

## رابطه عدم توازن تلاش-پاداش و فنون تجدید قوا در کارکنان با ملاحظه بر حمایت سازمانی

حمیدرضا عریضی\* و زینب دارمی\*\*✉

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فنون تجدید قوا بر استرس‌های ناشی از عدم ادراک توازن میان تلاش‌های انجام شده و پاداش‌های به‌دست آمده، با توجه به نقش تعدیلی حمایت سازمانی ادراک شده، اجرا شد. پژوهش حاضر با روش رابطه‌ای (ازنوع توصیفی) انجام شد. شرکت‌کنندگان در پژوهش ۵۳۶ نفر از کارکنان صنایع نفت و گاز، ذوب آهن، فولاد، پتروشیمی و پلی‌اکریل در اصفهان بودند، که به صورت تصادفی ساده انتخاب شده بودند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه بازیاخت نیرو ساخته شده توسط سوننتاج و کرول (۲۰۰۶)، مقیاس عدم توازن تلاش-پاداش سیگریست و همکاران (۲۰۰۴)، پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) و تمایل به ترک خدمت عریضی و همکاران (۱۳۸۱) بود. برای تحلیل‌های آماری از نرم افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل عدم توازن تلاش-پاداش با فنون تجدید قوا رابطه دارد و حمایت سازمانی ادراک شده نقش تعدیل‌گر در این رابطه دارد. به علاوه در مقایسه مدل یک بعدی با ادغام تلاش و حمایت سازمانی در یک بعد با جداسازی آن‌ها به عنوان بعد مستقل (مدل دو بعدی)، مدل اخیر دارای مزیت بیشتری است. حمایت سازمانی ادراک شده مستقل از عدم توازن تلاش پاداش است. مدیران باید توجه خاصی به تجارب تجدید قوای کارکنان خود کرده و تلاش کنند احساس حمایت سازمانی را در زیردستان خود پدید آورند. عدم توازن تلاش پاداش می‌تواند توسط دو عامل مهم یعنی حمایت سازمانی ادراک شده و تجدید قوا کاهش یابد و بنابراین نقش جبرانی آن‌ها می‌تواند بسیار مهم باشد و باید در خط مشی سازمانی مدیریت منابع انسانی سازمان لحاظ شود.

### کلیدواژه‌ها

مدل عدم توازن تلاش-پاداش؛ فنون تجدید قوا؛ حمایت سازمانی ادراک شده؛ میل به ترک خدمت

\* دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
\*\* کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

مدل عدم توازن تلاش- پاداش<sup>۱</sup> یک مدل جامع و فراگیر است که تاکنون کاربردهای فراوانی در علوم مختلف چون روان‌شناسی اجتماعی (تیبوت و کلی<sup>۲</sup>، ۱۹۵۹؛ اوجدگان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)، رفتار سازمانی (کلاسکا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۴) و سلامت جسم و روان (آلیسی، رودول و نابلت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ لی، یونگ و چو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶) داشته است. این مدل بیان می‌کند که روابط نامتوازن میان تلاش‌های سرمایه‌گذاری شده و پاداش دریافت شده، باعث واکنش‌های استرس‌زایی می‌شود که در طولانی مدت پیامدهای مضر برای سلامتی به همراه دارد (سیگریست<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶). دستاوردها و هزینه‌هایی که از تبادلات اجتماعی کسب می‌شود، به‌طور مستقیم، بر رفتار فرد با دیگران اثر می‌گذارد و ممکن است واکنش‌ها و پاسخ‌های مختلفی را برانگیزد (سیگریست، ۲۰۰۵). با این حال فرد ممکن است در بسیاری از موقعیت‌های عدم توازن، مجبور باشد پاسخ‌های خود را به گونه‌های دیگری تغییر دهد. چنین موقعیت‌هایی مصداق این توصیه شاعر بزرگ است: «با دل خونین لب خندان بیاور همچو جام». اما اجرای این توصیه دشوار است و ممکن است این سؤال مطرح شود که چگونه؟ در یک پاسخ پژوهشی باید دل خونین و لب خندان هر دو به تعاریف عملیاتی بازگردانده شوند. در زمینه روان‌شناسی صنعتی- سازمانی دل خونین می‌تواند ناشی از نابرابری در محیط کار یا عدم حمایت سازمانی باشد. برای لب خندان داشتن نیز، فردی که به درستی از فنون آرامش‌دهی<sup>۸</sup> استفاده می‌کند و از موقعیتی ناراحت کننده فاصله می‌گیرد به احتمال بیش‌تری می‌تواند با لب خندان ظاهر شود. اولی را آرمیدگی<sup>۹</sup> و دومی را کناره‌گیری روان‌شناختی<sup>۱۰</sup> نام نهاده‌اند

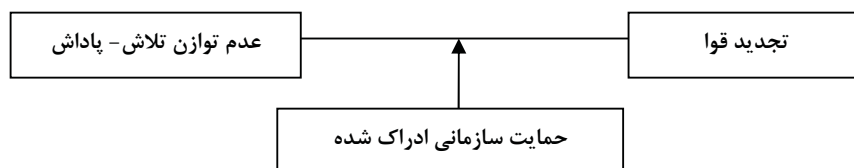
- 
1. Effort-Reward Imbalance Model (ERI)
  2. Thibaut & Kelley
  3. Ojedokun
  4. Kluska
  5. Allisey, Rodwell & Noblet
  6. Li, Yonge & Cho
  7. Siegrist
  8. Recovery Experiences
  9. Relaxation
  10. Psychological Detachment

(سوننتاج و فوتیز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). این دو ساز و کار از مدل تلاش-بازیافت نیرو<sup>۲</sup> ناشی شده‌اند (میچمن و مودلر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). آرمیدگی به فرد فرصت می‌دهد تا دمی بیاساید و کناره‌گیری روان‌شناختی نیز فرد را از فکر و اندیشه محیطی که دل خونین ایجاد کرده، دور می‌کند. از مهم‌ترین نتایج پژوهش‌های اخیر این است که اگر فرد روی منابع درونی (مثلاً یادگیری و احساس پیشرفت) سرمایه‌گذاری داشته باشد، به او امکان می‌دهد همچنان لب خندان داشته باشد و نیروی خود را دوباره باز تولید کند (رودمن و اهلوت، پانزروکینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). این سومین سازوکار تسلط<sup>۵</sup> نام دارد (سوننتاج<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳) و مهم‌ترین ریشه آن نظریه حفظ منابع<sup>۶</sup> (هوبفال<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸) است. بالاخره اینکه فرد احساس کند بر رویدادها کنترل<sup>۸</sup> دارد، می‌تواند به عنوان چهارمین سازوکار لب خندان تعریف شود. دیگران نیز هنگامی که فردی با مشکلات و دشواری‌های فراوان، همچنان با لب خندان ظاهر شود، مطمئن می‌شوند که او بر رویدادهای زندگی خود کنترل دارد. این چهار سازوکار سبب بازتولید و تجدید قوا در مقابل استرس‌های محیط کار است و هدف اول مقاله حاضر این است که افرادی که در معرض نابرابری در محیط کار (عدم موازنه تلاش-پاداش) قرار می‌گیرند از کدام ساز و کار برای تجدید قوا استفاده می‌کنند؟

مدل عدم توازن تلاش-پاداش در مقایسه با مدل‌های دیگر از قبیل مدل کنترل-تقاضاهای شغلی<sup>۹</sup> کاراسک<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸)، به جای اینکه تنها به شغل و ویژگی‌های کاری محدود باشد، حیطه نظری خود را به ویژگی‌های فردی، ساختار پاداش، موقعیت‌های اقتصادی و... گسترش داده است (سیگریست و همکاران، ۲۰۰۴). لذا این فرصت را فراهم می‌کند که نقش متغیرهای سازمانی مختلفی چون میزان حمایت ادراک شده، تعهد کارکنان به سازمان، میل به ترک شغل

- 
1. Sonnentage & Fritz
  2. Effort-Recovery Model
  3. Meijman & Mulder
  4. Ruderman, Ohlott, Panzer & King
  5. Mastery
  6. Conservation of Resources Theory
  7. Hobfoll
  8. Control
  9. Job Demand-Control Model
  10. Karasek

و غیره در ارتباط با این مدل مطالعه شوند. لذا یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر رابطه بین عدم موازنه تلاش- پاداش (نابرابری و بی‌عدالتی در محیط کار) و نوع تجدید قوا ( موقعیت استراحت روزانه یا هفتگی) نقش ایفا کند، حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۱</sup> است. در عمل شاید بعید به نظر برسد که فرد محیط کار خود را غیر عادلانه تشخیص دهد، اما همچنان تصور کند که سازمان از او حمایت می‌کند. به نظر می‌رسد متغیر مهم (که در اینجا آن را نسنجیده، اما به لحاظ نظری قابل مطرح باشد) نوع اسنادهاست. ممکن است فرد بی‌عدالتی را در محیط بزرگ‌تر (مانند ناعادلانه بودن قوانین کار در کل جامعه) یا محیط کوچک‌تر (مثلاً بخش یا واحد کاری، مثلاً سرپرست خود) اسناد دهد. حتی ممکن است این بی‌عدالتی را به محیط خانواده (عریضی و ذاکر فرد، ۱۳۸۹) نسبت دهد. بنابراین، هدف دوم مقاله حاضر بررسی فرضیه زیر است. حمایت سازمانی ادراک شده رابطه بین عدم توازن تلاش-پاداش با تجدید قوا را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر عدم توازن تلاش-پاداش بر افراد فشار وارد کرده و تحت این شرایط افراد مثلاً بیش‌تر خسته یا درمانده می‌شوند و بنابراین، نیاز بیش‌تری به تجدید قوا دارند، اما حمایت سازمانی در صورت وجود نیاز به آن را کاهش و در صورت نبود آن را افزایش می‌دهد.



این الگو که در آن استرس و فشارها نمی‌توانند به‌طور مداوم ادامه یابند و گرنه فرد را از پایداری دور می‌آورند و فرد برای تجدید قوا ناگزیر باید از سازوکاری استفاده کند که می‌تواند در زمینه‌های مختلف مشاهده کرد. مثلاً هنگامی که تعارض کار- خانواده افزایش یابد، شاید یکی از دلایل آن این باشد که فرد نمی‌تواند در محیط خانه، خود را از محیط کار جدا ساخته و از کناره‌گیری روان‌شناختی سود جوید و به‌جای آن دشواری‌های محیط کار را در محیط زندگی

سرریز می‌کند. او می‌تواند محیط خانه را با احساس کنترل، موقعیتی برای جبران دشواری‌های محیط کار فراهم کند. در پژوهش سازمانی این سازکار می‌تواند ترک خدمت<sup>۱</sup> باشد. لذا در پژوهش حاضر هدف سوم پاسخ دادن به سؤال زیر است: افرادی که در معرض نابرابری در محیط کار قرار گرفته و احساس کنند سازمان از آن‌ها حمایت نمی‌کند تا چه اندازه ممکن است به فکر ترک خدمت بیفتند؟

بدلیل ترک خدمت در تجدید قوا قابل مشاهده است و آن هنگامی است که فرد برای استراحت روزانه به خانه می‌رود. در اینجا می‌توان برای هدف اول مقاله نظریه‌پردازی کرد و فرضیه زیر را در پاسخ به آن مطرح کرد: وقتی بین تلاش و پاداش افراد موازنه وجود نداشته باشد، نوع تجدید قوای افراد کناره‌گیری روان‌شناختی است. زیرا او می‌خواهد در محیطی که عدم موازنه برای او فراهم ساخته و موجب بی‌عدالتی شده است، نباشد و این کار را هم به لحاظ فیزیکی (ترک خدمت) و هم به لحاظ روان‌شناختی (کناره‌گیری روان‌شناختی) انجام خواهد داد. در اینجا استراحت (= راحت شدن) دقیقاً به معنی فراغت (دور شدن جسمانی یا روان‌شناختی) از محیط کار است.

در این جا، نخست به طور اجمالی به پژوهش‌های تجربی، که زمینه بررسی فرضیه‌ها را فراهم می‌کنند، توجه می‌شود و سپس پژوهش و یافته‌های مربوط به پژوهش حاضر ارائه خواهد شد.

با تغییرات روز افزون در ماهیت مشاغل و به دنبال آن افزایش استرس‌ها و عوامل فشارزای شغلی، فقدان عدالت و نابرابری در محیط کار، یکی از منابع روان‌شناختی مهم در پیش‌بینی سلامت جسم و روان کارکنان شناخته شده است (کیویماکی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ یزدی و جعفری، ۱۳۸۹). محققان رفتار سازمانی (مایر و اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ رودس، ایزنبرگر و آرملی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) بر این عقیده هستند که پاداش‌ها بازتاب ارزش و بهای عملکرد کارکنان است. هنگامی که کارکنان پاداش‌های خود را دریافت می‌کنند، آن را با دانش، مهارت، تلاش و

- 
1. Intent to leave
  2. Kivimaki
  3. Meyer & Smith
  4. Rhoades, Eisenberger & Armeli

توانایی‌های خود مقایسه می‌کنند و متناسب با این‌ها بازده خود را (از قبیل دستمزد، پاداش و شرایط کاریشان) ارزیابی می‌کنند. اگر کارکنان احساس کنند که بازده‌های آن‌ها مهارت، دانش و ارزششان را منعکس نمی‌کند، احساس بی‌عدالتی و نابرابری می‌کنند (آرتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). مطابق با اصل تبادل اجتماعی، هر چه ادراک کارکنان از تبادلات سازمان بیش‌تر عادلانه باشد، آن‌ها به سازمانشان بیش‌تر متعهد می‌شوند (گل‌پرور و کرمی، ۱۳۹۰)، ولی اگر آن‌ها در قبال این تبادلات احساس بی‌عدالتی کنند، آن‌ها بیش‌تر به دنبال جبران زحماتشان می‌روند و به همین دلیل ممکن است سازمان خود را، به خاطر کسب مزیت‌های بیش‌تر در سازمان‌های دیگر، ترک کنند (ونگ، لی و هو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ احمدی، فروزنده و کهری، ۱۳۸۹). دریک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود این اصل را بررسی کردند و به این نتایج رسیدند که عدم توازن میان تلاش بالا و پاداش کم باعث افزایش استرس‌های شغلی کارکنان می‌شود و متعاقباً میل به ترک شغل را در آن‌ها افزایش می‌دهد. با این حال شواهد تجربی مربوط به مدل تلاش-باز یافت نیرو، نشان داده‌اند که تجارب باز یافت نیرو در جدا شدن از استرس‌های کاری بسیار مؤثر است (سوننتاج و فریتز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ سوننتاج و همکاران، ۲۰۱۲؛ بیکر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر فرایندهایی که به جدا شدن افراد از استرس‌های کاری کمک می‌کنند، به باز یابی نیروی از دست رفته افراد در طی کار و رفع خستگی و در نتیجه افزایش سلامت روانی منجر می‌شوند (کروپلی، دیک و استانلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)؛ سوننتاج، بنویس و مجزا<sup>۷</sup>، (۲۰۰۸)). در واقع به کارکنان پیشنهاد می‌شود که با استفاده از فنون تجدید قوا در زمان استراحت خود از استرس‌ها و تعهدات مربوط به کار دوری کنند (ولمن، بیکر و زانتیملو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳؛ وینود، بکر و وینفیلد<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷)). این کار باعث می‌شود که آن‌ها انرژی خود را که در طی کار مصرف کرده

- 
1. Artis
  2. Wang, Lee & Ho
  - 3 Derycke
  4. Fritz
  - 5 Bakker
  6. Cropley, Dijk, & Stanley
  7. Binnewies & Mojza
  8. Volman, Bakker & Xanthopoulou
  9. Winwood & Winefield

بودند، دوباره بازیابی کنند. بلاس و مارکتل<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین میل به شرکت در فعالیت‌های آرامش‌دهی با خستگی از کار و عدم توازن تلاش-پاداش به عنوان ویژگی‌های شغل اقدام کردند. نتایج این پایش نشان داد که عدم توازن تلاش-پاداش به‌طور مثبت با خستگی طولانی مدت رابطه دارد. تفاوت‌های فردی نیز در این پژوهش نقش داشت. افرادی که میل بیشتری برای شرکت در فعالیت‌های آرامش‌دهی داشتند، در شرایط عدم موازنه کم‌تر احساس فرسودگی گزارش می‌دادند. بنابراین، این محققان دریافتند که با افزایش میل به شرکت در این فعالیت‌ها در بین کارکنان، می‌توان تا حد چشمگیری فرسودگی و خستگی‌ها ناشی از کار و عدم موازنه‌های ادراک شده را کاهش دهند. در پژوهش سیلتالویی، کینن و فلدت<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، نقش مستقیم و تعدیل‌کننده فنون تجدید قوا (کناره‌گیری روان‌شناختی، تسلط، آرمیدگی و کنترل) در رابطه بین ویژگی‌های روان‌شناختی کار (تعداد تقاضاها، کنترل شغلی و عدالت سرپرست) و سلامت حرفه‌ای (نیاز به آرمیدگی، فرسودگی عاطفی و دلبستگی شغلی) سنجیده شد. تحلیل رگرسیون تعدیلی این پژوهش نشان داد که در موقعیتی که نیاز به بازیافت نیرو باشد، از میان چهار تمرین آرامش‌دهی، کناره‌گیری روان‌شناختی و تسلط، مکانیسم‌های حمایت‌کننده قوی‌تری در مقابل موقعیت‌های عدم کنترل شغلی بودند. به‌طور کلی فنون آرامش‌دهی رابطه مستقیم و نقش مؤثری در حفظ سلامتی کارکنان در محیط کار داشت.

با این حال، برخی محققان بر این نکته تأکید می‌کنند که برای کاهش ترک خدمت و افزایش دلبستگی شغلی علاوه بر عدم توازن تلاش-پاداش نقش عوامل دیگری چون بیش‌تعهدی و حمایت سازمانی ادراک شده نیز باید در نظر گرفته شوند (از جمله: لیتر و استریت<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)؛ پالی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ رضایی‌راد و دعایی، ۱۳۹۱؛ شاکری‌نیا، ۱۳۹۰). کینن، فلدت و ماکیکانج<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، به بررسی تأثیر عدم توازن تلاش-پاداش، بیش‌تعهدی و حمایت سازمانی ادراک شده بر میل به ترک خدمت و دلبستگی شغلی اقدام کردند و گزارش دادند که تعامل

- 
1. Blascche & Markt
  2. Siltaloppi, Kinnunen & Feldt
  3. Leiter & Stright
  4. Paille
  5. Kinnunen & Mäkikangas

میان عدم توازن تلاش- پاداش × بیش تعهدی × حمایت سازمانی ادراک شده تنها با ترک خدمت رابطه معنادار داشت. به عبارت دیگر، رابطه عدم توازن تلاش- پاداش با ترک خدمت هنگامیکه بیش تعهدی بالا و حمایت سازمانی ادراک شده، کم بود بیش‌ترین معناداری را نشان داد و رابطه میان عدم توازن تلاش- پاداش با دلبستگی شغلی تنها میان مدیران بیش تعهد معنادار به دست آمد. از آنجایی که حمایت سازمانی ادراک شده انتظارات، اسنادها و باورهای عمومی کارکنان از سازمان را در موقعیت‌های مختلف نمایان می‌کند، می‌تواند دلیل تأکید محققان بر آن باشد. در اینجا سؤالی پیش می‌آید و آن اینکه آیا حمایت سازمانی ادراک شده را می‌توان در الگوی نظریه عدم توازن تلاش-پاداش ادغام کرد و آن را نوعی پاداش دانست. هر چند رودس و آیزنبرگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، در مرور جامعی که انجام داده‌اند بر تمایز این دو تأکید کرده‌اند، اما در برخی پژوهش‌ها در بازنگری آن‌ها رابطه دو متغیر در سطح بالایی ظاهر شده و مسئله اعتبار تمیزی آن‌ها را پیش می‌آورد. پس هدف چهارم پژوهش حاضر این است که آیا حمایت سازمانی ادراک شده را می‌توان با بقیه پاداش‌ها در سازمان آمیخت و در الگوی عدم توازن تلاش- پاداش ادغام کرد یا حمایت سازمانی ادراک شده مستقل از پاداش‌ها بوده و دارای اعتبار تمیزی می‌باشد؟

## روش

شرکت کنندگان در پژوهش ۵۳۶ نفر از کارکنان صنایع نفت و گاز، ذوب آهن، فولاد، پتروشیمی و پلی‌اکریل در اصفهان بودند. جامعه پژوهش کلیه کارکنان سازمان‌های مزبور بودند. ویژگی‌های نمونه، میانگین سنوات استخدام ۱۴/۵۷ با انحراف معیار ۷/۲۳ و میانگین سنی ۳۹/۱۶ و انحراف معیار ۹/۳۷ و میانگین سنوات تحصیلی آن‌ها ۱۶/۰۷ و انحراف معیار ۴/۵۹ بوده است. ۰/۹۴ آن‌ها متأهل بوده‌اند. شیوه نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده بوده است. یافته‌ها در طی یک دوره پنج ماهه و در دوره کارآموزی دانشجویان روان‌شناسی صنعتی جمع‌آوری شده است. حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران و با  $d=0/05$  و  $t=1/96$  انتخاب شده است. با توجه به این که داده‌ها به صورت انفرادی و با مراجعات متعدد پر شده است و



داده‌های حاصل نشده (گم شده) وجود نداشته است. واریانس برای متغیرهای پژوهش در فرمول به صورت مجزا با توجه به مقدار آن‌ها در جدول ۱، محاسبه شد و حداکثر مقدار برابر ۵۳۹ نفر به دست آمد. با توجه به اینکه در دو کارخانه آخر مشکلات صنایع شیمیایی ممکن بود در حمایت ادراک شده و یا توازن تلاش- پاداش تأثیر گذاشته باشد، مقایسه شرکت‌ها (در تحلیل واریانس یک راهه) تفاوت معناداری نشان نداد و بنابراین یافته‌های سازمان‌ها با هم ادغام شد.

برای بازیافت نیرو از پرسشنامه سونتاج و کرول<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار مقیاس کنترل، تسلط، کناره‌گیری روان‌شناختی و آرمیدگی و هر یک دارای چهار سؤال است. در پژوهش حاضر از سه مقیاس تسلط، کناره‌گیری روان‌شناختی و آرمیدگی استفاده شد. برای بررسی پایایی آن از آلفای کرونباخ و پایایی بازآزمایی استفاده شد. هر دو نمونه شامل ۴۰ نفر از کارکنان همان صنایع و همان نمونه اصلی بوده‌اند که به ابزارهای دیگر پژوهش نیز پاسخ داده‌اند. بقیه نمونه پایایی نیز از همان نفرات انتخاب شدند. برای ضرایب اعتبار هر پرسشنامه از یک سؤال استفاده شد که مفهوم کلی آن مقیاس را می‌سنجند، و همبستگی آن با کل پرسشنامه بررسی شد. این روش را اسکروندال و راب هسکت<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) توصیه کرده‌اند. برای مقیاس عدم توازن تلاش- پاداش از پرسشنامه سیگریت، ستراک، کاندولا، گودین، مارموت، نیوهامرو پیترا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) استفاده شد. تلاش با ۶ سؤال و پاداش با ۱۱ سؤال سنجیده شد. نسبت تلاش به پاداش با عامل تصحیح  $(\frac{0}{5454} = 11 \div 6)$  که نشان‌دهنده عدم توازن تلاش و پاداش می‌باشد. این نسبت با تبدیل لگاریتم یک متغیر پیوسته در نظر گرفته می‌شود. این روش توسط نیوهامر، تک، استارک و سیگریت<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) توصیه شده است. در یافته‌های پژوهش حاضر با توجه به چولگی  $2/132$  ( $SE=0/07^2$ ) و کشیدگی  $8/572$  ( $SE=1/29$ ) این تبدیل سودمند است، زیرا با تبدیل توزیع داده‌ها نرمال شده است. حمایت سازمانی ادراک شده با ۸ سؤال مقیاس آیزنبرگر، هانتینگتون، هاچیسن و سوا<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) سنجیده شد. تمایل به ترک خدمت با

- 
1. & Krue
  2. Skrondal & Rabe-Hesketh
  3. Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer, & Peter
  4. Niedhammer, Teck, Starke
  5. Huntington, Hutchinson & Sowa

مقیاس عریضی، شکرکن، نائلی و مهرابی‌زاده (۱۳۸۱) سنجیده شد که دارای ۴ سؤال است. ضرایب پایایی و اعتبار کلیه مقیاس‌ها در جدول (۱) آورده شده است. برای تحلیل‌های آماری از نرم افزار لیزرل ۸/۵۴ (جروسکوگ، سوربوم، دوتویت و دوتویت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹) استفاده شد. برآوردها بر اساس ماتریس‌های کوواریانس با متغیرهای هنجاری شده در برنامه پرلیس<sup>۲</sup> (جروسکوگ و سوربوم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶) انجام شده است. برای روش‌های آماری در تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از برآورد پیشینه درست‌نمایی و محاسبه (خسی دو/درجه آزادی) به عنوان شاخص برازش و RMR و RMSEA به عنوان شاخص‌های باقیمانده و CFI و NNFI به عنوان شاخص‌های تفصیلی و مطلق مدل تلاش-پاداش و همچنین اعتبار تمیزی حمایت ادراک شده استفاده شد. برای تحلیل نقش تعدیلی حمایت سازمانی ادراک شده بر رابطه بین عدم توازن تلاش-پاداش با تمایل به ترک خدمت و کناره‌گیری روان‌شناختی، تسلط و آرمیدگی از مدل بارون و کنی<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) استفاده شد که سرمد (۱۳۷۸) آن را معرفی کرده است. این مدل هم متغیرهای تعدیل‌کننده و هم میانجی (واسطه ای) را در بر می‌گیرد و در اینجا به کمک تحلیل رگرسیون تعدیلی سلسله مراتبی نقش تعدیلی حمایت سازمانی ادراک شده بررسی شده است.

- 
1. Joreskog, Sorbom & Du Toit
  2. Preliis Program
  3. Joreskog & Sorbom
  4. Baron, & Kenny

## یافته‌ها

در جدول ۱ ویژگی‌های روان‌سنجی و توصیفی ابزارهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۱: یافته‌های توصیفی و روان‌سنجی متغیرهای پژوهش

ردیف	پهن	وزن-میان	ابزارهای پژوهش	تعداد سوالات	پهن پس از تجزیه	میانگین	انحراف معیار	ضریب پایایی کرونباخ	ضریب پایایی بار آزمایی	خطای معیار اندازه گیری
۱	تسلط	۰/۶۴	سانتاج و کروول	۴	لیکرتی ۵ درجه ای	۲/۹۷	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۷۲	۰/۴۱
۲	آرمیدگی	۰/۶۱	سانتاج و کروول	۴	لیکرتی ۵ درجه ای	۳/۳۸	۰/۷۳	۰/۸۴	۰/۷۶	۰/۳۶
۳	کناره گیری روان‌شناختی	۰/۵۹	سیگریت	۴	لیکرتی ۵ درجه ای	۳/۷۴	۰/۸۶	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۴۵
۴	تلاش	۰/۶۷	سیگریت	۶	لیکرتی ۵ درجه ای	۱۸/۳۶	۴/۶۹	۰/۸۴	۰/۸۳	۱/۸۷
۵	پاداش	۰/۶۵	سیگریت	۱۱	لیکرتی ۵ درجه ای	۴۲/۸۳	۸/۶۲	۰/۸۹	۰/۸۵	۲/۸۴
۶	عدم توازن تلاش-پاداش با تبدیل لگاریتمی	۰/۵۷	سیگریت	-	لیکرتی ۵ درجه ای	-۰/۲۵	۰/۴۱	۰/۷۴	۰/۸۲	-
۷	حمایت ادراک شده	۰/۵۴	آیزنبرگر	۸	لیکرتی ۵ درجه ای	۳/۱۸	۰/۶۲	۰/۷۹	۰/۸۷	۰/۲۷
۸	تمایل به ترک خدمت	۰/۵۷	عریضی	۴	لیکرتی ۵ درجه ای	۲/۰۶	۱/۲۴	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۶۸
۹	سن	-	-	-	-	۳۹/۱۶	۹/۳۷	-	-	-
۱۰	ساعات کار در هفته	-	-	-	-	۴۶/۲۳	۷/۶۶	-	-	-

در جدول ۲، نتایج تحلیل عاملی مدل عدم توازن تلاش-پاداش آورده شده است. همان‌طور که دیده می‌شود سؤالات تلاش-پاداش به صورت دو متغیر هم در تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) و هم در تحلیل عاملی تأییدی (CFI) نتایج خوبی داشته‌اند. بارهای عاملی از ۰/۳۵ ملاک گورساک<sup>۱</sup> که ملاک انتخاب سؤال است بالاتر بوده و مقدارهای ویژه از واحد بیش‌تر است. شاخص‌های مطلق و تفضیلی نیز بالاتر از ۰/۹ (ملاک قابلیت قبول) هستند و

1. Gorsuc criterion

شاخص‌های باقیمانده نیز از ۰/۱ کم‌تر است. تنها شاخص برازش اندکی بالاست که با توجه به حجم بالای نمونه مورد انتظار است.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی مدل عدم توازن تلاش-پاداش

CFI					مقدار ویژه (EFA)	دامنه عاملی (EFA)	تحلیل عاملی	متغیرها
شاخص‌های مطلق و تفصیلی		شاخص برازش	شاخص‌های باقیمانده					
RMR	RMSEA	NNFI	CFI	$\frac{\chi^2}{df}$				
۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۹۴	۰/۹۸	۴/۳۷	۲/۸۶	۰/۷۵ تا ۰/۳۸	تلاش	
۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۹۱	۰/۹۵	۴/۱۷	۴/۲۲	۰/۷۹ تا ۰/۴۹	پاداش	

در جدول ۳ ضریب همبستگی درونی متغیرهای پژوهش آورده شده است. سن و تمایل به ترک خدمت رابطه بالایی دارد. به عبارت دیگر با افزایش سن تمایل به ترک خدمت کاهش می‌یابد. پاداش و تلاش رابطه منفی دارند که نشان می‌دهد تلاش کارکنان با پاداش درخور مواجه نمی‌شود. و نشان از شیوع عدم موازنه تلاش پاداش دارد. تلاش بیش‌تر همچنین سبب حمایت سازمانی بیش‌تر نیز نمی‌شود. شاید رابطه منفی را بتوان با انتظارات افزایش یافته کارکنان مربوط دانست که تلاش آن را ارتقاء داده، اما نظام کند و غیر پاسخگویی منابع انسانی سبب رابطه منفی شده است. مهم‌ترین رابطه مربوط به حمایت سازمانی ادراک شده و پاداش در سطح بسیار بالا (۰/۶۷) است و خود به خود این گمانه را در ذهن تقویت می‌کند که حمایت سازمانی ادراک شده مستقل از پاداش نیست. بنابراین، تحلیل عاملی تأییدی یکبار با گنجاندن آن در سؤالات پاداش (مدل یک عاملی) و یکبار با استقلال آن‌ها و فقط بر روی سؤالات این دو مقیاس بر روی یک زیر نمونه تصادفی ۲۰۰ نفری (به دلیل کاهش حجم نمونه برای بهتر شدن شاخص برازش) انجام شد. نتایج در جدول ۴ آورده شده است. تجدید قوا با زیر مقیاس تسلط نیز دارای ضریب استاندارد معیاری ۰/۱۶- است که نشان می‌دهند به‌رغم اینکه افراد تمایل به ترک خدمت دارند و باید مهارت‌های جدیدی فراگیرند و این با استفاده از زمان اوقات فراغت و تجدید قوا است و باید همبستگی و نیز ارتباط مثبتی بین زیر مقیاس تسلط با عدم توازن تلاش-پاداش وجود داشته باشد، اما گویا نابرابری در محیط کار برای

آن‌ها روحیه‌ای برای استفاده از زمان تجدید قوا و برای یادگیری‌ها و مهارت‌های جدید باقی نگذاشته است. متغیر تعدیلی حمایت در اینجا به عنوان رگرسیون فرونشانی عدم موازنه تلاش پاداش را تعدیل می‌کند. در اینجا نیز شباهتی بین نگرش منفی به کار از طریق نگرش اجتنابی تمایل به ترک خدمت و رویکرد کناره‌گیری روان‌شناختی در تجدید قوا وجود دارد (۰/۴۱- $\beta_1 = -0/38$  و  $\beta_2 = -0/38$ ). انگار افراد به خود می‌گویند اینک که ناگزیر به باقی ماندن در کار هستیم، حداقل در زمان فراغت به کار نیندیشیم و این بر نقش تعدیلی مربوط به حمایت سازمانی ادراک شده  $\times$  عدم توازن تلاش-پاداش که در آخرین مرحله رگرسیون سلسله مراتبی وارد می‌شود مهر تأکید می‌نهد. (ERI $\times$  POS)  $\beta$  برای تمایل به ترک خدمت ۰/۱۱- و مقدار آن برای کناره‌گیری روان‌شناختی ۰/۱۳- است).

جدول ۳: ضریب همبستگی درونی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. سن	-									
۲. تعداد ساعات کار در هفته	-۰/۰۹°	-								
۳. تلاش	-۰/۰۲	۰/۲۵°°	۰/۸۳							
۴. پاداش	۰/۰۴	-۰/۰۴	-۰/۴۱°°	۰/۸۵						
۵. ERI (تبدیل لگاریتم)	۰/۰۳	۰/۳۱°°	۰/۷۱°°	-۰/۷۵°°	۰/۸۲					
۶. حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۰۱	۰/۰۶	-۰/۲۱°°	۰/۶۷°°	-۰/۵۱°°	۰/۸۷				
۷. تمایل به ترک خدمت	-۰/۳۷°°	۰/۰۳	۰/۱۹°	-۰/۳۷°°	۰/۲۹°°	-۰/۶۱°°	۰/۷۳			
۸. کناره‌گیری روان‌شناختی	-۰/۲۸	۰/۰۵	۰/۲۱°°	۰/۲۴°°	۰/۳۱°°	-۰/۵۴°°	۰/۶۲°°	۰/۷۵		
۹. آرمیدگی	۰/۱۷	۰/۱۴°	۰/۱۷°	۰/۰۶	۰/۱۴°	۰/۱۶°	۰/۳۴°°	۰/۴۱°°	۰/۷۶	
۱۰. تسلط	-۰/۱۴	-۰/۲۱°°	۰/۰۸	۰/۱۹°	-۰/۰۶	۰/۱۱°	۰/۲۷°°	۰/۲۷°°	۰/۳۶°°	۰/۷۲

همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، در مقایسه مدل تعدیل شده (دو بعدی) با مدل یک بعدی تفاوت بین دو مدل که با مجذور خی دو نشان داده شده، معنادار است ( $p < 0/01$ ). مدل ۲ بعدی به وضوح برتری داشته و حمایت سازمانی ادراک شده را نمی‌توان به‌عنوان نوعی پاداش در مدل عدم توازن تلاش پاداش ادغام کرد.

جدول ۴: مقایسه مدل یک بعدی (پاداش + حمایت سازمانی) در مقابل مدل دو بعدی (پاداش و حمایت سازمانی)

مدل	تحلیل عاملی	شاخص برازش $\frac{\chi^2}{df}$	CFI	NNFI	RMSEA	RMR
یک بعدی		۴/۰۲	۰/۷۷	۰/۷۹	۰/۱۶	۰/۱۴
دو بعدی		۱/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۱۰	۰/۰۸
مقایسه مدل یک بعدی و دو بعدی		$\chi^2_1 - \chi^2_2 = (4/83) **$		$df_2 - df_1 = 1$		$p = 0/01 <$

در جدول ۵ در تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی، نقش تعدیلی حمایت ادراک شده در مرحله سوم آورده شده است. همان‌طور که دیده می‌شود در مرحله اول، سن و تعداد ساعات کار در هفته آورده شده و نقش آن‌ها در مرحله اول کنترل شده است. زیرا واضح است که با افزایش سن، تمایل به ترک خدمت کاهش می‌یابد. زیرا فرد زمان زیادی را در سازمان گذرانده و تعهد مبادله‌ای او در سازمان افزایش یافته است. از دست دادن متغیرهایی از قبیل سنوات، میل او به ترک سازمان را کاهش می‌دهد. البته این رابطه به صورت منفی است (با افزایش سن میل به ترک کاهش می‌یابد). به عبارت دیگر در اینجا رگرسیون نقش فرونشانی دارد. اما مربع آن، واریانس تبیین‌کننده، مثبت است. در کناره‌گیری روان‌شناختی نیز به صورت نیابتی (شباهت نقش با ترک خدمت) همین نوع ارتباط وجود دارد (ضرایب همبستگی ساده آن‌ها در جدول ۳ نیز، هر دو در سطح معناداری بالا بود). تعداد ساعات کار در هفته، تمایل به ترک خدمت و نه کناره‌گیری روان‌شناختی و نه دو متغیر دیگر را تغییر نمی‌دهد. به عبارت دیگر، این متغیر نقش مهمی را دارا نیست. در مرحله دوم تبدیل لگاریتم پیوسته مدل عدم توازن تلاش-پاداش که امکان تحلیل پارامتریک را بهتر فراهم می‌کند در معادله رگرسیون وارد شده است. نتایج در مورد متغیر ملاک تمایل به ترک خدمت نشان می‌دهد که در موقعیت عدم موازنه، میل به ترک خدمت بیش‌تر شده و در زمان فراغت یا تجدید قوا نیز سبب می‌شود تا کارکنان با کناره‌گیری

روان‌شناختی واکنش نشان دهند. ضریب استاندارد رگرسیون در هر دو مورد تمایل به ترک خدمت و کناره‌گیری روان‌شناختی در سطح بالایی است ( $\beta = 0/19$  و  $\beta = 0/17$ ). استفاده از فرمول توزیع Z در مقایسه ضرایب همبستگی در نمونه‌های وابسته نیز تفاوت معناداری نشان نمی‌دهد ( $p < 0/05$  و  $z = 0/14$ ) که نشان‌دهنده مشابهت این دو سازه است. به عبارت دیگر افرادی که تمایل به ترک خدمت نشان داده‌اند در زمانی که همچنان بر سر کار می‌روند به هنگام زمان تجدید قوا به کار نمی‌اندیشند و خود را از آن جدا می‌کنند.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون تعدیلی سلسله مراتبی

مرحله	متغیرها	تمایل به ترک خدمت			کناره‌گیری روان‌شناختی			آزمیدگی			تساقط		
		$\beta$	$R^2 \Delta$	$R^2$	$\beta$	$R^2 \Delta$	$R^2$	$\beta$	$R^2 \Delta$	$R^2$	$\beta$	$R^2 \Delta$	$R^2$
اول	سن	-0/36 <sup>00</sup>	0/06 <sup>00</sup>	0/06 <sup>00</sup>	-0/27 <sup>00</sup>	0/05 <sup>00</sup>	0/05 <sup>00</sup>	0/18 <sup>00</sup>	0/04	0/04	0/04	0/04	
	تعداد ساعات کار در هفته	-0/04	0/06 <sup>00</sup>	0/06 <sup>00</sup>	-0/06	0/05 <sup>00</sup>	0/05 <sup>00</sup>	-0/07	0/04	0/04	0/04	0/04	
دوم	عدم توازن تلاش-پاداش تبدیل الگوریتم پیوسته	0/14 <sup>00</sup>	0/20 <sup>00</sup>	0/20 <sup>00</sup>	0/16 <sup>00</sup>	0/21 <sup>00</sup>	0/21 <sup>00</sup>	0/11 <sup>00</sup>	0/15 <sup>00</sup>	0/15 <sup>00</sup>	0/15 <sup>00</sup>	0/11 <sup>00</sup>	
سوم	حمایت سازمانی ادراک شده	0/13 <sup>00</sup>	0/27 <sup>00</sup>	0/27 <sup>00</sup>	0/09 <sup>00</sup>	0/25 <sup>00</sup>	0/25 <sup>00</sup>	0/17 <sup>00</sup>	0/14	0/25	0/25	0/14	
	حمایت سازمانی x عدم توازن تلاش-پاداش	-0/41 <sup>00</sup>	0/30 <sup>00</sup>	0/30 <sup>00</sup>	-0/38 <sup>00</sup>	0/28	0/28	0/17 <sup>00</sup>	0/19 <sup>00</sup>	0/19 <sup>00</sup>	0/19 <sup>00</sup>	0/19 <sup>00</sup>	
چهارم	حمایت سازمانی x عدم توازن تلاش-پاداش	-0/11 <sup>00</sup>	0/30 <sup>00</sup>	0/30 <sup>00</sup>	-0/13 <sup>00</sup>	0/28	0/28	0/01	0/01	0/01	0/01	0/01	
		0/02	0/30 <sup>00</sup>	0/30 <sup>00</sup>	-0/13 <sup>00</sup>	0/28	0/28	0/01	0/02	0/02	0/02	0/02	

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی این پژوهش، بررسی رابطه عدم توازن میان تلاش و پاداش دریافتی با فنون تجدید قوا در میان کارکنان با توجه به نقش تعدیلی حمایت سازمانی ادراک شده بود، که به این مسئله به صورت ۴ هدف جزئی‌تر توجه شد. در هدف اول پژوهش، تأثیر فنون تجدید قوا بر استرس‌های ناشی از عدم ادراک توازن میان تلاش‌های انجام شده و پاداش‌های به دست آمده بررسی شد. نتایج این بخش حاکی از این امر بود که عدم توازن تلاش‌ها و پاداش‌های فرد با فنون تجدید قوا رابطه دارد و در این میان فن کناره‌گیری روان‌شناختی بیش‌تر از فنون دیگر رابطه نشان داد. به عبارت دیگر هنگامی که افراد در معرض نابرابری در محیط کار (عدم

موازنه تلاش - پاداش) قرار می‌گیرند و یک روز کاری استرس‌آمیز و طاقت‌فرسا را می‌گذرانند، با به‌کارگیری فن کناره‌گیری روان‌شناختی آرامش و نیروی از دست رفته خود را دوباره به دست می‌آورد و خود را برای یک روز کاری دیگر آماده می‌کند. در واقع کناره‌گیری روان‌شناختی، اشاره دارد به رها کردن ذهنی کار در ساعات تعطیلی (سوننتاج، ۲۰۰۳). به بیان ولمن، بیکر و زانتیملو (۲۰۱۳) و سوننتاج و بایر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، برای اینکه این امر محقق شود فرد باید به‌طور فیزیکی از محیط کار دور شود و همچنین فکر کردن به کار و مسائل مربوط به کار را کنار بگذارد. فرد با کناره‌گیری از کار، در معرض تقاضاهای جدید قرار نمی‌گیرد و در نتیجه سیستم‌های کارکردی (به عنوان مثال سیستم‌های قلبی یا عصبی) فرد درگیر فشار کاری نیست. از طرف دیگر، راهبردهای آرمیدگی و تسلط نیز به بازیافت نیرو کمک می‌کنند؛ فرد با آرمیدگی، احساس آرامشی را تجربه می‌کند که با کاهش فعالیت‌های فیزیکی و روان‌شناختی (کاهش ضربان قلب، کاهش سرعت تنفس و کاهش انقباض ماهیچه‌ها) همراه است و با تسلط، منابع جدیدی می‌یابد و در نتیجه سرمایه‌ای که می‌تواند خرج کند، افزایش می‌یابد. البته، این در موقعیت‌های مختلف عدم موازنه تلاش - پاداش می‌تواند متفاوت باشد و در واقع نوع شغل و ماهیت آن، سطح استفاده از فنون بازیافت نیرو و پیامدهای مربوط به آن را تعیین می‌کند. ممکن است افراد مجبور باشند بخشی از کار خود را به خانه بیاورند و درباره وظایف باقی مانده و تمام نشده خود که برای روز بعد انباشته شده‌اند، فکر کنند و همین امر فرصت استراحت و فراغ بال را به افراد ندهد. بنابراین، سیستم کارکردی که هنگام کار فعال است، وقت غیر کاری نیز در حال فعالیت است، به‌طوری که از فرایند آرمیدگی بازداری می‌کند. با این حال نتایج مطالعه حاضر پیشنهاد می‌کند که افرادی که کناره‌گیری روان‌شناختی را در هنگام فراغت کاری تجربه کرده‌اند، از عدم موازنه کم‌تر رنج می‌برند و حال و وضع جسمی و روانی بهتری گزارش دادند. این یافته با نتایج پژوهش‌های سوننتاج و بایر (۲۰۰۵)؛ کروپلی، دیک و استانلی، (۲۰۰۶)؛ سیلتالویی، کینن و فلدت، (۲۰۰۹)؛ وینود، بکر و وینفیلد (۲۰۰۷)؛ سوننتاج، بنویس و مجزا (۲۰۰۸)، ولمن، بیکر و زانتیملو (۲۰۱۳)، همخوان است، مطابق با یافته‌های این پژوهش‌ها افرادی که از فنون تجدید قوای بیش‌تری استفاده می‌کنند، اثرات منفی کم‌تر،



خستگی کم‌تر در ساعات پایانی کار، آرامش خواب بیش‌تر و حتی اثر مثبت آن را بر روز کار بعدی نیز، مشاهده می‌کنند.

در ارتباط با هدف دوم پژوهش، نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده، رابطه بین عدم توازن تلاش-پاداش با تجدید قوا را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر هنگامی که افراد بر اثر عدم توازن تلاش-پاداش بیش‌تر خسته یا درمانده می‌شوند و بنابراین، نیاز بیش‌تری به تجدید قوا دارند، حمایت سازمانی در صورت وجود نیاز به آن را کاهش و در صورت نبود آن را افزایش می‌دهد. این یافته با پژوهش کینن، فلدت و ماکیکانج (۲۰۰۸) همخوان است. به این دلیل که اغلب کارکنان اساساً تحت تأثیر منافع شغلی خود و کیفیت زندگی شغلی خود قرار می‌گیرند، وقتی که استنباط می‌کنند که برای کارفرما یا مدیرشان ارزشمند هستند و مورد حمایت عاطفی و اجتماعی آنها واقع می‌شوند، هنگامی که در موقعیت عدم موازنه قرار می‌گیرند، کم‌تر دچار استرس و درماندگی می‌شوند و در نتیجه نیاز کم‌تری به فنون تجدید قوا دارند. همچنین به بیان بیکر و همکاران (۲۰۱۳) و آلیسی، رودول و نابلت (۲۰۱۲)، سازمان‌ها نباید کارکنان خود را به‌ویژه آن‌هایی را که اعتیاد به کار دارند یا دارای تیپ شخصیتی نوع A هستند، حتی هنگام وقت غیر کاری تحت فشار قرار دهند، بلکه باید کارکنان خود را تحت حمایت خود قرار داده و آن‌ها را با آموزش فنون تجدید قوا آرام کند. اساس مدل عدم توازن تلاش-پاداش، مبتنی بر نظریه تبادل اجتماعی است. بدین شکل که ادراک و تصور کارکنان، به عنوان یک رابطه تبادل اجتماعی، می‌تواند به وسیله اسناد آن‌ها به نیت‌های خیرخواهانه یا بدخواهانه سازمانشان تقویت شود. نیت‌هایی از قبیل، ارج نهادن به افراد، شخصیت بخشی<sup>۱</sup> به آن‌ها، مورد حمایت قرار دادن آن‌ها، همدردی با مشکلات و سختی‌های آن‌ها، باعث ترغیب کارکنان نسبت به سازمان آن‌ها می‌شود (آیزنبرگ و همکاران، ۱۹۹۷). اسناد کارکنان به چنین نیت‌های خیرخواهانه‌ای نسبت به فعالیت‌های سازمان، نیز باعث کاهش احساس عدم توازن از سوی سازمان شده و بی‌عدالتی‌ها، مشکلات و سختی کاری خود را به عوامل غیر از سازمان و جامعه نسبت می‌دهند؛ به‌ویژه به خاطر حس مسئولیت و جبران ادراک حمایت‌های سازمان، خود را ملزم می‌دانند که بر عملکرد سازمانیشان بیفزایند. از طرف دیگر همان‌طور که گفته شد،

حمایت باعث گسترش روابط کاری میان فرد با همکاران و سرپرستان می‌شود و احساس تعلق باعث ایجاد خشنودی شغلی و به‌دنبال آن تعهد می‌شود و این امر، بر میل باقی ماندن در سازمان می‌افزاید. در عوض، نشان دادن مکرر رفتارهایی که حاکی از کم ارزش بودن مشارکت فرد و بی‌اهمیت بودن سلامت او باشد، کاهش حمایت سازمانی ادراک شده را موجب می‌شود و فرد به هنگام عدم موازنه بیش‌تر دچار تنش می‌شود و در نتیجه بیش‌تر از فنون تجدید قوا برای کاهش تنش خود استفاده می‌کند. در چنین فضایی دلبستگی شغلی فرد کم‌تر شده و بیش‌تر به فکر ترک خدمت است. همان‌طور که در هدف سوم پژوهش حاضر مشاهده شد، بیش‌ترین عدم توازن بین تلاش‌های بالای ادراک شده و پاداش کم و فقدان حمایت سازمانی با افزایش میل به ترک خدمت و افزایش کناره‌گیری روان‌شناختی فرد مربوط بود. در واقع فرد می‌خواهد در محیطی نباشد که آن‌را غیر منصفانه ارزیابی کرده و از جانب سازمان نیز حمایتی ادراک نکرده، لذا کناره‌گیری خود را به لحاظ فیزیکی (ترک خدمت) یا به لحاظ روان‌شناختی (کناره‌گیری روان‌شناختی) انجام می‌دهد. این یافته با نتایج پژوهش سونتاج و فریتز (۲۰۰۷)؛ لانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)؛ لیتر و استریت (۲۰۰۹)؛ سونتاج و همکاران (۲۰۱۲) و پالی (۲۰۱۱) همخوان است.

به همین دلیل با توجه به اهمیت نقش حمایت سازمانی در کاهش نیاز به تجدید قوا، در بخش‌های پژوهش این مسئله بررسی شد که آیا حمایت سازمانی ادراک شده را می‌توان با بقیه پاداش‌ها در الگوی عدم توازن تلاش - پاداش ادغام کرد یا حمایت سازمانی ادراک شده مستقل از پاداش‌ها بوده و دارای اعتبار تمیزی است. نتایج پژوهش نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده به‌عنوان یک عامل مستقل می‌تواند به پیامدهای کاری مثبت منجر شود. البته در این راستا، سرپرستان و مدیران نقش مهمی را در ایجاد حمایت و زندگی کاری کارکنان ایفا می‌کنند. به بیان آیزنبرگ و همکاران (۱۹۸۶)، برای ایجاد حمایت سازمانی بالا نیاز به: ۱) تأیید، احترام و هویت اجتماعی؛ ۲) به‌وجود آمدن ادراک و تصویری است مبنی بر اینکه سرپرست به‌طور متداول، عملکرد بالا و رفتارهای فراتر از نقش را شناسایی و مورد تقدیر و پاداش قرار می‌دهد و بدین ترتیب، براساس هنجار متقابل، حمایت سازمانی ادراک شده باعث قوی‌تر

شدن تعهد عاطفی و افزایش تلاش‌های فرد در کارش می‌شود.

بنابراین به‌طور کلی، از یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که، پیامدهای شغلی مطلوب (از قبیل خشنودی شغلی یا تعهد سازمانی) بیش‌تر با الزامات، هنجارها و قوانین اجرایی در سازمان خود را نشان می‌دهد. از طرف دیگر، پیامدهای شغلی تغییرپذیر هستند و با آشکار کردن موقعیت‌ها و اسنادهایی که به این پیامدها منجر می‌شوند، می‌توان رفتارها و نگرش‌های زیر بنایی کارکنان را شناسایی کرد. نتایج مطالعه حاضر می‌تواند فرصت‌هایی را برای مدیران فراهم کند تا با بازنگری موقعیت‌ها و اسنادهای کارکنان خود، علل نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان خود را دریابند و آن‌ها را در جهت صحیح سوق دهند. در واقع مدیران می‌توانند با قوانین، اصول اخلاقی و تقبل کمک‌های مالی برای کارکنان خود، سیاست‌ها، هنجارها و فرهنگی را فراهم کنند که در افراد حس حمایت سازمانی تقویت شود، به‌طوری‌که اگر فرد در قبال مشکل خود از سازمان کمکی دریافت نکرد، آن را به عوامل بیرونی و نه به خود سازمان نسبت دهد.

در حال حاضر، مدل عدم توازن تلاش- پاداش یکی از معروف‌ترین رویکردها در مسئله فشار شغلی است و یک چارچوب معتبر و سنجش‌پذیر را برای مطالعات استرس و سلامت فراهم می‌کند. در واقع، همانند یک مدل پزشکی- جامعه‌شناختی، بخش وسیعی را در خود جای داده است. به‌رغم کاربرد و اهمیت مدل عدم توازن تلاش-پاداش، برای سلامت کارکنان، هنوز تعداد زیادی از مباحث تئوریک و کاربردی دیگر نیز در این مدل باید در مطالعات آینده، بررسی و سنجیده شوند. همچنین پژوهش حاضر در میان کارکنان صنایع نفت و گاز، ذوب آهن، فولاد، پتروشیمی و پلی‌اکریل در شهر اصفهان انجام شد. لذا بنابر ویژگی‌های نمونه باید در تعمیم نتایج به سایر شهرها و دیگر سازمان‌ها از قبیل مشاغل خدماتی، بانک‌ها، بیمارستان‌ها و غیره باید احتیاط رعایت شود. در این پژوهش نقش و اهمیت حمایت سازمانی ادراک شده و استفاده از فنون تجدید قوا در ارتباط با این مدل تبیین شد. مدیران می‌توانند، با بهره‌گیری از این ایده، پیامدها و بازده‌های رفتاری و شغلی مطلوب را در میان کارکنان خود گسترش دهند و استرس شغلی ناشی از عدم موازنه تلاش - پاداش را، که پیامدهای گزافی هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارد، تا حد زیادی بکاهند و بر اثر بخشی، بهره‌وری و سلامت کارکنان خود بیفزایند.

## منابع

- رضایی‌راد، مصطفی و دعایی، حبیب اله (۱۳۹۱). بررسی رابطه راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی پرستاران: ارائه الگو. *مدیریت ارتقای سلامت*، ۱(۲)، ۳۵-۴۳.
- سرمد، زهره (۱۳۷۸). متغیرهای تعدیل کننده‌ای و واسطه‌ای: تمایزات مفهومی و راهبردی، *پژوهش‌های روان‌شناختی*، ۵(۳ و ۴)، ۶۳-۷۷.
- شاکری نیا، ایرج (۱۳۹۰). رابطه جو اخلاقی و حمایت سازمانی بر رفتار مدنی سازمانی در پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر رشت. *فصلنامه بیمارستان*، ۱۱، ۱(۴۰)، ۱۹-۲۸.
- عریضی سامانی، سیدحمیدرضا و ذاکر فرد، منیرالسادات (۱۳۸۹). رابطه تعارض کار-خانواده با رفتارهای مدنی-سازمانی با توجه به نقش تعدیلی عدالت رویه‌ای. *فصلنامه خانواده پژوهی*، ۶(۲۱)، ۲۳-۴۱.
- عریضی سامانی، سیدحمیدرضا، شکرکن، حسین، نائلی پیشین، محمدعلی، مهرابی زاده هنرمند، مهناز (۱۳۸۱). پیش بینی تاخیر و میل به ماندن کارکنان فنی مجتمع فولاد مبارکه از نمره آن‌ها در مجموعه آزمون‌های صنعتی فلانگان (FITB). *مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان*، ۱۳(۱)، ۲۴۹-۲۷۴.
- گل پرور، محسن و کرمی، مهرانگیز (۱۳۹۰). رابطه عاطفه مثبت و منفی صفت با بی‌عدالتی و رفتارهای مخرب کارکنان. *فصلنامه مطالعات روان‌شناختی*، ۷(۳)، ۹۷-۱۳۰.
- یزدی، سیده منور و جعفری، صدیقه (۱۳۸۹). اثر تعاملی بین ابعاد فشار روانی شغلی و رضایت شغلی مدیران. *فصلنامه مطالعات روان‌شناختی*، ۶(۲).
- Ahmadi, P., Forouzandeh, S. & Safari Kahreh, M. (2010). The Relationship between OCB and Social Exchange Constructs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19, 107-120. [In Persian].
- Allisey, A. Rodwell, J., Noblet, A. (2012). Personality and effort- reward imbalance model of stress: Individual differences in reward sensitivity. *Work & Stress*, 26(3), 230- 251.
- Artis, SH. (2007). *The effects of perceived organizational support on training and safety in Latino and non-Latino construction eorkers*. (Doctoral Dissertation), Proquest, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. Oerlemans, W., Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of*

- Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 34, 87-107.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blasche, G., & Marktl, W. (2011). Recovery intention: its association with fatigue in the working population. *Int Arch Occup Environ Health*.84 (8), 859-65.
- Cropley, M., Dijk, D.-J., & Stanley, P. (2006). Job strain, work rumination, and sleep in school teachers. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15, 181-196.
- Derycke, H., Vlerick, P., Burnay, N., Declaire, C., Hoore, W. D., Hasselhorn, H. M., & Braeckman, L. (2010). Impact of the effort-reward imbalance model on intent to leave among Belgian health care workers: A prospective study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83 (4), 879-893.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Hobfoll, S.E. (1998). Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress. New York: Plenum Press.
- Joreskog, K. G., Sorbom, D. du Toit, S. & du Toit, M. (1999). *LISREL8: New statistical features*. Chicago: Scientific Software International.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Karasek, R.A., (1998). Demand/Control Model: a social, emotional and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In: Stellman, J.M. (Ed.), *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*. ILO, Geneva, pp. 34.6±34.14.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support. *J Occup Health Psychol*. 13 (2), 114-127.
- Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J.E. (2003). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational & Environmental Medicine*, 60, 27\_33.
- Kluska, K.M., Laschinger-Spence, H. K., & Kerr, M. S.(2004). Staff nurse empowerment and effort-reward imbalance. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 17(1), 112-128.
- Lang, J., Bliese, P. D., Adler, A. B., & Holzl, R. (2010). The role of effort-reward imbalance for reservists on a military deployment. *Military Psychology*, 22(4), 524-542.
- Leiter, M. P., & Stright, N. (2009). *The social context of worklife: Implications for burnout and work engagement*. In C. Cooper, J. Quick & M. Schabracq (Eds)., *The handbook of work and health psychology* (3<sup>rd</sup> ed). New York: Wiley.
- Li, J., Yang, W., & Cho, S. I. (2006). Gender Differences in Job Strain, Effort-Reward Imbalance, and Health Functioning among Chinese Physicians. *Social*

- Science & Medicine*. 62 (5), 1066-1077.
- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Vol. 2. Work psychology* (pp. 5\_33). Hove, UK: Psychology Press.
- Meyer, J.P., & Smith C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331.
- Niedhammer, I., Teck, M. L., Starke, D., & Siegrist, J. (2004). Effort-Reward Imbalance Model and self-reported health: Cross-sectional and prospective results from the GAZEL Cohort. *Social Science & Medicine*, 58 (8), 1531-1541.
- Ojedokun, O. (2010). Effort-reward imbalance and attitude towards unethical work behaviour among police personnel: emotional intelligence as a moderator. *AJOL*. 18,(1).
- Paille, P. (2011). Stressful work, citizenship behavior and intention to leave the organization in a high turnover environment: Examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*. 3 (1), 1-14.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45, 369-386.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*. 58, 1483–1499.
- Siegrist, J. (2005). Social reciprocity and health: new scientific evidence and policy implications. *Psychoneuroendocrinology*, 30, 1033-1038.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*. 23 (4), 330\_348.
- Skrondal, A. & Rabe-Hesketh, S. (2003). Multilevel logistic regression for polytomous data and rankings. *Psychometrika*. 68, 267-287.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518\_528.
- Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 393–414.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. (2008). Did you have a nice evening? A day-level study of recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93, 674–684.

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.
- Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 197-217.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*. 97 (4), 842-853.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Volman, F. E., Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2013). Recovery at home and performance at work: A diary study on self-family facilitation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (2), 218-234.
- Wang, G. L., Lee, Y. J., & Ho, C. H. (2012). The effects of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention on organizational operating performance: as exemplified with employees of listed property insurance companies in Taiwan. *Research in Business and Management*. 1 (2), 41-53.
- Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Winefield, A. H. (2007). An investigation of the role of non-work-time behavior in buffering the effects of work-strain. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49, 862-871.

