

رابطه ادراک از فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با فرسودگی شغلی

بهرروز صابری^{۱*}، محمد حسن رضائی^۲، شاپور امین شایان جهرمی^۳
تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۰۹ صص ۲۷۴-۲۵۷ تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۱۶

چکیده

رابطه ادراک از فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با فرسودگی شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان داراب هدف از اجرای این تحقیق، تبیین رابطه بین ادراک از فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با فرسودگی شغلی دبیران دوره متوسطه شهرستان داراب بود که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شد. نمونه آماری ۲۳۰ نفر از دبیران شهرستان داراب بودند که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی از بین ۵۸۲ نفر از دبیران مقطع متوسطه این شهرستان انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه، فرهنگ سازمانی کامرون (Cameron, 1999)، هوش هیجانی تراویس، برادبری و گریوز (Travis & Bradberri, 2004)، و فرسودگی شغلی گلدارد (Geldard, 2000) پس از بررسی و محاسبه روایی و پایایی آن‌ها استفاده شد. در نهایت داده‌ها با بهره‌گیری از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون t مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی کلان یا قبیله‌ای، شایسته‌سالاری و بازاری با فرسودگی شغلی رابطه منفی وجود دارد. ($P < 0/05$) ولی بین فرهنگ سازمانی دیوان‌سالاری و فرسودگی شغلی ارتباط معنی‌دار به دست نیامد، در عین حال بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه با فرسودگی شغلی رابطه معنی‌دار وجود داشت. از نتایج دیگر تحقیق آن است که هوش هیجانی نقش بیشتری در پیش‌بینی فرسودگی شغلی در مقایسه با نوع فرهنگ سازمانی دارد. همچنین نتایج این پژوهش مشخص کرد که بین فرسودگی شغلی دبیران با توجه به گروه آموزشی، سابقه خدمت و جنسیت تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. ($P > 0/05$)

^۱ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد داراب، دانشگاه آزاد اسلامی، داراب، ایران

^۳ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

* نویسنده مسئول: behrooz_saberi@yahoo.com

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی، فرسودگی شغلی

مقدمه

یکی از مسایل عمده‌ای که همه سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های آموزشی با آن رو به رو هستند و می‌تواند کارایی کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد موضوع فرسودگی شغلی است، فرسودگی شغلی در حقیقت نوعی فرسودگی روانی است که با فشارهای روانی یا استرس‌های مربوط به شغل همراه است و در بین انواع مشاغل مانند مشاوران، معلمان، مددکاران اجتماعی، پزشکان، افراد پلیس و پرستاران مشاهده می‌شود (Malekpoor, 1997). برخی از محققان فرسودگی شغلی را از عمده‌ترین پیامدهای اجتناب‌ناپذیر استرس شغلی دانسته‌اند (Baraheni et al, 2000). فرسودگی شغلی را می‌توان به معنی از پا در آمدن، از رمق افتادن، بی حالی، سستی و رخوت دانست، به نظر می‌رسد فرسودگی شغلی نوعی پاسخ فرد به عوامل فشار زای میان فردی در محیط کار می‌باشد (Saatchi, 2008).

برخی محققان دو دسته عوامل را در بروز فرسودگی شغلی موثر دانسته‌اند که یک دسته از این عوامل مربوط به محیط کار و دسته دوم مربوط به خصوصیات ذاتی و اکتسابی خود فرد است (Maslach & leiter, 2005).

تحقیقات زیادی به بررسی این سؤال که چه ویژگی‌های شخصیتی ارتباط بیشتری با فرسودگی شغلی دارند پرداخته‌اند. نتایج تحقیقات خاکپور (Khakpoor, 2007) نشان می‌دهد که میزان شیوع فرسودگی در بین مشاوران دارای الگوی شخصیتی A بیش از مشاوران دارای الگوی شخصیتی B است. یافته‌های مسلش (Maslach, 2001) نشان می‌دهد افرادی که سطح تهور و سخت‌کوشی (شامل فعال بودن، داشتن حس کنترل بر رویدادها و گشودگی در مقابل تغییر) پایین‌تری دارند، نمره بالاتری در فرسودگی دارند.

در زمینه عوامل سازمانی و محیط کار تعدادی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در مواردی که بعد ملاحظه یعنی توجه به رفاه افراد و برقراری روابط دوستانه با آنان ضعیف باشد، درصد بیشتری از کارکنان گرفتار نشانه‌های فرسودگی شغلی می‌شوند (Farahmand, 2007).

از دیگر عوامل سازمانی می‌توان به فرهنگ سازمانی اشاره کرد، فرهنگ سازمانی الگویی از اندیشه‌ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد و برای آن‌ها در سازمان دستورهایی فراهم می‌کند (Moshabbki, 1998).

ادگار شاین، فرهنگ سازمانی را الگوی فرض‌های بنیادینی می‌داند که گروهی خاص آن را با آموختن راه مقابله با مسایل انطباق بیرونی و انسجام درونی، اختراع، کشف کرده و یا پدید آورده‌اند

کامرون و کوین (Cameron & Quinn, 1999) بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی^۱ به چهار نوع فرهنگ کلان^۲ (قبیله ای)، ادهوکراسی، بازاری و بوروکراتیک در سازمان اشاره می‌کنند، در این چارچوب مفهومی به این موضوع توجه می‌شود که آیا سازمان به عوامل درونی یا عوامل بیرونی تأکید دارد، دیگر این که آیا بر انعطاف‌پذیری و ملاحظه افراد تکیه می‌کند یا این که ثبات و کنترل سازمانی را مد نظر دارد در فرهنگ کلان سازمان بر نگهداری داخلی و در عین حال انعطاف‌پذیری تأکید می‌شود و علاوه بر این ملاحظه‌گری و حساسیت نسبت به مشتریان را نیز در نظر دارد، در فرهنگ ادهوکراسی سازمان نگاه به بیرون دارد و موقعیت‌های بیرونی را جستجو می‌کند، در عین حال که به میزان زیاد بر انعطاف‌پذیری و تأکید بر افراد تأکید می‌شود. در فرهنگ بازاری، ضمن این که به ثبات و کنترل سازمانی توجه می‌شود، بر بقای بیرونی نیز تأکید می‌گردد و در فرهنگ سلسله مراتبی بقای داخلی و ثبات و کنترل مورد توجه است (Rezaie, 2006).

متغیر دیگری که رابطه آن با فرسودگی شغلی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است هوش هیجانی است. سالوی و مایر (Salovey & Mayer, 1999) عنوان می‌کنند که آنچه تحت عنوان هوش هیجانی مطرح می‌شود، مجموعه‌ای مفهومی از فرآیندهای ذهنی است که اطلاعات هیجانی را شامل می‌شود.

بار آن (Bar-On, 1996) مفهوم بهره هیجانی^۳ را مطرح کرد که بر اساس آن مجموعه وسیعی از صفات مختلف مانند خودآگاهی هیجانی، خودشکوفایی، خوشبینی، استقلال، مسئولیت اجتماعی، تحمل استرس و احساس خوشبختی سنجیده می‌شود. او بر این اساس هوش هیجانی را مجموعه‌ای از ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های غیرشناختی می‌داند که توانایی فرد را در برخورد موفقیت آمیز با مقتضیات و فشارهای محیطی بالا می‌برد (Bar-On & Parker, 2000).

تراویس، گریوز و برادبری (Travis, Greaves & Bradberri, 2014) ترجمه گنجی (2005 Translator Ganji) برای هوش هیجانی چهار مهارت عنوان می‌کنند که دو مهارت اول بر روی خود فرد و دو مهارت دیگر بر روی تماس با دیگران تمرکز دارند. خود آگاهی مهارت اول است که عبارت از توانایی در شناسایی دقیق هیجان‌های خود و آگاهی از آنها است. خود آگاهی کنترل تمایلات خود در نحوه واکنش به اوضاع و احوال مختلف است، مهارت دوم خودمدیریتی یعنی توانایی به کارگیری آگاهی از هیجان‌ها به منظور انعطاف‌پذیر ماندن و رفتارها را مثبت هدایت کردن، یعنی توانایی کنترل واکنش‌های هیجانی خود در شرایط مختلف است. مهارت سوم آگاهی

¹ Competing Values Framework (CVF)

² Clan

³ Emotional Quotient

اجتماعی است، یعنی توانایی تشخیص دقیق هیجان‌های دیگران و درک این که دقیقاً چه اتفاقی در حال روی دادن است. مهارت چهارم مدیریت رابطه یعنی توانایی به کارگیری آگاهی از هیجان‌های دیگران به منظور موفقیت در کنترل و مدیریت تعامل‌ها است. با توجه به آنچه ذکر شد در این تحقیق، پرسش اصلی این است که آیا بین ادراک از فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با فرسودگی شغلی دبیران مقطع متوسطه شهرستان داراب رابطه وجود دارد؟

پیشینه پژوهش

آقاجانی و همکاران (Aghajani et al, 2016) در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی سلامت روان در محیط کار با تنظیم هیجانی و تاثیر آن بر فرسودگی شغلی نتیجه گرفتند که همه‌ی افراد شاغل حتی در شرایط کاری نسبتاً یکسان به یک میزان از عوارض روانی - اجتماعی شغل خود آسیب نمی‌بینند.

در پژوهشی که پورکیانی و همکاران (Pourkiani et al, 2012) به منظور بررسی رابطه‌ی هوش هیجانی و سلامت روان با فرسودگی شغلی پرستاران در شهر کرمان انجام دادند، نتیجه گرفتند که با افزایش هوش هیجانی از فرسودگی شغلی آن‌ها کاسته می‌شود.

قلتاش و همکاران (Gholtash et al, 2011) در پژوهشی که در مورد رابطه‌ی هوش هیجانی با فرسودگی شغلی و شادکامی مدیران شهر مرودشت انجام دادند نتیجه گرفتند که بین تمام مولفه‌های هوش هیجانی با فرسودگی شغلی رابطه منفی معنی دار وجود دارد و از میان این مولفه‌ها دو مولفه هوشیاری اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی می‌توانند فرسودگی شغلی را پیش‌بینی کنند.

زمینی و همکاران (Zamini et al, 2011) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی مشارکتی بیشترین میزان رضایت شغلی و کمترین میزان فرسودگی شغلی را بوجود می‌آورد.

دهشیری (Dehsheri, 2006) در مطالعه خود به بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت زمان با استرس شغلی پرداخت و نتیجه گرفت که هوش هیجانی در پیش‌بینی استرس شغلی نقش دارد (According to Sabahi, 2009)

انصاری مهر و احمدی (Ansarimehr & Ahmadi, 2008) در پژوهش خود به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدارس بر بهبود مدرسه پرداختند و نتیجه گرفتند که فرهنگ اجماع بیشترین تأثیر بر بهبود مدرسه دارد و فرهنگ توسعه‌ای، معقول و سلسله مراتبی در مراحل بعد قرار داشتند. قدیمی (Ghadimi, 2008) در پژوهشی با عنوان بررسی و مقایسه میزان شیوع سندرم فرسودگی

شغلی در بین معلمان و کادر اداری سازمان آموزش و پرورش به بررسی ۱۰۶۸ نفر در استان کرمان پرداخت و نتیجه گرفت که فرسودگی شغلی در معلمان و کارکنان مرد بیش از زنان است و معلمان مقطع متوسطه بیش از معلمان ابتدایی از فرسودگی شغلی رنج می‌برند. احقر (Ahghar, 2006) در پژوهشی با عنوان نقش فرهنگ سازمانی مدارس در فرسودگی شغلی دبیران دوره راهنمایی مدارس تهران به این نتیجه رسید که ۵۱/۶٪ مدارس دارای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک، ۱۷/۶٪ دارای فرهنگ مشارکتی، ۱۹٪ دارای فرهنگ ماموریتی و ۷/۸٪ دارای فرهنگ کار آفرینی در حد بالاتر از متوسط هستند. نتیجه این تحقیق نشان داد که از روی نمرات فرهنگ سازمانی می‌توان فرسودگی شغلی دبیران را پیش‌بینی کرد و قدرت پیش‌بینی فرهنگ کار آفرینی بیش از فرهنگ مشارکتی و فرهنگ مشارکتی بیش از فرهنگ ماموریتی و بوروکراتیک است.

شوفلی (Shuffle, 2004) در پژوهشی نشان داد که فرهنگ سازمانی بوروکراتیک منشأ بروز واکنش‌های منفی، نارضایتی، فشارهای روانی و استرس است که منجر به فرسودگی شغلی می‌شود. نتایج تحقیقات چندلر (Chandler, 2003) مشخص کرد در فرهنگ سازمانی کار آفرینی و مشارکتی معلمان از روحیه بالا برخوردارند و بدون درگیری با هم کار می‌کنند و رضایت شغلی بالا است.

نتایج تحقیقات بنت و همکاران (Bent et al, 2002) نشان داد که بین فرهنگ سازمانی کار آفرینی و مشارکتی با فرسودگی رابطه معکوس و منفی وجود دارد و میان فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و فرسودگی شغلی رابطه مثبت وجود دارد.

کالیچمن (Kalichman, 2002) در پژوهشی نشان داد که پیشرفت مدرسه تابع فرهنگ سازمانی کار آفرینی و مشارکتی و اثر بخشی مدیریت آموزشی است و با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معکوس وجود دارد.

تحقیقات مایکلوتز (Micklevtz, 2001)، فریزن و دیوید (Frisen & David, 1998) و اتریون (Otizion, 1987) نشان داده است که استرس یا فشار کار عامل عمده فرسودگی شغلی است. علاوه بر این عوامل دیگری مثل تعارض و ابهام نقش، فقدان کنترل در شغل، عدم قدرت تصمیم‌گیری از عوامل به وجود آورنده فرسودگی شغلی هستند. دیوید و فریزن (Frisen & David, 1988) در پژوهشی با عنوان چرا معلمان فرسوده می‌شوند، نظر ۱۲۱۱ معلم را در این زمینه جویا شدند و مشخص گردید که از مهمترین عوامل فرسودگی شغلی معلمان استرس یا فشار کار می‌باشد، به نقل از کالیچمن (According to Kalichman, 2002).

نتایج پژوهش وبر (Weber, 2001) نشان داد که فرهنگ سازمانی بوروکراتیک حاکم بر مدرسه منشأ بروز واکنش‌های منفی، نارضایتی و فشارهای روانی و استرس است.

فرضیه های تحقیق

الف - فرضیه های اصلی

- بین ادراک از فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه معنی دار وجود دارد.
- بین هوش هیجانی و ابعاد آن با فرسودگی شغلی رابطه معنی دار وجود دارد.
- ادراک از فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی بطور معنی داری قادر به پیش بینی فرسودگی شغلی است.

ب - فرضیه فرعی

- بین فرسودگی شغلی دبیران با توجه به گروه آموزشی، جنسیت و سابقه خدمت تفاوت معنی دار وجود دارد.

روش پژوهش

این پژوهش از نوع همبستگی است و روابط بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق کلیه دبیران مقطع متوسطه شهرستان داراب هستند که تعداد آنها در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ برابر با ۵۷۲ نفر بوده است و در گروه‌های علوم انسانی، علوم پایه و فنی و مهندسی در دبیرستان های این شهرستان به تدریس اشتغال داشته‌اند. نمونه آماری مورد مطالعه تعداد ۲۳۰ نفر از دبیران هستند که براساس جدول کرجسی (Kerjesi) و مورگان (Morgan) برای تعیین حجم نمونه مشخص‌اند و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استفاده شده است:

- ۱- پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون (Cameron): که مشتمل بر ۲۴ عبارت است که بر اساس آن چهار نوع فرهنگ سازمانی بازاری، کلان یا قبیله‌ای، دیوان سالاری و شایسته سالاری مشخص می‌شود. به منظور تعیین روایی این آزمون از نظر متخصصان و اساتید راهنما و مشاور استفاده شد و روایی صوری و محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از روش باز آزمایی برای فرهنگ بازاری ۰/۸۴، دیوان سالاری ۰/۷۳، شایسته سالاری ۰/۸۷ و فرهنگ کلان ۰/۷۹ به دست آمد، علاوه بر این با استفاده از آلفای کربناخ ثبات درونی پرسشنامه به ترتیب برای فرهنگ بازاری ۰/۷۸، فرهنگ دیوان سالاری ۰/۸۱، شایسته سالاری ۰/۸۶ و فرهنگ کلان ۰/۷۹ به دست آمد. لازم به ذکر است که پرسشنامه مذکور فرهنگ سازمانی را در دو حالت موجود و ترجیحی می‌سنجد که در تحقیق حاضر به بعد موجود پرداخته شده است. علاوه بر این نمره‌گذاری پرسشنامه مذکور نیز بر اساس مقیاس لیکرت صورت گرفته است.

۲- هوش هیجانی: برای سنجش هوش هیجانی از پرسش‌نامه هوش هیجانی تراویس، برادبری و گریوز (Greaves, Travis & B adberri, 2004) هنجاریابی شده توسط گنجی (Translator Ganji, 2005) استفاده شد این پرسشنامه ۲۸ عبارت دارد و چهار خرده مقیاس خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه را می‌سنجد. در عین حال که روایی و پایایی این آزمون توسط گنجی ۱۳۸۴ محاسبه شده است، در این آزمون نیز به تعیین مجدد پایایی آن پرداخته شد. که ضریب آلفای کرونباخ برای خود آگاهی ۰/۷۸، خود مدیریتی ۰/۷۱، آگاهی اجتماعی ۰/۸۲ و مدیریت رابطه ۰/۷۶ و کل پرسشنامه ۰/۸۴ به دست آمد.

۳- فرسودگی شغلی: برای سنجش فرسودگی شغلی از پرسش‌نامه فرسودگی شغلی گلدارد (Geldard, 2000) ترجمه انیسی (Translator Anisi, 2001) که مشتمل بر ۴۰ عبارت است، استفاده شد و در عین حال که روایی آن مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی آن را خاکپور و بیرشک (Khakpoor & Birashk, 2007) برابر با ۰/۸۶ به دست آورده‌اند، در این پژوهش نیز روایی آن با استفاده از نظر متخصصان بررسی شد و پایایی آن نیز با بهره‌گیری از آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد.

در این تحقیق به منظور آزمون فرضیه‌های اصلی یک و دو از ضریب همبستگی پیرسون، فرضیه سه از تحلیل رگرسیون چندگانه و فرضیه فرعی از آزمون t و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است.

یافته های پژوهش

فرضیه اول: بین ادراک از فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه معنی‌دار وجود دارد. در جدول ۱ ماتریس ضریب همبستگی بین انواع فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی نشان داده شده است.

جدول ۱. ماتریس همبستگی متغیرهای مورد مطالعه

| متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |
|-----------------|----------|-------|---|-------|-----------|
| ۱- فرسودگی شغلی | | | | | ** -۰/۱۶۲ |
| ۲- بازاری | * -۰/۱۲۱ | | | | ۰/۷۹۵ |
| ۳- دیوان سالاری | -۰/۱۰۱ | ۰/۸۳۴ | | | ۰/۷۹۸ |
| | | | | ۰/۸۰۳ | |
| | | | | | ۰/۸۳۳ |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-----------|------------------|
| ۰/۷۷۵ | | ۰/۸۳۳ | ۰/۸۰۳ | *-۰/۱۴۷ | ۴- شایسته سالاری |
| | ۰/۷۷۵ | ۰/۷۹۸ | ۰/۷۹۵ | ** -۰/۱۶۲ | ۵- قبیله ای |

**معنی داری در سطح ۰/۰۱ ($P < ۰/۰۱$) و *معنی داری در سطح ۰/۰۵ ($P < ۰/۰۵$) *

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۱ که بیانگر ضریب همبستگی بین متغیرها است می‌توان اذعان کرد که بین فرهنگ بازاری با فرسودگی شغلی ($P=۰/۰۳۳$) و بین فرهنگ شایسته سالاری با فرسودگی شغلی ($P=۰/۰۱۳$) و بین فرهنگ کلان با فرسودگی شغلی ($P= ۰/۰۰۷$) رابطه منفی معنی دار وجود دارد. ($P < ۰/۰۵$) ولی بین فرهنگ دیوان سالاری و فرسودگی شغلی رابطه‌ای معنی دار پیدا نشد. ($P > ۰/۰۵$)

فرضیه دوم: بین هوش هیجانی و ابعاد آن با فرسودگی شغلی رابطه معنی دار وجود دارد. جدول ۲ ماتریس همبستگی بین متغیرهای هوش هیجانی و فرسودگی شغلی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای مورد مطالعه

| متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |
|------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|---|
| ۱- فرسودگی شغلی | | | | | | |
| ۲- خود آگاهی | ** -۰/۲۵۶ | | | | | |
| ۳- خود مدیریتی | ** -۰/۱۶۱ | ۰/۵۳۵ | | | | |
| ۴- آگاهی اجتماعی | ** -۰/۱۸۳ | ۰/۴۲۷ | ۰/۴۷۵ | | | |
| ۵- مدیریت رابطه | ** -۰/۴۲۸ | ۰/۳۳۳ | ۰/۴۳۸ | ۰/۵۴۹ | | |
| ۶- هوش هیجانی | ** -۰/۳۴۵ | ۰/۷۲۳ | ۰/۸۲۱ | ۰/۷۴۶ | ۰/۷۸۰ | |

**معنی داری در سطح ۰/۰۱ ($P < ۰/۰۱$) و *معنی داری در سطح ۰/۰۵ ($P < ۰/۰۵$) *

با توجه به نتایج مندرج در جدول شماره ۲ که بیانگر ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهشی می‌باشد می‌توان چنین نتیجه گرفت که با ۹۹ درصد اطمینان بین هوش هیجانی (نمره کل)

($P = 0/0001$) و مؤلفه های خودآگاهی ($P = 0/0001$) خود مدیریتی ($P = 0/0007$)، آگاهی اجتماعی ($P = 0/0003$) مدیریت رابطه ($P = 0/0000$) با فرسودگی شغلی رابطه منفی معناداری وجود دارد. ($P < 0/05$)

فرضیه سوم: ادراک از فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی به طور معنی داری قادر به پیش بینی فرسودگی شغلی است.

برای آزمودن این فرضیه از تحلیل رگرسیون چندگانه با روش گام به گام استفاده شده است. در جدول شماره ۳ ماتریس همبستگی بین فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی و فرسودگی شغلی آمده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای مورد مطالعه

| متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |
|------------------|---------------|-----------|--------------|--------------|--------------|---|
| ۱- فرسودگی شغلی | | | | | | |
| ۲- هوش هیجانی | $-0/345^{**}$ | | | | | |
| ۳- بازاری | $-0/121^*$ | $0/114$ | | | | |
| ۴- دیوان سالاری | $-0/101$ | $0/134^*$ | $0/834^{**}$ | | | |
| ۵- شایسته سالاری | $-0/147^*$ | $0/152^*$ | $0/803^{**}$ | $0/833^{**}$ | | |
| ۶- قبیله ای | $-0/162^{**}$ | $0/101$ | $0/795^{**}$ | $0/798^{**}$ | $0/775^{**}$ | |

** معنی داری در سطح $0/05$ ($P < 0/05$) و * معنی داری در سطح $0/1$ ($P < 0/1$)

یافته‌های مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و فرسودگی شغلی و بین فرهنگ بازاری با فرسودگی شغلی و بین فرهنگ شایسته سالاری و کلان با فرسودگی شغلی رابطه معنی داری وجود دارد ($P < 0/05$) ولی بین فرهنگ دیوان سالاری و فرسودگی رابطه‌ای معنی دار وجود ندارد. ($P > 0/05$) به عبارت دیگر ملاحظه جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و فرسودگی شغلی و نیز بین فرهنگ سازمانی کلان و فرهنگ سازمانی شایسته سالاری با فرسودگی شغلی همبستگی وجود دارد، با عنایت به این موضوع و به منظور این که مشخص شود

هر یک از متغیرهای مذکور تا چه اندازه توان پیش بینی فرسودگی شغلی را دارند از تحلیل رگرسیون با شیوه گام به گام استفاده شد. که نتیجه این تحلیل در جدول شماره ۴ مشاهده می شود.

جدول شماره ۴. نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه فرهنگ سازمانی قبیله ای و هوش هیجانی بر فرسودگی شغلی

| گام | متغیر پیش بین | B | بتا | T | P | R | R ² | F | P |
|-----|-------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|----------------|--------|-------|
| اول | هوش هیجانی | -۰/۵۸۶ | -۰/۳۴۵ | -۵/۵۵۳ | ۰/۰۰۰ | ۰/۳۴۵ | ۰/۱۱۹ | ۳۰/۸۴۰ | ۰/۰۰۰ |
| | هوش | -۰/۵۶۴ | -۰/۳۳۲ | -۵/۳۵۵ | ۰/۰۰۰ | | | | |
| دوم | هیجانی و فرهنگ قبیله ای | -۰/۷۳۰ | -۰/۱۲۸ | -۲/۰۶۸ | ۰/۰۴۰ | ۰/۳۶۸ | ۰/۱۳۵ | ۱۷/۷۸ | ۰/۰۰۰ |

با توجه به این که هوش هیجانی بر اساس جدول شماره ۳ بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته یعنی فرسودگی شغلی نشان داده است. ($r=0/345$) در مرحله اول وارد معادله شد که مقدار بتا ($-0/332$) و معنی دار شدن آن روشن می کند که هوش هیجانی به گونه ای معنی دار می تواند فرسودگی شغلی را پیش بینی کند و علاوه بر این مقدار ضریب تعیین (R^2) مشخص می کند که این متغیر به تنهایی حدود ۱۲ درصد واریانس مشترک با فرسودگی شغلی را تبیین می کند. در مرحله دوم متغیر فرهنگ سازمانی قبیله ای وارد معادله شد که مقدار بتای آن $-0/128$ شد که این مقدار نیز معنی دار گردید و نشان داد که این متغیر نیز می تواند پیش بینی کننده فرسودگی شغلی باشد. ($p=0/40$) محاسبه ضریب تعیین در این مرحله نشان داد که دو متغیر هوش هیجانی و فرهنگ قبیله ای در مجموع $13/5$ درصد واریانس مشترک با فرسودگی شغلی را تبیین می کنند. با ملاحظه مقدار b برای هوش هیجانی و فرهنگ سازمانی قبیله ای و نیز مقدار ثابت که در تحلیل رگرسیون $198/736$ حاصل شده است. معادله رگرسیون را به صورت زیر می توان نوشت.

فرهنگ قبیله ای ($0/73$) + هوش هیجانی ($-0/564$) + $198/736$ = فرسودگی شغلی

فرضیه فرعی: بین فرسودگی شغلی دبیران با توجه به گروه آموزشی، جنسیت و سابقه خدمت تفاوت معنی دار وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه و مقایسه میانگین فرسودگی شغلی با توجه به گروه آموزشی، سابقه خدمت و جنسیت، در آغاز فرض برابری واریانس های مورد مطالعه از طریق اجرای آزمون لوین مشخص گردید که در هر سه مورد علی‌رغم تفاوت در اندازه گروه‌های مورد مطالعه، تفاوت واریانس ها معنی دار نگردید و فرض برابری واریانس ها رد نشد. (جدول ۵) بنابراین مقایسه میانگین‌ها امکان پذیر شد.

جدول ۵. بررسی واریانس گروه های مورد مطالعه در فرسودگی شغلی

| P | F | N | گروه های مورد مطالعه |
|-------|-------|-----|-----------------------|
| ۰/۷۵۱ | ۱/۰۰۱ | ۹۳ | علوم پایه و فنی |
| | | ۱۳۷ | علوم انسانی و اجتماعی |
| ۰/۸۲۶ | ۰/۱۹۱ | ۳۸ | کمتر از ده سال |
| | | ۱۲۰ | ۱۰ تا ۲۰ سال |
| ۰/۱۴۵ | ۲/۱۴۲ | ۷۲ | بیشتر از بیست سال |
| | | ۷۱ | زن |
| | | ۱۵۹ | مرد |

همان گونه که جدول شماره ۵ نشان می‌دهد واریانس‌های مورد مطالعه در هیچ یک از متغیرهای گروه‌های آموزشی، سابقه خدمت و جنسیت تفاوت معنی‌دار نشان نداده است. بنابراین با فرض برابری واریانس‌ها به مقایسه میانگین فرسودگی شغلی گروه‌های مورد بررسی پرداخته شده است.

جدول شماره ۶. میانگین و انحراف استاندارد و نتایج آزمون t برای فرسودگی شغلی بر حسب گروه های آموزشی

| P | T | df | SD | \bar{x} | n | گروه های آموزشی |
|-------|--------|-----|--------|-----------|-----|-----------------------|
| ۰/۳۱۸ | -۰/۳۱۷ | ۲۲۸ | ۲۳/۵۱۰ | ۱۳۳/۴۵۹ | ۱۳۷ | علوم انسانی و اجتماعی |
| | | | ۲۵/۰۴۹ | ۱۳۲/۴۳۰ | ۹۳ | علوم پایه و فنی |

همان گونه جدول ۶ نشان می‌دهد بین میانگین فرسودگی شغلی گروه‌های آموزشی مورد مطالعه تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. ($p > ۰/۰۵$)

جدول شماره ۷ میانگین و انحراف استاندارد دبیران را در متغیر فرسودگی شغلی برحسب سابقه خدمت نشان می‌دهد.

جدول ۷. میانگین و انحراف استاندارد متغیر فرسودگی شغلی برحسب سابقه خدمت

| شاخص‌های آماری متغیرها (سابقه خدمت) | N | \bar{x} | SD |
|--|-----|-----------|--------|
| کمتر از ۱۰ سال | ۳۸ | ۱۳۰/۶۸۴ | ۲۴/۳۵۷ |
| ۱۰ تا ۲۰ سال | ۱۲۰ | ۱۳۲/۹۰۰ | ۲۴/۵۷۳ |
| بیشتر از ۲۰ سال | ۷۲ | ۱۳۴/۵۲۷ | ۲۳/۳۶۸ |

ملاحظه جدول شماره ۷ نمایانگر این است که میانگین فرسودگی شغلی با توجه به افزایش سابقه خدمت بیشتر می‌شود. ولی به منظور تعیین معنی‌دار بودن یا نبودن این تفاوت از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود.

جدول ۸. یافته‌های تحلیل واریانس یک طرفه فرسودگی شغلی برحسب سابقه خدمت

| شاخص‌های آماری متغیرها | SS | MS | df | F | P |
|------------------------|------------|---------|-----|-------|-------|
| بین گروهی | ۳۷۲/۶۹۰ | ۱۸۶/۳۰۵ | ۲ | | |
| درون گروهی | ۱۳۲۵۸۲/۹۵۵ | ۵۸۴/۰۶۶ | ۲۲۷ | ۰/۳۱۹ | ۰/۷۲۷ |
| کل | ۱۳۲۹۵۵/۵۸۵ | ----- | ۲۲۹ | | |

همان گونه که جدول ۸ نشان می‌دهد علیرغم تفاوت میانگین‌های سه گروه، بین این سه میانگین تفاوت معنی‌دار در متغیر فرسودگی شغلی وجود ندارد. ($p > 0/05$) به منظور این که مشخص شود، که آیا بین دبیران زن و مرد از لحاظ فرسودگی شغلی تفاوت معنی‌دار وجود دارد یا خیر از آزمون t برای دو گروه مستقل استفاده شده است که یافته‌های حاصل از اجرای این آزمون در جدول شماره ۹ ملاحظه می‌شود.

جدول ۹. میانگین، انحراف استاندارد و نتایج آزمون t برحسب جنسیت در متغیر فرسودگی شغلی

| P | T | df | SD | \bar{x} | N | شاخص های آماری متغیرها (جنسیت) |
|-------|-------|-----|--------|-----------|-----|-----------------------------------|
| | | ۲۲۸ | ۲۵/۶۷۴ | ۱۳۴/۱۶۹ | ۷۱ | زن |
| ۰/۶۳۷ | ۰/۴۷۳ | | ۲۳/۴۲۲ | ۱۳۲/۵۴۰ | ۱۵۹ | مرد |

ملاحظه جدول شماره ۹ مشخص می کند که بین دو گروه زن و مرد از لحاظ فرسودگی شغلی تفاوت معنی دار نیست. ($p > 0.05$)

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصل از یافته های پژوهش می توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ سازمانی بازاری با فرسودگی شغلی ($P = 0.033$) و بین فرهنگ شایسته سالاری با فرسودگی شغلی (0.13) و بین فرهنگ کلان با فرسودگی شغلی ($P = 0.007$) رابطه منفی و معنی دار وجود دارد. ($P < 0.05$) و این بدان معنی است که هر اندازه فرهنگ سازمانی از مولفه های این نوع فرهنگ سازمانی بیشتر برخوردار باشد، فرسودگی شغلی کمتر می شود، در این میان فرهنگ سازمانی نوع کلان با قبیله ای همبستگی منفی قوی تری با فرسودگی شغلی نشان داده است به عبارت دیگر این نوع فرهنگ سازمانی فرسودگی شغلی کمتری به دنبال دارد، از سوی دیگر فرهنگ سازمانی بوروکراتیک یا دیوانسالاری با فرسودگی شغلی همبستگی منفی معنی دار نشان نداده است. این نتایج با آنچه احمدی و انصاری مهر (Ansarimehr & Ahmadi, 2008) در مورد تأثیر فرهنگ اجماع در بهبود مدرسه گفته اند، همسویی نشان می دهد. البته همان گونه که ملاحظه می شود این همبستگی قوی نیست. در زمینه ی چگونگی رابطه هوش هیجانی و فرسودگی شغلی، یافته های تحقیق نشان می دهد که بین هوش هیجانی با فرسودگی شغلی رابطه منفی معنی دار وجود دارد. ($P < 0.05$)

به عبارت دیگر هر اندازه که هوش هیجانی بیشتر باشد، فرسودگی شغلی کمتر است و در مورد همبستگی مولفه های هوش هیجانی با فرسودگی شغلی نیز همین وضعیت وجود دارد ولی این رابطه در مورد همبستگی بین مولفه مدیریت رابطه با فرسودگی شغلی قوی تر است، به عبارت دیگر افرادی که قادر به ارتباطات بیشتری در محیط حرفه ای خود باشند، فرسودگی شغلی کمتری خواهند داشت.

ماتریس همبستگی مولفه‌ها در فرضیه سوم نیز نشان داده است که بین هوش هیجانی به طور کلی و نیز فرهنگ های بازاری، قبیله‌ای و شایسته سالاری با فرسودگی شغلی رابطه معنی دار وجود دارد. ($P < 0/05$) و این رابطه منفی است. در عین حال مشخص شده است که رابطه بین هوش هیجانی و فرسودگی شغلی قوی تر است.

بررسی رگرسیون هوش هیجانی و انواع فرهنگ سازمانی روی فرسودگی شغلی که با روش گام به گام انجام شده است، نشان می‌دهد که با ورود هوش هیجانی به معادله در اولین گام، مقدار واریانس مشترک با فرسودگی شغلی ۱۲٪ است و با ورود فرهنگ کلان یا قبیله ای به عنوان دومین متغیر به معادله این مقدار به ۱۳/۵٪ می‌رسد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ترکیب این دو مولفه با یکدیگر می‌توانند ۱۳/۵ درصد از واریانس را تبیین کنند. بر این اساس چنانچه به این دو عامل توجه شود، فرسودگی شغلی به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد در عین حال این نقش بیشتر به هوش هیجانی مربوط است که حدود ۱۲ درصد از واریانس مشترک با فرسودگی شغلی را تبیین می‌کند و سهم فرهنگ سازمانی بسیار کمتر است و این سهم نیز متعلق به فرهنگ کلان یا قبیله ای است که بر مدل روابط انسانی متکی است و فرهنگی است که به طور همزمان توجه به مشتریان و انعطاف‌پذیری را در نظر می‌گیرد. با توجه به این که درصد واریانس مشترک دو عامل فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی در پیش بینی فرسودگی شغلی ۱۳/۵ درصد است می‌توان اذعان کرد که عوامل دیگر فردی یا سازمانی وجود دارند که نقش بیشتری در فرسودگی شغلی دارند.

نتیجه این تحقیق با پژوهش بنت و همکاران (Bent et al, 2002) مبنی بر رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و فرسودگی شغلی همسو نیست، زیرا فرهنگ سازمانی بوروکراتیک در این پژوهش نقشی در پیش بینی فرسودگی شغلی نشان نداده است و به عبارت دیگر براساس نتایج این تحقیق فرسودگی شغلی بیشتر یا کمتر در یک سازمان با فرهنگ بوروکراتیک به عوامل دیگری وابسته است و این نوع فرهنگ در این زمینه پیش‌بینی کننده نیست. نکته دیگری که قابل اهمیت است این است که ادراک معلمان از فرهنگ سازمانی همه انواع چهارگانه فرهنگ سازمانی مدل مفهومی ارزش‌های رقابتی را در بر می‌گیرد و این امر با یافته‌های اسمارت (Smart, 2003) و احقر (Ahghar, 2006) مبنی بر تنوع فرهنگ سازمانی مدارس، همخوانی نشان می‌دهد و با یافته‌های تحقیق مذکور که قدرت پیش‌بینی فرهنگ سازمانی بوروکراتیک را در مقایسه با سایر انواع فرهنگ سازمانی کمتر دیده است، همسویی دارد ولی با یافته‌های شوفلی (Shuffle, 2004) که فرهنگ سازمانی بوروکراتیک را موجب فرسودگی شغلی می‌داند هماهنگی آشکار ندارد، زیرا در این تحقیق بین فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و فرسودگی شغلی رابطه‌ای معنی‌دار به دست نیامده است. بنابراین به نظر می‌رسد عوامل دیگر فردی و سازمانی در این موارد نقش بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های دهشیری (Dehsheri, 2006) و (According to

(Sabahi, 2009) که بر نقش هوش هیجانی در پیش‌بینی استرس‌های شغلی تأکید دارد، هماهنگ است، زیرا به نظر می‌رسد که استرس شغلی با فرسودگی شغلی مرتبط باشد. در عین حال نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش کالچمن (Kalichman, 2002) که رابطه فرهنگ سازمانی مشارکتی را با فرسودگی شغلی منفی ارزیابی کرده است، همسویی دارد. علاوه بر فرهنگ کلان (قبیله ای)، فرهنگ‌های شایسته‌سالاری و بازاری نیز به صورتی معنی‌دار با فرسودگی شغلی رابطه منفی نشان داده‌اند، اگر چه این رابطه قابل توجه نیست (به ترتیب ۰/۱۴۷ و ۰/۱۲۱) در مجموع به نظر می‌رسد که وجود عناصری از فرهنگ‌های سازمانی کلان و شایسته‌سالاری یا ادهوکراسی تا اندازه‌ای می‌تواند در کاهش فرسودگی شغلی نقش داشته باشد. باید توجه داشت که فرهنگ بوروکراتیک نیز با فرسودگی شغلی رابطه مثبت نشان نداده است و نمی‌توان آن را در بروز فرسودگی شغلی موثر دانست. در مجموع از نتایج تحقیق مشخص می‌شود که هوش هیجانی در این زمینه نقش بیشتری دارد و در عین حال ترکیب هر دو عامل هوش هیجانی و فرسودگی شغلی تنها ۱۳/۵ درصد واریانس متغیر وابسته را تبیین می‌کنند، بنابراین به نظر می‌رسد عوامل دیگری وجود دارند که در مقایسه با دو عامل ذکر شده، نقش بیشتری در تبیین فرسودگی شغلی دارند.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین گروه‌های آموزشی مورد مطالعه، از لحاظ فرسودگی شغلی تفاوتی معنی‌دار وجود نداشته است و با توجه به میانگین‌های کسب شده، فرسودگی بالایی را نشان نمی‌دهند و می‌توان آن را در حد متوسط ارزیابی نمود از لحاظ سابقه خدمت نیز اگر چه افراد با سابقه خدمت بیشتر میانگین بزرگتری در فرسودگی شغلی داشته‌اند اما این تفاوت در حدی نیست که تحلیل واریانس آن را معنی‌دار نشان دهد و دو گروه مردان و زنان نیز از لحاظ فرسودگی شغلی تفاوت معنی‌دار نشان نداده‌اند. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های مک کارتی و کاتالو و پرتی و پروس و کراکالدی (Proos & Cercaldi, 1989) که بر یکسانی فرسودگی شغلی در زنان و مردان و نیز عدم تأثیر سن اشاره دارند، همسو است. (According to Ahghar, 2006) ولی با نتایج پژوهش‌های بیرشک و خاکپور (Khakpoor & Birashk, 2007) و قدیمی (Ghadimi, 2008) همسویی نشان نمی‌دهد. شاید بتوان عدم تفاوت بین دو جنس از لحاظ فرسودگی شغلی را به این امر نسبت داد که هر دو جنس در شرایط کاری یکسان قرار دارند.

References

- Aghajani M. Nazari A.M. & Rasouli, M. (2016). The relationship between metal health in workplace and emotional regulation and its effect on occupational burnout. *Iran occupational health, quarterly* Vol13, No 4, Oct-Now 2016.

- Ahghar Gh.(2006) ,The role of schools organizational culture on job burn out of high school teachers , Tehran , Educational Quarterly, No 2, pp93-123.
- Ahmadi A.& Ansarimehr,S.(2008) , A survey of effect of organizational culture on schools improvement from the opinions of region 1 high school teachers of Shiraz, leadership & administration Quarterly, No 3, pp33-48.
- Atkinson & et. all, (2000) , Introduction psychology translated by Baraheni MT. & et. all, Tehran, Roshd publication.
- 4) Bar- On, R., & Parker, D., A., J. (2000). Handbook of emotional intelligence. Sanfrancisco: Jossey- Bass, Wiley Company.
- Bent, M. & et all (2002), Effect of connective behaving treatments to PTSD on anger.
- Bradberri,Traviss.&Greaves, J. Emotional intelligence Test . Translated by Mehdi Gangi Savalan publication, Tehran.
- Chandler, A. (2003),Teacher sense of efficiency and the organizational health of school, in elementary School, Journal,Vol (93).
- Farahmand F.(2007) , stress & job burn out of teachers , Tehran, Havva publication
- Ghadimi M M.(2008) , A survey of epidemic rate job burn out of teachers & employees of education kerman state .
- Gholtash A. , Salehi M. & Bahmai S.(2011) , Relationship between emotional intelligence with happiness and job burnout of administrators of Marvdasht . leadership and educational administration No.2 summer 2011 pp. 117-135.
- Kalichman. (2002), human resource management the modulate fact of organization political perception on the adverse effect of work stress- the case of bank industry .
- khakpoor,R.& Birashk,B.(2007) ,Investigation the incidence of job burn out syndrome among male counsellors and psychotherapists behavior & thoughts quarterly, No.2, pp31-44.
- Malekpoor,M.(1997).comparison the stress of mothers of mental retarded children with mothers of blind and deaf children medical faculty journal, No.48, pp23-38.

- Maslach, C.,&Jackson,S. E leiter. (2005). Burnout in organizational setting. Appl:ed social Psychology.5,133-155.
- Maslach, C& leiter p. (2001) , Relaxing in work , Translators Usefi Z. &Abedi MR. , Tehran, Gap publication .
- Moshabbaki A.(1998) , organizational behavior management,Tehran , Termeh publication.
- Pourkiani M.,Mortazavi H.Mokhtari,F.&Mehrabifar,F.(2012) A study of the relationship between emotional intelligence and mental health with job burnout among the nurses in kerman hospitals . Educational sciences quarterly , No.20, pp111-125.
- Rezaie M.H ,(2006) , Dimensions of effective organizational culture regarding new missions of higher education to develop an appropriate model for Islamic Azad university, Ph.D. , Dissertation, Tehran ,Islamic Azad university, Sciences & research branch.
- Saatchi M. (2008) , mental health in working environment, Tehran , Virayesh, publication.

- Sabahi M.(2009) , A survey of relationship between emotional intelligence with job securing & job stress among employees of Dena manufactory ,Thesis of master of art in industrial & organizational psychology, Islamic Azad university, Arsenjan branch.
- Salovey p., Mayer, D., Goldman, S. L., Tuvey, C., Palfal, T., P. (1999). Emotional attention, clarity, and repair, Exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. In 1, W., Pennebaker (Ed.).
- emotional disclosure, and health. (pp. 125-154). Washington, D.,C: AmericanpsychologicalAssociation.
- Shuffle , (2004), the staff burnout syndrome in alternative in situations. Psychotherapy theory. Research and practice,Vol14,No 7 .
- Smart, J.(2003) .organizational effectiveness of 2 years Colleges the centrality of culture and leadership coppexing research in higher education. Vol.44No.6.Dec 2003 pp 673-703.
- Weber, pigskin, N. (2001), the effects of information system integration and organization management. Vol 30, ISS2.
- Zamini S. , Hossaininasb D. , Zamini S & Zarei p.(2011). The relationship between organization culture and job satisfaction and job burnout among the employees in Tabriz university.Iran occupational health, quarterly Vol18, No 1, spring2011 , pp 30-39.

