



بررسی رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و تغییر سازمانی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی کارکنان پلیس خراسان شمالی

محمد حقانی نعمتی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۱۸

از صفحه ۷ تا ۴۱

چکیده

سازمان‌ها برای رسیدن هرچه سریع‌تر و بهتر به اهداف خود نیازمند اعمال مدیریت بهینه و حفظ منابع سازمان هستند. در اکثر سازمان‌ها و بخصوص نیروی انتظامی، نیروی انسانی همیشه به عنوان مهمترین دارایی و سرمایه سازمان مطرح است و ناجا به عنوان یک سازمان یادگیرنده، سازوکارهایی را برای حفاظت از کارکنان بوجود آورده است. هدف کلی پژوهش حاضر «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و تغییر سازمانی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی» است. روش پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی است که تعداد ۱۵۱ نفر بر اساس جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه‌های تحقیق در بین آن‌ها توزیع گردید. برای گردآوری داده‌ها جهت سنجش ساختار سازمانی، از پرسشنامه استاندارد بوروکراتیک لیو و همکاران (۲۰۰۲)، برای سنجش تغییر سازمانی از پرسشنامه نگرش به تغییر سازمانی دونهام و همکارانش (۱۹۸۹) و برای سنجش فرسودگی شغلی از پرسشنامه فرسودگی شغلی ماسلاچ (۱۹۸۵) استفاده شد. بعد از تأیید روایی پرسشنامه‌ها و بومی سازی آن‌ها، برای سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل آماری از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بود که: بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و تغییر سازمانی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی کارکنان نیروی انتظامی استان خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: ساختار بوروکراتیک، تغییر سازمانی، نیروی انتظامی، فرسودگی شغلی.

مقدمه

امروزه، همه سازمان‌ها با توجه به محیط متغیر بیرونی، برای بقا و پیشرفت باید عملکرد خود را در راستای انطباق یا مقابله با تغییرات، متحول کنند. سازمان با عملکرد برتر سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت، از طریق توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایج بهتر از سازمان‌های هم‌تراز خود دست یابد (بخش چناری و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۵). در این راستا رهبران تغییر مقاومت در برابر تغییر را پیش‌بینی می‌کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام‌های به موقع برمی‌دارند (هاتاوی^۱، ۲۰۰۹: ۲۹). همه افراد و سازمان‌ها به راحتی تن به تغییر نمی‌دهند و به دلایلی در برابر تغییر می‌ایستند و مدیران سازمان‌ها مجبور می‌شوند روش‌ها و راه‌هایی برای مدیریت مقاومت در برابر تغییر اتخاذ کنند (رابینز^۲، ۲۰۰۸: ۸۲). برخی از پژوهشگران، حالت ثبات، عادت، انطباق، تهدید نسبت به منافع اقتصادی و یا قدرت و منزلت افراد، عدم درک، برداشت‌های گوناگون و ترس از ناشناخته‌ها را به عنوان دلایل مقاومت در برابر تغییر برشمردند (دولارد و بیکر^۳، ۲۰۱۱: ۲۱). مدیران سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رویکردها و روش‌های مختلف، مقاومت در برابر تغییر را مدیریت نمایند (دیرووت^۴، ۲۰۱۴: ۴۲).

ایجاد یک ساختار برای استفاده بهینه از منابع باید اولویت اول اقدامات و فعالیت‌های مدیریتی در آغاز برنامه‌های تغییر در سازمان باشد. پس باید هر سازمانی در شروع کار، منابع در اختیار خود را به طور خاص ارنج کرده و به آن‌گویی مناسب ببخشد. در این اقدام بایستی مسئولیت‌های لازم برای انجام فرآیندها و وظایف مربوط به فعالیت کلی سازمان را در قالب و فرمت یک ساختار طراحی شده، سازمان‌دهی کند (دانشگاه علوم پزشکی همدان، ۱۳۹۴). ساختار

-
- 1 . Hathaway
 - 2 . Rabinze
 - 3 . Dollard. & Bakker
 - 4 . Der Voet

سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است زیرا مدیران عالی بطور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی از عواملی چون محیط، فناوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار دارد (حیدری، ۱۳۸۸: ۳۸). برای امور و کارهایی که انجام داده می‌شود، اهداف مقاصد یا انگیزه‌هایی وجود دارد، علاوه بر آن انتظار می‌رود که کارها با کم هزینه‌ترین و مؤثرترین وسایل انجام پذیرد. همین ارزش‌ها در نهادها و سازمان‌های جامعه نیز مد نظر است. به زعم ماکس وبر، بهترین جلوه‌گاه این ارزش‌ها در سازمان از نوع بوروکراسی است؛ به عبارت دیگر بوروکراسی سازمانی است که تجسم کارایی و عقلانیت بوده در عین حال بریک اساس قانونی استوار است (علاقه بند، ۱۳۸۱: ۲۵).

فرسودگی شغلی یک سندرم روانی متشکل از تحلیل عاطفی (احساس تخلیه‌ی قوای روانی)، مسخ شخصیت (واکنش منفی و عاری از احساس و توأم با بی‌اعتنایی مفرط نسبت به گیرندگان خدمات) و کاهش احساس موفقیت فردی است که به ایجاد تصوّر منفی از خود، نگرش منفی نسبت به شغل و احساس عدم ارتباط با مراجعین می‌انجامد و به شدّت روابط فردی، شغلی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (راشیدی منش و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهش‌ها نشان می‌دهند نوع شغل، شرایط نامناسب کاری، تعارض در نقش، فشار کاری بیش از حد، فقدان حمایت اجتماعی، فرصت‌های کم برای ارتقاء، تغییرات سازمانی و رقابت شدید از عوامل مؤثر در فرسودگی به شمار می‌آیند (سلطانیان و امین بیدختی، ۱۳۸۸: ۲۷).

بیان مسأله

امروزه تغییر و تحول سازمانی، یکی از مفاهیم بسیار مهم در زمینه مدیریت است. سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد مطلوب‌تر باید خود را با تغییرات سازمانی تطبیق دهند (پورزندگی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹). عوامل پیش برنده تغییر سازمانی به چالش دو دهه گذشته سازمان‌ها تبدیل شده و انطباق‌پذیری سازمان‌ها با تغییرات گوناگون به عنوان یک نگرانی عمده در جهان

معرفی شده است. این مشکل در سازمان‌های چندملیتی فارغ از نوع صنعت، حجم فروش، اندازه و نظام‌ها، به صورت اساسی وجود دارد. در این بین، سازمان‌های پیشرفته از سطح یادگیری بسیار بالایی برخوردار هستند و خود را سریع‌تر با تغییرات وفق می‌دهند (زیممرمن^۱، ۲۰۱۲). هرگاه که صحبت از تغییر سازمانی به میان می‌آید ناخودآگاه عبارت مقاومت در مقابل تغییر به ذهن مدیران متبادر می‌شود. بسیاری از پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که افراد در مقابل تجربه تغییر سازمانی موضع‌گیری خاصی دارند (واکولا^۲ و همکاران، ۲۰۱۳؛ اورگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۱).

دفت (۲۰۰۱) اعتقاد دارد که تغییر سازمانی به پذیرفتن یک عقیده، نظریه یا رفتار جدید به وسیله یک سازمان تعریف می‌شود. تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه‌ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان براساس آن عمل می‌کنند. تغییر سازمانی در بردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ و مدیریت است. سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند، بقاء خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کرده این فرایند سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰: ۴۱). تغییر، استثنایی برقاعده نیست بلکه خود قاعده است که همواره مترادف با پیشرفت نیست. اگر ساز و کارهای تغییر و اصول حاکم بر آن و متغیرهای مداخله‌کننده در تغییر به درستی شناخته نشود تغییرات ممکن است به استهلاک و نابودی سازمان‌ها منجر بشوند (باربوراکس^۴، ۲۰۱۱؛ مارتین^۵، ۲۰۱۳؛ گائوین^۶ و همکاران، ۲۰۱۴). واکولا (۲۰۱۴) به منظور تبیین دلایل واکنش‌های رفتاری کارکنان نسبت به تغییر در بررسی کارکنان یک بانک به این نتیجه رسید که منافع ادراک شده کارکنان از ابتکارات تغییر موجب

-
- 1 . Zimmermann
 - 2 . Vakola
 - 3 . Oreg
 - 4 . Barbaroux
 - 5 . Chauvin
 - 6 . Martin

واکنش‌های مثبت نسبت به تغییر می‌شود و این واکنش‌ها تا زمانی که حمایت سرپرستی وجود داشته باشد ادامه می‌یابد. مقاومت در مقابل تغییر نیز با ادراک کارکنان از هزینه بالای تغییر و منفعت اندک آن فعال می‌شود و اگر ارتباطات باز و حمایت مدیریتی وجود داشته باشد به حمایت فعالانه از تغییر منجر می‌شود (عیسی خانی و غفاری، ۱۳۹۵: ۷۳). دلایل مقاومت در برابر تغییر می‌تواند ترس اعضا از آنچه را دوست دارند، از دست بدهند، بیشتر سازمان‌ها طرح ساختاری بوروکراتیک دارند، بسیاری از سازمان‌ها خودشان را در برابر تغییر، ایمن‌سازی می‌کنند، فرهنگ‌های سازمانی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (رابینز، ۲۰۰۹) در این زمینه می‌توان به متغیر دیگر که مرتبط با تغییر سازمانی است یعنی ساختار سازمانی بوروکراتیک اشاره کرد. ساختار سازمانی چارچوب روابط شغلی، سیستم‌ها، فرایندهای عملیاتی را در بین افراد و گروه‌هایی که تلاش می‌کنند به اهداف مشترکی در یک شرکت برسند مشخص می‌کند. ساختار سازمانی مجموعه‌ای از روش‌های تقسیم‌کار به صورت وظایف مشخص و هماهنگ بین افراد می‌باشد. روش فعالیت‌های سازمانی، سازمان‌دهی و هماهنگی بین اجزا سازمان را ایجاد می‌کند و سبب می‌شود فعالیت‌های عوامل کار و کنترل اعمال سریع‌تر صورت بگیرد. مفهوم ساختار سازمانی ظهور یک تفکر سیستماتیک در سازمان می‌باشد که روابط را به عنوان مجموعه‌ای مشخص از یک شرایط کلی تعیین می‌کند این مؤلفه نشان دهنده فلسفه تشکیل سازمان است و دیدگاه سیستماتیک از سازمان را نشان می‌دهد. ساختار سازمانی از دو بخش عناصر نرم و سخت تشکیل می‌شود، در عناصر سخت گروه‌ها و واحدهای سازمانی و سلسله‌مراتبی قرار دارند و در بخش نرم میزان دانش کارکنان و نحوه ارائه خدمات آن‌ها در سازمان (احمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۹).

موضوع ساختار سازمانی از سال ۱۹۷۰ مورد توجه سازمان‌ها و محققین قرار گرفت، این مطالعات منجر به تغییرات وسیع در جایگزینی ساختارهای سنتی، متمرکز و غیرفعال با ساختارهای سازمانی پویا، فعال، مشارکتی و خودمدیریتی گردید. ساختار سازمانی نشان دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطة کنترل مدیران یا سرپرستان

را مشخص می‌نماید. به طور کلی هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. در واقع ساختار فرایندی است که نقش مهمی در کسب هدف‌های سازمان ایفا می‌کند. ساختار سازمان، کالبدی است که در آن حوزه‌های اساسی، مأموریت کلی، نظام ارتباطی شکل می‌گیرد (نصیری ولیک بنی و شایگانی، ۱۳۹۵: ۸۳). بوروکراسی گاهی به معنای تشریفات زائد به کار می‌رود یعنی کاغذبازی و مقررات اضافی، گاهی به معنای دستگاه اداری است، یعنی همه‌ی ابزار و امکانات دولت مرکزی و محلی و گاهی نوعی خاص از شکل سازمانی که دارای ویژگی‌های مشخصی چون سلسله مراتب اختیار و نظام مقررات است. بوروکراسی در معنای متفاوت دیگری نیز به کار می‌رود از جمله: سازمان معقول، اداره‌ی عمومی، سازمان و جامعه‌ی نوین (گل، جی. ای.^۱، ۲۰۰۱) و پیرتوجه خود را عمدتاً بر روی تأثیر سازمان‌های بوروکراتیک در ساختار سیاسی جامعه متمرکز کرد. او بیشتر به علت وجودی سازمان‌ها و نحوه اعمال قدرت نظر داشت (ریتزر^۲، ۲۰۰۲). ساختار سازمانی چارچوبی در بین روابط در شغل‌ها را نشان می‌دهد و سیستم‌ها و پروسه‌های عملیاتی و گروه‌ها را به طور مشخصی تفکیک می‌کند. پیچیدگی ساختار سازمانی تا حد زیادی روش‌های تقسیم‌کار و توانمندسازی را تغییر می‌دهد و در هماهنگی وظایف در بین کارکنان اثرگذار خواهد بود. یکی از مشکلات اجتماعی عصر ما فشارهای روانی ناشی از شغل است که اصطلاحاً فرسودگی شغلی نام دارد.

فرسودگی شغلی، سندرمی روان‌شناختی در پاسخ به استرس می‌باشد که ترکیبی از سه مؤلفه تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش عملکرد شخصی است (لامبرت^۳ و همکاران، ۲۰۱۰). هریس (۱۹۹۹) در زمینه ارتباط پدیده‌هایی مانند فشار روانی و فرسودگی شغلی مدلی ارائه نموده است. در این مدل مشاغل روزانه، مثلاً، از عوامل فشارهای برون‌زا به شمار می‌آید که موجب تشدید فشار روانی، اضطراب و بی‌زاری می‌شود و شدت آن به متغیرهای فردی، مانند

1 .gol J A

2 .roiters

3 . Lambert

سن، سابقه کار، میزان توانایی برای پیش‌بینی مشکلات و وضعیت تأهل فرد، بستگی دارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۶). فرسودگی شغلی در کارکنان از دو جنبه حائز اهمیت است: اولاً: فرسودگی، سلامت روانی فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث علائم جسمی و روانی، غیبت از شغل و تعویض شغل می‌شود. ثانیاً: کیفیت خدمات ارائه شده به ارباب رجوع را کاهش می‌دهد، نارضایتی از خدمات را به ارمغان می‌آورد، سلسله کارهای خدماتی را دچار رکود و تأخیر می‌کند بنابراین شناخت و پیشگیری از فرسودگی شغلی، می‌تواند در بالا بردن بهداشت روانی افراد و ارتقاء سطح کیفیت و رضایت از ارائه خدمات مؤثر باشد (بشیر بنائم، ۱۳۹۱: ۳۹).

سازمان نیروی انتظامی یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه است که همواره در معرض تغییرات محیطی است و این تغییرات فشارهایی را بر این سازمان و کارکنان آن تحمیل می‌کند و امکان فرسودگی شغلی را برای کارکنان آن به همراه می‌آورد. در این زمینه باید این سازمان تغییراتی را در محیط خود یا کارکنانش به وجود آورد که موجب نشاط و سرگرمی و پویایی کارکنان خود شود. در این زمینه مسئله مؤثر دیگر برای کارکنان، ساختار سازمانی بوروکراتیک است. یکی از نقاط قوت دیوانسالاری یا بوروکراسی در توانایی سازمان در انجام کارهای استاندارد با راندمانی بسیار بالاست. اگر تعدادی متخصص در یک واحد مشغول به کار شوند سازمان به میزان زیادی صرفه‌جویی اقتصادی می‌کند و به ندرت امکان دارد از کارکنان، وسایل و سایر اقلام مورد نیاز به صورت مضاعف استفاده نماید. کارکنان با زبان قابل فهم با یکدیگر صحبت می‌کنند. گذشته از این در مورد مدیران رده‌ی میانی و رده‌ی پایین وجود بوروکراسی باعث می‌شود که بتوان از افراد متوسط (از نظر ضریب هوشی) استفاده کرد. قوانین و مقررات دقیق جایگزین استعدادهای مدیریت می‌شود. اگر ساختار تغییر نکند و مناسب موقعیت در نیاید شرکت نمی‌تواند در زمان مناسب تصمیمات لازم را بگیرد و سرانجام با شکست مواجه خواهد شد. آمادگی مدیران انتظامی برای تغییر سازمانی به عنوان کلیدی‌ترین نکته در تغییر سازمانی است و کلانتری‌ها سعی می‌کنند مدیرانی را انتخاب کنند که سطح بالای آمادگی برای تغییر داشته باشند تا بتوانند نیروهایی بانشاط و فعال داشته و از افسردگی و استرس در سرکار زبردستان

خود بکاهند. با توجه به مطالب بررسی شده این سؤال مطرح است که آیا بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و تغییر سازمانی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی رابطه معناداری وجود دارد؟

پیشینه و سابقه‌ی پژوهش

پیشینه داخلی

سپهوند و همکاران (۱۳۹۶) بررسی تأثیر شایستگی‌های بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی پرداخته است و طبق نتایج به دست آمده، عوامل اصلی و غیر اصلی شایستگی بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. این بدان معناست که عوامل اصلی و غیر اصلی شایستگی بین فرهنگی شامل: قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های رفتاری، تجربه چند فرهنگی، سطح مدیریت، نوع مدیریت و آموزش بین فرهنگی از ملزومات آمادگی مدیر برای تغییر در کسب‌وکارهای بین‌الملل است.

عیسی خانی و غفاری اجیرآباد (۱۳۹۵) پژوهشی با موضوع تبیین تأثیر ویژگی‌های تغییر سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر XML را انجام داده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مشارکت در تغییر و منفعت حاصل از تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر به‌طور مثبت تأثیرگذار است، اما اندازه تغییر بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر تأثیر معناداری ندارد.

قلاوندی (۱۳۹۵) رابطه تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده است و نتایج گویای آن است که: بین تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین مشخص شد که عوامل مدیریتی می‌توانند به‌طور مثبت و معنی‌داری عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند. بر این اساس یکی از عواملی که در راستای عملکرد سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد تغییر سازمانی بر اساس عوامل مدیریتی است.

ترک‌زاده، عبد شریفی (۱۳۹۴) پژوهشی با موضوع پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی بر

اساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی انجام داده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار انسجام سازمانی است. همچنین سازمانی بازدارنده پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است. یافته‌ها حاکی از آن است ساختار سازمانی تواناساز پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است و سهم واسطه‌گری انسجام سازمانی نیز مشهود است.

حتمی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان تأثیر ساختار سازمانی بوروکراتیک بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. همچنین ساختار سازمانی و ابعاد آن بر توانمندسازی تأثیر منفی بر جا می‌گذارد. با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که سازمان با ساختار مسطح‌تر، پیچیدگی و رسمیت کمتر زمینه بروز توانمندی کارکنان را ایجاد می‌کند و اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان باید به این امر توجه ویژه کند.

واعظی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه ساختار سازمانی بوروکراتیک و توانمندسازی کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران انجام دادند. نتایج تحقیق منجر به معرفی ابعاد ساختاری مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران شد.

یعقوبی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان «رابطه‌ی تغییر سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» انجام داده‌اند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین تغییر سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و همچنین بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد.

کریمی درمیان و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان ساختار سازمانی و فرسودگی شغلی، ارتباط این دو مفهوم با یکدیگر در بین کارکنان اداری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان خراسان جنوبی در سال ۱۳۹۲ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد

که در بین بعضی از عوامل ساختار سازمانی و فرسودگی شغلی ارتباط مثبت و در بین بعضی از عوامل نیز ارتباط منفی است و در مواردی نیز فاقد اعتبار معنادار می باشد.

شیرزاد و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی را با موضوع رابطه نوع ساختار سازمانی و میزان هوش هیجانی در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران، انجام داده اند. نتایج به دست آمده نشان داد که بین نوع ساختار سازمانی و میزان هوش هیجانی در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران، رابطه معنی داری وجود دارد. ساختار سازمانی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران به میزان زیادی بر قواعد و مقررات و به میزان کمی بر شایستگی فنی استوار است. میزان هوش هیجانی مدیران مناطق آموزش و پرورش شهر تهران در حد بالایی می باشد. رفاهی، عبادی، هادیان مبارکه و جعفری (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی ارتباط فرسودگی شغلی با برخی ویژگی های جمعیت شناختی و شغلی در پرسنل انتظامی استان سیستان و بلوچستان پرداختند. این مطالعه نشان داد که عدم احساس کفایت شخصی در پرسنل ناجا بیشتر از سایر ابعاد فرسودگی شغلی است، لذا اصلاح شرایط محیط کار و معیشت و همچنین کاهش فشار روانی کار برای این شاغلین توصیه می گردد.

پیشینه خارجی

نافئی^۱ (۲۰۱۳)، در پژوهشی تحت عنوان ((تأثیر تغییر سازمانی بر نگرش در مقابل تغییر)) که در جامعه آماری پرستاران، پزشکان و کارکنان اداری بیمارستان های آموزشی در مصر صورت پذیرفت، از طریق روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۲۹۷ نفر انتخاب گردیدند و با استفاده از روش های همبستگی و رگرسیون نتیجه گرفتند که تفاوت معنی داری بین پرستاران، پزشکان و کارکنان اداری در خصوص تغییر سازمانی وجود دارد، علاوه بر این تغییر سازمانی رابطه معکوس و معنی داری با نگرش به تغییر دارد.

کیروش^۲ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان فرسودگی و درگیری شغلی در بین افسران

1. Nafei

2. Queirós

مرد ارتش پرتغال بیان کردند که فرسودگی و درگیری شغلی رابطه معکوسی با هم دارند. از طرف دیگر توان افراد به طوری معکوس با تحلیل عاطفی و مسخ شخصیت و به طور مثبتی با موفقیت‌های شخصی در ارتباط است. در نهایت آن‌ها بیان کردند که برخلاف فرسودگی پایین در بین نمونه پژوهش، افسران نظامی پرتغالی مستعد استرس شغلی هستند. به همین دلیل باید برنامه‌هایی برای حفظ سلامت شغلی این افسران فراهم آورد.

کورام و برنز (۲۰۰۱) و ایزت و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که ساختار سازمانی بوروکراتیک سازمان‌های عمومی ممکن است وابسته به مدیریت تغییر باشد، اما شواهد تجربی محدودی در رابطه با این مسئله وجود دارد.

میلر، بورن هام، گود، روت بام و موس (۲۰۰۹) به بررسی شیوع اختلال استرس پس از تروما و سندرم فرسودگی شغلی در پرستاران پرداختند. یافته‌های مطالعه‌ی آن‌ها نشان داد که در کل ۸۶٪ پرستاران نشانه‌هایی از فرسودگی شغلی در حد متوسط داشتند و حداقل در یکی از ابعاد فرسودگی شغلی مثبت بودند. به طوری که ۷۳٪ پرستاران در بعد تحلیل عاطفی نمره‌ی ≤ 17 با میانگین $(31/5+9/1)$ ، ۴۸٪ در بعد مسخ شخصیت نمره‌ی ≤ 7 با میانگین $(13/1+5/0)$ و ۴۰٪ در بعد فقدان موفقیت فردی نمره‌ی ≤ 31 با میانگین $(43/4+2/9)$ کسب نمودند که از لحاظ فرسودگی شغلی مثبت بودند. این پژوهشگران گزارش نمودند که هیچ اختلافی در شیوع هیچ‌یک از سه بعد فرسودگی شغلی بین ۴ گروه پرستاری مورد مطالعه‌شان وجود نداشت.

ویلکاکس^۱ و منینگ^۲ (۱۹۹۲) در پژوهش خود با عنوان سطح و عوامل پیشی بینی کننده فرسودگی در کارکنان نظامی بیان کرد که عوامل اثرگذار بر فرسودگی شغلی نظامیان عبارتند از: کنترل بر کار، تعهد به ارزش‌های سازمان، همبستگی میان کارکنان، اعتماد به مافوق و تصور اینکه مسئولان به زیردستان خود اهمیت می‌دهند.

1 . Wilcox

2 . Manning

اهداف تحقیق

هدف کلی

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و تغییر سازمانی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی

اهداف فرعی

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و مشارکت در تغییر با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی.

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و پشتیبانی از تغییر با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی.

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و مقاومت نکردن با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی.

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و آمادگی برای تغییر با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی.

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و اطلاع‌رسانی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی.

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و درک ضرورت تغییر با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی.

شناخت رابطه بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و فرسودگی شغلی.

شناخت رابطه بین فرسودگی شغلی و تغییر سازمانی.

مبانی نظری

تغییر سازمانی

در اقتصاد امروز، امر تغییر در سازمان همه‌گیر شده است. این امر به صورت دائم اتفاق می‌افتد و غالباً با سرعت زیاد. به دلیل اینکه تغییر تبدیل به بخش هر روزه پویایی سازمانی شده است، کارکنانی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند می‌توانند سازمان را زمین‌گیر کنند. مقاومت یک واکنش گریزناپذیر به هر تغییر مهمی است. افراد طبیعتاً به تغییر حمله می‌کنند تا از وضع فعلی دفاع کنند مخصوصاً زمانی که احساس کنند امنیت و یا وضعیت آن‌ها در معرض خطر قرار گرفته است. تغییر سازمانی می‌تواند در کارکنان حس تردید و مقاومت ایجاد کند که گاهی شرایط را برای ارتقای سازمان سخت و حتی غیرممکن می‌کند. اگر مدیر متوجه نباشد، قبول نکند و تلاشی برای کار با این مقاومت انجام ندهد، این مسئله می‌تواند حتی خوش‌نیت‌ترین و قابل‌درک‌ترین تغییرات را هم دچار مشکل کند.

مدیریت تغییر سازمانی

به‌کارگیری سبک‌های مدیریت و رهبری در آماده نگاه داشتن و ترغیب کارکنان برای یادگیری و رشد مستمر و قبول تغییر و همچنین ایجاد شرایط و امکانات مناسب جهت انجام تغییرات سازمانی می‌باشد. رهبران تغییر کسانی هستند که به آینده فکر می‌کنند، مقصد را می‌شناسند، اعتماد به نفس برای ایجاد تغییر در خودشان دارند و همچنین برای کمک یا هدایت دیگران در ایجاد تغییر صبر و بردباری به خرج می‌دهند.

در اینجا لازم است چند نکته جهت موفقیت در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده، ارائه گردد:

۱. نسبت به موقعیت‌ها و افرادی که نیازمند تغییر هستند، هوشیار باشید.
۲. درباره تغییر، رقابت و نیازهای مشتریان، فکر کنید.
۳. چارچوب فکری خود را به چالش بکشید و تفکر خود را توسعه دهید.
۴. شرایط فعلی را بررسی کنید و راه‌های جایگزین برای آن را توسعه دهید، چه چیزی می‌خواهید؟ چه موانعی را باید از سر راه بردارید؟

۵. با دقت به موضوعات، مسائل و ایده‌هایی که دیگران ارائه می‌دهند گوش فرا دهید.
۶. به آینده به عنوان یک آغاز نگاه کنید نه به عنوان تکرار وقایع گذشته.
۷. جایی را که قرار دارید، بپذیرید و برای آینده برنامه‌ریزی کنید. انرژی خود را صرف فکر بر روی موارد «من باید این کار را می‌کردم...» نکنید.
۸. هنگام برنامه‌ریزی از نقاط قوت خود کمک بگیرید و برنامه خود را بر اساس آن‌ها تنظیم کنید.
۹. برای کارهایی که نمی‌توانید انجام دهید توجیه فراهم نکنید.
۱۰. مقاومت را درک کنید؛ گوش دهید، شرح دهید و بحث کنید.
۱۱. برای هر فردی که باید تغییر را دنبال کند دورنما و مسیری روشن ترسیم کنید (عبودی، ۱۳۸۸).

فراگرد تغییر در سازمان

اگر در سازمانی انتظار تغییر مثبت (تحول) را داشته باشیم نخست باید مقدمات آن را فراهم کنیم سپس با یک برنامه‌ریزی مناسب، جامع، مدون و منسجم اقدامات لازم را به اجرا بگذاریم. برای فراهم نمودن مقدمات ابتدا باید سازمان را به دقت مطالعه کرد. شناخت از سازمان یعنی دانستن تمام ابعاد آن، شامل: نیروی انسانی و قابلیت‌های آنان، توان مادی و مالی که بتوان بکار گرفت، پیچیدگی سازمان، اختیارات لازم و... در سازمانی که پتانسیل مورد نیاز برای تغییر مثبت وجود ندارد به این معنی نیست که در آن سازمان تغییر رخ نخواهد داد! بلکه هشدار است به این مفهوم که انتظار تحول را نداشته باشیم! پس ابتدا باید امکانات لازم را فراهم نماییم. رعایت گام‌های تغییر مثبت (تحول) در رسیدن به اهداف تغییر مثبت (تحول) اجتناب‌ناپذیر است (وندال و همکاران، ۲۰۰۱).

ساختار سازمانی

طراحی سازمانی یکی از عناصر تأثیرگذار در موفقیت مدیریت دانش در یک سازمان می باشد. مدیریت دانش و مشخص نمودن این موضوع که چه دانشی و به چه میزانی درون سازمان و بین سازمان با محیط کسب و کار جریان داشته باشد، برای تمامی سازمان ها، ضروری می باشد. شرکت ها بایستی ساختار سازمانی را برای خود اتخاذ نمایند که امکان ایجاد و انتقال دانش تا جایی که ممکن است را فراهم سازد. دانش مانند سرمایه و کار، گاهی مورد سوء استفاده قرار گرفته و از پتانسیل آن به طور کامل استفاده نمی شود. در این موارد، توصیه می شود که ساختار سازمانی به گونه ای نباشد که باعث خفگی سازمان شود، یعنی اینکه به دانش اجازه داده شود که جریان یافته و در عمل از آن استفاده شود که این کار، ضامن موفقیت شرکت می باشد. میلز و اسنو^۱ (۱۹۷۸) اظهار نمودند که ویژگی های ساختاری به مثابه فیلتر اطلاعات عمل نموده، چیزهایی که یک سازمان می تواند ببیند و درک کند و در نهایت آنچه را می تواند یاد بگیرد را محدود می کند. همچنین میلر^۲ در سال ۱۹۸۷ ادعا می کند ساختار سازمانی به اندازه ی زمینه و ماهیت تعاملات انسانی، بر جریان اطلاعات در سازمان تأثیر می گذارد. به همین دلیل، در حال حاضر گرایش تغییر از ساختار سازمانی بوروکراتیک و سلسله مراتبی به ساختار ارگانیک قابل مشاهده بوده و سازمان ها در جهت منعطف نمودن ساختار خود تلاش می کنند. سازمان های افقی، حول محور تیم های کاری سازمان دهی می شوند که باعث تسهیل نمودن تبادل اطلاعات و دانش در سازمان شده و به همین دلیل به عنوان گزینه بهتری نسبت به ساختار عمودی معمولی که تبادل دانش را دشوار ساخته، به حساب می آید (مظفری، ۱۳۹۲: ۷۴).

1 . Mil's & Snow

2 . Miller

انواع ساختارهای سازمانی

دو نوع ساختار سازمانی اصلی وجود دارد، بلند و خطی - ساختارهای بلند توسط سلسله مراتب چندگانه و در قالب هرمی با چندین پله مشخص می‌گردند. این نوع ساختار ممکن است هم در سازمان‌های رسمی و هم غیررسمی پیدا شود. ساختار سازمانی خطی بیشتر در شرکت‌های نوپیان که ساختار سلسله مراتبی کم‌تری دارند و یا سازمان‌هایی که بودجه کافی برای تأمین هزینه‌های یک ساختار سازمانی چندگانه را ندارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

از آنجایی که آن دو ساختار کلی نمی‌توانند پاسخگوی نیاز سازمان‌ها باشند، ساختارهای متنوع دیگری از آن‌ها استخراج گردیده‌اند، در اینجا نگاهی اجمالی به آن‌ها می‌اندازیم:

۱. ساختار سازمانی پیش - بوروکراتیک: این ساختارها درگیر استانداردهای فعالیت‌ها نیستند و ساختار سازمانی آن‌ها کاملاً متمرکز است. این ساختار بهترین نمونه از یک ساختار مسطح خطی می‌باشد.

۲. ساختار سازمانی بوروکراتیک: یک ساختار سازمانی بلند است که در آن فعالیت‌ها استانداردسازی شده و بهترین نوع ساختار برای سازمان‌های بزرگ و پیچیده به شمار می‌رود.

۳. ساختار سازمانی عملکردی: در این نوع ساختار، سازمان به واحدهای سازمانی مختلفی تقسیم می‌شود و افراد بسته به مهارت‌هایی که دارند در این واحدهای سازمانی استخدام می‌شوند. برای مثال یک فارغ‌التحصیل رشته‌ی حسابداری بیشتر از یک فارغ‌التحصیل هنر برای اتخاذ شغلی در واحد حسابداری و مالی سازمان مناسب است.

۴. ساختار بخشی: این ساختار به ساختار مبتنی بر تولید یا محصول هم شناخته می‌شود به طوری که بسته به نیازهای تولید محصولات، سازمان به بخش‌های جداگانه‌ای تقسیم می‌شود. تقسیم‌بندی بخش‌ها ممکن است تحت یک منطقه جغرافیایی خاص، محصول یا خدمت بخصوصی صورت پذیرد.

۵. ساختار ماتریسی: در این نوع ساختار، گروه‌بندی افراد به فعالیت‌ها و محصول تولیدی بستگی دارد. این ساختار مزایای ساختار بخشی و عملکردی را توأمآ داراست، برای نمونه در

سازمانی که ۳ نوع محصول مختلف تولید می‌کند، می‌تواند برای هرکدام از این محصولات، واحدهای حسابداری، بازاریابی و فروش و غیره به طور جداگانه داشته باشد، ساختار سازمانی ماتریسی می‌تواند به سه شکل، ضعیف، متوسط و قوی وجود داشته باشد، در ماتریس ضعیف، مدیر پروژه اختیارات محدودی نسبت به مدیر عملیاتی در مورد جنبه‌های مختلف پروژه دارد، در ماتریس متوسط، اختیارات و مسئولیت‌ها به طور مساوی میان مدیر پروژه و مدیر عملیاتی تقسیم‌بندی می‌شود و در ماتریس قوی مدیر پروژه قدرت اصلی کنترل پروژه می‌باشد و مدیر عملیاتی، وظیفه رسیدگی به امور تکنیکی و فنی را برعهده دارد.

اهمیت ساختار سازمانی

سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است زیرا مدیران عالی بطور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی عواملی چون محیط، فناوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار دارد. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود: (۱) ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند. (۲) ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه‌بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارند. (۳) ساختار سازمانی در برگیرنده طرح سیستم‌هایی می‌شود که به وسیله آن‌ها فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌شود و در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر (در سازمان) تضمین خواهد شد (حیدری، ۱۳۸۸: ۶۱).

ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در بهره‌وری هر سازمان دارد و طرح‌ریزی صحیح هر ساختار، موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا رفتن بهره‌وری در آن خواهد بود. در عصر حاضر برای بقا و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان پویا و نوآوری را در ساختارهای سازمانی تداوم بخشید تا از رکود و نابودی سازمان جلوگیری شود. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های

نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. هنگامی که از کارکنان در خصوص سازمان سؤال می‌شود، بیشتر آنان به چارت سازمانی اشاره می‌کنند. این چارت، اساساً تشریح توزیع اختیارات و سلسله مراتب آن در سازمان است که روابط بالادست و پایین دست را مشخص کرده و معمولاً بر تقسیم وظایف سازمانی در صف و ستاد مبتنی است (شریفی، ۱۳۹۰: ۱۱۰).

ساختارهای سازمانی در طرح‌ریزی فرایندها نقش اساسی ایفا می‌کنند و جریان عملیاتی فعالیت‌ها را به وضوح آشکار می‌سازند با وجود اینکه سیستم‌های مدیریتی با رویکرد فرایندگرایی طرح‌ریزی می‌شوند شواهد نشان می‌دهد که هنوز رویکردهای مبتنی بر ساختارهای سازمانی بر رویکرد فرایندگرایی غالب هستند و اساس سازمان با ساختارهای سازمانی توصیف و تشریح می‌شود. نکته مهم دیگری که در خصوص نظام اداری و ساختاری باید در نظر داشت تعریف علمی ساختار سازمانی از طریق شناسایی اجزای متشکله آن است. چرا که ساختار سازمانی در نمودار تشکیلاتی سازمان خلاصه نمی‌شود. بلکه شامل میزان پیچیدگی، میزان رسمیت و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی نیز خواهد بود. پیچیدگی نشان دهنده میزان تنوع و تعدد وظایف سازمان بوده و هر قدر مأموریت‌ها متنوع‌تر و پیچیده‌تر باشند و تقسیم‌کار در سازمان بیشتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. میزان رسمیت در ساختار گویای آن است که تا چه حد مقررات و قوانین و دستورالعمل‌ها در سازمان جاری هستند و تا چه میزان کارها بر اساس استانداردها و ضوابط از پیش تعیین شده صورت می‌گیرند. هر قدر سازمان دارای قوانین و مقررات بیشتری برای انجام امور باشد، میزان رسمیت آن بالاتر خواهد بود. تمرکز و عدم تمرکز نیز نشان دهنده میزان تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان در تصمیم‌گیری‌هاست (میرزایی، ۱۳۸۹: ۳۸).

هرگاه واحدهای سازمانی از اختیارات بالایی در تصمیم‌گیری برخوردار باشند، سازمان غیرمتمرکز بوده و در حالتی که تمام تصمیمات در رأس هرم سازمانی انجام شود، درجه تمرکز ساختاری بالاست. از طرفی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به شاخص‌های مختلفی وابسته است؛ که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از دانش و مهارت کارکنان، روش‌ها و دستورالعمل‌های کاری، ارتباطات

درون سازمانی و برون سازمانی و ساختار سازمانی. پارامتر ساختار سازمانی مهم‌ترین پارامتر مؤثر بر کارایی به شمار می‌رود چرا که سایر پارامترها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد؛ بنابراین اگر ساختار سازمانی دچار ایراد شود طبیعتاً آن سازمان نمی‌تواند کارآمدی و اثربخشی لازم را داشته باشد (غلامی و همکاران، ۱۳۹۰:۱۰۱).

عوامل ایجاد کننده فرسودگی شغلی

طبق بررسی پاور^۱ 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. شیسلی^۲ 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 (مک‌گرگور^۳، ۲۰۰۸).

عوامل محیطی

از سوی دیگر، اسکات به 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؛

-
- 1 . Power
 - 2 . Sheesley
 - 3 . MacGregor

۴. محرومیت از آنچه فرد، شایسته آن است (اسکات، ۲۰۰۱).

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 می‌گذراند.

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: ۱. نبود پاداش: پاداش، ستایش، احساس رضایت، اعتماد به نفس بالا، تفریح، بخشش، شهرت، اعتبار، چالش، ماجراجویی و هرآن چیز که باعث احساس مثبت می‌شود را در بر می‌گیرد.

۲. احساس بی‌قدرتی: فرد باید به این احساس برسد که قوی است و قدرت نفوذ بر آنچه که بر ما تأثیر می‌گذارد، دارد. اینکه کسی احساس کند نمی‌تواند بر آنچه که برای او اتفاق می‌افتد کنترل داشته باشد و احساس کند که بی‌پناه است و کسی از او حمایت نمی‌کند، بدترین تجربه انسانی است. هر زمان که فرد فکر کند جهان غیرقابل کنترل است با مشکلات فراوانی روبرو خواهد شد.

۳. احساس کاهش قدرت فردی: قدرت فردی یعنی توانایی نفوذ بر دنیای اطراف به همان روشی که می‌خواهد. این قدرت و این احساس مخالف حس بی‌پناهی است. این حس به فرد کمک می‌کند که کار خود را تحت کنترل درآورد در حالی که فرد کنترل کمی بر سایر افراد دارد اما می‌تواند خود را کنترل نماید و زمانی که احساس بی‌پناهی می‌کند بعضی چیزها را فراموش می‌نماید. وقتی فرد توانمندی‌های خود را توسعه می‌دهد می‌تواند حس مهارت و کنترل بر زندگی خود را نیز توسعه دهد. تجربه حس مهارت هر چیزی را تغییر می‌دهد زیرا این حس بر تمرکز فرد بر مواردی که در آن مهارت دارد، تأکید می‌نماید، اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد و می‌تواند به فرد کمک کند که بهتر خود را مدیریت نماید.

۴. ضعف در خود مدیریتی: خود مدیریتی مؤثر نیازمند به دانش و مهارت است. احتمالاً شما به طور غیررسمی مهارت‌های خود مدیریتی را توسعه داده‌اید. 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 می‌کنند و از دانش شخصی خود بهره می‌گیرند در صورتی که می‌بایست این مهارت را از دیگران بیاموزند.

۵. خودانتقادی: معمولاً فرد در مواجهه با مسائل کاری حس اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد و به نقد خود می‌پردازد.

۶. سردردهای پی‌درپی و ناراحتی‌های گوارشی، کاهش یا افزایش وزن، بی‌خوابی و یا افسردگی، مضمون بودن و افزایش ریسک خطرپذیری از دیگر نشانه‌های فرسودگی شغلی است (نیکنامی، ۳۷:۱۳۸۷).

همان‌طور که ملاحظه گردید علائم و عوامل فرسودگی شغلی تا حدود زیادی در هم تنیده‌اند و تعیین حد و حدود برای آن‌ها، صرفاً برای روشن‌تر شدن مسئله است.

روش تحقیق

تحقیق حاضر، پژوهشی است که با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی به منظور بهبود و به کمال رساندن رفتارها، روش‌ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود. جامعه آماری تحقیق حاضر به منظور انجام مطالعات میدانی شامل کلیه کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی به تعداد ۲۵۰ نفر می‌باشد. نمونه این تحقیق تعداد ۱۵۱ نفر از کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی بر اساس جدول مورگان به عنوان حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب خواهند شد. روش تحقیق، که از نوع توصیفی تحلیلی است.

برای روش‌های گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های زیر استفاده گردید؛

پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی بروکراتیک لیو (۲۰۰۲): پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی بروکراتیک توسط لیو و همکاران در سال ۲۰۰۲ طراحی شده است. و دارای ۱۰ سوال

می باشد. هدف از این آزمون، ارزیابی ترجیحات شما در داخل یک ساختار سازمانی بروکراتیک می باشد. این آزمون، ویژگی های بروکراسی و بر را برای شما معرفی می کند.

پرسشنامه استاندارد فرسودگی شغلی: برای اندازه گیری فرسودگی شغلی از پرسشنامه فرسودگی شغلی ماسلاچ (۱۹۸۵) استفاده شده است. این پرسشنامه ۲۲ سئوالی از نوع لیکرت می باشد و مولفه های خستگی عاطفی، مسخ شخصیت، و عدم کفایت شخصی را در بر می گیرد.

پرسشنامه تغییر سازمانی: پرسشنامه نگرش به تغییر سازمانی بر اساس نظریه دانهام و همکارانش است که شامل ۱۸ سؤال است این پرسشنامه، نگرش افراد را نسبت به تغییر سازمانی اندازه گیری می کند. کاربرد این پرسشنامه در موقعیت های سازمانی و تحقیقاتی، از اهمیت بالایی برخوردار می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل سن، سابقه خدمت و تحصیلات می پردازد، مورد بررسی قرار می گیرد. سپس آمار استنباطی مطرح می گردد. در آمار تحلیلی این تحقیق برای آزمون معناداری روابط بین متغیرها و مدل های اندازه گیری به دست آمده، از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و AMOS نسخه ۱۶ استفاده گردیده است.

یافته ها

فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از:

«بین ساختار بوروکراتیک و تغییر سازمانی با نقش واسطه ای فرسودگی شغلی کارکنان نیروی انتظامی خراسان شمالی رابطه وجود دارد» برای بررسی اثر میانجی متغیر فرسودگی شغلی از روش بوت استرپینگ استفاده گردید که در این روش به ترتیب مراحل زیر انجام می شود.

با توجه به نتایج گزارش شده مسیر غیرمستقیم ساختار بوروکراتیک-فرسودگی شغلی-تغییر سازمانی با ۹۵٪ اطمینان معنی دار است. مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپ مرحله آخر، آزمون مسیرمستقیم بین ساختار بوروکراتیک و تغییر سازمانی در مدل با تأثیر متغیر میانجی فرسودگی شغلی است. بدین منظور نتیجه گرفته می شود که مسیر بین ساختار بوروکراتیک و تغییر سازمانی مثبت (۰/۱۶۱) و معنی دار نیست؛ بنابراین مطابق نمودار تصمیم گیری بوت

استرپینگ، فرسودگی شغلی تأثیر مثبت ساختار بوروکراتیک بر تغییر سازمانی را به صورت کامل میانجی‌گری می‌کند لذا فرضیه تأیید می‌گردد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول

«بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و مقاومت نکردن با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی رابطه

وجود دارد»

برای بررسی این فرضیه از روش بوت استرپینگ استفاده گردید. اثر مستقیم بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و مقاومت نکردن معنادار نیست و بررسی اثر میانجی امکان‌پذیر نیست و این فرضیه رد می‌شود. اصطلاح مقاومت در برابر تغییر به کرات در تحقیقات و ادبیات تغییر سازمانی استفاده شده است و معمولاً به عنوان پاسخی برای این پرسش است که چرا تلاش‌های انجام شده برای ایجاد تغییرات بزرگ تکنولوژیکی، روش‌های تولیدی و شیوه‌های مدیریتی به صورت دور از انتظار شکست می‌خورند. نصف تا دو سوم کلیه تغییرات عمده شرکتی ناکام می‌مانند و چندان مورد توجه قرار نگرفته‌اند. با وجود اینکه یک توافق عمومی مبنی بر کلیدی بودن عامل پذیرش تغییر توسط کارکنان در موفقیت هرگونه تغییر سازمانی وجود دارد، اما با این حال توجه کمی در تحقیقات نسبت به دیدگاه کارمندان نسبت به تغییر شده است. یکی از راه‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر به گفته بسیاری از پژوهشگران مشارکت دادن و درگیر کردن کارکنان در تغییر است. افراد شاغل در چنین مشاغلی به تدریج احساس می‌کنند که زیر فشارند و ذخایر عاطفی و هیجانی آن‌ها به نفع کسانی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، کاسته می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم تحقیق عبارت است از: بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و مشارکت در تغییر

با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد.

در این فرضیه اثر مستقیم بدون حضور متغیر میانجی، معنادار است و می‌توان به بررسی اثر میانجی پرداخت. در ادامه مسیر غیرمستقیم بررسی می‌شود، این مسیر هم با توجه به مقدار آماره $P(0/021)$ معنادار است. حال مسیر مستقیم در حضور متغیر میانجی بررسی می‌شود. این

مسیر با توجه به مقدار آماره $P(0/613)$ معنادار نیست؛ و نتیجه گرفته می شود که متغیر مشارکت در تغییر میانجی کامل است. اگر سازمانی قصد به دست آوردن یک مزیت رقابتی را داشته باشد بایستی با تغییرات رو به افزایش و انتظارات منطبق شود. هر چه زودتر مقاومت در برابر تغییر شناخته شود و طی فرآیند تغییر به آن پرداخته شود، بهتر است. به محض اینکه مقاومت تشخیص داده شد، کارگزاران تغییر، با انجام مباحثات نفر به نفر و یا تبیین موضوع به گروه‌ها، افراد را برای درک منطق تغییر، آموزش می دهند و آماده می کنند. این روش زمانی که مقاومت به علت فقدان اطلاعات یا اطلاعات نادرست به وجود آمده باشد، مفید است؛ اما مشکل اینجاست که فرایند ارتباط و آموزش هنگامی که افراد زیادی را شامل شود، بسیار وقت گیر است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم تحقیق عبارت است از:

بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و پشتیبانی از تغییر با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی رابطه

وجود دارد

در این فرضیه اثر مستقیم بدون حضور متغیر میانجی، با توجه به مقدار آماره $P(0/010)$ ، معنادار است و می توان به بررسی اثر میانجی پرداخت. در ادامه مسیر غیرمستقیم بررسی می شود، این مسیر هم با توجه به مقدار آماره $P(0/043)$ معنادار است. حال مسیر مستقیم در حضور متغیر میانجی بررسی می شود. این مسیر با توجه به مقدار آماره $P(0/072)$ معنادار نیست؛ و نتیجه گرفته می شود که متغیر پشتیبانی از تغییر میانجی کامل است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی چهارم

فرضیه فرعی چهارم تحقیق عبارت است از:

بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و آمادگی برای تغییر با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی

رابطه وجود دارد. در این فرضیه اثر مستقیم بدون حضور متغیر میانجی، با توجه به مقدار آماره

$P(0/008)$ ، معنادار است و می توان به بررسی اثر میانجی پرداخت. در ادامه مسیر غیرمستقیم

بررسی می شود، این مسیر هم با توجه به مقدار آماره $P(0/024)$ معنادار است. حال مسیر

مستقیم در حضور متغیر میانجی بررسی می‌شود. این مسیر با توجه به مقدار آماره $P(0/194)$ معنادار نیست؛ و نتیجه گرفته می‌شود که متغیر آمادگی برای تغییر میانجی کامل است. تحولات محیط کنونی سازمان‌ها اساسی و بنیادی است و سازمان‌هایی می‌توانند خود را با این شرایط تطبیق داده و در گود رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبری کارآمد، تغییرگرا و با چشم‌اندازی بلندمدت داشته باشند. رهبری تحول آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد (کرم پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۴). توسعه آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از دلایلی است که باعث می‌شود سازمان از سطح معینی از انعطاف‌پذیری سازمانی برخوردار باشند تا توانایی انجام کلیدی سازمانی را که شامل یکپارچه‌سازی در سازمان است، انجام دهند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۸۵). به همین دلیل طراحان سازمانی برای شرکت‌های بین‌الملل یک نوع خاص از مدیریت را پیشنهاد می‌دهند تا مدیران، توانایی مقابله با حوادث غیرمنتظره را داشته باشند و هدایت سازمانی را در شرایط بحران انجام و سازمان را به سمت اهداف از پیش تعیین شده سوق دهند (آنجینی^۱، ۲۰۱۳).

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی پنجم

فرضیه فرعی پنجم تحقیق عبارت است از:

بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و اطلاع‌رسانی با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد

در این فرضیه اثر مستقیم بدون حضور متغیر میانجی، با توجه به مقدار آماره $P(0/009)$ ، معنادار است و می‌توان به بررسی اثر میانجی پرداخت. در ادامه مسیر غیرمستقیم بررسی می‌شود، این مسیر هم با توجه به مقدار آماره $P(0/024)$ معنادار است. حال مسیر مستقیم در حضور متغیر میانجی بررسی می‌شود. این مسیر با توجه به مقدار آماره $P(0/162)$ معنادار نیست؛ و نتیجه گرفته می‌شود که متغیر اطلاع‌رسانی میانجی کامل است.

ساختار شامل مسائلی از قبیل تقسیم بندی کار، حوزه یا قلمرو کنترل و طرح های مختلف سازمانی است منظور از «ساختار» سازمانی است که سازمان کارها را چگونه به صورت رسمی تقسیم بندی، طبقه بندی، گروه بندی و هماهنگ می کند. عامل تغییر، می تواند در طرح سازمانی تغییراتی داده و یک یا چند مورد از این عوامل اصلی را تغییر دهد. برای مثال می توان مسئولیت های دواير سازمان را در هم ادغام کرد، چندین سطح مدیریت را حذف نمود و دامنه حوزه یا قلمرو کنترل را گسترش داد؛ که در نتیجه سازمان در سطح افقی گسترش بیشتری می یابد و از نظر دیوانسالاری با بوروکراسی محدودتر می گردد. در حال حاضر با پیشرفت سریع علم و فن آوری و پیچیده شدن اوضاع سیاسی و محیط اجتماعی لزوم ایجاد و مدیریت تغییر سازمانی اهمیت ویژه ای یافته است. چنین روند رو به رشد در لزوم تغییر سازمانی نیاز به دانش و مهارت کافی برای بهبود و تکامل سازمانی را تشویق می نماید. مدیران با کسب دانش مانند آگاهی از نظریه های حوزه کسب و کار خود، یادگیری استفاده از فناوری های نو، توانمندسازی خود در تطبیق و اقتباس مهارت ها و استراتژی ها و پذیرا بودن تفکر خلاق می توانند به رهبران تغییر تبدیل شوند. رهبران تغییر از توانایی های خود و افراد پیرامون خود به خوبی استفاده می کنند (عبودی، ۱۳۸۸: ۸۱). دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روان شناسی، روان شناسی اجتماعی، جامعه شناسی، انسان شناسی، نظریه سیستم ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و عمل مدیریت به دست می آید. دلیل ایجاد آگاهی به خاطر ترس از ناشناخته ها، هراس از دشواری کارها و احساس عدم امنیت شغلی از علل مهم چنین رویکردی می باشد از سوی دیگر با بررسی دقیق تر این عوامل مشخص می گردد که فقدان آگاهی، ریشه اولیه همه این عوامل می باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی ششم

فرضیه فرعی ششم تحقیق عبارت است از:

بین ساختار سازمانی بوروکراتیک و درک ضرورت تغییر با نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد.

در این فرضیه اثر مستقیم بدون حضور متغیر میانجی، با توجه به مقدار آماره $P(0/001)$ ، معنادار است و می‌توان به بررسی اثر میانجی پرداخت. در ادامه مسیر غیرمستقیم بررسی می‌شود، این مسیر هم با توجه به مقدار آماره $P(0/026)$ معنادار است. حال مسیر مستقیم در حضور متغیر میانجی بررسی می‌شود. این مسیر با توجه به مقدار آماره $P(0/036)$ معنادار است؛ و نتیجه گرفته می‌شود که متغیر درک ضرورت تغییر میانجی جزئی است.

تغییر در ارتباط با حل مسائل و به چالش کشیدن سازمان با هدف رشد و بقا در آینده است. در مرحله درک ضرورت تغییر، تمرکز بر روی شناسایی مشکلات موجود و درک و تشخیص ضرورت تغییر در شرایط و روش‌های فعلی جاری در سازمان، توسط خود اعضاء سازمان است. در این مرحله مدیر پروژه باید نقش هماهنگ‌کننده و هدایت‌کننده را داشته باشد. یکی از راه‌های مهم تشخیص لزوم تغییر توسط اعضای سازمان، اطلاع آنان از روش‌های کاری در سازمان‌های دیگری است که دارای مشابهت کاری با سازمان آنان می‌باشند (سعادت، ۱۳۸۶).

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی هفتم

ساختار بوروکراتیک و فرسودگی شغلی رابطه معناداری دارند.

در بررسی اثرات متغیر بین ساختار بوروکراتیک و فرسودگی شغلی، با توجه به جدول ۴-۱۱ مقدار ضریب مسیر به میزان $(-0/344)$ برآورد شده است همچنین نسبت بحرانی (C.R) برابر $3/027-$ می‌باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه $1/96$ ، $1/96-$) باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری $0/05$ کوچک‌تر است). می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنی‌دار است؛ یعنی ساختار بوروکراتیک بر فرسودگی شغلی تأثیر معنی‌داری دارد، بنابراین این فرضیه تأیید می‌گردد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی هشتم

فرسودگی شغلی و تغییر سازمانی رابطه معناداری دارند.

در بررسی اثرات متغیر بین فرسودگی شغلی و تغییر سازمانی، با توجه به جدول ۴-۱۱ مقدار ضریب مسیر به میزان $(-۰/۵۹۹)$ برآورد شده است همچنین نسبت بحرانی (C.R) برابر $۳/۶۵۳-$ می باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه $(۱/۹۶, -۱/۹۶)$ باشد که در این صورت از سطح معنی داری $۰/۰۵$ کوچک تر است). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $۰/۰۵$ معنی دار است یعنی فرسودگی شغلی بر تغییر سازمانی تأثیر معنی داری دارد، بنابراین این فرضیه تأیید می گردد.

نتیجه گیری

تلاش برای توسعه و ارائه الگوی تغییر سازمانی راهبردی از سوی محققان و علمای مدیریت تا بحال ادامه دارد و محققان این علم مدل های مختلفی را برای تغییر سازمانی ارائه نموده اند. از این بحث می توان به اهمیت و لزوم رهبری تغییر پی برد، پیش از فرایند تغییر مدیران آگاه باید با تدبیر و آگاهی خود طرح مناسبی را برای تغییر ترسیم نمود و نتایج و عواقب آن را به خوبی پیش بینی می کنند و پس از آن با صبر و بردباری، زیردستان را برای انجام تغییر رهبری و حمایت می نمایند. تغییرات شگرف و سریع در دهه های اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مدیریت نشان دهنده این واقعیت است که طرح های تشکیلاتی سنتی پاسخگوی نیازهای کنونی نیست و باید دگرگونی های اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود. ساختار سازمانی یک سیستم رسمی از وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگی فعالیت های اقتصادی افراد و استفاده از منابع برای تحقق اهداف سازمانی را کنترل می کند.

دنیایی که تغییرات سریع و افزایش پیچیدگی از ویژگی های آن است، دیگر مدیریت سازمان نمی تواند با شیوه های سنتی محتوای درون و بیرون سازمان را تحت کنترل خود درآورد؛ به عبارت دیگر سازمان برای سازش و یا کنار آمدن با چنین پدیده های ناشناخته ای به الگوهای جدیدی نیاز دارد تا بتواند در سایه ساختارهای تمرکززدا و از طریق محدودتر کردن گستره خود

به جنبه‌های همکاری جدید فکر نماید در این ارتباط می‌توان گفت در محیط‌های صنعتی و سازمانی عوامل و علل مختلفی را می‌توان برای بروز فرسودگی کاری معرفی کرد که عمده‌ترین آن‌ها روشی است که سرپرستان و مدیران سازمان به عنوان سبک رهبری و کنترل افراد و سازمان برای خود اتخاذ می‌کنند.

سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل تطابق خود با محیط و توجه به تغییرات سازمانی را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. برخی از کارکنان از تغییر استقبال می‌کنند و آن را به منزله فرصتی برای بهبود وضعیت فعلیشان قلمداد می‌کنند، در مقابل برخی دیگران از تغییر آزرده خاطر می‌شوند و تمایل دارند اقداماتشان را به روال مرسوم قبلی انجام دهند و آن را تهدید می‌پندارند و نسبت به آن نگرش منفی اتخاذ می‌کنند.

مشارکت و درگیری ذهنی و عاطفی به افراد اجازه می‌دهد تا در طراحی و اجرای تغییر یاری رسانند و از طریق تشکیل گروه‌های کار و کمیته‌های مربوط به تغییر، خدمت نمایند. این روش وقتی که مدیر یا عامل تغییر، همه اطلاعات مورد نیاز برای طراحی تغییر را نداشته باشد، بسیار مناسب است. اگرچه این فرایند، زمان بسیاری می‌طلبد، ولی یک مزیت بزرگ دارد و آن این است که افرادی که در طراحی یک تغییر مشارکت می‌کنند، نسبت به اجرای آن به میزان بسیاری احساس تعهد خواهند داشت.

تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان بسته به نوع شخصیت آن‌ها و نوع نگاه آن‌ها به آن ساختار مشخص، متفاوت است ممکن است شخصی نوع خاصی از ساختار را به دلیل آزادی عمل بیشتر بپسندد و بهره‌وری او در آن ساختار زیاد باشد ولی کس دیگری به علت نبودن روش خاص برای انجام وظایفش از آن بیزار باشد. لازمه پیشرفت هر سازمانی برخورداری از نیروی سالم و کارآمد است. با اینکه عوامل متعددی در ایجاد سلامت جسم و روان کارکنان یک سازمان و هم‌چنین میزان کارایی آنان مؤثر است، اما قطعاً یکی از مهم‌ترین این عوامل شرایط کارکنان از لحاظ سطح فرسودگی شغلی است.

فرسودگی شغلی حالتی است که در یک فرد شاغل به وجود می‌آید و پیامدی از فشار شغلی دائم و مکرر است. بدین ترتیب که شخص در محیط کارش به علت عوامل درونی و بیرونی احساس فشار می‌کند و این فشار، دائمی و مکرر بوده و در نهایت به احساس فرسودگی تبدیل می‌گردد. در این وضعیت احساس کاهش انرژی رخ می‌دهد. مدیران سازمان‌های عصر کنونی و آینده نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به‌کارگیری برنامه‌های تغییر را دارا باشند ممکن است پذیرش هر تغییری که در محیط سازمان جریان می‌یابد مطلوب نظر مدیران نباشد ولی رویارویی با بسیاری از این تغییرات اجتناب‌ناپذیر است و افراد و سازمان‌ها باید سعی کنند به‌گونه‌ای خود را با تغییرات وارده هماهنگ ساخته و بیشترین استفاده را از موقعیت‌های پیش‌آمده ببرند.

پیشنهادات

در رابطه با متغیر ساختار سازمانی بوروکراتیک به پیشنهادات زیر اشاره می‌شود:

۱. با توجه به اینکه یکی از وظایف مدیران، سازمان‌دهی است بایستی هرچند وقت یک‌بار نسبت به کارا نمودن سیستم ساختاری سازمان‌ها اقدام مقتضی به عمل آید و سازمان‌دهی مجدد متناسب با متغیرها و عوامل تأثیرگذار صورت پذیرد.
۲. ارزش‌ها، اهداف و مأموریت سازمان برای همه افراد سازمان مشخص و روشن شود.
۳. انتظارات از افراد مشخص شود و پاداش‌هایی برای برآورده کردن نیاز آن‌ها در نظر گرفته شود.
۴. مشکلات پیش روی کارکنان شناسایی و برای رفع آن‌ها از طریق تعامل با کارکنان، تلاش شود.

۵. حس اعتماد به کارکنان سازمان القا شود تا میزان فشار روانی وارده بر آنان کاهش یابد.

۶. از نظرات و پیشنهادهای کارکنان حمایت‌های لازم صورت گیرد.

بنابر متغیر تغییر سازمانی پیشنهادات زیر ضروری است:

۱. شناسایی مقاومت در برابر تغییر

۲. ارائه مدل‌هایی برای مدیریت کردن تغییرات فردی

۳. آماده‌سازی ابزار و تکنیک‌ها به منظور کمک به هدایت کارکنان در فرآیند تغییر
۴. ارائه فعالیت‌ها و تمرین‌ها برای سرپرستان و کارمندان به منظور مدیریت کردن تغییر
۵. ارائه تصمیم‌ها و نتایج منطقی راجع به حمایت از تغییر برای کارمندانی که با تغییر مواجه می‌شوند

بنابراین تغییر فرسودگی شغلی کارکنان موارد زیر ضروری است:

۱. کاهش و از بین بردن استرس‌های موجود در محیط کار؛
۲. حمایت خانواده، دوستان و همکاران از افراد مبتلا به فرسودگی شغلی؛
۳. تغییر شرایط کاری نامساعد و نامطلوب؛
۴. استفاده از روش مدیریت زمان؛

منابع

- احمدی، احمد. ۱۳۸۱. بررسی فرسودگی شغلی مدیران آموزش در مقاطع سه‌گانه‌ی شهر اصفهان، مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان، شماره یک دوره‌ی سیزده، ۲۸۴-۲۷۵.
- احمدی و همکاران، غلامعلی. ۱۳۹۴. ساختار سازمانی، کنفرانس بین‌المللی چالش‌های نوین در مدیریت، اردبیل، سازمان مدیریتی صنعتی اردبیل.
- اعرابی، سید محمد. ۱۳۹۰. طراحی ساختار سازمانی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- انصاری، حمید. ۱۳۹۴. انواع ساختارهای سازمانی، سایت تبیان.
- اوماسکاران. ۲۰۰۲. روش تحقیق در مدیریت، ترجمه صائبی، م و شیرازی، م ۱۳۸۱، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حیدری، ابراهیم. ۱۳۸۸. مدیریت مهندسی. قابل دسترسی در: www.modiryar.com
- دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری وزارت بهداشت و درمان آموزش پزشکی. ۱۳۹۴. طراحی ساختارهای سازمانی، دوره‌های بعد از انتصاب مدیران میانی.
- دلاور، علی. ۱۳۸۱. روش‌های تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- رابینز؛ استیفن. ۲۰۰۰. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان، محمد اعرابی ۱۳۷۹، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز و همکاران، استیفن. ۲۰۰۸. مبانی مدیریت، اعرابی و همکاران، محمدعلی. ۱۳۸۷. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راشدی منش و همکاران، غلامرضا. ۱۳۹۴. کیفیت زندگی و فرسودگی شغلی، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، سازمان‌ها و مراکز غیردولتی، دوره ۲.
- رشیدی و همکاران، محمدمهدی. ۱۳۸۸. پیامدهای وجود سندرم فرسودگی شغلی در مراکز تحقیقاتی صنعت نفت و راهکارهای مقابله با آن، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۶):

.۶۶-۴۷

ریتزر، جورج. ۲۰۰۴. نظریه‌ی جامعه‌شناسی در دوران معاصر، ترجمه‌ی محسن ثلاثی ۱۳۸۳، تهران، انتشارات علمی.

سپهوند، رضا. ۱۳۹۶. بررسی تأثیر شایستگی‌های بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی، دو فصلنامه پژوهش‌های منابع اسلامی، مقاله ۳، دوره ۹، شماره ۲ - شماره پیاپی ۲۸، ۶۸-۴۷

سلطانیان، محمدعلی؛ امین بیدختی علی‌اکبر. ۱۳۸۸. بررسی نقش ورزش بر فرسودگی شغلی کارمندان.

شریفی، سیدافشین؛ کریم‌زاده، منصور. ۱۳۹۴. عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی در پرستاران: یک مطالعه مروری. مجله تعالی بالینی، ۳(۲): ۵۶-۷۰.

شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه. ۱۳۹۰. بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی (بوروکراتیک و حرفه‌ای) با اخلاق‌گرایی مدیران مدارس شرق استان تهران در سال تحصیلی ۹۰-۸۹. چکیده مقالات اولین همایش ملی مدیریت آموزشی در نظر و عمل.

طلایی و همکاران. ۱۳۸۷. فرسودگی شغلی و عوامل وابسته به آن در کارکنان بیمارستان‌های دانشگاهی مشهد در سال ۱۳۸۵. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی سمنان، ۹(۳(۲۷))، ۲۴۵-۲۳۷.

عبودی، حمید. ۱۳۸۸. چگونه تغییر سازمانی را مدیریت و رهبری کنیم؟ (۲) سایت راهکار مدیریت.

علاقه‌بند، علی. ۱۳۸۱. مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، روان. غلامی و همکاران، محمدحسین. ۱۳۹۰. نقش ساختار سازمانی در عملکرد واحدهای بهداشت، ایمنی و محیط زیست صنایع نفت، گاز و پتروشیمی. قابل دسترسی در: www.npchse.net غفاری، مونا؛ عیسی‌خانی، احمد. ۱۳۹۵. تبیین تأثیر ویژگی‌های تغییر سازمانی بر تعهد عاطفی کارکنان نسبت به تغییر، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال هشتم، شماره ۵۱.

- مظفری، فرید. ۱۳۹۲. ویژگی‌های ساختار سازمانی حمایت‌کننده از فرایندهای مدیریت دانش، مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش، شماره ۱۵.
- میرزایی، آزیتا. ۱۳۸۹. بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی تهران بزرگ. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. چاپ نشده. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار.
- نظری و همکاران، سیف‌الله. ۱۳۹۳. بررسی رابطه ساختار سازمانی با فرسودگی شغلی دبیران مدارس متوسطه شهرکرد، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۶، دوره ۱، ۱۷۵-۱۸۸.
- نیکنمایی، مصطفی. ۱۳۷۷. محرک‌های فشار در کار معلمی و استراتژی‌های مقابله با آن. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۴ (۳).
- وندال، فرنچ و سسیل، اچ. بل. ۲۰۰۱. «مدیریت تحول در سازمان»، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد ۱۳۸۰، چاپ دوم، تهران، انتشارات صفار.
- هال، ریچارد اچ. ۲۰۰۲. سازمان: ساختار، فرآیند و ره‌آوردها. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ۱۳۸۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منابع لاتین

- Barbaroux, P. (2011) "A Design-Oriented Approach to Organizational Change: Insights from a Military Case Study", *Journal of Organizational Change Management*, 24(5): 626-639.
- Der Voet, V. (2014) "The Effectiveness and Specificity of Change Management in a Public Organization: Transformational Leadership and a Bureaucratic Organizational Structure", *European Management Journal*, 32(3): 373-382.
- Dollard, M.F. & Bakker, A.B. (2011) "Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Health Problems, and Employee Engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 579-599
- Lambert, E. Hogan, N. L. & Altheimer, I. (2010). The Association Between Work-Family Conflict and Job Burnout Among Correctional Staff: A Preliminary Study. *Am J Crim Just*(35), 37-55
- Martin, J. (2013) "Organizational Culture and Administrative Change: A Case Study at a Metropolitan Academic Library", In K. Blessinger & P. Hrycaj (Eds.), *Workplace culture in academic libraries: The early 21st Century* (p. 39-55). Cambridge: Chandos.
- Vakola, M. Oreg, S. & Armenakis, A. (2013). Reactions to organizational change from an individual-differences perspective: a review of empirical research, in Oreg, S. Michel, A. & By. R. (Eds), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 95-123.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- Rabinze, A. (2008) *Organization theory, organizational structure and layout* (new edition), translated by Mehdi Hassan Alvani and wise person. Tehran: Saffar publication.
- Zimmermann, Nicole (2011). *Dynamics of Drivers of Organizational Change*; USA: Gabler Verlag publication.