استراحت و تفریح کامل، می‌تواند از این وضعیت بیرون جهد و با نگاه واقع‌بینانه‌تر به انتظارات شغلی و آرمان‌ها و اهدافش فکر کند (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۷).

ابعاد فرسودگی شغلی

- ماسلاچ^{۶۱} (۱۹۸۱) مفهومی سه بعدی از فرسودگی ارائه می‌دهد:
- تحلیل عاطفی به کاهش منابع عاطفی فرد اشاره می‌کند. خستگی هیجانی کاملاً همانند متغیر فشار روانی است، و احساس زیر فشار قرار گرفتن و از میان رفتن منابع هیجانی در فرد است. خستگی عاطفی، عارضه‌ای است که در بلندمدت ایجاد می‌شود و معمولاً آن را به فشارهای کاری مداوم و ارتباطات چهره به چهره زیاد نسبت می‌دهند و باعث می‌شود فرد، توان و شرایط روانی لازم به‌منظور برخورداری از روحیه مناسب را در اختیار نداشته باشد.
 - مسخ شخصیت به نگرش منفی فرد به سایر افراد و خود شغل اشاره می‌کند. پاسخی منفی و سنگدلانه به اشخاصی است که معمولاً دریافت‌کنندگان خدمت از سوی فرد هستند و به برداشت منفی فرد از مددجویان اشاره دارد. انزوای یا از خود بیگانگی در محیط کار^{۶۲}: این عامل سبب می‌شود تا فرد، ترجیح دهد تا در خلوت و به‌دور از افراد و همکاران دیگر، به کار بپردازد. همچنین سبب می‌شود در ارتباط با همکاران و مراجعان (مشتریان)، اشتیاق لازم را از خود نشان ندهد و حتی رفتارهای پرخاشگرانه از خود نشان دهد.

⁵⁵ Rutherford

⁵⁶ The honeymoon stage

⁵⁷ The awakening stage

⁵⁸ The brownout stage

⁵⁹ A full scale-burnout

⁶⁰ The Phoenix phenomenon

⁶¹ Maslach

⁶² depersonalisation

• کاهش موفقیت فردی به کاهش احساس شایستگی شغلی و بهره‌وری اشاره می‌کند. کاهش احساس کفایت شخصی، کم شدن احساس شایستگی در انجام وظیفه شخصی است و یک ارزیابی منفی از خود در رابطه با انجام کار به شمار می‌رود. اینکه نگرش و دیدگاه فرد در مورد شغل خود، بر این اصل استوار باشد که فرد برای آن کار، مناسب نیست یا توانایی انجام درست آن را ندارد. این احساس، به سرافکنندگی و القای شکست خوردگی منجر می‌شود و فرد از ارزیابی‌هایی که نسبت به خود انجام می‌دهد، احساس خوشایندی ندارد (چیرون^{۶۳} و همکاران، ۲۰۱۰؛ تریپانییر^{۶۴} و همکاران، ۲۰۱۵؛ سلیمی و همکاران، ۱۳۹۷).

نظریه‌های مطرح شده در رابطه با فرسودگی شغلی

در مورد رابطه انگیزش و فرسودگی شغلی نظریه هابفول^{۶۵} (۱۹۸۹) انگیزش را به‌عنوان منبع انرژی به کار می‌گیرد. در واقع، انگیزش برای کسب منابع ارزشمند دیگر (مانند عملکرد خوب، استخدام دائمی) سرمایه‌گذاری می‌شود. به خاطر از دست دادن منابع یا تهدید از دست دادن، کارکنان تمایل دارند تا با طی کردن مراحل منابع شان را حفظ نمایند. کارکنان خودشان را از موقعیتی که بودن در آن سبب ایجاد فرسودگی عاطفی می‌شود، دور می‌کنند. به علاوه، کارکنان با اعمال استراتژی‌های بهتر برای سرمایه‌گذاری منابع، مانند تلاش برای افزایش بازگشت سرمایه‌گذاری منابع (به ویژه منابع انرژی)، از منابع خویش حفاظت می‌نمایند. از جمله راه‌هایی که کارکنان برای حفظ منابع (در مقابل فشار روانی) به دنبال آن هستند که صرف تلاش کمتر در کار است (انگیزش کمتر) که منجر به عملکرد شغلی پایین خواهد شد. آن گونه که گفته شد کارکنان دچار فرسودگی عاطفی، روش سرمایه‌گذاری منابع را انتخاب خواهند کرد. این موضوع بدان معنی است که آنان به دقت نوعی از منابع انگیزشی را به‌منظور کسب اهداف عملکردی انتخاب خواهند نمود (ارشدی و همکاران، ۱۳۹۲).

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. روش موردنظر در پژوهش پیش رو، روش توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. همان‌طور که گفته شد این پژوهش بر اساس روش توصیفی می‌باشد، زیرا در این پژوهش، پژوهشگر آن‌چه را که هست توصیف و تفسیر می‌کند و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، فرآیندهای جاری، آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد. تمرکز آن در درجه اول زمان حال است، هرچند غالباً رویدادها و آثار گذشته را نیز که به شرایط موجود مربوط می‌شود مورد بررسی قرار می‌دهد.

جامعه و نمونه آماری پژوهش و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری: جامعه آماری در این تحقیق عبارت‌اند از کلیه کارمندان و کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی در شهر تهران، که تعداد این کارکنان ۸۰۰ نفر است.

حجم نمونه: تعداد نمونه به کمک جدول کرجسی-مورگان برابر با ۲۶۰ نفر است.

روش نمونه‌گیری: روش نمونه‌گیری در این تحقیق روش تصادفی است.

آمار توصیفی

همان‌طور که در مقدمه‌ی این نوشتار ذکر شد، در این بخش برخی از معیارهای آماری را برای بهتر نشان دادن نمونه، به‌دست آورده می‌شوند. این معیارها عبارتند از: فراوانی، میانگین، بیش‌ترین مقدار، کم‌ترین مقدار، انحراف استاندارد و ... هم‌چنین در این بخش نمودارهایی مانند: نمودار ستونی، نمودار دایره‌ای و ... رسم می‌شوند که در جهت بهتر نشان دادن برخی از معیارها و نتایج به‌دست آمده از قبل هستند.

توصیف داده‌های نمونه مورد بررسی در دو بخش ارائه می‌شوند:

الف: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه مورد بررسی که شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه فعالیت در سازمان پاسخگویان می‌شود.

ب: توصیف متغیرهای اصلی تحقیق (مستقل و وابسته) که شامل بازآفرینی شغلی، فرسودگی شغلی و انگیزش شغلی می‌شود.

⁶³ Chiron

⁶⁴ Trépanier

⁶⁵ Hobfoll

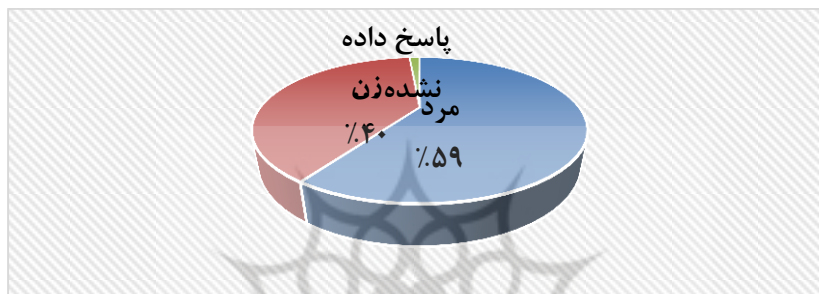
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

اولین خصوصیتی که در بخش جمعیت‌شناختی به آن پرداخته شده بود، جنسیت پاسخگویان است. در زیر جدول فراوانی جنسیت پاسخگویان رسم شده است.

جدول ۳: جدول فراوانی جنسیت پاسخگویان

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۳۱	۵۹/۳
زن	۸۷	۳۹/۴
پاسخ داده نشده	۳	۱/۴
کل	۲۲۱	۱۰۰

همان‌طور که در جدول فوق دیده می‌شود، تعداد مردها در نمونه بیش‌تر از زن‌ها بوده‌اند. زن‌ها ۳۹ درصد و مردها ۵۹ درصد از نمونه را شامل می‌شوند. در زیر نمودار دایره‌ای مربوط به فراوانی جنسیت پاسخگویان رسم شده است.



نمودار ۱: نمودار فراوانی جنسیت پاسخگویان

توصیف متغیرهای اصلی تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته)

برای توصیف متغیرهای اصلی، ابتدا متغیر مستقل، میانجی و متغیر وابسته توصیف و توضیح داده خواهند شد.

الف. متغیر مستقل

متغیر در این تحقیق عبارت است از بازآفرینی شغلی. برای ارزیابی متغیر بازآفرینی شغلی، از سؤالات ۱ تا ۱۳ پرسشنامه استفاده شد. گویه‌های متغیر بازآفرینی شغلی با مقیاس پنج قسمتی (لیکرت) از نمره ۱ تا ۵ اندازه‌گیری شده‌اند. در زیر جدول مربوط به میانگین پاسخ‌های ترکیب سؤالات مربوط به این متغیر، آورده شده است.

جدول ۴: آمار توصیفی متغیر بازآفرینی شغلی

متغیر	تعداد	میانگین	میانه	مُد	انحراف استاندارد
بازآفرینی شغلی	۲۲۱	۳/۵۴۶	۳/۷۳۰	۳/۷۷	۰/۶۴۲

ب. متغیر میانجی

برای ارزیابی متغیر فرسودگی شغلی از سؤالات ۱۴ تا ۲۹ پرسشنامه استفاده شد. گویه‌های متغیر فرسودگی شغلی با مقیاس پنج قسمتی (لیکرت) از نمره ۱ تا ۵ اندازه‌گیری شده‌اند. در زیر جدول مربوط به میانگین پاسخ‌های ترکیب سؤالات مربوط به این متغیر، آورده شده است.

جدول ۵: آمار توصیفی متغیر فرسودگی شغلی

متغیر	تعداد	میانگین	میانه	مُد	انحراف استاندارد
فرسودگی شغلی	۲۲۱	۲/۰۹۵	۲/۱۲۵	۲/۱۳	۰/۵۷۶

پ. متغیر وابسته

تنها متغیر وابسته در این تحقیق عبارت است از متغیر انگیزش شغلی. برای ارزیابی متغیر انگیزش شغلی از سؤالات ۳۰ تا ۳۶ پرسشنامه استفاده شده است. گویه‌های متغیر انگیزش شغلی با مقیاس پنج قسمتی (لیکرت) از نمره ۱ تا ۵ اندازه‌گیری شده اند. در زیر جدول مربوط به میانگین پاسخ‌های ترکیب سؤالات مربوط به این متغیر، آورده شده است.

جدول ۶: آمار توصیفی متغیر انگیزش شغلی

متغیر	تعداد	میانگین	میانه	مُد	انحراف استاندارد
انگیزش شغلی	۲۲۱	۳/۹۶۲	۴	۴	۰/۶۶۰

ارزیابی پایایی مدل

معیار سنتی برای پایایی مدل، کنترل آلفای کرونباخ است. آلفا شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی و نشان‌دهنده یک سنت قوی در جامعه SEM می‌باشد، که برآوردی را برای پایایی براساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد. اگر این شاخص برای مطالعات تاییدی بیشتر از ۰/۷ باشد، بلوک همگن در نظر گرفته می‌شود. از آنجا که آلفای کرونباخ برای سنجش انسجام درونی معرف‌های هر سازه به کار می‌رود، حداقل به دو معرف در سازه نیاز است تا بتوان آن را محاسبه نمود. بنابراین آلفای کرونباخ برای متغیرهایی که یک معرف دارند، کاربردی ندارد. خروجی نرم‌افزار SmartPLS برای آلفای کرونباخ هر یک از سازه‌های مورد بررسی به صورت زیر است:

جدول آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
فرسودگی شغلی	۱۳	۰/۸۸۰
بازآفرینی شغلی	۱۲	۰/۸۸۳
انگیزش شغلی	۷	۰/۸۴۴

با توجه به جدول فوق تمام مقادیر آلفای کرونباخ از ۰/۷ بیشتر می‌باشد، لذا تمامی سؤالات همگن در نظر گرفته می‌شوند.

ارزیابی پایایی ترکیبی

یکی دیگر از معیارهای بررسی پایایی سؤالات تحقیق، محاسبه پایایی ترکیبی است. این شاخص به این دلیل بررسی می‌شود که مشخص نماید، سؤالات هر متغیر در مدل کنونی پایا هستند یا خیر؟ و در صورتی که مقادیر پایایی ترکیبی، بزرگتر از ۰/۷ باشند، نتیجه می‌شود که پایایی ترکیبی دارند.

جدول پایایی ترکیبی

متغیر	پایایی ترکیبی
فرسودگی شغلی	۰/۸۹۵
بازآفرینی شغلی	۰/۹۰۳
انگیزش شغلی	۰/۸۷۱

با توجه به جدول فوق تمام مقادیر پایایی ترکیبی از ۰/۷ بیشتر می‌باشد، لذا مدل دارای روایی سازه است.

ارزیابی روایی مدل

روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌کنند. حداقل AVE معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرای کافی است، به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به‌طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند.

مقادیر AVE سازه‌های موجود در مدل در جدول ذیل مشهود است:

جدول میانگین واریانس استخراجی

متغیر	میانگین واریانس استخراجی
فرسودگی شغلی	۰/۵۰۲
بازآفرینی شغلی	۰/۵۶۹
انگیزش شغلی	۰/۵۹۴

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود مقادیر AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرای مدل‌ها مطلوب می‌باشد

ارزیابی مدل ساختاری

برآوردهای روا و پایا مدل اندازه‌گیری اجازه ارزیابی مدل ساختاری را میسر می‌سازد.

الف. بررسی ضریب تعیین

ضریب تعیین معیار اصلی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زای مدل ساختاری می‌باشد. مقدار ضریب تعیین همیشه عددی بین صفر و یک است. مقادیر ضریب تعیین برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شوند. اگر ساختارهای یک مدل مسیری داخلی معین، یک متغیر مکنون درون‌زا را با تعداد محدودی (یک یا دو) متغیرهای مکنون برون‌زا شرح دهد، ضریب تعیین متوسط قابل پذیرش است. اما اگر متغیر مکنون درون‌زا متکی به چند متغیر مکنون برون‌زا باشد، مقدار ضریب تعیین حداقل باید در سطح قابل توجه قرار داشته باشد. یعنی اینکه بیشتر از ۰/۶۷ باشد. در غیر این‌صورت در مورد زیربنای تئوریک مدل شبهاتی مطرح می‌شود و نشان می‌دهد که مدل در شرح متغیر(های) مکنون درون‌زا ناتوان است. پس از اجرای الگوریتم PLS در نرم‌افزار SmartPLS، نتایج آن به شرح زیر می‌باشد:

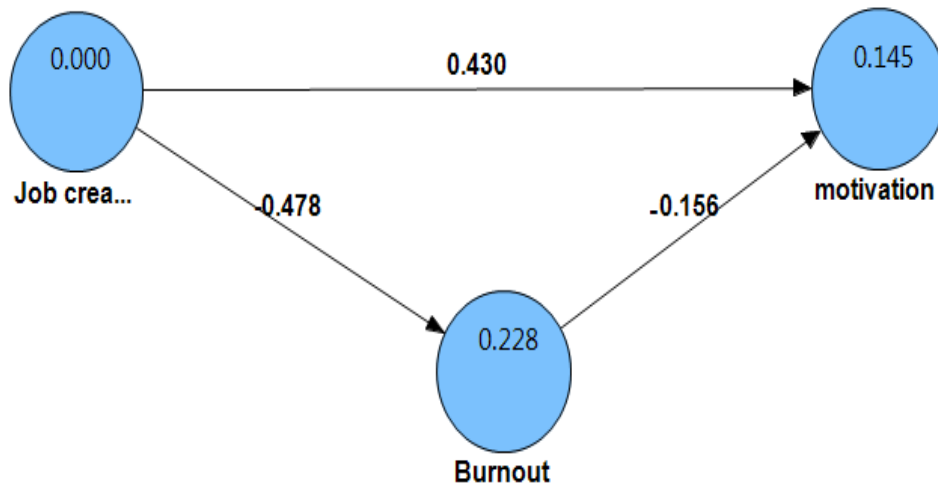
جدول ضریب تعیین

متغیر	ضریب تعیین
فرسودگی شغلی	۰/۲۲۸
انگیزش شغلی	۰/۱۴۴

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود مقدار ضریب تعیین برای متغیرهای تحقیق، متوسط توصیف شده است.

ب. ضرایب مسیر

اعدادی که بر روی مسیر بین سازه‌ها نمایش داده می‌شود ضریب مسیر نامیده می‌شود. این عدد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است. اعدادی که بر روی مسیر بین سازه‌ها و معرف‌ها نمایش داده می‌شود در مدل‌های انعکاسی بیانگر بار عاملی و در مدل‌های ترکیبی وزن معرف‌ها را در تشکیل سازه نشان می‌دهد. شکل ضرایب مسیر برای مدل به صورت زیر می‌باشد:



نمودار ضرایب مسیر مدل تحقیق

هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مسیرهای ساختاری که علامت آن‌ها موافق با علامت جبری فرض‌های پیشین است، یک اعتبار تجربی بخشی به مفروضات تئوریک در مورد روابط بین متغیرهای مکنون ارائه می‌دهند. مسیرهایی که علامت جبری آن‌ها بر خلاف انتظار است، فرضیات شکل گرفته قبلی را تایید نمی‌کنند. مقدار ضرایب مسیر در مدل مورد بررسی به صورت زیر است:

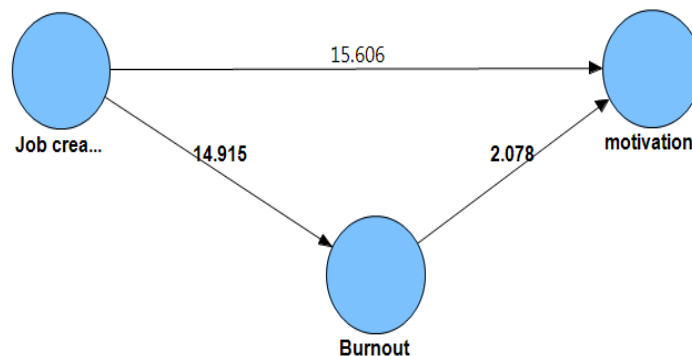
جدول مقدار ضرایب مسیر

ضریب مسیر	مسیر
-۰/۴۷۸	مسیر بازآفرینی شغلی - فرسودگی شغلی
۰/۴۳۰	مسیر بازآفرینی شغلی - انگیزش شغلی
-۰/۱۵۶	مسیر فرسودگی شغلی - انگیزش شغلی

ضرایب مسیر باید از لحاظ علامت، بزرگی و معناداری مورد بررسی قرار گیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان‌دهنده اثرات مثبت (روابط مستقیم بین دو سازه) یک سازه بر سازه دیگر است در صورتی که علامت منفی نشان‌دهنده اثرات منفی (روابط معکوس) یک سازه بر سازه دیگر است. از نظر بزرگی، ضریب تأثیر یک سازه بر سازه دیگر با افزایش تعداد مسیرهای غیرمستقیم کاهش می‌یابد. اما در مورد معناداری ضرایب مسیر باید از t آماری استفاده شود. آخرین معیار ارزیابی مدل که در تحقیق به آن پرداخته می‌شود، t آماری است که با استفاده از آن می‌توان به فرضیات تحقیق نیز پاسخ داد.

ج. مقدار t آماری

پس از اجرای الگوریتم در نرم‌افزار، مقادیر t آماری بر روی مسیرهای موجود در مدل ظاهر می‌شود:



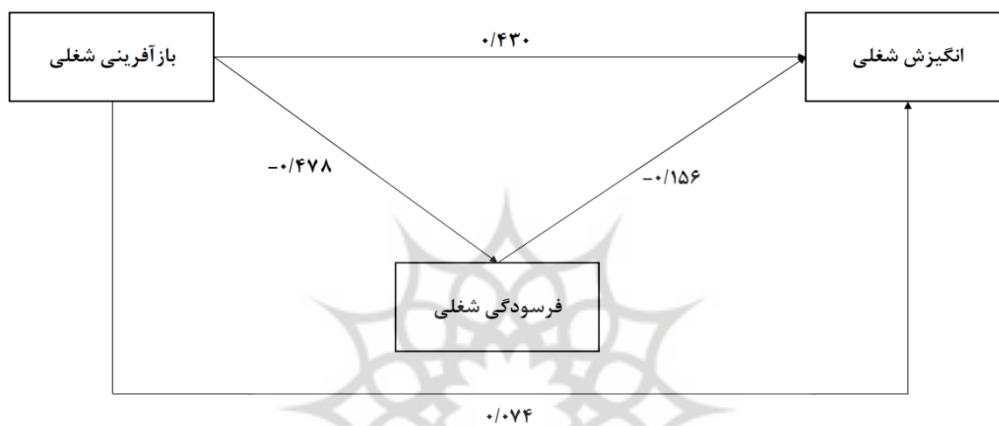
مقدار t آماری مدل تحقیق

در جدول زیر می توان خلاصه نتایج به دست آمده از فرضیات را ملاحظه نمود:

جدول خلاصه نتایج به دست آمده از بررسی فرضیات

فرضیه	ضریب مسیر	مقدار معناداری	بررسی
بازآفرینی شغلی - فرسودگی شغلی - انگیزش شغلی	۰/۰۷۴	۲/۰۶۰	تأیید
بازآفرینی شغلی - فرسودگی شغلی کارکنان	-۰/۴۷۸	۱۴/۹۱۵	تأیید
بازآفرینی شغلی - انگیزش شغلی	۰/۴۳۰	۱۵/۶۰۶	تأیید
فرسودگی شغلی - انگیزش شغلی	-۰/۱۵۶	۲/۰۷۸	تأیید

در نمودار زیر می توان خلاصه نتایج به دست آمده از فرضیات را ملاحظه نمود:



نمودار خلاصه نتایج به دست آمده از بررسی فرضیات

نتیجه بدست آمده بازآفرینی شغلی از طریق فرسودگی شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه بیان می‌دارد؛ بازآفرینی شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی با ضریب مسیر ۰/۰۷۴ بر انگیزش شغلی تأثیرگذار است و با توجه به این که مقدار معناداری این رابطه برابر با ۲/۰۶۰ به دست آمده است، لذا می‌توان عنوان نمود که این رابطه معنادار است. نتایج این فرضیه نشان داد بازآفرینی شغلی بر کاهش فرسودگی شغلی تأثیر دارد و کاهش فرسودگی شغلی بر افزایش انگیزش شغلی تأثیر می‌گذارد. در واقع به کمک بازآفرینی شغلی، کارکنان می‌توانند در شغل خود آزادی عمل داشته باشند و به نوآوری و خلاقیت بپردازند، کارهای روتین و تکراری خود را با فعالیت‌های ابداعی جایگزین نمایند و در قالب گروه کاری به انجام فعالیت بپردازند. این فعالیت‌ها، فرسودگی شغلی کارکنان را کاهش می‌دهد و زمانی که کارکنان در سازمان هدفمند باشند، مسلماً دارای انگیزش شغلی می‌شوند.

نتیجه بدست آمده بازآفرینی شغلی بر فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد. نتایج به دست آمده از این فرضیه عنوان می‌دارد هر اندازه بازآفرینی شغلی بیشتر باشد، فرسودگی شغلی کاهش می‌یابد. به این معنی که کارکنان زمانی که آزادی عمل و استقلال کاری داشته باشند و همچنین شرایط سازمانی به گونه‌ای باشد که کارکنان در روند برنامه‌های سازمانی و ارائه نظرات و پیشنهادات به منظور بهبود عملکرد سازمانی در ارتباط با مدیران اصلی سازمان باشند، کمتر دچار زوال شخصیت می‌شوند. همچنین زمانی که کارکنان در گروه‌های کاری به انجام فعالیت بپردازند، می‌توان این انتظار را داشت که خستگی عاطفی کمتر گریبان‌گیر کارکنان خواهد شد و لذا لازم است که در سازمان بازآفرینی شغلی وجود داشته باشد تا بتوان از فرسودگی شغلی آن‌ها کاست.

نتیجه بدست آمده بازآفرینی شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه نشان داد بازآفرینی شغلی بر انگیزش شغلی با ضریب اثر ۰/۴۳۰ تأثیرگذار است و این تأثیرگذاری معنادار است، چرا که مقدار معناداری این رابطه بزرگتر از ۱/۹۶ به دست آمده است (۱۵/۶۰۶). زمانی که بازآفرینی شغلی در سازمان وجود داشته باشد، کارکنان اجازه تصمیم‌گیری و ارائه نظرات و پیشنهادات خود را دارند. همچنین کارکنان در قالب گروه‌های کاری به انجام فعالیت می‌پردازند و این گروهی کار کردن می‌تواند برای کارکنان ایجادکننده انگیزه باشد و همچنین زمانی که کارکنان برای

خود تصمیم گیری می کنند و اجازه ابداع و نوآوری دارند، مسلماً از سوی مدیریت به دلیل نوآوری های پیشنهادی تشویق و تحسین می شوند و این اتفاق می تواند برای آن ها ایجادکننده انگیزش شغلی باشد.

نتیجه بدست آمده فرسودگی شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه نشان داد که فرسودگی شغلی با ضریب $-0/156$ بر انگیزش شغلی کارکنان تأثیرگذار است و این تأثیرگذاری معنادار ارزیابی می شود چرا که سطح معناداری به دست آمده برای این رابطه بزرگتر از $1/96$ می باشد ($2/078$). نتایج این فرضیه ثابت می کند زمانی که فرسودگی شغلی در سازمانی زیاد شود، انگیزش شغلی کاهش می یابد. به این معنی که زمانی که به آن چه که می خواهد دست نیابد؛ دچار زوال شخصیتی شود و یا دچار خستگی عاطفی شود، باعث می شود که انگیزه شغلی این افراد به شدت کاهش پیدا کند و انگیزه ای برای ادامه فعالیت در سازمان و یا انجام درست فعالیت های شغلی خود نداشته باشد. لذا لازم است که تا جایی که امکان دارد، عواملی که موجب فرسودگی شغلی کارکنان می شود را کاهش داد تا با کاهش انگیزش شغلی آن ها مواجه نشود.

نتیجه گیری

موضوع انگیزش از مقوله های مهم و حیاتی در سازمان های امروزی است. تا زمانی که نیروی انسانی از انگیزش شغلی قابل قبول برخوردار نباشد، سایر فعالیت های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت. این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر بازآفرینی شغلی بر انگیزش شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی، می باشد و از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی بودند که از میان آن ها ۲۶۰ نفر انتخاب و پرسشنامه های استاندارد بین آن ها توزیع گردید و از میان پرسشنامه های توزیع شده، تعداد ۲۲۱ پرسشنامه برگشت داده شد و تحلیل ها بر روی این پرسشنامه ها انجام داد. تحلیل پرسشنامه های جمع آوری شده به کمک نرم افزارهای SPSS و PLS انجام شد و نتایج تحقیق حامی از تأیید تمامی فرضیه های تحقیق بود. به طوری که نتایج نشان داد بازآفرینی شغلی از طریق فرسودگی شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد بازآفرینی شغلی بر فرسودگی شغلی و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیرگذار است و در نهایت نتایج نشان داد فرسودگی شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی تأثیر معناداری دارد.

پیشنهادات کاربردی

- با توجه به نتایج به دست آمده لازم است به بازآفرینی شغلی اهمیتی بیشتر داده شود و کارکنان چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی آزادی عمل به منظور بازآفرینی شغلی داشته باشند.
- پیشنهاد می شوند که تمامی عواملی که منجر به فرسودگی شغلی کارکنان می شود، شناسایی شود و با برنامه ریزی مطلوب در جهت کاهش این عوامل اقدام شود.
- به کارکنان در دانشگاه اجازه داده شود که روش های جدید کاری را برای بهبود شرایط شغلی شان؛ معرفی نمایند و در صورتی که مورد تأیید مدیریت و همچنین منطبق بر اهداف سازمانی بود در فعالیت های خود کاربردی نمایند.
- به کارکنان این اجازه داده شود که رویه های شغلی شان را کوتاه تر نمایند و همچنین وظایفشان را ساده تر نمایند تا بتوانند بهره وری و بازده بیشتری داشته باشند.
- به کارکنان اختیارات زیادی در خصوص نحوه انجام فعالیت هایشان داده شود تا بتوانند با آزادی عمل بیشتر در رابطه با محیط کاری، چیدمان فضای کاری و همچنین نحوه انجام وظایف و تغییر شرایط کاری خود تصمیم گیری نمایند.
- برای کارکنان این تمکان فراهم شود تا به صورت گروهی با همکاران؛ تصمیم گیری کنند و برخی فرایندهای کاری را به منظور بهبود کارایی، تغییر دهند.
- به عنوان تیمی از همکاران، به کارکنان اجازه داده شود که نحوه چیدمان تجهیزات را به سلیقه خودشان تغییر دهند.

- کارکنان در گروه‌های کاری و به‌عنوان همکاران فعال در یک واحد، اختیارات زیادی در خصوص نحوه انجام وظایف داشته باشند.
 - شرایط کاری کارکنان به گونه ای باشد که افراد از لحاظ عاطفی احساس دلزدگی نداشته باشند.
 - لازم است که از کارکنان در رابطه با همکاران آن‌ها و میزان تعامل با همکارانشان نظرسنجی شود و کارکنان که با یکدیگر سازش ندارند و یا ایده‌هایی کاملاً متفاوت دارند، در واحدهای جداگانه ای به کار گرفته شوند تا این اختلاف‌ها، باعث تعارض و بحث و جدل در سازمان نشود.
 - آینده شغلی برای کارکنان ترسیم شود و به آن‌ها یادآوری شود که در صورت سخت‌کوشی و انجام وظایف خود می‌توانند مزایای مادی و معنوی دریافت کنند (افزایش حقوق و ارتقای شغلی).
- لازم است که تناسب بین شغل و شاغل وجود داشته باشد تا بتوان نتایج مطلوب‌تر از کارکنان دریافت نمود. به این طریق که تا زمانی که کارکنان نتوانند خود را با شغل خود تطبیق دهند، نمی‌توان انتظار بهبود عملکرد سازمانی را داشت. لذا لازم است که قبل از احراز شغلی، کارکنان از لحاظ تطابق با شغلشان روان‌سنجی شوند.

منابع و مراجع

- ۱- آبی حسن‌پور، ملیحه. پور، سمیرا. غیور باغبانی، سید مرتضی. (۱۳۹۷). تبیین نقش خودکارآمدی در رابطه بین فرسودگی شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول. سال دهم. شماره ۲۰. صص ۲۰۲-۱۸۰. صفحه ۲۷.
- ۲- ارشدی، نسرين. نیسی، عبدالکاظم. اسماعیلی سودرجانی، ایمان. (۱۳۹۲). نقش واسطه‌ای انگیزش شغلی در رابطه بین فرسودگی عاطفی و عملکرد شغلی بر اساس الگوی حفظ منابع. مجله علوم رفتاری. دوره هفتم. شماره ۴. صص ۳۳۷-۳۴۵. صفحه ۳۶.
- ۳- انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۳۹۴). رابطه انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره‌وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان. مجله مدیریت و بهره‌وری، سال هشتم. شماره ۳۲. صص ۱۹۰-۱۷۱. صفحه ۲۲.
- ۴- بابایی، محمدرضا. سجادی، معصومه‌السادات. عسکری زاده، قاسم. (۱۳۹۹). رابطه التزام عملی به اعتقادات مذهبی و سرسختی روان‌شناختی با فرسودگی شغلی در معلمان مدارس استثنایی کودکان شهر کرمان در سال ۱۳۹۴. مجله پژوهش در دین و سلامت. صص ۴۷-۵۹، صفحه ۲۷ و ۳۳ و ۷۳ و ۷۴.
- ۵- باقر سلیمی، سعید. آزاده، سعید. (۱۳۹۳). تاثیر فرسودگی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با تاکید بر مدل فن جیو و جینک تسای: پژوهشی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان. فصلنامه دیدگاه شماره تابستان. صص ۱۱۹-۸۹، صفحه ۲۵ و ۲۸ و ۳۳ و ۳۶.
- ۶- حسن زاده، کاظم. سهرابی، آرزو. فیاضی، مرجان. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر جو اخلاقی سازمانی بر فرسودگی شغلی با تاکید بر نگرش کارکنان بانک مسکن استان تهران. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره شانزدهم. شماره ۲. صص ۴۳۹-۴۶۰. صفحه ۲۶ و ۷۴.
- ۷- حمزییان، عظیم. کشاورز، محمد. (۱۳۹۸). بررسی رابطه ادراک از سیاست‌های سازمانی بر تحریک، انگیزش درونی و تاثیر آن بر خوشبختی دنیوی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال هشتم. شماره ۱. صص ۱-۲۴. صفحه ۲۳.
- ۸- حیاتی، داوود. ارشدی، نسرين. نیسی، عبدالکاظم. (۱۳۹۱). اثر خشنودی از درآمد بر قصد ترک شغل: نقش واسطه‌ای خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش شغلی. مجله دست آوردهای روان‌شناختی (علوم تربیتی و روان‌شناسی). دوره چهارم. شماره ۱. صص ۱۹-۴۲. صفحه ۲.
- ۹- شفیق آبادی، عبدالله. (۱۳۹۰). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌ای انتخاب شغل. چاپ نهم، تهران، انتشارات رشد.
- ۱۰- شکوه، زهرا. نیک‌پور، امین. (۱۳۹۷). تاثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت عمومی. صص ۱-۲۱، صفحه ۱۷.

۱۱- شکیب، بهناز. عالمی، عطیه. (۱۳۹۶). تحلیل نقش سکوت سازمانی بر انگیزش کارکنان سازمان‌های خصوصی اصفهان، کنفرانس علمی مدیریت، اقتصاد کاربردی و تجارت، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی. صفحه ۳.

۱۲- صفایی موحد، سعید. ریخته‌گرزاده، مرتضی. (۱۳۹۷). تاثیر استفاده از بازی وار سازی بر انگیزش و یادگیری کارکنان در دوره آموزشی مدیریت مشارکتی شرکت نفت و گاز پارس استان تهران، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم. شماره ۱۶. صص ۷۹-۹۶. صفحه ۱۹.

۱۳- طباطبایی، محسن. نسیم سبحان، سعید. افزاره، عباس. (۱۳۹۷). الگوریتم حل مسئله فرسودگی شغلی در کارگران تولید. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال هفتم. شماره ۳. صص ۲۸-۱، صفحه ۳۰ و ۳۱ و ۳۵ و ۳۷.

- 14- Ambrose.S. C., Rutherford,B. N., S hepherd, C. D.,& Tashchian, A.(2014). Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout:An exploratorystudy, *Journal Industrial Marketing Management*, 43 : 1070-1078.
- 15- Arora M, Diwan AD, Harris IA. (2013). Burnout in orthopaedic surgeons: a review. *ANZ J Surg* 2013; 83(7-8): 512-5.
- 16- Bianchi R., Schonfeld I. S. & Laurent E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*. 36, 28-41.
- 17- Bickerton, G. R. (2013). Spiritual Resources as Antecedents of Work Engagement among Australian Religious Workers.
- 18- Blom, V., Bodin, L., Bergström, G. & Svedberg, P. (2016). Applying the Demand-controlsupport model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 110-122.
- 19- Cary, T (2012) working at sea and psychosocial health problems report of international maritime Health Association workshop, travel medicine and infectious disease ,10-19.
- 20- Chen, C. Y., Chen, C. H. V. & Li, C. I. (2013). The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being. *Journal of religion and health*, 52(2), 418-438.
- 21- Cheng, J.Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*. (72): 78–85.
- 22- Cheng, Y., Huang, H. Y., Li, P. R. & Hsu, J. H. (2011). Employment insecurity, workplace justice and employees' burnout in Taiwanese employees: A validation study. *International Journal of Behavioral Medicine*, Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21380932> . Accessed 14 Oct 2011.
- 23- Cheung, T. & Yip, P. S. (2015). Depression, anxiety and symptoms of stress among Hong Kong nurses: a cross-sectional study. *International journal of environmental research and public health*, 12(9), 1072-1110.
- 24- Cho, Y.N., Rutherford, B.N & Park, J.K, (2013). "The impact of emotional labor in a retail environment", *Journal of Business Research*, 2013: 66, 670-677.