

Matrix Model Effectiveness in Job Burnout and Organizational Commitment of Managers of Ahvaz electric Power Distribution Company

Bahram Peymannia*

Introduction

Organizational commitment underlies the belief in the goals and values of the organization, a sense of loyalty, moral obligation, heartfelt desire, and ultimately the continuity of employee activity in the organization. The presence of committed human resources enhances the image of the organization in the community and provides a platform for the development and excellence of this institution. While the low level or lack of commitment leads to many unpleasant consequences such as: leaving the service, long absenteeism, reduced client trust, reduced income, and unwillingness to stay in the organization. Research evidence shows that job burnout is one of the most important factors that is inversely related to organizational commitment (wang & et al, 2020; Zhou, 2015). In other words, burnout is considered a psychological syndrome that occurs in response to chronic work-related stressors (Maslach & et al., 2001; D'Amico et al., 2020). In this regard, due to the high rate of burnout and the effect it has on the organizational commitment of employees (Hakanen & et al., 2008), there is an increasing need for psychological interventions in these variables. Improving psychological flexibility through the matrix model provides an opportunity to prevent job burnout and promote organizational commitment in managers.

Method

This study sought to determine the effectiveness of the matrix model in the job burnout and organizational commitment of the managers of Ahvaz Power Distribution Company, Iran. This is a pre-test/post-test quasi-experiment study with a control group. In this study, 30 managers who scored highest in the

* Assistant Professor, Department of Psychology, Faculty of Psychology and Educational sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. b.peymannia@scu.ac.ir

Maslach burnout inventory were selected and screened using multistage sampling. Then, they were put randomly in the experimental and control groups (n=15). The experimental group received a 10-session program (two-hour sessions per week) in accordance with the matrix model. In addition, the participants of both groups completed the burnout and Organizational commitment questionnaires both before and after the intervention.

Results

The results of covariance analysis of data suggested that compared to the control group, the matrix model reduced burnout ($F=125.02$ and $p<0.001$) and improved organizational commitment ($F=179.21$ and $p<0.001$) in the managers of the experimental group.

Conclusion

International research over the past two decades on acceptance and commitment therapy points out that psychological resilience is the key to mental health and well-being in society and organizations. Since most psychotherapy approaches focus on how to reduce unpleasant thoughts, emotions, and feelings, the Matrix model, as the latest model of acceptance and commitment therapy, seeks to pursue valuable actions even despite difficulties through perspective and It is called value-based life (Polk, Schoendorff, Webster & Olaz, 2016). Following the findings, it can be argued that the matrix model Effectively reduced job burnout and improved Organizational commitment. Thus, organizations are recommended to use this model to diminish employees' burnout.

Keywords: Burnout, Commitment Organizational, Matrix Model

Author Contributions: Dr. Bahram Peymannia, general framework planning, content editing and analyzing, submission and correction, and corresponding author.

Acknowledgments: The author thank all officials and Managers who have helped us in this research.

Conflicts of Interest: There is no conflict of interest in this article.

Funding: This article did not receive financial support.

اثربخشی الگوی ماتریکس بر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی مدیران اداره برق شهر اهواز

بهرام پیمان نیا*

چکیده

پژوهش حاضر جهت تعیین اثربخشی الگوی ماتریکس بر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی مدیران اداره برق شهر اهواز انجام گردید. این مطالعه از نوع نیمه آزمایشی با طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه کنترل بود. بر این اساس جامعه آماری پژوهش حاضر ۱۷۹ نفر از مدیران سازمان برق شهر اهواز بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای ۳۰ نفر از مدیران که بالاترین نمره را در پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ داشتند، انتخاب شده و به‌طور تصادفی در دو گروه آزمایشی و گروه کنترل (۱۵ نفر در هر گروه) قرار گرفتند. شرکت کنندگان گروه آزمایشی یک دوره مداخله ۱۰ جلسه‌ای (هر هفته یک جلسه، به مدت ۲ ساعت) بر اساس الگوی ماتریکس دریافت کردند. همچنین شرکت کنندگان هر دو گروه قبل از شروع مداخله و در پایان دوره، به پرسشنامه فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی پاسخ دادند. نتایج حاصل از تحلیل کوواریانس داده‌ها نشان داد که الگوی ماتریکس موجب کاهش فرسودگی شغلی ($F = ۱۲۵/۰۲$ و $P < ۰/۰۰۱$) و ارتقای تعهد سازمانی ($F = ۱۷۹/۲۱$ و $P < ۰/۰۰۱$) گروه آزمایشی در مقایسه با گروه کنترل شده است. بر مبنای یافته‌های حاصل می‌توان گفت الگوی ماتریکس در کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای تعهد سازمانی مدیران مؤثر بود، لذا پیشنهاد می‌شود جهت کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تعهد سازمانی کارکنان این رویکرد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

کلید واژگان: الگوی ماتریکس، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی

* استادیار گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
b.peymannia@scu.ac.ir

مقدمه

سازمان واحدی اجتماعی متشکل از دو نفر یا بیشتر است که به صورت نسبتاً پیوسته برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کند (Robbins & Judge, 2018). سازمان‌ها می‌توانند با ترکیب استعداد و تلاش گروهی به اهداف و مأموریت‌های مهمی دست پیدا کنند که به تنهایی امکان‌پذیر نیست. بر این اساس تعهد کارکنان به اهداف سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تعهد سازمانی (organizational commitment) نوعی نگرش نسبت به شغل است که به‌طور مشخص با مشارکت کارکنان و تمایل آنها برای باقی ماندن در سازمان مرتبط بوده و در عملکرد شغلی آنها تأثیرگذار است (Silverthorn, 2004). این نگرش زمینه‌ساز اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، احساس وفاداری، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و در نهایت تداوم فعالیت کارکنان در سازمان می‌شود (Tran, 2022). وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در اجتماع ارتقاء داده و بستری برای توسعه و تعالی این نهاد فراهم می‌کند. در حالی که سطح پایین یا عدم احساس تعهد پیامدهای ناخوشایند متعددی نظیر ترک خدمت، غیبت زیاد، کاهش اعتماد مراجعه‌کنندگان، کاهش درآمد و عدم تمایل به ماندن در سازمان را به دنبال دارد (Ying et al., 2021). از جمله عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی می‌توان به عوامل شخصی (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، سابقه استخدام، سطح مهارت، اخلاق کار، صفات شخصیت)، ویژگی‌های شغلی (تنوع مهارت، هویت وظیفه، استقلال وظیفه) و خصوصیات سازمان (مانند اندازه سازمانی، تمرکز سازمانی، ابهام نقش، تعارض نقش و گرانباری نقش) اشاره کرد.

در این راستا شواهد پژوهشی نشان می‌دهد فرسودگی شغلی (job burnout) یکی از مهم‌ترین متغیرهای ناشی از تعامل متغیرهای مذکور است که با تعهد سازمانی رابطه معکوس دارد (Wang et al., 2020; Zhou, 2015). به عبارتی فرسودگی شغلی به عنوان یک سندرم روان‌شناختی در نظر گرفته می‌شود که در پاسخ به عوامل استرس‌زای مزمن مرتبط با محیط کار رخ می‌دهد (Maslach et al., 2001; D'Amico et al., 2020). ماهیت فرسودگی شغلی شامل سه بُعد است که عبارتند از: ۱) خستگی عاطفی که با فقدان انرژی و اشتیاق و تقلیل منابع هیجانی مشخص می‌شود؛ ۲) شخصیت‌زدایی که می‌توان آن را به عنوان نگرشی منفی به

مراجعه‌کنندگان و همکاران و سازمان توصیف کرد؛ و ۳) فقدان کفایت شخصی که با گرایش فرد به خود ارزیابی منفی و نارضایتی از عملکرد در شغل آشکار می‌شود (Wu et al., 2008; Leiter et al., 2014). فردی که دچار فرسودگی شغلی است از لحاظ عاطفی نسبت به وظیفه سازمانی خود تعهد کمتری دارد، در تعامل با دیگران احساس رنجش مضاعفی دارد و تصور می‌کند بیش از حد زحمت می‌کشد و در نهایت احساس خستگی و محرومیت عاطفی بیشتری دارد (Wang et al., 2020). در همین راستا به علت نرخ بالای فرسودگی شغلی (انفر از هر سه نفر) و تأثیری که بر تعهد سازمانی کارکنان دارد (Hakanen et al., 2008)، نیاز فزاینده‌ای برای مداخلات روان‌شناختی در متغیرهای مذکور احساس می‌شود. از جمله مهم‌ترین رویکردهای روان‌درمانی می‌توان به رفتار درمانی شناختی، درمان روان‌پویشی کوتاه‌مدت، درمان پذیرش و تعهد و طرحواره درمانی اشاره کرد. لازم به ذکر است اکثر رویکردهای مذکور معطوف بر مراکز درمانی و جمعیت بالینی طراحی شده‌اند و مداخلات معدودی بر محیط‌های سازمانی متمرکز است. بر این اساس به الگویی نیازمندیم که توأمأ بتواند در کنار نیل به ارزش‌ها و اهداف سازمان به مقابله با فرسودگی شغلی و ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان بپردازد و به عنوان بخشی از آموزش حرفه‌ای برای کارکنان لحاظ گردد.

پژوهش‌های بین‌المللی دو دهه گذشته در ارتباط با درمان پذیرش و تعهد به این نکته اشاره دارد که انعطاف‌پذیری روان‌شناختی کلید سلامت روانی و زندگی مطلوب در جامعه و سازمان‌ها است (Hayes et al., 1999). از آنجایی که اکثر رویکردهای ذکر شده بر چگونگی تقلیل افکار، عواطف و احساسات ناخوشایند تمرکز دارند، الگوی ماتریکس به عنوان جدیدترین مدل از درمان پذیرش و تعهد به دنبال پیگیری اقدامات ارزشمند حتی با وجود مشکلات از طریق دیدگاه‌گیری است و به این فرآیند زندگی ارزش‌محور گفته می‌شود (Polk et al., 2016). زندگی ارزش‌محور با مشخص کردن مسائل مهم زندگی و انجام اقداماتی برای رسیدن به اهداف در برابر زندگی ناآگاهانه و بیهوده به امید ناپدید شدن موانع قرار دارد. زندگی ارزش‌محور به معنای رفتار کردن مطابق با اساسی‌ترین ارزش‌ها بدون پیوند شناختی با تجارب درونی (مانند: افکار، احساسات و هیجانات) و همراه با انجام اقداماتی است که ما را به سوی اهداف مهم زندگی هدایت می‌کنند. از دیدگاه الگوی ماتریکس چیزی که بیشترین اهمیت را دارد این نیست که ما

احساس خوبی داریم یا قادر هستیم احساسات ناخوشایند خود را کنترل کنیم. بلکه آنچه اهمیت دارد این قابلیت است که بتوانیم علی‌رغم وجود احساسات ناخوشایند کارهایی را انجام دهیم که ما به سوی اهداف مهم زندگی هدایت کند (Polk et al., 2016).

اگرچه در نگاه اول این سخن مبهم به نظر می‌رسد اما تصور کنید می‌توانید قرصی مصرف کنید که برای همیشه احساس خوبی داشته و دیگر احساس ناخوشایندی نداشته باشید. آیا آن را استفاده می‌کنید؟ اغلب مردم قبول می‌کنند. اکنون تصور کنید که این قرص یک اثر جانبی کوچک دارد و آن این است که دیگر نمی‌توانید از تخت خواب خود بلند شوید یا با دیگران ارتباط برقرار کنید آیا باز هم آن قرص را مصرف می‌کنید؟ مطمئناً خیر. پس اگر انتخاب کردید که این قرص را مصرف نکنید، اغلب به این دلیل است که روابط یا کارهایی که می‌خواهید انجام دهید مهم‌تر از داشتن احساس خوشایند یا ناخوشایند است. الگوی ماتریکس در ارتباط با مشخص کردن این روابط و تلاش‌های باارزش و همچنین آموختن چگونگی نزدیک شدن مؤثر به چنین خواسته‌هایی است (Peymannia et al., 2018). البته در این رویکرد بدنال این هدف نیستیم که صرفاً افراد را برای شناسایی تمام دام‌های پنهانی و طرحواره‌های ناسازگار اولیه آماده کرده و سپس محاسبه کنیم در آن موقعیت چه حرکت نزدیک شونده‌ای رخ خواهد داد یا بالعکس. بلکه می‌خواهیم با ارتقاء دیدگاه‌گیری، شفقت‌ورزی و مهارت آیکیدوی کلامی (Verbal Aikido) به شرکت‌کنندگان یادآوری کنیم در موقعیت‌های چالش‌برانگیز چه احساسی هنگام نزدیک شدن به سمت ارزش‌های اصیل زندگی خود تجربه می‌کنند. درست همان‌طوری که ورزشکاران می‌آموزند هنگام مسابقات دوچرخه‌سواری توأم با حفظ تمرکز، تعادل خود را رعایت کنند و با حرکت در مسیر به سوی خط پایان رکاب بزنند.

اگرچه تاکنون در ارتباط با اثربخشی الگوی ماتریکس بر تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی پژوهشی در کشور انجام نشده است با این اوصاف نتایج پژوهش‌های (Peymannia 2021) نشان می‌دهد الگوی ماتریکس بر ارتقاء راهبردهای مثبت تنظیم شناختی هیجان در نوجوانان مبتلا به اضطراب امتحان مؤثر است. در پژوهش دیگری (Mirsharifa et al., 2019) نشان داده شد که الگوی ماتریکس موجب بهبود افسردگی و ارتقاء سرمایه روان‌شناختی بیماران مبتلا به سندروم روده تحریک‌پذیر می‌شود. همچنین در پژوهش (Levin et al. 2017) نشان دادند

الگوی ماتریکس موجب ارتقاء بهداشت روان، انعطاف‌پذیری شناختی و کاهش اجتناب تجربه‌ای شرکت‌کنندگان در مداخله آزمایشی می‌شود. در پژوهش دیگری Safari et al. (2022) نشان دادند الگوی ماتریکس موجب افزایش ادراک حمایت اجتماعی نوجوانان در دوران شیوع کرونا می‌شود.

در مجموع با توجه به نقش فرسودگی شغلی و تعهد کارکنان در نیل به اهداف سازمان و اثربخشی الگوی ماتریکس بر طیف گسترده‌ای از چالش‌های روان‌شناختی از یک سو و از سوی دیگر عدم بررسی اثربخشی و کارآمدی رویکرد مذکور در راستای تقویت برنامه‌های آموزش و ارتقاء توانمندی منابع انسانی سازمان‌ها، این پرسش مطرح می‌شود که آیا الگوی ماتریکس بر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی مدیران سازمان برق شهر اهواز مؤثر است؟

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر یک مطالعه نیمه‌آزمایشی با طرح پیش‌آزمون- پس‌آزمون با دو گروه آزمایشی و گواه است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۷۹ نفر از مدیران رده میانی سازمان برق شهر اهواز در سال ۱۴۰۰ بود. مقطع تحصیلی شرکت‌کنندگان به ترتیب شامل ۱۶۱ نفر کارشناسی، ۱۶ نفر کارشناسی ارشد و ۲ نفر دکتری بود. همچنین، نمونه اولیه شرکت‌کنندگان شامل ۶۰ نفر خانم و ۱۱۹ نفر آقا با میانگین سنی ۴۵/۷ بودند. در نهایت از بین تمامی شرکت‌کنندگان به صورت تصادفی ۳۰ نفر بر اساس ملاک‌های ورود و خروج انتخاب و به‌طور تصادفی در دو گروه آزمایشی و گواه ۱۵ نفری گمارده شدند.

ملاک‌های ورود عبارت بودند از: ۱- دریافت بالاترین نمره بر اساس پرسشنامه استاندارد فرسودگی شغلی مازلاچ؛ ۲- عدم استفاده از داروهای آرامش‌بخش؛ ۳- رضایت آگاهانه برای شرکت در پژوهش. ملاک‌های خروج از پژوهش نیز شامل ۱- ابتلا به بیماری‌های روانی یا جسمانی، و ۲- عدم حضور بیش از دو جلسه شرکت‌کنندگان در جلسات گروهی بود.

ابزار پژوهش

پرسشنامه فرسودگی شغلی: این پرسشنامه توسط Maslach (1980) متشکل از ۲۲ پرسش

جداگانه تدوین شده است و هر سه جنبه فرسودگی شغلی را می‌سنجد. هر پرسش با نمراتی از صفر تا شش در دو مقیاس شدت و فراوانی با عناوین اصلاً، گاهی در طی سال، هر ماه، گاهی در طی ماه، هر هفته، گاهی در طی هفته و هر روز مورد سنجش قرار می‌گیرد. Maslach et al. (1997) گزارش کرده‌اند که پاسخ شرکت‌کنندگان براساس مقیاس فراوانی و شدت همبستگی بالایی دارند، بنابراین پیشنهاد کردند که مطلوب است صرفاً از شیوه فراوانی استفاده شود. بر این اساس در مقیاس فراوانی هرچه نمره خرده‌مقیاس‌های خستگی هیجانی و شخصیت‌زدایی بیشتر و نمره خرده‌مقیاس احساس کفایت شخصی کمتر باشد، منعکس‌کننده نمره نهایی فرسودگی شغلی بالاتر است. نمره کلی و نمرات خرده‌مقیاس‌های به دست آمده، فرسودگی را در سه دسته خفیف، متوسط و شدید قرار می‌دهد. بر اساس نمره‌ها در بُعد خستگی هیجانی نمره زیر ۱۸ به عنوان عدم فرسودگی، ۱۸ تا ۲۹ متوسط و بالا ۲۹ شدید، در بُعد شخصیت‌زدایی، نمره زیر ۶ به عنوان فرسودگی خفیف، ۶ تا ۱۱ متوسط و بالای ۱۱ شدید و در بُعد فقدان کفایت شخصی، نمره بالای ۳۹ به عنوان فرسودگی خفیف، ۳۴ تا ۳۹ متوسط و زیر ۳۴ شدید در نظر گرفته شد. همچنین ارزیابی براساس نمره‌ها کل مقیاس نمره زیر ۱۸ به عنوان عدم فرسودگی، ۱۹ تا ۵۳ به عنوان فرسودگی خفیف، ۵۴ تا ۸۹ متوسط و ۹۰ تا ۱۰۸ شدید در نظر گرفته می‌شود (Maslach et al., 1997). اعتبار درونی این مقیاس را برای هر یک از سه بُعد به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۷۹ و ۰/۷۱ گزارش شده است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر برای هر یک از سه بُعد خستگی هیجانی، شخصیت‌زدایی و فقدان کفایت شخصی به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۷۳ و ۰/۷۴ محاسبه گردید.

پرسشنامه تعهد سازمانی: این پرسشنامه توسط Porter et al. (1974) تدوین شده است. در ایران نیز برای اولین بار پایایی این پرسشنامه توسط Skokrkon به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۱ به دست آمد که حاکی از پایایی بالای این پرسشنامه است (Tafreshi & Daryabaghiyan, 2011). در این پژوهش از فرم ۱۳ سؤالی این پرسشنامه استفاده شده است که دارای نمره کلی و سه خرده‌مقیاس تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری است. روش نمره‌گذاری براساس مقیاس ۷ درجه‌ای لیکرت به صورت گزینه‌های بسیار مخالفم (۱)، نسبتاً مخالفم (۲)، کمی مخالفم (۳)، نظری ندارم (۴)، کمی موافقم (۵)، نسبتاً موافقم (۶) و بسیار موافقم (۷) می‌باشد. روایی این

مقیاس برای ابعاد تعهد سازمانی کلی، عاطفی، هنجاری و مستمر به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۷۷، ۰/۶۱ و ۰/۷۹ به دست آمده که بیانگر روایی در سطح قابل قبول است. به علاوه، پایایی آن به روش آلفای کرونباخ برای ابعاد مذکور به ترتیب ۰/۷۱، ۰/۷۶، ۰/۶۴ و ۰/۷۶ محاسبه شده است (Eskandari, 2007). همچنین Ensher et al. (2001) پایایی مقیاس کلی این ابزار را ۰/۸۰ برآورد کرده‌اند. در پژوهش Tafreshi and Daryabaghiyan (2011) ضریب پایایی این مقیاس به شیوه آلفای کرونباخ و تصنیف به ترتیب برای تعهد سازمانی کلی ۰/۸۱ و ۰/۸۰، برای تعهد عاطفی ۰/۵۷ و ۰/۷۳، برای تعهد هنجاری ۰/۵۴ و ۰/۶۱. برای تعهد مستمر ۰/۷۵ و ۰/۷۹ محاسبه گردید. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای تعهد سازمانی کلی ۰/۷۴، برای تعهد عاطفی ۰/۷۳، برای تعهد هنجاری ۰/۷۸ و برای تعهد مستمر ۰/۷۲ محاسبه گردید.

روش اجرای پژوهش

در گام نخست به روش نمونه‌گیری تصادفی، پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاچ توسط ۱۷۹ نفر از مدیران سازمان برق شهر اهواز تکمیل گردید. سپس در گام دوم پژوهش ۳۰ نفر از مدیرانی که بر اساس پرسشنامه مذکور بالاترین نمره را دریافت کردند، در دو گروه آزمایشی و گواه (هر گروه ۱۵ نفر) انتخاب شدند. جایگزینی تصادفی افراد در گروه‌ها و جایگزینی تصادفی جلسات مداخله برای گروه نمونه رعایت شد. سپس هر دو گروه آزمایشی و گواه پیش از آغاز جلسات مداخله به پرسشنامه‌های فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی پاسخ دادند. در ادامه گروه آزمایشی به صورت هفتگی در جلسات مداخله بر اساس الگوی ماتریکس شرکت کردند. با اتمام جلسات مداخله، مجدداً اعضای هر دو گروه به پرسشنامه‌های فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی پاسخ دادند. در نهایت، جهت رعایت اصول اخلاقی پس از اتمام جلسات مداخله و تحلیل نتایج گروه آزمایشی، برای گروه گواه نیز جلسات جداگانه‌ای برگزار گردید و جزوات مربوط به دوره آموزشی به آنها ارائه شد. لازم به ذکر است جلسات مداخله برای گروه آزمایشی به مدت ۱۰ جلسه (هفته‌ای یک جلسه دو ساعته) در سالن همایش اداره برق شهر اهواز برگزار گردید. در جدول ۱، محتوای

جلسات آموزشی الگوی ماتریکس مشاهده می‌شود که شرح این جلسات بر مبنای کتاب الگوی ماتریکس کوین Polk et al. تدوین شده است (Polk et al., 2016)

Table 1. Description of treatment sessions

جلسه اول: آشنایی و معارفه اعضا گروه با یکدیگر، یادگیری مفهوم چارچوب‌های ارتباطی ذهن، آمیختگی با هیجان، فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی
جلسه دوم: آشنایی با ترسیم ماتریکس زندگی، مفهوم جهان بیرون و جهان درون، آگاهی از تفاوت تجارب حواس پنجگانه و رفتارها با افکار و هیجانات
جلسه سوم: آشنایی با مفهوم اقدامات دورشونده و نزدیک‌شونده، شفاف‌سازی ارزش‌ها و آشنایی با دو شخصیت خوش‌خلق و بدخلق، استعاره فرد نابینا و تونل
جلسه چهارم: تحلیل کارکردی نتایج اقدامات در بلندمدت و کوتاه‌مدت آشنایی با مفهوم ذهن‌آگاهی، مفهوم ذهن‌ناآگاهی
جلسه پنجم: مشکلات و سختی‌های تلاش برای کنترل کردن و گیر افتادن در دام توجه دزدها، استعاره مهارت ماهی توجه و قلاب توجه دزد
جلسه ششم: تمرین مهارت آیکیدو کلامی و هدایت توجه به سوی اقدامات متعهدانه در مسیر ارزش‌ها، استعاره دوچرخه‌سوار
جلسه هفتم: آشنایی با مفهوم شفقت بر خود، شناسایی منابع هیجانات منفی مانند شرم و خودسرزنش‌گری، معرفی سه سیستم تنظیم هیجانی (سیستم تهدید، پاداش و تسکین‌بخش)، جهان-شمولی و ارزش‌سازی هیجانات
جلسه هشتم: ترکیب مهارت آیکیدو کلامی و مهارت بله‌گویی با سایر استعاره‌های مشفقانه نظیر معلم مشفق یا معلم سخت‌گیر، تمرین نوشتن نامه مشفقانه و سرزنشگرانه
جلسه نهم: تمرین بهره‌برداری از قدرت دیدگاه‌گیری، تجسم گیر افتادن در موقعیت‌های چالش‌برانگیز و روابط بین‌فردی در آینده، خودگویی و کاربرست مهارت‌های کسب‌شده در موقعیت مذکور
جلسه دهم: مرور تمامی جلسات گروهی، تکمیل پرسشنامه فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی، پرسش و پاسخ و اختتام جلسات.

از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی در این پژوهش استفاده شد: در مرحله اول جهت تحلیل توصیفی از فراوانی، میانگین و انحراف‌معیار استفاده شده است. همچنین جهت مقایسه بین دو گروه آزمایش و گواه از شاخص‌های آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت تعیین بهنجار بودن توزیع نمره‌ها، آزمون لوین جهت بررسی همگنی واریانس‌ها، همگنی ضرایب رگرسیون و آزمون تحلیل کوواریانس چند متغیری) استفاده شده است.

یافته‌ها

میانگین و انحراف معیار پیش و پس‌آزمون فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی دو گروه آزمایشی و گواه پژوهش در جدول شماره ۲ آمده است.

Table 2. Descriptive indicators of job burnout and organizational commitment in pre-test, post-test

Variable	Group	pre-test		post-test	
		M	SD	M	SD
Job Burnout	Control	41.76	3.82	43.24	4.29
	Experiment	41.89	3.12	32.48	2.68
Organizational Commitment	Control	53.67	4.35	54.21	5.60
	Experiment	52.04	4.08	60.16	3.72

همان‌گونه که نتایج مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد، تفاوت نمره‌های پیش‌آزمون و پس‌آزمون در گروه آزمایشی نشان‌دهنده کاهش میانگین نمره پس‌آزمون نسبت به پیش‌آزمون در فرسودگی شغلی و ارتقاء تعهد سازمانی است. در ادامه جهت تحلیل کوواریانس ابتدا بهنجاری توزیع نرمال داده‌ها توسط آزمون کلموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به عدم معنی‌داری متغیرهای پژوهش (فرسودگی شغلی $p < 0/53$ و تعهد سازمانی $p < 0/42$) فرض بهنجاری جامعه مورد پژوهش تأیید گردید. همچنین جهت بررسی برابری واریانس متغیرهای مورد مطالعه در بین گروه آزمایشی و گواه نتایج آزمون لوین به ترتیب برای فرسودگی شغلی ($F = 0/814$ و $p > 0/46$) و تعهد سازمانی ($F = 0/649$ و $p > 0/73$) محاسبه گردید. با توجه به عدم معنی‌داری هر دو متغیر در آزمون لوین بنابراین فرض برابری واریانس‌ها در بین گروه آزمایش و گواه برقرار است. در گام بعدی با توجه به مقدار ($F = 0/81$ و $p \leq 0/001$) نتایج تحلیل واریانس چندمتغیری نشان‌دهنده معنی‌داری ترکیب خطی متغیرها در گروه آزمایشی و گواه می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت از لحاظ حداقل یکی از متغیرهای وابسته پژوهش بین دو گروه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. جهت بررسی این تفاوت تحلیل کوواریانس بر روی متغیرهای وابسته انجام شد. نتایج این تحلیل در جدول ۳ ارائه شده است.

نتایج در جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که بین گروه آزمایشی و گواه از لحاظ فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی در پس‌آزمون تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این بدان معنی است که

ماتریکس پذیرش، تعهد و شفقت در کاهش فرسودگی شغلی مؤثر است. علاوه بر این، الگوی ماتریکس می‌تواند ظرفیت تعهد سازمانی کارکنان را ارتقاء دهد.

Table 3. Results of Covariance Analysis of pretest and posttest mean scores of experimental and control groups in the job burnout and organizational commitment

Source	Total square	df	Mean square	F	Sig. level	Eta square
Job Burnout	61.23	1	61.23	125.02	0.001	0.51
Organizational Commitment	84.78	1	84.78	179.21	0.001	0.56

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین اثربخشی الگوی ماتریکس بر فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی مدیران اداره برق شهر اهواز انجام گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد بین میانگین گروه آزمایشی و گواه در فرسودگی شغلی تفاوت معنی‌داری به لحاظ آماری در پس‌آزمون وجود دارد و استفاده از روش ماتریکس سبب کاهش فرسودگی شغلی در گروه آزمایشی در مقایسه با گروه گواه شده است. این نتایج با پژوهش‌های مشابهی بر مبنای مدل شش ضلعی (Hegzafelix) درمان پذیرش و تعهد بدون شفقت همسو است و از آن جمله می‌توان به نتایج پژوهش‌های (Robins et al. (2015؛ Onwezen et al. (2014؛ Biron and Veldhoven (2012؛ Mirshekar et al. (2020) به عنوان پژوهش‌های همسو با نتایج حاضر اشاره کرد.

کارکنان در محیط‌های سازمانی هنگامی که تحت تأثیر رویدادهای چالش‌برانگیز قرار می‌گیرند، تلاش می‌کنند به‌طور ذهنی آن رویداد را سرکوب کرده و از آن اجتناب نمایند. از آنجاکه فرار از محرک‌های ناخوشایند در کوتاه‌مدت روش نتیجه‌بخشی است، بنابراین گرایش طبیعی انسان‌ها به اجتناب از احساسات، تصاویر و افکار ناخوشایند منطقی به نظر می‌رسد. اما مشکل از آنجایی آغاز می‌شود که تلاش بیشتر آدمیان برای بیرون راندن افکار و احساسات ناخواسته مرتبط با محیط‌های شغلی، موجب فعال شدن هرچه بیشتر آن رویداد ذهنی در بلندمدت می‌شود و به‌طور فزاینده‌ای تجارب و رفتارهای انطباقی را محدود می‌کند. در همین راستا پژوهش‌های بالینی و تجربی تأیید کرده‌اند سرکوبی افکار و هیجانات آزارنده منجر به افزایش فراوانی آنها می‌گردد و این اجتناب تجربه‌ای منشاء بسیاری از رنج‌های روان‌شناختی

بشر معرفی شده است (Tirch et al., 2014).

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت شواهد پژوهشی نشان می‌دهد فرسودگی شغلی نتیجه استرس شغلی بلندمدت در بین کارکنان خدمات انسانی است (Jennett et al., 2003). زمانی که در حالت رقابت با دیگران هستیم، به لحاظ اجتماعی خودمان را از لحاظ توانمندی‌ها و نقطه ضعف‌ها با دیگران مقایسه می‌کنیم. همین نگرش موجب می‌شود تصمیم بگیریم بیشتر تلاش کنیم یا اصلاً تلاش نکنیم و کنار بکشیم. حتی ممکن است نسبت به افرادی که با ایشان رقابت می‌کنیم، رفتارهای یا احساسات خشونت‌آمیز را افزایش دهیم و به نگران‌های و احساساتمان در مورد آشفتگی آنها اهمیت ندهیم. در چنین حالتی جهان‌بینی و افکار ما در مورد خودمان و اطرافیان دو قطبی شده و در وضعیت زیردستی - بالادستی یا برنده - بازنده قرار می‌گیرد (Tirch & Gilbert, 2014).

الگوی ماتریکس توجه زیادی به رهاسازی افراد از تسلط بیش از حد چارچوب‌های کلامی دارد و با تمرینات و استعاره‌های گوناگون فاصله‌ای بین افراد و نجوای مخرب آنها ایجاد می‌کند. ترسیم عینی نقشه زندگی کارکنان در قالب ماتریکس، توجه آنها را به دو جنبه اساسی از استرس‌های شغلی مبنی بر تلاش برای نزدیک شدن به اهداف و ارزش‌ها مهم فردی و بین فردی مانند ارتقاء شغلی و حسن معاشرت با همکاران از یک سو و از سوی دیگر تلاش برای دور شدن از افکار و احساسات آزارنده ناشی از چالش‌های اجتناب‌ناپذیر محیط سازمان و تعرضات بین فردی جلب می‌کند. علاوه بر این، ماتریکس با تمرکز ویژه بر شفقت‌ورزی، ذهنیت مراقبت‌کننده را در برابر ذهنیت رقابت‌جو فعال می‌سازد و باعث می‌شود شرکت‌کنندگان علاوه بر نیازهای خود بر پریشانی‌های دیگران متمرکز شوند، در صورتی که توانایی داشته باشند به برآورده کردن نیازهای آنها بیاورند، در همان راستا رفتار کند و از شنیدن خبر بهبودی و موفقیت دیگران خشنود شود. در مجموع، همان‌گونه که در دوچرخه‌سواری حرکت جهت حفظ تعادل لذت‌بخش‌تر از درجا ایستادن و پیشگیری از عدم تعادل است، عمل کارآمد جهت نزدیک شدن به ارزش‌های مهم انسانی در دنیای بیرون به مراتب ساده‌تر از تلاش برای دور شدن از افکار و احساسات آزارنده دنیای درون است. این شیوه از دیدگاه‌گیری همراه با شفقت‌ورزی منجر به ارتقاء انعطاف‌پذیری روان‌شناختی و کاهش فرسودگی شغلی کارکنان در بلند مدت می‌گردد.

دیگر یافته پژوهش حاضر نشان داد الگوی ماتریکس در ارتقاء تعهد سازمانی مدیران مؤثر است. این یافته با نتایج پژوهش‌های Waters et al. (2018) و Deval et al. (2017) همسو است. بر اساس شواهد پژوهشی ذهن آدمی به این دلیل گرفتار رفتارهای ناکارآمد و تکانشی می‌شود که به تمام جنبه‌های مربوط به بافتار یک رویداد معین توجه نمی‌کند (Polk et al., 2016). فعال‌سازی طرحواره‌های ناسازگار اولیه در محیط‌های سازمانی به سادگی می‌توانند نقش یک قلاب توجه دزد را ایفا کرده و توجه آدمی را گرفتار کنند. وقتی که گرفتار چنین قلاب‌های توجه دزدی (مانند: طرحواره بریدگی و طرد) می‌شویم، دیدگاه ما محدود، عملکرد ما ناآگاهانه و متفاوت با رفتار قبل از گرفتاری است. چنانچه قلاب‌های ذهنی برای ما قابل مشاهده باشد از آنها فاصله بسیاری می‌گیریم و می‌توانیم با ذهن آگاهی و شفقت‌ورزی نسبت به خود و دیگران رفتار متعهدانه را انتخاب کنیم؛ در حالی که قبل از آگاهی تنها انتخاب ما در دام افتادن کورکورانه و انجام رفتارهای طرحواره-خواست است. تمرین آیکیدوی کلامی بعنوان یکی دیگر از مهارت‌های اساسی الگوی ماتریکس بر بودن در زمان حال، اجتناب از مبارزه و رها کردن مقاومت درونی به عنوان یک موهبت تأکید دارد. در این تمرین رهبر گروه با بله‌گویی به هدایت افکار و احساسات شرکت‌کنندگان درون ماتریکس و مرتب‌سازی خاطرات آزارنده و رفتارهای ناکارآمد گذشته می‌پردازد. علاوه بر این چنین مهارتی شرکت‌کنندگان را به کسب دیدگاه انعطاف‌پذیر و شناسایی ارزش‌های فردی و سازمانی رهنمون می‌سازد. آنها به تدریج متوجه می‌شوند بدون در نظر گرفتن بافتار هیچ پاسخ درست یا غلط مطلق وجود ندارد و فقط رفتارهایی که کارآمدی بیشتر یا کمتری دارند اولویت دارند.

لازم به ذکر است در رفتاردرمانی شناختی موسوم به موج دوم درمانگر جهت بازسازی شناختی باورهای ناکارآمد مرتبط با اهمال‌کاری و عدم تعهد سازمانی در درمانجویان معمولاً با تکنیک "بله، ولی..." به چالش و بازسازی این افکار می‌پردازد. اما در الگوی ماتریکس درمانگر با مهارت "بله، و..." به مرتب‌سازی تجارب درمانجویان در قالب ماتریکس می‌پردازد. برخی شواهد پژوهشی نشان می‌دهد کاربرد "بله، ولی" می‌تواند سریعاً به بازی تضادورانه‌ای میان درمانگر و درمانجو تبدیل شود که در آخر آنها را به اهداف مدنظر نرساند. در کتاب بنیادی درمان پذیرش و تعهد (Hayes et al., 1999)، به تشویق درمانجویان برای تعویض «اما» با «و» به ویژه در بافتار افکار و خاطره‌هایی آزارنده می‌پردازند و به سایر رویکردها نیز همین موضوع

را توصیه می‌کنند. در الگوی ماتریکس بر این باوریم که داشتن یک موضع بنیادین بله‌گویی با درمانجویان مقاومت آنها را در برابر انعطاف‌ناپذیری روان‌شناختی کاهش می‌دهد. هنگام تمرین آیکیدو کلامی گفتن "بله" یک روش مؤثر برای تأیید اعتباربخشی و ترویج پذیرش است و "واو" یک درخواست مؤثر برای آغاز مرتب‌سازی ارزش‌های فردی و سازمانی در قلب ماتریکس است. ارتقاء دیدگاه‌گیری با این رویکرد موجب می‌شود شرکت‌کنندگان به ارزش‌های شخصیت ایده‌آلی که آرزوی آنها را دارند، فکر کنند و از خود بپرسند در موقعیت‌های چالش‌برانگیز سازمانی به چه ارزش‌های اصیلی پایبند هستند؟ چه اهداف فردی و سازمانی را توأم با تعهد به خویشتن و سازمان در اولویت قرار می‌دهند؟ در مجموع ارتقاء تعهد سازمانی با توجه به یادگیری مهارت‌های مذکور نظیر مرتب‌سازی ارزش‌های فردی و سازمانی، هدف‌گزینی هوشمند، اقدامات متعهدانه و در نهایت دیدگاه‌گیری با الگوی ماتریکس قابل تبیین است.

لازم به ذکر است هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است که بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها اثر می‌گذارد. در همین راستا از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به انتخاب مدیران اداره برق شهر اهواز بر مبنای ابزار خود گزارش‌دهی (پرسشنامه فرسودگی شغلی) اشاره کرد. علاوه بر این به دلیل احتمال بازگشت آماری (رگرسیون) نمره‌های شرکت‌کنندگان و فقدان مرحله پیگیری پژوهش، ضروری است تعمیم نتایج با احتیاط صورت پذیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و به‌طور ویژه نهادهای خدماتی که با حجم انبوهی از ارتباط رجوع ارتباط دارند برای کارکنان خود شرایطی فراهم سازند تا از فرسودگی شغلی در آنها پیشگیری کرده و بستری برای تعهد سازمانی فراهم گردد. اهمیت این موضوع برای آموزش و بهسازی منابع انسانی در این نکته نهفته است که کارکنان بتوانند خود را با اهداف سازمان هماهنگ کنند و در آنها انگیزه برای یادگیری و استفاده از آموخته‌های جدید جهت افزایش مشارکت در رسیدن به اهداف شخصی و سازمانی بوجود آید.

سهم مشارکت نویسندگان: دکتر بهرام پیمان نیا نویسنده مسئول، طراحی چارچوب کلی، تدوین محتوا، تجزیه و تحلیل مطالب، ارسال و اصلاحات مقاله.

سپاسگزاری: در انتها لازم می‌دانم بدین وسیله از تمامی مسئولین، مدیران و شرکت‌کنندگان سازمان برق شهر اهواز مراتب قدردانی و سپاسگزاری خود را اعلام نمایم.

تضاد منافع: نویسنده اذعان می‌کند که در این مقاله هیچ نوع تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی: این مقاله از حمایت مالی برخوردار نبوده است.

References

- Biron, M., & Veldhoven, M. (2012). Emotional labor in service work psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65, 1259-82.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Eskandari, A. (2007). *The relationship between job satisfaction, attachment and organizational commitment in the employees of Pegah Company*. M.Sc. Thesis, Industrial and Organizational Psychology, Islamic Azad University, Arsanjan Branch. [Persian]
- D'Amico, A., Geraci, A., & Tarantino, C. (2020). The relationship between perceived emotional intelligence, work engagement, job satisfaction, and burnout in Italian school teachers: an exploratory study. *Psychological Topic*, 29, 63-84.
- Deval, C., Bernard-Curie, S., & Monestès J-L. (2017). Effects of an acceptance and commitment therapy intervention on leaders' and managers' psychological flexibility. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 27(1), 34-42.
- Gumley, A., Braehler, C., Laithwaite, H., MacBeth, A., & Gilbert, P. (2010). A focused-compassion model of recovery after psychosis. *International Journal of Cognitive Therapy*, 3, 186-201.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work Stress*, 22, 224-241.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. Guilford Press.
- Jennett, H.; Harris, S., & Mesibov, G. (2003). Commitment to philosophy, teacher efficacy, and burnout among teachers of children with autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 33(6), 583-593.
- Levin, M. E., Pierce, B., & Schoendorff, B. (2017). The acceptance and commitment therapy matrix mobile app: A pilot randomized trial on health behaviors. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 6(3), 268-275.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Mirsharifa, S. M., Mirzaian, B., & Dousti, Y. (2019). The efficacy of acceptance and commitment therapy (ACT) matrix on depression and psychological capital of the patients with irritable bowel syndrome. *Open access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 7(3), 421-427.
- Mirshekar, S., Hashemi, S., Mehrabizadeh, H. M., & Arshadi, N. (2020). Effectiveness of psychological flexibility training based on acceptance

- and commitment therapy on emotional burnout and emotional labor among nurses working at hospitals in Ahvaz, Iran. *Scientific Journal of Ilam University of Medical Sciences*, 28(4), 90-99. [Persian]
- Onwezen, M. C., Veldhoven, M. J., P., M., & Biron, M. (2014). The role of psychological flexibility in the demands exhaustion performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 163-76.
- Peyamannia, B. (2021). The Effectiveness of ACT Matrix with compassion on cognitive emotion regulation strategy in Students with Test Anxiety Disorders. *The Journal of New Thoughts on Education*, 16(4), 217-236. [Persian]
- Peymannia, B., Hamid, N., & Mahmoudalilou, M. (2018). The effectiveness of ACT matrix with compassion on self-injury behaviors and quality of life of Students with symptoms of borderline personality disorders. *Journal of Psychological Achievements*, 25(1), 23-44. [Persian]
- Polk, K., Schoendorff, B., Webster, M. & Olaz, F. (2016). *The Essential Guide to the ACT Matrix*. New Harbinger Publications, Inc. Oakland, CA.
- Robins, T. G., Roberts, R. M., & Sarris, A. (2015). Burnout and engagement in health profession students the relationships between study demand study resources and personal resources. *Australasian Journal of Organizational Psychology*, 8: 1-13. doi.10.1017/orp.2014.7.
- Robins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior (What's New in Management)*. Eighteenth edition. New York, NY: Pearson Education.
- Safari, S. Soleimanian, A. A., & Jajarmi, M. (2022). The effectiveness of acceptance and commitment therapy matrix training on reducing internet addiction and perceiving the family social support of adolescent girls during the outbreak of corona. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 13(4), 12-20. [Persian]
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organizational fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership organization Development*, 25, 592-599.
- Tafreshi, H. G., & Daryabaghiyan, A. (2011). The relationship between job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior among employees of a half-private company in Hormozgan province. *Educational Administration Research*, 3(9), 31-40. [Persian]
- Tirch, D., Schoendorff, B., & Silberstein, R. L. (2014). *The ACT Practitioner's Guide to the Science of Compassion: Tools for Fostering Psychological Flexibility*, New Harbinger Publications.
- Tirch, D., & Gilbert, P. (2014). Compassion focused therapy: An introduction to experiential interventions for cultivating compassion. In D. McKay & N. Thoma (Eds.), *Working with emotions in cognitive behavioral therapy* (Chapter 3). New York: Guilford

- Tran, Q. H. (2022). Exploring relationships among overload stress, work-family conflict, job satisfaction, person-organization fit and organizational commitment in public organizations. *Public Organization Review*, <https://DOI.org/10.1007/s11115-021-00589-3>
- Ying, L., Zhen, L., Kuiyuan, Q., Jiayu, C., Xiaoyu, Z., Ming, J., Jijun, L., Xuqun, Y., & Yuan, L. (2012). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92,102018, 0969-6997.
- Wang, P., Chu, P., Wang, J., Pan, R., Sun, Y., Yan, M., Jiao, L., Zhan, X., & Zhang, D. (2020). Association between job stress and organizational commitment in three types of Chinese university teachers: Mediating effects of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 576768.
- Waters, C. S., Frude, N., Flaxman, P. E., & Boyd, J. (2018). Acceptance and commitment therapy (ACT) for clinically distressed health care workers: Waitlist controlled evaluation of an ACT workshop in a routine practice setting. *British Journal of Clinical Psychology*, 57(1), 82-98.
- Zhou, Y. G. (2015). Effect of organizational commitment on job burnout and satisfaction. *Psychological Research*, 8, 62-67.

