# بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان در سال ۱۳۹۰

آناهیتا الماسیان[۱]، امین رحیمی‌کیا[۲]
۱- دانشگاه علوم پزشکی لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد، خرم‌آباد، ایران

یافته / دوره چهاردهم / شماره ۱ / بهار ۹۱ / مسلسل ۵۱

## چکیده

دریافت مقاله: ۹۰/۸/۲۵ ، پذیرش مقاله: ۹۰/۱۱/۱۸

* **مقدمه:** از آنجا که شاغلان بیش از ۶۰ درصد زمان بیداری خود را در محیط کار سپری می‌کنند، این محیط نقش مهمی در ارتقای سلامت افراد ایفا می‌کند. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، فشارهای عصبی و روانی به درجات گوناگونی وجود دارد. یکی از پیامدهای فوری استرس و فشارهای روانی، پدیده فرسودگی شغلی است . از طرفی یکی از مهمترین عوامل مولد فرسودگی شغلی در سازمان ، سبک رهبری خاصی است که توسط سرپرستان سازمان اتخاذ می گردد.

* **مواد و روش‌ها:** این پژوهش یک مطالعه توصیفی -همبستگی است که با هدف بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان انجام گرفت. روش نمونه گیری در این پژوهش تصادفی- طبقه ای بوده و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان تعیین گردیدکه شامل ۱۸۲ نفر از کارکنان و ۴۵ نفر از مدیران می باشد . ابزار گردآوری داده ها ، شامل دو پرسشنامه استاندارد بوده است. ۱- پرسشنامه سبک رهبری فیدلر(LPC) ۲- پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلش. اعتبار پرسشنامه ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرسودگی شغلی ۸۴٪ و برای پرسشنامه سبک رهبری ۸۱٪ محاسبه گردید. برای تجزیه وتحلیل داده های آماری از نرم افزار SPSS استفاده گردید.

* **یافته‌ها:** ۶۴/۳٪ کارکنان فرسودگی پایین،۳۵/۲ ٪ فرسودگی متوسط و کمتر از یک درصد فرسودگی بالا را نشان داده اند و۹۳/۳۳٪ از مدیران این دانشگاه در حوزه های ستادی از سبک‌های رهبری وظیفه مدار۴/۴۴ ٪ از سبک‌های رابطه مدار و۲/۲۲ ٪ از سبک‌های بینابین استفاده می‌نمایند، همچنین بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی لرستان رابطه معنی‌دار وجود دارد.

* **بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان با اطمینان بالای ۹۹٪ رابطه معکوس معنی دار وجود دارد ،به عبارت دیگر فرسودگی شغلی بیشتر قربانیان خود را از بین سازمان ها و مؤسساتی می‌گیرد که رفتار های ملاحظه کارانه و گرم و عاطفی کمتری از طرف مدیران و رؤسای آنها سر می‌زند. وجود ارتباط بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ، توجه هر چه بیشتر مدیران به پرسنل و استفاده از شیوه های علمی مدیریت را می طلبد.

* **واژه‌های کلیدی:** فرسودگی شغلی، سبک رهبری،دانشگاه علوم پزشکی لرستان.

آدرس مکاتبه: خرم آباد، خیابان معلم، ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی، معاونت درمان
پست الکترونیک: ana35121@yahoo.com



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

**مقدمه**

امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، فشارهای عصبی و روانی به درجات گوناگونی وجود دارد. یکی از پیامدهای فوری استرس و فشارهای روانی، پدیده فرسودگی شغلی است. مفهوم فرسودگی شغلی در اوایل ۱۹۷۰ برای اولین بار از سوی فروید ونبرگر[1] معرفی شد. وی فرسودگی شغلی را حالتی از خستگی و ناکامی می‌داند که به علت از خودگذشتگی فرد در روش زندگی یا ارتباطی که به وصول نتیجه دلخواه منجر نمی‌شود، به وجود می‌آید. رایج‌ترین تعریف از فرسودگی را مسلش و جکسون[2] مطرح کردند. طبق نظر ایشان، فرسودگی شغلی نشانگان روان شناختی از تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش احساس موفقیت فردی است. این نشانگان در سازمانی که انسان نقش حساس و حیاتی در آن دارد، بیشتر دیده می شود(۱). مسلش و جکسون ۱۹۸۱ فرسودگی شغلی را دارای سه مؤلفه می دانند(۲). مؤلفه اول، زوال شخصیت[3] است که عبارت است از کناره‌گیری هیجانی از مراقبت مستقیم از مراجعان است که به نوعی نگرش ، بی‌توجهی و بی‌حسی نسبت به دیگران منجر می‌شود. به عبارت دیگر فرد احساس بی‌توجهی نسبت به دیگران پیدا می‌کند. مؤلفه دوم، خستگی هیجانی[4] است،که خستگی و کوفتگی است. مؤلفه سوم،کاهش فعالیت[5] است که عبارت است از این که فرد شاغل احساس می‌کند، فعالیت سودمندی انجام نمی‌دهد(۳).

شرایط نامناسب کاری، احساس ناکارآمدی سازمانی، احساس عدم پیشرفت فردی، فرصت‌های کم برای ارتقاء و وجود قوانین و مقررات خشک و دست و پاگیر در نظام سازمانی از دیگر عوامل مؤثر در ایجاد و گسترش فرسودگی شغلی هستند. مجموعه عواملی که منجر به استرس یا فشار شغلی، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی می‌شوند را می‌توان به عوامل فردی و موقعیتی. عوامل فردی نظیر: نگرش‌ها، باورها و عوامل شخصیتی نظیر: سن، جنسیت و امثال آن و عوامل موقعیتی نظیر ویژگی‌های شغل، سبک رهبری، فضا و فرهنگ سازمان تقسیم کرد(۴).

سبک یا رفتار رهبری عبارت است از تکنیک‌های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران. سبک رهبری شخص الگوی رفتاری است که شخص هنگامی که سعی دارد بر فعالیت دیگران نفوذ کند از خود نشان می‌دهد آن‌گونه که به چشم دیگران می‌آید. تئوری اقتضایی رهبری به وسیله فیدلر[6] بیان شد، تا بتواند همزمان درباره شخصیت رهبر و پیچیدگی موقعیت اظهار نظر کند. در نظریه اقتضایی رهبری گفته می‌شود که اثربخشی رهبر بر کنش متقابل یا تعامل بین دو عامل متکی است. این عوامل عبارتند از ویژگی‌های انگیزشی و شخصیتی رهبر و کنترل یا نفوذی که رهبر بر موقعیت تحت نظارت خود دارد. به عبارت دیگر، رهبری اثربخش، وابسته به سازگار بودن انگیزش رهبر و موقعیتی است که در آن رهبر نقش خود را ایفا می‌کند(۵).

به اعتقاد فیدلر یکی از مهم‌ترین عواملی که در تعیین موثر بودن رهبری یک فرد اهمیت دارد، درجه یا میزان اعتماد و علاقه افراد گروه به او و نیز این نکته است که افراد گروه تا چه اندازه مایل به پیروی از دستورات و راهنمایی‌های وی هستند. دومین عامل موفقیت رهبر ساختار وظیفه است. منظور درجه یا میزانی است که وظایف مرحله به مرحله برای افراد گروه تحلیل یا گفته می‌شود و سومین عامل قدرت ناشی از موقعیت رهبر است. فیدلر بر این باور بود که شیوه یا سبک

1. Freudennberger
2. Maslash & jakson
3. Depersonalization
4. Emotional Exhaustion
5. Reduced Personal Accomplishment
6. Fiedler



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

رهبری فرد عامل اصلی موفقیت رهبری است . بنابراین او کار خود را با تعیین ماهیت شیوه یا سبک رهبری آغاز کرد(۶).

نتایج تحقیق سعادتمند(۷) در میان اعضای هیات علمی نشان داد که بین رفتار موفقیت‌گرا و رفتار هدایتی رهبری مدیران گروه‌های آموزشی با فرسودگی شغلی اعضای هیأت علمی همبستگی وجود دارد. تحقیق فونگ[1] (۸) نیز نشان داد که فرسودگی شغلی بطور معکوس و قابل ملاحظه‌ای با عملکرد روسا و همکاران ارتباط دارد. پیامی نیز اظهار داشت فرسودگی شغلی پرستاران بطور قابل ملاحظه و معکوس با حمایت مدیران و همکاران ارتباط دارد. عزیز پور(۹) نیز در پژوهش خود اعلام داشت مهمترین علل فرسودگی شغلی به ترتیب پایین بودن حقوق و مزایا ۹۳٪ ،عدم حمایت مدیران سطوح بالاتر از پرسنل محیطی ۸۵٪ ،عدم امنیت شغلی ۸۴٪ وساعات کار زیاد ۸۳٪ بوده است.

به این ترتیب، فرسودگی شغلی در کارکنان یک سازمان از دو جنبه حائز اهمیت است: اولاً فرسودگی، سلامت روانی فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد و باعث علایم جسمی و روانی، غیبت از شغل و تعویض شغل می‌شود و ثانیاً کیفیت ارائه شده به جامعه را کاهش داده و نارضایتی از خدمات را به ارمغان می‌آورد. بنابراین شناخت و پیشگیری از فرسودگی شغلی در دانشگاه علوم پزشکی، می‌تواند در بالا بردن بهداشت روانی افراد و ارتقاء سطح کیفیت و رضایت از ارائه خدمات بهداشتی درمانی مؤثر باشد. از آنجا که دانشگاه علوم پزشکی مسئولیت ارائه خدمات بهداشتی، درمانی و آموزش پزشکی را عهده‌دار می‌باشد، به دلیل حساسیت ماموریت سازمانی و نقش کارکنان درتحقق این ماموریت، بررسی عوامل موثر در بهره‌وری نیروی انسانی آن از اهمیت فراوان برخوردار است.

لذا این تحقیق، به منظور آگاه نمودن مدیران مجموعه مورد مطالعه از تناسب سبک‌های رهبری با شرایط موجود و جلب توجه ایشان به پیامدهای این سبک‌های رهبری و میزان فرسودگی شغلی کارکنان و تاثیر آن بر افزایش و یا کاهش کمیت و کیفیت ارائه خدمات در سازمان می‌تواند موثر باشد.

## مواد و روش‌ها

این مطالعه یک پژوهش توصیفی- همبستگی است. که رابطه دو متغیر سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری یا جمعیت مورد مطالعه در این تحقیق کلیه کارکنان رسمی و پیمانی شاغل در حوزه‌های ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان لرستان در سال ۱۳۹۰ می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه از نگاره اعداد تصادفی کرجسی و مورگان استفاده شده است. با توجه به حجم جامعه کارکنان که ۳۴۰ نفر بوده است، حداکثر حجم نمونه کارکنان ۱۸۲ نفر می‌باشد و با توجه به حجم جامعه مدیران که ۵۰ نفر بوده‌اند حداکثر حجم نمونه مدیران ۴۵ نفر می‌باشد. جدول ۲و۳حجم نمونه انتخابی را در جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید به این ترتیب که حجم نمونه در هر معاونت متناسب با حجم جامعه آن نسبت به کل جامعه مورد مطالعه، در نظر گرفته شد و سپس نمونه‌ها به روش کاملاً تصادفی انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. برای تعیین فرسودگی شغلی از پرسشنامه مسلش و جکسون و برای تعیین سبک رهبری مدیران از پرسشنامه رهبری فیدلر استفاده شد. پرسشنامه مسلش و جکسون رایج‌ترین ابزار اندازه‌گیری فرسودگی شغلی که شامل ۲۵ گزاره جداگانه می‌باشد و سه جنبه فرسودگی شغلی شامل: خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و احساس کفایت شخصی را می‌سنجد. این پرسشنامه بر اساس مقیاس هفت درجه‌ای لیکرت[2] و با مقیاس فاصله‌ای ۰ تا ۶ نمره‌گذاری شده است. برای سنجش سبک رهبری مدیران از

1. Fong
2. Lykrt



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

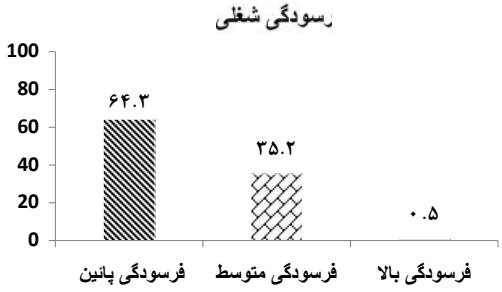
پرسشنامه فیدلر استفاده گردیدکه شامل۱۸ گزاره می‌باشد. این گزاره‌ها بر اساس طیف هشت گزینه‌ای لیکرت و بر مبنای مقیاس فاصله‌ای اندازه‌گیری می‌گردد. بر اساس این پرسشنامه، اگر امتیاز فرد ۶۴ و بالاتر شود، فیدلر این شخص را با L.P.C[1] بالا مورد ارزیابی قرار می‌دهد. شخص با L.P.C بالا دارای سبک رهبری رابطه‌گرا است و اگر امتیاز فرد ۵۷ و یا کمتر از آن شود، فرد دارای L.P.C پایین است. در این وضعیت فرد در حال کارکردن با همکاری که کمتر ترجیح می‌دهد با او کار کند، احساس منفی دارد. شخص با L.P.C پایین دارای رهبری کار محور است. اگر امتیاز فرد بین ۵۸ تا ۶۳ شود، بیانگر ترکیبی از اهداف و انگیزه‌هاست. اگر فرد در این طیف قرار گیرد، فیدلر سبک او را بین وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی می‌داند.

پرسشنامه‌ها به صورت مستقیم در اختیار افراد مورد مطالعه قرار داده شد. بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط نمونه‌های تحقیق، اطلاعات کدگذاری و طبقه‌بندی شده و توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بدین ترتیب که ابتدا با استفاده از جداول توزیع فراوانی و نمودارهای ستونی به توصیف متغیرهای جمعیت شناختی پاسخگویان (جنسیت، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل، سن و سابقه خدمت) پرداخته شد، سپس با استفاده از طبقه‌بندی نمرات مربوط به فرسودگی شغلی کارکنان و ابعاد آن و سبک رهبری مدیران، جداول توزیع فراوانی و نمودار ستونی برای این متغیرها تشکیل شد. در بخش آمار استنباطی برای بررسی سؤالات تحقیق از ضرایب همبستگی پیرسون[2]، اسپیرمن[3] و اتا[4] بهره گرفته شد و با استفاده از آزمون مجذور خی(خی دو)[5] به بررسی میزان فرسودگی شغلی کارکنان و تعیین سبک رهبری مدیران پرداخته شد.

## یافته‌ها

نتایج نشان داد که ۸۲/۲ درصد مدیران انتخابی مرد و ۱۷/۸ درصد زن هستند و ۵۲/۷ درصد کارکنان انتخابی مرد و ۴۷/۳ درصد زن می‌باشند. حداقل سن مدیران انتخابی ۲۸ سال و حداکثر ۵۲ سال است، همچنین میانگین و انحراف استاندارد سن مدیران انتخابی ۴۳ و ۵ سال می‌باشد. اما در مورد کارکنان انتخابی حداقل و حداکثر سن ۲۱ و ۵۶ سال است و میانگین و انحراف استاندارد سن آنها ۳۷ و ۷ سال می‌باشد. میانگین و انحراف استاندارد سابقه خدمت مدیران انتخابی۱۱ و ۹ سال است و میانگین و انحراف استاندارد سابقه خدمت کارکنان انتخابی۱۱ و ۷ سال می‌باشد.

همچنین ۶۴/۳ درصد کارکنان اظهار داشته‌اند که فرسودگی شغلی آنها در حد پایین است، ۳۵/۲ درصد میزان فرسودگی شغلی خود را در حد متوسط و ۰/۵ درصد میزان فرسودگی شغلی خود را در حد بالا ارزیابی نموده‌اند.




نمودار۱-توزیع درصدی میزان فرسودگی شغلی کارکنان

۷۰/۹ درصد کارکنان اظهار داشته‌اند که خستگی عاطفی آنها در حد پایین است، ۲۲ درصد میزان خستگی عاطفی خود را در حد متوسط و ۷/۱ درصد میزان خستگی عاطفی خود را

1. Least Preferrd Co-worker Questionnaire
2. Pierson
3. Spearman
4. Eta
5. Chi Square



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

در حد بالا ارزیابی نموده اند. ۵۷/۷ درصد کارکنان اظهار داشته اند که عملکرد شخصی آنها در حد پایین است، ۳۶/۳ درصد میزان عملکرد شخصی خود را در حد متوسط و ۶ درصد میزان عملکرد شخصی خود را در حد بالا ارزیابی نموده اند. ۸۱/۹ درصد کارکنان اظهار داشته اند که مسخ شخصیت آنها در حد پایین است، ۱۷ درصد میزان مسخ شخصیت خود را در حد متوسط و ۱/۱ درصد میزان مسخ شخصیت خود را در حد بالا ارزیابی نموده اند . ۷/۷ درصد کارکنان اظهار داشته اند که درگیری شغلی آنها در حد پایین است، ۲۷/۵ درصد میزان درگیری شغلی خود را در حد متوسط و ۶۴/۸ درصد میزان درگیری شغلی خود را در حد بالا ارزیابی نموده اند.

۹۳/۳۳ درصد مدیران از سبک رهبری وظیفه گرا استفاده می کنند، ۴/۴۴ درصد سبک رهبری رابطه گرا را بکار می برند و ۲/۲۲ درصد نیز سبک رهبری بینابین را مورد استفاده قرار می‌دهند.




نمودار ۲: توزیع درصدی مربوط به سبک رهبری مدیران

یافته‌ها نشان داد که با اطمینان بالای ۹۹ درصد(۹۹/۹ درصد)، بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان، رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد و این بدین معنی است که با افزایش نمرات مربوط به سبک رهبری مدیران(با گرایش مدیران به سبک رهبری رابطه مداری)، نمرات مربوط به فرسودگی شغلی کارکنان کاهش می‌یابد(جدول ۱). همچنین، با اطمینان ۹۵ درصد، بین سبک رهبری مدیران و مسخ شخصیت کارکنان، رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد($p=۰/۰۲۳$). این بدین معنی است که با افزایش نمرات مربوط به سبک رهبری مدیران(با گرایش مدیران به سبک رهبری رابطه مداری)، نمرات مربوط به مسخ شخصیت کارکنان کاهش می‌یابد (جدول ۲).

نتایج نشان داد که با اطمینان ۹۵ درصد، بین سبک رهبری مدیران و خستگی عاطفی کارکنان، رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد($p=۰/۰۳۷$). بیانگر این است که با افزایش نمرات مربوط به سبک رهبری مدیران(با گرایش مدیران به سبک رهبری رابطه مداری)، نمرات مربوط به خستگی عاطفی کارکنان کاهش می‌یابد (جدول۱).

با اطمینان بالای ۹۹ درصد(۹۹/۹ درصد)، بین سبک رهبری مدیران و عملکرد شخصی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد($p <۰/۰۰۱$). حاکی از این است که با افزایش نمرات مربوط به سبک رهبری مدیران(با گرایش مدیران به سبک رهبری رابطه مداری)، نمرات مربوط به عملکرد شخصی کارکنان افزایش می‌یابد(جدول ۱). همچنین، با اطمینان بالای ۹۹ درصد(۹۹/۵ درصد)، بین سبک رهبری مدیران و درگیری شغلی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد($p=۰/۰۰۵$).

این بدین معنی است که با افزایش نمرات مربوط به سبک رهبری مدیران(با گرایش مدیران به سبک رهبری رابطه مداری)، نمرات مربوط به درگیری شغلی کارکنان افزایش می‌یابد(جدول۱). نتایج حاکی از آن است که، بین فرسودگی شغلی کارکنان و متغیرهای جمعیت شناختی آنان(سن، سابقه خدمت، تحصیلات، جنسیت و وضعیت تاهل) رابطه معنی‌دار وجود ندارد($p=۰/۰۰۵$). بین سبک رهبری مدیران و متغیرهای جمعیت شناختی آنان(سن، سابقه خدمت، تحصیلات، جنسیت و وضعیت تاهل) نیز رابطه معنی‌دار نشان داده نشده است($p=۰/۰۰۵$).



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بجزء میزان درگیری که در حد بالا است سایر متغیرها و از جمله میزان فرسودگی شغلی کلی کارکنان در حد پایین می‌باشد. همچنین مدیران (۴۲ نفر از ۴۵ نفر، ۹۳ درصد) از سبک رهبری وظیفه گرا استفاده می‌کنند.

جدول۱-ضریب همبستگی پیرسون بین سبک رهبری مدیران و مولفه‌های فرسودگی شغلی

| همبستگی بین | ضریب همبستگی پیرسون(r) | سطح معنی داری(P) |
|---|---|---|
| سبک رهبری و فرسودگی شغلی | -۰/۵۶۳ | <۰/۰۰۱ |
| سبک رهبری و مسخ شخصیت | -۰/۳۳۸ | =۰/۰۲۳ |
| سبک رهبری و خستگی عاطفی | -۰/۳۱۳ | =۰/۰۳۷ |
| سبک رهبری و عملکرد شخصی | +۰/۴۹۲ | <۰/۰۰۱ |
| سبک رهبری و درگیری شغلی | +۰/۴۱۶ | =۰/۰۰۵ |

جدول۲-نتایج آزمون خی دو مربوط به میزان سبک رهبری کارکنان

| متغیر | شاخص ها | وظیفه گرا | بینابین | رابطه گرا | مجذور خی | درجه آزادی |
|---|---|---|---|---|---|---|
| سبک رهبری | فراوانی مشاهده شده | ۴۲ | ۱ | ۲ | ۷۲/۹۳۳ | ۲ |
| | فراوانی مورد انتظار | ۱۵ | ۱۵ | ۱۵ | | |

P<۰/۰۰۱

## بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان با اطمینان بالای ۹۹٪ رابطه معکوس معنی‌دار وجود دارد. نتایج بدست آمده از تحقیق سعادتمند(۷) در میان اعضای هیات علمی و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان و کورانیان(۱۰) در میان پرستاران دانشگاه علوم پزشکی مشهد و باقری در میان مربیان و بازیکنان تیم‌های فوتبال با نتایج این تحقیق مطابقت دارد. همچنین تحقیقات فونگ[1]، پیامی، کووایولا[2] (۸،۱۱، ۱۲) نیز تایید کننده نتایج این تحقیق می‌باشند. از طرفی نتایج تحقیق عزیز پور(۹) نیز مهمترین علت فرسودگی شغلی را (۹۳٪)، عدم حمایت مدیران سطوح بالا از پرسنل محیطی نشان داده است.

به عبارت دیگر نشانگان فرسودگی شغلی بیشتر قربانیان خود را از بین سازمانها و مؤسساتی می‌گیرد که رفتارهای ملاحظه کارانه و گرم و عاطفی کمتری از طرف مدیران و روسای آنها سر می‌زند.

نتایج تحقیق روحی و همکاران(۱۳) در میان پرستاران دانشگاه گلستان نیز حاکی از آن است که بین سبک رهبری و فرسودگی مسخ شخصیت از نظر شدت و فراوانی رابطه معنی‌داری وجود دارد به طوری که با افزایش میزان مطلوبیت نحوه عملکرد مدیران از میزان فرسودگی مسخ شخصیت کارکنان کاسته می‌شود. در این خصوص باقری در نتایج تحقیق خود نشان داد که سبک رهبری مربیان تیم‌های فوتبال با همه جنبه‌های فرسودگی شغلی و از جمله با مسخ شخصیت بازیکنان رابطه قوی معنی‌دار دارد. نتایج تحقیق روحی (۱۳) نشان داد که بین نحوه مدیریت و فرسودگی عاطفی از نظر شدت و فراوانی رابطه معنی‌داری وجود دارد به طوری‌که با افزایش میزان مطلوبیت نحوه عملکرد مدیران از میزان فرسودگی عاطفی

1. Fong
2. Koivula



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

کارکنان کاسته می‌شود. این نتایج تایید کننده نتایج تحقیق استروم[1] و رابینسون[2] است که نشان داد میزان عملکرد و حمایت‌های مدیریت با فرسودگی به طور معکوس و قابل ملاحظه‌ای با عملکرد روسا و همکاران ارتباط دارد. پیامی(۱۱) نیز اظهار داشت فرسودگی عاطفی پرستاران به طور قابل ملاحظه و معکوس با حمایت مدیران و همکاران ارتباط دارد. باقری نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری مربیان تیم‌های فوتبال وخستگی عاطفی بازیکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. باقری نیز در تحقیق خود نشان داد که بین سبک رهبری مربیان تیم‌های فوتبال و عملکرد شخصی بازیکنان رابطه قوی و معنی‌دار وجود دارد. به این معنی که اگر سبک رهبری مربیان رابطه‌گرا و حمایتی باشد، عملکرد شخصی بازیکنان بیشترخواهد بود. همچنین چنانچه مربیان از سبک‌های رهبری وظیفه‌گرا استفاده نمایند عملکرد شخصی بازیکنان کمتر خواهد بود. وی نشان داد که بین سبک رهبری مربیان تیم‌های فوتبال و درگیری شغلی بازیکنان رابطه قوی و معنی‌دار وجود دارد.به این ترتیب که هرچه سبک رهبری مربیان وظیفه گرایانه‌تر باشد درگیری شغلی بازیکنان کمتر خواهد بود. اگر مربیان از سبک‌های رهبری حمایتی و رابطه‌مدار استفاده نمایند درگیری شغلی بازیکنان بیشتر می‌گردد.

نتایج این پژوهش نتوانسته رابطه معنی‌داری بین فرسودگی شغلی کارکنان و متغیرهای جمعیت شناختی شامل سن، سابقه خدمت، جنسیت، سطح تحصیلات و وضعیت تاهل را نشان دهد. نظری و شجاعی نیز در تحقیقات خود رابطه معنی‌داری بین فرسودگی شغلی و متغیرهای جمعیت شناختی نیافتند .

در این تحقیق یافته‌ها نشان داد که بین فرسودگی شغلی با سن ارتباط آماری معنی‌داری وجود ندارد. این یافته با مطالعه بویل[3] و همکاران مطابقت دارد ،اما با مطالعه چالوین[4] و همکاران، سورتت[5] و بانکس[6] (۱۴) مطابقت ندارد. معنی‌دار نشدن رابطه سن با فرسودگی شغلی شاید به این دلیل باشد که عواملی چون بار کاری، شرایط محیط کار ،نستوهی و منبع کنترل توانسته‌اند اثر خود را در محیط کار اعمال کنند.

مقیمیان، یعقوبی‌نیا و عبدی (۱۷- ۱۵) ارتباط معنی‌داری بین سن و فرسودگی شغلی گزارش نکردند اما رسولیان خستگی عاطفی بیشتری در افراد با سن بالاتر از ۴۰ سال گزارش کرده است. در حالی‌که نتایج تحقیق اسفندیاری (۱۸) نشان داد فرسودگی شغلی در گروه سنی پایین‌تر بیشتر از گروه سنی بالا می‌باشد. در توضیح این مطلب شاید بتوان گفت که با افزایش سن، تجربه کاری افراد در برخورد با مسائل شغلی افزایش می‌یابد بنابراین کم‌تر فرسوده می‌شوند.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین فرسودگی شغلی با جنس اختلاف آماری معنی‌داری وجود ندارد($p=۰/۰۰۵$). این یافته با پژوهش سورتت و بانکس(۱۴) مطابقت دارد. عبدی ماسوله و همکاران (۱۷) در مورد ارتباط بین متغیرهای جمعیت‌شناختی و فرسودگی شغلی رابطه معنی‌داری یافته‌اند به طوری که فرسودگی شغلی در مردان نسبت به زنان بیشتر گزارش شده است اما بیناباج[7] و همکاران (۱۹) بین جنس و فرسودگی شغلی رابطه معنی‌داری پیدا نکردند. کلفیدر[8] میزان فرسودگی شغلی در بعد مسخ شخصیت را به طور معنی‌داری در مردان بالاتر از زنان گزارش کردند. این یافته با یافته‌های خاکپور (۲۰) همسو می‌باشد. وی در این باره می‌نویسد ساعات کار بیشتر مردان نسبت به زنان و تماس بیشتر مردان با

1. Strom
2. Robinson
3. Boyle
4. Chalvin
5. Sortet
6. Banks
7. Bahri Bynabaj
8. Kilfedder



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

مراجعین می‌تواند توجیه کننده این قضیه باشد و با حذف این عوامل، اختلاف مشاهده شده بین دو جنس از بین می‌رود.

در ارتباط با سابقه کار خاقانی و همکاران (۲۱) نشان دادند که بین سابقه کار و نمرات فرسودگی شغلی رابطه معنی‌دار معکوس وجود دارد. این یافته‌ها با داده‌های اسفندیاری، خاکپور و پیامی(۱۱،۲۰،۱۸) همسو می‌باشد. و با یافته‌های رسولیان (۲۲) در تناقض است . وی در توجیه این مسئله می‌نویسد چون افراد مورد مطالعه در منصب‌های با مسئولیت بیشتر مشغول هستند شاید این تفاوت به فشار کاری بیشتر ، نه سابقه کار آنان مربوط باشد.

بنابراین، یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق شجاعی و نظری(۲۴،۲۳) کاملا همسو می‌باشد. همچنین در زمینه ارتباط سن با فرسودگی شغلی کارکنان، این یافته‌ها با پژوهش بویل و همکاران، مقیمیان، یعقوبی‌نیا و عبدی (۱۷-۱۵) نیز مطابق بوده و با یافته‌های اسفندیاری، چالوین و سورتت (۱۸،۲۵،۲۶) نا همسو می‌باشد. دلیل آن را می‌توان به عوامل محیط کار و منبع کنترل و نستوهی کارکنان نسبت داد.

در زمینه رابطه فرسودگی شغلی با جنس کارکنان یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق بحری بیناباج و همکاران (۱۹) همسو می‌باشد و با نتایج تحقیق ماسوله ، کلفیدر، ویکینگ[1]، تبراک[2] و خاکپور (۱۷،۲۰) مطابق نمی‌باشد. به طوری‌که نتایج این تحقیقات، فرسودگی شغلی بیشتر در مردان را نسبت به زنان نشان داد. این به دلیل تفاوت نوع کار و ساعات کاری بیشتر مردان نسبت به زنان در محیط‌های مورد پژوهش بوده است، در حالی که در دانشگاه علوم پزشکی ساعات کار و نوع فعالیت زنان و مردان تفاوت قابل ملاحظه‌ای ندارد و این موضوع می‌تواند توجیه کننده این تفاوت در نتایج تحقیق باشد.

نتایج این تحقیق در زمینه رابطه سابقه کار با نتایج تحقیق شجاعی و نظری (۲۸،۲۹) مطابق بوده و با نتایج تحقیق خاکپور، پیامی، خاقانی و اسفندیاری (۱۱،۱۸،۲۰،۲۱) همسو نمی‌باشد. دلیل آن را می‌توان درشرایط متفاوت محیط‌های کاری و امکان جابجایی نیروی انسانی در معاونت‌های مختلف دانشگاه علوم پزشکی دانست. همچنین نتایج تحقیق کیم[3] (۲۷) در کشور کره نشان داد که بین سبک رهبری سر پرستاران، سن و سابقه کار آنان رابطه معنی‌دار وجود نداشت. یافته‌های تحقیق جزایری (۲۸) بیان کرد که بین سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و مدرک تحصیلی آنان رابطه وجود دارد. به این ترتیب که مدیران با مدرک تحصیلی دکتری بیشتر از مدیران با مدرک تحصیلی فوق لیسانس از رهبری هدایتی استفاده می‌نمایند. اما حسینی اشکاوندی (۲۹) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که بین سبک رهبری و مدرک تحصیلی رابطه معنی داری وجود ندارد.در زمینه ارتباط سبک رهبری مدیران با سن آنان نیز جزایری (۲۸) به این نتیجه رسیدکه بین سبک رهبری مدیران و سن آنان رابطه وجود ندارد. این نتایج توسط تحقیق حسینی اشکاوندی(۲۹) نیز تائید گردید.

در زمینه ارتباط جنس و سابقه کار مدیران با سبک رهبری آنان، نتایج تحقیق حسینی اشکاوندی (۲۹) نشان داد که بین سبک رهبری مدیران، سن وسابقه کار آنان ارتباط معنی‌داری وجود ندارد بنابراین، نتایج این تحقیق به یافته‌های تحقیق باقری، که کمتر از نیمی از شرکت کنندکان در پژوهش فرسودگی متوسط و بالاتر نشان داده اند، نزدیک می‌باشد ولی این میزان در پژوهش بیناباج(۱۹) (فرسودگی شغلی پرستاران

1.WatkingE
2.TebrakeH
3.Kim.Hs



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

شهرگناباد)، ناستی‌زایی(۳۰) (فرسودگی شغلی کارکنان اداره کل مخابرات شهر زاهدان) و کورانیان(۱۰) (فرسودگی شغلی پرستاران شهر مشهد) بیش از ۵۰٪ بوده است ، می‌توان نتیجه گرفت فرسودگی شغلی پرستاران از سایر مشاغل بیشتر بوده و دلیل این تفاوت ویژگی‌های کار و ساعات کاری می‌باشد.

نتایج تحقیق جزایری(۲۸) با عنوان بررسی سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان از نظر اعضاء هیات علمی آن دانشگاه، نشان داد که مدیران گروه‌های آموزشی بیشتر از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌نمایند. در حالی که سبک رهبری مدیران در تحقیق حسینی اشکاوندی(۲۹) بیشتر رابطه مدار نشان داده شده است و باقری در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که سبک رهبری مربیان تیم‌های فوتبال بیشتر رابطه مدار بوده است .

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری مدیران در محیط‌های کاری گوناگون، متفاوت و متناسب با مقتضیات نوع کار و روابط سازمانی می‌باشد، که با تئوریهای اقتضایی رهبری نیز همخوانی دارد.

بسیاری از صاحب نظران بر این باورند که سبک رهبری مدیر تحت تأثیر نحوه نگرش وی به نقش خود و کارکنانش قرار دارد اگر او کارکنان را افرادی تحت امر خود محسوب کند، احتمالا از سبکی آمرانه و محافظه کار استفاده می‌کند. در حالی که اگر کارکنان را همکاران خود به شمار آورد و چنین فرض کند که او فقط مسئولیت بیشتری به نسبت دیگر کارکنان دارد ممکن است بیشتر از سبک‌های مشارکتی استفاده کند.

مدیران معمولا از سبک‌هایی استفاده می‌کنند که برایشان ساده‌تر و با ویژگی‌های شخصیتی خودشان تناسب بیشتری دارد. در واقع فقط تعداد معدودی از مدیران می توانند سبک خود را با مقتضیات و موقعیت‌های مختلف تطبیق دهند. داگلاس[1] معتقد است فرسودگی شغلی با حالت بی‌تفاوتی، نارضایتی شغلی و حالت بیگانگی و گریزان بودن همراه است و در نهایت به احساس تنهایی در این جهان منجر می‌شود.از آنجا که فرسودگی شغلی سلامت عمومی فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد و منجر به ضعف روحیه، پایین بودن حس همکاری و مسئولیت پذیری، احساس اضطراب و افسردگی و در نهایت عملکرد پایین می‌شود، پیشنهاد می‌شود برای کاهش یا جلوگیری از آن، مدیران سازمان با شناخت درست از منابع تنش و فشار، میزان فشار وارد شده بر فرد را کاهش داده و با ایجاد تفریحات مثبت، تشکر وقدردانی بر حسب عملکرد، ایجاد نگرش مثبت و اجرای برنامه‌های بازآموزی می‌توانند بهره‌وری فردی و سازمانی فرد را افزایش دهند.

نتایج پژوهش می‌تواند به عنوان یک منبع اطلاعات و آمار، جهت برنامه‌ریزی مسئولین دانشگاه قرار گیرد.همچنین این مطالعه می تواند بستری برای انجام مطالعاتی در جهت سنجش اثر بخشی مداخلاتی به منظور کاهش فرسودگی شغلی باشد.

1. Douglas



[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

## References


1. Pedro R. Gil- Monte and M- Perio , A study on significant sources of the burnout syndrome in workers at occupational centers for the mentally disable, Psycho in Spain,1998,2,116-123.
2. Maslach, C., & Jakson , S. E,The Measurement of experienced burnout, j.Occup Behav ,1981;2,99-113.
3. Shkrkn H., The relationship between organizational justice and job satisfaction with the relationship between job satisfaction and job performance of employees with civil treatment plant in Ahvaz , the Instit of Lab and Soci Securi (In Persian).
4. Somech, A., & Miassy- Maljak, N. The relationship between religiosity and burnout of principals: the meaning of educational work and role variables as mediators ,Soci Psycho of Educ, 2003;6, 61-90 .
5. Saatchi M., Psychology productivity, Publication of updated,1998;(2):219
6. Boyle A, Grap MJ., Personality hardiness, ways of coping, social support and burnout in critical care nurses, Advanc Nursing, 1999, (3),199-208.
7. Saadatmand A.,Investigate the relationship between leadership behavior and burnout heads of departments and faculty at the University of Isfahan, Site School of Educ Sci Depart ,Review of student theses,2003, (in Persian).
8. Fong , CM,A, longitudinal study of relationships between among Nursing educators ,J.Nurse Educe,1993, 23(1),24-
9. Azyznzhad,p.Hosseini,g., causes of burnout among nurses working in hospitals in 2006 the city of Babol , Babol University of Med Sci, 2004;8(30): 56-62 , 63 -69(In Persian).
10. Kvranyan, F., Relationship stability and locus of control and burnout in nurses , Gonabad University of Med Sci, 2008; 14(1):58-67(In Persian).
11. Payami Bosari M., Burnout and related factors in female nurses working in teaching hospitals in Zanjan, Zanjan University of Med Sci,2002;10(40):32-33,20-26,47-51(in Persian).
12. Koivula M. ,Paunonenm ,Laippala P., Burnout among nursing staff in two finnish hospitals, J. Nurse Manage,2000,149-158.
13. Rohi.gh., How nursing management and its relationship with burnout of nurses in hospitals , Golestan University of Med Sci,2008; I(2);38- 55(In Persian).
14. Hersy.P, Blanchard.T.,Management of Organization Bihavior, Utilizing Human ResourcesT N.J., Prentice Hall Inc, 1972;22-34.
15. Moghimiyan M, Bahribinabaj NR, Bahribinabaj NS, The study of amount job burnout and its relationship with demographic factors and features professional career in midwifery and nursing personnel ,j.Raz Behzistan ,2005;12(29):21-26(In Persian).
16. Yaghoubi Nia, F., The relationship between self-esteem and burnout in nurses working in hospitals in Mashhad University of Medical Sciences, Master of Nursing Thesis, Mashhad University of Med Sci,2000(In Persian).
17. Masuleh Abdi, F., The relationship between burnout and mental health among nurses,




[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]

Roozbeh Hospital, Tehran University of Med Sci, 2007; (65): 66 - 65(In Persian
18. Esfandyari GH., A survey of burnout among nurses in the hospitals of Sanandaj, Scientific , Kurdistan University of Med Sci ,2001 ;6(21):31-36(in Persian).
19. Bahribinabaj N, Moghimiyan M, Atarbashi M, Gharche M. The study of job burnout and its relationship with mental health in midwifery and nursing profession , Gonabad University of Med sci ,2004;9(1):99-104 (In Persian).
20. Khakpoor R.,Berashk B., Prevalence of depressive symptoms in counselors and occupational therapist, j. Thou and Behav,1998;4(3);14-23(in Persian).
21. Khaghani zadeh M. , Salimi H., Evaluation of burnout and Determining factors in nurses, Baghiatallah University of Med Sci,2001 (in Persian).
22. Rasolian M.,elahi F.,Afkham ebrahimi A., Associated with personality characteristics of burnout in nurses, J. Thou and Behav,2004;9(2);18-24(in Persian).
23. Shojaei M.,Relationship between organizational climate and job coping with burnout and University Employees, Site School of Educ Sci Depart ,Review of student theses,1999 (in Persian).
24. Nazari s., Relationship between burnout and organizational structure of university teachers in secondary schools, Site School of Educ Sci Depar, Review of student theses ,2003 (in Persian).
25. Chalvin VG, Kalichman SC., Work related stress and occupational burnout in aids caregivers' test of a coping model aids care, Aids Care, 2000, 2(2), 49-161.
26. Sortet J, Banks S. Hardiness, job stress and health in nurses, Hospital Topic, 2001,74(2), 28-6.
27. Korean,Kim HS,A Study of the Relationship between the Leadership Style of the Head Nurse and Nurses Burnout Level , J Nurs Acad Soc, 1984;14(1),21-33.
28. Bazaz Jazayeri S.A., Develop a model of quality of working life, case study Mines and Mineral Industries Development & Renovation Organisation of Iran, shahid Beheshti University of Med sci,2006(in Persian).
29. Hosseini Ashkavandi T., Investigate the leadership styles of city high schools with a view of three-dimensional theory of leadership effectiveness Rdyn, Site School of Educational Sciences Department ,Review of student theses,1995 (in Persian).
30. Nasti. N., The relationship between burnout and health workers in the Telecommunications Department, Zahedan University of Med sci,2009;4(34):49-57 (In Persian).
31. Maslach, C., & Jackcon , S. E,The Maslach Burnout Inventor (Research Edition),Palo Alto,CA,Counseling, Psycho Press, 1981;33-50.

[ Downloaded from yafteh.lums.ac.ir on 2026-11-02 ]