

## Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud  
Fall & Winter 2024, 11(2), 113-128  
<https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47367.1422>

Received: 19.07.2024  
Accepted: 07.11.2024

### The Effect of Job Stressors on job Demotivation by Moderating Learning Orientation

Mehdi Jaberi<sup>1\*</sup>, Esmail Hashemi<sup>2</sup>, Akbar Hoseini<sup>3</sup>

1. MA Student industrial and organizational psychology, Department of Psychology, Faculty of Education Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
2. Professor, Department of Psychology, Faculty of Education Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
3. MA Student industrial and organizational psychology, Department of Psychology, Faculty of Education Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

**Citation:** Jaberi, M., Hashemi, E., & Hoseini, A. (2024). The effect of job stressors on job demotivation by moderating learning orientation. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 11(2), 113-128.

### Abstract

#### Introduction

The current study examines the effect of job pressures on job demotivation and tries to improve the relationship between types of job pressures and job demotivation by applying moderation of learning orientation. The results of other studies and researchers' findings also refer to the point that occupational stressors can be one of the main and effective causes of stress and anxiety among the employees of organizations and ultimately cause them to be demotivated. The current research also points to the fact that in environments with occupational pressures, timely and appropriate learning orientation can act as a suitable moderator and lead to the improvement and reduction of job demotivation of employees.

#### Method

The participants in this research were 200 employees with post-graduate degree and above, who were selected from all employees of Ahvaz Kavian Steel Company using a simple random sampling method. The measurement tools of this research included work-family conflict, interpersonal

---

\* **Corresponding Author:** Mehdi Jaberi  
**Email:** [mehdijaberi1309@gmail.com](mailto:mehdijaberi1309@gmail.com)



© 2024 The Author(s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

conflict, job demand, career motivation and learning orientation questionnaires. In this research, simple correlation and multiple regression analysis methods were used to analyze the results.

### **Results**

It is worth mentioning that the obtained results confirm the research hypotheses and show that the moderating variable of learning orientation has a negative relationship with job stressors and job demotivation of the organization's employees, and thus reduces the job demotivation of the employees.

### **Discussion**

According to the results of the study, it can be concluded that occupational stressors; Work-family conflict, interpersonal conflict, and job demands, which are effective factors in creating stress and anxiety among employees in organizations and create a significant positive relationship with job demotivation. In groups with a learning orientation, receive a lower score on job pressures than the groups without learning orientation. Therefore, the timely and proportionate use of learning orientation is one of the significant and key things that will lead to a better adjustment of job stressors and significantly reduce the lack of motivation of the organization's employees. Therefore, by promoting the importance of learning orientation in the workplace to reduce job demotivation, this article highlights and suggests that organizations pay special attention to increasing the variety of orientation in their employees and seek help from knowledgeable and specialized experts in its use and application.

**Keywords:** Job stressors, Job demotivation, Learning orientation

## اثر فشارزاهای شغلی بر بی‌انگیزشی شغلی با تعدیل‌گری جهت‌گیری یادگیری

مهدی جابری<sup>۱\*</sup>، اسماعیل هاشمی<sup>۲</sup>، اکبر حسینی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۲. استاد گروه روان‌شناسی، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

## چکیده

پژوهش حاضر به بررسی اثر فشارزاهای شغلی بر بی‌انگیزشی شغلی کارکنان پرداخته و تلاش می‌کند با اعمال تعدیل‌گری جهت‌گیری یادگیری، رابطه انواع فشارزاهای شغلی با بی‌انگیزشی شغلی را بهبود ببخشد. نتایج سایر مطالعات و یافته‌های پژوهشگران نیز به این نکته اشاره دارد که فشارزاهای شغلی می‌توانند از دلایل اصلی و مؤثر ایجاد استرس و اضطراب در بین کارکنان سازمان‌ها شده و نهایتاً باعث بی‌انگیزشی شغلی ایشان شوند. لذا پژوهش حاضر سعی کرده است با اعمال و به‌کارگیری متغیر جهت‌گیری یادگیری به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده روند مخرب و سوء فشارزاهای شغلی در سازمان را کنترل کرده و در کاهش بی‌انگیزشی شغلی کارکنان سازمان اثرگذار باشد. البته پژوهش حاضر به این مهم نیز اشاره دارد که در محیط‌هایی دارای فشارزاهای شغلی، جهت‌گیری یادگیری به‌موقع و متناسب می‌تواند به‌عنوان تعدیل‌کننده‌ای مناسب عمل کرده و به بهبود و کاهش بی‌انگیزشی شغلی شاغلان منجر شود. بنابراین این مقاله با ارتقای اهمیت جهت‌گیری یادگیری در محیط کار را برای کاهش بی‌انگیزشی شغلی برجسته کرده و پیشنهاد می‌دهد، سازمان‌ها به افزایش انواع جهت‌گیری در کارکنان خود توجه ویژه‌ای را مبذول داشته و در استفاده و به‌کارگیری آن از کارشناسان مطلع و متخصص کمک بگیرند. قابل توجه است، پژوهش حاضر با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده به‌طور ویژه تأثیر فشارزاهای شغلی تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضاهای شغلی با تعدیل‌کنندگی جهت‌گیری یادگیری بر بی‌انگیزشی شغلی را مورد بررسی قرار داده است. همچنین شرکت‌کنندگان در این پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان با مدارک فوق دیپلم به بالا هستند که از میان کارکنان شرکت فولاد کوبان اهواز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای اندازه‌گیری این پژوهش عبارت‌اند از: پرسش‌نامه‌های تعارض کار-خانواده، مقیاس تعارض بین‌فردی، تقاضای شغلی، انگیزش شغلی و جهت‌گیری یادگیری می‌باشند. در این پژوهش به‌منظور تحلیل نتایج از روش‌های همبستگی ساده و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است. قابل ذکر است، نتایج به‌دست آمده به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته و نشان می‌دهد که متغیر تعدیل‌کننده جهت‌گیری یادگیری با فشارزاهای شغلی و بی‌انگیزشی شغلی کارکنان سازمان، رابطه‌ی منفی دارد که با افزایش سطح یادگیری و آموزش کارکنان تأثیر فشارزاهای شغلی را کاهش داده و در نتیجه بی‌انگیزشی شغلی کارکنان را کاهش می‌دهد. نهایتاً از نتیجه مطالعه صورت‌گرفته می‌توان دریافت، فشارزاهای شغلی؛ تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضاهای شغلی که از عوامل مؤثر ایجاد استرس و اضطراب بین کارکنان در سازمان‌ها بوده و با بی‌انگیزگی شغلی رابطه مثبت معنی‌داری را ایجاد می‌کنند در گروه‌های دارای جهت‌گیری یادگیری، فشارهای شغلی بسیار پایین‌تری را نسبت به گروه‌های فاقد جهت‌گیری یادگیری دریافت می‌کنند.

کلیدواژه‌گان: فشارزاهای شغلی، بی‌انگیزشی شغلی، جهت‌گیری یادگیری

\* نویسنده مسئول: مهدی جابری

رایانامه: [mehdijaberi1309@gmail.com](mailto:mehdijaberi1309@gmail.com)

## مقدمه

امروزه منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌آیند که درصد افزایش بهره‌وری و جلوگیری از موانع افزایش بهره‌وری از اهداف اساسی آن‌ها محسوب می‌شوند. بنابراین در راستای حفظ و نگهداری طولانی مدت این سرمایه لازم است، مطالعات عمیق و تلاش‌های مؤثری صورت پذیرد. مطالعات انجام‌شده در این حوضه به این مهم اشاره دارند که دستیابی صحیح به اهداف سازمانی زمانی امکان‌پذیر است که پرسنل و نیروی انسانی دارای انگیزه بالایی باشند. از طرفی موارد بسیاری در کاهش انگیزه کارکنان مؤثر می‌باشند که فشارزاهای شغلی از جمله آن موارد می‌باشد. از این‌رو شرایط کاری جایگاه بسیار مؤثری در زندگی افراد در سازمان را به خود اختصاص داده است (Mirhosseini et al., 2020).

Cooper & Marshall (1976) نیز بر این باورند، فشارهای که از مشاغل افراد نشأت می‌گیرند باعث عواملی منفی و مخربی چون تعارض، ابهام و گرانباری نقش شده و شرایط نامطلوب و نامناسبی را در فرایند کاری کارکنان موجب می‌شوند (Junaid et al., 2021). بنابراین، می‌توان به صراحت اشاره کرد که با افزایش هرگونه فشارزاهای شغلی، فرآیندهایی شغلی کارکنان دچار اشکال و اختلال جدی قرار گرفته و باعث ایجاد تأثیرات منفی و مخرب هم برای سازمان و هم برای شخص کارکن خواهد شد (Ayesha et al., 2022). بنابراین سازمان‌ها در تلاش هستند تا با پیش‌بینی این عوامل و تعدیل آن مانع از بوجود آمدن هزینه‌های گزاف متأثر از این شرایط شوند (Mehrayin et al., 2020). پژوهشگران علاقه‌مندی زیادی به مطالعه در مورد فشارزاهای ناشی از شغل نشان داده‌اند و با علاقه وافر به شناسایی ویژگی‌های شغلی و سازمانی که از شاخصه‌های تعیین‌کننده‌ای می‌باشند، می‌پردازند. اساساً محیط‌های کاری که دارای منابع و پتانسیل می‌باشند ناگزیر دچار فشارزاهای شغلی خواهند شد (Roel van & Marinus, 2018). (Badin and Ermanakis (1981) با ارائه الگویی اظهار داشتند که سطوح بالای ابهام و تعارض منجر به افزایش تنش شغلی می‌شود که این عوامل خود به خود باعث کاهش انگیزش کارکنان شده و کاهش انگیزش نیز مقدمات ترک شغل در کارکنان را فراهم می‌کند (Karandish et al., 2020). بنابراین وجود فشارهای ناشی از شغل می‌تواند بهره‌وری را به شدت کاهش داده و تأثیرات عمیقی در سطوح فردی، تیمی و سازمانی را موجب شود (Mousavi et al., 2020). قابل توجه می‌باشد در کشورهای نظیر ایالات متحده آمریکا سالانه مبلغی بالغ بر ۲۰۰ میلیون دلار هزینه صرف پیامدهای فشارزاهای شغلی مانند غیبت، کاهش بهره‌وری، هزینه‌های پزشکی و... از این قبیل موارد می‌شود. در انگلستان نیز هزینه‌ی غیبت‌ها و حاضر نشدن به‌موقع سرکار به دلیل وجود فشارزاهای شغلی و اختلالات روانی در حدود ۵ میلیون پوند در سال است. روندی مشابه در دیگر کشورهای صنعتی مانند استرالیا، کانادا و ژاپن نیز مشاهده شده است. البته در کشور ما با توجه به شرایط کنونی و خاص بودن اوضاع سیاسی، اقتصادی و فرهنگی معادلات، شکل متفاوتی به خود گرفته است (Zare et al., 2017). لذا پژوهش حاضر درصدد درک درستی از فشارزاهای شغلی است که اولین مرحله در جهت کاهش و پیشگیری اثرات زیانبار فشارزاهای شغلی می‌باشد (Adibi Saadi Nejad & Qasimpour, 2021). در واقع هدف پژوهش حاضر علاوه بر بررسی رابطه فشارزاهای شغلی (تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضاهای شغلی) بر بی-انگیزشی شغلی با تأثیر تعدیل‌کنندگی متغیر جهت‌گیری یادگیری است. توجه به سایر مطالعات صورت‌گرفته نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که گرایش به یادگیری را در بین افراد سازمان تقویت می‌کنند، قادرند محیط درونی و بیرونی سازمان را با هدف کشف پارادیم‌های تکنولوژیکی جدید مورد کنکاش و بررسی قرار داده و باعث نوآوری‌های زیادی در کشف بسیاری از عوامل فشارزای شغلی در سازمان‌ها شوند (Dostar et al., 2019). بنابراین می‌توان یادآور شد، یادگیری سازمانی باعث حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها شده و محیط سازمانی پر تلاطم سازمان‌ها را تعدیل خواهد کرد. لذا تصور بر این است که ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی (organizational learning) یکی از مهمترین ابزارها برای موفقیت بلندمدت مدیران در سازمان‌ها خواهد بود و روش مؤثری جهت توسعه و عملکرد بهتر کارکنان می‌باشد (Torbjørn & Trude, 2024).

برخی از فشارزاهای شغلی در زندگی کاری افراد وجود دارند که تأثیر عمیقی در انگیزش کاری کارکنان ایجاد می‌کنند مانند: تعارض کار-خانواده (work-family conflict)، تعارض بین‌فردی (interpersonal conflict)، تقاضاهای شغلی (job demands) و ... که تأثیر بسزایی در بی‌انگیزشی شغلی افراد دارند. (Kaplan et al. (1975) اعتقاد دارند دو گونه از فشارهای

شغلی می‌توانند سلامت شغلی و روانی افراد را مورد تهدید قرار دهند، اولین دسته شامل الزاماتی است که فرد ممکن است قادر به برآورده کردن آن نباشد و دومین دسته عدم وجود مواد کافی و مؤثر جهت پیروزی و کامروایی نیازهای شخصی افراد می‌باشد (Alipour et al., 2021). قابل توجه است این‌گونه فشارزاهای ناشی از شغل با نام الگوی برازش شخص-محیط (Person-environment fit model) در پژوهش‌های گذشته مورد بررسی قرار گرفته است (Kazemi & Salehi, 2020). قابل توجه است عدم برازش به هر شکلی که باشد، سلامتی و موفقیت شغلی کارکنان را مورد تهدید قرار می‌دهد (Yousefi Afarashte, 2022). McGrath (1976) شش دسته فشارزاهای شغلی را در محیط کار مشخص کرده است؛ فشارهای مربوط به خود شغل، فشارهای مربوط به نقش، فشارهای مربوط به مجموعه‌های رفتاری، فشارهای که از محیط فیزیکی نشات می‌گیرند، فشارهای که منشا آن محیط اجتماعی است و بالاخره فشارهای که از درون شخص نشات می‌گیرند (De Graaf, 2017). بنابراین می‌توان تعارض کار-خانواده و تعارض بین‌فردی را جز دسته فشارزاهای مربوط به نقش و تقاضاهای شغلی را مربوط به دسته فشارزاهای شغلی به‌شمار آورد که باعث واکنش‌های روانی، جسمی و رفتاری مختلفی مانند فرسودگی عاطفی، افسردگی، بیماری‌های روان‌تنی و کاهش انگیزش شغلی می‌شوند که تمامی این عوامل در نهایت می‌تواند به غیبت، ترک‌شغل و ناتوانی در انجام کارها بینجامد (Shir Tahari et al., 2020).

قابل توجه است، تعارض کار-خانواده به جهت اندازه‌گیری تداخل کار در خانواده و خانواده در کار بر مبنای زمان-ماده (Time-matter) و تنش-ماده (Stress-material) که در جهت اندازه‌گیری تداخل خانواده در کار بر مبنای تداخل رفتاری مورد بررسی قرار می‌گیرد (Brati & Bagherikian, 2019). تعارض بین‌فردی نیز در خصوص چگونگی تعاملات کارکنان در محیط کار و به میزان جر و بحث‌ها و ارتباطات نادرست آن‌ها می‌پردازد (Hosni, 2016). تقاضاهای شغلی نیز به اندازه‌گیری در سه حوضه‌ی ابهام، تعارض و گرانباری نقش می‌پردازد (Zarei Mahmoudabadi & Shafei, 2018; Arizi Samani, 2020). از این‌رو باید توجه داشت، تمامی عکس‌العمل‌هایی که کارکنان یک سازمان به فشارهای ناشی از شغل شان دارند شامل ویژگی‌های شخصی، تیمی، سازمانی و موقعیتی و یا عوامل و متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای چون یادگیری، سن، سابقه کاری، ارتباطات گروهی، خدمات پزشکی، استقلال کاری و... بستگی دارد (Akbari et al., 2018). طبق یافته‌های پژوهش حاضر غیب، ترک‌شغل و کاهش عملکرد از جمله پیامدهای رفتاری مهم فشارزاهای شغلی چون تعارض کار-خانواده، تعارض فردی، تقاضاهای شغلی و ... می‌باشد. بسیاری از پژوهش‌های که در آن‌ها عملکرد پایین به‌عنوان پیامد فشارزا در نظر گرفته شده‌اند، نشان می‌دهند با افزایش فشارزاهای شغلی، عملکرد شغلی نیز کاهش پیدا خواهد کرد (Mirzai et al., 2021).

شواهد نسبتاً نیرومندی وجود دارد که نشان می‌دهد فشارزاهای محیط کار بر سلامت جسمی کارکنان نیز تأثیر سوء دارند (Junaid et al., 2021). Pope et al. (1993) نشان دادند که فشارزاهای محیط کار سبب بروز بیماری‌های قلبی-عروقی به‌ویژه در مردان می‌شوند (Fallah Shayan et al., 2022). مطالعاتی نیز در رابطه با پیامدهای فیزیکی و فیزیولوژیکی فشارزاهای شغلی در دهه‌های اخیر انجام گرفته که از میان شایع‌ترین اثرهای فیزیولوژیکی فشارزاهای شغلی می‌توان به فشار خون بالا، مشکلات گوارشی، مشکلات قلب-عروقی و افزایش ضربان قلبی اشاره کرد (Zare et al., 2017). همچنین نتایج این پژوهش رابطه‌ی مثبتی بین تجربه فشارهای ناشی از شغل با پیامدهای فیزیولوژیک گزارش می‌کند (Koc & Akkoyunlu, 2017). از آنجایی که سطح فشارزاهای شغلی طی دهه‌های اخیر مدام رو به افزایش است، می‌بایست پیش‌بینی و پیشگیری جدی برای کاهش خطرات تهدیدکننده این فشارزاهای به عمل آورد و تلاش قابل ملاحظه‌ای در این زمینه اعمال کرد که از ضرورت‌های اصلاح و افزایش بهره‌وری فرآیندهای سازمانی است. چنین تلاش‌هایی می‌توانند از طریق ارزیابی و پایش محیط کار، شناسایی مشکلات و تدوین مداخلات نیز انجام گیرد، چراکه افراد روش‌های مقابله‌ای متفاوتی با فشارزاهای و سایر عوامل شخصی و محیطی در مواجهه با فشارزاهای اتخاذ می‌نمایند که ممکن است انتخاب‌هایشان باعث بروز و ظهور رفتارهای مخرب از سوی کارکنان را موجب شود. از جمله راهبردهایی که برای کاهش این دغدغه‌ی سازمانی تجویز می‌شود، جهت‌گیری یادگیری است که به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده‌ای که یک متغیر هموارکننده فشارزاهای شغلی و بی‌انگیزشی است، انتخاب شده و مورد بحث و مطالعه قرار می‌گیرد. در سال‌های اخیر، پژوهش‌هایی که در زمینه شناسایی علل و پیامدهای

فشارهای ناشی از شغل انجام گرفته اکثر در رابطه با فشارهای مربوط به نقش می‌باشد. ابهام و تعارض نقش که اغلب با عنوان فشارهای مربوط به نقش از آنان یاد می‌شود، بیشترین تعداد پژوهش‌ها در زمینه‌ی فشارها را به خود اختصاص داده است. البته با توجه به پیامدها و مشکلاتی که بروز فشارزاهای ناشی از شغل در پی دارد و با علم به اینکه برخی متغیرها و مداخله‌های سازمانی می‌توانند رابطه فشارزاهای شغلی را با پیامدهای رفتاری، نگرشی و سازمانی تعدیل نماید از جهت‌گیری یادگیری به‌عنوان تعدیل‌کننده فشارزاهای شغلی در این پژوهش استفاده شده است.

برخی از تحقیقات همسو نیز اشاره داشته‌اند؛ فشارزاهای شغلی با بی‌انگیزشی شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند (Karandish et al., 2020). Lambert & Hogan (2010) به بررسی روابط بین تعارض کار و خانواده و استرس شغلی با فرسودگی شغلی در یک زندان امنیتی پرداختند که نشان از این داشت، بین متغیری چون تعارض کار-خانواده و فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Verheyen & Guerry, 2018). Friedman et al. (2000) به این نتایج رسیدند که تعارضات بین‌فردی در محیط کار به‌طور جدی با سطح استرس رابطه معنی‌داری را ایجاد کرده است (Jafari Nadushan et al., 2019). البته Quira et al. (2005) حمایت و پشتیبانی‌های نظری و پژوهشی لازم را برای این امر فراهم آورده‌اند (Raub et al., 2021). Skodal et al. (2013) اشاره داشتند؛ یادگیری اهمیت بالایی در تعامل و مشارکت کارکنان سازمانی دارا می‌باشند (Martin, 2022). چراکه با ایجاد جوی اثر بخش یادگیری و درک مشترک از محتوای یک فعالیت را برای کارکنان فراهم کرده و فرصت مشارکت برای انجام آن فعالیت و همچنین ایجاد یک زمینه مناسب برای بحث و تعامل درباره آن را فراهم می‌آورد (Rahimi Pardanajani & Amir, 2021). همچنین Wang and Ellinger (2008) به بررسی یادگیری سازمانی و عملکرد نوآورانه پرداختند که این پژوهش نشان داد؛ یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد سازمانی کارکنان در حوضه نوآوری فردی و سازمانی ایجاد می‌کند (Jean Paul et al., 2017). قابل توجه است پژوهشی که متغیرهای این پژوهش را با تعدیل‌کنندگی جهت‌گیری یادگیری به‌طور کامل مورد مطالعه قرار دهد وجود ندارد. از این‌رو پژوهش حاضر به بررسی تأثیر این متغیرها بر بی‌انگیزشی با نقش متغیر تعدیل‌کننده‌ای می‌پردازد و اشاره دارد که افراد دارای توانایی جهت‌گیری یادگیری در مواجهه با فشارزاهای مختلف شغلی بهترین عملکرد را از خود نشان می‌دهند (Kazemi et al., 2017). در همین راستا، پژوهش حاضر با بررسی اثرات روان‌شناختی و رفتاری فشارزاهای شغلی تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضای شغلی درصد کشف رابطه این متغیرها با بی‌انگیزشی شغلی می‌باشد. از طرفی این مطالعه نشان می‌دهند که توانایی تعدیل‌کنندگی جهت‌گیری یادگیری نقش مهمی در بهبود عملکرد و یادگیری کارکنان داشته و باعث می‌شود افراد بهتر با تعارض‌ها و فشارهای شغلی خود کنار بیایند.

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان کارخانه فولاد کاویان اهواز به تعداد ۸۰۰ نفر پرسنل صفی و ستادی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه آماری این تحقیق شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان از این شرکت صنعتی در استان خوزستان انتخاب شدند.

## ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر از پرسش‌نامه‌های زیر جهت اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق استفاده می‌شود؛

پرسش‌نامه تعارض کار-خانواده (Work-Family Conflict Questionnaire): این پرسش‌نامه توسط Carlson et al. (2000)

طراحی و تدوین شده است که دارای ۱۸ گویه‌ی چندبعدی می‌باشد. ماده‌های این پرسش‌نامه هجده ماده‌ای به شش مقوله

سه ماده‌ای تقسیم می‌شوند که سه ماده اول مبتنی بر زمان، سه ماده دوم مبتنی بر زمان، سه ماده سوم بر مبنای توان فرسایی، سه ماده چهارم مبتنی بر توان فرسایی، سه ماده پنجم مبتنی بر رفتار و سه ماده ششم مبتنی بر رفتار را می‌سنجند. دامنه‌ی پاسخ‌ها از گزینه‌ی ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) که با استفاده از مقیاس لیکرت ترتیب یافته است و نمره بالا نشان‌دهنده‌ی تعارض کار-خانواده بالا می‌باشد. حداقل نمره در این پرسش‌نامه ۱۸ و حداکثر ۹۰ می‌باشد. Carlson et al. (2000) روایی این پرسش‌نامه را در پژوهشی ۰/۷۱ گزارش کرده‌اند. Carlson et al. (2000) برای این آزمون میزان پایایی آلفای کرونباخ را بین ۰/۷۸ تا ۰/۸۷ را گزارش کردند. همچنین Motesharei (2011) در پژوهش خود، ضریب آلفای ۰/۹۱ برای این پرسش‌نامه گزارش کرده است.

**پرسش‌نامه تعارض بین‌فردی (Interpersonal Conflict Questionnaire):** این پرسش‌نامه توسط Spector & Jex (1998) طراحی و تدوین شده است. مقیاس تعارض بین‌فردی که ۴ ماده دارد در مورد چگونگی تعاملات به‌خصوص در مورد میزان جر و بحث‌ها و ارتباط زشت و زننده کارکنان در محیط کار می‌پردازد. در این مقیاس آزمودنی باید میزان تعارض خود را با همکاران روی یک طیف پنج درجه‌ای از کمتر از یک بار در ماه یا هرگز تا چندین بار در روز یا همیشه مشخص کند. دامنه‌ی کلیه نمره‌هایی که آزمودنی‌ها می‌توانند در این مقیاس کسب کنند از ۴ تا ۲۰ متغیر است. Spector & Jex (1998) روایی این پرسش‌نامه را در پژوهشی ۰/۷۳ گزارش کرده‌اند. Spector & Jex (1998) برای این آزمون میزان پایایی آلفای کرونباخ را بین ۰/۷۷ تا ۰/۸۶ را گزارش کردند.

**پرسش‌نامه تقاضاهای شغلی (Questionnaire of Job Demands):** این پرسش‌نامه توسط Babakus et al. (2009) طراحی و تدوین شده است که برای اندازه‌گیری آن از ۹ سوال که برای سه حوزه‌ی ابهام، تعارض و گرانباری نقش (هر یک دارای سه سوال) با مقیاس پاسخ گویی ۵ درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) تهیه و اجرا می‌شود. حداقل نمره در این پرسش‌نامه ۹ و حداکثر نمره ۴۵ می‌باشد. Babakus et al. (2009) روایی این پرسش‌نامه را که از روایی محتوایی و سازه‌ای تشکیل شده است در پژوهشی ۰/۷۵ گزارش کرده‌اند. Babakus et al. (2009) برای این آزمون میزان پایایی آلفای کرونباخ را بین ۰/۷۶ تا ۰/۸۴ را گزارش کردند.

**پرسش‌نامه‌ی انگیزش شغلی (Career Motivation Questionnaire):** این پرسش‌نامه‌ی توسط Bliss (1994) طراحی و تدوین شده است که دارای ۱۸ ماده در ۶ بعد می‌باشد. در این مقیاس آزمودنی‌ها میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات براساس مقیاس ۷ درجه‌ای لیکرت از ۱ (هرگز) تا ۷ (دقیقاً) بیان کردند. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۰ به‌دست آورده است.

**پرسش‌نامه جهت‌گیری هدف یادگیری (Learning Orientation Questionnaire):** این پرسش‌نامه توسط Midgley et al. (1998) طراحی و تدوین شده است که شامل ۱۸ گویه بسته پاسخ براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد و از سه بعد جهت‌گیری‌های هدفی تبحری، جهت‌گیری‌های هدفی عملکردی-رویکردی، جهت‌گیری‌های هدفی عملکردی-اجتنابی تشکیل شده است، این پرسش‌نامه توسط Baderlo (2013) اعتباریابی شده است. Midgley et al. (1998) همسانی درونی این پرسش‌نامه را با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار دادند که برای خرده‌مقیاس اهداف تبحری برابر با ۰/۸۱، برای خرده‌مقیاس اهداف رویکردی عملکردی برابر با ۰/۸۴ و برای خرده‌مقیاس اهداف اجتنابی عملکردی برابر با ۰/۸۳ گزارش کرده‌اند. در مطالعه Baderlo (2013) برای بدست آوردن روایی پرسش‌نامه از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین و کارشناسان استفاده شده است. Midgley et al. (1998) اعتبار خرده‌آزمون‌های جهت‌گیری‌های هدفی تبحری، عملکردی رویکردی و عملکردی اجتنابی پرسش‌نامه مزبور بر حسب آلفای کرونباخ بین (۰/۷۰) تا (۰/۸۴) گزارش شده است. پایایی پرسش‌نامه در پژوهش Baderlo (2013) براساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ محاسبه شد.

## یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش به صورت یافته‌های مرتبط با فرضیه‌ها و به شکل توصیفی تدوین شده است. یافته‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی است که بین متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

Table .1 Mean, standard deviation and correlation coefficients of the variables of the present study

No	Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1	Work-family conflict	51.16	1	-				
2	Interpersonal conflict	9.75	3.37	0.45**	-			
3	Job demands	25.69	6.18	0.59**	0.70**	-		
4	Learning orientation	24.08	4.05	-0.26**	0.09	-0.21**	-	
5	Lack of job motivation	69.4	14.46	0.59**	0.43**	0.44**	-0.44**	-

همان‌گونه که مندرجات جدول ۱ نشان می‌دهند، ضرایب همبستگی ساده میان متغیرهای مستقل (تعارض کار- خانواده، تعارض بین فردی و تقاضاهای شغلی) و متغیر تعدیل‌کننده (جهت‌گیری یادگیری) با متغیر ملاک (بی‌انگیزگی شغلی) در سطح  $p < 0/001$  معنی‌دار می‌باشند.

Table .2 The results of hierarchical regression analysis for the interactive effect of work-family conflict with learning orientation in predicting job demotivation

Predictor variables	Lack of job motivation		
	Step one	Step two	Step three
	B	B	B
Work-family conflict	0.60**	0.51**	0.51**
Learning orientation	-	-0.32**	-0.35**
Work-family conflict × learning orientation	-	-	0.15*
R	0.59	0.67	0.68
R <sup>2</sup>	0.35**	0.45**	0.47*
ΔR <sup>2</sup>	-	0.09**	0.02*
Sig	P < 0.05	P < 0.05	P < 0.05

براساس نتایج جدول ۲ متغیر تعارض کار-خانواده که در گام اول وارد شده رابطه مثبت و معنی‌داری با بی‌انگیزگی شغلی دارد ( $\beta = 0/60, p < 0/001$ ). در گام دوم نیز جهت‌گیری یادگیری رابطه منفی معنی‌داری را با بی‌انگیزگی شغلی نشان می‌دهد ( $\beta = -0/32, p < 0/001$ ). در گام سوم نیز تعامل متغیر مستقل (تعارض کار-خانواده) با متغیر تعدیل‌کننده (جهت‌گیری یادگیری) در پیش‌بینی بی‌انگیزگی شغلی رابطه معنی‌دار دارد ( $\beta = 0/15, p < 0/001$ ). مندرجات دو ردیف آخر جدول ۲ در ارتباط با  $R^2$  (نسبت تغییرات متغیر وابسته را که می‌تواند به متغیر مستقل نسبت داده شود، اندازه‌گیری می‌کند. به عبارتی  $R^2$  به‌عنوان یک معیار برای نشان دادن تطابق مدل با داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و نشان دهنده مقدار ویژه‌ای از متغیر وابسته است که توسط مدل توضیح داده می‌شود) و  $\Delta R^2$  مقدار رابطه میان متغیرهای مستقل با وابسته را نشان می‌دهد که توسط اضافه کردن یک متغیر جدید به مدل بررسی می‌شود. در واقع، مقدار  $\Delta R^2$  به‌عنوان افزایش و یا کاهش دهنده در پیش‌بینی‌های مدل توسط متغیرهای مستقل نشان داده می‌شود) هر مرحله ضریب تشخیص  $R^2$  محاسبه شده و تغییرات آن  $\Delta R^2$  با توجه به میزان ضریب تشخیص در مرحله پیشین مشخص می‌شود و نشانگر آن است که تعارض کار-خانواده  $0/33$  درصد واریانس بی‌انگیزگی شغلی را تبیین کرده است. در گام دوم هنگامی که متغیر تعدیل‌کننده جهت‌گیری یادگیری اضافه شد، بی‌انگیزگی شغلی و جهت‌گیری یادگیری در کنار هم  $0/45$  درصد



واریانس بی‌انگیزشی شغلی را تبیین می‌کند. در این حالت واریانس انحصاری افزوده برای بی‌انگیزشی شغلی ۰/۰۹۸ درصد بود. افزودن تعامل تعارض کار-خانواده و جهت‌گیری یادگیری به معادله رگرسیون در گام سوم به تبیین ۰/۴۷ درصد واریانس بی‌انگیزشی با ۰/۲۱ درصد واریانس انحصاری افزوده منجر شد. تعامل معنی‌دار یاد شده نشان می‌دهد که رابطه تعارض کار-خانواده با بی‌انگیزشی شغلی در سطوح بالا و پایین جهت‌گیری یادگیری با یکدیگر متفاوت است. نمودار ۲ نحوه‌ی تعامل تعارض کار-خانواده را با جهت‌گیری یادگیری در ارتباط با بی‌انگیزشی شغلی نشان می‌دهد. همچنین نمودار ۲ نشان می‌دهد، تعارض کار-خانواده در افرادی که جهت‌گیری یادگیری پایین‌تری دارند، رابطه نیرومندی با بی‌انگیزشی شغلی دارند تا افرادی که جهت‌گیری یادگیری بالا. این انگاره تعامل نقش تعدیل‌کننده جهت‌گیری یادگیری را در رابطه بین تعارض کار-خانواده و بی‌انگیزشی مورد حمایت قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین تعارض کار-خانواده با بی‌انگیزشی شغلی برای افراد دارای جهت‌گیری یادگیری پایین نیرومندتر است.

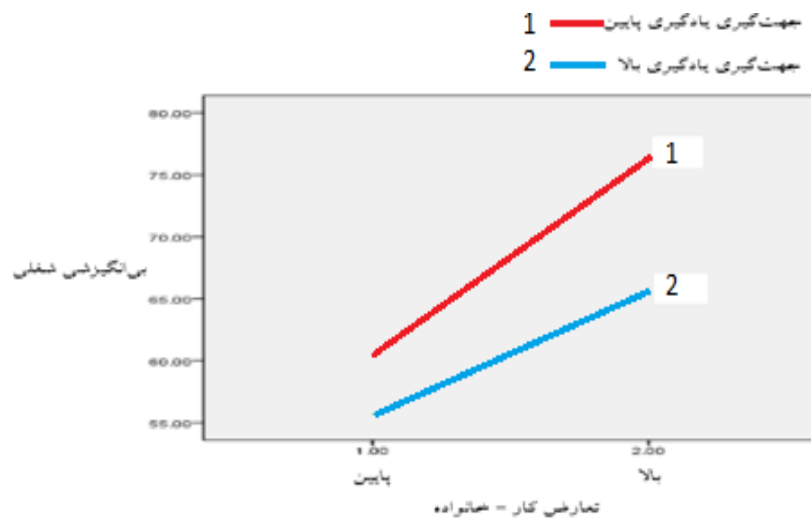
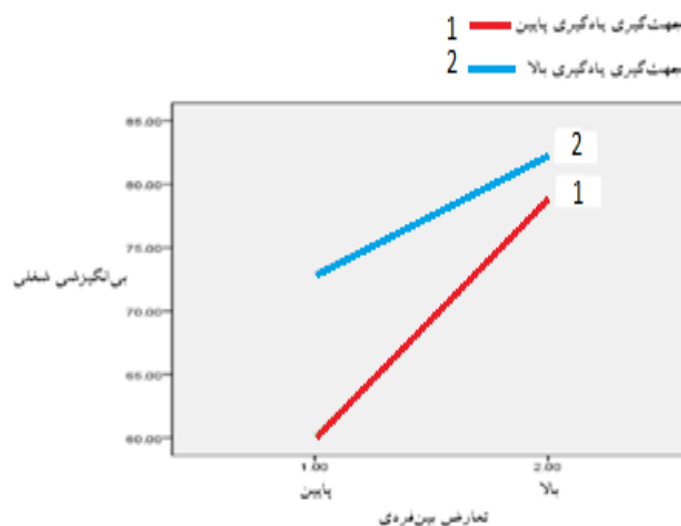


Table. 3 The results of hierarchical regression analysis for the interactive effect of interpersonal conflict with learning orientation in predicting job demotivation

Predictor variables	Lack of job motivation		
	Step one	Step two	Step three
	B	B	B
Interpersonal conflict	0.43**	0.4**	0.34**
Learning orientation	-	-0.41**	-0.42**
Interpersonal conflict × learning orientation	-	-	0.16**
R	0.43	0.59	0.61
R <sup>2</sup>	0.19**	0.35**	0.38**
ΔR <sup>2</sup>	-	0.16**	0.03**
Sig	P < 0.05	P < 0.05	P < 0.05

براساس نتایج جدول ۳ متغیر تعارض بین‌فردی که در گام اول وارد شد رابطه مثبت معنی‌داری با بی‌انگیزشی شغلی دارد ( $p < 0.001, \beta = 0.43$ ). در گام دوم نیز جهت‌گیری یادگیری رابطه منفی معنی‌داری را با بی‌انگیزشی نشان می‌دهد ( $p < 0.001, \beta = -0.41$ ). در گام سوم تعامل متغیر مستقل (تعارض بین‌فردی) با متغیر تعدیل‌کننده (جهت‌گیری یادگیری) در پیش‌بینی بی‌انگیزشی شغلی معنی‌دار است ( $p < 0.001, \beta = 0.16$ ). مندرجات دو ردیف آخر

جدول ۳ در ارتباط  $R^2$  و  $\Delta R^2$  حاکی از آن است که تعارض بین فردی ۰.۱۹ درصد واریانس بی‌انگیزشی‌شغلی را تبیین می‌کند. در گام دوم هنگامی که متغیر تعدیل‌کننده جهت‌گیری یادگیری اضافه شد، تعارض بین فردی و جهت‌گیری یادگیری در کنار هم ۰/۳۵ درصد واریانس بی‌انگیزشی‌شغلی را تبیین می‌کند. در این حالت واریانس انحصاری افزوده برای بی‌انگیزشی‌شغلی ۰/۱۶ درصد بود. افزودن تعامل تعارض بین فردی و جهت‌گیری یادگیری به معادله رگرسیون در گام سوم به تبیین ۰/۳۸ درصد واریانس بی‌انگیزشی‌شغلی با ۰/۰۲۵ درصد واریانس انحصاری افزوده منجر شد. تعامل معنی‌دار یاد شده نشان می‌دهد که رابطه‌ی تعارض بین فردی با بی‌انگیزشی‌شغلی در سطوح پایین و بالای جهت‌گیری یادگیری با یکدیگر متفاوت است. نمودار ۳- نیز تعامل تعارض بین فردی را با جهت‌گیری یادگیری در ارتباط با بی‌انگیزشی‌شغلی نشان می‌دهد. تعارض بین فردی در افراد که جهت‌گیری یادگیری پایین دارند رابطه‌ی نیرومندتری با بی‌انگیزشی‌شغلی دارد تا افرادی که جهت‌گیری یادگیری بالاتری دارند. این انگاره تعامل نقش تعدیل‌کننده جهت‌گیری یادگیری را در رابطه‌ی بین تعارض بین فردی و بی‌انگیزشی‌شغلی مورد حمایت قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین تقاضا شغلی با بی‌انگیزشی‌شغلی برای افراد دارای جهت‌گیری یادگیری پایین نیرومندتر است.

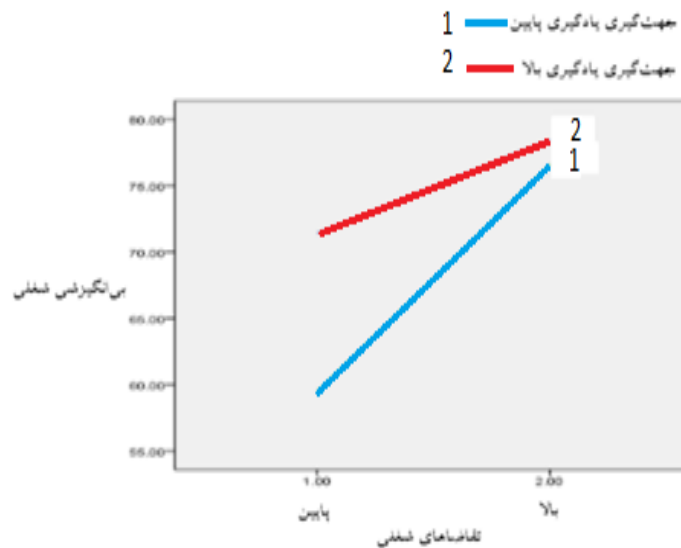


**Table 4** The results of hierarchical regression analysis for the interactive effect of job demands with learning orientation in predicting job demotivation

Predictor variables	Lack of job motivation		
	Step one B	Step two B	Step three B
Job demands	0.44**	0.36**	0.41**
Learning orientation	-	-0.363**	-0.35**
Job demands × learning orientation	-	-	0.29**
R	0.43	0.56	0.60
$R^2$	0.19**	0.32**	0.36**
$\Delta R^2$		0.13**	0.04**
Sig	P < 0/05	P < 0/05	P < 0/05

براساس نتایج جدول ۴ متغیر تقاضاهای شغلی که در گام اول وارد شد رابطه مثبت معنی‌داری با بی‌انگیزشی‌شغلی دارد ( $p < 0/001, \beta = 0/44$ ). در گام دوم نیز جهت‌گیری یادگیری رابطه منفی معنی‌داری را با بی‌انگیزشی‌شغلی نشان می‌دهد

( $p < 0.001, \beta = -0.37$ ). در گام سوم تعامل متغیر مستقل (تقاضاهای شغلی) با متغیر تعدیل‌کننده (جهت‌گیری یادگیری) در پیش‌بینی بی‌انگیزشی شغلی معنی‌دار است ( $p < 0.001, \beta = 0.20$ ). مندرجات دو ردیف آخر جدول ۳ در ارتباط  $R^2$  و  $\Delta R^2$  حاکی از آن است که تقاضاهای شغلی ۰/۱۹ درصد واریانس بی‌انگیزشی شغلی را تبیین می‌کند. در گام دوم هنگامی که متغیر تعدیل‌کننده جهت‌گیری یادگیری اضافه شد، تقاضاهای شغلی و جهت‌گیری یادگیری در کنار هم ۰/۳۲ درصد واریانس بی‌انگیزشی شغلی را تبیین می‌کند. در این حالت واریانس انحصاری افزوده برای بی‌انگیزشی شغلی ۰/۱۳ درصد بود. افزودن تعامل تعارض بین فردی و جهت‌گیری یادگیری به معادله رگرسیون در گام سوم به تبیین ۰/۳۶ درصد واریانس بی‌انگیزشی شغلی با ۰/۳۸ درصد واریانس انحصاری افزوده منجر شد. تعامل معنی‌دار یاد شده نشان می‌دهد که رابطه‌ی تقاضاهای شغلی با بی‌انگیزشی شغلی در سطوح پایین و بالای جهت‌گیری یادگیری با یکدیگر متفاوت است. نمودار ۳ تعامل تعارض بین فردی را با جهت‌گیری یادگیری در ارتباط با بی‌انگیزشی شغلی نشان می‌دهد. نمودار ۴ نشان می‌دهد که تقاضاهای شغلی در افراد که جهت‌گیری یادگیری پایین دارند رابطه‌ی نیرومندتری با بی‌انگیزشی شغلی دارد تا افرادی که جهت‌گیری یادگیری بالاتری دارند. این انگاره تعامل نقش تعدیل‌کننده جهت‌گیری یادگیری را در رابطه‌ی بین تقاضاهای شغلی و بی‌انگیزشی شغلی مورد حمایت قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین تعارض بین فردی با بی‌انگیزشی شغلی برای افراد دارای جهت‌گیری یادگیری پایین نیرومندتر است.



## بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های کنونی فشارزاهای شغلی و بی‌انگیزشی از جمله عوامل مهم و تأثیرگذار بر عملکرد و رضایت شغلی افراد می‌باشند. لذا این فشارزاهای می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم باعث افزایش استرس و کاهش عملکرد شغلی و انگیزه کاری کارکنان شوند. از طرفی بی‌انگیزشی شغلی می‌تواند احساس عدم مشارکت و عدم تعهد در افراد به وجود آورده و باعث کاهش بهره‌وری و افزایش نرخ رفت‌وآمد کارکنان شود. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه‌ی بین فشارزاهای شغلی (تعارض کار-خانواده، تعارض بین فردی و تقاضاهای شغلی) بر بی‌انگیزشی شغلی با تأثیر تعدیل‌کنندگی جهت‌گیری یادگیری مورد مطالعه قرار گرفته است. لذا دست آوردهای این پژوهش نشان از این دارد که فشارزاهای شغلی با بی‌انگیزشی شغلی رابطه‌ی مثبتی داشته و این رابطه در گروه‌های فاقد جهت‌گیری یادگیری، بالاتر از گروه‌های دارای جهت‌گیری یادگیری است.

و به العکس. یکی از اهداف اصلی این پژوهش تبیین فرضیه‌ی تأثیر تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضای شغلی با بی‌انگیزشی شغلی است. بنابراین سایر مطالعات هم‌سو نشان داده‌اند، فشارزاهای شغلی تأثیر مستقیمی بر بی‌انگیزشی شغلی دارند؛ این نتایج با یافته‌های مطالعات (Pradifita & Subudi, 2019)؛ (Droudi et al., 2020)؛ (Koloni & Ariezi, 2016) مطابقت دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نیز به این امر اشاره دارد که تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضاهای شغلی از دلایل اصلی کاهش انگیزه و انرژی کاری در افراد بوده و باعث کاهش احساس رضایت شغلی، افزایش خستگی و استرس در کارکنان می‌باشد. همچنین فشارزاهای شغلی تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضاهای شغلی بر اتفاقات ناگوار در سطح سازمان تأثیرگذار بوده و مدیران سازمانی باید در صدد کشف و ارائه راهکارهایی برای حل و فصل این مشکلات باشند. فرضیه دوم پژوهشی نیز اشاره به این موضوع دارد که جهت‌گیری یادگیری رابطه‌ی بین تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضای شغلی با بی‌انگیزشی شغلی را تعدیل می‌کند. به این معنی که فرد باید با جهت‌گیری یادگیری به دنبال آموزش، پیشرفت و ارتقاء مهارت‌های خود باشد. چرا که این روند می‌تواند فرد را برای کنار گذاشتن اثرات منفی فشارزاهای شغلی هدایت کرده و به بهبود کارکرد شغلی و افزایش انگیزه و رضایت شغلی آنان کمک قابل توجهی داشته باشد. این پژوهش با توجه به یافته‌های خود و دیگر تحقیقات بر این باور است که اثر تعدیل‌کنندگی جهت‌گیری یادگیری می‌تواند نقش مهمی در مداخله و کاهش اثرات منفی فشارزاهای شغلی داشته باشد. البته این نتایج نیز با یافته‌های مطالعاتی چون (Makoto, 2018)؛ (Lin et al., 2018)؛ (Barani et al., 2022) مطابقت دارد. از نتایج این یافته‌ها می‌توان به این نکته اشاره کرد، در صورتی که توسعه جهت‌گیری یادگیری در سازمان‌ها با ارائه برنامه‌های آموزشی و پشتیبانی به درستی صورت گیرد، کاهش بی‌انگیزشی شغلی ناشی از فشارزاهای شغلی نیز به‌صورت چشم‌گیری افزایش پیدا می‌کند. بنابراین رویکرد تعدیل‌گری جهت‌گیری یادگیری می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی شغلی افراد و افزایش انگیزه کاری آنان که در نتیجه ارتقاء جهت‌گیری یادگیری است، کمک قابل توجهی کند (Seung et al., 2023). لذا پژوهش حاضر مؤید این نکته است که با وجود فشارزاهای شغلی چون، تعارض کار-خانواده، تعارض بین‌فردی و تقاضاهای شغلی اعمال جهت‌گیری یادگیری به‌عنوان تعدیل‌گر، می‌تواند باعث کاهش چشم‌گیر تأثیر فشارزاهای شغلی شده و بی‌انگیزشی شغلی کارکنان را به نوعی کنترل کند. لذا این گونه تدابیر اصولاً باید از طریق مدیران سازمانی شناسایی، تدوین و اجرا شود. بنابراین طبق نتایج به‌دست آمده از این مطالعه، توصیه می‌شود از تعدیل‌کنندگی جهت‌گیری یادگیری به‌عنوان یک راه‌حل مؤثر برای مدیریت بی‌انگیزشی شغلی ناشی از فشارزاهای شغلی استفاده شود. چراکه هر سازمانی با ایجاد یک محیط کار آموزشی درست و اعمال پشتیبانی صحیح می‌تواند روند یادگیری کارکنان در مواجهه با فشارزاهای شغلی و بهبود مشکلات انگیزشی شغلی کارکنان بهبود بخشیده و باعث افزایش عملکرد و رضایت شغلی افراد شود. همچنین ایجاد فضای مناسب برای بحث و گفتگو و ایجاد فضا و فرصت تصمیم‌گیری در مورد نحوه آموزش‌ها و روند یادگیری نیز به کارکنان کمک خواهد کرد تا با انگیزه بیشتری به تعدیل اثر فشارزاهای هم‌گماشته و به بهبود روند کار خود بپردازند. از طرفی ارائه ابزارها و روش‌های یادگیری در مواجهه با فشارزاهای شغلی می‌تواند برای مدیریت بهتر زمان و البته انجام درست وظایف کمک قابل توجهی انجام دهد. درنهایت ادامه این روند می‌تواند باعث افزایش اعتماد به نفس و حس ارزشمندی در کارکنان حین انجام وظایف‌شان شده و به روند کاهش فشارزاهای کمک زیادی داشته باشد (Barello et al., 2020). بنابراین برای مواجهه با مشکلات ناشی از فشارزاهای شغلی بهتر است به راهکارهایی ذیل توجه ویژه‌ای شود تا به بهبود انگیزش شغلی کارکنان در محیط کار کمک شایانی صورت پذیرد. برخی از این موارد عبارت‌اند از:

**الف) راهکار سازمانی:** آموزش راهکاری اساسی و پیشگیرانه است که به‌عنوان یک تعدیل‌گر اساسی عمل کرده و در رفع تمامی مشکلات شغلی و سازمانی مؤثر می‌باشد. لذا از جمله‌ی آموزش‌های سازمانی که می‌توانند باعث جلوگیری و رفع تأثیر فشارزاهای شغلی باشند شامل؛ تغییر در خطومشی‌های آموزشی سازمان به‌خصوص آموزش اعضای تأثیرگذار سازمان،

تغییر و تصحیح حیطه‌ی شغلی کارکنان متناسب با توانایی و نقش شغلی ایشان، بهبود شرایط و محیط کاری پرسنل، تجدید نظر در نوع و سبک مدیریت سازمان و ... می‌باشد.

**ب) راهکار شخصی:** راهکارهای شخصی نیز به اندازه راهکارهایی سازمانی می‌تواند به صورت مؤثری به عنوان تعدیل‌کننده فشارزاهای شغلی عمل کرده و باعث افزایش روند یادگیری کارکنان در برابر فشارزاهای شغلی شود. راهکارهایی چون؛ تغییر و اصلاح رفتار کارکنان در تیم‌های کاری، کسب حمایت‌های خانوادگی و اجتماعی مانند عضویت در انجمن‌ها، صنوف و تیم‌های ورزشی و هنری و در نهایت ترک موقعیت فشارزایی که فرد را در معرض انواع اختلالات قرار می‌دهد. البته با توجه به شرایط حاکم در سازمان‌های داخلی که امکان ترک موقعیت فشارزا در محیط کار به دلیل شرایط اقتصادی را مقدور نمی‌سازد، کارکنان معمولاً با شیوه‌های دیگری برای رفع این فشارهای روانی مقابله می‌کنند، به عنوان مثال رفتارهای چون افزایش غیبت، کاهش بهره‌وری و اعمال انواع هزینه‌های سازمانی همچون ایجاد سوانح، حوادث به صورت عمد و سهو و تظاهر به بیماری از مواردی هستند که کارکنان معمولاً به جای ترک شغل اتخاذ می‌کنند (Ayesha et al., 2022). قابل ذکر است پژوهش حاضر دارای محدودیت‌های نیز می‌باشد که لازم می‌دانیم به آن‌ها اشاره‌ای داشته باشیم؛ اولین و مهمترین محدودیت پژوهش حاضر اشاره به این مسئله دارد که در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده و برخی از افراد ممکن است به دلایل خاصی از ارائه پاسخ واقعی خودداری کنند و پاسخ‌های غیرواقعی را علامت زده باشند، دومین مسئله به این نکته اشاره دارد که پژوهش حاضر به صورت مقطعی صورت پذیرفته و این روند نتیجه‌گیری درباره علیت پژوهش را با دشواری مواجه کرده است و در آخر نیز محدودیتی که اشاره به آن ضروری می‌باشد، محدودیت‌هایی چون منابع مالی، انسانی و فنی است که احتمالاً موجب اشکالات ساختاری در جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن را موجب می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌ها و تحقیق‌های بیشتری در سایر مؤسسات و کارخانه‌های صنعتی با مشاغل و بافت فرهنگی متفاوتی صورت گیرد؛ همچنین می‌توان با گنجاندن دوره آموزشی مناسب قبل از اجرای هر گونه آزمونی به کارکنان و آزمودنی‌ها این آمادگی را داده و توجیه اهمیت پژوهشی را به ایشان گوشزد کرد تا حدالمقدور به سلامت اجرای آزمون صدمه‌ای وارد نشود. البته اجرای هر آزمونی درصدی از خطا را در خود خواهد داشت، اما با یاری جستن و توجیه مسئولین و سرپرستان سازمان‌ها و ادارات می‌توان به نوعی همکاری و کمک‌های آن‌ها را در روند اجرایی آزمون‌ها دریافت کرده و از برخی کمبودهای اشاره شده مانند کمبود منابع انسانی و بودجه تا حدودی کاسته و به نوعی به سلامت پژوهش یاری رساند.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کارکنان شرکت فولاد کلوبان اهواز که در راستای این پژوهش ما را یاری رساندند، قدردانی و تشکر می‌شود.

## تضاد منافع

هیچگونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Adibi Saadi Nejad, F., & Qasimpour, A. (2021). Designing a causal model of the effect of managers' organizational silence on urban governance in Iran. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 1-21, (persian).
- Akbari, M., Ebrahimipour, M., Membini, Y., & Mirza Kazemi, M. (2018). Investigating the mediating role of emotional commitment and the moderating role of supervisor support in the relationship between job insecurity and inhibiting behaviors. *Change Management Research Paper*, 10(2), 123-148,

- (persian).
- Alipour, M., Babashahi, J., Hamidizadeh, A., & Rashund, H. (2021). Analyzing the phenomenon of employees' career decline with meta-combination approach. *Change Management Research Paper*, 13(2), 39-46, (Persian).
- Arizi Samani, H. (2020). The moderating effect of uncertainty in the work environment in the relationship between role ambiguity and physical and psychological aggression. *Journal of Psychology*, 24(2), 215-230, (persian).
- Ayesha, K., Vivek, B., & Minakshi, T. (2022). *Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction*. Kolkata: Kolkata Press Books.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Baderlo R. (2013). The role of progress goals, perfectionism and personality in the development of academic competence, Adrak Shahdeh, Payahan Namehe. Master's degree, Islamic Free School, Science and Research Unit, Semnan.
- Barani, S., Rashnavadi, Y., Nosratpanah, R., & Atashi, G. (2022). The effect of learning orientation and business model innovation on the entrepreneurial performance of start-up companies. *Innovation Management Quarterly in Defense Organizations*, 4, 87-110. (persian).
- Barello, S., Palamenghi, L., & Graffigna, G. (2020). Burnout and somatic symptoms among frontline healthcare professionals at the peak of the Italian COVID-19 pandemic. *Jornal Psychiatry Research*, 290(113), 1035-1052. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113129>
- Brati, H., & Bagherikian, A. (2019). Investigating the mediating role of work-family conflict in the relationship between consort personality traits and marital satisfaction. *Family Psychology*, 6(2), 15-28, (persian). <https://doi.org/10.29252/ijfp.6.2.15>
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. and Williams, L.J. (2000) Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- De Graaf, R. (2017). *Employee perspectives and attitudes towards demotion*. Maastricht: Maastricht University.
- Dostar, M., Babazadeh, T., & Moradi, M. (2019). Investigating the effect of learning on innovation with the moderating role of organizational inertia. *Innovation and Creativity in Human Sciences*, 9(2), 165-198, (Persian).
- Droudi, H., Abchar, B., & Hemati, E. (2020). Investigating the correlation of emotion regulation with nurses' job performance, interpersonal conflict, job stress and the moderation of vertical collectivism. *Health Promotion Management*, 9(1), 10-17. (persian).
- Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a framework for Corporate Social Responsibility (CSR). *MDPI Journal List*, 14(3), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su14031222>
- Hosni, H. (2016). The role of conflict management in creating creativity and improving the functioning of the organization. *International Conference on Economics and Human Sciences*. Athens-Greece, (Persian).
- Jafari Nadushan, R., Halwani, G., Sadri Esfahani, A., Mir Jalili, A., Nazari, M., Alimoradi, H., & Vidasadat,

- A. (2019). Studying the relationship between occupational stress and factors related to work accidents in the employees of Yazd fire department and safety services. *Tolo Health Monthly*, 18(3), 55-75. (Persian). <https://doi.org/10.18502/tbj.v18i3.1445>
- Jean Paul, I., Jesse, S. H., & Jac, F. E. (2017). *People analytics in the era of big data: changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent 1st edition*. Colorado: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119083856.ch1>
- Junaid, A., Sawira, Z., Fazli, W., & Sabir, A. (2021). Impact of role conflict and role ambiguity on job moderating effect of islamic work Ethics. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 41-50. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.895>
- Karandish, M., Mahdad, A., & Golparvar, M. (2020). The effectiveness of ontological education based on Gidden's theory on role ambiguity and conflict. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(2), 399-416. (persian).
- Kazemi, F., & Salehi, S. (2020). The mediating role of job satisfaction in the relationship between personality strengths and mental well-being. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(2), 377-402. (Persian).
- Kazemi, H., Bagheri, F., & Nasri Nasrabadi, S. (2017). Evaluating the performance of research centers using the organizational excellence model approach; A case study of the scientific policy research center of the country. *Science and Technology Policy Quarterly*, 9(4), 77-93. (persian).
- Koc, E., & Akkoyunlu Bozkurt, G. (2017). Hospitality employees' future expectations: dissatisfaction, stress, and burnout. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(4), 459-473. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305318>
- Koloni, S., & Ariezi, H. (2016). Coping styles with occupational stress and work-family conflict. *Strategic Studies in Oil And Energy Industry*, 9(33), 133-155. (persian).
- Lin, X. F., Liang, J. C., & Hu, Q. (2018). The moderating role of self-regulated learning in job characteristics and attitudes towards web-based continuing learning in the airlines workplace. *Australasian Journal of Educational Technology*, 34(1), 102-115. <https://doi.org/10.14742/ajet.3198>
- Makoto, M. (2018). Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Resaerchgate*, 48(1), 220-233. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0346>
- Martin, B. (2022). The effect of positive management practices on firm profitability—evidence from text mining. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/00218863221120827>
- Mehrayin, M., Homayounirad, M., Farahi, M., & Kazemi, M. (2020). Explaining the behavioral pattern of using the Internet in the employees of government organizations. *Change Management Research Paper*, 12(1), 49-76. (Persian).
- Midgley, C., Kaplan, A., Middleton, M., Maehr, M. L., Urdan, T., & Anderman, L. H., & Roeser, R. (1998). The development and validation of scales assessing students' achievement goal orientations. *Contemporary educational psychology*, 23(2), 113-131.
- Mirhosseini, Z., Borbour, Z., Samsami, M., Ahmadi, N., & Akhtari, Z. (2020). Challenges of daily life of marginalized women of Tehran city. *Strategic Studies of Women*, 23(89), 7-36. (Persian).
- Mirzai, Y., Mirzai, E., & Heydari Qarabalag, H. (2021). Investigating the aspects of psychological stress and its effects on the productivity of human resources in the cultural and artistic organization of Tehran Municipality. *Applied Researches in Management and Accounting*, 5(17), 105-116. (persian).

- Motesharei, MH. (2011). Test of theoretical model of Work-Family conflict in nurses of governmental Shiraz city hospitals [dissertation]. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz. (Persian)
- Mousavi, F., Nozari, V., Alam, S., & Zarghami, M. (2020). Investigating the relationship between stress and job burnout on the mental health of sports workers and youth in Tehran province. *Journal of the Faculty of Medicine*, 62(4), 1638-1648. (persian).
- Pradifta, N., & Subudi, M. (2019). Effect of work-family conflict, job stress and organizational commitment of employee performance on government employees in the dprd secretariat of bali province, indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89(5), 187-197. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-05.23>
- Rahimi Pardanjani, T., & Amir, G. (2021). The relationship between job demands and incivility in the workplace among employees of an industrial company: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of perceived organizational support. *Specialized Scientific Quarterly Journal of Occupational Medicine*, 13(1), 24-43. (persian). <https://doi.org/10.18502/tkj.v13i1.6576>
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., & Schmitt, A. (2021). New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 94(21), 185-207. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102857>
- Roel van, E., & Marinus, V. (2018). *HR Analytics: A case study on the internal employee mobility in a large multinational, tilburg university*. Tilburg: Tilburg University.
- Seung, W. Y., Seung hyun, H., & Chungil, C. (2023). People analytics human resource development—research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Stag Journals*, 23(1), 123-145. <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>
- Shir Tahari, A., Nami, A., & Ansari, M. (2020). Examining the relationship between reducing job burnout and job stress of employees. *Accounting and Management Perspective Quarterly*, 3(33), 32-61. (persian).
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367. <https://doi.org/10.1037/t07343-000>
- Torbjørn, H., & Trude, H. (2024). The role of leadership in organizational learning in multinational companies. *The Learning Organization*, 31(2), 141-162. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0101>
- Verheyen, T., & Guerry, M. (2018). *Motives for (non) practicing*. Vrije Universiteit Brussel: Employee Relations. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0024>
- Yousefi Afarashte, M. (2022). The relationship between uncertainty tolerance, trust, religious attitude and quality of life with attitude towards the covid-19 vaccination: analysis of the mediating role of health anxiety. *Journal of Health Research in Society*, 8(4), 77-90. (persian).
- Zare, A., Sepehri, S., & Roustaei, S. (2017). Organizational toxic atmosphere and intention to leave the job: Clarifying the mediating role of job stress and job burnout. *Women and society quarterly*, 8(32), 75-102.
- Zarei Mahmoudabadi, H., & Shafei, R. (2018). *Investigating the relationship between role ambiguity, role conflict, role burdensomeness and work-family conflict with job burnout among employees of Ahvaz region 4 municipality*. National conference of community empowerment in the field of humanities and management studies, Yazd-Iran. (persian)