بخش اول: كيفيت زندگي كاري:

تاريخچه مختصر کيفيت زندگي کاري :

اهميت كيفيت زندگي كاري:

اصول و مباني کيفيت زندگي کاري:

ديدگاه کلي از طراحي شغل :

افت كيفيت زندگي کاري و كم كاري :

برداشت‌هاي نادرست از کيفيت زندگي کاري :

برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري:

اهداف برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري

مزايا و فوايد برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري

موانع برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري

خشنودي توجه به کارکنان و کيفيت زندگي کاري :

بهره‌وري و کيفيت زندگي کاري:

بخش دوم :فرسودگي شغلي:

تاريخچه مفهوم فرسودگي شغلي:

 مرحله اوليه يا پيشگام:

 مرحله تجربي:

فرسودگي شغلي

تعاريف مختلف فرسودگي شغلي:

هربرت فرويدنبرگر (1975)

پانيز و آرنسون (1981)

مسلش و جكسون (6-1981):

فاربر (1983

لنگستر (1988):

اولويچ و برادسكي (1980

بنا به نظر كانستابل (1986):

اوهلر (1991)

نشانه هاي فرسودگي شغلي:

فرويدنبرگر و ريچلسون (1980)

مسلش و جكسون (1986)

بايبيو و همكاران (1989)

جدول (1ـ2) مهمترين نشانه هاي فرسودگي شغلي ( بر اساس نتايج تحقيقات موس، 1981)

ابعاد فرسودگي شغلي:

دلايل فرسودگي شغلي:

الف) عوامل محيطي:

1) ويژگيهاي شغلي:

2) ويژگيهاي سازماني:

3- ويژگيهاي حرفه اي:

1) ويژگيهاي جمعيت شناختي

2) ويژگيهاي شخصيتي

3) گرايشات شغلي

رويكرد هاي مختلف نسبت به فرسودگي شغلي:

مدلهاي فرسودگي شغلي:

كاهش فرسودگي شغلي:

راهبردها و تغييرات فردي:

راهبردها و تغييرات سازماني:

جدول (2ـ2) روشهاي مقابله با فرسودگي شغلي توسط موس ويلنبگر

پيشينه پژوهش در ايران:

پيشينه پژوهش در جهان:

 فهرست منابع:

**زمينه:**

در اين فصل سعي شده است جهت احاطه و آشنايي هر چه بيشتر با موضوع تحقيق و متغيرهاي كيفيت زندگي كاري و فرسودگي شغلي مطالب و تئوري هاي مربوطه، از منابع مختلف جمع آوري شود. ابتدا در خصوص اهميت عامل انساني در سازمان مطالبي ارائه شده سپس در ارتباط با تعاريف و نظريه ها كيفيت زندگي كاري و در نهايت به موضوعات مربوط به فرسودگي شغلي و مطالعات انجام شده در اين زمينه خواهيم پرداخت و در پايان فصل نتايج تحقيقات پيشين انجام شده در داخل و خارج از کشور ارائه شده است.

## بخش اول: كيفيت زندگي كاري:

به منظور درک انگيزش کارکنان، سازمان‌ها مطالعات و پژوهشهاي گسترده‌اي در سراسر جهان انجام داده‌اند تا بدين وسيله بتوانند راه حلي براي ارتقاي کارآيي سازمان و اثربخش نمودن فعاليت‌ کارکنان خود بيابند. کيفيت زندگي کاري در تمام ابعاد آن براي دستيابي به نتايج مطلوب سازماني وضع شده است. کيفيت زندگي کاري ره يافتي است که با توجه به بهبود شرايط کلي محيط کار، اتخاذ سياست‌ها و رويه‌هايي را توجيه مي‌نمايد که موجب مي‌شوند کار به گونه‌اي طراحي شود که از يکنواختي آن کاسته و به تنوع و محرک بودن آن براي کارکنان افزوده شود که مفهومي ساده و از نقطه‌نظر عملياتي، امکان‌پذير و شدني و به شدت انساني است (حسن‌زاده و همکاران، 1381).

بي‌شک دنياي امروز دنياي سازمان‌هاست و متوليان اين سازمان‌ها انسان‌ها هستند. انسان‌ها در کالبد سازمان‌ها روح مي‌دمند، آن را به حرکت درمي‌آورند و اداره مي‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود انسان نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نيز ميسر نخواهد بود. بنابراين منابع انساني با ارزش‌ترين منبع براي سازمان‌ها هستند. آنها به تصميمات سازماني شکل داده و راه حل ارايه مي‌کنند و در نهايت مسايل و مشکلات سازمان را حل مي‌نمايند. چنين انساني براي ارايه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستاي اهداف سازماني بايد هم انگيزه داشته باشد و هم درست برانگيخته شود (جزايري، 1386). يکي از جالب‌ترين روش‌هاي انگيزش، توجه به برنامه‌هاي کيفيت سيستم کار يا کيفيت زندگي کاري است. از زمان شروع بحث کيفيت زندگي کاري تاکنون صدها کتاب، مقاله و نظريه‌هاي مختلف از جمله نظريه والتون، تاتل، بلچر و دسلر ارايه شده است که کوشش همه آنها شناخت مفهوم کيفيت زندگي کاري و روش‌هاي اندازه‌گيري آن بوده است. علاوه بر اين سمينارها و کنفرانس‌هاي متعددي در اين زمينه انجام شده است، اما متأسفانه ابعاد و تأثيرات آن اغلب آن‌گونه که شايسته است مورد توجه قرار نمي‌گيرد (متقي و همکاران، 1383). کيفيت زندگي کاري براي بسياري از مديران، موضوعي ناآشنا و در نتيجه مفهومش براي آنها ناخوشايند است.

## تاريخچه مختصر کيفيت زندگي کاري :

مفهوم کيفيت زندگي کاري در اصل دربردارنده تئوري‌ها و انديشه‌هاي نهضت روابط انساني دهه‌هاي 1940 و 1950 ميلادي و تلاش‌هاي مربوط به غني‌سازي شغل مي‌باشد که در دهه 1960 و 1970 ميلادي صورت گرفت (گيبسن، 2000). کيفيت زندگي کاري نشان‌ دهنده توجه به باعاد انساني کار و يک مسئله جهاني است، که از دهه 1960 ميلادي توجه روزافزوني را به خود جلب نموده است (هانساکر، 1987).

واژه کيفيت زندگي کاري ابتدا در سال 1972 ميلادي در خلال کنفرانس بين‌المللي روابط کار مطرح شد.

کامينگز و ورلي (1993) تاريخچه کيفيت زندگي کاري را تحت عنوان نهضت کيفيت زندگي کاري تقريباً به دو دوره تقسيم مي‌کند. دوره اول به دهه 1950 ميلادي برمي‌گردد که با مطالعات تريست در مؤسسه روابط انساني تاويستاک شروع شد. در مطالعات مذکور سعي آن بود که با توجه همزمان به سيستم فني و سيستم اجتماعي در محيط کار، بهره‌وري را افزايش دهند. در حالي که قبل از آن در بهبود بهره‌وري تأکيد بر سيستم فني بود.

دوره دوم به دهه 1960 ميلادي و اهميت يافتن حقوق مدني برمي‌گردد، که در آن تأمين فرصت مساوي براي استخدام، حقوق مساوي براي کار مساوي از جمله مسئوليت‌هاي دولت‌ها و کارفرمايان تلقي شد.(سليماني ، 1384)

کيفيت زندگي کاري در دوره اول، به صورت نتايج شخصي کار در رفع نيازهاي اوليه فرد تلقي مي‌شد و در دوره دوم، روش يا نحوه انجام کار نيز در بهبود کيفيت زندگي کاري مورد توجه قرار گرفت و مباحثي چون غني‌سازي شغل، گروههاي کاري خودگردان، کميته‌هاي مشترک مديريت و کارکنان و مشارکت کارکنان در تصميم‌گيري‌ها نيز مورد توجه قرار گرفت. (پرداختچي و همکاران، 1388).

## اهميت كيفيت زندگي كاري:

 كيفيت زندگي كاري براي اولين بار در اواخر دهه 60 مطرح شده است و اين واژه دامنه اي از مفاهيم نظري را با هدف تعديل مشكلات سازماني در بر مي گيرد كيفيت زندگي كاري ساختاري پويا و چند بعدي دارد كه مفاهيمي نظير امنيت شغلي، نظامهاي پاداش، فرصتهاي پيشرفت آموزشي و شغلي و شركت در تصميم گيري را در بر مي گيرد. داچ و شرمن [[1]](#footnote-1)اخيراً اظهار داشته اند كه برنامه هاي كيفيت زندگي كاري كه در ايالات متحده بكار گرفته شده است، مشاركت كارمندان را در تصميم گيري هاي مربوط به فناوري جديد، محيط كاري و آموزش مهارتها افزايش مي دهد. به معناي دقيق تر،كيفيت زندگي كاري مجموعه اي از روش ها واقداماتي است كه به افزايش و حفظ رضايت كارمندان كمك مي كند و هدف آن بهبود شرايط كاري آنها و افزايش كارايي سازمان است (ميركمالي و نارنجي ثاني، 1386).

توجهي كه اكنون به كيفيت زندگي كاري مي شود بازتابي است ازاهميتي كه همگان براي آن قائلند. به نظرمي رسد شمار بسياري از كاركنان از كار خود ناراضي و در پي كاري معنادارتر هستند. كاركنان درخواست دارند در پيامدهاي اقتصادي و غيراقتصادي كارشان تغييراتي داده شود. اهميت پاداش هاي غير اقتصادي در مقايسه با اهميت پاداشهاي اقتصادي هم اكنون در حال افزايش است، بويژه در نزد كاركناني كه از آموزش و پرورش بالايي بهره مند هستند. چنين به نظر مي رسد كه نياز شديدي به بهتر كردن كيفيت زندگي كاري بسياري از كارگران و كارمندان وجود دارد (طوسي، 1384) .

بنابراين تعيين ميزان اهميت هريك از مولفه هاي كيفيت زندگي كاري براي سازمان ها لازم است، چرا كه اطلاعاتي را فراهم مي سازد كه براساس آن سازمان قادر خواهد بود با اتخاذ خط مشي هاي مناسب و پرداختن به راهكارهاي مطلوب، در جهت بهبود عملكرد و ارتقاي بهره وري منابع انساني و در نهايت بهبود كيفيت زندگي كاري گام بردارد( بزازجزايري، پرداختچي،1386) . كاسيكو[[2]](#footnote-2) كيفيت زندگي كاري را ادراك كاركنان از بهداشت فيزيكي (جسمي) و رواني(ذهني ) خود در محيط كار تعريف كرده و عوامل آن را بدين شرح برشمرده است: مشاركت كاركنان، توسعه شغلي، حل تعارض، ارتباط، سلامت، امنيت شغلي ، جبران برابر، و محيط امن و افتخار آميز (بزاز جزايري، پرداختچي ،1386).

ورتر و ديويس [[3]](#footnote-3) كيفيت زندگي كاري مناسب را برخوداري ازحقوق و مزاياي مكفي و سرپرستي خوب ، شرايط كاري خوب،شغل چالش انگيز ، جالب و سودمند تعريف كردند .

گرينبرگ و بارون [[4]](#footnote-4) كيفيت زندگي كاري را يكي از فنون بالندگي سازمان مي دانند كه سعي دارد عوامل سه گانه انگيزش و رضايت ، پذيرش مسئوليت و احساس تعهد نسبت به كار را توامان تامين كند. لذا در تعريف كيفيت زندگي كاري مي گويند:"كيفيت زندگي كاري يكي از فنون بالندگي سازماني است كه به منظور بهبود كاركرد سازمان، ازطريق انساني تر و مردم سالارانه تر كردن محل كار و دخالت دادن كاركنان در تصميم گيري، طراحي شده است. "

نيو استرام و ديويس[[5]](#footnote-5)معتقدند كه كيفيت زندگي كاري از ديدگاه و منظر كاركنان يعني مطلوبيت يا عدم مطلوبيت محيط شغلي. بعبارت ديگر برنامه هاي كيفيت زندگي كاري روشهاي هستند كه از آن طريق سازمانها تشخيص دهند كه مسئوليت آنها عبارت است از ايجاد مشاغل و شرايط كاري به گونه اي كه هم براي افراد جذاب و مطلوب باشد و هم موجبات سود آوري و سلامت اقتصادي سازمان را فراهم آورد. كامينگز[[6]](#footnote-6)معتقد است برنامه هاي كيفيت زندگي كاري در برگيرنده اشكال كار گروهي، مشخصات محيط كار موثر بر رضايتمندي و بهره وري كاركنان از قبيل سيستم پاداش دهي، جريان كار، سبكهاي مديريتي و محيط فيزيكي كار مي باشد. دانا وگريفين [[7]](#footnote-7)معتقدند كه كيفيت زندگي كاري به مثابه هرمي است كه مفاهيم آن شامل رضايت از زندگي {درراس هرم}، رضايت شغلي {در اواسط آن}، و نيز رضايت از ساير جنبه هاي مختص كار نظير رضايت از ميزان حقوق، همكاران و ناظران مي باشد(ورترو ديويس ،1989،گرينبرگ وبارون ،1997 ، نيواسترام وديويس 2002،كامينگز و اورلي ، دانا و گريفين ، 1999 به نقل از جزايري و پرداختچي ،1386).

**اصول و مباني کيفيت زندگي کاري:**

رانيلسون[[8]](#footnote-8) و براتون[[9]](#footnote-9) پنج اصل کيفيت زندگي کاري را به شرح زير مطرح کرده‌اند:

* **اصل تمام يا اکمال** يعني انجام تمام کارها و وظايف ضروري براي تکميل يک محصول يا يک فرآيند به نحوي که نياز اجتماعي و نياز موفقيت متصدي شغل ارضاء شود.
* **اصل ادغام** کنترل و مراقبت سازماني با کنترل و مراقبت توسط خود کارکنان، به طوري که کارکنان نسبت به کيفيت خدمات و يا کالاهايي که توليد و ارايه مي‌دهند احساس مسئوليت کنند.
* **اصل تنوع وظايف** که بر آن اساس کارکنان طيف گسترده‌اي از مهارت‌هاي خود را جهت انجام کار مورد استفاده قرار مي‌دهند و لذا انعطاف‌پذيري شغل و وظيفه امکان‌پذير مي‌گردد.
* **خودتنظيمي سرعت کار** و برخورداري کارکنان از اختيار لازم جهت انتخاب بعضي از روش‌ها و ترتيبات کاري
* **ساختار شغلي** که تعامل و همکاري را بين کارکنان مقدور سازد و تسهيل کند.

همان‌طوري که ملاحظه مي‌شود پنج اصل فوق تقريباً همان چيزي است که در قالب نظريه هک من و اولدهام[[10]](#footnote-10). بعنوان مدل ويژگي‌هاي شغل[[11]](#footnote-11) مطرح شده است.

مولين[[12]](#footnote-12) (1996) مباني فرهنگ کيفيت زندگي کاري را چنين شرح مي‌دهد:

* مشاغل چالش‌انگيزتر، رضايت بخش‌تر و اثربخش‌تر براي همه کارکنان.
* فرآيند مشارکت فعالانه کارکنان در تصميم‌گيري‌هاي سازمان به طوري که از اين امر احساس رضايتکرده و به آن افتخار نمايند و خود را در موفقيت و شکست سازمان سهيم بدانند.
* فلسفه‌اي که طبق آن کارکنان، سرمايه اصلي سازمان محسوب شوند که مي‌توانند با در اختيار گذاشتن دانش، مهارت و تجربيات و تعهدات خود موجب پيشرفت و موفقيت سازمان شوند.
* کيفيت زندگي کاري به عنوان فلسفه مديريت
* از سال 1973 که مبحث کيفيت زندگي کاري مطرح شده، فرهنگ کيفيت زندگي کاري اهميت و تأکيد روزافزوني يافته است. براي فهم فرهنگ زندگي کاري و ترجمان آن به عمل، آن را به عنوان يک هدف، به عنوان يک فرآيند، به عنوان يک فلسفه و به عنوان نتايج و پي‌آمدهاي مورد انتظار به شرح زير مطرح کرده‌اند.
* کيفيت زندگي کاري به عنوان يک هدف، عبارت است از بهبود عملکرد سازماني از طريق ايجاد محيط کاري و مشاغل چالش‌انگيزتر، ارضاء کننده‌تر، و اثربخش‌تر براي کارکنان در تمامي سطوح سازمان.
* کيفيت زندگي کاري به عنوان فرآيند، مستلزم کوششي است براي محقق ساختن هدف مذکور از طريق مشارکت و مداخله فعال کارکنان در سرتاسر سازمان. کارکنان از طريق مشارکتشان در تصميم‌گيري مي‌توانند در موفقيت‌هاي و عملکرد سازمان سهيم شوند و احساس رضايت و غرور کرده، و پيشرفت و رشد فردي را تجربه کنند.
* کيفيت زندگي کاري به عنوان يک فلسفه، نيروي انساني سازمان را به عنوان يک نعمت و موهبت و سرمايه‌اي گرانبها تلقي مي‌کند که بايستي موجبات بروز و پرورش توانمندي‌ها و استعدادهاي آنها را فراهم نمود. کارکنان قادرند دانش، مهارت و تجربيات خود را به سازمان ارايه دهند و نسبت به آن متعهد باشند. بدين ترتيب کارکنان هم‌چون منضمات خط توليد و صرفاً هزينه تلقي نمي‌شوند و تحت کنترل درنمي‌آيند (مولينز، 1990). طبق اين فلسفه هر يک از کارکنان اين حق و توانايي را دارد که در ارتباط با تصميماتي که در سطوح مختلف سازمان اتخاذ مي‌شود، دروندادهاي هوشمندانه و ارزشمند ارائه دهد. فلسفه مديريتي که مبناي کيفيت زندگي کاري است، مشروعيت تشکل‌هاي کارگري را مي‌پذيرد و به گسترش روابط همکارانه با آن باور دارد و ارزشمند مي‌داند (وايدياناثان، 1993).
* در سال‌هاي اخير موضوع طراحي شغل در قالب کيفيت زندگي کاري، فراتر از تعيين کارآمدترين راه جهت انجام وظايف مطرح شده است. مفهوم کيفيت زندگي کاري اکنون به عنوان فلسفه‌اي از مديريت تلقي مي‌شود که شأن و منزلت تمامي کارکنان را محترم مي‌دارد و ارتقاء مي‌بخشد، در فرهنگ سازماني تغيير و تحول ايجاد مي‌کند و موجبات رفاه و بهروزي جسماني و رواني کارکنان و رشد بالندگي آنها را فراهم مي‌کند (گيبسون، 2000) شاخصهاي كيفيت زندگي كاري والتون:

والتون به عنوان نخستين كسي كه رويكرد كيفيت زندگي كاري را مطرح كرد برنامه ها و مولفه هاي كيفيت زندگي كاري را در هشت گروه به شرح ذيل طبقه بندي كرده است .

* **دستمزد كافي و منصفانه**[[13]](#footnote-13): آيا درآمد كار تمام وقت با استانداردهاي جامعه يا استاندارد شاغل تطبيق مي كند ؟ آيا پرداخت با انواع كارهاي ديگر سازگاري دارد؟ (محمدزاده ، 1377). پرداخت ممكن است برتصميمات كاركنان در درخواست يا تقاضاي يك شغل، ادامه همكاري، بهره وري بيشتركار، يا تقبل آموزش بيشتر براي يك شغل پر درآمدتر تاثير بگذارد. اگر پرداخت به صورت غير عادلانه اعمال شود ممكن است باعث شود كاركنان تلاش خود را كاهش داده و به دنبال كار ديگري باشند ويا به عضويت اتحاديه هاي كارگري در آيند. تاثير اين عوامل بر گرايش ها و رفتارهاي كاري كاركنان يكي ديگر از دلايلي است كه ضرورت پرداخت به صورت مناسب و منصفانه را مطرح مي سازد از اين رو در تعريف جبران خدمات مي توان گفت: جبران خدمات عبارت است از همه شكل هاي پرداخت مالي و غير مالي كه در ازاي خدمات محسوس كاركنان توسط آن ها دريافت مي شود (سيدجوادين،1381). طراحان حقوق و دستمزد بايد قوانين و مقررات دولتي را كه ضامن احقاق حق كاركنان است و پرداختهاي عادلانه را تشويق مي كند دنبال كرده و توجه داشته باشند كه پرداخت كم، نه به صلاح كارفرمايان است و نه به صلاح كاركنان، زيرا بر پيشرفت اقتصادي، توليد و ارائه خدمات اثرات منفي به جاي خواهد گذاشت. به هرحال استفاده كنندگان از حقوق و دستمزد، انسانهايي هستند كه با گذشت زمان برنيازها و تمايلات آنان افزوده مي شود و در صورتيكه به آن نيازها توجه نشود، در روحيه و كارايي آنها اثر خواهد گذارد و مشكلات جبران ناپذيري را به همراه خواهد داشت. بنابراين با تهيه و تنظيم طرحهاي صحيح حقوق و دستمزد، مي توان زمينه كارايي سازمانها، اشتغال عمومي، رفاه و امنيت اقتصادي نيروي انساني يك جامعه را فراهم ساخت (ابطحي،1381).
* **شرايط کاري سالم و ايمن**[[14]](#footnote-14): آيا شرايط كار به واقع بي خطر است. ساعات كار منطقي است؟

ايمني شرايطي است كه كاركنان را از عوامل زيانباري كه مي توانند سلامت آنان را به خطر اندازند، مصون مي دارد مسئوليت عمده ايمن سازي محيط كار به عهده مديران سطوح بالاي سازمان، بويژه مديران پرسنلي است. البته اهميت همكاري كاركنان را نيز در اين باره نمي توان ناديده گرفت. در طراحي عمليات و محيطهاي كاري بايد به اين نكته مهم توجه داشت،كه يك محيط كاري امن بايد محيطي پاكيزه، با روشنايي كافي و داراي تهويه هاي لازم باشد. وسايل و ابزارهاي كاري و روشهاي كاركردن بايد يكدست باشند. ضمن آنكه كليه مراكز وسايل و ابزارهاي خطرناك و حادثه زا نيز بايد داراي حفاظ هاي لازم باشند (ابطحي،1381 ).

ايجاد شرايط كاري بهداشتي و ايمني: به همكاري مداوم كاركنان و كارفرمايان احتياج دارد. حادثه ها اغلب ناشي از افراد مي باشند نه تجهيزات ، تجهيزات بهداشتي فراهم شده توسط كارفرما نظير عينك ايمني مانع از بروز حوادث نخواهند شد مگر اينكه كاركنان آن ها را مورد استفاده قرار دهند. تدارك محيط هاي بهداشتي و ايمني يك فرايند دوطرفه مي باشد. ابتدا استانداردهاي تعيين شده دولتي بايد شناخته و به كارگرفته شوند و براساس آن بازرسي صورت بگيرد. بعد كاركنان و كارفرمايان بايد در طراحي، استقرار و اداره برنامه هاي بهداشت و ايمني به طور مداوم همكاري نمايند ( سيدجوادين،1381) .

* **فرصت براي كاربرد و توسعه بلاواسطه استعدادهاي انساني** [[15]](#footnote-15): فراهم بودن فرصتهايي نظير استفاده از استقلال و خود كنترلي در كار، بهره مند شدن از مهارتهاي گوناگون و دسترسي به اطلاعات متناسب با كار(ميركمالي،1387). آيا كار به شخص اجازه استفاده وسيع از مهارت ها را مي دهد؟ آيا كار امكان استقلال و خود اختياري را مي دهد؟ اطلاعات مربوط به موضوع و مفهوم دردسترس است؟ آيا كار اجازه برنامه ريزي را به شخص مي دهد؟ (.هاروي .براون ، 1998).. كارها تا چه حد ساده و تمايز يافته اند، و كنترل ها چقدر سخت گيرانه اند؟ كار تا چه حد كاركنان را قادر مي سازد، كه مهارت و دانش خود را بهبود بخشيده، از آن استفاده كنند و كاري را انجام دهند كه براي آنها معني دار و مهم باشد؟(سلماني، 1384) .
* **انسجام اجتماعي در سازمان كار[[16]](#footnote-16)**: انسجام اجتماعي اشاره به روابط معقول، سازنده و سالم بين كاركنان، قدرشناسي و قدرداني و حفظ كرامت انساني دارد يك محيط اجتماعي كه عاري از تعصب باشد به وجود آورد و موجب سرشناسي فرد شود(به او هويت دهد) تا او بتواند خود را متعلق به جامعه خاصي بداند وترقي و پيشرفت كند( جزايري،پرداختچي،1386) . آيا آزادي ازتعصب وجود دارد؟ سازمان تا چه حد به نشانه هاي موقعيتي و سلسله مراتبي متكي است؟ تحرك به سمت بالا وجود دارد ؟ آيا صراحت بين فردي و حمايت از يكديگر درميان اعضا وجود دارد؟ (محمدزاده ، 1377) .عدم تعصب به نژاد و جنس و كسب زندگي نيروي كار، تحرك به سوي بالاي سلسله مراتب سازماني ، ايجاد حس اجتماعي بودن در سازمان ها ، آزادي افراد در بيان ايده ها و احساساتشان به هم از جمله مواردي است كه به ايجاد يكپارچگي سازماني كمك مي كند (ضيايي بيگدلي،1389).
* **فرصت براي امنيت و رشد مداوم در آينده[[17]](#footnote-17)**:. فراهم كردن زمينه بهبود تواناييهاي فردي، فرصتهاي پيشرفت، فرصتهاي به كارگيري مهارتهاي كسب شده، وتامين امنيت در زمينه درآمد و اشتغال(ميركمالي،1387). منظور از توانا سازي كاركنان اين است كه افراد قادر باشند همه توانايي ها و دانشهاي خود را توسعه دهند و از آن جهت كسب اهداف فردي و سازماني استفاده كنند.طراحي مناسب سازمان و مشاغل، شيوه هايي كه مسئوليت پذيري كاركنان را به صورت فردي، گروهي و تيمي افزايش دهد، به كارگيري مناسب افراد، تدارك پيشرفت هاي فردي و گروهي به گونه اي كه پيشرفت افراد را ممكن سازد، روشهاي آموزشي و پرورشي كه هم شايستگي و هم اعتماد به نفس را در كاركنان افزايش دهد، سبب خواهد شد كه از افراد سازماني انسانهاي توانمندي بسازد كه در خدمت اهداف قرار گيرند (سيد جوادين، 1381) .انجام كارهاي واگذارشده تا چه حد در حفظ و رشد ظرفيت اشخاص موثر است؟ چگونه مي توان دانش و مهارت تازه براي انجام كارهايي كه در آينده به كاركنان واگذار مي شود به دست آورد ؟ (سلماني، 1384). چه امكاناتي براي افزايش و به كارگيري پتانسيل فرد و پيشرفت وي در مسير سازمان مربوط و به رسميت شناختن وي از طرف هم قطاران و ساير اعضا وجود دارد؟ آيا كار امكان رشد استعدادهاي شخصي را فراهم مي كند ؟ آيا فرصت پيشرفت براي استفاده از دانش و مهارت هاي ضروري جديد وجود دارد ؟ تضمين اقتصادي و درآمدي چگونه است؟ (محمدزاده ،1377).
* **حقوق فردي در سازمان كار(قانون گرايي در سازمان):[[18]](#footnote-18)** حقوق كاركنان چيست و چگونه از آنها حمايت مي شود ؟ فرهنگ سازماني تا چه حد حريم خصوصي افراد، پذيرش اختلاف عقيده، وفاداري به استانداردهاي تساوي در توزيع پاداشها و فراهم كردن فرايندهاي آن احترام مي گذارند؟ شان و احترام افراد تا چه حد رعايت مي شود ؟ آيا كاركنان مي توانند صادقانه اظهار عقيده كنند و با آنان رفتار منصفانه مي شود؟ (سلماني، 1384).آيا اعضا حق حفظ مسائل خصوصي خود را دارند؟ آيا اعضا مي توانند بدون ترس از انتقام مقامات بالاتر از آنها انتقاد كنند؟ آيا با اعضا رفتار منصفانه مي شود؟ آيا براي گلايه ها و شكايات روند مناسب وجود دارد؟فراهم بودن زمينه آزادي سخن بدون واهمه از عكس العمل مقام بالاتر و نافذ بودن سلطه قانون نسبت به سلطه انساني (ميركمالي،1387). رعايت اخلاقيات و قانون درقبال منابع انساني يك سازمان، به كاركنان مي گويد كه آنها ازمهمترين منابع انساني به شمار مي روند و سازمان و مديريت براي آنها احترام قائلند و براي حفظ و افزايش اين اهميت و احترام، انجام تعهدات در برابر جامعه، سازمان و شغل از طرف كاركنان الزامي است. البته ، اين الزامي است كه در وجدان نيروي انساني به خودي خود ايجاد مي شود. ازمنظر بسياري از تئوريهاي هاي اخلاقي – قانوني، رفتار عادلانه و منصفانه در برابر كاركنان بايد نشان دهد كه انسانها به خاطر شخصيت خود مورد احترام سازمان و مديريت هستند، نه صرفا به خاطر اينكه ابزاري براي نيل به اهداف سازمان به شمار مي روند (ابطحي،1381).
* **كار و كل فضاي زندگي[[19]](#footnote-19)**: برقراري توازن و تعادل بين زندگي كاري و ديگر بخشهاي زندگي كاركنان كه شامل اوقات فراغت ، تحصيلات و زندگي خانوادگي است(ميركمالي و نارنجي ثاني،1387)آياسازماندهي كار به عضو اجازه مي دهد تا به ساير نقشهاي زندگي خود بپردازد؟ شرايط اضافه كاري، درخواستهاي مسافرت و جابجايي جغرافيايي چيست؟ (هاروي وبراون ،بي تا ترجمه محمدزاده ،1377) . آيا بين كار و زندگي غير شغلي تعادل وجود دارد؟ آيا فشارهاي محسوس و نامحسوس شغلي وجود ندارد؟ حالت فكري كاركنان چگونه است؟ آيا امكان رهايي از ناراحتي ها و افسردگي هاي حين كار و يا خارج از آن وجود دارد؟ (سلماني، 1384).
* **ارتباط اجتماعي زندگي شغلي[[20]](#footnote-20):** نحوه برداشت (ادراك) كاركنان درباره مسئوليت اجتماعي در سازمان(ميركمالي و نارنجي ثاني،1387). شاغل مسئوليت اجتماعي سازمان را چگونه مي بيند: توليدات، ازبين بردن ضايعات، بازاريابي و فروش فنون، عمليات استخدامي، روابط با كشورهاي در حال توسعه، مشاركت در مبارزات سياسي، نگرش به قوانين و غيرآن؟ (هاروي و براون، بي تا، ترجمه محمدزاده). آيا ازديد كاركنان، سازمان، درتوليد،كاهش هزينه ها، نحو ه استخدام ، فنون بازار يابي و ساير فعاليتها به مسئوليت اجتماعي خود عمل مي كند؟ سازمانهاي فاقد تعهدات و مسئوليتهاي اجتماعي مي توانند موجب شوند كه كاركنان ارزش و سوابق كار خود را كمرنگ تر نشان دهند (سلماني، 1384) .

**ديدگاه کلي از طراحي شغل** :

طراحي شغل هم بر کارايي سازمان و هم بر کيفيت زندگي کاري اثر مي گذارد. مشاغل پيوند اصلي بين کارکنان و سازمان هستند، اگر قرار باشد که واحدهاي منابع انساني در سيستم و نگهداري يک نيروي کار مطلوب به سازمان کمک کنند متخصصين منابع انساني بايد درک کاملي از طراحي شغل داشته باشند (سليماني ،1384)

طراحي يک شغل درخواستهاي سازماني و محيطي و رفتاري را منعکس مي کنند . طراحان شغل اين عوامل را مورد توجه قرار داده و سعي در خلق مشاغلي دارند هم مولد و هم ارضا کننده باشند.(سليماني،1384)

کارايي و رضايت خاطر کارکنان اين نتيجه را دربردارد که يک شغل تا چه حد خوب طراحي شده است . مشاغلي که خوب طراحي نشده باشد ممکن است که به کارايي کمتر ، غيبت ، شکايت ، تخريب، استعفا ، ترک خدمت و ساير مشکلات منتهي شوند.

عوامل سازماني به گردش کار ارگونومي عمليات کاري توجه دارند.

عوامل محيطي، به توانايي و در دسترس بودن کارکنان و انتظارات فرهنگي و اجتماعي مي دهند.

عوامل رفتاري به استقلال ، تنوع ، هويت وظيفه و بازخورد مي پردازد.

## افت كيفيت زندگي کاري و كم كاري :

 امروزه عدّه زيادي از افراد به شغل خود به عنوان يک کار موقّت نگاه مي کنند و در بسياري از موارد به دليل عدم رضايت از کيفيت زندگي کاري خود، صرفاً مي خواهند جاي خود را عوض کنند حتّي اگر موقعيّت پايين تري باشد و در تلاش هستند که در اولين فرصت، از موقعيّت کنوني به موقعيتي بهتر و بالاتر دست پيدا کنند. لذا کمتر فردي شغل خود را آن طور که بايد جدّي تلقي مي کند و اين امر در اکثر کارکنان عادي زماني که داراي شغل دوّم در خارج از سازمان، با درآمد نسبتاً زيادتري هستند نمود بيشتري پيدا مي کند. بدين ترتيب موقعيّت ها و نقش هاي درون سازماني از ثبات لازم و کافي برخوردار نبوده و موقعيت ها دچار يک نوع بي ثباتي مي گردد. در ادامـــه، اين فراينــــد با فرايند عـدم ثبات اقتصادي (افزايـش تـورم و قيمـت ها) که تاثيـرقويتري بر رفتار کارکنان دارد تشديد مي گردد.

 اما علّت اين امر چيست؟ در زمان کنوني و در پي نابرابري زياد اقتصادي به وجود آمده، ميل به کسب موقعيّت شغلي بالاتر به هر وسيله در نظام اداري جامعه ايران به صورت عادي در آمده است؛ از طرف ديگر فشار اقتصادي و همچنين اقداماتي نظير نظام پرداخت ها، مدرک گرايي و امکان استفاده عدّه اي خاص از مراکز ارائه مدرک؛ و استفاده از امکانات خاص دولتي نظير منازل سازماني، خودرو، تلفن همراه و اعزام به ماموريت هاي خارجي و داخلي مختلف براي مديران و رئيسان، در دراز مدّت کاهش انگيزه کار را در سمت فعلي کارکنان موجب ميگردد.
اتاق كار مجلل و استفاده از ماشين گران قيمت، برپايي جلسات بي محتوا و مسافرت هاي داخلي و خارجي بي دليل به بهانه ماموريت، جزو عواملي هستند كه نقش مدير را در پيدايش اصول غيراخلاقي به اثبات مي رسانند. مسلماً چنين اعمال و رفتاري از طرف مدير تاثيرات سوء و مخربي را در بين كاركنان به جاي خواهد گذاشت و آنان تصوير ذهني منفي نسبت به سازمان و مديريت آن خواهند داشت. متاسفانه موارد فوق الذکر بدون در نظر گرفتن خواسته هاي کارکنان، سازمان را در مسير سياه نمايي، نارضايتي کارمند و ارباب رجوع و بي ثباتي سوق مي دهد. (نجيب نيا ،1388).

مديران ارشد يک سازمان بايد به اين نکته توجه داشته باشند که يک سازمان خلاق و پويا به نقش ها و مشاغل گوناگون با درجه اهميت پذيري بالا احتياج دارد و اگر قرار باشد با امتيازات مادي و معنوي داده شده به بعضي از پست ها به شکل غير عادلانه، براي آن ها، ارزش هاي کاذب ايجاد و در نتيجه ساير پست ها، بي اهميت و بي ارزش تلقي شود ديگر هيچ کس آن طور که بايد نسبت به شغل خود احساس مسئوليت نمي کند و به مرور زمان نوعي از خمودگي و کاهش انگيزه کار را در بين کارکنان سازمان موجب مي گردد. افراد وقتي مي توانند با تمام وجود به سازمان خود خدمت نمايند که نيازهاي شخصي و خانوادگي آنان به طور نسبي ارضا شود. به عبارت ديگر نفع فردي و نفع جمعي بايد هر دو در يک مسير و در يک جهت باشند. اما در کشورهاي جهان سوّم و در حال توسعه، متاسفانه اين مسئله عموما بر عکس است. اگر فـردي به فـکر نفـع جمعـي باشد، در زندگي شخصي عقب مي ماند و اگر بخواهد تنها به فکر منافع شخصي خود باشد در واقع نمي تواند صادقانه به سازمان خدمت نمايد.فرهنگ هر جامعه بر پايه فلسفه زندگي آن جامعه شکل مي گيرد .بنابراين ،همانگونه که کيفيت زندگي وکيفيت زندگي کاري براي هر جامعه تعريف خاصي دارد ،رابطه کيفيت زندگي کاري نيز با توجه به فلسفه زندگي هر جامعه متفاوت است .اين امر در مورد سازمان ها نيز مصداق دارد .به علاوه ، کيفيت زندگي کاري در سطح کل سازمان نشان داده است که تا سطح قابل توجهي عملکرد و بهره وري نيروي انساني و در نتيجه اثر بخشي سازمان را افزايش مي دهد.در تعريف ديگر ،کيفيت زندگي کاري به مفهوم داشتن نظارتي صحيح ،شرايط کاري خوب ،پرداخت ومزاياي مطلوب و مهمتر از همه ايجاد فضاي کار چالش گرانه ،مشارکتي ،و اقناع کننده است. زندگي کاري با کيفيت عالي از طريق توجه به فلسفه روابط کارکنان به دست مي آيد و عبارت است از به کار گيري کوششهايي در استفاده از زندگي کاري با کيفيت ،که خود کوشش هاي منظم از سوي سازماني است که به کارکنان فرصت هاي بزرگتري براي اثر گذاري بر کارشان و تشريک مساعي در اثر بخشي کلي سازمان مي دهد.(جزيي،1375)

## برداشت‌هاي نادرست از کيفيت زندگي کاري :

همانند بسياي از مفاهيم سازماني ديگر، کيفيت زندگي کاري نيز براي افراد مختلف، معاني متفاوتي دارد و مقصود و دامنه آن چندان روشن نيست. لذا مي‌توان با مطرح کردن اين که چه چيزي کيفيت زندگي کاري نيست، مفهوم آن را بهتر شناخت.

1. کيفيت زندگي کاري فقط براي کارکنان خط اول توليد نيست. مسئله سازگاري کارکنان با محيط کار در همه سطوح سازماني مهم است. البته بهبود کيفيت زندگي کاري در خط مقدم توليد موجب مي‌شود که مديران رده سرپرستي وقت کمتري را صرف مسايل انضباطي کنند.

2. کيفيت زندگي کاري راه حلي فوري براي حل همه مسائل عرضه نمي‌کند. فرآيند غلبه بر مسايل و موانع موجود بين مديريت و کارکنان، ايجاد سيستم‌هاي شبکه‌اي و انجام تغييرات عمده مديريتي و محيطي نمي‌تواند يک شبه و في‌البداهه صورت گيرد. بسيار ياز برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري در کوتاه‌مدت نتايج ملموس و قابل سنجشي را به دست نمي‌دهند.

3. کيفيت زندگي کاري سيستم بهره‌کشي از کارکنان نيست. فلسفه کيفيت زندگي کاري مبتني بر ارزش‌هاي متفاوتي از ارزش‌هاي سنتي سازماني است.

تغيير ارزش‌ها مستلزم تأکيد بيشتر و يا لااقل تأکيد برابر با نيازهاي کارکنان به موازات تأکيد و توجهي است که سازمان بر تحقق اهداف خود دارد. به عبارت ديگر فلسفه کيفيت زندگي کاري مبتني بر اين اصل است که تحقق اهداف سازمان و برآوردن انتظارات و نيازهاي کارکنان مانع‌الجمع نيستند و بايستي به موازات هم مورد توجه سازمان و مديريت قرار گيرد؛ به طوري که مکمل و مؤيد و تقويت کننده يکديگر باشند (پرداختچي و همکاران، 1388).

**برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري:**

تلاش‌هاي جمعي مديريت و کارکنان به منظور بهبود کارآيي و شرايط زندگي کاري را برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري مي‌نامند. برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري چهارچوبي را براي هماهنگي، ايجاد، بقا يا ادامه و بهبود عملکرد و افزايش کارآيي سازمان فراهم مي‌آورد و احتمال اينکه به منظور افزايش سود در بخشي از يک شرکت يا سازمان، مورد استفاده قرار مي‌گيرد، بسيار زياد است (جزايري، 1386). اجراي اين برنامه‌ها سطوح همکاري، تحمل، کمک، حمايت و مسووليت بسيار بالاتر از آن چيزي را مي‌طلبد که در اکثر سازمان‌هاي امروزي وجود دارد. برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري معمولاً با مواردي نظير طرح‌هاي کاري، مراحل اتخاذ تصميم، رفتار و وضعيت نظارتي و شرايط کاري سروکار دارد و عموماً بر اين فرض استوار است که سازمان‌ها داراي سيستم‌هاي باز هستند، يعني با محيط خود در تعاملند. برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري طوري طراحي شده‌اند که تمام گروه‌هاي ذينفع سود ببرند يا حداقل هيچ کدام ضرر عمده‌اي نداشته باشند. براساس زيربناي اين اصل وقتي تمام گروه‌ها سود ببرند، تغيير آسان‌تر ايجاد مي‌شود. البته برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري، حرکتي به سوي لزوم همکاري بيشتر با دانش و مهارت‌هاي تاکتيکي نيروي کار است و تلاش براي بازسازي ابعاد چندگانه سازمان و تشکيل ساز و کاري است که تغييرات را در طي زمان معرفي و حفظ مي‌کند (جزايري، 1386).

## اهداف برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري

مي‌توان کيفيت زندگي کاري را همانند چتري تصور نمود که بر چندين برنامه به اجرا درآمده براي ايجاد تغيير در سازمان سايه مي‌افکند. از تغييرات بوجود آمده در هر سازمان و در نتيجه اجراي برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري اهدافي مدنظر است. دانشمندان و نظريه‌پردازان توسعه سازماني، اهداف حاصل شده از اجراي برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري را چنين بيان مي‌نمايند:

گروهي هدف برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري را بهبود شرايط کاري و افزايش در اثربخشي سازماني مي‌دانند (حسين‌زاده و همکاران، 1381). گروهي ديگر هدف برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري را ايجاد سازمان‌هايي مي‌دانند که هم در ارايه برنامه‌ها و خدماتي مؤثرتر باشد که ارزش آن به وسيله جامعه تعيين مي‌شد و هم زمينه‌اي پاداش‌دهنده و تحريک‌کننده براي کارکنان به وجود آورد. هرچند برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري با يکديگر تفاوت عمده دارند و داراي اهداف جزئي متعددي هستند، اما همه اين برنامه‌ها يک هدف کلي دارند. يعني مي‌خواهند ساختار سازماني را ارگانيک، پويا، انساني و در عين حال سازمان را مکاني جالب‌تر و رضايتمندانه‌تر براي کار نمايند (حسين زاده و همکاران،1381).

## مزايا و فوايد برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري

چنانچه برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري مشترکاً توسط اتحاديه کارکنان و مديريت سازمان تدوين، اجرا و حمايت شود، موجبات بهبود ارتباطات مديريت و کارکنان، بهبود ارتباطات کارکنان با يکديگر و بهبود ارتباطات سازمان و اتحاديه را فراهم مي‌آورد. روي‌هم رفته برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري متضمن تعامل فرد و سازمان در جهت ارضاء نيازها و انتظارات آنها از يکديگر است. از طرف ديگر بهبود کيفيت زندگي کاري، تحقق اهداف اجتماعي و رفاه اقتصادي و ثبات سياسي را موجب مي‌شود. حتي بهبود کيفيت زندگي کاري را در رفع آسيب‌هاي اجتماعي از قبيل مشکلات جسمي و رواني افراد، بيکاري و اعتياد بين کارکنان و اعضاي خانواده آنها مؤثر دانسته‌اند (ديويد، 1999).

فوايد و مزاياي ناشي از اجراي برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري در قالب سه مقوله عمده زير قرار مي‌گيرد:

1. افزايش رضايت شغلي، تعهد سازماني و کاهش ترک شغل از طرف کارکنان و اين امر مستقيم‌ترين فايده آن است.

2. افزايش بهره‌وري

3. افزايش اثربخشي سازماني که خود مرتبط با دو مورد مذکور است.

علاوه بر آن فوايد و مزاياي اجراي برنامه‌هاي بهبود کيفيت زندگي کاري را چنين برشمرده‌اند:

* احساس مثبت‌تر کارکنان نسبت به خودشان و افزايش اعتماد به نفس در آنها .
* احساس مثبت‌تر کارکنان نسبت به شغلشان که منجر به رضايت شغلي بيشتر و مشارکت افزون‌تر آنان مي‌شود.
* احساس مثبت‌تر کارکنان نسبت به سازمان که موجب تعهد بيشتر آنان نسبت به اهداف سازماني مي‌شود.
* سلامت جسماني و رواني بيشتر کارکنان که موجب مي‌شود آنها راضي‌تر و در نتيجه مولدتر باشند.
* رشد و بالندگي بيشترو بيشتر کارکنان به عنوان يک فرد و به عنوان يک عضو مولد در سازمان .
* کاهش غيبت‌گرايي، تعارض و ترک شغل کارکنان .
* کاهش ميزان تصادفات و ضايعات.
* عرضه خدمات و کالاهاي بيشتر و بهتر توسط سازمان (ديويد، 1399).

## موانع برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري

بسياري از برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري گرچه داراي موفقيت کمي بوده‌اند، اما اغلب، نگهداري يا گسترش آنها براي بيش از چند سال با مشکلاتي همراه بوده است. پژوهش‌هاي انجام شده دلايل محدوديت‌ها و موانع موفقيت برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري را بيان نموده‌اند (متقي و همکاران، 1383).

برخي از دلايل اين امر را به عقيده گودمن مي‌توان تغيير در روابط و انتظارات اتحاديه‌ها، تمرکز فعاليت‌ها و برنامه‌ها بر سطوح توليد و منشي‌گري، عدم توجه کافي به تغييرات در سطوح مديريتي و حرفه‌اي، توجه اندک به پاداش‌هاي مالي بلندمدت براي مشارکت‌کنندگان و مقاومت عمده از جانب سرپرستان نام برد. از طرف ديگر به عقيده مورين حداقل سه مانع اساسي براي موفقيت برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري وجود دارد (حسين‌زاده و همکاران، 1381).

1- تقدم رشد مالي

2- نياز به کنترل عملکرد کارکنان توسط مديريت در حالي که در اعتماد کردن، دادن اختيار براي تصميم‌گيري به کارکنان و سهيم کردن آنها در اطلاعات و قدرت ترديد دارند.

3- بسياري از کارکنان نسبت به خودگرداني و استقلال دروني، جوابگو بودن و مسووليت داشتن در کار دلهره دارند و همين امر باعث بي‌ميلي آنها به انجام تصميمات و تعاملات خويش مي‌شود (حسين زاده وهمکاران،1381).

در حالي که به عقيده جزني، موانع و محدوديت‌هاي برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري را مي‌توان تغييرات در رهبري يا مديريت به عنوان از بين برنده تداوم برنامه‌ها دانست. علاوه بر موانع ذکر شده عواملي مانند مداخلات نامناسب و ضعيف، حمايت مديريت سطح بالا، مقاومت مديريت سطح متوسط، فقدان استانداردهاي سنجش بهره‌وري و دوام تغييرات به عنوان مهم‌ترين موانع برنامه‌هاي کيفيت زندگي کاري بيان شده‌اند (متقي و همکاران، 1383).

## خشنودي توجه به کارکنان و کيفيت زندگي کاري :

اگر کسي درباره خشنودي شغلي از ما سؤال کند احتمالاً بعضي از احساس‌هاي مثبت خشنودي و برخي از جنبه‌هاي شغلي خود را که از آنها ناراحت هستيم عنوان مي‌کنيم.

در روانشناسي صنعتي و سازماني به ارتباط بين خشنودي شغلي و بهره‌وري تأکيد زيادي شده است. اين ارتباط در واقع حاصل انگيزش است، مشابه آنچه هرزبرگ در تئوري دوعاملي انگيزشي خود خاطرنشان مي‌سازد که خشنودي شغلي علت افزايش مسؤوليت‌پذيري کارکنان، انگيزش و بهره‌وري مي‌شود. هفتاد سال قبل تنها پاداش شغلي که اکثر کارکناناز شغل‌هاشان دريافت مي‌کردند از جنبه مالي دريافت چک بود. با گذشت زمان اين پاداش شغلي تغيير کرد و آن زماني بود که کارکنان چيزهاي زيادتري را مطالبه و دريافت مي‌کردند. کارکنان امروزي شکلهاي مختلفي از پاداش را که شامل تأمين سلامتي، بازنشستگي و... مي‌باشد، دريافت مي‌کنند با وجود اين بين کارکنان دو نسل پيش و کارکنان امروزي وجه مشترک زيادي وجود دارد، که شغل کارکنان قسمت اعظم زندگي‌شان را تشکيل مي‌دهد و يکي از بزرگترين منابع رنج و خوشي شخصي آنهاست. اگرچه مشاغل مي‌توانند از بعضي جهات با احساس مثبت، دستيابي و هدف راضي‌کننده باشند ولي مي‌توانند منبع احساس‌هاي منفي نيز باشند. همچنين احساس‌هاي منفي به نوبه خود ممکن است روي نگرش کارکنان نسبت به کل سازمان‌شان تأثير گذارد، خلاصه اينکه تقريباً همه مشاغل مقداري احساس خشنودي و همچنين مقدار احساس منفي را در کارکنان به وجود مي‌آورند (همتي، 1386).

## بهره‌وري و کيفيت زندگي کاري:

امروزه بهره‌وري و کيفيت زندگي کاري، دو موضوع مهم و مورد تأکيد و توجه تمامي سازمان‌ها و کشورهاي جهان مي‌باشد. با توجه به رقابت چشم‌گير و فزاينده‌اي که در همه بخش‌ها و زمينه‌ها در داخل کشورها و يا در سطح بين‌المللي وجود دارد، بقاء و موفقيت هر کشور و سازماني در گرو ارتقاء بهره‌وري و بهبود کيفيت زندگي کاري است. همان‌طوري که در مقدمه اين فصل اشاره شد، اصولاً بهره‌وري ناشي از دو منبع اصلي، يکي فن‌شناسي يا تکنولوژي، و ديگري تلاش و کوشش انساني است.

تقريباً طي هفت دهه اول قرن گذشته ميلادي، تأکيد و توجه کشورها و سازمانها، بخصوص کشورهاي صنعتي، بر ارتقاء بهره‌وري از طريق پيشرفت‌هاي فني بود و سعي مي‌شد که از وابستگي بهره‌وري به تلاش و کوشش، دانش و اطلاعات، و مهارت‌هاي انساني هرچه بيشتر کاسته شود (فرنچ، 1985). مديران آن دوران عمدتاً سعي در استفاده از نيروي کار افراد داشتند و چندان به دنبال بهره‌گيري از فکر، انديشه و خلاقيت و نوآوري آنها نبودند. شايد به همين لحاظ واژه نيروي انساني[[21]](#footnote-21) در مباحث و ادبيات مديريت بسيار متداول بود. در آن ايام بهره‌وري مقوله‌اي عيني يا سخت‌افزاري تلقي مي‌شد و در تعريف آن بيشتر بر نقش و تأثير جنبه‌هاي فني، تأسيسات و تسهيلات بر بهره‌وري مورد تأکيد قرار مي‌گرفت.

از چهار دهه قبل به اين سو، نقش و تأثير نيروي انساني نيز بر بهره‌وري شناخته شد و اهميتي روزافزون يافت. لذا مطالعه نقش و تأثير رفتار و عملکرد انساني بر بهره‌وري و عملکرد سازماني در مباحث علمي و تحقيقات سازمان و مديريت رواج يافت و واژه منابع انساني[[22]](#footnote-22) عمدتاً جايگزين نيروي انساني شد. مديران به اهميت و ارزش افکار، انديشه‌ها، پيشنهادات و نظريات کارکنان درباره کار، محيط کار و شرايط کار و شناخت مسايل و مشکلات و راه حل‌يابي آنها و بهبود کيفيت و ارتقاء بهره‌وري پي بردند و با تدوين و اجراي برنامه‌ها و تدابير رسمي و غيررسمي سعي کردند که کارکنان را در تصميم‌گيري‌هاي سازماني، به خصوص تصميم‌گيري‌هاي مربوط به کار، شرايط کار و محيط کارشان دخالت داده و از افکار و انديشه‌ها و پيشنهادات آنان جهت بهبود امور، رفع مشکلات و ارتقاء بهره‌وري استفاده کنند. بدين ترتيب امروزه، بهره‌وري با ديد کيفي و جامع و با نگرشي انساني تعريف مي‌شود و علاوه بر جنبه‌هاي فني، مادي، تسهيلاتي و تأسيساتي، جنبه‌هاي انساني و نقش کارکنان را نيز در امر بهره‌وري مورد توجه قرار مي‌دهد.

اما، ارائه پيشنهادات و نظريات از طرف کارکنان و مشارکت واقعي آنها در تصميم‌گيري‌ها و دلبستگي‌شان به کار و محيط کار مستلزم برخورداري آنها از کيفيت زندگي کاري مناسب است. بنابراين بهره‌وري و کيفيت زندگي کاري لازم و ملزوم يکديگرند. فرنچ، کست و رزنويگ در اين زمينه مي‌گويند «بهره‌وري و کيفيت زندگي کاري همچون دوقلوهايي هستند که نه تنها مانع‌الجمع نمي‌باشند، بلکه بهره‌وري از طريق بهبود کيفيت زندگي کاري براي انسان و کاربرد بهينه تکنولوژي، تأسيسات و تسهيلات توسط انسان حاصل مي‌شود و ارتقاء مي‌يابد». منبعي ديگر نهضت کيفيت زندگي کاري را تدبيري جديد در ارتقاء بهره‌وري دانسته و مطرح مي‌کند که با توجه به رابطه مثبتي که بين کيفيت زندگي کاري و بهره‌وري مشاهده شده، لازم است که مديران از مفهوم کيفيت زندگي کاري برنامه‌ها و فعاليت‌هايي مربوط به بهبود آن آگاه شوند و آنها را پياده کنند تا موجبات ارتقاء بيشتر بهره‌وري فراهم آيد.

بالاخره کامينگز و ورلي بيان مي‌دارند که اخيراً شيوه‌هاي بهبود بهره‌وري و کيفيت زندگي کاري به قدري اهميت و شهرت يافته که مي‌توان آن را يک نهضت ايدئولوژيک ناميد.

## بخش دوم :فرسودگي شغلي:

تقريبا در حدود 20 سال است كه واژه فرسودگي شغلي در ادبيات روانشناسي به كار مي رود و در حال حاضر فرسودگي شغلي به عنوان مشكل مهم اجتماعي و فردي شناخته شده است. (فاربر، 1983) و در واقع ارتباط افراد با كارشان و مشكلاتي كه بدليل آن باعث ايجاد ناخرسندي و نارضايتي مي شود به عنوان يك پديده مهم در اين سالها شناخته شده است و استفاده از اصطلاح فرسودگي شغلي براي اين پديده از سالهاي 1970 در ايالات متحده متداول گشت بخصوص در بين افرادي كه به كارهاي خدمات انساني اشتغال داشتند.

البته اولين بار در داستان قرنر[[23]](#footnote-23) (1981)يك مورد فرسودگي شغلي درباره مشكلات رواني و سرخوردگي يك معمار از شغلش بود كه باعث پناه آوردن وي به جنگل هاي آفريقاي جنوبي شد ديده شده است (مسلش و همكاران،2004) .

**تاريخچه مفهوم فرسودگي شغلي:**

فرسودگي شغلي ابتدا به عنوان مشكل اجتماعي مطرح شد نه به عنوان ساختار علمي. بنابراين مفهوم اوليه فرسودگي شغلي به وسيله واقع گرائي شكل گرفت تا مفاهيم علمي. در اين مرحله مقدمات شكل گيري مفهوم، تمركز بر روي توصيفهاي باليني فرسودگي بود. بعدا مرحله ديگري شكل گرفت، مرحله تجربي، كه در آن تاكيد به تحقيقات سيستماتيك برروي فرسودگي شغلي وبخصوص ارزيابي اين پديده بود. از طريق اين دو مرحله بود كه تئوريهاي رشد يافته و مفهوم گسترده شغلي و چهارچوبهاي فرضي ديگر يكپارچه شدند. (مسلش، شافلي ،1994).

 **مرحله اوليه يا پيشگام:**

اولين مقالات درباره فرسودگي شغلي در نيمه دهه 1970 در امريكا نوشته شد. مشخصه عمده اين مقالات فراهم ساختن توصيف ابتدائي درباره پديده فرسودگي شغلي بود و نام آنرا براي اولين بار عنوان كردند. و مقالات نوشته شده بر پايه تجربيات افرادي كه در حرفه هاي خدمات اجتماعي و مراقبتهاي بهداشتي كار مي كردند بود. فرويدنبرگر (1975) به عنوان يك روانپزشك مشاهده كرد بسياري از داوطلباني كه با او در يك مركز بهداشت رواني كار مي كنند يك حالت تحليل هيجاني و از دست دادن تعهد و انگيزه را تجربه مي كنند. عموما اين فرايند در مدت يكسال ايجاد مي شود و همراه با نشانه هاي مختلف جسمي و رواني بود. (مسلش و شافلي ،1994، براي مطرح ساختن اين حالت بخصوص تحليل رواني فرويدنبرگر واژه اي را كه در اصطلاح محاوره اي عوام به تاثيرات سوء مصرف مواد اشاره داشت به كار برد .واژه "فرسودگي". مسلش (1976) به عنوان يك روانشناس اجتماعي طي مصاحبه هاي كه با تعداد زيادي از كاركنان خدمات انساني در مورد استرسهاي عاطفي مربوط به شغلشان انجام داد كشف كرد كه استراتژيهاي سازگاري كاربرد مهمي براي هويت شغلي افراد و رفتار مربوط به شغل دارد. (مسلش ،2004).

در مرحله اوليه تحقيق فرسودگي شغلي خصوصيات بارزي كه مقالات اوليه را تحت تاثير قرار مي داد ابعاد روانشناسي اجتماعي و باليني فرسودگي شغلي بود. از لحاظ روانشناسي باليني تمركز بر علائم فرسودگي شغلي و بر موضوعات بهداشت رواني است. از لحاظ اجتماعي تمركز بر ارتباط تامين‌كننده خدمات و دريافت كننده خدمات و به موقعيت كاري حرفه هاي خدماتي است. و بسياري از اين تحقيقات ابتدائي داراي خصوصيات كيفي و توصيفي بودند و از تكنيكهايي مثل مصاحبه، مطالعه موردي، مشاهده در محل استفاده مي گرديد.

علاوه بر اين، اين مرحله نخست به وسيله يك جهت گيري كاربردي قوي مشخص شده است كه بازتابي از مجموع عوامل اجتماعي، اقتصادي، تاريخي و فرهنگي در دهه 1970 مي باشد. اين عوامل متخصصان خدمات انساني در ايالات متحده آمريكا تحت تاثير قرار داد و براي اين متخصصان بدست آوردن رضايت و خرسندي در حرفه اشان را مشكل تر ساخت (چرنيس ،1980، فاربر ،1983) به دليل اينكه بعد از جنگ جهاني دوم خدمات اجتماعي، حرفه اي تر، بورد كراتيك تر و اعتباري تري و مجزاتر شده اند. مداخلات دولتي اقزايش يافته اند و مراجعان مستحق تر و محتاج تر به خدمات شده اند متعاقبا براي مردم دسترسي به موفقيت حرفه اي در خدمات انساني دشوارتر شده و تلاش در جهت رهايي از فرسودگي هم به طور فزاينده اي معمول شده است.

###  مرحله تجربي:

در سال 1980 كار بر روي فرسودگي شغلي وارد دوره متمركزتر، ساختار يافته تر و سيستماتيك شده استفاده از پرسشنامه و متدلوژي تحقيق و مطالعه جمعيت هاي بزرگتر در مورد اين موضوع متداول شد. بخصوص پذيرش گسترده و توسعه يافته پرسشنامه فرسودگي شغلي مسلش[[24]](#footnote-24) (MBI) و معيار خستگي[[25]](#footnote-25) (پانيز، ارونسون و كافري، 1981) كه زمينه مطالعه سيستماتيك فرسودگي شد. تا 1980 فرسودگي شغلي منحصرا در آمريكا مطالعه مي شد. تدريجا توجه كشورهاي ديگر بخصوص كشورهاي انگليسي زبان مثل كانادا و انگليس به اين پديده جلب شد، سپس مقالات و كتابها به زبانهاي ديگر ترجمه شد و در نيمه دوم 1980 ابزارهاي تحقيق (بخصوص پرسشنامه مسلش) به فرانسوي، آلماني، هلندي، ايتاليايي، سوئدي، اسپانيايي و عربي ترجمه شد و مطالعات بين فرهنگي آغاز شد (مسلش و شافلي، 1994).

تحقيقات تجربي بر روي فرسودگي شغلي بر عوامل شغلي تمركز دارد متغيرهايي مثل رضايت شغلي (باركار، تضاد نقش، ابهام نقش) كناره گيري از كار (انتقال، غيبت) انتظارات شغلي ارتباط با همكاران و مسئولان (حمايت اجتماعي شغلي)، ارتباطات با مراجعان، مراجعه بيش از حد، نوع قسمت و زمان كار، سياستهاي سازماني و امثال آن تا كنون مورد توجه محققان واقع شده اند عوامل فردي اغلب متغييرهاي دموگرافيكي بوده اند (سن، جنس، وضعيت تاهل، ...) بعلاوه بعضي مطالعات به متغيرهاي شخصيتي توجه داشته اند (منبع كنترل، سخت رويي) به سلامت فردي، ارتباط با دوستان، فاميل (حمايت اجتماعي غير شغلي) و ارزشهاي فردي و تعهد.

در سالهاي 1990 اين مرحله مرحله تجربه گرايي ادامه پيدا كرد اما با جهت گيري جديد كه عبارت بودند از: ابتدا مفهوم فرسودگي شغلي به جزء خدمات انساني و آموزش در حرفه ها و مشاغل ديگر نيز بسط و توسعه داده شد (مثل امور اداري و دفتري، تكنولوژي كامپيوتر، ارتش، مديريت). دوم، تحقيقات فرسودگي شغلي به وسيله متدلوژي هاي علمي و ابزارهاي آماري تقويت شدند. ارتباطات پيچيده در بين عوامل سازماني و سه جزء تشكيل دهنده فرسودگي شغلي به استفاده از مدلهاي ساختاري در تحقيقات فرسودگي شغلي هدايت كردند و اين رويكرد به محققان اجازه داد كه نقش بسياري از عوامل موثر بالقوه و پيامدهاي همزمان را در فرسودگي شغلي نسبت به عوامل بي ثمر جدا كنند. سوم، مطالعات طولي هر چند خيلي كم براي ارزيابي ارتباطات بين محيط كاري در همان زمان و تفكرات فردي وي و احساسش در زمان بعدي انجام شد و علاوه بر آن نشان دادن اين فرض عمده كه فرسودگي شغلي نتيجه تعامل يك فرد با محيط كارش است. و اهميت مطالعات طولي براي ارزيابي اهميت مداخلات در جهت كاهش فرسودگي شغلي.

**فرسودگي شغلي:**يا کارزدگي را از لحاظ لغوي مي توانيم تحليل قواي رواني که گاهي با افسردگي همراه هست و از افراد تحت فشار رواني ناشي مي شودتعريف کرد(پور افکاري ،1380).فرسودگي شغلي نشانه خستگي مفرط عاطفي به دنبال سال ها درگيري وتعهد نسبت به کار ومردم هست.بعبارت ديگرفرسودگي شغلي خستگي فيزيکي ، هيجاني ورواني به دنبال قرار گرفتن طولاني مدت در موقعيت کار سخت هست.( نجاريان و همکاران ،1371)

فرسودگي شغلي پيامدي از فشار شغلي دايم ومکرر است.بدين ترتيب که شخص در محيط کارش به علت عوامل دروني وبيروني احساس فشار مي کند و اين فشار ،پيوسته وچندين باره بوده وسرانجام به احساس فرسودگي تبديل ميگردد.

فرسودگي شغلي به عنوان فقدان انرژي و نشاط تعريف مي شود وشخص دچار فرسودگي شغلي احساس کسالت انگيزي را نسبت به انجام رفتار شغلي نشان مي دهد.اولين آسيب فرسودگي شغلي ،رنج بردن از فرسودگي بدني هم چون سردرد،تهوع ،کم خوابي ، وتغيراتي در عادات غذايي است .فرسودگي عاطفي همچون افسردگي ،احساس درماندگي ،احساس عدم کارايي در شغل خود و همچنين ايجاد نگرش هاي منفي نسبت به خود،شغل ،سازمان و به طور متناوب نسبت به زندگي پيامدهاي بعدي کارزدگي هستند.فرسودگي شغلي عامل بازدارنده اي براي ايجاد وگسترش خشنودي شغلي است.(فولادبند ،1385).
فرسودگي شغلي اصطلاحي است که گاهي به جاي آن از معادل هايي چون تنيدگي، تحليل رفتگي، بي رمقي، ازتوان افتادگي، زدگي از کار، خستگي مفرط، تهي شدگي و فرسايش رواني مي توان استفاده کرد. بين روانشناسان بر سر تعريف فرسودگي شغلي اتفاق نظر وجود ندارد.گروهي فرسودگي شغلي را با استرس شغلي يکي مي دانند،"پاينس و ارونسون" در سال 1981 فرسودگي شغلي را از عمده ترين پيامدهاي اجتناب ناپذير استرس شغلي مي دانند که تا زماني که استرس از ميان برداشته نشود، هم چنان ادامه خواهد يافت.
نتيجه  فرسودگي شغلي از دست رفتن انگيزه، اشتياق، انرژي و کاهش عملکرد در زندگي است.فرسودگي شغلي تنها خستگي و فشار ناشي از کار نيست که بعد از کار مداوم به وجود آيد بلکه به سبک زندگي فرد و ساعات خارج از کار او نيز سرايت مي کنند.
فرسودگي شغلي براي اولين بار توسط " فرويدنبرگر"  در دهه 1970، زماني که وي علايم خستگي را در کارکنان خود مشاهده کرد، تعريف شد. او اين پديده را سندرم تحليل قواي جسمي رواني ناميد که در افراد شاغل در حرفه هاي کمک رساني که افراد زمان زيادي از ساعت هاي کاري را در ارتباط نزديک با ساير مردم مي گذرانند، به وجود مي آيد. بنابراين مي توان گفت فرسودگي شغلي، حالتي از خستگي جسمي، هيجاني و ذهني است که به دليل فشار مداوم و مکرر هيجاني ناشي از برخورد فشرده و دراز مدت با مراجعان به وجود مي آيد.
نتايج تحقيقات نشان مي دهند که فشار رواني مي تواند شامل هر دو بعد جسمي و رواني بشود. علايم و عوارض فشار رواني مي تواند به صورت جسمي، رواني و رفتاري تجلي پيدا مي کند . پژوهش ها نشان مي دهند که اگر فشار رواني (استرس) زمان زيادي ادامه يابد ممکن است زمينه ساز بيماري هاي جسمي يا هيجاني شود که به دليل فعل و انفعال هاي شيميايي است که درجريان فشار رواني رخ مي دهند.از آنجا که ميزاني از فشار رواني در بيشتر مشاغل وجود دارد حتي يک شغل رضايت بخش، امکان دارد به مرور زمان به منبع نارضايتي تبديل شود و شخص را در جهت فرسودگي شغلي سوق دهد. بر همين اساس با توجه حساسيت فعاليت هاي مالي، کارکنان بانک ها نيز از جمله افرادي هستند که در معرض اين خطر قرار دارند. ( اويسي ، 1388).

فرسودگي شغلي براي توصيف فردي بكار مي رود كه در محيط كار تا حدي از استرس رنج مي برد كه از حد تحمل او بيرون بوده و ديگر عملكرد مؤثر و باروري ندارد. فردي كه دچار فرسودگي شغلي گشته ، خسته است ، پرخاشگري دارد ، بدگمان ، منفي باف ،بدبين و عصباني است ، حساس ، زود رنج و بي حوصله است و با كوچكترين ناراحتي از كوره در مي رود. همچنين فرد در مورد خودش احساس ناراحتي مي كند و از عملكرد شغلي خود ناراضي است. همه عوامل ذكر شده باعث كاهش عزت نفس و كاهش سلامت جسمي و رواني فرد مي شود.

## تعاريف مختلف فرسودگي شغلي:

در مورد فرسودگي شغلي، در ابتدا يك مفهوم بي ثباتي بود و هيچ تعريف استانداردي از آن وجود نداشت و نظرات متفاوت زيادي درباره اينكه چه چيز بوده و چه چيز مي توان درباره آن انجام داد وجود نداشت و در طي سالها تحقيق پژوهشگران صاحبنظر در زمينه فرسودگي شغلي تعاريف متعددي را ارائه داده اند.

**هربرت فرويدنبرگر (1975**): فرسودگي شغلي را حالتي از خستگي يا ناكامي مي داند كه به علت از خود گذشتگي فرد، روش زندگي يا ارتباطي كه منجر به وصول نتيجه دلخواه نمي‌شوند، به وجود مي‌آيد.

**پانيز و آرنسون (1981)**: فرسودگي شغلي را سندروم خستگي جسماني و عاطفي دانسته كه در نتيجه توسعه گرايشات منفي شغلي و از دست دادن احساس و علاقه نسبت به بيماران (مددجو) و كارمند ايجاد مي شود .

**مسلش و جكسون (6-1981)**: فرسودگي شغلي را سندرمي روانشناختي مي دانند كه تركيبي از تحليل عاطفي، مسخ شخصيت و موفقيت فردي كاهش يافته كه در زمره افرادي كه با ديگر مردم كار مي كنند به ميزانهاي متفاوت اتفاق مي افتد مي دانند.

**فاربر (1983):** در تعريف فرسودگي شغلي مي نويسد: فرسودگي شغلي( تنيدگي) عبارتست از حالتي از خستگي جسمي، عاطفي و روحي است كه در نتيجه مواجهه مستقيم و دراز مدت با مردم در شرايطي كه از لحاظ عاطفي طاقت فرساست ايجاد مي شود.

 **لنگستر (1988)**: فرسودگي شغلي را انطباق ناموثر با تنيدگي بيان مي كند.

**اولويچ و برادسكي (1980)**: اين پديده را به صورت فقدان پيشرونده معنويت ها، انرژي ، اهداف فردي و به عنوان نتيجه اي از شرايط سخت شغلي توصيف كرده اند.

بنا به نظر **كانستابل [[26]](#footnote-26) (1986)**: فرسودگي شغلي سندرم تحليلي عاطفي است كه با بي تفاوتي و سپس احساس غير موثر بودن و عدم موفقيت بروز مي نمايد.

**اوهلر[[27]](#footnote-27) (1991)** مي نويسد: فرسودگي شغلي، مرحله‌اي از خستگي، نااميدي است و زماني به وجود مي‌آيد كه فرد نتواند به اهداف خود چه از نظر زندگي و چه از جهت كاري فائق آيد.

 **فاربر** در زمينه تعاريف ارائه شده در موردفرسودگي شغلي (1983) نتيجه مي گيرد كه كليه محققين در تعريف اين پديده روي چند نكته اتفاق نظر دارند : اولاً فرسودگي شغلي به نحوي با زندگي مدرن و ثانياً به محيط كاري مربوط مي شود. اما نكته اساسي در اين تعاريف اين است كه تقريباً كليه محققين به طريقي فرسودگي شغلي را در ارتباط با تنيدگي شغلي مي دانند طبق تعريف تنيدگي عبارت است از: يك نشانه دروني به محيط فيزيكي، اجتماعي يا رواني كه تعادل را در معرض تهديد قرار مي دهد.

فرسودگي شغلي شامل خستگي جسمي، روحي و ذهني است و همچنين منفي گرايي نسبت به كارها و زندگي نيز از علائم ذهني فرسودگي است. علائم خستگي جسمي عبارتند از كاهش انرژي، خستگي مزمن ضعف و احساس درماندگي، علائم خستگي روحي شامل افسردگي، احساس فقدان حمايت، نااميدي و نداشتن راه فرار است و همچنين منفي گرايي نسبت به كارها و زندگي نيز از علائم آن است.

*نشانه هاي فرسودگي شغلي:*فرسودگي شغلي از سه جنبه يا بعد اصلي تشكيل يافته است كه عبارتند از: تحليل عاطفي، مسخ شخصيت و كاهش كارآيي فردي.

فرسايش ويژگي اصلي فرسودگي شغلي بسيار تجلي آشكاري در اين مجموعه سندرم دارد. وقتي كه افراد تجربيات خودشان يا ديگران را در مورد فرسودگي شغلي توصيف مي كنند، آنها اغلب تجربه فرسايش و تحليل را بيان مي كنند فرسايش چيزي نيست كه به راحتي يا سادگي تجربه شود، بعبارتي، آن فعاليت دنباله داري است كه فرد خودش را از لحاظ عاطفي و شناختي از كارش دور احساس مي كنند، احتمالا مي توان گفت به عنوان يك روش سازگاري با فشار كاري است.(پور افکاري،1380).

عمده ترين مشكل قربانيان فرسودگي از كار آن است كه از فرسودگي جسمي رنج مي برند، قدرت آنان براي كار كردن كم است و بيشتر اوقات خسته و ناتوان هستند علاوه بر آن اين افراد از نشانه ها مرضي فيزيولوژيكي بسيار مثل سردردهاي مكرر، تهوع، اختلال در خوابيدن و تغيير عادات مربوط به غذا خوردن (مثل از دست دادن اشتها)، در رنج هستند: يكي ديگر از مشكل افراد مبتلا به خستگي از كار كردن است كه گرفتار فرسودگي هيجاني هستند. افسردگي، احساس درماندگي و نيز احساس به دام افتادن در كار و شغل خود، بخشي از مشكلات هيجاني اين افراد است. مشكل بعدي افرادي كه گرفتار خستگي شغلي هستند آن است كه غالبا گرفتار فرسودگي نگرشي يا در واقع مسخ شخصيت هستند اين افراد نسبت به ديگران بدگمان مي شوند. اين تمايل در آنان ايجاد مي شود كه با ديگران بيشتر مانند يكي شي رفتار كنند تا به عنوان يك انسان و ضمنا نسبت به آنان نيز نگرش منفي پيدا مي‌كنند. افرادي كه دچار فرسودگي شغلي هستند اين تمايل را پيدا ميكنند كه به بطلان سازي (عمل موهن انجام دادن يا حقير كردن) خود، شغلي‌ كه به عهده دارند به سازمان محل كار خويش و به طور كلي، به ابطال سازي زندگي خود بپردازند. به عبارت ساده تر اين افراد، جهان اطراف خود را بيشتر با عينك خاكستري تيره نگاه مي كنند تا با عينكي كه بتواند زيبايهاي رنگ سرخ يا زندگي را ببينند. و بالاخره فردي كه از عارضه فرسودگي شغلي در رنج است، اين احساس را پيدا ميكند كه پيشرفت شخصي او كم است و بعبارتي عدم كارايي موازي با دو تا از جنبه هاي فرسودگي شغلي رشد پيدا مي كنند. و به اين نتيجه مي رسد در گذشته نيز قادر نبوده است پيشرفت شخصي زيادي داشته باشد و فرض او بر آن است كه در آينده نيز پيشرفتي نخواهد داشت.(شريفي،1383).

**فرويدنبرگر و ريچلسون[[28]](#footnote-28) (1980)** شماره اي از نشانه هاي باليني فرسودگي شغلي را ارائه مي دهند كه شامل موارد تحليل، جداسازي، بي حوصلگي و بد گماني، بيقراري و كج خلقي شديد، حس قدرت تام، سوءظن درباره اينكه قدر او را نمي دانند، پارانويا، اشكال در جهت يابي، انكار احساسات و شكايات روان تني مي شود.

**مسلش و جكسون (1986)** فرسودگي شغلي سندرمي مركب از تحليل عاطفي، مسخ شخصيت و كاهش موفقيتهاي فردي است كه در زمره افرادي كه با مردم كار مي كنند مي توانند اتفاق بيفتد آنها مي گويند: فرسودگي شغلي مي تواند منجر به زوال در كيفيت مراقبتها يا خدمات مهيا شده بشود … اين در اثر تغيير شيفت كار، غيبت و روحيه پايين به نظر مي رسد ... فرسودگي به ظاهر با شواهد مختلفي از گزارشهاي شخصي مثل بدكاري فردي، شامل تحليل فيزيكي، بي خوابي، افزايش استفاده از الكل و سوء مصرف مواد و مشكلات زناشوئي و خانوادگي همبستگي دارد.

**بايبيو و همكاران (1989)** بر اساس تحليل تعاريف فرسودگي شغلي معيارهاي تشخيص عيني و ذهني براي آن پيشنهاد كردند. تعيين كننده ذهني اساسي حالت عمومي خستگي شديد است كه با اين موارد همراه است.

1)از دست دادن خودپنداري كه ناشي از احساس بي‌كفايتي و نارضايتي شغلي است.

2)نشانه هاي فيزيكي چند گانگي درماندگي[[29]](#footnote-29)، بدون يك بيماري قابل تشخيص جسمي

3)مشكلات در تمركز، بيقراري و منفي گرايي.

تعيين كننده اصلي عيني فرسودگي شغلي كاهش عمده در عملكرد شغلي در طول چند ماه است كه قابل مشاهده در ارتباط با اين موارد است 1- مراجعان (كه خدمتها را با كيفيت پايين تر دريافت مي‌كند.) 2- سوپروايزر (كه موثر بودن غيبت و ... را مشاهده مي كند.) 3- همكاران ( كه كاهش عمومي علاقه را در امور شغلي فرد مشاهده مي كند)

بايبيو و همكاران (1989) همچنين سه معيار متمايز كننده را نيز در نظر مي گيرند 1) بي كفايتي محض(براي مثال در شخصي كه مجبور است براي مدت زماني كارش را عالي انجام بدهد. 2)آسيب رواني عمده 3) مشكلات خانوادگي.

جدول (1ـ2) مهمترين نشانه هاي فرسودگي شغلي ( بر اساس نتايج تحقيقات موس، 1981)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عملكرد شغلي** | **تغييرات رفتاري** | **شاخهاي جسمي** |
| 1)كاهش كارآمدي (صرف زمان زياد براي انجام دادن يك كاري كه در عين حال با بهره وري ناچيز همراه است) | 1) تحريك پذيري فزاينده | 1- انواع سردردها |
| 2)كاهش علاقه نسبت به كار | 2) تغييرات خلقي | 2- اختلال در خواب |
| 3)كاهش ظرفيت براي حفظ عملكرد اثر بخشي در مواردي كه فرد تحت فشار رواني قرار گرفته است | 3)كاهش تحمل ظرفيت براي ناكامي | 3- كاهش وزن |
| 4- انعطاف ناپذيري فزاينده فكري (تفكر بسته و غيرقابل انعطاف) | 4)افزايش سوء ظن به ديگران | 44ـ اختلالهاي معدي- روده اي |
|  | 5) آمادگي بيشتر براي قبول خطر6) تلاش براي خوددرماني (با داروها و مواد مخدر) | 5- فرسودگي شغلي |

## ابعاد فرسودگي شغلي:

با توجه به پيشرفت هاي روز افزون وپياپي در مدل هاي تئوري ومطالعات گوناگون تجربي ، دانش تحقيق در مورد فرسودگي شغلي هنوز کامل نشده است. ولي آنچه از پژوهش ها به دست آمده ، مفهومي از فرسودگي شغلي به عنوان "علايم روان شناختي در پاسخ به عوامل بين فردي وپايدار تنش زاي محيط کار "تلقي مي شود .دکتر ده بزرگي ابعاد اصلي فرسودگي رواني ناشي از کار را موارد زير مي داند:

*1-خستگي عاطفي:*خستگي عاطفي بعداصلي در فرسودگي شغلي است که حضور آشکارتري در اين معضل پيچيده دارد.زماني که افراد فرسودگي شغلي را در ارتباط با خود با ديگران توضيح مي دهند .منظور آنان، بيشتر عامل خستگي است.

خستگي بيشترين مورد گزارش شده در پژوهش ها ونيز بيشترين مورد تجربه شده توسط اشخاص مورد ارزيابي است.هويت مهم عامل خستگي در فرسودگي شغلي ،سبب شده که برخي بر اين عقيده شوند که دو جنبه ديگر که در زير اشاره مي شودعامل فرعيوغيرضروري تلقي شوند.هرچند خستگي، تنشهاي ناشي از فرسودگي شغلي را منعکس مي نمايداما قادر نيست تا موارد انتقاد برانگيز رابطه افراد با کارشان را بيان کند.خستگي عاطفي چيزي نيست که به آساني آزمايش شودبلکه در احساس و عملکرد فرد به عنوان علامتي براي مقابله با کار بيش از حد ، ديرتر خود را نشان مي دهد.وهمين امر سبب مي شود تا در خدمات عمومي و بهداشتي ، توانايي فرد در ارائه خدمات کاهش يابد.

## 2-مسخ شخصيتي وبدبيني:

عاملي است که با ناديده گرفتن توانايي هاي فرد در ارائه خدمات شغلي ،باعث ايجاد فاصله ميان فرد و گيرنده هاي اين خدمات مي شود. در نتيجه نااميدي افزايش مي يابد و فرد نسبت به کارش فاصله مي گيرد وارتباطش با شغل خود را کاهش مي دهد."سردي روابط"يک واکنش نسبتاسريع به خستگي است و روابطي محکم بيت خستگي و بدبيني و مسخ شخصيتي تلقي مي شود.

## 3-احساس بي فايده بودن وناکارآمدي :

موقعيت و شرايط کاري همراه با نيازهاي دايم وخسته کننده، بدبيني با خستگي عاطفي را تحت تاثير قرار داده واحساس کارآمدي و موثر بودن را از شخص مي گيرد.از آنجا که عزت نفس يعني ميزان و چگونگي "احترامي "که براي خود قائليم و اعتماد به نفس يعني ميزان اعتمادمان به توانايي ها و پتانسيل هاي خود ، يک محصول تلقي مي شوند(محصول ،کار خوب و پرفايده) طي فرسودگي شغلي تا حدزيادي کاهش مي يابد.چرا که به واسطه خستگي رواني ناشي از کار ، احساس کارآمدي و فايده مند بودن خود را از دست داده ايم ، بنابراين طبيعي است که عزت نفس و اعتماد به نفس مان نيز کاهش يابد.ترس از آينده (براي مثال ترس از اخراج کاري) و انتقادهاي مکرراز سوي افراد بالا دست(براي مثال تحکم انتقادگونه کارفرمانسبت به کارگر) به تخريب هر چه بيشتر عزت نفس و اعتماد به نفس ودر نتيجه کاهش روز افزون احساس "بي فايدگي و ناکار آمدي"منجر خواهد شد.( شريفي،1386).

**دلايل فرسودگي شغلي:**

علل و عوامل زيادي باعث فرسودگي شغلي مي شود كه ما را دراينجا فقط از 2 عامل عمده كه شامل عوامل محيطي يعني جائي كه فرسودگي شغلي در آنجا ممكن است اتفاق بيفتد. و ديگري عوامل شخصي بدين معني كه چه كسي دچار فرسودگي شغلي مي شود.

**الف) عوامل محيطي:**

فرسودگي شغلي يك تجربه شخصي است كه خاص محيط كاري است، تحقيقاتي كه بيش از 25 سال انجام شده نشان دهنده ارتباط عمده عوامل محيطي با پديده فرسودگي شغلي است كه البته عوامل محيطي به شرح ذيل مي باشند:

1**) ويژگيهاي شغلي:**

نتايج بدست آمده از تحقيقات محققان مبني بر اين است كه فرسودگي شغلي نوعي واكنش به فشار است. تجربيات مربوط به حجم كار و فشار زماني به طور هماهنگ و قوي با فرسودگي شغلي ارتباط دارند بخصوص از بعد تحليل يا فرسايش. اين نتايج بدست آمده از طريق تجربيات خود گزارش دهي در مورد فرسودگي و هم ارزيابي عيني نيازها (مثل تعداد ساعات كار و تعداد مراجعان) تائيد شده است و همچنين همبستگي بالاي ابهام نقش و تضاد نقش به اثبات رسيده. تضاد نقش وقتي اتفاق مي افتد كه با تضاد خواسته در شغل روبرو شديم. در حالي كه ابهام نقش وقتي اتفاق مي افتد كه اطلاعات كافي در مورد چگونگي انجام بهتر كار يا حرفه وجود نداشته باشد. تحليلي كمي نيازهاي شغلي ديگر (مثال تعداد زياد مراجعان، شدت مشكلات) به تنهايي مورد مطالعه قرار گرفتند، اما همبستگي آنها هم به همين صورت است منابعي كه در مطالعات به طور مبسوطي مورد بررسي قرار گرفت حمايت اجتماعي است كه با فرسودگي شغلي ارتباط دارد. فقدان حمايت اجتماعي از طرف سرپرست بخصوص مهم است حتي بيشتر از حمايت همكاران مجموع منابع شغلي ديگر كنترل و اطلاعات است فقدان بار خورد به طور هماهنگي با سه جزء تشكيل دهنده فرسودگي شغلي ارتباط دارد. فرسودگي شغلي همچنين در افرادي كه مشكلات كمتري در تصميم گيريها دارند بيشتر است. همچنين مقدار آزادي عمل با فرسودگي شغلي همبستگي دارد، بنابراين هر چقدر ارتباط بيشتر باشد فرسودگي شغلي كمتر است.(شريفي ،1386)

2**) ويژگيهاي سازماني:**

در حالي كه كار يك پرستار با بيماران در يك بيمارستان است و يا كار يك معلم با دانش آموزان در مدرسه است. بنابراين اين مشاغل اغلب در يك سازمان بزرگتر انجام مي گيرد كه شامل سلسله مراتب، مقررات، منابع و توزيع فضاي مي باشد. همه اين عوامل مي تواند تاثيرات دامنه دار و مستمري داشته باشند بخصوص وقتي كه توقعات و انتظارات عمده آنها را از عدالت و برابري زير پا مي گذارند. كه اين مسئله به نوعي بر فرسودگي شغلي تاثير مي گذارد هم چنين شرايط سازماني به وسيله عوامل اجتماعي، فرهنگي و اقتصادي شكل مي گيرد. اين بدين معني است كه سازمانها دستخوش تغييرات و تحولات زيادي مي شوند مثل كوچك شدن، ادغامات كه همه اينها تاثيرات مهمي بر زندگي كارمندان سازمانها دارد. همچنين توجه به مسائل رفاهي كاركنان و فرصت دادن به كاركنان در جهت تلاش براي بهتر شدن مهارتهايشان از عوامل مهمي سازماني هستند كه بر فرسودگي شغلي تاثير دارد.

**3- ويژگيهاي حرفه اي:**

كار در مورد فرسودگي شغلي در ابتدا از بخش مشاغل خدمات انساني و آموزش شروع و رشد پيدا كرد و علت اين توجه خاص به اين مشاغل به دليل درگيري عاطفي در شغلشان به صورت فشرده با ديگر افراد در نقش آموزش دهند يا مراقبت كننده بوده با تمركز تحقيقات جديد به طور صريح به متغيرهاي كار- عاطفه ( شرايط مربوط به نشان دادن يا پنهان كردن عواطف در شغل، شرايط همدلي عاطفي) نشان داد كه اين عوامل عاطفي با واريانسهاي بالا در ره هاي بالا فرسودگي شغلي و استرسهاي شغلي بالا گزارش شده (زپف و ديگران ،2001)

همچنين طبق مطالعه اي كه بر روي پنج حرفه( مثل آموزش دهندگان، مشاغل خدمات اجتماعي، پزشكي بهداشت رواني و مجريان قانون) در دو كشور (آمريكا و هلند) انجام شد نتايج به دست آمده نشان داد نيمرخ هاي مشاغل در دو ملت (شافلي و انزمن ،1998) مشابه بود. در نيمرخ مجريان قانون (افسران پليس، نگهبانان زندان) نسبتاً سطح بالايي از بدبيني و عدم كارآيي و سطح پاييني از تحليل و فرسايش مشخص گرديد. پزشكان در دو كشور به وسيله سطح پاييني از فرسايش و بدبيني و سطح نسبتاً بالايي از عدم كارآيي مشخص شده است. نيمرخ كارمندان خدمات اجتماعي و مراكز بهداشت رواني از لحاظ مليتي مختلف بود. در ايالات متحده، سطح بدبيني در خدمات اجتماعي نسبتاً بالا بوده، در حالي كه در كشور هلند در يك حد متوسط است. كاركنان بهداشت رواني در ايالات متحده سطح پايينتري از فرسايش و بدبيني را تجربه كرده اند، اما درهلند سطح بالاتري را تجربه كرده اند.

- چنين نيمرخ هايي نشان مي دهند كه ويژگيهاي مهم اين مشاغل تجربيات فرسودگي شغلي كاركنان را تحت تاثير قرار مي دهد. البته در بررسي اين نتايج نياز است كه با كمي احتياط صورت گيرد، براي اينكه عوامل ديگر نيز مي تواند تاثير گذار باشد براي مثال كثرت مردان در مشاغل مربوط به مجريان قانون، و بدبيني معمولاً در مردان بالا است.

**ب) عوامل فردي:**

افراد به راحتي به محيط كار پاسخ نمي دهند، بلكه يكسري ويژگيهاي منحصر به فردي در اين ارتباطات وجود دارد كه در پاسخ دهي تاثير گذار است اين عوامل فردي شامل متغيرهاي جمعيت شناختي (مثل سن يا تحصيلات رسمي)، ويژگيهايي شخصيتي ثابت و گرايشهاي مربوط به شغل است. چند تا از اين ويژگيهاي فردي با فرسودگي شغلي يك ارتباط را نشان دادند. همچنين، اين ارتباط از نظر ميزان تاثير گذاري بر فرسودگي شغلي در حدود اندازه عواملي محيطي نمي باشد. به طوري كه پيشنهاد شده كه فرسودگي شغلي بيشتر يك پديده اجتماعي است تا يك پديده فردي.

1) **ويژگيهاي جمعيت شناختي**

از همه متغيرهاي جمعيت شناختي كه مورد مطالعه قرار گرفته، سن يكي از آنهايي است كه همواره با فرسودگي شغلي ارتباط داشته در بين كاركنان جوانتر سطح فرسودگي شغلي نسبت به افرادي داراي سنين بالا 30 تا 40 سال هستند بيشتر گزارش شده است. سن نتايج بدست آمده مربوط به تجربيات شغلي را به هم مي زند.

جنس به عنوان يك متغير جمعيت شناختي يك عامل قوي جهت پيش بيني فرسودگي شغلي نمي‌تواند باشد (بر خلاف برخي مباحث كه مي گويند فرسودگي شغلي را بيشتر زنان تجربه مي كنند) برخي مطالعات سطح بالاتري از فرسودگي شخصي را براي مردان گزارش كرده اند يك تحقيق كوچك اما در مورد تفاوت جنسي اين بود كه مردان اغلب سطح بيشتري از بدبيني را تجربه مي كنند همچنين در برخي از مطالعات زنان سطح نسبتاً بيشتري از فرسايش را گزارش دادند اين نتايج مي‌تواند مربوط به قالبهاي نقش جنسي افراد باشد. اما آنها همچنين ممكن است بازتابي از نقش مغلوب كننده جنس با حرف يا مشاغل باشد ( به عبارتي افسران پليس اكثراً مرد هستند، پرستاران به احتمال قوي زنان هستند)

با توجه به وضعيت و موقعيت تاهل كساني كه ازدواج نكرده اند (بخصوص مردان) به نظر مي رسد كه مستعد فرسودگي شغلي هستند نسبت به آنها كه ازدواج كرده اند مجردان به نظر مي رسد كه حتي سطح بيشري از فرسودگي شغلي را نسبت به كساني كه طلاق گرفتند را تجربه مي كنند.

2) **ويژگيهاي شخصيتي**

مطالعات چندي در مورد ارتباط تيپ هاي شخصيتي با فرسودگي شغلي انجام شده افرادي كه سطح پاييني از تحمل و استقامت را نشان داده اند (داشتن مشكل و درگيري در فعاليت هاي روزانه، احساس كنترل توسط حوادث ماوراء وسعه صدر در مورد تغييرات) فرسودگي شغلي بيشتري را نشان دادند، بخصوص اينكه در جزء فرسايش، فرسودگي شغلي در بين افرادي كه يك كانون كنترل بيروني دارند (نسبت دادن حوادث و موفقيت ها به قدرت ديگران يا شانس) نسبت به افرادي داراي كانون كنترل دروني هستند (گرايش و اعتقاد به تواناييهاي خودش و تلاش خودش) بيشتر است. درمورد سبك هاي سازگاري و فرسودگي شغلي، آنها كساني هستند كه سازگاري آنها با حوادث تنش زا به صورت بي تفاوتي و روش تدافعي مي باشد، در صورتي كه سازگاري از نوع فعالانه و مقابله با فرسودگي شغلي نسبت كمتري مرتبط است.

تحقيقات نشان دادند كه سطح پايين تحمل، عزت نفس پايين و كانون كنترل بيروني و سبك سازگاري اجتنابي نيمرخ يك فرد مستعد استرس را تشكيل مي دهند( سمر ،1996)

تحقيق درمورد پنج جزء شخصيتي عمده نشان داد كه فرسودگي شغلي با اجزاء تشكيل دهنده روان رنجوري مرتبط است روان رنجوري شامل ويژگي اضطراب، تنفر، افسردگي ، كمرويي و آسيب پذيري همچنين علائم فرسودگي شغلي دربين افرادي كه از نوع تيپ هاي احساسي هستند نسبت به تيپ هاي منطقي بيشتراست.

3) **گرايشات شغلي**

توقعات و انتظاراتي كه براي افراد در شغلشان بوجود مي آيد متفاوت هستند در برخي موارد اين توقعات خيلي بالا است، هم به دليل ويژگي هاي كاريشان ( مثل تحرك، تلاش، تفريح) و احتمالاً هم به دليل بدست آوردن موفقيت در كارشان ( مثل معالجه كردن بيماران، كمك كردن) همچنين انتظارات بالا نشان از ايده آليست بودن يا غيرواقع گرا بودن مي دهد و يك فرضيه اين است كه اين مسئله يك عامل خطر براي ابتلا به فرسودگي شغلي هستند چون احتمالاً انتظارات زياد منجر به اين مي شود كه افراد به سختي كار كنند و به همين ترتيب كارشان را انجام دهند، پس اين امر منجر به تحليل و بدبيني بعدي مي شود وقتي كه سعي و تلاش زياد آنها منتج به برآوردن انتظارات آنها نشود

**رويكرد هاي مختلف نسبت به فرسودگي شغلي:**

الف) رويكرد باليني[[30]](#footnote-30) : فرويد نبرگر (1979) كسي بود كه اولين بار به اين واژه به معناي امروزي آن اعتبار بخشيده، وي فرسودگي را يك حالت خستگي و تحليل رفتگي مي داند كه از كار سخت و بدون انگيزه و علاقه ناشي مي شود و ايشان با رويكرد باليني سبب شناسي، علائم، روند وسير باليني و درمان آن را در مقاله اي در سال 1979 انتشار داده تشريح كرده است. وي معتقد است كه سندرم افسردگي خودش را به صورت علائم مختلف نشان مي دهد كه اين علائم و شدت آنها از يك شخص به شخص ديگر تفاوت دارد و آن معمولاً يكسال بعد از موقعيكه شخص در يك اداره يا موسسه كار مي كند، شروع مي شود. اما اينكه چه گروهي از كاركنان بيشتر احتمال فرسودگي شغلي را دارند، فرويد نبرگر گروههاي زير را ذكر كرده است:

گروه اول: كاركنان و كارمندان فداكار و متعهد به سازمان و كار به دليل اينكه در جستجوي كمك به ديگران هستند، همانند كسانيكه درمراكز مشاوره، مراكز پيشگيري از بحرانها و مراكز ديگري كه به مردم خدمت مي كنند.

گروه دوم: كه فريد نبرگر (1979) به عنوان مستعدان فرسودگي شغلي ذكر مي كند افرادي هستند كه اداره را به عنوان جايگزين بر زندگي اجتماعي بكار مي برند اين افراد بيش از حد متعهد به كار هستند و افرادي مي باشند كه زندگي خارج از اداره براي آنها رضايت بخش نيست.

گروه ديگر كه آمادگي براي فرسودگي دارند افرادي با شخصيت سلطه طلب هستند اينها افرادي مي‌باشند كه نياز زيادي دارند كه ديگران را كنترل كنند آنها معتقدند كه هيچ كس نمي تواند شغلي كه او انجام مي دهد را به همان خوبي انجام دهد.

فرسودگي شغلي مديران، گروه ديگري كه آمادگي فرسودگي را دارند مديراني هستند كه بيش از حد كار مي كنند، وقتي كه اين افراد تازه كار، در اداره يا موسسه كارشان را سريع انجام مي دهند براي مثال اين افراد همه كارها را خود انجام مي دهند، طرحي را تهيه مي كنند، گزارش مي دهند و مصاحبه مي كنند كار بيش از حد مدير منجر به خستگي جسماني و همچنان ملالت رواني مي گردد.

**رويكرد تبادلي چرنيس**[[31]](#footnote-31)

در اين مدل چرنيس حركت به طرف فرسودگي شغلي شامل مراحل چندي است.

**مرحله اول**: فشار رواني منابع تيندگي (فشار رواني) كه علل به وجود آورنده فرسودگي شغلي به شمار مي روند متعدد هستند و مي توان تنيدگي زاهاي فردي (انتظارات و انگيزش) ، نتيدگي زاهاي بين فردي ( تماس با مراجعان ، روابط با همكاران، مديران و سرپرستان) و تنيدگي زاهاي سازماني (تراكم كاري، مقررات اداري و بوردكراتيك و فشار كاري) را نام برد.

**مرحله دوم**: آشفتگي رواني، اين مرحله با مولفه هاي روانشناختي (عزت نفس پايين و خستگي عاطفي) ، مولفه هاي جسماني (سردرد و خستگي) و مولفه هاي رفتاري( استفاده از الكل و اختلالات خانوادگي) همراه است اين مرحله همان مولفه تحليل عاطفي زلاك است.

**مرحله سوم**: مقابله دفاعي[[32]](#footnote-32) اين مرحله به اثرات فرآيند فرسودگي رواني و كيفيت كمك ارائه شده به مراجعان از طريق كمك كننده مربوط است. مقابله دفاعي از طريق يكسري تغييرات در نگرش و رفتار همچون سرزنش كردن مراجعان به خاطر خطاهاي خود، فقدان علاقه و همدردي نسبت به مراجعان متاثر نشدن از درد و آلام ديگران مشخص مي شود اين مرحله با مولفه مسخ شخصيت مسلش منتاظر است.

**رويكرد روانشناختي- اجتماعي**[[33]](#footnote-33)

مسلش و همكارنش(1986) يك رويكرد مبتني بر تحقيق براي فرسودگي شغلي اتخاذ كرده اند و تلاش كردند كه شرايطي كه منجر به فرسودگي شغلي مي شوند را روشن كنند. تحقيقات ماسلاچ و همكارانش به اين نتيجه رسيد كه فرسودگي شغلي يك ساختار چند بعدي است و از سه مولفه مربوط به هم تشكيل يافته است كه عبارتند از :

تحليل يا خستگي عاطفي كه به از دست رفتن انرژيهاي عاطفي شخص مربوط است حالات قبلي كه داراي سطح انگيزشي بالا بوده است، حالا در اثر فرسودگي از بين مي رود و انجام كار براي وي خسته كننده است.

مولفه دوم كه تشكيل دهنده فرسودگي شغلي مي باشد، تمايل براي اين است كه فرد، مراجع يا بيمار را به صورت يك فرد انساني در نظر نمي گيرد و آن را از فرديت خارج مي كند و به صورت يك شي غيرانساني درك مي كند (مسخ شخصيت).

مسخ شخصيت در حرفه هاي خدمات انساني بصورت تعامل با مردم به عنوان يك شي و اغلب در برچسب هاي كه استفاده مي شود آشكار مي گردد.

سومين مولفه از فرسودگي شغلي احساس موفقيت فردي پايين است اين مولفه توجه كمتري را به خود جلب كرده است منظور از اين مولفه در نظر مازلاك احساس موفقيت فردي كاهش يافته است، يعني فرد احساس مي كند عملكرد وي همراه با موفقيت نيست و يا به عبارت دقيق تر موفقيت ادراكي مطرح است نه عملكرد و موفقيت واقعي. با اين وجود برخي از محققان مانند چرنيس(1980) هم موفقيت ادراكي و هم واقعي را مورد نظر قرار دادند براي مثال او مي گويد: " فرسودگي، انگيزش و موثر بودن را كاهش مي دهد" و شامل يك حس شكست است.

**مدلهاي فرسودگي شغلي:**

در اينجا دو تا مدل اصلي از فرسودگي شغلي را كه عبارتند از مدل حفظ منابع[[34]](#footnote-34) (COR) و مدل منابع نيازهاي شغلي[[35]](#footnote-35) را به طور خلاصه بررسي خواهيم كرد.

**الف) مدل حفظ منابع:** مدل حفظ منابع مدلي از فرسودگي شغلي است كه فرض مي كند استرس و فرسودگي شغلي وقتي اتفاق مي افتد كه افراد به وسيله آنچه كه براي آنها با ارزش است تهديد گردند(منابع). اين تهديد ممكن است مربوط به نيازهاي و خواسته هاي شغلي باشد، يا از دست دادن منابع كاري (مثل بيكاري) ، برگشت ضعيف منابع زماني كه بر روي آن منابع سرمايه گذاري كرده است. (براي مثال، اگر يك كارمند مدت زمان طولاني از وقتش را براي كمك به يك همكار سپري مي كند بدون دريافت هيچ حمايت و همراهي از همكار ) باشد. تهديد منابع در ابتدا به عنوان يك منبع استرس زا عنوان مي گردد كه اين فقدان و تهديد مستمر منابع، بويژه بعد از برخورد طولاني با منابع سرمايه گذاري در كار به فرسودگي شغلي مي انجامد(Hobfoll.2001) به عبارتي مدل COR اين عقيده و نظر را در مورد استرس رشد مي دهد كه به درك اينكه چطور استرسهاي جدي منجر به فرسودگي شغلي مي شوند كمك مي كند.

نظريه اصلي در مدل COR اين است كه نيازهاي شغلي و منابع شغلي مي توانند به طور متفاوتي باعث فرسودگي شغلي شوند، همچنين در ابعاد فردي آنها را (ليتر1993، همچنين ،1991) همچنين در اين مدل به تجربيات روانشناختي مختلف از شكست و پيشرفت نيز مي پردازد، عموماً مسائلي كه مطرح است افرادي كه برايشان جلوگيري از شكست مهمتر است نسبت به افرادي كه به دست آوردن موفقيت ايشان مهم است زياد است بنابراين نيازها احتمالاً منجر به فرسودگي شغلي مي شوند نسبت به منابع كه عوامل عليه بر آن را تقويت مي كند(هابفول و فردي[[36]](#footnote-36) ، 1993) لي[[37]](#footnote-37) و آشفورث[[38]](#footnote-38) (1996) با متاآناليز فرسودگي شغلي اين نظر را تائيد كردند بدين معني كه آنها نشان دادند كه متغيرهاي مثل نيازهاي شغلي ( مثل حجم كار- اضافه كار) ارتباط خيلي قوي با جزء تحليل عاطفي فرسودگي شغلي دارند نسبت به متغير منابع (حمايت اجتماعي). همچنين آنها نشان دادند كه متغيرهاي نياز گرايش كمتري را با اجزاء مسخ شخصيت و موفقيت فردي فرسودگي شغلي دارد، در حالي كه متغيرهاي منابع تا حدودي ارتباط خيلي قوي با آن دو جزء فرسودگي شغلي دارند.

مدل COR كمك مي كند به ما دردرك اينكه چطور فرسودگي شغلي منجر به نتايجي مثل موفقيت شغلي پايين و تعهد سازماني مي شود و در كل هابفول (1988) با اين مدل يك تئوري محكمي را ارائه داد كه يك مدل كارا را فراهم آورد كه بتواند هم علل به وجود آونده فرسودگي شغلي و هم نتايجي كه اين پديده به دنبال دارد را تبيين كند.

**ب) مدل منابع- نيازهاي شغلي:**

بنيانگذار مدل COR باعث رشد و توسعه مدل منابع- نيازهاي شغلي(JD-R) شد، دمورتي[[39]](#footnote-39) باكر[[40]](#footnote-40)، ناچيرنر و شافلي (2001) بيان كرده اند كه فرسودگي شغلي نتيجه دو نوع از طبقه بندي ويژگيهاي شغلي است

خواسته هاي شغلي آن جنبه هاي از شغل هستند كه نياز به تلاش دارند و در نتيجه آنها با مسائل رواشناختي مرتبط است (به عنوان مثال فرسودگي شغلي) علاوه بر آن، منابع شغلي ويژگيهاي شغلي هستند كه كمك مي كنند در جهت رسيدن به اهداف كاري، كاهش نيازها و خواسته هاي شغلي، يا هدايت به سمت رشد فردي. آنها پيش بيني كردند كه خواسته ها و نيازهاي شغلي پيش بيني كننده جزء تحليل عاطفي از فرسودگي شغلي هستند در حالي كه منابع شغلي پيش بيني كننده جزء مسخ شخصيت از فرسودگي شغلي هستند (آنها آن را عدم تعهد، بازتاب يك فرآيند كلي از يك كار طاقت فرسا از شغلشان نامگذاري كردند.)

در مدل JD-R بررسيها بر تاثير عمده افزايش خواسته ها و منابع در پيش بيني فرسودگي شغلي است، بعبارتي تعاملات به اين فاكتورها يا عوامل وابسته است. بنابراين دمورتي و همكاران (2001) نظر دادند كه نيازها و منابع منجر به نتايج متفاوت در مورد اجزاء فرسودگي شغلي مي شوند بخصوص، آنها پيش بيني كردند كه نيازها با اجزاء تحليل مرتبط هستند، در حالي كه منابع بر عكس با مسخ شخصيت مرتبط است (عدم تعهد)

شافلي و باكر (2004) با يك نمونه كه نزديك به 1700 كارمند در 4 گروه شغلي مختلف بود اين عقيده و نظر را تائيد كردند كه عدم تعهد با منابع شغلي مرتبط است. بنابراين آنها نشان دادند كه هم نيازها و هم منابع با تحليل عاطفي مرتبط هستند. شافلي و باكر (2004) همچنين خاطر نشان كردند كه، نيازها و منابع بعيد است كه غيروابسته و مستقل از هم باشند نيازهاي مي تواند مشخص شود به عنوان آن چيزهاي كه از دل منابع بيرون مي كشند باشند (هابفول 1988) و بنابراين، منابع معمولاً مورد توجه قرار مي گيرند به عنوان ابزارهاي كه ما براي نشان دادن نيازها از آن استفاده مي كنيم.

**كاهش فرسودگي شغلي:**

حال اين سوال پيش مي آيد كه وقتي فرد دچار عارضه يا اختلال فرسودگي شغلي شد، آيا راهي براي رهايي او از اين وضع بيماري زا وجود دارد؟ پاسخ اين سوال مثبت است و شواهد و يافته هاي جديد علمي نشان مي دهند كه امكان بهبود و بازگشت سلامتي به فرد وجود دارد. كه در اين زمينه دو رويكرد مداخله اي وجود دارد راهبردي فردي سازگاري و راهبردهاي سازماني، كه البته راهبردهاي فردي به دليل آسانتر و ارزانتر بودن نسبت به راهبردها و تغييرات سازماني بيشترمورد نظر بوده است( مسلش و گلدبرگ ،1998)

**راهبردها و تغييرات فردي:**

اين برنامه ها و راهبردها به طور كلي در پي توسعه مهارتهاي سازگاري در فرد در جهت كمك براي برخورد با استرسهاي كه منتج به فرسودگي شغلي مي شود انواع مداخلات و برنامه هاي كه انجام مي‌شود شامل آموزش مايه كوبي استرس، روشهاي خاص آرميدگي، مديريت زمان، آموزش اعتماد به نفس درمان منطقي مسائل عاطفي، آموزش مهارتهاي اجتماعي و بين فردي، تيم درماني، مديريت نيازهاي حرفه اي و مدتيشن.

**راهبردها و تغييرات سازماني:**

تمركز بر محيط و سازمان به همان نسبت كه راهبردهاي فردي براي مداخلات در جهت روبرو شدن با فرسودگي شغلي الزامي و مهم است مهم مي باشد مداخلات مديريتي بايد در جهت تغيير در 6 حوزه از زندگي كاري يعني حجم كار، كنترل، پاداش، ارتباطات، عدالت ، ارزشها صورت گيرد البته اين امر الزامي است، شرط كافي نيست مگر اينكه همراه با آموزش مهارتهاي فردي لازم و ضروري باشد. البته قابل ذكر است كه هيچ يك از تغييرات محيط و تغييرات فردي كافي نيست مگر اينكه هر دو در يك مدل انجام يافته صورت بگيرد. مثلاً در مورد كاربرد 6 حوزه از زندگي كاري و تاثير آن در كاهش فرسودگي شغلي مي توان گفت در حوزه فشار يا حجم كار زياد در صورتي كه نتوان مقدار فشار يا حجم كار را كمتر كرد اما اگر به كار آنها بهاء داده شود و فرد احساس كند كاري كه وي انجام مي دهد مهم است و به تلاش وي پاداش داده خواهد شد در كاهش فرسودگي شغلي موثر خواهد بود.

 **جدول (2ـ2) روشهاي مقابله با فرسودگي شغلي توسط موس ويلنبگر**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نحوه عملكرد | منابع مقابله اي | رديف |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| سعي در تعيين علت مشكل و بررسي دقيق هر يك از جنبه هاي مشكل با استفاده از اطلاعات مبتني بر واقعيتها و هماهنگ با تجربيات گذشته و تكرار اين تجربيات در طول زمان | تحليل منطقي[[41]](#footnote-41) | 1 |
| تجديد نظر در درك مشكل از طريق شناسايي جنبه هاي مثبت علاوه بر جنبه هاي منفي، دگرگوني ارزشها و اولويتها همگام با تغيير واقعيتها و در جهت آنها | بازسازي شناختي[[42]](#footnote-42) | 2 |
| انكار وجود مشكل بوسيله سعي در فراموش كردن آن، باور نداشتن، مشغوليت فكري با آرزوهاي تخيلي به جاي تفكر واقع گرايانه در برابر مشكل | اجتناب شناختي[[43]](#footnote-43) | 3 |
| تقاضاي مشورت با فردي ديگر و با استفاده از رسانه ها براي تهيه معلومات بيشتر درباره مشكل و راه حل هايي جهت هدايت به سوي كنشهاي بهتر | جستجوي اطلاعات[[44]](#footnote-44) | 4 |
| تعيين راه حلهاي احتمالي و ابداع برنامه هاي متغيير، برنامه ريزي براي نتايج احتمالي، مذاكره و سازش جهت پيدا كردن راه حل براي مشكلات | واكنش مشكل گشايي[[45]](#footnote-45) | 5 |
| انتخاب و به كار بردن روشهاي براي تخفيف و يا كنترل هيجانات | تنظيم عاطفي[[46]](#footnote-46) | 6 |
| بيان كلامي و يا فعاليت جسمي براي بر طرف كردن تنش هيجاني | تخليه هيجاني[[47]](#footnote-47) | 7 |
| تقاضاي مساعدت در حل مشكلات و تصميم گيري، مشورت با همكاران، اعضاي خانواده و دوستان در مورد مشكلات براي كاهش اضطراب و افسردگي | تقاضاي اطمينان و حمايتهاي عاطفي[[48]](#footnote-48) | 8 |
| اجتناب از رويارويي با مشكل و يا افرادي كه به نحوي با مشكل ارتباط دارند | انزواي اجتماعي[[49]](#footnote-49) | 9 |
| از بين بردن، جابه جايي، فرافكني همانند سازي ، جانشين سازي تبديل در برخورد با مشكلات | فرايندهاي ذهني[[50]](#footnote-50) | 10 |

**پيشينه پژوهش در ايران:**

1ـ دکتر خورسندوهمکاران(1387) پژوهشي تحت عنوان" کيفيت زندگي مرتبط با سلامتي کارکنان ستاد و بيمارستانهاي تابع دانشگاه علوم پزشکي اراک" انجام دادند که نتايج اين تحقيق نشان داده است :

 الف)با افزايش سن کيفيت زندگي کاهش يافته است .

ب)اکثر ابعاد کيفيت زندگي با بيشتر شدن سابقه کار ، کاهش يافته است.

ج)در مطالعه حاضر زنان داراي اختلالات رواني بيشتري نسبت به مردان بودند.

2ـ همتي (1386) در پژوهشي تحت عنوان «رابطه بين مديريت تضاد و نگرش‌‌هاي فرهنگي مديران با کيفيت زندگي کارکنان در آموزش و پرورش شرق استان تهران» به اين نتايج دست يافته است:

1لف) بين نگرش‌هاي فرهنگي و کيفيت زندگي رابطه مثبت وجود دارد.

ب) بين مديريت تضاد و کيفيت زندگي کاري رابطه معني‌داري وجود دارد.

ج)بين روش مقابله و روش کنترل در کيفيت زندگي کاري کارکنان آموزش و پرورش شرق استان تهران ارتباط وجود دارد.

خ)بين تفکر فردگرايي و توزيع قدرت مديران در کيفيت زندگي کاري کارکنان آموزش و پرورش شرق استان تهران ارتباط وجود دارد.

د)رشته تحصيلي، پزشکي، فني و مهندسي کارکنان در مديريت تضاد، نگرش فرهنگي و کيفيت زندگي کاري تأثير دارد.

ر)سابقه کار افراد بر مديريت تضاد، نگرش فرهنگي و کيفيت زندگي کاري در کارکنان آموزش و پرورش شرق استان تهران تأثير دارد.

ز) ميزان تحصيلات مديران در مديريت تضاد، نگرش فرهنگي و کيفيت زندگي کاري کارکنان تأثير دارد

3ـ خاکبازان (1385)در تحقيقي با موضوع "بررسي رابطه بين منبع کنترل و فرسودگي شغلي معلمان ابتدايي مدارس دولتي شهرستان نيشابور"انجام داده است ،و بدين نتيجه رسيده است که 1)بين کنترل (دروني وبيروني ) معلمان زن و مرد تفاوت معناداري مشاهده نشده است. 2)ميزان فرسودگي شغلي در مولفه عملکرد شخصي معلمان زن بطور معناداري پايين تر از ميزان فرسودگي شغلي در مولفه عملکرد شخصي معلمان مرد است.3)از روي نمرات فرسودگي مي توان نمره کنترل (جهت گيري بيروني ) را پيش بيني کرد.4) قدرت پيش بيني فرسودگي شغلي در مولفه خستگي عاطفي بيشتر از فرسودگي شغلي در مولفه عملکرد شخصي و مسخ شخصيت است.

4ـ کريموند (1383) در پژوهشي تحت عنوان «بررسي رابطه کيفيت زندگي کاري کارکنان با بهره‌وري آنان در آموزش و پرورش شهر تهران» به اين نتايج دست يافته است:

نتيجه‌ي فرضيه‌ي اصلي: بين کيفيت زندگي کاري کارکنان با بهره‌وري آنان در آموزش و پرورش همبستگي مثبت و رابطه‌اي معني‌دار وجود دارد.

5ـ خير انديش (1383) در تحقيق خود در يافته است که بين "رابطه زندگي کاري و عملکرد کارکنان در شرکت ايران خودرو ديزل "رابطه مثبت و معني داري وجود دارد.

6ـ حسيني فرجام (1383)نيز در تحقيقي با عنوان" بررسي و مقايسه کيفيت زندگي کاري معلمان شهر همدان"دريافته است که معلمان تا حدودي از کيفيت زندگي کاري مناسب برخوردارند.در بين مولفه هاي هشت گانه ،مشارکت در وضعيت مناسب تري نسبت به ساير مولفه ها قار داشته و رضايت از حقوق و مزايا در رديف آخر بوده است.

ب)بين ميزان فرسودگي شغلي معلمان زن متاهل و مجرد رياضي و هنر درهمين سه بعد تفاوت معناداري وجود نداشت.

ج)بين ميزان فرسودگي شغلي معلمان رياضي و هنري در سه بعد فرسودگي شغلي به لحاظ رابطه رشته تحصيلي با رشته مورد تدريس تفاوت معناداري وجود نداشت، همچنين به لحاظ سابقه كار، منطقه مورد تدريس، فاصله محل كار.

7ـ حسني (1381) در پژوهشي تحت عنوان " بررسي ميزان فرسودگي شغلي معلمان زن رياضي و هنر دبيرستانهاي عادي شهر تهران" نشان داد كه هيچ يك از فرضيه هاي وي از لحاظ آماري معنادار نبودند و از لحاظ آماري نمونه مورد مطالعه فرسودگي شغلي نداشتند مبني بر اينكه بين ميزان فرسودگي شغلي معلمان رياضي و هنر در ابعاد خستگي عاطفي، مسخ شخصيت و احساس موفقيت فردي تفاوت معناداري وجود نداشت.بين ميزان فرسودگي شغلي معلمان زن متاهل و مجرد رياضي و هنر درهمين سه بعد تفاوت معناداري وجود نداشت.بين ميزان فرسودگي شغلي معلمان رياضي و هنري در سه بعد فرسودگي شغلي به لحاظ رابطه رشته تحصيلي با رشته مورد تدريس تفاوت معناداري وجود نداشت، همچنين به لحاظ سابقه كار، منطقه مورد تدريس، فاصله محل كار .

8ـ شيركول (1382) در پژوهشي تحت عنوان" عوامل موثر بر فرسودگي شغلي معلمان دانش آموزان نابينا ، ناشنوا و عادي در مقطع راهنمايي شهر تهران" به نتايج زير رسيد كه نوع مدرسه (عادي، نابينا، ناشنوا) را پيش بين مناسب براي متغيير ملاك ( فرسودگي شغلي) نمي باشد به اين معني كه معلمان مدارس گوناگون از فرسودگي شغلي يكساني برخوردارند. تيپهاي شخصيتي را مي توان پيش بيني مناسب براي متغيير ملاك (خستگي عاطفي، مسخ شخصيت و فقدان موفقيت فردي) در نظر گرفت به اين معني كه افراد داراي الگوي رفتاري تيپ A نسبت به افراد تيپ B فرسودگي شغلي بيشتري را تجربه مي كنند و امكان ابتلا به فرسودگي شغلي در افراد تيپ A بيشتر است. جنسيت پيش بين مناسب براي فرسودگي شغلي مي باشد بدين معني كه زنان بيشتر از مردان فرسودگي شغلي را تجربه مي كنند و تاهل و تحصيلات هم همينطور، اما سن و درآمد و روابط خانوادگي مختلف تاثير يكساني دارند.

9ـ بهمني (1381) در تحقيقي تحت عنوان " نقش حمايتهاي اجتماعي در فرسودگي شغلي مديران مدارس شهرستان رامهرمز " نشان داد كه بين حمايتهاي اجتماعي و فرسودگي شغلي رابطه معكوس وجود دارد. و با بالا رفتن حمايتهاي سازمان، سرپرستان و حمايتهاي همكاران خانواده با فرسودگي شغلي رابطه معكوس وجود دارد.

10ـ پاکي (1380) پژوهشي با عنوان" بررسي رابطه ي تفکر غير منطقي با فرسودگي شغلي در معلمان و دبيران شهرستان اصفهان" انجام داده است .نتايج اين پژوهش نشان داده است که بين معلمان زن ومرداز نظر ميزان فرسودگي شغلي ، تفاوت معني داري وجود دارد ، ولي بين تفکر غير منطقي و فرسودگي شغلي ، رابطه ي و معني داري مشاهده نشده است.

11-رفيعي (1373) در پژوهشي تحت عنوان " بررسي ميزان فرسودگي شغلي و ارتباط آن با روشهاي مقابله اي بكار گرفته شده توسط پرستاران شاغل در بيمارستانهاي سوانح سوختگي تهران" دريافت پرستاراني كه از روش مسئوليت پذيري زياد استفاده كرده اند فرسودگي شغلي آنها در سطح بالايي قرار دارد پرستار اينكه از روش مشكل گشايي بيش از حد بهره گرفته اند فرسودگي شغلي آنها در سطح پايين است و بهيار اينكه از روشهاي عاطفه نگر و منفي مقابله استفاده كرده اند فرسودگي شغلي در سطح بالا دارند.

12ـ در رابطه با با موضوع فرسودگي شغلي در كشور ما براي اولين بار فيليان (1371) بررسي تحت عنوان "ميزان فرسودگي شغلي و ارتباط آن با روشهاي مقابله اي به كار گرفته شده در پرستاران بيمارستانهاي آموزشي شهر تهران" انجام داد. نتيجه بررسي او نشان داد كه تعداد زيادي از پرستاران با فرسودگي شغلي دست به گريبانند به طوريكه ميزان فرسودگي شغلي در 75/28 درصد موارد بالا بود درارتباط با تاثير مشخصات فردي مثل سن، جنس و وضعيت تاهل و نوع شيفت و سمت بر فرسودگي شغلي رابطه معنا داري وجود داشت. يافته ها همچنين نشان داد كه پرستاران از نظر ابعاد سه گانه فرسودگي شغلي در وضعيت مناسبي قرار ندارند و مشخص شد كه افراد جوان و مجرد در مقابل فرسودگي شغلي آسيب پذيرتر بودند.

## پيشينه پژوهش در جهان:

1ـ رويولا[[51]](#footnote-51) و لوپز[[52]](#footnote-52) در سال 2009 با انجام تحقيقي تحت عنوان کيفيت زندگي کاري، نتايج آزمون، رضايت شغلي به نتايج اساسي زير دست يافت. اتحاديه اروپايي در سال 2000 با هدفِ تثبيت خود بعنوان قدرتمندترين اقتصاد جهان راهکار ليسبون را ارائه کرد. اهميت کيفيت شغلي به اکثر استخدام اروپايي و خط مشي دستور جلسات اجتماعي برمي‌گردد. در حاليکه مقصدها يکي هستند پيشرفت چشمگيري در ايجاد شاخص‌ها بوجود آمده است. در اين بررسي، ما شاخص مرکبي را براي کيفيت زندگي کاري با استفاده از ساختارهاي چندبعدي بکار مي‌گيريم که توسط کميته اروپايي و ارائه نتايج براي مناطق، بخشها، طبقه‌بنديهاي حرفه‌اي و اندازه‌هاي شرکت در اسپانيا در دوره‌ي 2001 تا 2004 انجام شد. ما متوجه شديم که نتايج بهتري در مناطق توسعه يافته‌تر، در بخش‌هاي داراي خدمات، در شرکتهاي بزرگتر و در مشاغلي با مسئوليت‌پذيري بيشتر پيدا مي‌شود. سرانجام ما نتايج شاخص را با ادراک عيني کارگران از رضايتشان در کار مقايسه کرديم و نتايج آزمون يک رابطه قوي بين دو اندازه‌گيري را آشکار کرد.

2ـ کارولين گرين[[53]](#footnote-53)، رئيد دين[[54]](#footnote-54)، سوزان پسنيت[[55]](#footnote-55) در سال 2008 با انجام تحقيقي تحت عنوان کيفيت زندگي کاري به نتايج اساسي زير دست يافتند: ما به دنبال راهکاري براي ايجاد غيرپيشنهادي وظايف کاري هستيم زيرا هنگاميکه کار پيشنهاد مي‌شود شايد از روي اجبار باشد اما هنگاميکه کار با تنوع همراه باشد لذت و عشق را با خود دارد و مديران کار نيز بسيار بهتر مديريت و عمل مي‌کنند 40 نفر از مديران اولويت تکرار مقامها و ارزيابي‌ها را کامل مي‌کنند. سپس اين وظايف با درخواست مديران بررسي و اصلاح مي‌شوند. اين وظايف با توجه به اينکه چرا وظايف محوله براي آن مدير بسيار نفرت‌آور بوده و چه کاري مي‌توان انجام داد که جالب‌تر شود بررسي مي‌شود، عوامل نفرت‌آور حذف مي‌شود و عوامل علاقه برانگيز جايگزين آن مي‌شود. بدنبال اصلاح وظايف، ميزان وظايف دوست داشتني براي 4 مدير افزايش مي‌يابد، اولويت ارزيابي وظايف هم بيشتر مي‌شود. و اين ارزيابي بين چندين وظيفه انجام مي‌شود. همه مديران اصلاح وظايف را مانند فرايندي در زندگي کار مي‌پذيرند و کيفيت کار را بهبود مي‌دهند و همگي آنها رو به اصلاح و تغيير مي‌روند. اين نتايج بدون هيچگونه کاهشي در کيفيت کاري ديده مي‌شود و نتايج با توجه به پتانسيل همکاري و مشارکت‌ رفتاري با مفاهيم عيني بحث مي‌شود که عبارتند از لذت کار که مهمترين فاکتور است.

3ـ ويليام اِم کانويلر[[56]](#footnote-56) در سال 2008 با انجام تحقيقاتي تحت عنوان رابطه کاري خانواده و کيفيت زندگي کاري به نتايج اساسي زير دست يافت: اگرچه که ادبيات عمومي و علمي در زندگي کاري در چندين دهه گذشته رشد بسيار زيادي داشته است و درگيري‌هاي سازماني و فردي با مسائل زندگي کاري بسيار بيشتر شده است اما آشکار مي‌کند که تأثير توسعه منابع انساني در زندگي کاري بسيار ناچيز بوده است.

4ـ ژونگ ها و لاودانگ وهمکاران (2007) در تحقيقي با عنوان "ارتباط بين فرسودگي شغلي و کيفيت زندگي کاري کارکنان کارخانه " در بخش علوم اجتماعي (دانشکده سلامت عمومي) چين به اين نتيجه دست يافت که فرسودگي شغلي يکي از عوامل خطر زاي مهم است که بر روي کيفيت زندگي کاري کارکنان موثر مي باشد . به ويژه فرسودگي شغلي تاثير معني داري در کاهش سلامت ذهني کارکنان دارد.

5ـ هوس سي تي،ويگتون بي ال: دانشگاه تنسي در آمريکا ،"تحقيقي بعنوان خوش بيني ،استرس ،رضايت شغلي ،فرسودگي شغلي در مديران رستوران. نتيجه :محقيقن براين مسئله توافق دارند که کمال گرايي هم به استرس وهم به نتيجه استرس مربوط مي شود.با اين حال وابستگيهايي نيز دارد که بطور کامل نمي توان شرح داد.نويسندگان براي فهم بهتر اين ارتباط بوسيله ارزيابي کمال گرايي ، استرس ورضايت بالاي زندگي و فرسودگي شغلي نمونه هايي از مديران رستوران ها را انتخاب کردندهمچنين نتايج نشان داد که استرس و فرسودگي شغلي بطور معناداري با هم ارتباط دارند.ارتباط معناداري بين کمال گرايي واسترس در تحقيقات گذشته نيز ويا افرادي که در تحقيق حاضر شرکت داشتند نشان داد بين فرسودگي شغلي وکمال گرايي ورضايت از زندگي ارتباط وجود دارد رد شده است.همچنين ارتباط معناداري بين کاهش پيشرفت فردي استرس ورضايت مندي از زندگي وجود دارد.

6**ـ** دي سوزاباروس وهمکاران ،در سال 2007تحقيقي در مورد نشانه هاي فرسودگي شغلي وکيفيت زندگي کاري .

نتيجه: در يک بررسي کلي 297نفر در شرايط سخت 88.4%جمعيت آماري بودند. ميانگين سني آنان 34.2%و71.7%مرد بودند ميانگين زماني تحقيق تقريباّ 6.7±10سال بودند سندرم فرسودگي شغلي 188نفرآنان 63.3مشاهده شد.در شرايط سخت .سطح بالايي فرسودگي شغلي درآنان 7.4و22.2و33.7در سه مولفه فرسودگي شغلي ودر دوويک حوزه به ترتيب مناسب در سطح بالايي بود.

7ـ در مطالعات فرسودگي شغلي كه توسط مسلش و همكارانش (2001) انجام گرفت نشان دادند كه سطح بالاي از فرسودگي شغلي در بين نمونه هاي آمريكاي شمالي نسبت به نمونه هاي اروپايي وجود دارد .

8ـ شادوك و همكاران (1998) در تحقيقي تحت عنوان "پيوستگي عوامل با فرسودگي شغلي در كاركنان مجتمع هاي مسكوني براي افراد ناتوان ذهني, 174 نفر(127 نفر زن و 47 مرد) از بين 12 سازمان دولتي و 4 سازمان غيردولتي را مورد بررسي قرار دادند و آزمودني ها پرسشنامه فرسودگي شغلي زلاك را تكميل كردند. نتايج نشان داد كه تفاوت معناداري بين نمرات افراد مذهبي و غير مذهبي وجود داشت. و افراد مذهبي به طور معناداري فرسودگي شغلي پاييني از خود نشان دادند. وضعيت تاهل با ابعاد فرسودگي شغلي پيوستگي داشت. آزمودني هايي كه از همسر خود جدا شده بودند بالاترين سطح فرسودگي را نشان دادند. افرادي كه همسر خود را نيز از دست داده بودند سطح بالايي از فرسودگي را نشان دادند. ميان نمرات فرسودگي شغلي با ساعات كاري, سابقه شغلي, سن, درجه ناتواني ذهني مراجعان تفاوت معناداري مشاهده نگرديد.

9ـ استر و همكاران(1997) نمرات فرسودگي شغلي در 631 معلم كانادايي و 180 معلم هلندي را با متغييرهاي دموگرافيكي مثل جنس و سن و عوامل مربوط به شغل مانند تجربه تدريس, نوع مدرسه و ساعات تدريس مقايسه كردند: جنس و نوع مدرسه ارتباط معني داري با فرسودگي شغلي داشت. معلمان مرد در ابعاد تحليل عاطفي و مسخ شخصيت نمرات بيشتري به دست آوردند. در رابطه با سن و فرسودگي شغلي در اين تحقيق ارتباط معني داري مشاهده شد.

10ـ طبق تحقيقي كه توسط گولسبوسكي, بودرو(1996) در مورد پاسخدهندگان در ژاپن و تايوان انجام دادند سطح بالاتري از فرسودگي شغلي را نسبت به نمونه هاي آمريكاي شمالي گزارش كردند.تنها كشور اروپايي كه سطح فرسودگي شغلي بالايي از فرسودگي شغلي گزارش شده، به همان نسبت كه در نمونه هاي آمريكاي شمالي است كشور هلند مي باشد.

11ـ سادرفلت [[57]](#footnote-57) (1995) در مروري كه بر 18 تحقيق كه يافته هايي را در مورد فرسودگي شغلي مددكار اجتماعي اعلام كرده بودند به اين نتيجه رسيدند كه ادبيات تحقيق حاكي است كه پديده فرسودگي شغلي پديده باثباتي است. در حدود دوسوم مددكاراني كه فرسوده بودند در طي يكسال هيچگونه تغييري از نظر فرسودگي نشان دادند. آنهايي كه سطح فرسودگي شان تغيير پيدا كرد, سطح كاهش يا افزايشي به يك نسبت بوده فرسودگي بالا يا پايين با عوامل سازماني, مراجعان و عوامل فردي مرتبط بود.

12ـ شافلي جانزور[[58]](#footnote-58)(1994) نشان داد كه كاركنان انگليسي زبان از كشورهاي اروپائي (انگلستان و ايرلند) معمولا سطح پايين تري از فرسودگي شغلي را نسبت به كاركنان كانادايي فرانسوي زبان گزارش كردند.

13ـ ناگي و همكاران (1992) در يك تحقيق تحت عنوان "بررسي طولي فرسودگي شغلي معلمان" پرسشنامه فرسودگي شغلي مازلاك را طي يك دوره پنج ساله در سه نوبت بر روي 100 نفر از معلمان مقاطع ابتدايي, راهنمايي, دبيرستان اجرا كردند. در اين تحقيق نشان دادند كه معلمان نمره بالاي از خستگي عاطفي و نمره پايين را در پيشرفت فردي كسب كردند. معلمان مدارس ابتدايي بيشتر از معلمان راهنمايي و دبيرستان فرسودگي داشتند. همچنين نتايج نشان دادند كه نه تنها پايه شغلي معلمان بلكه خود مدرسه را هم بايد به عنوان يك واحد تجزيه در ميزان فرسودگي شغلي در نظر قرار دارد.

14ـ گوست و همكاران(1990) در تحقيقي تحت عنوان " نقش تفاوت هائي جنسي در تنيدگي شغلي و دگرگوني شخصيت" فرسودگي شغلي 227معلم مرد را مورد توجه قرار دادند در اين تحقيق پرسشنامه فرسودگي شغلي به كار گرفته شد. ميزان درآمد، وضعيت خانواده و نحوه مقابله با فرسودگي شغلي مورد بررسي قرار گرفت. نتايج حاكي از آن بود كه مردان نسبت به زنان به طور معناداري نمره بالاتري در دگرگوني شخصيت كسب كردند. در اين تحقيق كيفيت زندگي مردان پايين‌تر از زنان بوده و مردان تنيدگي شغلي بالاتري را نشان دادند. مردان كمتر از روشهاي مقابله نسبت به زنان استفاده كردند. زنان بيشتر تمايل داشتند كه انرژي بيشتري در دوستي و ارزش دادن به اين دوستي صرف كنند. در مردان فرسودگي شغلي عملكرد مشترك تنيدگي و وجود فرزندان آنان مي‌باشد. حضور يك كودك سطح فرسودگي شغلي مردان را همراه با تنيدگي بالا مي برد.

15ـ گرين گلاس (1982) و لاكرديكس وهينز[[59]](#footnote-59) (1987) دريافتند كه مردان و زنان اغلب در تجارب شغلي فرق مي كنند زنان بيشتر از مردان مستعد بار شغلي و فرسودگي شغلي هستند(بام,گرونبرگ1991, پاينز و همكاران 1981) همچنين زنان در معرض استرسهاي اضافي براساس كارهاي طاقت فرساي منزل, تضادهاي كار خانوادگي و بار شغلي هستند(فرانكن هيوسر و همكاران 1989)

#  فهرست منابع:

#  الف) منابع فارسي:

- پرداختچي، محمدحسن؛ قهرماني، محمد و گلدوست جويباري، ياسر. (1388). **کيفيت زندگي کاري.** تهران: مرکز نشر و پخش کتاب دشتي.

ـ طبرسي ، غلام علي ، فلاح ، مريم (1388)، سنجش ، تجزيه و تحليل و تبيين رابطه کيفيت زندگي کاري با عملکرد کارکنان ( مطالعه موردي ، سازمان افتصادي کوثر ، تهران) ، مجله شريف. ويژه مهندسي صنايع ، مديريت و اقتصاد ، دانشگاه شهيد بهشتي ، شماره چهل و نه.

-زماني، سليمان (۱۳۸۷)،بررسي رابطه بين مديريت مشارکتي و کيفيت زندگي کاري دبيران مدارس متوسطه شهر خرم آباد، پايان نامه(کارشناسي ارشد)،دانشگاه آزاد واحد خرم آباد.

- ميركمالي، سيد محمد و نارنجي ثاني ، فاطمه ، (1387) " بررسي رابطه كيفيت زندگي كاري و رضايت شغلي بين اعضاي هيات علمي دانشگاههاي تهران-صنعتي شريف"، فصلنامه پژوهش و برنامه ريزي در آموزش عالي، صفحات 101-71.

- مسلش، كريستين و ليتر، ميشل پي، (1387) ،" **آرامش در كار** (كاربرد نظريه ي فرسودگي شغلي )" ، ترجمه زهرا يوسفي و دكتر محمد رضا عابدي ، چاپ اول ، تهران : نشر گپ.

. -رودکي، مهدي(۱۳۸۷)، تحليل ديناميکي کيفيت زندگي کاري، پايان نامه کارشناسي ارشد مديريت سيستم و بهره وري، دانشگاه آزاد اسلامي واحد تهران جنوب.

ـ اسدي، محمد حسين(۱۳۸۷)، مديريت بهره وري و ارتقاي کيفيت شغلي، روزنامه مردمسالاري، شماره ۱۸۹۰.

ـ مسلش، کريستين ليتر ، ميشل پي (1387) ، **آرامش در کار( کاربرد نظريه فرسودگي شغلي)**، ترجمه : زهرا يوسفي و دکتر محمدرضا عابدي، چاپ اول، تهران ، نشر گپ .

ـ جزني ، نسرين ، (1386)، **مديريت منابع انساني** ، تهران ، نشر ني.

- همتي، پري. (1386). رابطه بين مديريت تضاد و نگرش‌هاي فرهنگي مديران با کيفيت زندگي کارکنان در آموزش و پرورش شرق استان تهران، پايان‌نامه کارشناسي ارشد، رودهن: دانشکده روانشناسي و علوم تربيتي.

- بزاز جزايري، سيداحمد. (1386). تدوين مدل ارزيابي کيفيت زندگي کاري کارکنان در سازمان‌ها، صنعت سيمان، شماره 89..

-بزاز جزايري، احمد(۱۳۸۵)،( تدوين مدل بررسي کيفيت زندگي کاري)مطالعه موردي در سازمان توسعه و نوسازي معادن و صنايع معدني ايران)، پايان نامه(دکتراي حرفه‌اي)-دانشگاه شهيد بهشتي.دانشکده علوم تربيتي و روانشناسي.

-احمدي رناني، زهرا(۱۳۸۵)، بررسي کيفيت زندگي کاري کارکنان ستادي شرکت سهامي بيمه ايران در تهران، پايان نامه(کارشناسي ارشد)، دانشگاه شهيد بهشتي.دانشکده علوم تربيتي و روان شناسي.

- سيد جوادين، سيد رضا ، و شهباز مرادي ، سعيد، (1385 )،" فرسودگي شغلي: پژوهشي در شركت حفار نفت جنوب " ، فصلنامه علوم مديريت ايران، دوره اول، شماره دوم، صفحات 87-63.

-کريم وند ،صفر،(1383)،"بررسي رابطه کيفيت زندگي کاري با بهره وري آنان در آموزش و پرورش شهر تهران،پايان نامه کارشناسي ارشد ، رودهن دانشکده روانشناسي و علوم تربيتي

- شيركول، ماندانا (1382)، عوامل موثر در بروز فرسودگي شغلي معلمان دانش آموزان نابينا، ناشنوا و عادي در مقطع راهنمائي شهر تهران، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده روان شناسي و علوم تربيتي دانشگاه تهران .

ـ حسني، فاطمه(1381)، بررسي ميزان فرسودگي شغلي معلمان زن رياضي و هنر دبيرستانهاي عادي شهر تهران، پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشكده علوم .

- رسولي، ماريا (1381)، برري رابطه استرس شغلي با رضايت زناشوئي و سلامت رواني افسران پليس مرد، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده روانشناسي و علوم تربيتي دانشگاه تهران.

- سيد جوادين، سيد رضا ، (1381) ،" **مباني و كاربردهاي مديريت منابع انساني و امور كاركنان** " ، چاپ اول ، تهران: نشر نگاه دانش.

- بهمني، ليلا،(1381)، نقش حمايتهاي اجتماعي در فرسودگي شغلي مديران مدارس شهرستان رامهرمز، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده روانشناسي و علوم تربيتي دانشگاه علامه طباطبائي.

- رياحي، بهروز. (1381). **مديريت کيفيت فراگير در بخش عمومي** (دولت)، تهران: انتشارات مرکز آموزش تحقيقات صنعتي ايران.

- حسن‌زاده، داود؛ صائميان، آذر. (1381). خشنودي شغلي توجه به کارکنان و کيفيت زندگي کاري. مديريت، شماره 63-63.

- شيخي، محمد تقي، (1380)، **جامعه شناسي زنان و خانواده**، چاپ اول. تهران. شركت سهامي انتشاراسلامي.

- پاكي، فاطمه (1380)، سنجش و اندازه گيري، ساخت و هنجاريابي آزمون فرسودگي شغلي و پيش بيني عوامل فرسودگي در معلمان شهرستان اسلامشهر، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده روان شناسي و علوم تربيتي دانشگاه علامه طباطبائي.

- کزازي، ابوالفضل. (1378). **مديريت کنترل کيفيت فراگير** (نگرش کاربردي). تهران: مرکز آموزش مديريت دولتي.

ـ رونالدوف، هاروي و دونالدار،بران،(1377)، **رويکرد تجربي به توسعه سازمان (مديريت تحول)**، چاپ اول ، ترجمه دکتر عباس محمدزاده ، تهران ، مرکز آموزش مديريت دولتي.

-ساعتچي، محمود،(1376)، **روانشناسي بهره وري**، چاپ اول، تهران، موسسه نشر ويرايش.

- ساعتچي، محمود،(1376)، **روانشناسي كاربردي** براي مديران، چاپ سوم. تهران. موسسه نشر ويرايش.

- دولان، شيمون ال. و شولر، رندال اس. **مديريت امور کارکنان و منابع انساني**، ترجمه محمدعلي طوسي و محمد صائبي (1375) ص 36.

- مورهد ، گريگوري و گريفين، ريكي، (1374)، **"رفتار سازماني "**، ترجمه سيد مهدي الواني و غلامرضا معمارزاده، تهران : انتشارات مرواريد.

 - کامينگز، توماس ج. و ورلي، کريستوفر ج. **توسعه سازمان و تحول (بهبود و بازسازي سازمان)**، ترجمه دکتر عباس محمدزاده (1374)، انتشارات واحد علوم و تحقيقات دانشگاه آزاد اسلامي.

 - پورافكاري، نصرت الله(1373) **فرهنگ جامع روانشناسي**، جلد اول، چاپ دوم، تهران، انتشارات فرهنگ معاصر.

\_فيليان، عماد (1371)، بررسي ميزان فرسودگي شغلي و ارتباط آن با روشهاي مقابله اي به كار گرفته شده توسط پرستاران شاغل در بيمارستانهاي آموزشي، عمومي شهر تهران. پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشگاه تربيت مدرس.

**-** متقي، محمدحسين؛ خواجويي، محمدرضا. (1383). کيفيت زندگي کاري. موفقيت. شماره 109.

ـ ابطحي ، سيد حسين (1381) ، مديريت منابع انساني (اداره امور کارکنان در سازمان هاي دولتي ، صنعتي و بازرگاني)، کرج ، چاپ دوم ، انتشارات موسسه تحقيقات و آموزش مديريت.

ب) **منابع اينترنتي** :

- اينترنت سايت http://www.marging.com

**- اينترنت:** http://www.tbzmed.ac.ir

**- اينترنت:** http://www.eric.com

\_ مقاله The Toxic Workplace سايت اينترنتي www.teambuildinginc.com
- آسيب شناسي سازمان، سايت اينترنتي مرکز اطلاعات فني ايران www.tici.info
- آسيب شناسي سازمان، سايت اينترنتي انجمن علمي مديريت بازرگاني دانشگاه پيام نور مرکز کرمانشاه
arbm.blogfa.com.www

- خاکي، غلامرضا. (1385). تاريخچه مديريت کيفيت، سمينار مديريت هنري، سايت پايگاه اطلاع رساني کنترل کيفي مواد ([www.materials-quality.com](http://www.materials-quality.com)**)**

**ج)منابع انگليسي:**

-Bell, David J,(2010) “ Why Do Stay? Career Rural Teachers Burnout Compared to Personal Motivational Sources and Demogrphics “ , ProQuest LLC, ph.d. Dissertation, The University of Nebraska –Lincoin.

-Maslash , c. Schaufeli , W.B. &Leiter , M.P. (2001).”job burnout and engagement. Journal of Applied Psychology , vol.52:397-442.

-Nadler,David. A & Edward Lawler ,(1995),”Quality of work life survey:

Detailed findings “. Hum Resours. Manage.20.

- Jeff Jones (2005), Management skills in school: A Resource for school leader (Paul Champan Publishing), p. 16

- Hugh J. Arnold and Daniel e. Feldman (1986) Organizational Behavior, (Mc Graw-Hill) P.494.

- French, L.F., Kast FE., and Rosenzweig JE. (1985) Understanding Human Behavior in Organizations, (Harper and Row), P. 531.

- Kheradmand,Ebrahim.Valilou, Mohamadreza. Lotfi, Aliraza. (2010)” The Relation Between Quality of Work life and Job Performance”, Middle-East Jornal of Scientific Reasearch 6(4):317-323

-Rose,r.Beh , l. Uli , j . & Idris , K, (2006) ,“Quality of work life : Implication of career dimensions. Jurnal of social Sciences. 2 : 61-67.

1. - Schurman & deutsch [↑](#footnote-ref-1)
2. - Casico [↑](#footnote-ref-2)
3. - Werther & Davis [↑](#footnote-ref-3)
4. - Greenberg&Baron [↑](#footnote-ref-4)
5. - Newstrom&Davis [↑](#footnote-ref-5)
6. - Cummings [↑](#footnote-ref-6)
7. - Danna& Griffin [↑](#footnote-ref-7)
8. **-** Rollinson [↑](#footnote-ref-8)
9. - Braton [↑](#footnote-ref-9)
10. - Hackman and Oldham [↑](#footnote-ref-10)
11. - Job Characteristics Model [↑](#footnote-ref-11)
12. - Mullins [↑](#footnote-ref-12)
13. - Adequate and Fair Compensation [↑](#footnote-ref-13)
14. 2- Safe and Healthy Working [↑](#footnote-ref-14)
15. -1Human Progress Capabilities [↑](#footnote-ref-15)
16. - Social Integration in the Work Organization [↑](#footnote-ref-16)
17. - Opportunity for Continued Growth and Security [↑](#footnote-ref-17)
18. - Constitutionalism in the Work Organization [↑](#footnote-ref-18)
19. -Total Life Space [↑](#footnote-ref-19)
20. - Social Integration in the Work Organization [↑](#footnote-ref-20)
21. **-** Manpower [↑](#footnote-ref-21)
22. - Human Resource [↑](#footnote-ref-22)
23. -Grenn's 1961 novel [↑](#footnote-ref-23)
24. -Maslach Burnout Inventory [↑](#footnote-ref-24)
25. -Tedium [↑](#footnote-ref-25)
26. 1- Constable [↑](#footnote-ref-26)
27. 2- Oehler [↑](#footnote-ref-27)
28. - distress [↑](#footnote-ref-28)
29. - ferudenberger and Richelson [↑](#footnote-ref-29)
30. - Clinical approach [↑](#footnote-ref-30)
31. - cherniss transactional approach [↑](#footnote-ref-31)
32. - defensive coping [↑](#footnote-ref-32)
33. - The social- Psychological approach [↑](#footnote-ref-33)
34. - The COnseruation of resources Model [↑](#footnote-ref-34)
35. - The Job Demands- Resources Model [↑](#footnote-ref-35)
36. - freedy [↑](#footnote-ref-36)
37. - lee [↑](#footnote-ref-37)
38. - Ashforth [↑](#footnote-ref-38)
39. - Demerouti [↑](#footnote-ref-39)
40. - Bakker [↑](#footnote-ref-40)
41. - Logical Analysis [↑](#footnote-ref-41)
42. - Cognative vestvactwring [↑](#footnote-ref-42)
43. - Cognative Aveidance [↑](#footnote-ref-43)
44. - Information seeking [↑](#footnote-ref-44)
45. 1 Actior of problem solving [↑](#footnote-ref-45)
46. 2- Affective Regulation [↑](#footnote-ref-46)
47. - Emotional dischorge [↑](#footnote-ref-47)
48. - Requesting Ressurance [↑](#footnote-ref-48)
49. - Social Isolation [↑](#footnote-ref-49)
50. - Mental Process [↑](#footnote-ref-50)
51. **-** Royuela [↑](#footnote-ref-51)
52. - Lopez [↑](#footnote-ref-52)
53. - Green- Carolya [↑](#footnote-ref-53)
54. - Reid-Dennis [↑](#footnote-ref-54)
55. - Passante-Susan [↑](#footnote-ref-55)
56. - Kehn Weiler, Willliam, M. [↑](#footnote-ref-56)
57. - Soderfeldt [↑](#footnote-ref-57)
58. - schavfeli & Janczur [↑](#footnote-ref-58)
59. - lacroin &Hayens [↑](#footnote-ref-59)