



## The survey of the impact of learned helplessness syndrome on stagnation of the career path; Clarifying the mediating role of emotional burnout of human resources

Ali Shariatnejad<sup>1\*</sup>  | Samaneh Ghahramani<sup>2</sup> 

1. Corresponding Author, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. Email: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir)

2. Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. Email: [ghahramani.sm@fc.lu.ac.ir](mailto:ghahramani.sm@fc.lu.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 30 April 2023  
Revised 16 May 2023  
Accepted 21 May 2023  
Published online 10 May 2023

**Keywords:**  
*career stagnation,*  
*emotional burnout,*  
*learned helplessness syndrome.*

### ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of investigating the effect of learned helplessness syndrome on stagnation of the career path with the mediating role of emotional burnout of human resources. This applied research is descriptive survey and in terms of philosophy, it is a comparative research. The statistical population of the research was made up of the employees of the government organizations of Lorestan province, and considering that the size of the statistical population in this research was limited and specific, Cochran's sample calculation formula was used to determine the sample size, and based on that, the sample size was at a confidence level of 95. 0.0 equal to 384 people were determined and selected by available sampling method. The tool of data collection in this research was a standard questionnaire, and to measure its validity and reliability, three types of instrument validity were used: content validity, convergent validity, and divergent validity, and to determine the reliability of the questionnaire, two criteria, Cronbach's alpha and composite reliability coefficient, were used. .SPSS and smart pls2 software were used to test the research hypotheses. After analyzing the data, it was found that the learned helplessness syndrome causes stagnancy in the career path both directly and through the increase of emotional burnout in the organization. Therefore, as a general conclusion, it should be said that the employees of government organizations, when they get caught in the mental trap and the learned helplessness schema, they refrain from trying to perform better due to the lack of motivation and emotional and emotional burnout, and therefore they become stagnant. They become a career path.

**Cite this article:** Shariatnejad, A., Ghahramani, S. (2023). The survey of the impact of learned helplessness syndrome on stagnation of the career path; Clarifying the mediating role of emotional burnout of human resources. *Organizational Culture Management*, 21 (2), 171-189. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.353269.1008511>



© Ali Shariatnejad, Samaneh Ghahramani.

**Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.353269.1008511>



## بررسی تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی؛ تبیین نقش میانجی فرسودگی هیجانی منابع انسانی

علی شریعت‌نژاد<sup>۱\*</sup> | سمانه قهرمانی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir)  
 ۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [ghahramani.sm@fc.lu.ac.ir](mailto:ghahramani.sm@fc.lu.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> پژوهشی</p> <p><b>تاریخ‌های مقاله:</b>  <b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۲/۰۲/۱۰  <b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۲/۰۲/۲۶  <b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۲/۰۲/۳۱  <b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۲/۰۳/۲۰</p> <p><b>کلیدواژه:</b>            سکون‌زدگی مسیر شغلی،            سندروم درماندگی آموخته‌شده،            فرسودگی هیجانی.</p>	<p>پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی با نقش میانجی فرسودگی هیجانی منابع انسانی انجام شد. این پژوهش کاربردی، از نوع توصیفی-همبستگی، و از حیث فلسفه یک تحقیق قیاسی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان تشکیل دادند که با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود و مشخص بود از فرمول محاسبه نمونه کوکران نسبت به تعیین حجم نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه در سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر ۳۸۴ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه استاندارد بود؛ برای سنجش متغیر درماندگی آموخته‌شده از مدل سلیگمن (۱۹۷۵)، برای سکون‌زدگی مسیر شغلی از مدل باردویک (۱۹۸۶)، و برای فرسودگی هیجانی از مدل ملسل و جکسون (۱۹۸۱) استفاده شد. جهت سنجش روایی و پایایی ابزار از سه نوع روایی ابزار تحت عنوان روایی محتوایی و روایی همگرا و روایی واگرا و جهت سنجش پایایی پرسشنامه از دو معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. برای بررسی آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزارهای spss و smart pls2 بهره گرفته شد. نتایج نشان داد سندروم درماندگی آموخته‌شده هم به طور مستقیم هم از طریق افزایش فرسودگی هیجانی در سازمان موجب سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شود. بنابراین، کارکنان سازمان‌های دولتی زمانی که در تله ذهنی و طرحواره درماندگی آموخته‌شده گرفتار آیند، به دلیل افت انگیزشی و فرسودگی هیجانی و عاطفی، از تلاش در جهت عملکرد بهتر خودداری می‌کنند و بر این اساس دچار سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شوند. با توجه به اهمیت موضوع و تأثیرات منفی آن، ضرورت توجه به سندروم درماندگی آموخته‌شده و علل آن، که موجب فرسودگی هیجانی و سکون‌زدگی مسیر شغلی در سازمان‌های دولتی می‌شود، اجتناب ناپذیر است. از این رو، انجام دادن این پژوهش باعث می‌شود متخصصان مدیریت و توسعه منابع انسانی با دو علت مهم سکون‌زدگی شغلی کارکنان آشنا شوند و از پیامدهای منفی آن بکاهند.</p>

**استناد:** شریعت‌نژاد، علی؛ قهرمانی، سمانه (۱۴۰۲). بررسی تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی؛ تبیین نقش میانجی فرسودگی هیجانی منابع انسانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۲) ۱۷۱-۱۸۹.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.353269.1008511>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© علی شریعت‌نژاد، سمانه قهرمانی.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.353269.1008511>



## مقدمه

آرتور شوپنهاور<sup>۱</sup>، روان‌شناس شهیر و نامی، بر آن است که انسان مصنوع ذهن خویش است و قدرت ذهن می‌تواند فرد را به یک انسان موفق یا ناموفق بدل سازد. پس، اگر نیروی انسانی در تله شخصیتی و ذهنی خود به دام افتد و نقشینه‌های ذهنی منفی، همانند درماندگی آموخته‌شده، همچون هاله‌ای ذهن این افراد را فراگیرد موفقیت به افسانه‌ای غیر قابل دسترس تبدیل می‌شود (Sanchiz et al., 2022). از طرفی منابع انسانی مهم‌ترین عامل بهره‌وری هر سازمان و جامعه‌ای به شمار می‌رود و بی‌شک شکوفایی هر جامعه‌ای در توسعه سرمایه فکری و انسانی آن نهفته است، به گونه‌ای که نیروی کار با ویژگی‌های فکری و رفتاری توانمند و کارآمد مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌آید (Widyanty et al., 2021). یکی از عارضه‌هایی که از نظر ذهنی و روان‌شناختی توسعه و توانمندسازی منابع انسانی را با مخاطره جدی مواجه می‌سازد سندروم درماندگی آموخته‌شده است (کریمی، ۱۳۸۸). در این شرایط، افراد خود را قادر به اثرگذاری بر محیطشان نمی‌بینند و گرفتار احساس عدم توان مهارگری محیط و سرنوشت می‌شوند که منجر به بی‌اعتنایی و منفعل بودن و افسردگی می‌شود (Peterson & Seligman, 2010) و سکون‌زدگی مسیر شغلی در این مرحله را به دنبال می‌آورد (Vallerand, 1993). در حقیقت، افرادی که دچار انفعال و انسداد شغلی شده‌اند، به دلیل کم‌انگیزی ناشی از درماندگی آموخته‌شده، به سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌رسند. سکون‌زدگی مسیر شغلی بیانگر رکود، نبود پیشرفت، کاهش یادگیری فردی و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست است که می‌تواند به دلایل مختلف اتفاق افتد (سمیعی و صلواتی، ۱۳۹۴). آرمسترانگ<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) مطرح می‌کنند که سکون‌زدگی مسیر شغلی بازتاب نبود تنوع و چالش در شغل و عدم کنترل بر شغل خویش است. یعنی انجام دادن کارهای معمول و خسته‌کننده و نیز خارج از کنترل فرد باعث بروز سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شود، نه کارهای چالشی و پرهیجان. در چنین حالتی که کار خسته‌کننده و کم‌هیجان به نظر آید فرسودگی هیجانی اولین عامل و پیشاینده است. در حقیقت در چنین شرایطی فرسودگی هیجانی نیز باعث ایجاد سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شود (Singer, 2001). سازمان‌های دولتی به دلیل بهره‌مندی از حجم نسبتاً بالایی از مأموریت‌ها و محدودیت‌های فراوان در ارتقای افراد و اعطای پست‌های بالاتر به آنان به میزان زیادی با رخداد سکون‌زدگی مسیر شغلی مواجه هستند. بنابراین، وجه افتراق سازمان‌های دولتی با سایر سازمان‌ها به نحوه ارتقای کارمندان در طبقات و رتبه‌های جدول حق شغل نیز برمی‌گردد. بدین صورت که در سازمان‌های دولتی زمانی که کارکنان به حدی از ارتقای شغلی با توجه به سوابق کاری خود رسیدند، با وجود داشتن شایستگی، دیگر فرصتی برای ارتقای بیشتر و بالاتر در آن شغل ندارند. حتی کارکنان در طبقات پایین‌تر شغلی برای ارتقا، به‌رغم شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم، باید چندین سال در سکون به سر برند. از این رو، این شرایط در سازمان‌های دولتی به میزان بیشتری منجر به سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شود. به‌رغم دامنه گسترده بخش دولتی و توابع آن، با توجه به ماهیت کار و فقدان تنوع و چالش در شغل در سازمان‌های دولتی نسبت به سایر سازمان‌ها، این سازمان‌ها همواره با چالش جدی مواجه بوده‌اند. همچنین انگیزش کارکنان بخش دولتی همواره مورد توجه محققان و صاحب‌نظران مدیریت دولتی بوده است (کاوند و عامری، ۱۴۰۰). علاوه بر این، دو عارضه درماندگی آموخته‌شده و فرسودگی هیجانی که می‌توانند دلایل سکون‌زدگی مسیر شغلی در میان کارکنان باشند، به دلیل ماهیت شغل دولتی، در سازمان‌های دولتی مشهودتر است.

در عصر حاضر، پدیده سکون‌زدگی مسیر شغلی به عنوان مهم‌ترین مسئله در چرخه مسیر شغلی مطرح است (Salami, 2010). سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی باعث ایجاد ناراحتی در میان کارمندان می‌شود. زیرا نبود پیشرفت مداوم شغلی به سمت بالا به عنوان مقیاسی برای اندازه‌گیری عملکرد کارمندان در نظر گرفته می‌شود (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). از طرف دیگر نظام اداری بدون هیچ تردیدی مهم‌ترین نظام سیاسی هر کشور است؛ به نحوی که هر گونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است (Haider et al., 2019). با توجه به اهمیت موضوع، ضروری است مشکل فرسودگی هیجانی و سکون‌زدگی مسیر شغلی در محیط‌های کاری سازمان‌های دولتی بررسی و راه‌حل‌های بهینه جهت کاهش و رفع آن ارائه شود. از آنجا که پدیده فرسودگی هیجانی و سکون‌زدگی مسیر شغلی کارکنان مسائل مهمی هستند، درماندگی آموخته‌شده

یک متغیر اثرگذار در جهت دادن به این دو مفهوم قلمداد می‌شود. مفهوم سکون‌زدگی مسیر شغلی یک دیدگاه چندبعدی است که محققان آن را از جنبه‌های گوناگون بررسی کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان، در حال پیشرفت هستند با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند، راضی‌ترند، و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آن‌ها کمتر مشاهده می‌شود. به همین دلیل، سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (Song & Lee, 2018). سکون‌زدگی مسیر شغلی پدیده جدیدی نیست. آنچه باعث نگرانی است گسترش سریع این پدیده در بسیاری از سازمان‌هاست و احتمالاً به یکی از موضوعات شغلی مهم دهه‌های بعد تبدیل خواهد شد (اونگوری و آگولا، ۲۰۱۹). بسیاری از پژوهشگران مشاغل سازمانی بر این باورند که سکون‌زدگی مسیر شغلی به یک موضوع انتقادی سازمانی و مدیریتی تبدیل شده که نیاز به مدیریت صحیح دارد تا از نارضایتی کارکنان جلوگیری کند (سلامی، ۲۰۱۰). با بررسی پیشینه پژوهش مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش حاضر و اثرگذاری هم‌زمان و توأمان درماندگی آموخته‌شده و فرسودگی هیجانی بر سکون‌زدگی مسیر شغلی شکاف تئوریک و تجربی پژوهش وجود دارد. به طور خلاصه و با توجه به پیشینه نظری و تجربی یادشده می‌توان گفت بسیاری از عوامل بر سکون‌زدگی مسیر شغلی تأثیر می‌گذارند که رابطه این عوامل با سکون‌زدگی مسیر شغلی به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است. اما این پژوهش به بررسی سندروم درماندگی آموخته‌شده در تأثیر بر سکون‌زدگی مسیر شغلی با توجه به میانجیگری فرسودگی هیجانی پرداخته که در پژوهش‌های پیشین مورد غفلت واقع شده است. با توجه به آنکه پژوهشی در این زمینه قبلاً صورت نگرفته است، توجه به عوامل پیش‌گفته در باب سکون‌زدگی مسیر شغلی در سازمان‌ها می‌تواند ثمربخش باشد تا با توجه به این عوامل بتوان پیامدهای منفی مرتبط با پدیده سکون‌زدگی مسیر شغلی را کاهش داد. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی بررسی تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی شغلی با توجه به نقش میانجی فرسودگی هیجانی است.

## مبانی نظری

### سندروم درماندگی آموخته‌شده

سندروم درماندگی آموخته‌شده به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن فرد به دنبال یک سری شکست پس از یک رشته تلاش و رفتار به این نتیجه می‌رسد که رفتار و نتیجه رفتار از یک‌دیگر مستقل‌اند (Gelbrich, 2010). در نتیجه اینکه افراد خود را قادر به اثرگذاری بر محیطشان نمی‌بینند احساس عدم توان مهارگری محیط و سرنوشت است و منجر به بی‌اعتنایی و ناعالی و افسردگی می‌شود (Peterson & Seligman, 2010). این تعمیم شکست از یک یا چند موقعیت زندگی به موقعیت‌های دیگر باعث می‌شود در موقعیت‌های جدید با اینکه فرد امکان موفقیت دارد پیشاپیش شکست را بپذیرد (Dieringer, 2012). بی‌ثباتی انگیزشی طیفی از هیجانات منفی (از ناامیدی تا افسردگی)، انتساب‌های درونی و پایدار و فراگیر، آسیب‌پذیری در برابر رویدادهای زندگی از عوامل مرتبط با احساس درماندگی هستند (Bridges, 2010). اثر درماندگی آموخته‌شده را می‌توان در سه نوع کمبود طبقه‌بندی کرد: انگیزشی، شناختی، عاطفی. کمبودهای انگیزشی زمانی آشکار می‌شود که تمایل شخص برای انجام دادن کارهای ارادی به تدریج کاهش یابد. تورنتون<sup>۱</sup> و جاکوبز (۱۹۷۱) پس از شرکت آزمودنی‌ها در آزمایش درماندگی آموخته‌شده با آن‌ها در این باره که چرا در مرحله دوم آزمایش سعی نکردند صدای آزارنده را قطع کنند مصاحبه کردند. تقریباً ۶۰ درصد آنان (از موقعیت گریزناپذیر) چنین پاسخ دادند که احساس می‌کردند کنترلی روی صدا ندارند «پس چرا سعی کنم». بیان کلامی «پس چرا سعی کنم» بیانگر کمبود انگیزشی است. درماندگی آموخته‌شده نگرش شناختی بدبینانه تولید می‌کند که در این صورت افراد باور می‌کنند پیامدها عموماً از اعمالشان مستقل‌اند. هنگامی که شخص کنترل‌ناپذیری را تجربه می‌کند در یادگیری اینکه پاسخ می‌تواند در آینده بر پیامد اثر داشته باشد دچار مشکل می‌شود. به علاوه، این نگرش شناختی بدبینانه به زمینه‌های خارج از موقعیت اولیه زندگی که فرد در آن وابستگی پاسخ-پیامد را تجربه کرده بود تعمیم می‌یابد. از این رو نگرش بدبینانه کمبود شناختی است. زیرا توانایی فرد در آموختن وابستگی‌های پاسخ-پیامد آینده با مشکل مواجه شده است. همچنین، هنگام روبه‌رو

شدن با آسیب، پاسخ هیجانی معمول شخص ترس است. مردم وقتی می‌ترسند تلاش می‌کنند بگریزند؛ طوری که ترس فرد را برای انجام دادن هر کار لازم جهت گریختن از آسیب به تحرک وامی‌دارد. ولی ترس بعداً بیهوده به نظر می‌رسد. وقتی پاسخ‌های ایجادشده توسط ترس به نظر بیهوده می‌آیند درماندگی جای آن را می‌گیرد. وقتی شخص کاملاً متقاعد می‌شود که برای گریختن از آسیب کاری نمی‌تواند بکند این انتظار وی را از نظر هیجانی بی‌احساس و درمانده می‌کند. در اثر درماندگی آموخته‌شده، افراد می‌آموزند حتی در شرایطی که می‌توانند اوضاع را کنترل یا از شرایط نامطلوب اجتناب کنند همچنان خود را به آن وضعیت عادت دهند و تسلیم شوند. در واقع، فرد انتظار دارد کارهایش به شکست بینجامد و نمی‌تواند هیچ کاری برای جلوگیری از وقوع آن انجام دهد (Abramson et al., 1978). در باب درماندگی آموخته‌شده صاحب‌نظران سه بعد را برای تشخیص و سنجش درماندگی در نظر گرفته‌اند:

**درماندگی شخصی.** زمانی است که در آن فرد خود را به دلیل ناتوانی در برابر رویدادهای منفی سرزنش می‌کند. اما بر این باور است که کسی می‌تواند به وی کمک کند. به عبارت دیگر، این نوع درماندگی زمانی رخ می‌دهد که فرد باور دارد پاسخ‌هایی وجود دارد که احتمالاً به‌وجودآورنده پیامدهای مطلوب خواهد بود؛ اگرچه دادن آن پاسخ از او ساخته نیست.

**درماندگی بیرونی.** نوعی از درماندگی آموخته‌شده است که علت آن محیط بیرونی و به طور اخص دیگران‌اند؛ به‌ویژه افرادی که فرد با آن‌ها در ارتباط است و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد.

**درماندگی عمومی.** در این نوع درماندگی، افراد از یک سو تصور می‌کنند نباید به دلیل شکست‌های خودشان مورد سرزنش قرار گیرند (اسناد بیرونی) و از سوی دیگر باور دارند که هیچ‌کس توانایی کمک به آن‌ها را ندارد (کلانتری و همکاران، ۱۳۸۰).

### سکون‌زدگی مسیر شغلی

سکون‌زدگی مسیر شغلی<sup>۱</sup> اولین بار در سال ۱۹۷۷ در مباحث رفتار سازمانی ظاهر شد (Ferenca et al., 1977) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره داشت. اما به مرور زمان به مشکلات ارتقا و جابه‌جایی افقی در کارراهه سازمانی نیز تسری پیدا کرد. سکون‌زدگی مسیر شغلی دامی است که بر سر راه همه کارکنان و سازمان‌ها قرار دارد. بسیاری از کارکنان در طول زندگی کاری خود به پدیده سکون‌زدگی مسیر شغلی مبتلا می‌شوند. بر اساس نظر باردویک بیشتر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می‌شوند و از این پس کار معمول و یکنواخت می‌شود و دیگر چیز جدیدی برای آموختن ندارد (شریفیان و همکاران، ۲۰۱۳). در این حالت فرد احساس درماندگی می‌کند و کار خود را کم‌ارزش و ناخوشایندتر از قبل می‌داند. ممکن است فرد به نگرش‌ها و باورهایی برسد که دیگر کارایی ندارد و سلامت جسمی و روانی‌اش دچار تزلزل شود (منتظری و همکاران، ۱۳۸۶). سکون‌زدگی مسیر شغلی نقطه‌ای در زندگی کاری فرد است که در آن امکان ارتقا و انتصاب عمودی (دارکچر و گولدارد، ۲۰۱۵) و امکان افزایش مسئولیت‌های شغلی (گوشالد و فندر، ۲۰۱۴) بسیار ضعیف یا بعید به نظر می‌رسد (باغبان و همکاران، ۱۳۹۷). در تعریفی دیگر، سکون‌زدگی احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در پیشرفت مسیر شغلی و حرفه‌ای خود تجربه می‌کنند (فوستر و همکاران، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد دیگر نتواند مسئولیت‌های بیشتری در کار خود بپذیرد (مایلز و همکاران، ۲۰۱۳).

در یک تقسیم‌بندی، ابعاد سکون‌زدگی مسیر شغلی مشتمل بر دو نوع «عینی» و «ذهنی» است. سکون‌زدگی عینی حالتی است که اغلب بر اساس ارشدیت حقوق اندازه‌گیری می‌شود و سکون‌زدگی ذهنی احساس کارمند را در زمینه احتمال پایین توسعه شغل و حرفه‌اش توصیف می‌کند. از این رو سکون‌زدگی عینی از عناصر ساختاری و قابل مشاهده، همچون سطوح سلسله‌مراتبی و حقوق، ساخته شده است. اما سکون‌زدگی ذهنی به اهمیت بعد ذهنی سکون‌زدگی مسیر شغلی اشاره می‌کند که با ادراک فردی در مورد پیشرفت و موفقیت در آینده سروکار دارد (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵).

در تقسیم‌بندی دیگر، که از عمومیت بیشتری برخوردار است، سکون‌زدگی مسیر شغلی به سه نوع تقسیم می‌شود. باردویک سه نوع سکون‌زدگی مسیر شغلی را تعریف کرد: ۱. سکون‌زدگی ساختاری (سلسله‌مراتبی)؛ ۲. سکون‌زدگی محتوایی (محتوای شغل)؛ ۳. سکون‌زدگی زیستی. سکون‌زدگی ساختاری زمانی رخ می‌دهد که بخت اندکی برای حرکت عمودی فرد در سلسله‌مراتب سازمانی وجود دارد. سکون‌زدگی محتوایی زمانی پدیدار می‌شود که فرد با اینکه چالش عمده‌ای در شغل خود احساس نمی‌کند شغلهایش برایش جذابیتی ندارد. کارهای دارای تنوع پایین و محتوای خسته‌کننده در این دسته قرار می‌گیرند. در زمینه سکون‌زدگی زیستی پژوهش‌های اندکی انجام شده است. زیرا بیشتر پژوهش‌ها بر بررسی سکون‌زدگی افراد در مسیر شغلی متمرکز شده‌اند. سکون‌زدگی زیستی شامل این احساس است که در هیچ‌یک از زمینه‌های زندگی رضایتی به دست نخواهد آمد. به عبارت دیگر، سکون‌زدگی زیستی نوعی احساس فردی را توصیف می‌کند، به گونه‌ای که افراد در وظیفه‌ای خارج از کار خود گرفتار شده باشند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۵).

### فرسودگی هیجانی

مسلج<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۸۶) رویکردی مبتنی بر تحقیق درباره فرسودگی اتخاذ کردند و تلاش کردند شرایطی را که منجر به فرسودگی هیجانی<sup>۲</sup> می‌شود روشن سازند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که فرسودگی شغلی یک ساختار چندبعدی است و از سه مؤلفه مربوط به هم تشکیل یافته است که عبارت‌اند از:

۱) تحلیل یا فرسودگی هیجانی؛ که منجر به از دست دادن انرژی‌های عاطفی شخص می‌شود. تعادل قبلی شخص که دارای سطح انگیزشی بالا بوده است در اثر فرسودگی به تدریج از بین می‌رود و کار برای وی خسته‌کننده می‌شود (ساعتچی و همکاران، ۱۳۹۶).

۲) تمایل فرد برای ابتلا به عارضه مسخ شخصیت؛ این پدیده در حرفه‌های خدمات انسانی و به صورت تمایل درمانگر، پرستار، پزشک، و نظایر آن برای تعامل یا برخورد با مردم به عنوان یک شیء و اغلب به صورت مکانیکی بروز پیدا می‌کند. مسخ شخصیت در حرفه‌های خدمات انسانی به صورت تعامل با مردم به عنوان یک شیء و اغلب در برچسب‌هایی که استفاده می‌شود آشکار می‌شود (ساعتچی و همکاران، ۱۳۹۶).

۳) احساس کاهش عملکرد شخصی یا احساس عدم موفقیت فردی؛ یعنی فرد احساس می‌کند عملکرد وی با موفقیت همراه نیست. به عبارت دقیق‌تر موفقیت ادراکی مطرح است نه عملکرد و موفقیت واقعی (ساعتچی و همکاران، ۱۳۹۶).

فرسودگی هیجانی از میان سه بُعد معرفی شده مهم‌ترین آن‌هاست (O'Connor et al., 2018; Dreison et al., 2018). این بعد از فرسودگی حالتی مزمن از تخلیه هیجانی و فیزیکی (جسمی) است که در اثر فشارهای فزاینده و پیوسته ناشی از تقاضاهای شغلی و شرایط شغل در افراد پدید می‌آید. بی‌انگیزگی، بی‌اشتیاقی به وظایف شغلی، بی‌میلی به حضور در محل کار، همراه با احساس رخوت و سستی از مشهودترین علائم فرسودگی هیجانی هستند (Addison & Yankyera, 2015; Khan et al., 2014). همانند استرس شغلی، فرسودگی هیجانی نیز می‌تواند عوارض و پیامدهای مختلفی داشته باشد؛ شامل بروز یا تشدید مشکلات روان‌تنی مختلف (نظیر سرماخوردگی، مشکلات روده‌ای- گوارشی، سردرد، اختلال در خواب)، تمایل به ترک خدمت، تضعیف نگرش‌های شغلی (نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی)، افزایش رفتارهای کاری ضدتولید (هم‌پوشی زیادی با رفتارهای مخرب و انحرافی دارد)، کاهش بهره‌وری و عملکرد شغلی (پرابا و ساندرپ، ۲۰۱۶). فرسودگی هیجانی حالتی مزمن از تخلیه هیجانی و فیزیکی (جسمی) است که در اثر فشارهای فزاینده و پیوسته ناشی از تقاضاهای شغلی و شرایط شغل در افراد پدید می‌آید. بی‌انگیزگی، بی‌اشتیاقی به وظایف شغلی، بی‌میلی به حضور در محل کار، همراه با احساس رخوت و سستی از مشهودترین علائم فرسودگی هیجانی هستند (Addison & Yankyera, 2015; Khan et al., 2014).

در یک تقسیم‌بندی، ابعاد فرسودگی هیجانی مشتمل است بر:

1. Maslach  
2. emotional exhaustion

**خستگی شناختی.** اگر تقویت، تحسین، تشویق، پیشرفت، و رضایت به دنبال کار نباشد کاهش انرژی آغاز می‌شود و فرد بدون آنکه خودش متوجه باشد به تدریج از انرژی جسمی و روانی تهی می‌شود. مرحله‌ای است که فرد احساس کم آوردن انرژی می‌کند و ناراضی‌تری شغلی و خستگی شناختی شروع می‌شود. در این مرحله فرد نوعی احساس مبهم زوال و خستگی و گنجی را تجربه می‌کند. نشانه‌های این مرحله عبارت‌اند از: نارضایتی شغلی، عدم کارایی، اختلال در خواب، احساس خستگی.

**فرسودگی فیزیولوژیک.** این مرحله با نشانه‌های فیزیولوژیکی همراه است. در فرد احساس خستگی مزمن، سردردهای دوره‌ای، ترش کردن معده، خشم، و افسردگی شدید شدت پیدا می‌کند. در این حالت، بدینی عمیق، شک به توانایی‌های شخصی، حساس بودن به بیماری‌های جسمی ناشی از درماندگی و ناامیدی، و بروز ذهنیت فرار و پاسخ‌گریز از مشکلات پدید می‌آید. در این مرحله ممکن است بیماری‌های جسمی فرد، که در مرحله قبل وجود داشت، به صورت حاد و مزمن نیز جلوه‌گر شوند.

**برخورد با دیوار (بن‌بست روان شناختی).** این حالت از نشانگان فشار روانی از خستگی عاطفی با به پایان رسیدن نیروی فرد برای سازگاری با محیط کار مشخص می‌شود؛ یعنی فرد مستعد خطر از دست دادن شغل می‌شود. با مراجع و همکاران و مدیر در محل کار درگیر می‌شود و در خانه با همسر و فرزندان خود برخوردهای مکرر نشان می‌دهد (بردبار، ۱۳۸۷).

### پیشینه پژوهش

در زمینه متغیرهای پژوهش، یعنی سندروم درماندگی آموخته‌شده و سکون‌زدگی مسیر شغلی و فرسودگی هیجانی، پژوهش‌هایی انجام شده که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود. وزیر و حسینی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سازگاری شغلی بر سکون‌زدگی مسیر شغلی با نقش میانجی تناسب فرد- شغل و تناسب فرد- سازمان» انجام دادند. نتایج نشان داد سازگاری شغلی با سکون‌زدگی مسیر شغلی رابطه منفی دارد و با افزایش سازگاری شغلی از میزان سکون‌زدگی مسیر شغلی کارکنان کاسته می‌شود. همچنین تناسب فرد- شغل و تناسب فرد- سازمان بر سکون‌زدگی مسیر شغلی تأثیر منفی دارد. سلاجقه و بحرینی‌زاده (۱۳۹۸) در پژوهش خود به پیش‌بینی فرسودگی هیجانی بر اساس سایش اجتماعی و تعارض کار- خانواده در معلمان ابتدایی شهر کرمان پرداختند. نتایج پژوهش ایشان نشان داد معلمانی که سایش اجتماعی و تعارض کار- خانواده در آن‌ها کمتر است از سطح فرسودگی هیجانی کمتری برخوردارند. سلیمانی و تراب‌ابطحی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی با سکون‌زدگی شغلی در بین معلمان پرداختند. نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی قبیله‌ای، توسعه‌گرا، و بازار با سکون‌زدگی شغلی محتوایی و سلسله‌مراتبی رابطه معنادار منفی و بین فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی با سکون‌زدگی شغلی محتوایی و سلسله‌مراتبی رابطه معنادار مثبت وجود دارد. همچنین، بین فرسودگی شغلی با سکون‌زدگی شغلی محتوایی و سلسله‌مراتبی رابطه معنادار مثبت وجود دارد. نظری و زمانی‌اصل (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سوگیری حافظه آشکار افراد با سابقه و مبتدی پرداختند. یافته‌های ایشان نشان داد پاسخ خبرگان در معرض درماندگی آموخته‌شده به محرک‌های هیجانی منفی در مقایسه با گروه‌های دیگر سوگیری بیشتری داشته است. آن‌ها در تبیین این یافته‌ها بیان کردند که درماندگی آموخته‌شده به حالات عاطفی، همچون غمگینی و اضطراب و خصومت، می‌انجامد. اسمیت (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین درماندگی آموخته‌شده و بیماری‌های روانی پرداخت. نتایج پژوهش او نشان داد افرادی که نمره درماندگی آموخته‌شده آن‌ها بالاست از سطح سلامت روانی پایین‌تر و تاب‌آوری کمتر برخوردارند. روتوندو و پروو (۲۰۱۸) در پژوهشی روش‌های کنار آمدن و مقابله با سکون‌زدگی مسیر شغلی (یک بررسی تجربی از اینکه چه عواملی در کار بر سکون‌زدگی مسیر شغلی مؤثر است و چه عواملی باعث کاهش آن می‌شود) را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد فعالیت‌های مثبت مانند گسترش تکالیف شغلی، راهنمایی، مسیرهای شغلی عملکردی یا فنی، پروژه‌ها یا تیم‌ها با نگرش مثبت‌تر و عملکرد بالاتر ادراک می‌شوند و بین کارکنان باعث کاهش سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شوند. همچنین پاسخ‌های رفتاری منفی مانند کاهش کمیّت یا کیفیت کار، کناره‌گیری روان شناختی با نگرش منفی‌تر، و عملکرد پایین‌تر ادراک‌شده در بین کارکنان تشخیص داده شد. بیلی و همکارانش (۲۰۱۶) به بررسی ادراک افکار خستگی و فرسودگی در محل کار و اشتیاق شغلی در کارکنان پرداختند. این مطالعه نشان داد زمانی که احساسات عاطفی کارکنان سرکوب می‌شود و کارکنان ملزم به رعایت استراتژی کار عاطفی هستند نمی‌توانند عصبانیت خود را بیان یا آن را سرکوب کنند که

در این حالت فرسودگی شغلی و به طور خاص فرسودگی هیجانی در کارکنان شکل می‌گیرد. احمد (۲۰۰۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسید که تعارض کار-خانواده موجب افزایش فرسودگی هیجانی کارکنان می‌شود که فرسودگی هیجانی نیز به نوبه خود عملکرد شغلی کارکنان را کاهش می‌دهد. دیمی‌دیچن و همکارانش (۲۰۰۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر شناخت درمانی بر درماندگی آموخته‌شده و افسردگی پرداختند. نتایج نشان داد آزمودنی‌هایی که الگوهای فکری خود را تغییر دادند کاهش معناداری را در میزان افسردگی و درماندگی آموخته‌شده نشان دادند.

به طور خلاصه و با توجه به پیشینه نظری و تجربی اشاره‌شده، می‌توان گفت بسیاری از عوامل بر سکون‌زدگی شغلی تأثیر می‌گذارند. بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد سکون‌زدگی مسیر شغلی نقش بسزایی در کاهش عملکرد سازمانی کارکنان، بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی کارکنان، افزایش ترک سازمان، کاهش سطح کیفی خدمات و مشارکت کارکنان، و ... دارد. همچنین بررسی این پژوهش‌ها در مورد عوامل مؤثر نشان داد عوامل مختلفی در سطوح مختلف فردی، سازمانی، فرهنگی بر تجربه سکون‌زدگی شغلی تأثیر می‌گذارند که می‌توان به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، خانواده، سلامت روان، بیماری‌ها، حمایت سازمانی، ساختار سازمانی، ارزیابی منفی از سازمان، شخصیت، هوش هیجانی، نگرش و شخصیت کارکنان، سبک رهبری، و ... اشاره کرد. گفتنی است که رابطه این عوامل با سکون‌زدگی شغلی همه به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است و نیز بررسی عامل سندروم درماندگی آموخته‌شده در تأثیر بر سکون‌زدگی مسیر شغلی در پژوهش‌ها مورد غفلت واقع شده است و الگو و مدلی جامع در این زمینه در پژوهش‌های قبلی ارائه نشده است. از این رو، شناسایی این عوامل در سازمان‌ها می‌تواند ثمربخش باشد تا با توجه به این عوامل بتوان پیامدهای منفی مرتبط با پدیده سکون‌زدگی مسیر شغلی را کاهش داد. این پژوهش با توجه به خلأ پژوهشی در این زمینه و کمبود چنین پژوهشی در داخل کشور برای بررسی تأثیر عوامل درماندگی آموخته‌شده و نیز تأثیر میانجی فرسودگی هیجانی بر سکون‌زدگی شغلی انجام شد.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

برای مشخص شدن فرضیه‌های پژوهش و بیان ارتباط متغیرها با یکدیگر مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ طراحی شده است. مدل مفهومی پژوهش با بهره‌گیری از مدل‌های مشهور مرتبط با متغیرهای پژوهش تدوین شد. بدین صورت که برای متغیر درماندگی آموخته‌شده از مدل سلیگمن (۱۹۷۵)، برای سکون‌زدگی مسیر شغلی از مدل باردویک (۱۹۸۶)، و برای فرسودگی هیجانی از مدل مسلش و جکسون (۱۹۸۱) استفاده شد. در این مدل با توجه به سازوکار شکل‌گیری روابط، که در ادامه توضیح داده می‌شود، سندروم درماندگی آموخته‌شده متغیر مستقل و سکون‌زدگی مسیر شغلی متغیر وابسته در نظر گرفته شد که شامل ابعاد ساختاری و محتوایی است. همچنین متغیر فرسودگی هیجانی متغیر میانجی در نظر گرفته شد. پیش از آنکه به طرح فرضیه‌های پژوهش پرداخته شود لازم است سازوکار شکل‌گیری روابط و منطق نظری فرضیات به طور خلاصه مطرح شود.

### درماندگی آموخته‌شده و سکون‌زدگی مسیر شغلی

در نظریه خودمختاری به روابط درماندگی آموخته‌شده و سکون‌زدگی مسیر شغلی به طور واضح و آشکار اشاره شده است. نظریه خودمختاری یکی از نظریات مربوط به انگیزش و مقوله متضاد آن، از جمله سکون‌زدگی و فقدان انگیزش، در رفتار است. در نظریه خودمختاری علاوه بر پرداختن به انگیزش درونی و بیرونی، که از موضوع این پژوهش خارج است، از سازه دیگری به نام بی‌انگیزگی بحث می‌شود. افراد بی‌انگیزه تصور می‌کنند که رفتارهای آن‌ها توسط نیروهایی فراتر از کنترل آن‌ها تنظیم می‌شود. این رفتارها نه درون‌انگیزه‌اند و نه بیرون‌انگیزه‌اند. این افراد فکر می‌کنند قادر به تنظیم رفتار خود به گونه‌ای که نتایج و پیامدهای دلخواه را در پی داشته باشند نیستند. آن‌ها بین رفتار و پیامد آن ارتباطی نمی‌بینند. این افراد احساس ناشایستگی و فقدان کنترل می‌کنند؛ دقیقاً آنچه در سندروم درماندگی آموخته‌شده شاهد آن هستیم که سکون‌زدگی مسیر شغلی در این مرحله آغاز می‌شود (Vallerand, 1993). بنابراین، فرضیه اول پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود:

فرضیه اول: سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.



### درماندگی آموخته‌شده و فرسودگی هیجانی

ادغام‌های گسترده، بازسازی‌های ساختاری، کوچک‌سازی، کندی ارتقا، و در نهایت کاهش پست‌های سازمانی همگی دلایل و علت‌هایی است که نیروی کار با مشاهده آن‌ها دچار بی‌انگیزگی و نهایتاً درماندگی آموخته‌شده خواهد شد. به موجب این علل، مجال و فرصت برای حرکت سلسله‌مراتبی به‌شدت محدود می‌شود و در اغلب موارد به مفهوم ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی است (Barber, 1992). علاوه بر این، عدم رعایت شرایط احراز (به واسطه حاکمیت سیستم گزینش نامناسب)، فقدان انگیزش ذاتی در مشاغل، تنیدگی و فرسودگی شغلی، و ... باعث ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی می‌شوند (Singer, 2001: 188). بنابراین، فرضیه دوم پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود:

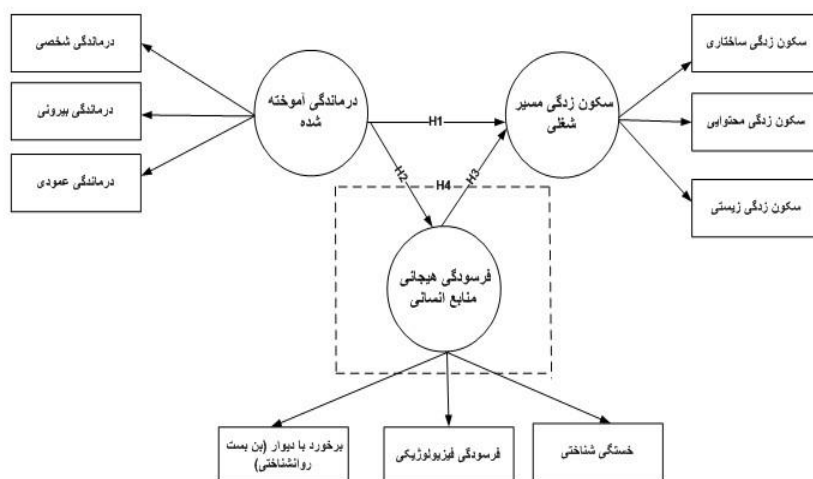
فرضیه دوم: سندروم درماندگی آموخته‌شده بر فرسودگی هیجانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### فرسودگی هیجانی و سکون‌زدگی مسیر شغلی

در روند فرسودگی هیجانی، فرد از کار خود خسته می‌شود و اشتیاق و همچنین تمرکز خود را از دست می‌دهد و نمی‌تواند برای انجام دادن وظایف شغلی خود به‌درستی تصمیم‌گیری کند. در این شرایط سطح عملکرد شغلی فرد کاهش می‌یابد و هر چه کار کسل‌کننده‌تر می‌شود احتمالاً تعداد موارد غیبت فرد از کار نیز افزایش می‌یابد. در این شرایط، حتی وقتی که فرد در محیط کار خود حاضر می‌شود از نظر فکری فعال نیست. بروز بیماری‌های جسمی، مصرف مواد، و کشمکش‌های بین‌فردی نیز ادامه کار را برای فرد مشکل‌تر می‌سازد و همه این عوامل مجموعاً باعث کاهش عملکرد شغلی او می‌شوند و در نتیجه شانس و فرصت وی را برای ارتقای شغلی و ترفیع کاهش می‌دهند و افراد دچار توقف در سلسله‌مراتب سازمانی می‌شوند که در نتیجه منجر به سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شود (چاو و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به آنچه آمد، فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود:

فرضیه سوم: فرسودگی هیجانی بر سکون‌زدگی مسیر شغلی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه چهارم: فرسودگی هیجانی نقش میانجی در تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی دارد. با توجه به بررسی پیشینه و منطق شکل‌گیری فرضیات، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ خواهد بود.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است. همچنین این پژوهش از نظر زمانی مقطعی و از نظر نوع ارتباط بین متغیرها یک تحقیق همبستگی است. استراتژی پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کمی و همچنین از حیث فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان تشکیل دادند که با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود و مشخص است از فرمول

محاسبه نمونه کوکران نسبت به تعیین حجم نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه در سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر ۳۸۴ نفر تعیین شد که اعضا به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. علت استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس بهره‌گیری از اصل تصادفی‌سازی است که بر این اساس افرادی که به صورت کاملاً تصادفی از یک جامعه آماری انتخاب می‌شوند، به خاطر عدم دخالت پژوهشگر در پارامترهای نمونه‌گیری و انتخاب افراد به صورت تصادفی و در دسترس، از ویژگی‌های کلی جامعه آماری برخوردارند و احتمال آنکه این نمونه از اصل جامعیت در ویژگی‌های جامعه آماری برخوردار باشد بسیار بیشتر است. بدیهی است در نمونه ۳۸۴ نفری که با روش در دسترس انتخاب شده است طیف گسترده‌ای از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مؤثر بر موضوع پژوهش - مانند تجربه اعضای نمونه، سنوات خدمتی، سطح انگیزش، کارراهه مسیر شغلی اعضای نمونه - به صورت توزیع نرمال وجود دارد؛ بدین معنی که از همه افراد و از همه ویژگی‌های مؤثر بر موضوع پژوهش در میان افراد نمونه دیده می‌شود. از این رو یکی از ویژگی‌های مهم استفاده از اصل تصادفی‌سازی و نمونه‌گیری در دسترس نرمال بودن ویژگی‌های اعضای نمونه و جامعیت این ویژگی‌ها و برخورداری از همه ویژگی‌های مؤثر اعضای نمونه برای انجام دادن تحقیق است (محمدی، ۱۳۹۵). همچنین سازمان‌های دولتی مورد مطالعه در این پژوهش دانشگاه لرستان و استانداری و فرمانداری و ادارات دولتی، مانند اقتصاد و دارایی و سازمان صمت و آموزش و پرورش، بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد بود. پرسشنامه این تحقیق دو قسمت داشت. قسمت اول شامل پرسشنامه جمعیت‌شناختی و قسمت دوم شامل سه پرسشنامه درماندگی آموخته‌شده و سکون‌زدگی مسیر شغلی و فرسودگی هیجانی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره درماندگی آموخته‌شده از پرسشنامه کونسل و نیلسون (۱۹۸۸)، شامل سه بعد شخصی و بیرونی و عمودی، استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره سکون‌زدگی مسیر شغلی کارکنان از پرسشنامه واحدی و همکارانش (۱۳۹۳)، شامل ابعاد زیستی و محتوایی و ساختاری، بهره گرفته شد. همچنین برای سنجش فرسودگی هیجانی از پرسشنامه مسلش و جکسون (۱۹۸۱)، که دارای ابعاد شناختی و فیزیولوژیکی و بن‌بست روانشناختی است، استفاده شد. این پرسشنامه‌ها به وسیله طیف پنج‌امتیازی لیکرت مورد سنجش قرار گرفت. برای بررسی آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزارهای spss و smart pls2 بهره گرفته شد. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی ابزار تحت عنوان روایی محتوایی و روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. روایی محتوایی به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و مباحث موجود ایجاد شد و این روایی توسط نظرسنجی از استادان به دست آمد. روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یک‌دیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. طبق گفته فورنل<sup>۱</sup> و لارکر (۱۹۸۱) معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده می‌شود و برای هر یک از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر حوزه‌ها در مدل باشد (Fornell & Larcker, 2009). همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ متغیرها بالاتر از ۰/۷ است می‌توان پایایی پرسشنامه یادشده را مناسب ارزیابی کرد. پایایی مرکب برخلاف آلفای کرونباخ، که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است. بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقدار بیشتر از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد (Fornell & Larcker, 1981). در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
درماندگی آموخته‌شده	۰/۶۴	۰/۸۹	۰/۷۷
سکون‌زدگی مسیر شغلی	۰/۵۵	۰/۷۸	۰/۷۳
فرسودگی هیجانی	۰/۶۱	۰/۸۳	۰/۷۶

همچنین برای سنجش روایی واگرا در این پژوهش از روش فورنل و لارکر استفاده شد. روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهد که قطر اصلی آن حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از متغیرهاست (جدول ۲).

جدول ۲. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	درماندگی آموخته شده	سکون‌زدگی مسیر شغلی	فرسودگی هیجانی
درماندگی آموخته شده	۰/۶۴		
سکون‌زدگی مسیر شغلی	۰/۵۲	۰/۵۵	
فرسودگی هیجانی	۰/۴۳	۰/۳۸	۰/۶۱

بر اساس مطالب بیان شده و نتایج حاصل از خروجی‌های نرم‌افزار Smart PLS 2 جدول‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهد ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوایی، همگرا، واگرا) و پایایی (ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردارند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### یافته‌های توصیفی

شرح کامل بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی به شکل جدول ۳ است.

جدول ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	سازمان	فراوانی
مرد	۲۷۵	کمتر از ۱۰	۱۱۶	کارشناسی	۲۲۸	دانشگاه لرستان	۴۳
زن	۱۰۹	۱۱ تا ۲۰	۱۷۵	کارشناسی ارشد	۱۴۳	استانداری	۳۷
		بالتر از ۲۰	۹۳	دکتری	۱۳	ادارات دولتی	۳۰۴

قبل از آزمون فرضیه‌ها و تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن داده‌ها با به‌کارگیری آزمون کلموگروف اسمیرنوف انجام شد. نتایج نشان‌دهنده نرمال بودن داده‌های تحقیق بود.

### یافته‌های استنباطی

#### بررسی مدل ساختاری

در این مطالعه برای بررسی مدل پیشنهادی از تجزیه و تحلیل PLS استفاده شد. نتایج اثر مستقیم (تخمین PLS) در شکل ۲ ارائه شده است. در این شکل واریانس، معناداری آماری، و ضریب مسیر مشخص شده است. علاوه بر این مقدار  $R^2$  در نظر گرفته شده برای سازه‌های درونی به عنوان شاخصی برای قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شده است.

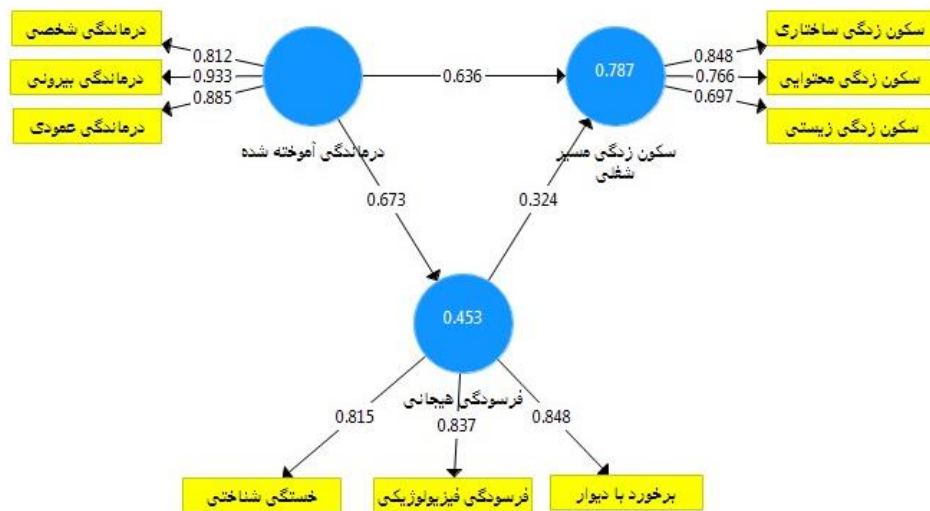
#### برازش مدل ساختاری

برای سنجش برازش مدل ساختاری مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$

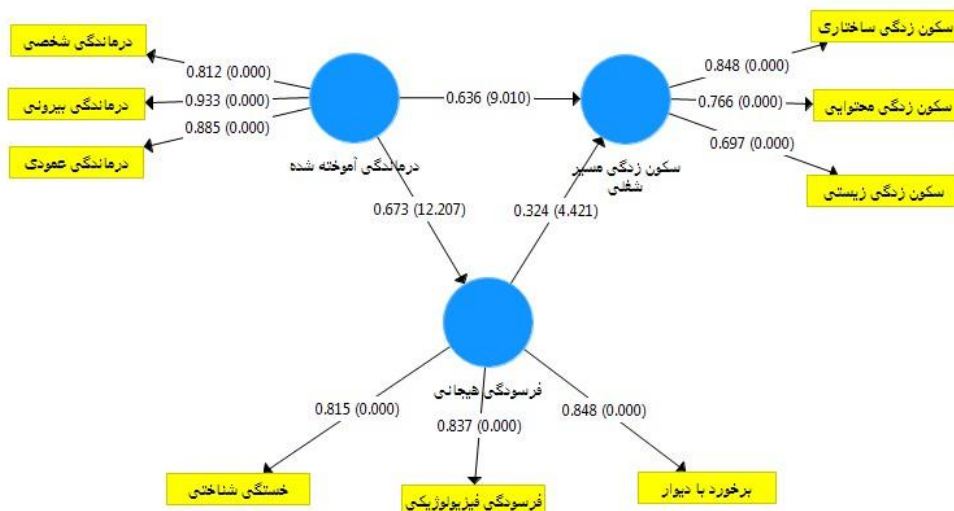
	فرسودگی هیجانی	سکون‌زدگی مسیر شغلی
$R^2$	۰/۴۶	۰/۵۲
$Q^2$	۰/۳۱	۰/۳۷

با توجه به مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  مشخص شد مدل ساختاری از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. همچنین، مدل پژوهش و آزمون فرضیات با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به شرح شکل ۲ است.



شکل ۲. مدل ترسیم شده همگرا با ضرایب مسیر و مقادیر بار عاملی

همچنین مدل پژوهش در حالت تی برای ضرایب مسیر و حالت پی برای بارهای عاملی به صورت شکل ۳ است.



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر P-value و آماره T

### برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل است و بین ۰ تا ۱ قرار دارد و مقادیر نزدیک به ۱ نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که  $GOF = 0.1$  میزان کم،  $GOF = 0.25$  مقدار متوسط، و  $GOF = 0.36$  مقدار بزرگ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS است. توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش سنجش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. با توجه به مقدار به‌دست‌آمده برای GOF به میزان  $0.372$  برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این با توجه به جدول ۴ ضرایب معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند. ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مقادیر مطلوب است. خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیات به صورت جدول ۶ است.

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش مدل

R2	Communalities	متغیر پنهان
-	۰/۶۴	درماندگی آموخته‌شده
۰/۷۸۷	۰/۵۵	سکون‌زدگی مسیر شغلی
۰/۴۵۳	۰/۶۱	فرسودگی هیجانی
۰/۶۲	۰/۶۰	میانگین
	۰/۳۷۲	GOF

جدول ۶. آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۹/۰۱۰	۰/۶۳۶	H1: سندروم درماندگی آموخته‌شده تأثیر مثبت و معنادار بر سکون‌زدگی مسیر شغلی دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۱۲/۲۰۷	۰/۶۷۳	H2: درماندگی آموخته‌شده تأثیر مثبت و معنادار بر فرسودگی هیجانی منابع انسانی دارد.
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۴/۴۲۱	۰/۳۲۴	H3: فرسودگی هیجانی تأثیر مثبت و معنادار بر سکون‌زدگی مسیر شغلی دارد.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های اول و دوم و سوم تحقیق تأیید می‌شوند. نتیجه فرضیه چهارم پژوهش با استفاده از روش بوت استرپ به شرح زیر است.

### نتایج آزمون بوت استرپ

در پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه چهارم و اثر میانجی از روش بوت استرپ با دستور ماکرو و همکارانش (۲۰۰۸) استفاده شد. این آزمون برای سنجش مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بدین صورت که اگر در تحلیل بوت استرپ در فاصله اطمینان و بازه حد بالا و پایین عدد صفر وجود نداشته باشد، معناداری مسیر غیر مستقیم و مسیر واسطه‌ای پژوهش تأیید خواهد شد (یزدان‌فر و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج تحلیل فرضیه چهارم پژوهش با استفاده از روش Bootstrapping در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت	سوگیری	خطا	حد پایین	حد بالا
فرسودگی هیجانی نقش میانجی در تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی دارد.	درماندگی آموخته‌شده / فرسودگی هیجانی / سکون‌زدگی مسیر شغلی	۰/۴۷	۰/۰۰۱۱	۰/۰۱۲۶	-۰/۱۳۶۹	-۰/۲۲۵۱

جدول ۸ نشان می‌دهد فرضیه میانجی پژوهش دارای مقادیر حد پایین ۰/۱۳۶۹- و حد بالای ۰/۲۲۵۱- است. نتایج آزمون بوت استرپ و قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معناداری این مسیر غیر مستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. از این رو با توجه به نتایج جدول ۸ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرسودگی هیجانی نقش میانجی در تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی دارد.

### بحث و نتیجه

در دنیای پیچیده امروز عارضه‌ها و سندروم‌های زیادی وجود دارد که پیامدهای منفی زیادی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند. این

عارضه‌ها و سندروم‌ها برای سازمان‌ها به مثابه بیماری برای انسان هستند. از این رو، راهکارهای پیشگیری و راهکارهای درمان برای آن‌ها همیشه وجود دارند، به شرطی که تشخیص به‌موقع صورت بگیرد. آشنایی و شناخت چنین موقعیت‌هایی کمک می‌کند مدیران عالی‌رتبه به‌موقع سازمان را نجات دهند. مشکلات زیادی می‌توانند مانند یک آفت به بدنه سازمان‌ها و شرکت‌ها آسیب بزنند. نیروی انسانی و متخصص یک سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است و برای حفظ آن باید تلاش کرد. آشنایی با مشکلات نیروی انسانی در جلوگیری و اقدام به‌موقع بسیار مؤثر است. هر چه مدیران از چالش‌های پیش روی نیروی کار خود آگاه‌تر باشند هزینه‌های کمتری را در آینده صرف از دست دادن و استخدام و تربیت نیروهای جدید خواهند کرد. یکی از عارضه‌ها و سندروم‌های مهم سازمانی درماندگی آموخته‌شده است که خود را به صورت یک تله ذهنی نشان می‌دهد مبنی بر آنکه تلاش با عملکرد رابطه‌ای ندارد و فرد باور می‌کند که تلاش منتج به عملکرد مطلوب نخواهد شد. کارمندی که به طور مکرر شکست می‌خورد به این نتیجه می‌رسد که قادر به بهبود عملکرد خود نیستند (دانوان، ۲۰۱۸) و این ویژگی آن‌ها را از تلاش برای موفقیت بازمی‌دارد که منجر به افزایش ناتوانی، ادامه شکست، از بین رفتن عزت‌نفس، و دیگر پیامدهای نامطلوب می‌شود و در پی آن سکون شغلی در این مرحله آغاز می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی با نقش میانجی فرسودگی هیجانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

آزمون فرضیه اول این پژوهش نشان از تأیید تأثیر متغیر سندروم درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی دارد. نتایج این فرضیه بیانگر آن است که افراد در طول زندگی شخصی و کاری خود اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند. اما ممکن است در راه رسیدن به این اهداف شکست بخورند و به این نتیجه برسند که تلاش آن‌ها هیچ‌گاه موجب عملکرد مطلوب نمی‌شود. این نکته مبین آن است که افراد دست از تلاش برمی‌دارند و دچار سکون‌زدگی چه در شغل چه در زندگی خود می‌شوند. یافته‌های این پژوهش در این زمینه با نتایج پژوهش جیانگ (۲۰۱۶) همخوانی دارد. آزمون فرضیه دوم نیز تأیید کرد که درماندگی آموخته‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر فرسودگی هیجانی منابع انسانی می‌گذارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت درماندگی آموخته‌شده احساس عدم توان مهارگری محیط و سرنوشت است و منجر به بی‌اعتنایی، افسردگی، ناعالی، و فرسودگی می‌شود (پترسون و سلیگمن، ۲۰۱۰). این تعمیم شکست از یک یا چند موقعیت به موقعیت‌های دیگر باعث می‌شود در موقعیت‌های جدید با اینکه فرد امکان موفقیت دارد پیشاپیش شکست را بپذیرد (دیرینگر، ۲۰۱۲). در نتیجه دست از تلاش برمی‌دارد. زیرا به این باور رسیده است که هیچ کاری از من ساخته نیست. در درماندگی آموخته‌شده افراد خیال می‌کنند گذشته از فعالیتی که انجام می‌دهند متهم به شکست‌اند. هنگامی که فرد از درماندگی رنج می‌برد تأثیرات منفی این اختلال در بیشتر بخش‌های زندگی وی یا حتی همه آن‌ها هویدا می‌شود. کسانی که درماندگی را تجربه می‌کنند بیشتر از کسانی که به درماندگی مبتلا نشده‌اند دچار فرسودگی هیجانی می‌شوند. در مدل کپنر (۱۹۹۳) بین دو متغیر فشارها و آشفتگی روانی رابطه مثبت وجود دارد. همچنان که چرنیس (۱۹۸۰) نیز بر آن تأکید کرده است. بین متغیر میزان آشفتگی روانی و متغیر درجات و تعداد مکانیسم‌های دفاعی و همچنین بین میزان آشفتگی روانی و احساس شکست رابطه وجود دارد. رابطه فوق بین آشفتگی روانی و احساس شکست تأییدی بر تأثیر سندروم درماندگی آموخته‌شده سلیگمن (۱۹۸۳) بر فرسودگی هیجانی است. فرد باید به این احساس برسد که قوی است و قدرت نفوذ و کنترل بر آنچه بر ما تأثیر می‌گذارد را دارد. اینکه کسی احساس کند نمی‌تواند بر آنچه برای او اتفاق می‌افتد کنترل داشته باشد بدترین تجربه انسانی است (مسلج و لیتز، ۲۰۰۸). هر زمان که فرد فکر کند جهان کنترل‌ناپذیر است با مشکلات فراوانی روبه‌رو خواهد شد که از جمله آن‌ها فرسودگی هیجانی است. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش رشیدی و همکارانش (۱۳۸۸) همخوانی دارد. آزمون فرضیه نشان‌دهنده تأیید تأثیر فرسودگی هیجانی بر سکون‌زدگی مسیر شغلی بود. در روند فرسودگی هیجانی، فرد از کار خود خسته می‌شود و اشتیاق و همچنین تمرکز خود را از دست می‌دهد و نمی‌تواند برای انجام دادن وظایف شغلی خود به‌درستی تصمیم‌گیری کند. در این شرایط سطح عملکرد شغلی فرد کاهش می‌یابد و هر چه کار کسل‌کننده‌تر می‌شود احتمالاً تعداد موارد غیبت فرد از کار نیز افزایش می‌یابد. حتی وقتی فرد در محیط کار خود حاضر می‌شود از نظر فکری فعال نیست. بر مبنای نظریه حفاظت از منابع، منابع و انرژی کارکنان فرسوده کاهش می‌یابد و این امر به کاهش

فعالیت‌های کاری و در نتیجه عملکرد شغلی آنان منجر می‌شود. چائو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بیان می‌کند که کارکنان فرسوده از روش‌هایی مانند کاهش عملکرد شغلی (غیبت از کار، تغییر شغل، و ...) برای بازسازی منابع خود استفاده می‌کنند و نیز نشان دادند که فرسودگی هیجانی تأثیر منفی بر عملکرد شغلی دارد (چائو، ۲۰۰۷: ۷۱). به طور مشابه، کیم (۲۰۰۸) نشان داد شدت برانگیختگی احساسی مربوط به فرسودگی هیجانی است که مانع عملکرد شغلی مؤثر می‌شود و در نتیجه موجب رکود فردی و در پی آن به وجود آمدن حالت سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۹۴). آزمون فرضیه چهارم با استفاده از روش بوت استراپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش نشان می‌دهد در رابطه میان سندروم درماندگی آموخته‌شده و سکون‌زدگی مسیر شغلی فرسودگی هیجانی به عنوان متغیر میانجی تأثیر مثبت و معنادار دارد. گاهی در سازمان‌ها کارکنان به انجام دادن اموری مجبور می‌شوند که کنترل چندانی بر آن ندارند و در نتیجه دچار بی‌انگیزگی و کم‌کم مبتلا به رکود و توقف می‌شوند (کید، ۲۰۰۰). این شرایط به‌رغم ادامه همکاری فرد با سازمان و احتمالاً موفقیت وی در کار او از پیشرفت خود خوشحال و راضی نیست. بدیهی است که بخشی از این نارضایتی به دید شخصی کارکنان از کار و مفهوم آن بستگی دارد و بخشی هم به تغییرات اقتصادی مربوط می‌شود. بنابراین سکون‌زدگی در مسیر شغلی بیانگر رکود، پیشرفت نکردن، و کاهش یادگیری فردی و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست است (خانوفر، ۲۰۰۶). در خصوص وجه نوآوری و سهم دانش‌افزایی پژوهش‌گفتنی است با بررسی پیشینه پژوهش مشخص شد تا کنون پژوهشی در باب فهم اثر درماندگی آموخته‌شده بر سکون‌زدگی مسیر شغلی انجام نشده است. در پژوهش‌هایی که تا کنون صورت گرفته است معمولاً سکون‌زدگی مسیر شغلی متغیر مستقل در نظر گرفته شده و عوامل و پیامدهایی که در اثر سکون‌زدگی مسیر شغلی به وجود می‌آید مد نظر قرار گرفته است و همین‌طور در میان پژوهش‌هایی که به عوامل تأثیرگذار بر سکون‌زدگی مسیر شغلی مربوط است دو عامل درماندگی آموخته‌شده و فرسودگی هیجانی مورد غفلت واقع شده‌اند؛ درحالی‌که این دو متغیر دو عامل مهم هستند که موجب سکون‌زدگی نیروی کار در سازمان‌های دولتی می‌شوند. بنابراین پژوهش حاضر از جنبه‌های کاربردی با برجسته کردن دو عامل درماندگی آموخته‌شده و فرسودگی هیجانی در جهت تأثیر این دو بر سکون‌زدگی مسیر شغلی، که به عنوان خلأ پژوهشی مطرح شدند، زمینه مناسبی را فراهم خواهد آورد تا سازمان‌ها در جهت کاهش و حذف سکون‌زدگی مسیر شغلی کارکنان به این دو عامل توجه ویژه داشته باشند.

## پیشنهاد

پژوهش حاضر در جهت کاهش درماندگی آموخته‌شده و فرسودگی هیجانی به عنوان عوامل مؤثر بر سکون‌زدگی مسیر شغلی به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند:

- از آنجا که باورهای افراد در درماندگی‌شان نقش مهمی دارد، باید به دنبال شیوه‌هایی برای تغییر و اصلاح این باورها بود. تکنولوژی فکر آخرین دستاورد بشر درباره تحول یک انسان است. تکنولوژی فکر علم توسعه انسانی و تحول در زندگی انسان است که به موفقیت می‌انجامد. تکنولوژی فکر یک سیستم جدید برنامه‌ریزی در ضمیر ناخودآگاه انسان است که از طریق آن تحولی عظیم در نظام فکر، شخصیت، باورها، و روحیه یک انسان ایجاد می‌شود. بنابراین بررسی تأثیر دوره‌های تکنولوژی فکر بر پدیده درماندگی آموخته‌شده نیز از روش‌هایی است که می‌توان از آن استفاده کرد.
- با توجه به اینکه فرسودگی هیجانی سطح رضایت شغلی کارکنان را کم می‌کند و نیز موجب سکون‌زدگی مسیر شغلی می‌شود، لازم است مدیران سازوکارهایی برای کاهش فرسودگی هیجانی به کار گیرند. مدیران می‌توانند فرسودگی هیجانی را با ارزیابی مستمر کارکنان کاهش دهند تا نه تنها پیشرفت بلکه سلامت ذهنی و روانی افراد را در نظر بگیرند. سلامت ذهنی بر جزء عاطفی (یعنی تعادل بین هیجانات مثبت و منفی) تمرکز دارد.
- ضمن رعایت قواعد کار و روش‌های انجام دادن کار، به کارکنان در برنامه‌ریزی و تنظیم جدول‌های کاری اجازه داده شود. زمان کار خود را در صورتی که به دیگران آسیب نمی‌رساند تعیین کنند تا به این صورت انگیزش در کارکنان تقویت شود.

- غنی‌سازی شغلی کارکنان می‌تواند به عنوان عاملی در جهت بهبود رضایت و افزایش انگیزه در کارکنان و در نهایت عاملی برای کاهش سکون‌زدگی مسیر شغلی در نظر گرفته شود.
  - رفع احساس یکنواختی و خستگی در کار با استفاده از روش‌های ایجاد جذابیت مشاغل از روش‌های اجرایی بسیار مؤثر در ایجاد زمینه‌ای است که کارکنان را فعال‌تر می‌سازد و احساس سکون‌زدگی مسیر شغلی و فرسودگی هیجانی را در آن‌ها کاهش می‌دهد.
  - آموزش در دنیای جدید امری مادام‌العمر توصیف شده است. بسیاری از افراد حتی نسبت به علایق خود ناآگاه‌اند و آموزش لازم را ندیده‌اند. بنابراین آموزش این نوع افراد باید هدفمند باشد. زیرا هدفمند کردن نیروی کار برای اجتناب از سکون‌زدگی استراتژی بالندگی سازمانی را رقم می‌زند. از این رو طراحی دوره‌های آموزش با عنایت به نیازهای واقعی افراد که نوعی بازپروری افراد سازمانی است اکیداً توصیه می‌شود.
  - مدیران برای کاهش فرسودگی عاطفی در کارکنان باید آن‌ها را به انجام دادن فعالیت‌های عمیق و باکیفیت سوق دهند که این امر تنها در سایه تشویق‌های مالی و غیر مالی صورت خواهد گرفت.
- در نهایت به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود مدل شکل‌گیری درماندگی آموخته‌شده را با رویکردهای نقشه‌نگاشت فازی یا نظریه داده‌بنیاد ارائه دهند یا با استفاده از رویکرد کیو به ارائه الگوهای ذهنی غالب افراد گرفتار به عارضه درماندگی آموخته‌شده و فرسودگی هیجانی همت گمارند. همچنین با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی متغیرهای پژوهش در سازمان‌های دولتی پرداخته است، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی این متغیرها در سایر سازمان‌ها بپردازند. علاوه بر این، با توجه به محدودیت‌های تحقیق، پژوهش‌های صورت‌گرفته بر اساس تحقیقات کمی است. از این رو به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود در پژوهش‌های خود از روش تحقیق کیفی و مصاحبه به منظور بررسی متغیرهای پژوهش در رابطه با تأثیر آن‌ها بر سکون‌زدگی مسیر شغلی استفاده کنند.



## منابع

- ابراهیمی، عباس (۱۳۹۴). درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی، (۱۳) ۴، ۱۱۰ - ۱۱۹.
- باغبان، مهدی؛ حسینیان، شهامت و دانایی، ابوالفضل (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان ناجا. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۳)، ۱۳۱ - ۱۶۰.
- بردبار، علی‌رضا (۱۳۸۷). فرسودگی شغلی و شیوه مقابله با آن. اصلاح و تربیت، ۲ (۷۴)، ۱۲ - ۱۴.
- ساعتچی، مهناز؛ کامکاری، محمود و عسکریان، کامبیز (۱۳۹۶). آزمون‌های روان‌شناختی. ویرایش. سلاجقه تدریجی، فاطمه و بحرینی‌زاده، آناهیتا (۱۳۹۸). پیش‌بینی فرسودگی عاطفی بر اساس سایش اجتماعی و تعارض کار- خانواده در معلمان ابتدایی شهر کرمان. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱ (۴۰)، ۵۳ - ۸۲.
- سلیمانی، توران و تراب‌ابطحی، میلاد (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی با سکون‌زدگی شغلی در بین معلمان (مطالعه موردی: معلمان مدارس مقطع متوسطه منطقه ۸ تهران). چهارمین همایش بین‌المللی مدیریت، روان‌شناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار. شیراز.
- سمیعی، گل‌بهار و صلواتی، عادل (۱۳۹۴). بررسی اثرات سکون‌زدگی شغلی بر توزیع دانش (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی شهرستان سنندج). دومین همایش ملی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد سنندج.
- شریعت‌نژاد، علی؛ اسماعیلی، محمودرضا و عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش دلفی فازی. فرآیند مدیریت و توسعه، ۴ (۹۸)، ۱۴۵ - ۱۶۵.
- کاوند، ندا و دانشور عامری، الناز (۱۴۰۰). انگیزه خدمت عمومی انگیزه‌های پویا در سازمان‌های دولتی: بررسی موانع و چالش‌ها. مطالعات رفتاری در مدیریت، ۲۷ (۱۲)، ۴۵ - ۶۲.
- کریمی، یوسف (۱۳۸۸). روان‌شناسی اجتماعی. انتشارات دانشگاه پیام نور.
- کلانتری، مهرداد؛ مولوی، حسین و جعفری، داوود (۱۳۸۰). اثربخشی آموزش بازسازی شناختی بر کاهش درماندگی آموخته شده دانش‌آموزان پسر. تازه‌های علوم شناختی، ۳ (۴)، ۱۰ - ۱۵.
- محمدی، مینا و جانانی، لیلا (۱۳۹۵). اصل تصادفی‌سازی در مطالعات کارآزمایی بالینی از تئوری تا کاربرد. مامایی و پرستاری، س ۲۲، ش ۲، ۱۰۲ - ۱۱۴.
- منتظری توکلی، علی‌رضا و شجاعی، آمنه (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سکون‌زدگی شغلی در مسیر پیشرفت شغلی با تحلیل رفتگی کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی و اداره کل مالیاتی استان کرمان. سایت سازمان امور اقتصادی و دارایی.
- نظری، محمدعلی و زمانی‌اصل، مهدی (۱۳۹۳). تأثیر سندروم درماندگی آموخته شده بر سوگیری حافظه آشکار افراد خبره و مبتدی. تازه‌های علوم شناختی، ۴ (۱۶)، ۱۲ - ۲۱.
- نوروزی، علی‌مدد؛ زارع، علی‌رضا و شیرالی، رضوان (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۲ (۳)، ۱۹ - ۳۵.
- وزیری‌گهر، حمیدرضا و طاهره‌حسینی، طاهره‌السادات (۱۳۹۸). بررسی تأثیر سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی شغلی با نقش میانجی تناسب فرد- شغل و تناسب فرد- سازمان (مورد مطالعه: بیمارستان شهدای ۱۵ خرداد ورامین). سازمان تأمین اجتماعی. تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- یزدان‌فر، محسن و شهینی، منیجه (۱۳۹۴). چگونگی اندازه‌گیری اثرات غیر مستقیم متغیرهای میانجی چندگانه بر اساس SPSS Macro به روش Bootstrap و مبتنی بر Syntax و Scrip. اولین همایش علمی پژوهشی روان‌شناسی، علوم تربیتی و آسیب‌شناسی جامعه. تهران.
- Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P., & Teasdale, J.D. (1978). Learned helplessness in human, Critique and reformation. *Journal of Abnormal psychology*, 87.
- Addison, A. K. & Yankyer, G. (2015). An investigation into how female teachers manage stress and teacher burnout: A case study of west Akim municipality of Ghana. *Journal of Education and Practice*, 6 (10), 1-24.
- Ahmad, A. (2008). Direct and indirect effects of work-family conflict on job performance. *The Journal of International Management Studies*, 3 (2), 176-180.
- Averill, J. R. (1973). Personal Control over Aversive Stimuli and its Relationship to Stress. *Psychological Bulletin*, 80.

- Armstrong-Stassen, M. & Stassen, K. (2013). Professional Development, Target-Specific Satisfaction, and Older Nurse Retention. *Career Development International*, 18 (7), 673-693.
- Baghban, M., Hosseinian, Sh., & Danaee, A. (2018). Investigating the factors affecting the job growth of Naja employees. *Fasnameh scientific-research on resource management in the police force*, 6 (3), 131-160. (in Persian)
- Baily, E., Lee, J. J., Sah, S., & Brooks, A. W. (2016). Managing perceptions of distress at work: Reframing emotion as passion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 10 (5), 89-98.
- Bridges, K. R. (2010). Using attributional style to predict academic performance: how does it compare to traditional methods. *Personality and Individual Differences*, 31(6), 23-74.
- Chau, S. L. (2007). Examining The Emotional Labor Process: A Moderated Model Of Emotional Labor And Its Effects On Job Performance And Turnover (Unpublished doctoral dissertation). Akron University, USA.
- Cho, Y-N., Rutherford, B. N., & Park, J. (2018). Emotional labor's impact in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66 (2013), 1-8.
- Dieringer, D. (2012). *Dysfunctional career thinking as a predictor of depression and hopelessness in students seeking career services* (Doctoral dissertation). The Florida state university, Los Angeles.
- Bordbar, A. (2008). Job burnout and how to deal with it. *Correction and education monthly*, 2 (74). 12-14. (in Persian)
- Dimidjian, S., Hollon, S. D., Dobson, K.S., Schmalzing, K.B., Kohlenberg, R.J., Addis, M. E., Gallop, R., McGlinchey, J. B., Markley, D.K., Gollan, J.K., Atkins, D.C., Dunner, D.L., & Jacobson, N.S. (2006). Randomized trial of behavioral activation, cognitive therapy, and antidepressant medication in the acute treatment of adults with major depression. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74, 658-670.
- Dreison, K. C., Luther, L., Bonfils, K. A., Sliter, M. T., McGrew, J. H., & Salyers, M. P. (2018). Job burnout in mental health providers: A meta-analysis of 35 years of intervention research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23 (1), 18-30.
- Dieringer, D. (2012). *Dysfunctional career thinking as a predictor of depression and hopelessness in students seeking career services* (Doctoral dissertation). The Florida state university, Los Angeles.
- Donovan, W.L. (2018). Maternal self-efficacy: Illusory control and its effect on susceptibility to learned helplessness. *Child Development*, 61 (5), 1638-1647.
- Ebrahimi, A. (2014). An introduction to organizational inertia and its influencing factors in Iran's public sector organizations. *Quarterly Journal of Government Organizations Management*, (13) 4, 110-119. (in Persian)
- Ference, T.P., Stoner, J.A., & Warren, E.K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- Foster, P. B., Shastri, T., & Withane, S. (2004). The impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, 20 (4), 33-44.
- Gelbrich, K. (2010). Ange, frustration and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support. *Psychological Review*, 38(7), 67-85.
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G., & Draz, M.U. (2019). Harnessing Sustainable Motivation: A Grounded Theory Exploration of Public Service Motivation in Local Governments of the State of Oregon, United States, *Sustainability*, 11 (11), 1-30.
- Hurst, C. S., Kungu, K., & Flott, P. (2012). Stress, organizational citizenship behaviors, and coping: comparisons among plateaued and non-plateaued employees. *Business and Management Research*, 1 (3), 17-27.
- Jiang, Z. (2016). The Relationship between Career Adaptability and Job Content Plateau: The Mediating Roles of fit Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 1-10.
- Kalantari, M., Mowlavi, H., & Jafari, D. (2010). The effectiveness of cognitive restructuring training on reducing the learned helplessness of male students. *Cognitive Science Updates*, 3 (4), 10-15. (in Persian)
- Khan, F. I., Rosman, M. D., Yusoff, I., & Khan, A. (2014). Job demands, burnout and resources in teaching a conceptual review. *World Applied Sciences Journal*, 30 (1), 20-28.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 151-161.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2nd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- Miles, S., Gordon, J., & Storlie, C. (2013). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study. *The Journal of International Management Studies*, 8 (1), 1-9.
- Montazeri Tavakoli, A. & Shojaei, A. (2006). Investigation of the relationship between job stagnation in the path of career advancement with the analysis of the departure of employees of the Organization of Economic and Financial Affairs and the General Tax Administration of Kerman Province. the website of the Organization of Economic and Financial Affairs. (in Persian)

- Nazari, M. & Zamani-Asl, M. (2013). The effect of learned helplessness syndrome on the explicit memory bias of expert and novice judges. *Cognitive science news quarterly*, 4 (16), 12-21. (in Persian)
- Nowrozi, A., Zare, A., & Shirali, R. (2016). Factors affecting the creation of a career plateau in faculty members of physical education faculties of Iranian state universities. *Research and Planning Quarterly in Higher Education*, 22 (3), 19-35. (in Persian)
- O'Connor, K., Muller Neff, D., & Pitman, S. (2018). Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. *European Psychiatry*, 53 (8), 74-99.
- Ongori, H. & Angolla, J.E. (2019). Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit. *African journal of business management*, 8 (8), 283-245.
- Prabha, K. S. & Sandeep, K. (2016). Positive affectivity as a moderator of occupational stress and ill-health. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 7 (1), 4-41.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2010). Explanations as risk factor for depression: theory and evidence. *Psychological Review*, 90 (8), 57-64.
- Rotondo, D. & Perewe, P. L. (2018). Coping with a career plateau: An empirical examination of what works and what doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (1), 2622-2646.
- Saatchi, M., Kamkari, M., Askarian, K. (2016). *Psychological tests*. Publishing edit. (in Persian)
- Salajeh, T. & Bahrainzadeh, A. (2018). Predicting emotional burnout based on social wear and family-work conflict in primary teachers in Kerman. *Career and Organizational Consulting Quarterly*, 11 (40), 53-82. (in Persian)
- Samii, G. & Salvati, A. (2014). Investigating the effects of job stagnation on the distribution of knowledge (Study case: Sanandaj City Social Security Organization). Second National Conference on Organizational Culture and Human Resources. Islamic Azad University. Sanandaj branch. (in Persian)
- Salami, S.O. (2010). Career plateauing and work attitudes: moderating effects of mentoring with Nigerian employees. *The Journal of International Social research*, 3 (11), 499-508.
- Seligman, M. E. P. (1976). *Learned helplessness and depression in animals and men*. Morristown, NJ: General Learning press.
- Shariatnejad, A., Esmaili, M., & Arefnejad, M. (2015). Identifying and prioritizing the factors that cause job plateauing in government organizations using the fuzzy Delphi method. *Management and Development Process Quarterly*, 4 (98), 145-165. (in Persian)
- Singer, Marc G. (2001). *Human resource management*. Pws Kent publishing co. USA.
- Vallerand, R.J. (1993). in education: evidence on the concurrent and construct validity of the academic motivation scale. *Educational and psychological measurement*.
- Sharifian, E., Pirayesh, M., & Rahimi, G. (2013). Relationship between work positive attitudes and employees, vocational plateau of offices of sport and youth in Kerman Province of Iran. *National Park-forschung in der schweiz*, 102 (10), 986-997.
- Sanchiz, D., Rodriguez, M., & Marchema, J. (2022). Positive Adult Education, Learned Helplessness and the Pygmalion Effect. *Public Health*, 19 (1), 1-13.
- Thornton, J.W. & Jacobs, P.D. (1971). Learned helplessness in human subjects. *Journal of Experimental Psychology*, 87, 327-369.
- Soleimani, T. & Torab Abtahi, M. (2017). Investigation of the relationship between organizational culture and job burnout with job stagnation among case study teachers (secondary school teachers in Tehran's 8th district). 4th International Conference on Management. Psychology and Sciences Homini with a sustainable development approach. Shiraz. (in Persian)
- Song, G. & Lee, M. W. (2018). The curvilinear relationship between career plateauing and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, Vol. 1, No. 8, 807-857.
- Vaziri Gohar, H. & Hosseini, T. (2018). Investigating the effect of job compatibility on job burnout with the mediating role of individual job fit and individual fit of the organization under study: Shahadai 15 Khordad Varamin Hospital (Social Security Organization). Tehran: The third international conference on new developments in management, economics and accounting. (in Persian)
- Widyanty, W., Daito, A., & Reyanto, S. (2021). Gaining a competitive advantage through strategic human resource management in Indonesian construction industry. *Management Science Letters*  
DOI:10.5267/j.msl.2020.2.010