

تأثیر محیط کار مسموم بر دلبستگی شغلی کارکنان با نقش میانجی حمایت سازمانی و رفاه کارکنان

(مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران)

بهزاد پاکباز^۱

محمد رضا بابائی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۲/۰۷

چکیده

یکی از سازمان های مهم کشور که سال های متمادی با دزدگی و عدم رضایت کارکنان مواجه است، سازمان آموزش و پرورش می باشد. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر محیط کار مسموم بر دلبستگی شغلی کارکنان با نقش میانجی حمایت سازمانی و رفاه کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران) می باشد. این پژوهش به لحاظ طبقه بندی بر مبنای هدف، کاربردی است و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به تعداد ۳۰۰ نفر می باشد. نمونه گیری این پژوهش از روش تصادفی ساده است. حداقل حجم نمونه مورد نیاز با توجه به فرمول کوکران برابر ۱۶۹ نفر می باشد. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه های استاندارد بوده و داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار spss و Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفتند و با کمک مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق بررسی شدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد؛ محیط کار مسموم بر دلبستگی شغلی کارکنان با نقش میانجی حمایت سازمانی و رفاه کارکنان تأثیر معنی دار دارد.

کلمات کلیدی

محیط کار مسموم، دلبستگی شغلی کارکنان، حمایت سازمانی، رفاه کارکنان.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد یادگار امام (ره)، گروه مدیریت. (pakbaz.37.n@gmail.com)

۲. هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد یادگار امام (ره)، گروه مدیریت. (mb6058854@gmail.com)

۱. مقدمه

انسان به عنوان موجودی اجتماعی از نظر جسمی و روحی، به محیط خود وابسته است. چنانچه در محیطی با فضایی حاکی از اعتماد قرار گیرد، احساس اطمینان روانی بالاتری خواهد داشت و نیاز او از لحاظ روانی بیشتر ارضا گشته و همین باعث میشود تا خلاقانه تر و فعالتر در حوزه وظایفش وارد شود و فردی موفق و اثربخش باشد (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۷). همینطور محیط کار مسموم می تواند اثرات منفی در پی داشته باشد. آزار و اذیت محل کار، قلدری در محل کار و طرد شدن از محل کار مواردی از محیط مسموم می باشد (لوو و همکاران، ۲۰۰۸). چنین محیطی آسیب قابل توجهی برای انگیزه و دلبستگی شغلی کارکنان است و مطالعات قبلی نشان داده اند که یک محیط کار مسموم نقش منفی در دلبستگی شغلی کارکنان دارد (سما و همکاران، ۲۰۲۰؛ امین و همکاران، ۲۰۲۰).

دلبستگی شغلی کارکنان که به تعهد نشان داده شده توسط کارکنان نسبت به شغل و سازمانشان اشاره دارد، به یک دارایی مهم برای سازمان ها تبدیل شده است که به دنبال سازگاری با یک محیط نامطمئن هستند (کوثر و همکاران، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، توجه بیشتری در میان نظریه پردازان رفتار سازمانی به عوامل شخصی و موقعیتی که بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر می گذارد، وجود دارد (رسول و همکاران، ۲۰۱۹). چنین تحقیقاتی به طور فزاینده ای بر عوامل شخصی، در یک زمینه اجتماعی یا گروهی متمرکز شده است که تمایل دارند بر سطوح تعامل تأثیر بگذارند (وو و وو، ۲۰۱۹). متغیرهای دیگر، مانند فرهنگ سازمانی (بردی و همکاران، ۲۰۱۶)، رابطه با رؤسا و ویژگی های شغلی (کیم و کیم، ۲۰۲۰) نیز به طور معمول مورد تحقیق قرار می گیرند.

در این راستا، محیط سازمانی یک موضوع بسیار مهم است. محیط کار مسموم به رفتار ظالمانه و اغلب خشونت آمیز با افراد اشاره دارد و ایمنی و سلامت کارکنان را به خطر می اندازد (رسول و همکاران، ۲۰۲۱). تأثیر محیط کار مسموم ممکن است در هر سازمانی احساس شود، اما به دلایل شخصی، تعداد بسیار کمی از کارکنان حاضر به شکایت رسمی علیه چنین رفتاری هستند (تیلور و رو، ۲۰۱۱). این اجتناب و سکوت توسط قربانیان محیط های مسموم محل کار، توجه و مطالعه چنین حوادثی را توسط محققان دشوار می کند (برکیوست و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، به اتفاق آرا اذعان می شود که قربانیان خشونت از کمبود رفاه رنج می برند. بهزیستی کارکنان در اینجا به احساس خوشبختی بر اساس احساس امنیت و رضایت در افراد اشاره دارد (آوی و همکاران، ۲۰۱۰).

محیط کار مسموم توصیفی از رابطه بین کارکنان و محل کار است (آزوما و همکاران، ۲۰۱۵). دو نوع محیط کار وجود دارد که قبلاً توسط محققان شناسایی شده بود: محیط کار مشارکتی و محیط کار مسموم. محیط کار مشارکتی

¹ Luo et al.

² Samma et al.

³ Amin et al.

⁴ Koser et al.

⁵ Rasool et al.

⁶ Wu, T.-J. and Wu, Y.J

⁷ Birdi et al.

⁸ Kim, Y.J and Kim, J

⁹ Taylor and Rew

¹ Berquist et al.

¹ Avey et al.

¹ Azuma et al.

مکانی دوستانه با ترکیب مناسبی از لذت، مشارکت و رفتار شهروندی سازمانی است (ولف و همکاران، ۲۰۱۷^۳). محیط کار مسموم با خودشیفتگی؛ رهبری تهاجمی؛ رفتار تهدید آمیز مدیران و همکاران؛ و آزار و اذیت، قلدری و طردشدگی تعریف می شود. عدم تعادل جسمی و روانی به طور منظم در محیط های مسموم مشاهده می شود که به دلیل ریشه های عمیق سطوح بالای استرس و فرسودگی شغلی نگران کننده است و منبع فشار روانی بر سلامت کارکنان است. فشارهای کاری، رفتار کاری معکوس در محل کار ایجاد می کند و کارایی سازمان را از بین می برد (انجوم و مینگ، ۲۰۱۸^۴). پس از بررسی متون گسترده و بر اساس تئوری حفاظت از منابع^۵ این مطالعه بر عوامل زیر در محیط کار مسموم تمرکز دارد: (۱) آزار و اذیت محل کار، (۲) قلدری در محل کار و (۳) طرد شدن در محل کار. این عوامل به شرح زیر مشخص می شوند: (۱) آزار و اذیت محل کار به همسالان و سرپرستانی اشاره دارد که کارکنان را تهدید می کنند و بد رفتار می کنند. (۲) قلدری در محل کار به این معنی است که یک فرد در هر موقعیتی توسط یک گروه یا یک فرد مورد بد رفتاری قرار می گیرد، مانند آزار و اذیت اینترنتی؛ و (۳) طرد شدن محل کار به عنوان تنهایی کارکنان در محل کار تعریف می شود. نتایج طرد شدن از محل کار باعث افزایش جابجایی کارکنان و نارضایتی شغلی می شود (رسول و همکاران، ۲۰۲۱).

دلبستگی شغلی کارکنان منبع ارتباط فیزیکی و عاطفی بین کارکنان و سازمان است. اهداف شخصی کارکنان را با چشم انداز سازمان همسو می کند که بهره وری کارکنان و در نتیجه سازمان را افزایش می دهد. یک کارمند متعهد به خوبی با چشم انداز و مأموریت سازمان از نظر عاطفی در ارتباط است. یک کارمند متعهد با نگرش متمرکز کار خواهد کرد که باعث ایجاد اعتبار و ارزش سازمان می شود. دلبستگی شغلی کارکنان روشی مثبت برای جلوگیری از فرسودگی و از کار افتادن کارکنان است (باکر و آلبراشت، ۲۰۱۸^۶).

وجود یک محیط کار مسموم بر جنبه های مختلف کارکنان، مانند استرس و دلبستگی، تأثیرات منفی دارد. با این حال، متغیرهای واسطه ای خاص می توانند این اثرات منفی را کاهش دهند. ادبیات پژوهش حمایت سازمانی و رفاه کارکنان را موثر می داند. در مطالعه ای در مورد محیط کار مسموم و رابطه آن با استرس کاری نشان داده شد که حمایت سازمانی تأثیر مثبتی بر بازده کارکنان دارد که باعث بهبود تعهد و عملکرد کارکنان در محل کار می شود. همچنین مشخص شده است که وقتی حمایت سازمانی از کارکنان ارائه می شود، ارزیابی شناختی و عاطفی آنها از سازمانشان تقویت می شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰^۷). همچنین بر اساس مطالعات متعددی محیط کار مسموم بر رفاه کارکنان تأثیر منفی می گذارد. مطالعات متعدد ارتباط مثبتی را بین قلدری در محل کار و رفاه ضعیف نشان داده اند. قلدری در محل کار منجر به استرس بیشتر و سطح رضایت کمتری در بین کارکنانی می شود که در معرض آن قرار گرفته اند. طرد شدن از محل کار نیز به طور منفی با رفاه کارکنان مرتبط است زیرا منجر به افزایش سطوح تنش شغلی و خستگی عاطفی می شود (راجالینگام، ۲۰۲۰^۸؛ دوس سانتوس، ۲۰۲۰^۹).

¹ Wolf et al. 3

¹ Anjum and Ming 4

¹ conservation of resources (CÖR) theory

¹ Bakker, A.B.; Albrecht, 6

¹ Wang et al. 7

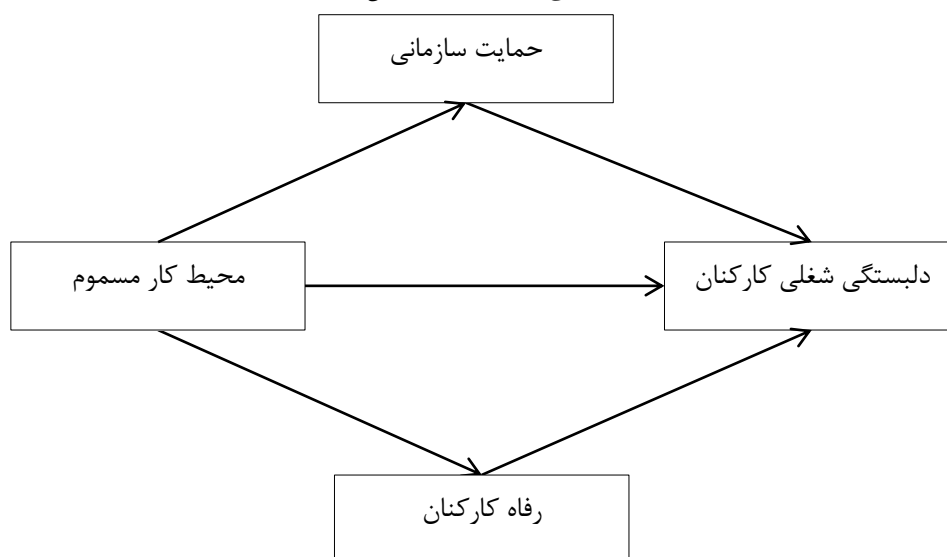
¹ Rajalingam 8

¹ Dos Santos 9

یکی از سازمان های مهم کشور که سال های متمادی با دلزدگی و عدم رضایت کارکنان مواجه است، سازمان آموزش و پرورش می باشد. دلایل زیادی برای این چالش عنوان شده است که افت شدید توان مالی و مشکلات اقتصادی از مهم ترین آن هاست؛ اما با مقایسه کارکنان این سازمان با سایر سازمان ها می توان متوجه شد که عدم دلبستگی شغلی و نارضایتی کارکنان این سازمان تنها به این علت نیست و درصد معدودی از کارکنان دولتی حقوق و مزایای بیشتری کسب می نمایند؛ بنابراین لازم است که عوامل موثر بر دلبستگی شغلی کارکنان مورد بررسی بیشتر قرار گیرد. بر این اساس در این پژوهش با بررسی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به این سوال پاسخ خواهیم داد که محیط کار مسموم بر دلبستگی شغلی کارکنان با نقش میانجی حمایت سازمانی و رفاه کارکنان چه تاثیری دارد؟

۲. فرضیه های تحقیق

مدل پژوهش برگرفته از رسول و همکاران (۲۰۲۱) می باشد که در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱): مدل نظری تحقیق

منبع: رسول و همکاران (۲۰۲۱)

بر اساس مدل پژوهش فرضیه های زیر مطرح می گردد:

- فرضیه اول: محیط کار مسموم بر دلبستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد.
- فرضیه دوم: محیط کار مسموم بر حمایت سازمانی تاثیر معنی داری دارد.
- فرضیه سوم: محیط کار مسموم بر رفاه کارکنان تاثیر معنی داری دارد.
- فرضیه چهارم: حمایت سازمانی بر دلبستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد.
- فرضیه پنجم: رفاه کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

۳. تعاریف متغیرها

محیط کار مسموم:

محیط کار مسموم به رفتار ظالمانه و اغلب خشونت آمیز با افراد اشاره دارد و ایمنی و سلامت کارکنان را به خطر می اندازد. مورد آزار و اذیت واقع شدن در محل کار، مواجهه با قلدری فرد یا گروهی از سایر کارکنان در محل کار و طرد شدن و احساس تنهایی در محل کار نشانه های مهم محیط کار مسموم می باشد (رسول و همکاران، ۲۰۲۱).

دلبستگی شغلی کارکنان:

دلبستگی شغلی درجه ای که بر حسب آن فرد به طور روانشناختی مجذوب، درگیر و مرتبط با شغل کنونی اش است، اشاره دارد. همچنین میزان تعهد نشان داده شده توسط کارکنان نسبت به شغل و سازمانشان نیز تعریف شده است (رسول و همکاران، ۲۰۲۱).

حمایت سازمانی:

احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنها است (رسول و همکاران، ۲۰۲۱).

رفاه کارکنان:

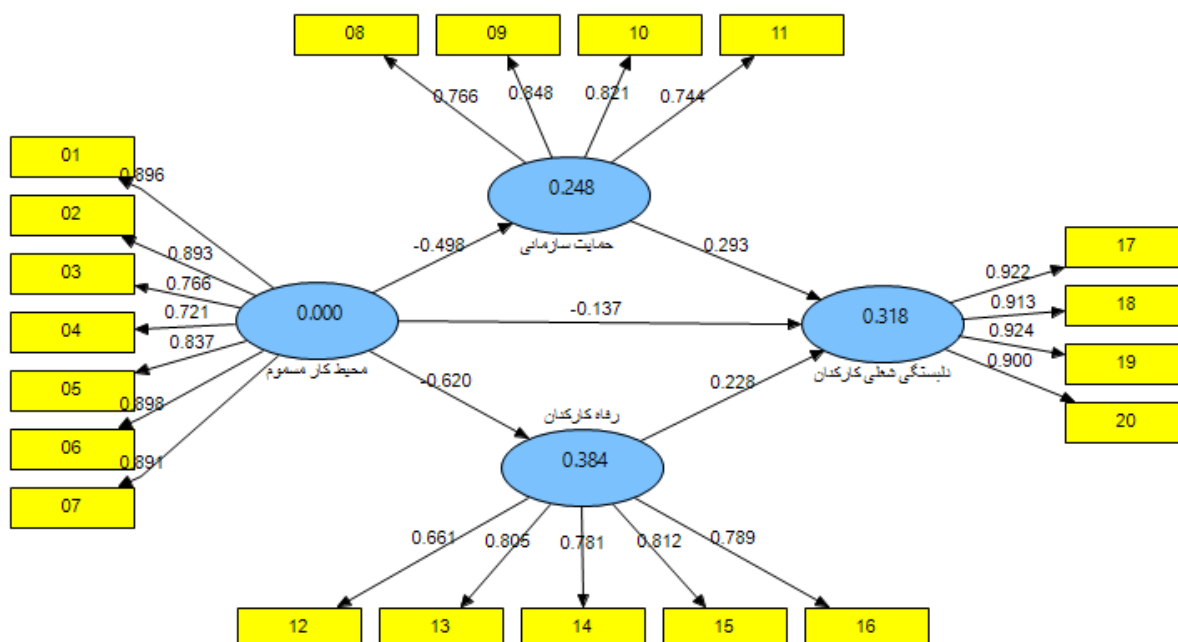
مجموعه عملیاتی است که باعث حل مشکلات کارکنان شده و نیازهای داخل و خارج سازمانی آنها اعم از نیازهای مادی و معنوی و روانی را حتی المقدور مرتفع می سازد و آنها را از نظر جسمانی و روانی سالم نگاه می دارد (رسول و همکاران، ۲۰۲۱).

۴. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ روش توصیفی- همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی می باشد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به تعداد ۳۰۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. بر اساس فرمول کوکران ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه می باشد. محیط کار مسموم توسط ۷ سوال، دلبستگی شغلی کارکنان توسط ۴ سوال، حمایت سازمانی توسط ۴ سوال، رفاه کارکنان توسط ۵ سوال برگرفته از پژوهش رسول و همکاران (۲۰۲۰) بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرت سنجیده می شود. برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می شود. پس از جمع آوری داده ها ابتدا با استفاده از تکنیک های آمار توصیفی به توصیف داده ها پرداخته می شود. در این راستا، از جداول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص های مرکزی و پراکندگی از قبیل میانگین، میانه، مد، انحراف معیار و ... استفاده می شود. در آمار استنباطی به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. روش آماری مورد استفاده در این پژوهش جهت آزمون فرضیه ها، مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار smartpls می باشد.

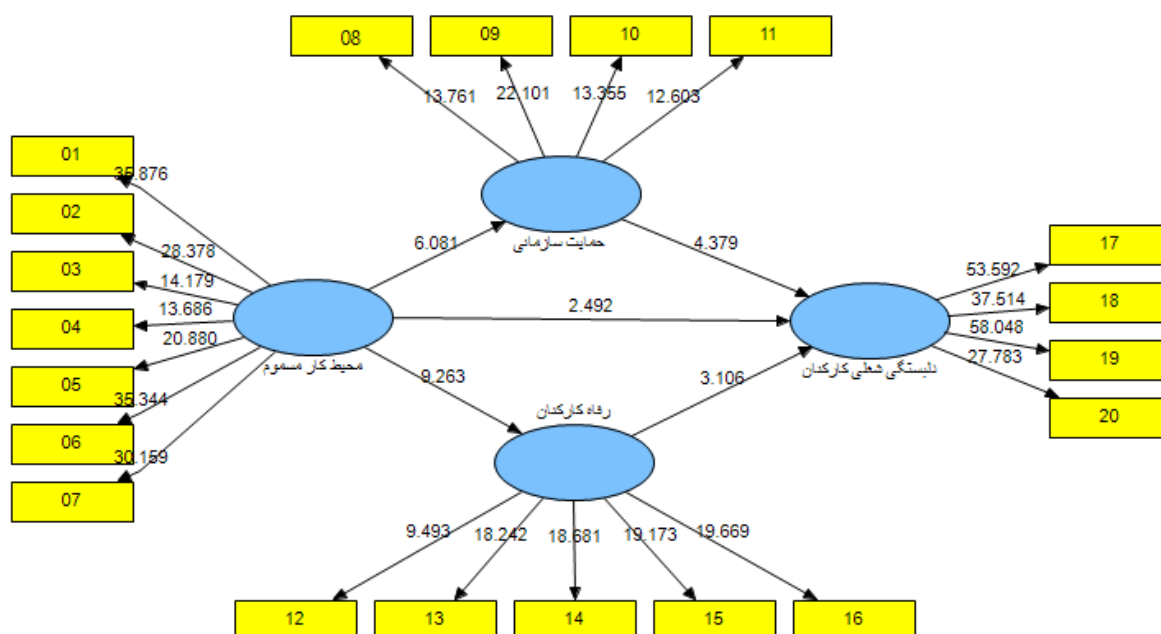
۵. یافته های تحقیق

شکل (۲) نشان دهنده اجرای مدل تحقیق است. این مدل به منظور آزمون فرضیه های تحقیق بکار می رود. در این شکل ضرایب مسیر و بارهای عاملی مشاهده می شود.



شکل ۴-۵: ضرایب تاثیر

شکل (۳) معنی داری ضرایب تاثیر مدل تحقیق را نشان می دهد. اعداد نمایش داده شده آماره تی می باشند که جهت رد و قبول فرضیه ها استفاده می شوند. بدین صورت که آماره تی بدست آمده را با عدد بحرانی مقایسه می کنیم. عدد بحرانی در این جا عدد ۱,۹۶ است. بنابراین هرگاه قدر مطلق آماره آزمون بزرگتر از ۱,۹۶ باشد آنگاه نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار دارد و بنابراین فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل در سطح معنی داری ۵ درصد پذیرفته می شود.



شکل (۳): معنی داری ضرایب تاثیر

بر اساس شکل های (۲) و (۳) خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها به صورت زیر می باشد.

جدول (۱): نتایج آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه	معنی داری	ضریب تاثیر	فرضیه
تایید	۲,۴۹۲	-۰,۱۳۷	فرضیه فرعی اول: محیط کار مسموم بر دل‌بستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۶,۰۸۱	-۰,۴۹۸	فرضیه فرعی دوم: محیط کار مسموم بر حمایت سازمانی تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۹,۲۶۳	-۰,۶۲۰	فرضیه فرعی سوم: محیط کار مسموم بر رفاه کارکنان تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۴,۳۷۹	۰,۲۹۳	فرضیه فرعی چهارم: حمایت سازمانی بر دل‌بستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد.
تایید	۳,۱۰۶	۰,۲۲۸	فرضیه فرعی پنجم: رفاه کارکنان بر دل‌بستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد.

۵. نتیجه گیری

فرضیه اول تحقیق بیان می دارد که محیط کار مسموم بر دل‌بستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۲,۴۹۲) مربوط به ضریب استاندارد (-۰,۱۳۷) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض مقابل قرار دارد. در نتیجه فرضیه اول تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ضریب مسیر بدست آمده در واقع پیش بینی می کند که اگر محیط کار مسموم به اندازه یک واحد افزایش (کاهش) یابد در نتیجه، دل‌بستگی شغلی کارکنان به اندازه ۰,۱۳۷ واحد کاهش (افزایش) خواهد یافت. همراستا با نتیجه ای که در این فرضیه بدست آمد، عزیزآبادی (۱۳۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که جو سازمانی مسموم تاثیر مثبت و معناداری بر ترک خدمت کارکنان دارد. همچنین رسول و همکاران (۲۰۲۱) نیز به نتایج مشابه این فرضیه دست یافت. فرضیه دوم تحقیق بیان می دارد که محیط کار مسموم بر حمایت سازمانی تاثیر معنی داری دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۶,۰۸۱) مربوط به ضریب استاندارد (-۰,۴۹۸) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض مقابل قرار دارد. در نتیجه فرضیه دوم تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ضریب مسیر بدست آمده در واقع پیش بینی می کند که اگر محیط کار مسموم به اندازه یک واحد افزایش (کاهش) یابد در نتیجه، حمایت سازمانی به اندازه ۰,۴۹۸ واحد کاهش (افزایش) خواهد یافت. همراستا با نتیجه ای که در این فرضیه بدست آمد، رسول و همکاران (۲۰۲۱) نیز به نتایج مشابه این فرضیه دست یافت و نشان داد که محیط کار مسموم بر حمایت سازمانی تاثیر معنی داری دارد. همچنین در تضاد با نتیجه ای که در این تحقیق بدست آمد، اکبریان مسجدبری (۱۴۰۰) نشان دادند که محیط کار سمی بر حمایت سازمانی تأثیر معناداری ندارد. فرضیه سوم تحقیق بیان می دارد که محیط کار مسموم بر رفاه کارکنان تاثیر معنی داری دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۹,۲۶۳) مربوط به ضریب استاندارد (-۰,۶۲۰) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض مقابل قرار دارد. در نتیجه فرضیه سوم تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ضریب مسیر بدست آمده در واقع پیش بینی می کند که اگر محیط کار مسموم به اندازه یک واحد افزایش (کاهش) یابد در نتیجه، رفاه کارکنان به اندازه ۰,۶۲۰ واحد کاهش (افزایش) خواهد یافت. همراستا با نتیجه ای که در این فرضیه بدست آمد، اکبریان مسجدبری (۱۴۰۰) نشان دادند که محیط کار سمی بر رفاه کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین رسول و همکاران (۲۰۲۱) نیز به نتایج مشابه این فرضیه دست یافت. فرضیه چهارم تحقیق بیان می دارد که حمایت سازمانی بر دل‌بستگی شغلی کارکنان تاثیر معنی داری دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۴,۳۷۹) مربوط به ضریب استاندارد (۰,۲۹۳) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض مقابل قرار

دارد. در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ضریب مسیر بدست آمده در واقع پیش بینی می کند که اگر حمایت سازمانی به اندازه یک واحد افزایش (کاهش) یابد در نتیجه، دلبستگی شغلی کارکنان به اندازه ۰,۲۹۳ واحد افزایش (کاهش) خواهد یافت. همراستا با نتیجه ای که در این فرضیه بدست آمد، اکبریان مسجدری (۱۴۰۰) نشان دادند که حمایت سازمانی بر تعهد کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین علیدوستی و علوی (۱۳۹۷) به این نتیجه رسید که بین میانگین نمره حمایت سازمانی و دلبستگی شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رسول و همکاران (۲۰۲۱) نیز به نتایج مشابه این فرضیه دست یافت. در تحقیقی دیگر زارعی (۱۳۹۸) نیز نشان داد که اثر مستقیم حمایت سازمانی ادراک شده بر نیت ترک خدمت معنی داراست. ایمران و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود نشان داد که حمایت سازمانی درک شده با دلبستگی کاری کارکنان ارتباط مثبتی دارد. فرضیه پنجم تحقیق بیان می دارد که رفاه کارکنان بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر معنی داری دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۳,۱۰۶) مربوط به ضریب استاندارد (۰,۲۲۸) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض مقابل قرار دارد. در نتیجه فرضیه پنجم تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ضریب مسیر بدست آمده در واقع پیش بینی می کند که اگر رفاه کارکنان به اندازه یک واحد افزایش (کاهش) یابد در نتیجه، دلبستگی شغلی کارکنان به اندازه ۰,۲۲۸ واحد افزایش (کاهش) خواهد یافت. همراستا با نتیجه ای که در این فرضیه بدست آمد، صالح زاده و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رفاه شغلی و خرده مقیاس های آن با دلبستگی شغلی کارکنان شهرداری شهرستان قائمشهر رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین رسول و همکاران (۲۰۲۱) نیز به نتایج مشابه این فرضیه دست یافت.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می گردد:

- ✓ مدیران و سرپرستان متناسب با توانمندی های کارمندان به آنها وظایف را محول نمایند.
- ✓ در صورتی که سرپرست می خواهد وظیفه جدید را به کارمند محول نماید، حتما می بایست راهنمایی های لازم و یا نیازمندی های آموزشی را به کارمند خود ارایه دهد تا آن وظیفه با کارایی بالاتری انجام شود.
- ✓ واحد آموزش سازمان می بایست، کارمندان را در بدو ورود، نیازسنجی آموزشی نمایند تا متناسب با کاستی هایی که فرد دارد، دوره های متناسب در نظر گرفته شود.
- ✓ واحد منابع سازمانی می بایست بر فرهنگ سازی احترام متقابل کارمندان اقدام کنند.
- ✓ آیین نامه پاداش و تنبیه برای کارمندان اجرایی شود تا کارمندان به این اطمینان برسند که اگر کارمندی اصول اخلاقی را رعایت نکرد، با ایشان برخورد می شود.
- ✓ سازمان می تواند به منظور منعطف کردن زمان کاری کارمندان خود از راهکارهای فناوری اطلاعات استفاده نماید. برای مثال کلیه اسناد و مدارک مورد نظر روی بستر ابری قرار بگیرد که کارمندان از هر جایی بتواند به آن دسترسی داشته باشد. یکی از این راهکارها به نام Nextcloud است که می تواند سازمانها را در این امر یاری نماید.
- ✓ دوره هایی در زمینه مدیریت استرس و حل تعارض وجود دارد که سازمان می تواند از اساتید این حوزه برای برگزاری کارگاه یکروزه دعوت نماید تا به کارمندان آموزشهای لازم در این زمینه ارایه شود.
- ✓ مدیران در نقش حمایت کننده ظاهر شوند و در هنگامی که کارمندان در انجام وظایف محوله دچار استرس شده اند، به ایشان کمک کند و یا شخص با تجربه ای را به عنوان مربی به این امر تخصیص بدهد.

منابع

- اسلامی، ق. رحیم نیا، ف. مرتضوی، س. خوراکیان، ع. (۱۳۹۷). علل رفتار زیر آب زنی در سازمان های بخش دولتی. فرایند مدیریت و توسعه. ۱۳۹۷؛ ۳۱ (۳): ۴۹-۸۴
- اکبریان مسجدبری، م (۱۴۰۰). واکاوی تأثیرات محیط کار سمی بر تعهد کارکنان با نقش واسطه ای حمایت سازمانی و رفاه کارکنان بیمارستان گلزار رشت. پایان نامه کارشناسی ارشد. مؤسسه آموزش عالی راهبرد شمال.
- زارعی، س. (۱۳۹۸). نقش واسطه ای دلبستگی شغلی در رابطه بین تعارض کار- خانواده و حمایت سازمانی ادراک شده با نیت ترک خدمت در کارکنان نظامی. فرهنگ مشاوره و روان درمانی. دوره ۱۰. شماره ۳۷ - شماره پیاپی ۳۷. صص ۱۷۱-۱۹۸.
- صالح زاده، ع. رجبی، س. صالحی امیری، س. شفیع زاده، م. رزاقی کوچکسرایبی، ف. امیریان بشلی، م (۱۴۰۰)، بررسی رابطه بیه رفاه شغلی و دلبستگی شغلی کارکنان شهرداری قائمشهر، هفتمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم، تهران
- عزیزآبادی، م. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر جو سازمانی مسموم، استرس شغلی و فرسودگی شغلی بر تمایل ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان اداره برق شهر مشهد). چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۳ (۲۹)، ۸۷-۹۷.
- علیدوستی، ف. علوی، ا. (۱۳۹۷). رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و دلبستگی شغلی در پرستاران بیمارستانهای آموزشی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد. پژوهش های مدیریت و حسابداری. شماره ی ۴۸. صص ۵۹-۴۹.
- کریمی، م. حسنی، ف. (۱۳۹۹)، بررسی رابطه حمایت سازمانی وهویت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان سازمان هواپیمایی کشوری، چهارمین کنگره ملی دوسالانه روان شناسی صنعتی و سازمانی، اهواز
- Amin, A.; Liu, Y.; Yu, J.; Chandio, A.A.; Rasool, S.F.; Luo, J.; Zaman, S. (2020). How does energy poverty affect economic development? A panel data analysis of South Asian countries. *Environ. Sci. Pollut. Res. Int.* 2020, 27, 31623–31635.
- Anjum, A.; Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *J. Model. Manag.* 2018, 13, 675–697.
- Avey, J.B.; Luthans, F.; Smith, R.M.; Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *J. Occup. Health Psychol.* 2010, 15, 17.
- Azuma, K.; Ikeda, K.; Kagi, N.; Yanagi, U.; Osawa, H. (2015). Prevalence and risk factors associated with nonspecific building-related symptoms in office employees in Japan: Relationships between work environment, Indoor Air Quality, and occupational stress. *Indoor Air* 2015, 25, 499–511.
- Bakker, A.B.; Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Dev. Int.* 2018, 23, 4–11.
- Berquist, R.; St-Pierre, I.; Holmes, D. (2018). Uncaring Nurses: Mobilizing Power, Knowledge, Difference, and Resistance to Explain Workplace Violence in Academia. *Res. Theory Nurs. Pract.* 2018, 32, 199–215.

- Birdi, K.; Leach, D.; Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *J. Prod. Innov. Manag.* 2016, 33, 19–35.
- De Clercq, D.; Haq, I.U.; Azeem, M.U. (2020). The relationship between workplace incivility and depersonalization towards co-workers: Roles of job-related anxiety, gender, and education. *J. Manag. Organ.* 2020, 26, 219–240.
- Dos Santos, L.M. Stress, (2020). Burnout, and Turnover Issues of Black Expatriate Education Professionals in South Korea: Social Biases, Discrimination, and Workplace Bullying. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 3851.
- Imran, M.Y.; Elahi, N.S.; Abid, G.; Ashfaq, F.; Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *J. Open Innovation. Technol. Mark. Complex.* 2020, 6, 82.
- Kim, Y.J.; Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Acad. Manag. J.* 2020, 63, 584–612.
- Luo, Y.; He, J.; Du, W.; Zeng, W.; Li, J.; Liu, Y. (2008). Survey on occupational hazards of 58 small industrial enterprises in Guangzhou city. *Chin. J. Ind. Med.* 2008, 21, 186–187
- Rajalingam, D. (2020). *The Impact of Workplace Bullying and Repeated Social Defeat on Health and Behavioral Outcomes: A Biopsychosocial Perspective*; University of Bergen: Bergen, Norway, 2020
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Rasool, S.F.; Samma, M.; Anjum, A.; Munir, M.; Khan, T.M. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: Empirical investigation from banking sector of china. *Int. Trans. J. Eng. Manag. Appl. Sci. Technol.* 2019, 10, 1–11.
- Samma, M.; Zhao, Y.; Rasool, S.F.; Han, X.; Ali, S. (2020). Exploring the Relationship between Innovative Work Behavior, Job Anxiety, Workplace Ostracism, and Workplace Incivility: Empirical Evidence from Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). *Healthcare* 2020, 8, 508.
- Taylor, J.L.; Rew, L. A systematic review of the literature: Workplace violence in the emergency department. *J. Clin. Nurs.* 2011, 20, 1072–1085.
- Wang, Z.; Zaman, S.; Rasool, S.F.; uz Zaman, Q.; Amin, A. (2020). Exploring the Relationships Between a Toxic Workplace Environment, Workplace Stress, and Project Success with the Moderating Effect of Organizational Support: Empirical Evidence from Pakistan. *Risk Manag. Healthc. Policy* 2020, 13, 1055–1067.
- Wolf, L.A.; Perhats, C.; Delao, A.M.; Clark, P.R. (2017). Workplace aggression as cause and effect: Emergency nurses' experiences of working fatigued. *Int. Emerg. Nurs.* 2017, 33, 48–52.
- Wu, T.-J.; Wu, Y.J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting. *Manag. Decis.* 2019, 57, 3200–3216.