

## بررسی مدیریت تعارض بر فرسودگی شغلی با میانجی گری فرهنگ سازمانی

۱<sup>۱</sup> امیر علی عباس پور، ۲ وفا ارجمندی نژاد.

۱- گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی فردوس، مشهد، ایران

۲- استادیار گروه منابع انسانی، مؤسسه آموزش عالی حکمت رضوی، مشهد، ایران

### خلاصه

امروزه، با توجه به فضای رقابتی موجود، سازمان‌ها به منظور دستیابی به عملکرد برتر باید استراتژی‌های رقابتی مناسبی اتخاذ کنند که از جمله آن‌ها می‌توان به مدیریت تعارض، فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی اشاره کرد. فرسودگی شغلی ممکن است تحت تأثیر عوامل داخلی و یا خارجی تأثیر قرار داده و یا تحت تأثیر قرار دهد. عوامل داخلی ممکن است شامل ویژگی‌های فردی، شخصیت، ارزش‌ها و نگرش‌های کارمند، اثربخشی، کنترل خود، انتظارات شغلی و همچنین طول اشتغال، حمایت اجتماعی، ساختار خانواده، مسئولیت فرد و ثبات عاطفی باشد. عوامل بیرونی ممکن است شامل بار کاری بیش از حد، فشار شغل، وضعیت / فرهنگ سازمانی، عدم عدالت و ارزش‌ها، عدم امنیت شغلی، کمبود فرصت برای ارتقا و غیره باشد؛ اما در این مطالعه به بررسی تأثیر مدیریت تعارض سازمانی بر فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی پرداخته می‌شود.

**کلمات کلیدی:** سازمان، تعارض، مدیریت تعارض، فرسودگی شغلی، فرهنگ سازمانی

## ۱- مقدمه

امروزه در سازمان‌ها، تأثیر نیروی انسانی در عملکرد سازمان کاملاً چشمگیر است، بنابراین برای دستیابی به اهداف سازمان و تضمین عملکرد عالی باید کار را از توجه به نیروی انسانی یعنی افرادی که در تعامل مستقیم با مشتریان هستند شروع کرد که این جنبه از فعالیت سازمان‌ها بحث فرسودگی شغلی را مطرح می‌کند. فرسودگی شغلی می‌تواند تأثیرات جدی بر سلامت جسمی و روحی فرد و زندگی شغلی و شخصی بگذارد. به طور خاص، در مورد تأثیر در شغل فرد، این امر می‌تواند متفاوت از داشتن تمایل به استعفا، غیبت از محل کار، بی تفاوت بودن نسبت به شغل، نداشتن ارزش‌ها و موانع اخلاقی و عدم رضایت از حرفه خود باشد. همچنین، ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که بین فرسودگی شغلی و حملات قلبی، خستگی جسمی و بیماری، با مشکلات خانوادگی و افزایش مصرف الکل و مواد مخدر رابطه وجود دارد. همچنین به احتمال زیاد فرد به دلیل فرسودگی شغلی که تجربه می‌کند، مشکلات روانی از خود نشان دهد (برنینگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر سازمان، بر کسی پوشیده نیست و مطالعات مختلف موید آن است. فرهنگ سازمانی اساساً یک سیستم ارزشی است که در اطراف سازمان گسترش می‌یابد، مانند عادت‌های دائمی که همه اعضای یک سازمان از آن پیروی می‌کنند و اعمال می‌کنند. فرهنگ سازمانی می‌تواند تعهد مدیر و کارمند را برای اعمال مواردی مانند برنامه نویسی، بودجه بندی، کنترل، نظارت، ارزیابی و غیره اصلاح کند. فرهنگ می‌تواند به کاهش پیچیدگی و عدم اطمینان کمک کند، در چشم انداز و ارزش‌ها، سازگاری ایجاد کند و فرایندهای تصمیم‌گیری، هماهنگی و کنترل را میسر سازد. مسلماً فرهنگ بخش مهمی از عملکرد سازمانی اثربخش است. نکته مهم دیگر، لزوم توجه به وجود تعارض در گروه‌ها و سازمان‌ها است. سازمان با ماهیتی که دارد، محیط مناسبی برای رشد و پرورش انواع تعارض‌ها است. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ هرچند بسیاری از افراد، وجود تعارض را یک پدیده منفی تلقی می‌کنند؛ اما کنترل دقیق و نظارت صحیح بر آن باعث تبدیل تعارض به پدیده‌ای سازنده و مثبت می‌شود (دهدشتی شاهرخ و مهدیه، ۱۳۹۳). در واقع مدیریت تعارض نیز به منزله‌مراحلی است که برای غلبه بر تعارضات برای دستیابی به بهترین راه حل و مشورت باید دنبال شود. علاوه بر این، شرط بقای هر سازمان در گروهی تلاش برای بهبود عملکرد خود در قالب شاخص‌های رشد و سوددهی است. لذا، مدیران برای موفقیت در بازار، به دنبال رویکردهای مدیریتی‌ای همچون بررسی مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی هستند که بتوانند آنها را در دستیابی به این هدف کمک کنند؛ بنابراین، سندرم فرسودگی شغلی برای همه کارمندان اعمال می‌شود. این به تعارض روانی-عاطفی بین وجود انسان و هدف کار او اشاره دارد. در محیط کاری، خود فرد اغلب به دلیل ارزش‌ها، عزت، روحیه و خواسته‌ها از خود بیگانه است. این یک سندرم خستگی عاطفی، جسمی و روحی است و واکنش استرس مزمن بین فردی کارمند است که با سه پارامتر تعریف می‌شود: بدبینی، فرسودگی و ناکارآمدی. بررسی و ادراک سندرم بسیار اهمیت دارد، زیرا عدم رسیدگی به آن منجر به کارایی

<sup>۱</sup> Brenning

پایین کارمند می‌شود و همچنین تأثیرات روانی، جسمی و روحی بر فرد ایجاد می‌کند که نباید از آن غافل شد؛ بنابراین شناسایی عواملی که در ایجاد سندرم فرسودگی شغلی نقش دارند بسیار مهم است (پارک و نام<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). از جمله عوامل اثرگذار بر فرسودگی شغلی عامل‌های فشار آور است. نقش "مجموعه‌ای از انتظارات در مورد رفتار برای یک موقعیت" در یک سازمان است و عوامل استرس زا محدودیت‌های روانی-اجتماعی یا رفتاری منسوب به یک نقش هستند. تعارض نقش به عنوان ناسازگاری یا ناسازگاری در الزامات نقش تعریف می‌شود. بررسی‌های کیفی نشان داده‌اند که تعارض نقش در فرسودگی شغلی نقش دارد (دیمیتریوس و کانستانتینوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). همچنین در ارتباط با تأثیر و رشد پدیده فرهنگ سازمانی که مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، آداب و رسوم، سنت‌ها و عملکردها که تجارب و باورهای همه اعضای یک سازمان است می‌توان بیان نمود که انتظارات از فرهنگ معیارهای رفتار قابل قبول و روشهای انجام وظایف را ایجاد می‌کند. فرهنگ سازمانی متناسب با شخصیت فرد است، به عنوان مثال به عنوان یک شخص، بنابراین می‌توان سازمان را محافظه کار / مترقی، پایدار / پویا، کنترل شده / غیرقابل کنترل و غیره توصیف کرد. فرهنگ بر نحوه ارتباط اعضای سازمان با یکدیگر تأثیر می‌گذارد و همچنین رابطه آنها با سایر افرادی که عضو سازمان نیستند (منصور و ترمبلای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، در این مطالعه به بررسی مدل مفهومی تأثیر مدیریت تعارض بر فرسودگی شغلی با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- مدیریت تعارض

تعارض یک اتفاق طبیعی در جامعه و همچنین سازمانها است. در نتیجه، تعاریف مختلفی برای این اصطلاح ایجاد شده است و بسته به دامنه این مطالعات، از بسیار گسترده تا بسیار محدود محدود می‌شود. مطالعات ارتباطی در درجه اول به عناصر وابستگی متقابل و تعامل در تعریف تعارض مربوط می‌شود. به گفته دی درو و گلفاند (۲۰۰۸)، "درگیری یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های زمان ما است. این اتفاق می‌افتد زیرا در جامعه ما تقسیمات عمیقی وجود دارد که روابط بین فردی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد". علاوه بر این، پوندی (۱۹۶۷) معتقد است که درگیری مسئله پیچیده‌تری از آنچه تصور می‌کنند بیشتر مردم است. ممکن است دو جنبه مثبت و منفی داشته باشد. انواع درگیری‌های سازمانی در هنگام ادغام، انواع مختلف درگیری رخ می‌دهد. بر اساس تحقیقات دی ویت و همکاران (۲۰۱۲)، سه دسته وجود دارد: تعارضات در سطح فردی، درگیری در سطح گروه و درگیری در سطح سازمانی. تعارضات در سطح فردی شامل ایجاد رابطه است. "افراد در مورد برخی مسائل با دیگر اعضای گروه در گروه اختلاف نظر دارند" (هاهتالا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). این نوع تعارضات معمولاً حول مسائل بین فردی شکل می‌گیرد، خصوصاً وقتی اعضای گروه از عقاید و ارزشهای مختلفی برخوردار باشند. مارتینز (۲۰۱۳) دریافت که وقتی افراد درگیری فردی در سازمان را تجربه می‌کنند، معمولاً بسیار احساساتی، ناراحت و استرس دارند. دی ویت و همکاران (۲۰۱۲) دریافت که بیشترین اختلافات منفی در این نوع تأثیرات منفی تا مثبت بر روابط و سازمانهای بین فردی دارد. به گفته دی ویت و همکاران (۲۰۱۲)، "این درگیری‌ها به شدت تحت تأثیر منافع شخصی قرار می‌گیرند"؛ بنابراین، تعارضات در سطح فردی می‌تواند بر کارمندان تأثیر منفی بگذارد و باعث ایجاد تنش و

<sup>۱</sup> Park & Nam

<sup>۲</sup> Dimitrios & Konstantinos

<sup>۳</sup> Mansour & Tremblay

<sup>۴</sup> Huhtala

اضطراب شود و می‌تواند کار تیمی مؤثر را مهار کند (لامبرت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت تعارض به منزله مرحله‌ای است که برای غلبه بر تعارضات برای دستیابی به بهترین راه حل و مشورت باید دنبال شود (پاکپاهان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

## ۲-۲- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی اساساً یک سیستم ارزشی است که در اطراف سازمان گسترش می‌یابد، مانند عادت‌های دائمی که توسط همه اعضای یک سازمان رعایت می‌شود و اعمال می‌شود. فرهنگ سازمانی می‌تواند تعهد را برای یک مدیر و کارگران برای استفاده مواردی مانند برنامه نویسی، بودجه بندی، کنترل، نظارت، ارزیابی و غیره مورد استفاده قرار بگیرد (پاکپاهان، ۲۰۱۸). فرهنگ سازمانی از استراتژی سازمانی، از جمله چشم انداز و مأموریت خود سازمان، قابل تفکیک نیست و یکی از عوامل مهم در اجرای استراتژی‌های بهبود عملکرد در یک سازمان است. این فرهنگ ارتباط نزدیکی با ارزش‌ها و هنجارهای نگهداری شده و اعمال شده برای سخنرانان و کارمندان انجام وظایف خود دارد. فرهنگ قوی بنیان عملکرد سازمان است. اگر فرهنگی وجود داشته باشد که در سازمانی مساعد نباشد، ممکن است بتواند در انجام فعالیت‌های خود بر کارمندان تأثیر بگذارد و مستقیماً بر فرسودگی شغلی تأثیر بگذارد (دوی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). فرهنگ سازمانی هم برای تجارت و هم برای مؤسسات بسیار مهم است، بنابراین درک اینکه فرهنگ سازمانی چیست و چگونه بر سازمان تأثیر می‌گذارد ضروری است (مین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). ادبیات سازمانی به ما کمک می‌کند تا درک درستی از چگونگی ساخت سازمان‌ها، نحوه عملکرد آنها و چرایی تغییر و سازگاری برخی سازمان‌ها در حالی که سازمان‌های دیگر کاهش و ناپدید می‌شوند، ایجاد کنیم. در ادبیات تحقیق، فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل حیاتی در بهبود اثر بخشی مدیریتی و سازمانی تلقی می‌شود. تسای (۲۰۱۱) ادعا کرد، "فرهنگ درون یک سازمان بسیار مهم است و در اینکه آیا محیطی شاد و سالم برای کار است، نقش زیادی دارد. در برقراری ارتباط و ارتقا اخلاق سازمانی به کارمندان، تأیید و پذیرش آنها از آن می‌تواند بر رفتار و نگرش کاری آنها تأثیر بگذارد (آبوباکر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). فرهنگ سازمانی به مردم اجازه می‌دهد درک و درک بهتری از یک سازمان داشته باشند. این شامل ارزش سازمان، مأموریت‌ها و تاریخچه است. همچنین افراد سازمان را همه در کنار هم نگه می‌دارد. در میان این تعاریف رایج مفهوم معانی و ارزشهای مشترک صریح و آشکار برای اعضای سازمان است. همانطور که قبلاً ذکر شد، تعاریف‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی وجود دارد. پتی گرو (۱۹۷۹) فرهنگ سازمانی را به عنوان "اعتقادات، زبان، اظهارات مأموریت، ارزش‌ها، داستان‌ها و تاریخ" مطالعه می‌کند. وی همچنین فرهنگ سازمانی را مکانیزم اجتماعی سازی می‌داند که به وسیله آن رفتارها کنترل می‌شود، تعهد و نظم<sup>۶</sup> حاصل می‌شود، انسجام و معنا و مفهوم اجتماعی فراهم می‌شود و انتظارات توضیح داده می‌شود. از طرف دیگر، فرهنگ سازمانی را از طریق هویت می‌بیند. وی معتقد است هویت اجتماعی یا هویت شخصی تأثیر مهمی در فرهنگ سازمانی دارد (لامبرت و همکاران، ۲۰۱۹).

## ۲-۳- فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی به احساسات منفی افراد در محیط کار اشاره دارد. به عنوان مثال می‌توان به خستگی جسمی و روحی، کاهش دستاورد کار و کاهش اشتیاق برای کار اشاره کرد. در سالهای اخیر، ابعاد و اندازه گیری فرسودگی شغلی عمدتاً

<sup>۱</sup> Lambert

<sup>۲</sup> Pakpahan

<sup>۳</sup> Dewi

<sup>۴</sup> Min

<sup>۵</sup> Aboobaker

<sup>۶</sup>

بر اساس مدل نظری ماسلاچ انجام شده است. وی پیشنهاد می‌کند که فرسودگی شغلی را می‌توان از سه بعد تحلیل داد: خستگی عاطفی، بدبینی و کارایی حرفه‌ای پایین. فرسودگی عاطفی به خستگی عاطفی ناشی از کار و عدم تمایل به سرمایه گذاری هرگونه احساس بیشتر در کار اشاره دارد. بدبینی به معنای پرسش از انگیزه‌های دیگران، تولید احساسات منفی و رفتار با آنها با نگرشی بی‌حس و بی‌رحمانه است. کارایی کم حرفه‌ای به ارزیابی منفی کار خود شخص اشاره دارد که هیچ تأثیر عملی بر دیگران نمی‌گذارد. همچنین می‌توان خاطرنشان کرد که میزان ریسک و فرسودگی شغلی با توجه به کاهش موفقیت و اشتیاق ناشی از شغل بیش از حد، بسیار بیشتر از آن است که مدیران با آن مواجه هستند؛ بنابراین، بررسی فرسودگی شغلی بسیار ضروری است، به این ترتیب استرس را کاهش و اشتیاق کاری را بهبود می‌بخشد (وو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). فرسودگی شغلی "سندرم فرسودگی روحی و بدبینی که اغلب در میان افرادی که نوعی "کار مردم" انجام می‌دهند می‌باشد (لامبرت و همکاران، ۲۰۱۸). به طور خاص، تحقیقات مختلف نشان داده است که فرسودگی شغلی می‌تواند باعث مشکلات روان تنی، بی‌خوابی و افسردگی شود که به بدتر شدن مشکل و کاهش کارایی و بهره‌وری فرد کمک می‌کند (برنینگ و همکاران، ۲۰۲۰). از منظر پاکپاهان (۲۰۱۸) برخی از عوامل بر فرسودگی شغلی تأثیرگذار می‌باشد مانند: (۱) عوامل شغلی (به عنوان مثال؛ رضایت شغلی، یادگیری، تصمیم‌گیری، فشارهای روانی، اعتماد، عدالت و اخلاق به طور مستقیم بر فرسودگی شغلی تأثیر می‌گذارد). (۲) عوامل سازمانی (مانند فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی)، (۳) عوامل گروهی (مانند رهبری که سبک، رفتارها، قدرت و نفوذ را تحت پوشش قرار می‌دهد و تیمی است که روند و ویژگی‌های خود تیم را پوشش می‌دهد) و (۴) عوامل فردی (به عنوان مثال: شخصیت و ارزشهای فرهنگی و توانایی). علاوه بر این، تجارب کاری (دامنه شغلی، روابط، حمایت، عدالت)، نقش‌های مختلف (ابهام، تعارض، اضافه بار) و قراردادهای روانشناختی (تبادل اقتصادی و تبادل اجتماعی) نیز بر فرسودگی شغلی تأثیر دارند که در این مطالعه فرهنگ سازمانی و مدیریت تعارض در نظر گرفته شده‌اند.

در ادامه به بررسی چند مطالعه که به بررسی متغیرهای تحقیق پرداخته‌اند اشاره می‌شود:

برنینگ و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای تحت عنوان به سوی یک تحلیل دقیق از رابطه بین آسیب شناسی شخصیت مرزی و فرسودگی شغلی: بررسی ارتباط با تعارض کار بین خانواده بیان نمودند که اضطراب و خصومت جنبه‌های پاتولوژی شخصیت مرزی با خستگی و فاصله به ترتیب رابطه مثبت مثبت نشان داد، در حالی که خطرپذیری پاتولوژی شخصیت مرزی ارتباط منفی منحصر به فردی با بی‌کفایتی شخصی را نشان داد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که ویژگی‌های فرسودگی شغلی ارتباط بین پاتولوژی شخصیت مرزی را به طور کامل واسطه قرار می‌دهد. نتایج از نظر اهمیت کاوش پاتولوژی شخصیت مرزی در سطح صفت ریز دانه برای درک محکم‌تر درهم آمیختگی آن با ویژگی‌های فرسودگی شغلی بحث شده است.

پاکپاهان (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی، مدیریت تعارضات و عدالت رویه‌ای بر تعهد هنجاری منابع انسانی بیان نمودند که (۱) فرهنگ سازمانی به طور مثبت و معنی داری بر تعهد هنجاری تأثیر می‌گذارد. (۲) مدیریت تعارضات به طور مثبت و قابل توجهی بر تعهد هنجاری تأثیر می‌گذارد.

لامبرت و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی ارتباط بین درگیری کار و خانواده و فرسودگی شغلی در بین افسران پلیس هند بیان نمودند که تعارضات کار خانوادگی چهار بعد عمده دارد: زمان محور، رفتار محور، فشار محور

و خانواده محور. یکی از پیامدهای فرار گرفتن در معرض عوامل تنش زای کار و خانواده در طول زمان فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی سه بعد عمده دارد: فرسودگی عاطفی، شخصی سازی شخصی و کاهش موفقیت شخصی در کار. مطالعه حاضر به بررسی ارتباط بین چهار نوع درگیری کار خانوادگی و سه بعدی فرسودگی شغلی در بین افسران پلیس هند پرداخت. هر چهار نوع تعارض کار و خانواده با فرسودگی عاطفی رابطه مثبت داشتند. تعارض مبتنی بر زمان، مبتنی بر رفتار و مبتنی بر خانواده با فرسودگی شغلی شخصی سازی و با کاهش احساس فرسودگی شغلی شخصی ارتباط مثبت و معناداری داشت.

منصور و ترمبلی (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان گونه‌ی نیاز به "سیستم‌های بهره‌مندی از اوقات فراغت" به عنوان "گذرگاه‌های منابع" اثر تعارض کار و اوقات فراغت را بر فرسودگی شغلی و قصد ترک آن تعدیل می‌کند. یک مطالعه در صنعت هتلداری بیان نمودند که تعارض کار تأثیر مثبتی بر فرسودگی شغلی و قصد ترک دارد. علاوه بر این، مطالعه ما درک نیاز به تفریح یارانه‌ای و مدت زمان تعطیلات طولانی مدت را تعدیل می‌کند و اثر تعارض کار را بر شخصیت‌زدایی افزایش می‌دهد. اجرای روشهایی مانند انعطاف‌پذیری در ساعات کار و همچنین مزایای اوقات فراغت می‌تواند به کارکنان کمک کند تا تعادل کار و اوقات فراغت را حفظ کنند.

زمینی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی در بین اساتید و کارکنان دانشگاه بیان نمودند که بین فرسودگی شغلی اساتید و کارمندان مشابه مردان و زنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

معرابی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان رابطه علی تعارض کار خانواده با تمایل به ترک سازمان با میانجیگری فرسودگی شغلی با تعدیلگری حمایت خانواده و حمایت سرپرست در کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز بیان نمود که بین تعارض کار- خانواده و فرسودگی شغلی رابطه مثبت وجود دارد. بین تعارض کار- خانواده و تمایل به ترک سازمان رابطه مثبت وجود دارد. بین فرسودگی شغلی و تمایل به ترک سازمان رابطه مثبت وجود دارد. بین تعارض کار- خانواده و تمایل به ترک سازمان با نقش میانجیگری فرسودگی شغلی رابطه مثبت وجود دارد. حمایت سرپرستان نقش تعدیلگر در رابطه بین تعارض کار- خانواده و فرسودگی شغلی دارد. حمایت خانواده نقش تعدیلگر در رابطه بین تعارض کار- خانواده و فرسودگی شغلی دارد.

عامری (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی پیشایندها و پسایندهای فرسودگی شغلی در کارمندان زن دانشگاه رازی بیان نمود که میان متغیرهای فرسودگی شغلی با تعارض کار- خانواده، فرسودگی شغلی با گرانباری نقش، فرسودگی شغلی با ابهام نقش، خلق منفی با فرسودگی شغلی، ناامیدی با فرسودگی شغلی، رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛ و میان عملکرد خانواده با فرسودگی شغلی رابطه منفی معناداری وجود دارد.

رحیمی بیده (۱۳۹۸) نیز در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با فرسودگی شغلی کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان یزد بیان نمود که از بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی که شامل: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد، درگیر شدن در کار کم‌ترین نمره در بین کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان یزد از نظر پاسخگویان مورد مطالعه با میانگین ۱/۹۵ می‌باشد که ۸۲ درصد از آزمودنی‌ها در سطوح پایین مورد سنجش قرار گرفته‌اند. مؤلفه سازگاری در بین کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان یزد از نظر پاسخگویان مورد مطالعه میانگین ۲/۶۶، بالاترین

<sup>۱</sup> Zamini

نمره را در بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی داشته است؛ یعنی ۸۰ درصد از آزمودنی‌ها در سطوح متوسط مورد سنجش قرار گرفته است.

سلیمانگلی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در رابطه هوش هیجانی با فرسودگی شغلی بیان نمود که بین متغیرهای هوش هیجانی با فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با رضایت شغلی رابطه معنادار و مثبت و بین هوش هیجانی با فرسودگی شغلی فرهنگ سازمانی با فرسودگی شغلی و رضایت شغلی با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد، همچنین با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی، نشان می‌دهد که هوش هیجانی به طور مستقیم و نیز به طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی بر فرسودگی شغلی معلمان تأثیرگذار بوده است.

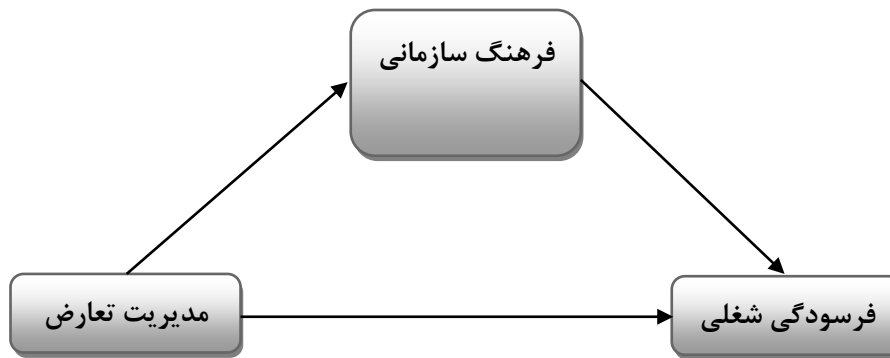
جوانمردی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان رابطه بین فرهنگ و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی بیان نمود که میان ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد، به نحوی که میان ابعاد تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی و خستگی هیجانی، مسخ شخصیت که از ابعاد فرسودگی شغلی می‌باشند رابطه معنادار و همبستگی منفی (معکوس) وجود دارد و میان این ابعاد با احساس کفایت که از ابعاد فرسودگی شغلی می‌باشد رابطه معنادار و همبستگی مثبت (مستقیم) وجود دارد بررسی پیش بینی ابعاد فرسودگی شغلی توسط فرهنگ و تعهد سازمانی از آزمون رگرسیون استفاده شده که نتایج آزمون نشان دهنده توانایی پیش بینی ابعاد فرسودگی شغلی توسط فرهنگ و تعهد سازمانی می‌باشد.

### نتیجه گیری

با توجه به مطالعات فوق الذکر می‌توان بیان نمود که تعارض یک اتفاق معمول است که هم زندگی شخصی و هم زندگی کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نتیجه تفسیرهای مختلف از واقعیت‌ها در رابطه با منابع موجود بر رفاه، سلامتی و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. از آنجا که مسائل مربوط به اداره منابع اصلی تعارض در محل کار هستند، مدیران باید تلاش کنند تا منابع احتمالی تعارض را برطرف کنند. به طور کلی، روند حل تعارض هزینه‌هایی را برای سازمان در بر دارد؛ بنابراین، انتخاب یک رویکرد مناسب برای مدیریت تعارض بسیار مهم است و تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی دارد. بعلاوه، عدم در نظر گرفتن مدیریت تعارض ممکن است هزینه‌های زیادی از جمله از بین رفتن بهره‌وری و زمان اداری برای سازمان داشته باشد. بسته به چگونگی واکنش فرد، مانند یک مدیر در برابر تعارض، می‌تواند فرصتی برای رشد یا چالش برای سازمان باشد (ویناردی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). نشان داده شد که یکی از عوامل تأثیرپذیر از مدیریت تعارض، فرهنگ سازمانی است. هویت سازمان نیز با فرهنگ مرتبط است. هویت بیان بصری و کلامی سازمان است. فرهنگ سازمان شخصیت آن و جو سازمان روحیه آن است؛ در حالی که افراد می‌توانند به راحتی خلق و خوی خود را تغییر دهند، تغییر شخصیت آنها تلاش بیشتری می‌کند. این امر در مورد فرهنگ سازمانی نیز صادق است. جو سازمانی می‌تواند به سرعت تغییر کند، اما یک تغییر در فرهنگ در طی یک دوره زمانی اتفاق می‌افتد. تغییر فرهنگ به رویکرد استراتژیک بیشتری نیاز دارد؛ زیرا فرهنگ ممکن است تأثیر مستقیم‌تری بر سازمان از جمله بر فرسودگی شغلی بگذارد. فرسودگی شغلی همچنین با بیان خصوصیات فردی در قالب فرهنگ سازمانی مرتبط بوده است. طبق نظر ریس (۱۹۹۵)، کارکنانی که خود را کنترل یک موقعیت می‌دانند بیشتر احتمال دارد استرس و فرسودگی شغلی را مدیریت کنند. از طرف دیگر،

<sup>۱</sup> Winardi

کارکنان رقابتی، جاه طلب و بسیار آگاه به زمان، احتمالاً سطح بالاتری از استرس شغلی و فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند، زیرا آنها معمولاً نگرش بدبینانه‌تری دارند. همچنین فرهنگ سازمانی علاوه بر افزایش عملکرد، با میزان بالای فرسودگی شغلی نیز مرتبط بوده است. در نهایت می‌توان بیان نمود که ارتباط دویه دوی متغیرها در پیشینه تحقیق بیان گردید، لذا با توجه به مطالعات پیشین علی‌الخصوص مطالعه لامبرت و همکاران (۲۰۱۸)، پاکپاهان (۲۰۱۸)، عامری (۱۳۹۹) که نشان دادند بین مدیریت تعارض و فرهنگ سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد و همچنین مطالعات منصور و ترمبلی (۲۰۱۶)، برنینگ و همکاران (۲۰۲۰)، معرابی (۱۳۹۹)، عامری (۱۳۹۹) که نشان دادند بین مدیریت تعارض و فرسودگی شغلی و در نهایت با توجه به مطالعات زمینی و همکاران (۲۰۱۱)، جوانمردی (۱۳۹۳)، سلیمانگلی (۱۳۹۵)، رحیمی بیده (۱۳۹۸)، عامری (۱۳۹۹) که نشان دادند بین فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی ارتباط معنی داری برقرار است و جمع بندی آن‌ها مدل مفهومی تحقیق به صورت ذیل ترسیم می‌گردد:



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق برگرفته شده از لامبرت و همکاران (۲۰۱۸) و پاکپاهان (۲۰۱۸)



### ۳- نتیجه گیری

سازمان‌ها باید با کارکنان واجد شرایط و شایسته کار کنند و برای موقعیت‌های موجود افراد انتخاب صحیحی داشته باشند. فرهنگ سازمانی هم به جلوگیری و هم به رفع خستگی کمک می‌کند، بنابراین هر کارمند ارزش خاص خود را دارد و توانایی ابراز عقاید خود را دارد و بدون تردید گاهی با یک همکار یا سرپرست خود اختلاف نظر دارد. شرکت‌هایی که استراتژیهای فرهنگ سازمانی را اجرا می‌کنند، مسئولیت‌ها و ابتکاراتی را به همه کارکنان می‌دهند و باعث می‌شوند آنها احساس اهمیت کنند و هم پتانسیل و هم توانایی آنها شناخته شود. کارمندان همچنین فرصت دارند در مورد موارد مختلف و نگرانی‌های خود بحث کنند که به آنها کمک می‌کند فشار شغلی شخصی و روانی خود را پشت سر بگذارند، زیرا برای سازمان مهم است که بداند کارمند نمی‌تواند در موقعیتی که باعث استرس می‌شود گرفتار شود. کارمندان معمولاً روزانه موقعیت‌های استرس‌زا را تجربه می‌کنند که می‌تواند باعث سردرگمی شود و آنها را قادر به پردازش و پاسخگویی همزمان نکند. نتیجه این ضعف رشد احساساتی است که منجر به عدم تعادل در دنیای روانی آنها خواهد شد. ناامیدی که احتمالاً کارمند به دلیل عدم توانایی در تأمین نیازها و انتظارات مشتریان احساس می‌کند، باعث افزایش استرس می‌شود. در این مرحله، شرکت‌ها باید سمینارها و سخنرانی‌های آموزشی در مورد موضوعات مربوط به نیازهای مشتریان و همچنین موضوعات مربوط به دانش و توانایی‌های جدید در زمینه ارائه خدمات ترتیب دهند. همچنین آنها باید برنامه‌های آموزشی یا سمینارهایی را برای افزایش کارکنان و کنترل حرفه‌ای با استفاده از راهکارهای مقابله با مشکلات سازمان دهند.

### مراجع

[۱] Brenning, K. M., De Clercq, B., Wille, B., & Vergauwe, J. (۲۰۲۰). Towards a fine-grained analysis of the link between borderline personality pathology and job burnout: Investigating the association with work-family conflict. *Personality and Individual Differences*, 162, ۱۱۰۰۳۰.

[۲] دهدشتی، شاهرخ، و مهدیه، امید. (۱۳۹۳). الگویی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه

آن با عملکرد، چشم انداز مدیریت دولتی، ۲۰، ۱۳۴-۱۱۳

[۳] Park, H. I., & Nam, S. K. (۲۰۲۰). From role conflict to job burnout: A mediation model moderated by mindfulness. *The Career Development Quarterly*, 68(۲), ۱۲۹-۱۴۴.

[۴] Dimitrios, B. E. L. I. A. S., & Konstantinos, V. A. R. S. A. N. I. S. (۲۰۱۴). Organizational culture and job burnout: A review. *International journal of research in Business management*, 2(۱), ۴۳-۶۲

[۵] Mansour, S., & Tremblay, D. G. (۲۰۱۶). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, ۴-۱۱.

[۶] Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (۲۰۱۵). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(۲), ۳۹۹-۴۱۴.

[۷] Lambert, E. G., Qureshi, H., Keena, L. D., Frank, J., & Hogan, N. L. (۲۰۱۹). Exploring the link between work-family conflict and job burnout among Indian police officers. *The Police Journal*, 92(۱), ۳۵-۵۵.

[۸] Pakpahan, B. A. S. (۲۰۱۸). The Impact of Organizational Culture, Conflict Management, and Procedural Justice towards Normative Commitment of Human Resource at Stakpn Tarutung. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 3(۲), ۲۳۹۲۸۷.

[۹] Dewi, I. K., Said, S., Rahman, Z., Alzarliani, W. O. D., Muhammad, R., & Lamo, M. (۲۰۱۹, October). Effect of motivation, cultural organization, leadership and conflict management on participation in coastal environment conservation. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. ۳۴۳, No. ۱, p. ۰۱۲۱۴۱). IOP Publishing.

[۱۰] Min, J. (۲۰۱۷). Mergers in higher education: A case study of organizational culture, communication, and conflict management strategies in the university system of Georgia.

[۱۱] Aboobaker, N. (۲۰۲۱). Family incivility, burnout and job satisfaction: examining the mediation effect. *Benchmarking: An International Journal*.

[۱۲] Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (۲۰۱۹). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(۱۳), ۲۳۹۴.

[۱۳] Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (۲۰۱۱). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, ۱۹۶۴-۱۹۶۸.

[۱۴] مهرابی، آرش. (۱۳۹۹). رابطه علی تعارض کار خانواده با تمایل به ترک سازمان با میانجی‌گری فرسودگی شغلی با تعدیلگری حمایت خانواده و حمایت سرپرست در کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز.

[۱۵] عامری، رویا. (۱۳۹۹). بررسی پیشایندها و پسایندهای فرسودگی شغلی در کارمندان زن دانشگاه رازیف پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه رازی.



[۱۶] رحیمی بیده، حمیده. (۱۳۹۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با فرسودگی شغلی کتابداران کتابخانه های عمومی استان یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی مرکز پیام نور مشهد.

[۱۷] سلیمانگلی، اکبر. (۱۳۹۵). نقش میانجی‌گری فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در رابطه هوش هیجانی با فرسودگی شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه سمنان.

[۱۸] جوانمردی، بهاره. (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

[۱۹] Winardi, M. A., Prentice, C., & Weaven, S. (۲۰۲۱). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, ۱-۲۶.