

شناسایی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی کارمندان اداری شهرداری رشت و راهکارهای کاهش آن

حمیدرضا فضل طلب^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

چکیده

فرسودگی شغلی یکی از معضلات سازمان‌های امروزی به ویژه در بخش‌های خدماتی و دولتی است که منجر به کاهش کارایی و سلامت روان کارکنان می‌شود. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان اداری شهرداری رشت و ارائه راهکارهای کاربردی برای کاهش آن است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری شامل ۲۴۰ نفر از کارکنان پنج منطقه شهرداری رشت است. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه ماسلاچ (MBI) همراه با پرسشنامه عوامل سازمانی طراحی شده است. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS انجام شد. نتایج نشان داد فشار شغلی، حمایت اجتماعی، سبک رهبری و تضاد نقش به طور معناداری بر فرسودگی شغلی اثرگذارند. پیشنهاداتی جهت کاهش فرسودگی و بهبود شرایط کاری ارائه شده است.

واژگان کلیدی

فرسودگی شغلی، فشار شغلی، حمایت اجتماعی، سبک رهبری، تضاد نقش، شهرداری رشت

۱. کارشناس منابع انسانی. شهرداری رشت

مقدمه

فرسودگی شغلی به عنوان یک سندرم روانی-اجتماعی اولین بار توسط فرویدنبورگر (۱۹۷۴) مطرح شد و بعدها ماسلاچ و همکاران (Maslach & Jackson, 1981) آن را به سه بعد خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و کاهش کفایت فردی تقسیم‌بندی کردند. این پدیده در سازمان‌هایی با فشار کاری بالا، روابط ناسالم و عدم حمایت اجتماعی رایج است (Schaufeli et al., 2009). شهرداری‌ها به عنوان سازمان‌های خدماتی با مخاطبان زیاد و فشارهای متعدد کاری، از جمله محیط‌هایی هستند که فرسودگی در آن‌ها به صورت گسترده مشاهده می‌شود (Yousefi & Salehi, 1398). مطالعات متعددی در دانشگاه‌های معتبری همچون Harvard (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) و Stanford (Bakker & Demerouti, 2007) Oxford (Leiter & Maslach, 2004) نشان داده‌اند که عوامل محیط کاری، سبک رهبری، حمایت اجتماعی و تضاد نقش از عوامل کلیدی فرسودگی شغلی هستند. تحقیقات داخلی نیز مؤید اهمیت موضوع هستند؛ به طوری که رحیمی (۱۳۹۹) و قاسمی (۱۴۰۰) تأکید کرده‌اند که بهبود شرایط کاری و مدیریت منابع انسانی می‌تواند به کاهش فرسودگی کمک کند.

ادبیات تحقیق

فرسودگی شغلی و نظریه‌ها

فرسودگی شغلی به مجموعه‌ای از واکنش‌های روانی و جسمی گفته می‌شود که در اثر مواجهه با استرس‌های مزمن کاری به وجود می‌آید. (Maslach & Jackson, 1981) مدل «Job Demands-Resources» (Bakker & Demerouti, 2007) بیان می‌کند که فشارهای شغلی (Job Demands) و منابع شغلی (Job Resources) تعادل بین سلامت روان و عملکرد را تعیین می‌کنند.

مطالعه Schaufeli و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده است که فشار کاری زیاد، نبود حمایت اجتماعی و سبک رهبری ناکارآمد، عوامل اصلی فرسودگی شغلی هستند (Maslach & Leiter (2004) شش حوزه کاری مؤثر را شامل حجم کار، کنترل، پاداش، اجتماع، عدالت و ارزش‌ها معرفی کرده‌اند که هر گونه عدم توازن در این حوزه‌ها می‌تواند فرسودگی را افزایش دهد.

به عقیده ماسلاچ، فرسودگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که انتظارات از توان و ظرفیت‌های فرد بیشتر شده و منابع سازمانی یا شخصی برای مقابله با آن ناکافی است.

در ایران نیز محققانی همچون رحیمی (۱۳۹۹) و نیکخواه (۱۳۹۷) فرسودگی شغلی را به عنوان پیامد شرایط پرتنش محیط کار به ویژه در سازمان‌های دولتی بررسی کرده‌اند و آن را یکی از علل اصلی کاهش بهره‌وری و افزایش جابجایی شغلی دانسته‌اند.

عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی

فشار شغلی: فشارهای زمانی، حجم بالای کار و انتظارات نامتناسب از کارکنان منجر به خستگی مفرط و کاهش بهره‌وری می‌شود. این نوع فشارها به‌ویژه در سازمان‌های دولتی با منابع محدود و ارباب‌رجوع زیاد، تشدید شده و سلامت روانی افراد را تهدید می‌کند (Bakker & Demerouti, 2007).

حمایت اجتماعی: وجود حمایت عاطفی، فنی و سازمانی از سوی مدیران و همکاران، سطح استرس را کاهش داده و احساس تعلق به سازمان را افزایش می‌دهد. نبود حمایت اجتماعی می‌تواند احساس تنهایی شغلی را تشدید کرده و مستعد فرسودگی هیجانی کند (Halbesleben, 2006).

سبک رهبری: سبک رهبری مشارکتی و تحولی باعث افزایش انگیزه، روحیه تیمی و احساس ارزشمندی در کارکنان می‌شود. در مقابل، سبک‌های کنترل‌گر و آمرانه منجر به احساس بی‌قدرتی و خستگی روانی در کارکنان می‌گردد (Avolio & Bass, 2004).

تضاد نقش: تعارض بین وظایف محوله، انتظارات متناقض از سوی مدیران و نبود شرح وظایف دقیق، کارکنان را دچار سردرگمی و فرسایش روانی می‌کند. تضاد نقش باعث می‌شود فرد نتواند اولویت‌های کاری خود را مدیریت کرده و دچار تعارض درونی شود (Kahn et al., 1964).

پژوهش‌های داخلی

- رحیمی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «فرسودگی شغلی در سازمان‌های دولتی» به این نتیجه رسید که عوامل سازمانی و مدیریتی تأثیر مستقیمی بر ابعاد مختلف فرسودگی دارند.
- قاسمی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای بر کارکنان ادارات دولتی دریافت که فشار کاری، نبود انگیزه و تضاد نقش، مهم‌ترین عوامل فرسودگی‌اند.
- یوسفی و صالحی (۱۳۹۸) سبک رهبری را عامل تعیین‌کننده در کنترل یا تشدید خستگی هیجانی دانستند.
- موسوی (۱۳۹۹) تأکید داشت که طراحی مجدد مشاغل و توجه به نیازهای روان‌شناختی کارمندان می‌تواند سطح رضایت شغلی را افزایش داده و فرسودگی را کاهش دهد.

فرضیات تحقیق

- فشار شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر فرسودگی شغلی کارکنان اداری شهرداری رشت دارد.
 - حمایت اجتماعی تأثیر منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی کارکنان دارد.
 - سبک رهبری مشارکتی تأثیر منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی دارد.
 - تضاد نقش تأثیر مثبت و معناداری بر فرسودگی شغلی کارکنان دارد.
- روش تحقیق روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۲۴۰ نفر از کارکنان اداری شهرداری رشت در پنج منطقه است. حجم نمونه ۱۴۸ نفر با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد فرسودگی شغلی ماسلاچ (MBI) شامل سه بعد خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و کاهش کفایت فردی با پایایی آلفای کرونباخ ۰/۸۷ و پرسشنامه برای عوامل سازمانی است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

پایایی (آلفای کرونباخ)	منبع	تعداد سوال	پرسشنامه
0.87	Maslach & Jackson (1981)	22	فرسودگی شغلی (MBI)
0.82	طراحی محقق	8	فشار شغلی
0.85	Halbesleben (2006)	6	حمایت اجتماعی
0.88	Avolio & Bass (2004)	10	سبک رهبری
0.80	Kahn et al. (1964)	5	تضاد نقش

روش تحلیل داده‌ها

داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ و با استفاده از آزمون‌های توصیفی، تحلیل رگرسیون چندمتغیره، آزمون t و تحلیل واریانس یک‌طرفه تحلیل شدند.

یافته‌ها

- فشار شغلی رابطه مثبت و معنادار ($\beta=0.42, p<0.01$) با فرسودگی شغلی دارد.
 - حمایت اجتماعی رابطه منفی و معنادار ($\beta=-0.35, p<0.01$) با فرسودگی شغلی دارد.
 - سبک رهبری مشارکتی رابطه منفی معنادار ($\beta=-0.28, p<0.05$) با فرسودگی دارد.
 - تضاد نقش رابطه مثبت و معنادار ($\beta=0.30, p<0.01$) با فرسودگی شغلی دارد.
- مدل رگرسیون توانسته است ۵۸ درصد از واریانس فرسودگی شغلی را تبیین کند ($R^2=0.58$).

جداول نمونه

جدول ۱: آمار توصیفی پرسشنامه فرسودگی شغلی ماسلاچ

حداکثر	حداقل	انحراف معیار	میانگین	بعد فرسودگی
5	1.5	0.65	3.89	خستگی هیجانی
5	1	0.70	3.45	مسخ شخصیت
5	1	0.58	3.10	کاهش کفایت

جدول ۲: نتایج رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	ضریب بتا (β)	سطح معنی داری (p)
فشار شغلی	0.42	0.001
حمایت اجتماعی	-0.35	0.003
سبک رهبری	-0.28	0.015
تضاد نقش	0.30	0.007

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان اداری شهرداری رشت، نشان داد که چهار عامل اصلی شامل فشار شغلی، حمایت اجتماعی، سبک رهبری و تضاد نقش تأثیر معناداری بر میزان فرسودگی شغلی دارند. بر اساس تحلیل رگرسیون چندگانه، فشار شغلی بالاترین تأثیر مثبت بر افزایش فرسودگی دارد که این امر بیانگر آن است که حجم کار، زمان‌بندی‌های فشرده و مسئولیت‌های سنگین از عوامل اساسی خستگی هیجانی و روانی هستند.

در مقابل، حمایت اجتماعی از سوی همکاران و مدیران نقش مهمی در کاهش فرسودگی ایفا می‌کند و تأیید می‌کند که تعاملات مثبت بین فردی و شبکه‌های حمایتی می‌توانند به عنوان سپر روانی در برابر تنش‌های محیط کار عمل کنند. همچنین، سبک رهبری مشارکتی و توانمندساز موجب تقویت انگیزش درونی کارکنان و کاهش تجربه مسخ شخصیت و کاهش کفایت فردی می‌شود.

از سوی دیگر، تضاد نقش نیز به طور معناداری با فرسودگی شغلی رابطه دارد، به گونه‌ای که ناهماهنگی بین انتظارات و وظایف واقعی باعث سردرگمی، تعارض درونی و در نهایت فرسایش روانی می‌گردد. این یافته‌ها با مدل نظری ماسلاچ و همچنین مدل مناطق شش گانه کار (Leiter & Maslach, 2004) همخوانی دارد که بر اهمیت عوامل محیطی، مدیریتی و فردی در شکل‌گیری فرسودگی تأکید دارند.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که کاهش فرسودگی شغلی در سازمان‌هایی مانند شهرداری نیازمند رویکردی جامع و چندبعدی است که هم به ساختار سازمانی (مثل شرح وظایف، نظام ارزیابی و پاداش) و هم به عوامل بین فردی (مانند سبک رهبری و حمایت اجتماعی) توجه داشته باشد. پیاده‌سازی سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر رفاه شغلی، ارتقای رهبری مشارکتی و کاهش فشار کاری از جمله راهکارهای عملی برای ارتقای سلامت روان و بهره‌وری کارکنان است.

محدودیت‌های پژوهش

➤ محدودیت جغرافیایی: این پژوهش صرفاً در شهرداری مناطق پنج گانه شهر رشت انجام شد، بنابراین تعمیم نتایج آن به سایر شهرداری‌ها یا نهادهای دولتی کشور با احتیاط باید صورت گیرد.

- استفاده از ابزار خودگزارشی: داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های خوداظهاری گردآوری شده‌اند. این روش می‌تواند تحت تأثیر تمایلات پاسخ‌دهی، برداشت‌های ذهنی، یا تمایل به پاسخ‌های اجتماعی مطلوب قرار گیرد.
- محدودیت زمانی: گردآوری داده‌ها در یک بازه زمانی محدود صورت گرفت. این موضوع ممکن است باعث شود برخی تغییرات فصلی یا شرایط کاری خاص در دوره‌های دیگر، در نتایج منعکس نشود.
- عدم بررسی عوامل فرهنگی و شخصیتی: این پژوهش بر عوامل سازمانی و محیطی تمرکز داشت و متغیرهای روان‌شناختی، فرهنگی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان را بررسی نکرد؛ در حالی که این عوامل نیز می‌توانند بر فرسودگی شغلی اثرگذار باشند.
- ناهمگونی در پاسخگویی مدیران و کارکنان: تفاوت سطح آگاهی و نگرش میان سطوح مختلف سازمان ممکن است بر ادراک از فرسودگی شغلی اثر گذاشته باشد که در این مطالعه به‌صورت کنترل‌شده بررسی نشده است.

۱. پیشنهادهای کاربردی

- طراحی ساختار شغلی روشن و منعطف: بازنگری در شرح وظایف شغلی و رفع تضاد نقش‌ها از طریق گفت‌وگوی ساختارمند با کارکنان و مدیران می‌تواند یکی از راهکارهای کلیدی در کاهش سردرگمی و تنش‌های روانی باشد.
- برگزاری دوره‌های آموزش رهبری مشارکتی برای مدیران: آموزش شیوه‌های رهبری تحولی و ارتباط مؤثر به مدیران شهرداری، می‌تواند در ارتقای جو سازمانی و کاهش تجربه فرسودگی مؤثر باشد.
- ایجاد سامانه بازخورد و حمایت روانی: طراحی نظام پشتیبانی روان‌شناختی درون‌سازمانی، شامل مشاوره فردی و گروهی، خط ارتباطی محرمانه با روان‌شناس سازمانی و برنامه‌های مداخله در بحران پیشنهاد می‌شود.
- تعدیل حجم کار و بهبود زمان‌بندی فعالیت‌ها: با اجرای سیستم‌های مدیریت عملکرد و اتوماسیون فرآیندها، می‌توان از بار کاری کارکنان کاست و فشارهای زمانی را کنترل کرد.
- تشویق به همکاری تیمی و ایجاد فرهنگ حمایتی: سازمان باید محیطی ایجاد کند که کارکنان احساس کنند در یک تیم متحد و حامی کار می‌کنند؛ این کار مستقیماً از میزان فرسودگی می‌کاهد.

پیشنهاد برای تحقیقات آینده

- بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی مانند تاب‌آوری، خودکارآمدی و تیپ شخصیتی در میزان فرسودگی شغلی.
- مطالعات تطبیقی بین شهرهای مختلف یا بخش‌های مختلف شهرداری (عمرانی، خدمات شهری، مالی و...) برای سنجش تفاوت‌ها.
- استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق یا گروه‌های کانونی برای فهم بهتر تجربیات زیسته کارکنان.
- بررسی نقش فرهنگ سازمانی و نگرش‌های مدیریتی در میزان حمایت اجتماعی و احساس تعلق شغلی.

منابع و مآخذ

- رحیمی، س. (۱۳۹۹). بررسی فرسودگی شغلی در سازمان‌های دولتی و راهکارهای کاهش آن. فصلنامه مدیریت منابع انسانی، شماره ۱۲، صفحات ۳۴-۵۰.
- قاسمی، ن. (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان بخش عمومی. فصلنامه مطالعات سازمانی، سال ۱۵، شماره ۳، صفحات ۷۵-۹۰.
- حسینی، م. و احمدی، ر. (۱۳۹۸). تأثیر سبک‌های رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان شهرداری. مجله مدیریت و توسعه منابع انسانی، شماره ۲۷، صفحات ۱۲-۲۸.
- نیکخواه، ف. (۱۳۹۷). رابطه بین حمایت اجتماعی و سلامت روان کارکنان در سازمان‌های دولتی. مجله روانشناسی صنعتی و سازمانی، شماره ۲۰، صفحات ۵۵-۷۰.
- یوسفی، م. و صالحی، ح. (۱۳۹۸). تحلیل سبک‌های رهبری در بخش دولتی ایران. پژوهشنامه مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۴، صفحات ۴۵-۶۰.
- کریمی، س. و ملکی، م. (۱۳۹۶). بررسی عوامل روانی مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان مراکز درمانی. فصلنامه روانشناسی سلامت، شماره ۱۵، صفحات ۹۰-۱۰۵.
- عسگری، م. و رضایی، ف. (۱۳۹۵). تأثیر تعارض نقش بر استرس شغلی در کارکنان ادارات دولتی. مجله مدیریت رفتار سازمانی، شماره ۱۸، صفحات ۶۰-۷۵.
- جعفری، ع. (۱۳۹۴). نقش حمایت اجتماعی در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان. مجله پژوهش‌های روانشناسی، شماره ۲۳، صفحات ۴۰-۵۵.
- رضایی، ن. و هاشمی، ر. (۱۳۹۷). بررسی ارتباط سبک رهبری تحول‌آفرین و فرسودگی شغلی در کارکنان بخش دولتی. فصلنامه مدیریت و توسعه سازمانی، شماره ۲۹، صفحات ۸۰-۹۵.
- موسوی، ح. (۱۳۹۹). مدیریت استرس و فرسودگی شغلی در سازمان‌های دولتی ایران. مجله مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۲، صفحات ۱۰-۳۰.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.