

مروری بر عوامل فرسودگی شغلی و راهکارهای درمان آن

سمیه وظیفه خواه^{۱*}

الناز لاری یزدی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۵/۰۲

چکیده

چکیده

فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است. این معضل علاوه بر بروز اثرات نامطلوب جسمی، عوارضی روانی متعددی نیز به همراه داشته است از واژه فرسودگی برای توصیف پاسخ های انسان در برابر فشارهای روانی تجربه شده استفاده می شود. فرسودگی شغلی در واقع در اثر استرسی های مداوم بوجود می آید در این پژوهش قصد داریم به بررسی فرسودگی شغل و راهکارهایی برای درمان آن بپردازیم که برای جمع آوری اطلاعات در این زمینه از اطلاعات ثانویه یا همان مطالعات کتابخانه ای بهره گرفته شده است؛ که از لحاظ روش انجام کار مروری- توصیفی می باشد و چون راهکارهای درمانی برای مسئله فرسودگی شغلی در ادارات در اختیار می گذارد از نوع کاربردی است؛ که نتایج حاصل از پژوهش نشان دادین فشارهای روانی و فرسودگی شغلی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. در واقع فرسودگی شغلی در اثر فشار مداوم روانی پدید می آید. فشارهای روانی وقتی رخ می دهد که بین مطالبات و خواسته های محیطی با توانایی فرد برای پاسخ دادن به آنها تعادل وجود نداشته باشد. هر چه مطالبات و خواسته های محیطی افزایش یابد و فرد توانایی لازم برای پاسخ دادن به آنها را نداشته باشد فشار روانی برخاسته از آن سبب بروز فرسودگی شغلی در وی می شود که اگر به درمان فرسودگی شغلی از روش هایی چون جانشین پروری، غنی سازی شغل و... نپردازیم بازدهی سازمان کاهش پیدا می کند و چه بسا منجر به بر شکستگی آن می شود.

واژگان کلیدی

فرسودگی شغلی، غنی سازی شغلی، جانشین پروری

۱* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور علی آباد کتول، ایران. (Somayyh.125125@yahoo.com)

۲ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، ایران. (elnazlariyazdi@gmail.com)

۱. مقدمه

از آنجا که همه افراد در جاتی از فشار عصبی یا استرس را در محیط کار احساس می کنند و این در واقعیت، امری ملموس و انکار ناپذیری در سازمان های مدرن امروزی است. پژوهش ها نشان می دهند نوع شغل، شرایط نامناسب کاری، تعارض در نقش، فشار کاری بیش از حد، فقدان حمایت اجتماعی، فرصت های کمی برای ارتقاء، تغییرات سازمانی و رقابت شدید از عوامل موثر در فرسودگی به شمار می آیند (سلطانیان و امین بیدختی، ۱۳۸۸). فرسودگی شغلی، پیامدهای زیانباری بر سازمان، خانواده، زندگی اجتماعی و فردی بر جای می گذارد. از مهمترین آنها می توان به غیبت زیاد کارکنان، تأخیر متوالی، شکایت های مختلف روان تنی، کشمکش و تضاد در محیط کار، تغییر شغل و در نهایت ترک خدمت اشاره کرد. هنگامی که فرسودگی شغلی رخ می دهد فقدان روز افزون واقع بینی، کاهش انرژی در ادامه فعالیتهای سودمند، از دست دادن فلسفه نهایی زندگی و نبود احساس همدردی و اختلالهای روانی و جسمانی نمایان می شوند (بردباریان و همکاران، ۱۳۹۴)؛ به عبارت دیگر این مفهوم که دربرگیرنده خستگی عاطفی، نگرش منفی در پاسخ به دیگران و احساس عدم موفقیت فردی است، برای اولین بار در اوایل دهه ۷۰ توسط فرید نبرگر^۱ تئوریزه شد. وی فرسودگی شغلی را حالتی از خستگی و ناکامی می داند که به علت عدم وصول فرد به نتیجه دلخواه در روش زندگی یا ارتباطی به وجود می آید. (بردباریان و همکاران، ۱۳۹۴). امروزه محققان مباحث نیروی انسانی پی برده اند که نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل با ارزش و سرمایه ای بی پایان در جهت رشد و توسعه سازمان ها و کشورها است. به طوری که در طی نیم قرن گذشته بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحول در نیروی انسانی کار آزموده بوده است. تجارب شایسته سازمانهای موفق درباره ارزش نیروی انسانی مبین اهمیت سرمایه های انسانی شاغل در آنها است. آنها عظمت و بزرگی سازمان های خود را به اندازه کسانی می دانند که برایشان کار می کنند. انسان را سرچشمه تمامی خلاقیتها، تواناییها و زیبایی ها می دانند و معتقدند چنانچه فضا و شرایط برای انسان در سازمان فراهم شود توانایی او شکوفا و متجلی می گردد. این گونه سازمانها کامیابی یا شکست سازمان خود را به میزان وفاداری و شایستگی نیروی انسانی خود نسبت می دهند و در نهایت براین عقیده اند که اگر سازمانی شایستگی حفظ نیروی وفادار و مشخص خود را نداشته باشد به آرامی به افول کشیده خواهد شد (روزبانو ساکی، ۱۳۹۱).

فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته است و برای توصیف پاسخ های انسان در برابر فشار های روانی تجربه شده، استفاده می شود، مازلاک بر این باور است که فرسودگی شغلی می تواند باعث افت کیفیت ارائه خدمات گروه، عاملی برای دست کشیدن از یک شغل، غیبت و یا روحیه پائین باشد و با اختلال هایی همچون خستگی بدنی، بی خوابی، مشکلات خانوادگی و زناشویی ارتباط داشته باشد. نشانگان فرسودگی، یک اختلال روانی نیست ولی به آهستگی در طول زمان گسترش می یابد و ممکن است به یک ناتوانی روانی تبدیل شود. از آنجا که اغلب کارکنان هر سازمان یک سوم اوقات شبانه روز خود را در محیط کار می گذرانند فشارهای کاری می تواند یکی از مهمترین علل فرسودگی شغلی در این افراد باشد و فرد مبتلا به فرسودگی شغلی مسلماً در تصمیم گیری و برنامه ریزی، برقراری روابط با دیگران، شیوه اجرایی، اثر بخشی کار و در نهایت کارایی و بهره وری دچار مشکل خواهد شد. در نتیجه هزینه های ناشی از فشار روانی شغلی بسیار بالاست؛ بنابراین مدیریت بر فشارهای

روحي و رواني و به کنترل درآوردن اين پديده مخرب سهم اساسي و تأثيرگذار در روند موفقيت هر سازمان دارد. بيان مسئله نظام زندگي صنعتي، هر چند دستاوردهاي زيادي به همراه داشته است، اما در بسياري موارد عوارضي در پي داشته است. از جمله اين كه افراد چه در زندگي فردي و چه در محيط كاري با استرس زيادي روبرو هستند. كاركنان خط مقدم اغلب داراي روابط دو سويه بسياري با مشتريان هستند كه اين روابط بصورت مستمر از جانب مديريت ارزيابي و نظارت مي شود. يك چنين وضعيتي باعث بوجود آمدن نقشهاي كاري استرس زا، تكراري و طاقت فرسا مي شود. جاي تعجب نيست كه كاركنان خط مقدم استرسهاي كاري را به دليل وجود درخواست هاي چالش آور سازمان، ناظران و مشتريان تجربه مي كنند در نتيجه اين كاركنان اغلب دچار فرسودگي شغلي و از كار افتادگي مي شوند (شامس و موسوي، ۱۳۹۱). بايد توجه داشت حفظ سلامت روان و آمادگي جسمي و رواني كاركنان در هر ارگاني كه با ارباب رجوع سرو كار دارد از اهميت بالايي برخوردار است. به همين دليل اين پژوهش از اهميت بالايي برخوردار است. از طرف ديگر با توجه به اهميت ارتباط با ارباب رجوع و نحوه برخورد با ارباب رجوع كه با فرسودگي شغلي تناقض دارد و زماني كه فرسودگي شغلي در بين كاركنان اين سازمان ها شيوع بيشترى داشته باشد نحوه ارتباط گيري با ارباب رجوع دچار مشكل مي شود در نتيجه براي درمان آن راهكاري هايي بايد جست هم چنين لازم به ذكر است با توجه به مطالب بيان شده مي توان گفت كه تشخيص و پيشگيري از فرسودگي شغلي مي تواند در ارتقاء بهداشت روان افراد و سطح كيفيت خدمات ارائه شده نقش داشته باشد. از طرفي در ابتدا تصور مي شد كه اين سندرم ويژه كاركناني است كه با مراجع انساني سروكار دارند اما امروز روشن شده است كه اين معضل در تمامي سازمان شايع است بطوري كه فرد وقتي بدليل فشار هاي مختلف احساس نا تواني در انجام كار بسراغش مي آيد تداوم اين حالت او را به فرسودگي شغلي دچار مي كند سازمانها بطور اشكار و پنهان هزينه هاي زيادي را به دليل وجود فرسودگي در كاركنان مي پردازد بطوريكه گاها منجر به كناره گيري كاركناني مي شود كه هزينه هاي زيادي براي آموزش و آماده سازي آنان صورت پذيرفته است. با توجه رابطه بين سلامت كاركنان و كارايي سازمان ونيز اين واقعيت كه درصد قابل توجهي از كاركنان در سازمان مبتلا به اين سندرم مي باشند توجه محققان، روانشناسان و مديران به اين مهم امري ضروري است

بنابراين، بررسي عوامل موثر بر فرسودگي شغلي كاركنان يكي از مهمترين اولويت هاي پژوهشي محسوب گردد؛ زيرا فقدان اطلاعات و يافته هاي پژوهشي در اين زمينه باعث مي شود تا برنامه ريزان نيروي انساني در هاله اي از ابهام فرو رفته و نتوانند اقدامات پيشگيري را صورت دهند. بدین منظور در این پژوهش سعی خواهیم کرد که به بررسی فرسودگی شغلی در بین کارکنان اداره ها به ویژه پرسنل کادر بهداشتی بپردازیم؛ و در واقع به دنبال پاسخ این سوال است که فرسودگی شغلی بر میزان کارایی کارکنان چه تاثیری دارد؟

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

۲-۱. اهداف تحقیق

هدف اصلی

مروری بر دلایل فرسودگی شغلی و بیان راهکارهای درمانی آن

اهداف فرعی پژوهش

۱- بررسی مفهوم فرسودگی شغلی

۲- بررسی راهکارهای جلوگیری از شیوع فرسودگی شغلی در بین کارکنان

۳- بررسی راهکارهای درمانی برای کاهش مضرات فرسودگی شغلی

۲-۲. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش

بین فرسودگی شغلی و میزان کارایی کارکنان ارتباط موثری وجود دارد.

فرضیه فرعی پژوهش

۱- عوامل تشدید کننده فرسودگی شغلی با میزان استرس ارتباط معنادار دارد.

۲-۳. تعاریف مفاهیمی و عملیاتی واژه‌ها

غنی سازی شغلی

ابزاری است مدیریتی برای تغییر شغل کارمندان در جهتی که بیشتر چالشی و کمتر تکراری باشد. هدف از این غنی سازی شغلی احساس رضایت بیشتر کارمند در همان شغلی است که در حال حاضر در آن مشغول است. نتیجه غنی سازی شغلی برای سازمان افزایش کارایی کارمندان و در نتیجه کاهش نرخ خروج از سازمان خواهد بود. شیوه‌ای است که عمدتاً برای یادگیری که فعال و گرو کاری هستند و نیاز به دانش و شیوه‌های تفکر خاص در پاسخ به دامنه وسیع کاری آنها و دامنه تغییر زیاد است طراحی می‌شود و به همین جهت بهترین و مناسب ترین شیوه برای آنها یادگیری خود فرد است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵:۲۲۲). غنی سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت پذیری و رشد و کمال را در آنان برآورده ساخت و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که تاحد امکان این نیازها را در شاغلان ارضاء کند. به عبارتی دیگر شغل باید با معنی و دارای اختیارات کافی باشد، به طوری که شاغلان بتوانند در آن شغل با استقلال کارکنند، بر کار خود کنترل داشته و زمینه مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند در توسعه شغل، با افزودن وظایف عملیاتی به شغل، آن را به طور افقی توسعه می‌دهیم، اما در غنی سازی با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم (فیضی، ۱۳۹۵:۱۷۹).

جانشین پروری

برنامه‌ریزی جانشین پروری، فرایندی برای شناسایی جانشینان آینده برای نقش‌های حیاتی سازمان است. سازمان به دنبال شناسایی کارکنانی است که در صورت ارتقا یا خروج کارمند فعلی در یک موقعیت شغلی، می‌توانند وظایف آن نقش را به عهده بگیرند. جانشین پروری نرخ استعفای کارمندان را کاهش می‌دهد و سازمان را قادر می‌سازد که تحت تأثیر استعفای کارمندان قرار نگیرد و بتواند بدون ایجاد وقفه، به فعالیت‌های خود ادامه دهد. (فیضی، ۱۳۹۵:۱۷۹).

فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی پیامدی از فشار شغلی دایم و مکرر است. بدین ترتیب که شخص در محیط کارش به علت عوامل درونی و بیرونی احساس فشار می‌کند و این فشار، پیوسته و چندین باره بوده و سرانجام به احساس فرسودگی تبدیل می‌گردد. فرسودگی شغلی به عنوان فقدان انرژی و نشاط تعریف می‌شود و شخص دچار فرسودگی شغلی احساس کسالت‌انگیزی را نسبت به انجام رفتار شغلی نشان می‌دهد. شخصی که مسئولیت‌های هم‌ستیزنده و هم‌زمانی دارد، این احساس را خواهد داشت که به چند جهت کشیده می‌شود. این امر به خستگی از کار و سرانجام فرسودگی شغلی خواهد انجامید. اولین آسیب فرسودگی شغلی، رنج بردن از فرسودگی بدنی هم‌چون سردرد، تهوع، کم‌خوابی و تغییراتی در

عادات غذایی است. فرسودگی عاطفی هم چون افسردگی، احساس درماندگی، احساس عدم کارایی در شغل خود و همچنین ایجاد نگرش‌های منفی نسبت به خود، شغل، سازمان و به طور کلی نسبت به زندگی پیامدهای بعدی کارزدگی هستند. فرسودگی شغلی عامل بازدارنده‌ای برای ایجاد و گسترش خشنودی شغلی است (فولادبند، ۱۳۹۵).

مراحل ایجاد فرسودگی شغلی

۱. مرحله ماه عسل: در این مرحله فرد احساسات شادمانی و سرخوشی ناشی از برخورد با شغل جدید را تجربه می کند این احساسات عبارتند از: تهییج، اشتیاق، غرور و چالش
۲. مرحله کمبود سوخت: در این مرحله فرد نوعی احساس مبهم زوال، خستگی و گیجی را تجربه می کند. نشانه های این مرحله عبارتند از: نارضایتی شغلی، عدم کارایی، اختلال در خواب و احساس خستگی
۳. مرحله نشانه مزمن: نشانه های عادی این مرحله عبارتند از: فرسودگی مزمن، بیماری جسمی، خشم و افسردگی
۴. مرحله بحران: در این مرحله فرد احساس می کند که بر او ستم رفته است و تمایلات مربوط به بدبینی، شک و تردید نسبت به خود، در او افزایش می یابد.
۵. مرحله برخورد با دیوار: این مرحله از نشانگان فشار روانی ناشی از فرسودگی شغلی با به پایان رسیدن نیروی فرد برای سازگاری با محیط کار مشخص می شود و احتمال دارد در این مرحله فرد شغل خود را از دست بدهد (روشنی، ۱۳۹۳).

علائم نشانگان فرسودگی شغلی

نشانگان فرسودگی شغلی را می توان به گونه ای دیگر و مطابق آنچه در زیر آورده شده است، طبقه بندی کرد. شاخص های هیجانی بی علاقه شدن نسبت به شغل خود، افسردگی، احساس به دام افتادن در شغل، احساس درماندگی و ناتوانی، احساس مورد تأیید و تشویق قرار نگرفتن، احساس جدایی از دیگران و یگانگی، احساس بی تفاوتی، ملالت و بیزاری و از دست دادن همدلی نسبت به دیگران.

شاخص های نگرشی بدبینی نسبت به دیگران، بی اعتمادی نسبت به مدیریت سازمان محل کار خود، گله مند شدن از دیگران، بدگمانی نسبت به درستی و نیکویی آدمی،... شاخص های رفتاری تحریک پذیر و پرخاشگر بودن، کناره جویی از دیگران، کاهش توانایی برای انجام وظایف شغلی، محدود شدن فعالیت های اجتماعی و تفریحی، افزایش موارد سوء مصرف مواد، افزایش مشکلات و درگیری ها با زیردستان، رؤسا، همکاران، همسر و فرزندان.

شاخص های روان-تنی احساس خستگی، ابتلا به دردهای عضلانی، انواع سردردها و بی نظمی در عادات ماهانه، تغییر در عادات مربوط به خوابیدن (کم خوابی)، ابتلا به اختلال گوارشی و سرماخوردگی های مکرر. شاخص های سازمانی کاهش رسیدگی به خواسته های ارباب رجوع، مشتری یا مصرف کنندگان خدمات سازمان، تنزل ابعاد اخلاقی و معنوی کارکنان، افزایش تعداد موارد خلافتکاری، دزدی، غیبت از کار، ترک شغل و سوانح و حوادث در کار.

موس در تلاش خود برای طبقه بندی آثار و نتایج فرسودگی شغلی، این آثار را در سه مقوله یعنی شاخص های جسمی، تغییرات رفتاری و عملکرد شغلی، طبقه بندی کرده است. فرسودگی شغلی می تواند باعث شود فرد تصمیم بگیرد شغل یا حرفه خود را تغییر دهد. هرچه فرسودگی شغلی بیشتر باشد، میل یا تلاش فرد برای تغییر شغل یا حرفه خود نیز بیشتر است. به هر حال، بیشتر قربانیان فرسودگی شغلی یا شغل خود را تغییر می دهند و یا از نظر روانی انزوای طلب شده و به انتظار می نشینند تا بازنشسته شوند. (روشنی، ۱۳۹۳).

به منظور کشف و شناخت نشانه‌های سندروم فرسودگی شغلی و عوامل متغیرهای مؤثر بر آن، بررسی‌های متعددی صورت گرفته است. از جمله در بررسی‌های کارول نشانه‌های این سندروم به چهار دسته جسمانی، روانی، اجتماعی و سازمانی به شرح زیر طبقه‌بندی شده است:

۱. نشانه‌های جسمانی: خستگی، اختلال در خواب و سردرد؛
۲. نشانه‌های روانی: خشم، تحریک‌پذیری، افسردگی، عدم اعتماد؛
۳. نشانه‌های اجتماعی: قطع ارتباط به مدتی طولانی، گوشه‌گیری یا درگیری با دیگران؛
۴. نشانه‌های سازمانی: شامل غیبت از کار و روحیه ضعیف (اسکات، ۲۰۱۶).

در بررسی دیگری فریدنبرگر علائم فرسودگی شغلی را شامل موارد زیر می‌داند:

۱. علایم جسمانی: شامل کاهش انرژی، خستگی مزمن، ضعف، افزایش آسیب‌پذیری در مقابل بیماری‌ها، سردردهای مزمن، تنش عضلانی، دردهای پشت، شکایات متعدد جسمانی و اختلال خواب؛
۲. علایم هیجانی: درماندگی، ناامیدی، افزایش تنش و تعارض در خانه، افزایش حالت‌های منفی عصبی مانند بی‌قراری، عصبانیت، تحریک‌پذیری و کاهش حالات عاطفی مثبت مانند صمیمت، فروتنی و ادب؛
۳. علایم روانی: شامل نارضایتی و نگرش‌های منفی نسبت به خود، شغل، زندگی و درنهایت رفتاری کناره‌گیری از کار (غیبت و فرار از کار) می‌باشد. (فریدنبرگر، ۲۰۱۰).

عوامل ایجاد کننده فرسودگی شغلی

طبق بررسی پاور و کلیفدر (۲۰۰۱)، از میان ابعاد فرسودگی شغلی، مسخ شخصیت مشخصه بارزی است و تعارض نقش در شغل فرد، به خستگی عاطفی و مسخ شخصیت منجر می‌شود. به علاوه، بیشتر بودن سابقه کار و ساعات بیشتر کار در هفته میزان احساس کاهش کفایت شخصی را کاهش می‌دهد. شیشلی در سال ۲۰۰۱ علل و راه‌های کاهش فرسودگی شغلی و کمک‌های حرفه‌ای مرتبط را مورد بررسی قرار داده است. او فعالیت‌های تکراری در یک شغل، وجود انتظارات و مسئولیت‌های ناهماهنگ با علاقه فرد، چالش‌ها و محرک‌ها، کمبود کارکنان و افزایش مسئولیت ناشی از آن را به عنوان علل فرسودگی شغلی و نگرش منفی به شغل و فقدان یا کم بودن بازخورد مثبت را به عنوان عوارض ناشی از آن مطرح ساخته و درنهایت، فرسودگی شغلی را نتیجه واکنش‌های افراد به ماهیت شغل و وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با آن تلقی کرد

عوامل محیطی

از سوی دیگر، اسکات عوامل محیطی در بروز فرسودگی شغلی اشاره می‌کند. در محیط‌های کاری که ویژگی‌های زیر را داشته باشند احتمال بروز فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد:

۱. فشارهای ناشی از مواجهه با تقاضاها و درخواست‌های مکرر دیگران؛
۲. رقابت سخت و فشرده؛
۳. نیازهای مالی و تلاش برای کسب درآمد؛
۴. محرومیت از آنچه فرد، شایسته آن است.

فرسودگی شغلی حاصل از قرار گرفتن در چنین محیطی، پیامدهای متنوعی در بر دارد که افزایش نقل و انتقالات، غیبت از کار و کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی از آن جمله می‌باشد. این پیامدها بر دریافت‌کنندگان خدمات نیز اثرات منفی بر جای می‌گذرانند.

عوامل انگیزشی

برای درک دلایل فرسودگی شغلی باید بدانیم چه چیزی باعث ایجاد و حفظ انگیزه می‌شود. همانطور که بدن برای سلامت خود نیازمند به پروتئین و ویتامین است، حفظ انگیزه نیز به تغذیه مناسب نیاز دارد. از مهم‌ترین دلایل افزایش عدم انگیزه می‌توان به این موارد اشاره نمود:

عوامل ایجاد کننده فرسودگی شغلی

طبق بررسی پاور^۲ و کلیفدر^۳ (۲۰۰۱)، از میان ابعاد فرسودگی شغلی، مسخ شخصیت مشخصه بارزی است و تعارض نقش در شغل فرد، به خستگی عاطفی و مسخ شخصیت منجر می‌شود. به علاوه، بیشتر بودن سابقه کار و ساعات بیشتر کار در هفته میزان احساس کاهش کفایت شخصی را کاهش می‌دهد. شیسلی^۴ در سال ۲۰۰۱ علل و راه‌حل‌های کاهش فرسودگی شغلی و کمک‌های حرفه‌ای مرتبط را مورد بررسی قرار داده است. او فعالیت‌های تکراری در یک شغل، وجود انتظارات و مسئولیت‌های ناهماهنگ با علاقه فرد، چالش‌ها و محرک‌ها، کمبود کارکنان و افزایش مسئولیت ناشی از آن را به عنوان علل فرسودگی شغلی و نگرش منفی به شغل و فقدان یا کم بودن بازخورد مثبت را به عنوان عوارض ناشی از آن مطرح ساخته و در نهایت، فرسودگی شغلی را نتیجه واکنش‌های افراد به ماهیت شغل و وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با آن تلقی کرد.

عوامل محیطی

از سوی دیگر، اسکات عوامل محیطی در بروز فرسودگی شغلی اشاره می‌کند. در محیط‌های کاری که ویژگی‌های زیر را داشته باشند احتمال بروز فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد:

۱. فشارهای ناشی از مواجهه با تقاضاها و درخواست‌های مکرر دیگران؛
۲. رقابت سخت و فشرده؛
۳. نیازهای مالی و تلاش برای کسب درآمد؛
۴. محرومیت از آنچه فرد، شایسته آن است

فرسودگی شغلی حاصل از قرار گرفتن در چنین محیطی، پیامدهای متنوعی در بر دارد که افزایش نقل و انتقالات، غیبت از کار و کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی از آن جمله می‌باشد. این پیامدها بر دریافت‌کنندگان خدمات نیز اثرات منفی بر جای می‌گذرانند.

عوامل انگیزشی

برای درک دلایل فرسودگی شغلی باید بدانیم چه چیزی باعث ایجاد و حفظ انگیزه می‌شود. همانطور که بدن برای سلامت خود نیازمند به پروتئین و ویتامین است، حفظ انگیزه نیز به تغذیه مناسب نیاز دارد. از مهم‌ترین دلایل افزایش عدم انگیزه می‌توان به این موارد اشاره نمود:

2 Power

3 Kilfedder

4 Sheesley

- نبود پاداش: پاداش ستایش، احساس رضایت، اعتماد به نفس بالا، ترفیع، بخشش، شهرت، اعتبار، چالش، ماجراجویی و هر آن چیز که باعث احساس مثبت می شود را در می گیرد.
- احساس بی قدرتی: فرد باید به این احساس برسد که قوی است و قدرت نفوذ بر آنچه که بر ما تأثیر می گذارد، دارد. اینکه کسی احساس کند نمی تواند بر آنچه که برای او اتفاق می افتد کنترل داشته باشد و احساس کند که بی پناه است و کسی از او حمایت نمی کند، بدترین تجربه انسانی است. هر زمان که فرد فکر کند جهان غیرقابل کنترل است با مشکلات فراوانی خواهد شد.
- احساس کاهش قدرت فردی: قدرت فردی یعنی توانایی نفوذ بر دنیای اطراف به همان روشی که می خواهد. این قدرت و این احساس مخالف حس بی پناهی است. این حس به فرد کمک می کند که کار خود را تحت کنترل درآورد در حال که فرد کنترل کمی بر سایر افراد دارد اما می تواند خود را کنترل نماید و زمانی که احساس بی پناهی می کند بعضی چیزها را فراموش می نماید. وقتی فرد توانمندی های خود را توسعه می دهد می تواند حس مهارت و کنترل بر زندگی خود را نیز توسعه دهد. تجربه حس مهارت هر چیزی را تغییر می دهد زیرا این حس بر تمرکز فرد بر مواردی که در آن مهارت دارد، تأکید می نماید، اعتماد به نفس را افزایش می دهد و می تواند به فرد کمک کند که بهتر خود را مدیریت نماید.
- ضعف در خود مدیریتی: خودمدیریتی مؤثر نیازمند به دانش و مهارت است. احتمالاً شما به طور غیررسمی مهارت های خودمدیریتی را توسعه داده اید. متأسفانه تعداد اندکی از افراد در مورد اینکه چگونه باید خود را به درستی مدیریت نمایند، اطلاعات دارند و سایرین بسیار به نکات منفی توجه می کنند و از دانش شخصی خود بهره می گیرند در صورتی که می بایست این مهارت را از دیگران بیاموزند.
- خودانتقادی: معمولاً فرد در مواجهه با مسائل کاری حس اعتماد به نفس خود را از دست می دهد و به نقد خود می پردازد.
- سردرهای پی در پی و ناراحتی های گوارشی، کاهش یا افزایش وزن، بی خوابی و یا افسردگی، مظنون بودن و افزایش رسک خطرپذیری از دیگر نشانه های فرسودگی شغلی است
- همانطور که ملاحظه گردید علایم و عوامل فرسودگی شغلی تا حدود زیادی در هم تنیده اند و تعیین حد و حدود برای آن ها، صرفاً برای روشن تر شدن مسئله است.

عوامل سازمانی

- دلایل سازمانی برای گرفتار آمدن افراد به اختلال فرسودگی شغلی شناخته شده است که عبارت اند از:
- ناآشنا بودن افراد با هدف یا اهداف سازمانی یا قابل درک نبودن این اهداف برای آنان.
- سیاست هایی که مدیریت سازمان در ابعاد مختلف حیات شغلی وضع می کند یا در عمل به کار می گیرد.
- شیوه های رهبری، مدیریت در سطوح سرپرستی جبهه مقدم (سبک رهبری سرپرستان واحدها) در سازمان.
- سخت و غیر قابل انعطاف بودن قوانین، مقررات و آیین نامه در سازمان.
- ناسالم بودن شبکه های ارتباطی در سازمان و فقدان ارتباط های دو طرفه و از پایین به بالا در سازمان.
- عدم مداخله مدیریت سازمان در امور کارکنان (رفاهی، درمانی، تفریحی).

- عدم بهره گیری از همه توان و استعداد های بالقوه افراد در انجام دادن وظایف شغلی.
- مبهم بودن نقش فرد در سازمان و در فرایند تولید، توزیع و مصرف کالاهای خدمات ارائه شده توسط سازمان.
- ناراضی بودن افراد از شغل، واحد یا سازمان محل کار خود یا پایین بودن سطح رضایت آنان از خود.
- فقدان امکانات لازم برای رشد، ترقی یا ارتقای افراد در سازمان.
- قرار گرفتن مداوم افراد در شرایطی که لازم است در زمان محدود، کار زیادی انجام گیرد.
- واگذار کردن مسئولیت های بیش از ظرفیت افراد به آنان و ترس از ناتوانی برای انجام دادن مسئولیت ما.
- در گیر شدن در احساس تعارض نقش که در طی آن نقش هایی به عهده ی فرد گذاشته می شود که با هم در تعارض هستند (برای مثال از سرپرست خواسته می شود افراد تحت نظارت خود را وادار به کار بیشتر کند، در عین حال از او انتظار می رود با آنان رفتاری دوستانه داشته باشد).
- هماهنگ نبودن میزان پرداخت حقوق، مزایا و میزان کاری که انتظار می رود فرد در سازمان انجام دهد.
- نامناسب بودن نظام ارزیابی، عملکرد شغلی افراد و جایگزین شدن رابطه بجای ضابطه در سازمان.
- فقدان امکانات مناسب و اثر بخشی آموزشی برای کارکنان سازمان و ناآشنا بودن آنان با وظایف شغلی خود.
- عدم به کارگیری روش های علمی برای آزمایش و انتخاب افراد و واگذاری تصدی مشاغل به افراد غیر واجد شرایط.
- ناآشنایی کامل و دقیق افراد به وظایف شغلی خود از همان آغاز ورود به سازمان (نقدی نیا، زمضانی املشی، ۱۳۹۸).

راهکارهایی برای جلوگیری از فرسودگی شغلی

- به مسافرت بروید و کاملاً از کار فاصله بگیرید
- نگرش شغلی تان را تغییر دهید
- حد تحمل خود را بشناسید
- روز خود را با کاری که دوست دارید بگذرانید
- در تقویم، زمان فراغ برای خود در نظر بگیرید
- در صورت امکان، محیط کاری تان را تغییر دهید
- به دنبال شغل مورد علاقه تان باشید
- چرتی کوتاه بزنید
- ورزش کنید
- با ذهنی آگاه زندگی کنید
- یک سرگرمی پیدا کنید
- تیمی عالی دورتان جمع کنید
- از فنون مدیتیشن استفاده کنید (رسولی، ۱۳۹۰).

راهکارهای درمانی فرسودگی شغلی

۱. لطفا تعادل را رعایت کنید

یکی از عوامل بسیار مهم در فرسودگی شغلی افراط در کار و بی توجهی به سایر جنبه‌های زندگی است. بسیاری از افراد زمانی متوجه معایب افراط کاری خود می‌شوند که دچار فرسودگی شغلی شده و به قول معروف کار از کار گذشته است؛ بنابراین بهتر است برنامه کاری خود را مرور و ارزیابی کنید. برنامه‌ریزی مجدد داشته باشید. ارزش‌های زندگی خود را در زمینه‌های متعدد مشخص کنید و سعی کنید مطابق با ارزش‌های خود برنامه جدید داشته باشید. بخشی از اوقات خود را به انجام کارهای لذت‌بخش و مطابق با ارزش‌هایتان اختصاص دهید. به زودی متوجه می‌شوید که انرژی حاصل از این کار باعث افزایش عملکرد کاری شما شده است.

۲. استرس خود را کنترل کنید

استرس شغلی در صورت مزمن شدن می‌تواند به فرسودگی شغلی تبدیل شود. استفاده از تکنیک‌های کنترل استرس همچون ریلکسیشن، ذهن آگاهی و ... تا حد زیادی در کنترل استرس شغلی موثر هستند. سعی کنید در طول روز از این تمرینات استفاده کنید. تصور کنید در یک طبیعت بکر، کنار یک رودخانه نشسته اید. سعی کنید همه حواس پنج‌گانه خود را به کار بگیرید. چه چیزهایی می‌بینید؟ چه صداهایی در اطراف شما شنیده می‌شود؟ گرمی یا سردی هوا را حس می‌کنید؟ فرض کنید که برگ‌ها از درخت به داخل رودخانه می‌افتد و در حال دور شدن است و همچنان که دور می‌شود افکار آزاردهنده شما نیز بر روی آن نوشته شده است و در حال دور شدن است. انجام دادن این تمرین و تصویر سازی ذهنی به شما کمک می‌کند تا نسبت به افکار آزاردهنده خود بی تفاوت باشید و کمتر دچار استرس شوید.

۳. ویژگی‌های شخصیتی خود را بشناسید

شناخت ویژگی‌های شخصیتی و درک صحیح از آن می‌تواند به شما کمک کند تا شغل مناسب شخصیت خود را انتخاب کنید و در محیط کار کمتر دچار تعارض و استرس شوید. همچنین برخی ویژگی‌های شخصیتی مثل کمال‌گرایی افراطی و ناسالم زمینه‌ساز فرسودگی شغلی می‌شود؛ بنابراین اگر با کمک یک متخصص سلامت روان بر روی تعدیل این ویژگی‌ها کار کنید و درک منطقی از توانمندی‌های خود داشته باشید تا حد زیادی به بهبود فرسودگی شغلی در خود کمک کرده‌اید.

۴. از متخصص کمک بگیرید

گاهی فرسودگی شغلی منجر به بروز علائم بسیار شدید در افراد می‌شود و یا همراه با افسردگی و اضطراب و افت عملکرد در همه جنبه‌های زندگی است. در این موارد بهتر است از یک متخصص سلامت روان کمک بگیرید و با استفاده از دوره‌های روان‌درمانی بهبود پیدا کنید. روان‌درمانگر به شما کمک می‌کند تا درک صحیحی از فرسودگی شغلی، زمینه‌های ایجاد آن و عوامل تداوم‌بخش فرسودگی شغلی داشته باشید. روان‌درمانگر به شما کمک می‌کند تا بتوانید تعارضات محل کار خود را به خوبی مدیریت کنید و اهداف و انتظارات واقع‌بینانه از خود داشته باشید.

پیشینه پژوهش

رسولی (۱۳۹۰) به بررسی رابطه استرس شغلی و فرسودگی شغلی بامیزان بهره‌وری در خلبانان پرداختند. آن‌ها از بین جامعه آماری شامل کلیه خلبانان نیروهای مسلح ۱۵۰ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی منظم انتخاب شدند و با استفاده از پرسشنامه اندازه‌گیری استرس شغلی ال رایس، فرسودگی شغلی مسلس و بهره‌وری مورد بررسی

قرار گرفتند. براساس نتایج این مطالعه می توان گفت بهره‌وری متغیری است که از استرس شغلی و فرسودگی شغلی تأثیر می پذیرد و می توان از این متغیرها به عنوان شاخص‌هایی در جهت پیش بینی بهره‌وری خلبانان نیروهای مسلح استفاده کرد. همچنین می توان با آموزش مهارت‌های لازم و فراهم آوردن امکانات شغلی میزان بهره‌وری افراد را افزایش داد. فارسی، رجایی و حبیبی (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط فرسودگی شغلی با کیفیت زندگی کاری در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های تابعه آجا در شهر تهران ارائه دادند. این پژوهش یک مطالعه مقطعی (توصیفی - تحلیلی) است که روی ۳۲۲ پرستار شاغل در بیمارستان‌های تابعه آجا در شهر تهران در سال ۹۲-۱۳۹۱ به انجام رسیده است. واحدهای مورد پژوهش به روش تصادفی چند مرحله ای انتخاب شده بودند. جهت جمع آوری داده ها از ویرایش فارسی پرسشنامه فرسودگی شغلی ماسلاچ و کیفیت زندگی کاری که روایی و پایایی آن در مطالعات مختلف مورد تایید قرار گرفته است استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که بین تحلیل عاطفی و موفقیت فردی واحدهای مورد پژوهش با کیفیت زندگی کاری آنان ارتباط معنادار معکوسی وجود داشت. همچنین اکثر پرستارانی که در این مطالعه شرکت نمودند از نظر فرسودگی شغلی در وضعیت مناسبی نبودند. در ابعاد کیفیت زندگی نیز اکثریت واحدهای مورد پژوهش نمره متوسط کسب نمودند که این امر نیاز به پیگیری های بیشتر در جهت کاهش فرسودگی شغلی و استفاده از راهکارهای مناسب در راستای افزایش کیفیت زندگی آنان را مطرح می سازد

۳. روش‌شناسی پژوهش (روش جمع‌آوری اطلاعات)

به طور کلی در هر پژوهش می توان روش‌های گردآوری داده‌ها را به دو دسته تقسیم کرد: روش کتابخانه‌ای (اسناد و مدارک) و روش میدانی (پرسشنامه، مصاحبه و...) (ساروخانی، ۱۳۹۳)؛ که عموماً روش‌های کتابخانه‌ای در اکثر تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما لازم به ذکر است که بعضی از ذاتا کتابخانه‌ای است و از ابتدای شروع پژوهش تا بحث و نتیجه‌گیری آن متکی بر یافته‌های تحقیق کتابخانه‌ای است که در این پژوهش‌ها از تمامی تحقیقات منجمله توصیفی، علی، همبستگی، تجربی و غیره، بهره گرفته می‌شود و محقق باید ادبیات و سوابق مسئله و موضوع پژوهش را از مقالات و پایان نامه و کتب مختلف مطالعه کند؛ و هر مطلب قابل به ذکر را می‌تواند در فیش، جدول و فرم، ثبت و نگهداری نماید و در پایان کار نسبت به بحث و بررسی آن اقدام کند؛ اما روش میدانی، در این روش پژوهشگر برای گردآوری اطلاعات چاره‌ای ندار بجز اینکه به محیط بیرون از جمله جامعه‌ی انسانی یا سازمانی برود و با مراجعه به افراد یا محیط و نیز برقراری ارتباط مستقیم با واحد تحلیل یعنی افراد، اعم از انسان، مؤسسات، سکونت‌گاه‌ها، موردها و غیره، اطلاعات مورد نظر خود را گردآوری کن (ساروخانی، ۱۳۹۳)؛ که در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای (مقاله‌های تخصصی مراکز علمی و کتاب‌های منتشر شده)، بهره گرفته شده است.

۴. یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد بین فرسودگی شغلی و میزان کارایی کارکنان ارتباط نزدیکی وجود دارد به ویژه در افرادی که در محیط‌های بهداشتی درمانی خدمت می‌کنند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

گاهی اوقات استرس در محل کار نتایج مثبتی دارد، اما استرس ناشی از فرسودگی شغلی معمولاً اثرات روحی و جسمی منفی دارد. نتایج بعضی مطالعات حاکی است که استرس می‌تواند انگیزه افراد را تقویت کرده و نقش موثری در بهبود عملکرد ذهنی آن‌ها داشته باشد، اما هیچ نکته مثبتی در مورد فرسودگی شغلی وجود ندارد. استرس به حالتی گفته

می شود که دارای درجات مختلفی باشد و معمولاً افراد از آن عبور کنند، اما میزان بالای استرس، سلامت آن ها را در معرض خطر قرار می دهد. زمانی که استرس حالت مزمن پیدا کند و با علائمی نظیر اضطراب یا تغییر در خلق و خو همراه شود، مهارت های شناختی افراد را مختل کرده و حافظه کاری که توانایی آن ها در انجام دادن موثر وظایف شغلی و اندیشیدن منطقی است، دچار مشکل می شود. انجام تفریحات سالم در خارج از زمان کاری و وقت گذاشتن برای خود به خصوص آخر هفته ها، در حفظ سلامت و بهداشت روانی افراد موثر است. به اشتراک گذاشتن تجربیات کاری و همدلی کردن با دوستان قابل اعتماد نیز به افراد برای مقابله با فرسودگی شغلی کمک می کند. وقت گذاشتن منظم برای انجام دادن کارهای لذت بخش نیز در این زمینه موثر است. توصیه می شود کسانی که دچار فرسودگی شغلی هستند، وقت بیشتری برای خود بگذارند، از احساسات منفی دوری کنند و آخر هفته ها را به انجام دادن فعالیت های ورزشی و گوش دادن به موسیقی اختصاص دهند.

مصرف غذاهای مورد علاقه، نوشیدن حداقل هشت لیوان آب روزانه، شنا کردن، شرکت در فعالیت های گروهی، دویدن و قدم زدن می تواند به داشتن روان سالم برای ادامه کار در محیط های پراسترس و غلبه بر فرسودگی شغلی کمک کند.

پیشنهادهای برخاسته از پژوهش

-از آنجایی که هر چه سطح اطلاعات بالاتر باشد افراد بهتر می توانند فعالیت کنند پیشنهاد می شود با به کارگرفتن تکنولوژی مناسب و کارآمد اطلاعاتی در زمینه جمع آوری و به اشتراک گذاشتن قابلیت ها و توانایی های افراد با مدیران ارشد جهت ارتقاء به پست های بالاتر انجام شود.

-پیشنهاد می شود شرایط و کیفیت زندگی کاری در این سازمان رعایت می شود و همواره توازن بین کار و شرایط زندگی برقرار می شود. چرا که همانطور که می دانید کارکنان اگر ذهنی آرام داشته باشند فعالیت های ارگان ها را با دقت انجام می دهند و چه بسا فعالیت های نوآورانه نیز دارند که منجر به پیشرفت سازمان میشود.

پیشنهاد می شود در زمینه تقویت روحیه کارکنان با نام بردن از آن ها به عنوان جانشینان آینده موقعیت های شغلی برتر؛ اقداماتی انجام شود و همچنین اقدامات مثبتی در زمینه ارتقای عملکرد، حفظ افراد با استعداد و دنبال کردن یک نقشه مسیر شغلی برنامه ریزی شده برای کارکنان؛ صورت پذیرد.

-اجرای برنامه ریزی جانشین پروری مستلزم ایجاد یک استراتژی فعال برای آموزش و ارتقای مهارت های کارکنان است. این فقط یک برنامه ی آموزشی یا توسعه کارمندان نیست، بلکه یک استراتژی جامع است که از کارکنان، فراتر از نقش ها و مهارت های فعلی آن ها، حمایت می کند. لذا پیشنهاد می شود از استراتژی های جانشین پروری مناسب استفاده کنیم. تا در زمانی که کارکنان ما دچار فرسودگی شغلی شدند نیروی تازه نفس آماده داشته باشیم.

۶. منابع و مآخذ

-بردباریان، فاطمه؛ مهدبی، مهدی؛ جعفری، سید محمد باقر؛ (۱۴۹۴)، ارزیابی فرسودگی شغلی و شناسایی و بررسی عوامل موثر بر آن در شرکت برق منطقه ای شیراز، محل انتشار: چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت.

-روزبان رضا، ساکی رضا (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین فرسودگی شغلی معلمان با تعهد سازمانی و انگیزش شغلی بین معلمان ابتدایی مدارس دولتی شهرستان نظر آباد در سال تحصیلی ۹۱-۹۰ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و تربیت بدنی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.

رسولی، زینب (۱۳۹۰). بررسی رابطه استرس شغلی و فرسودگی شغلی با میزان بهره‌وری در خلبانان. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۰(۱): ۱۳۳-۱۳۷.

-روشنی، فائزه (۱۳۹۳)، رابطه بین اعتیاد به کار و فرسودگی شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

-سبحانی نژاد، مهدی؛ شهابی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵)، سازمان‌یادگیرنده مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش - تهران: یسطرون

-سلطانیان، محمدعلی؛ امین بیدختی؛ علی اکبر؛ (۱۳۸۸)، بررسی نقش ورزش بر فرسودگی شغلی کارمندان، عنوان نشریه: کومش، دوره ۱۰، شماره ۴ (پیاپی ۳۲)؛ از صفحه ۲۸۱ تا صفحه ۲۸۶.

-شامس حسین، موسوی سید علیرضا (۱۳۹۱) بررسی تأثیر عوامل استرس‌زا نقش، فرسودگی شغلی و غنای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شعب بانک صادرات شیراز) پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور استان فارس.

فارسی، زهرا؛ رجایی، ناهید؛ حبیبی، هنگامه، (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط فرسودگی شغلی با کیفیت زندگی کاری در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های تابعه آجا در شهر تهران، عنوان نشریه: علوم مراقبتی نظامی، دوره ۱، شماره ۲ (مسلسل ۲)؛ از صفحه ۶۳ تا صفحه ۷۲.

فولادبند، فرزانه (۱۳۸۵) خستگی شغلی، علل و راه حل، هفته‌نامه سلامت، شماره صد و شش، سال سوم، صفحه ۸.

فیضی، طاهره (۱۳۹۵)؛ مبانی سازمان مدیریت؛ دانشگاه پیام نور، تهران.

نقدی نیا، ایدا؛ رمضان‌املشی، پریسا (۱۳۹۸)، فرسودگی شغلی، عوامل ایجادکننده و پیامدها، محل انتشار: سومین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم انداز ۱۴۰۴

Freadenberger JJ. (2010). the Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions. Psychiatry, Theory. Research and Practice; 12(1)

Scott CR. (2016), Communication, Social Support and Burnout: A Brief Literature Review. Copyright by Susan K, Sory: ssoy@iSchool.utexas.edu.

An overview of job burnout factors and its treatment solutions

Somayeh vazifeh khah¹
Elnaz lari yazdi²

Date of Receipt: 2022/06/11 Date of Issue: 2022/07/23

Abstract

Job burnout is one of the occupational hazards that has received attention in recent years. In addition to the occurrence of adverse physical effects, this problem has also brought many psychological complications. The term burnout is used to describe human responses to experienced psychological pressures. Job burnout actually occurs because of continuous stress. In this research, we are going to investigate job burnout and ways to treat it. Secondary data or library studies have been used to collect information in this field. Which is a review-descriptive work method and because it provides treatment solutions for the problem of job burnout in offices, it is of a practical type. The results of the research showed that there is a close relationship between mental pressure and job burnout. In fact, job burnout occurs because of constant mental pressure. Psychological pressures occur when there is no balance between environmental demands and demands with the individual's ability to respond to them. As the demands and demands of the environment increase and the person does not have the necessary ability to respond to them, the resulting psychological pressure causes job burnout in him. And... If we do not pay, the efficiency of the organization will decrease and maybe it will lead to its breakage.

Keywords

Job burnout, job enrichment, succession

1. Master of Business Administration, Noor Aliabad Katul University, Iran. (Somayyeh.125125@yahoo.com)
2. Master of Business Administration, University of Sistan and Baluchistan, Iran. (elnazlariyazdi@gmail.com)