

## بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و فرسودگی شغلی کارکنان

غلامرضا بردبار\*، فرانک صفری شاد\*\*، ابراهیم رحیمی\*\*\*، نجیبه عباسی رستمی\*\*\*\*

### چکیده

رویه رو به رشد فشارهای شغلی و میزان فرسودگی شغلی و از خودبیگانگی کارکنان، نیاز مدیران و کارکنان را به خودرهبری و مهارت‌های رهبری قوی، نمایان می‌سازد که این امر از طریق حضور رهبر تحول‌گرا در سازمان میسر خواهد شد. هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی تحلیلی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان کرمانشاه به تعداد ۱۱۲ نفر است که از این تعداد ۸۷ نفر از طریق فرمول آماری کوکران به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور تبیین رابطه میان متغیرهای تحقیق، از پرسشنامه رهبری تحول‌گرای رابین و همکاران (۲۰۰۵)، فرسودگی شغلی مازلاچ (۲۰۰۲) و خود رهبری هاگتون و نک (۲۰۰۲)، استفاده شد که پایایی آن‌ها از طریق آلفای کرونباخ و روایی آن‌ها از طریق روایی محتوایی بررسی گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Smart-PLS انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و کاهش فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌گرا، خود رهبری، فرسودگی شغلی.

تاریخ دریافت: ۷ مهر ۱۳۹۷ تاریخ پذیرش: ۲۱ دی ۱۳۹۷  
\*دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.  
\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.  
\*\*\* دکترای مدیریت منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه فنی و حرفه ای، ایران.  
\*\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، پژوهشگر و مدرس دانشگاه، اصفهان، ایران، (نویسنده مسئول): [najibeh.abbasi@yahoo.com](mailto:najibeh.abbasi@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

جهان با سرعت سرسام‌آوری در حال تغییر است. سازمان‌ها برای بقا در این گردونه باید خود را با این دگرگونی‌ها تطبیق دهند (ساعدی نیا و رحیمی، ۱۳۹۶). مؤسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند، تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند (میر فخرالدینی و ابوالحسنی، ۱۳۹۴).

اما این جریان سازگاری گاهی به دلایلی میسر نمی‌شود و این عدم دستیابی به این امر به استرس شغلی منجر می‌شود. وجود سطح مضری از استرس که مخرب و ویرانگر است باعث ایجاد اضطراب و افسردگی در کارکنان می‌شود، یکی از پیامدهای وجود استرس مزمن شغلی، فرسودگی شغلی است (سید قرائینی و عباس زاده، ۱۳۸۶). فرسودگی شغلی یک اصطلاح روانشناختی است که به خستگی طولانی مدت و کاهش علاقه در کار اشاره می‌کند که گاهی با افسردگی همراه است (آلارکون و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۲۵۱). بنابراین اثرات مضر فرسودگی شغلی، سازمان‌ها باید توجه بیشتری به شرایط روحی و فیزیکی کارکنان کرده و در پی کاهش و حتی از بین بردن این معضل سازمانی باشند.

کلید موفقیت در بهبود وضعیت مادی و معنوی فرد و سازمان وجود رهبری مؤثر و کارکنانی با خود رهبری بالا است. رهبری مؤثر با خود رهبری مؤثر شروع می‌شود. با توجه به مفهوم رهبری متعالی، مانز و سیمز (۱۹۹۱) رهبران قبل از اینکه بتوانند دیگران را بطور مؤثر رهبری کنند، ابتدا باید یاد بگیرند خود را رهبری کنند. هدف رهبری

متعالی این است که رهبران، به عنوان الگوهای مثبت عمل کنند و مهارت خود رهبری پیروان خود را توسعه دهند. بنابراین، رهبری نیاز به خود رهبری دارد (فورتنر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ص ۳۰۱).

خود رهبری فرایندی است که طی آن افراد در راستای نیل به خود هدایتی و خودانگیختگی لازم برای عمل، بر خود تاثیر می‌گذارند (یوکل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۷۸). وجود کارکنانی با خود رهبری بالا که با استانداردهای سازمان آشنایی دارند و در جهت تحقق اهداف سازمان گام بر می‌دارند، می‌تواند باعث موفقیت سازمان در دنیای رقابتی امروز شود. اگر در سازمان‌ها به پدیده‌ی خود رهبری و تقویت آن در بین کارکنان و مدیران سازمان توجه شود، در نهایت می‌توان به سازمانی با حداقل میزان فرسودگی شغلی در کارکنان دست یافت.

آن چه در این میان به عنوان عاملی پراهمیت خود را نشان می‌دهد، این است که سازمان‌ها جهت تقویت پدیده‌ی خودرهبری در بین کارکنانشان نیازمند مدیرانی در نقش رهبران تحول‌گرا هستند. بس (۱۹۸۵)، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ی مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند (لوپز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). این نوع از رهبری بر مبنای بی‌ش و توانمندسازی کارکنان است که تأثیر مثبت خود را هم بر خروجی سازمان مانند عملکرد و هم بر نگرش کارکنان و سلامت روحی آنها می‌گذارد (اسکاکون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۰۹). بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد.

- 
- 1- Furtner et al
  - 2- Yukl
  - 3- Lopez et al
  - 4- Skakon et al

در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید (بوئینک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ص ۵).

بنابراین چالش‌های فزاینده‌ی محیط پویا و پیچیده‌ی امروزی و رویه‌ی رو به رشد معضل فرسودگی شغلی در بین کارکنان سازمان‌ها، نیاز مدیران و کارکنان را به خود رهبری و مهارت‌های رهبری قوی، نمایان می‌سازد و در این میان نقش حیاتی و ضروری رهبران تحول‌گرا بیش از پیش خود را نمایان می‌سازد. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خود رهبری کارکنان و فرسودگی شغلی آنان است. یافته‌های این پژوهش برای مدیران و متخصصان علوم رفتاری و هر سازمانی که برای بقا تلاش می‌کند و خود را نیازمند حضور در عرصه‌ی ملی و جهانی از طریق اصل بهبود مستمر، ارتقای معیشت و حفظ شان همکاران و همچنین ارتقای کیفیت خدمات و سرعت عمل در پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع می‌داند، کاربردی می‌باشد.

## ۲. مبانی نظری

این بخش به بررسی مرور ادبیات رهبری تحول‌گرا، خود رهبری و ابعاد آن و همچنین ادبیات مربوط به فرسودگی شغلی پرداخته است.

### رهبری تحول‌گرا

تئوری رهبری تحول‌گرا نخستین بار توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود

آمد. از نظر برنز (۱۹۷۸)، رهبری تحول‌گرا فرایندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاشند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطح بالاتری ارتقا دهند. از این منظر، تأثیر و تأثر رهبران و پیروان بر یکدیگر، پدیده‌ای متقابل و دوجانبه است.

رهبری تحول‌گرا یک شیوه رهبری منحصر به فرد است و این توانایی را دارد که در ارزش‌های اخلاقی کارمندان تأثیر بگذارد به گونه‌ای که آنان تمایل به عملکرد بهتر داشته باشد (لی و همکاران، ۲۰۱۹).

شامیر (۱۹۹۳) بیان می‌کند که رهبران تحول‌آفرین کارآمدی شخصی کارکنان خویش را افزایش می‌دهند که به عقاید افراد در قابلیت‌های آن‌ها برای سازمان‌دهی و اجرای کارهایی مورد درخواست برای تولید مهارت‌های داده شده، بر می‌گردد (رافرتی و گریفین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ص ۳۳۸). بس (۱۹۸۵) به تعریف رهبری تحول‌گرا و مولفه‌های آن پرداخت که در این پژوهش مبنای تدوین مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. رهبری تحول‌گرا از دیدگاه بس به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی (تحریک فرهیختگی) و ملاحظات فردی (حمایت توسعه‌گرایانه)، پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وا می‌دارد و اینگونه افراد به فراتر از انتظاراتشان حرکت می‌کنند (دایلیلو و هاقتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ص ۳۲۳). بنابراین رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

**نفوذ آرمانی** (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد،

1-Rafferty & Griffin

2- DiLiello & Houghton

خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

**انگیزش الهام بخش:** رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

**ترغیب ذهنی:** رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

**ملاحظات فردی:** رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

### خود رهبری

خود رهبری اولین بار توسط مانز (۱۹۸۳) و مانز و نک (۲۰۰۴) به عنوان توسعه تئوری خود مدیریتی ارائه شد. بعد از گذشت بیست سال، مفهوم خودرهبری به طور گسترده‌ای وارد حوزه‌ی مدیریت کسب و کار شد. خود رهبری مربوط به انتخابی است که ما چه کسی هستیم، چه کار می‌کنیم، و چه کسی خواهیم شد. این مفهوم طرفدار رویکرد خودخواهانه برای دریافت آنچه که ما می‌خواهیم به هر قیمتی نیست. خود رهبری این موضوع را به رسمیت می‌شناسد که همه چیز همیشه به راحتی به

دست نمی‌آیند ولی محیط پیرامون ما، از طریق انتخاب‌های ما فرصت‌ها و شرایط را بوجود می‌آورد. خود رهبری فرایندی است که طی آن افراد در راستای نیل به خود هدایتی و خودانگیختگی لازم برای عمل، بر خود تاثیر می‌گذارند (یوکل، ۲۰۰۹، ص ۲۰۳). خود رهبری به عنوان فرایند تأثیرگذاری و یا رهبری خود از طریق استفاده از مجموعه‌های خاص از استراتژی‌های شناختی و رفتاری تعریف شده است (نک و مانز، ۲۰۰۴، ص ۱۹۳). بسیاری از نویسندگان بر عنصر خودرهبری به عنوان توانایی تعیین اهداف شخصی در ترکیب با توانایی تأثیرگذاری بر رفتار خود در راه دستیابی به یک هدف تأکید می‌کنند (کازان و همکاران ۲۰۱۸).

مانز و سیمز (۲۰۰۱) پیشنهاد کرده‌اند که رهبران در سازمان‌ها، توانایی فرد را در مدیریت بر خود در محیط کاری توسعه دهند. هنگامی که کارکنان به قصد تبدیل به نیروی کار خود مدیریتی آموزش داده و توانمند می‌شوند ناظران می‌توانند بر مقوله های بلند مدت متمرکز شوند و از نقش خود که کنترل و تشخیص غفلت‌های جزئی است، فاصله بگیرند. خود رهبری به عنوان یک فرایند خود نفوذی مربوط به افکار و رفتار خود تعریف شده است که بعنوان گسترش یافته‌ی خودمدیریتی و شامل سه دسته ی اصلی: (۱) استراتژی‌های رفتارمحور (= خودمدیریتی)، (۲) استراتژی‌های پاداش طبیعی و (۳) استراتژی‌های الگوی تفکر سازنده است (هاقتون و نک، ۲۰۰۲، ص ۶۷۴). جدول زیر نشان دهنده‌ی استراتژی‌های خود رهبری و استراتژی‌های زیرگروه آن می‌باشد:

### جدول شماره ۱- استراتژی‌های خود رهبری

استراتژی‌های خود - رهبری	
استراتژی‌های رفتار محور	خود - هدف گذاری
	خود- تشویقی
	خود- توبیخی
	خود-نگری
	خود - اقتدایی
استراتژی‌های پاداش طبیعی	تمرکز تفکر بر پاداش طبیعی
استراتژی‌های تفکر سازنده	ارزیابی اعتقادات و باورها
	ترسیم عملکرد موفق
	خود- مصاحبتی

منبع: هوتون و نک، ۲۰۰۲

### استراتژی‌های رفتار محور

استراتژی‌های رفتار محور شامل، توانایی مشاهده رفتار خود، توانایی تامل بر رفتار، شناسایی و ارزیابی رفتارهای مؤثر و غیر مؤثر، تعیین اهدافی به منظور بهبود جایگزینی رفتار و اعطای پاداش فرد به خود در زمان تحقق اهداف در راستای ارتقا عملکرد فردی در محیط کار و زندگی می‌باشد. اساساً استراتژی‌های رفتار محور به این تجربه‌ی مثبت ختم می‌شوند که رفتار غیر مؤثر شناسایی شود و به منظور ارتقا عملکرد با رفتار مؤثر جایگزین شود (نک و هاقتون، ۲۰۰۶، ص ۲۷۴). استراتژی‌های رفتار محور شامل خود- هدف گذاری، خود- تشویقی، خود - توبیخی، خود - نگری، خود - اقتدایی است. (فورتنر و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۳۰۳).



### استراتژی‌های پاداش طبیعی

استراتژی‌های پاداش طبیعی تمرکز خود را بر انگیزش درونی قرار داده است. افرادی که به انجام وظایف خود علاقه‌مند هستند و همچنین کارشان سرگرم‌کننده و لذت‌بخش است، می‌توانند به طور فعالانه تمرکز خود را بر روی جنبه‌های لذت‌بخش و مثبت از کار و نادیده گرفتن یا چشم‌پوشی از جنبه‌های ناخوشایند کار قرار دهند. علاوه بر این، آن‌ها به طور فعال می‌توانند جنبه‌های خوشایند و مثبت را در وظایف خود قرار دهند (نک و مانز، ۲۰۱۰، ص ۸۷).

### استراتژی‌های تفکر سازنده

استراتژی‌های الگوی تفکر سازنده بر مبنای نفوذ مثبت و کنترل الگوهای فکری همیشگی است که بر عملکرد فردی تأثیر مثبت دارند. تصویرسازی ذهنی به منظور تجسم عملکرد موفقیت‌آمیز استفاده می‌شود، که از خود-هدف‌گذاری و پایداری با ایجاد تصویری مثبت و روشن از آینده پشتیبانی می‌کند (فورتنر و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۳۰۴). تفکر سازنده شامل اعتقادات و باورها، خود - مصاحبتی و تصور ذهنی است. خود - مصاحبتی مثبت می‌تواند برای رسیدن به اهداف، مورد استفاده قرار گیرد، که برای تقویت خود و برای حفظ انگیزه شخصی، بسیار اهمیت دارد. شناسایی و جایگزینی باورها و مفروضات ناکارآمد به منظور تعویض افکار منفی و غیرمنطقی با افکار مثبت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این امر منجر به یک رویکرد سازنده و مثبت می‌شود. اگر رهبران دارای طیف گسترده‌ای از مهارت‌های خود رهبری متمایز باشند، آن‌ها مبنای اساسی برای رهبری افراد دیگر را دارند (فورتنر و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۳۰۵؛ مانز و سیمز، ۱۹۹۱، ص ۲۴).

## فرسودگی شغلی

واژه فرسودگی شغلی برای اولین بار توسط فرندبرگر در اواخر دهه ۱۹۶۰ زمانی که وی علائم خستگی را در کارکنان خود مشاهده کرد، تعریف شد. او این پدیده را سندرم تحلیل قوای جسمی روانی نامید. افرادی که توسط استرس و فرسودگی شغلی در هم شکسته می‌شوند، فرسوده<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند. (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲). فرسودگی شغلی به احساسات منفی که افراد در محیط کار تجربه می‌کنند اشاره دارد. از جمله خستگی جسمی و روحی، کاهش پیشرفت کار و کاهش اشتیاق برای کار. (وو و همکاران، ۲۰۱۹).

این سندرم اثرات متعددی در زندگی اجتماعی، فیزیکی و روان شناختی فرد به جای می‌گذارد. فرسودگی شغلی علاوه بر بروز اثرات سوئی که بر سلامت جسمی و روانی پرسنل برجای می‌گذارد، باعث کاهش کارایی و افت کیفیت خدمات و نیز افزایش هزینه‌های کار می‌شود (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲). برطبق نظر مازلاچ فرسودگی شغلی خستگی فیزیکی، هیجانی و روانی به دنبال قرار گرفتن طولانی مدت در موقعیت کار سخت هست. این نشانگان حالتی است که در آن قدرت و توانایی افراد کم و رغبت و تمایل آن‌ها برای انجام کار و فعالیت کاهش پیدا می‌کند که شامل سه بعد می‌باشد (زانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ص ۸۵۹).

**۱-خستگی عاطفی:** کاملاً همانند متغیر فشار روانی عمل می‌کند و به مثابه احساس زیر فشار قرار گرفتن و از میان رفتن منابع هیجانی فرد قلمداد می‌شود. در این حالت ممکن است فرد بی رغبت و بی تفاوت شود و دیگر کار، هیچ شور و احساس مثبتی را در او برنمی‌انگیزد.

**۲- مسخ شخصیت:** پاسخ منفی و سنگدلانه به اشخاصی است که معمولاً دریافت

1-Burned out

2- Zhang et al

کنندگان خدمت از سوی فرد هستند. در این وضعیت، نگرش فرد فرسوده نسبت به ارباب رجوع منفی است. او تصور می‌کند در واقع ارباب رجوع یعنی طلبکار و آغاز فشارها. به این ترتیب به پرخاشگری فعال (کلامی و غیر کلامی) و نافع‌ال (کارشکنی و تاخیرهای عمدی) رو می‌آورد.

**۳- کاهش در عملکرد:** کم شدن احساس شایستگی در انجام وظیفه شخصی است و یک ارزیابی منفی از خود در خصوص انجام کار به شمار می‌رود. در واقع احساس عدم کفایت نتیجه طبیعی سیکل یا چرخه معیوبی است که قبلاً ایجاد شده است که اصطلاح فسیل شده که در بین کارمندان بکار برده می‌شود، قابل فهم تر است.

گرینبرگ (۲۰۰۲) معتقد است که استرس زیاد شغلی منجر به فرسودگی شغلی می‌شود. زمانی که فرد استرس زیاد، مداوم و کنترل نشده در محیط کار تجربه می‌کند؛ تقاضای محیط کار بیش از حد توانایی فرد باشد و نتواند به اهداف خویش برسد و همچنین افرادی که آستانه تحمل پایینی دارند و توانایی مقابله با استرس را ندارند بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند. فرسودگی شغلی یکباره به وجود نمی‌آید. بلکه در پنج مرحله شکل می‌گیرد که عبارتند از (دمیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ص ۸۰۹).

**۱- مرحله ماه غسل:** زمانی است که فرد درجایی استخدام می‌شود و با شور و شغف خاصی کار خود را شروع می‌کند. ممکن است زودتر از وقت معمول سرکار حاضر شود و دیرتر هم محیط کار را ترک کند. شروع به کار، ذخایر و انرژی فرد را خرج می‌کند. اگر تقویت، تحسین، تشویق و رضایت به دنبال کار نباشد، کاهش انرژی آغاز می‌شود و فرد بدون آنکه خودش متوجه باشد به تدریج از انرژی جسمی و روانی تهی می‌شود.

**۲- عدم انرژی:** مرحله‌ای است که فرد احساس کم آوردن انرژی می‌کند و نارضایتی شغلی و خستگی شروع می‌شود و فرد سعی می‌کند از طریق پناه بردن به مصرف

سیگار، مواد مخدر، مشروب، انجام دادن خریدهای تفننی، خوابیدن زیاد، به نوعی خود را آرام کند.

### ۳-آغاز نشانه‌های مزمن فرسودگی: در این مرحله احساس خستگی مزمن،

سردردهای دوره‌ای، ترش کردن معده، خشم و افسردگی شدید، شدت پیدا می‌کنند.

### ۴-بحران: در این مرحله، بدبینی عمیق، شک به توانایی‌های شخصی، حساس بودن

به بیماری‌های جسمی ناشی از درماندگی و ناامیدی و بروز ذهنیت فرار و پاسخ‌گریز از مشکلات ایجاد می‌شود.

### ۵-مرحله به بن بست رسیدن: یعنی فرد، مستعد خطر از دست دادن شغل می‌شود. با

مرجع، همکاران و مدیر در محل کار درگیر می‌شود. درخانه نیز باهمسر و فرزندان خود برخوردهای مکرری نشان می‌دهد.

فرسودگی شغلی منجر به افت کیفیت ارائه خدمات می‌شود. فرسودگی شغلی در درازمدت منجر به دست کشیدن از کار، غیبت، روحیه پایین، تحریک‌پذیری، درماندگی، عزت نفس پایین، افزایش اضطراب می‌شود. اگر به علایم فرسودگی شغلی توجه نشود و درمانی برای آن صورت نگیرد هم فرد و هم سازمانی که فرد در آن کار می‌کند تحت تاثیر آن قرار می‌گیرد (مسلج و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۹۴).

## پیشینه پژوهش

اسلامی و ولیان (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان "تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی دبیران آموزش و پرورش" انجام دادند. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد. از سوی دیگر بین هر یک از ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین نیز تنها مولفه ویژگی‌های آرمانی بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار ندارد و سایر مولفه‌ها بر فرسودگی شغلی

تأثیرگذار بودند.

دیلمی پور و جعفری نیا (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و تبدیلی بر فرسودگی شغلی انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. رهبری تبدیلی بر فرسودگی شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.

کرم پور و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان "تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر تحلیل فرسودگی شغلی با مداخله ساختار سازمانی" انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی تأثیر منفی دارد. همچنین ساختار سازمانی بر رابطه رهبری تحول‌آفرین و فرسودگی شغلی، تأثیر منفی و معنادار دارد.

آقابابایی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان تحلیل استراتژی‌های خود رهبری و ارتباط آن با خلاقیت اعضای هیات علمی دانشگاه علم و صنعت به تحلیل استراتژی‌های خود رهبری و ارتباط آن با خلاقیت اعضای هیات علمی دانشگاه علم و صنعت پرداختند، نتایج حاکی از این بود که بین استراتژی‌های خود رهبری و خلاقیت اعضای هیات علمی دانشگاه علم و صنعت رابطه‌ی مثبت وجود دارد و نیز از بین استراتژی‌های خودرهبری، استراتژی تفکر سازنده دارای اهمیت بیشتری در پیش‌بینی خلاقیت است.

اندرسن و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی پژوهش رابطه بین خود رهبری، رهبری تحول‌گرا، و انگیزه کار نسبت به عملکرد شغلی و تعهد عاطفی می‌پردازد. در این پژوهش، تأثیر محیط کاری نیز مورد بررسی قرار گرفته است، بنابراین، نقش تعدیلگر مجازی بودن مورد بررسی قرار گرفته است. سه مدل از خود رهبری، از لحاظ تئوری قابل قبول است که در این مطالعه مقایسه شده‌اند. الف) خود رهبری نقش واسطه‌ای در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و انگیزه کارکنان دارد؛ (ب) به عنوان یک عامل ورودی، به طور همزمان با رهبری تحول‌گرا رابطه دارد؛ و (ج) خود رهبری نقش واسطه‌ای در رابطه بین انگیزه کار و عملکرد شغل / تعهد عاطفی دارد. نتایج حاصل از

مدلسازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که خود رهبری نقش واسطه‌ای در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و انگیزش کارکنان دارد. همچنین نتایج نشان داده است که خود رهبری تأثیر بالاتری در انگیزه در ساختار کاری مجازی دارد.

چایجوکول (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان بررسی مدل مکانیزم عملکرد خود رهبری در سازمان خصوصی تایلندی، به بررسی مدل مکانیزم عملکرد خود رهبری از طریق تجزیه و تحلیل رابطه بین خود رهبری، توانمندسازی روانی، خودکارآمدی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی پرداخت. نتایج مطالعه نشان داد که مدل سنجش خود رهبری که یک ساختار دو عاملی دارد به عنوان بهترین مدل برازش شده از داده‌ها جمع‌آوری شده از نمونه و بهتر از مدل‌های اندازه‌گیری دیگر بود. علاوه بر این، مدل رابطه بین متغیرهای پنهان خود رهبری، توانمندسازی روانی، خودکارآمدی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی به خوبی توسط محقق به عنوان بهترین مدل برازش با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه مورد آزمایش قرار گرفتند، که در آن خود رهبری به طور مستقیم توانمندسازی روانی، خودکارآمدی و عملکرد شغلی و به طور غیر مستقیم عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار داد.

### فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

توسعه بعد از بررسی منابع نظری و ادبیات و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۱ خواهد بود.

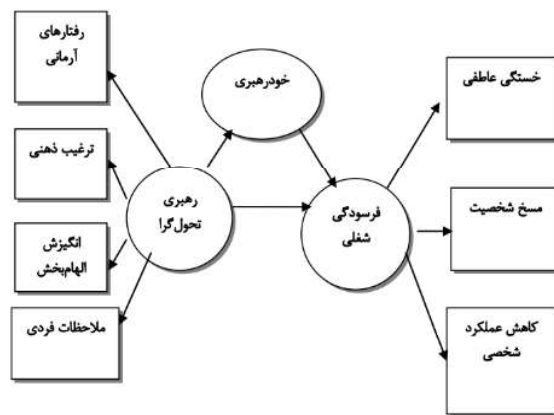
با در نظر گرفتن مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش بدین صورت تعریف می‌شوند:

**فرضیه اصلی اول:** رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۱-۱: رفتارهای آرمانی بر خودرهبری تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۱-۲: ترغیب ذهنی بر خودرهبری تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه فرعی ۱-۳: انگیزش الهام بخش بر خودرهبری تأثیر مثبت و معنادار دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

فرضیه فرعی ۱-۴: ملاحظات فردی بر خودرهبری تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
 فرضیه اصلی دوم: خودرهبری بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
 فرضیه فرعی ۲-۱: خودرهبری بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
 فرضیه فرعی ۲-۲: خودرهبری بر مسخ شخصیت تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
 فرضیه فرعی ۲-۳: خودرهبری بر کاهش عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
 فرضیه اصلی سوم: رهبری تحول‌گرا بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی تحلیلی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه‌ی کارکنان اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان کرمانشاه به تعداد ۱۱۲ نفر بوده که از این تعداد ۸۷ نفر از طریق فرمول آماری کوکران بعنوان نمونه انتخاب شدند به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه از سه بخش تشکیل شده که آیتم‌های مربوط به متغیر مستقل (رهبری تحول‌گرا) از مطالعات رایین و همکاران (۲۰۰۵) و آیتم‌های مربوط به متغیر وابسته (فرسودگی شغلی) از مطالعات مازلاچ (۲۰۰۲) گرفته شد و آیتم‌های مربوط به متغیر میانجی (خودرهبری) از مطالعات هاگتون و نک

(۲۰۰۲)، گرفته شد و سپس بعد از بازبینی توسط اساتید و کارشناسان مربوطه مورد تایید قرار گرفت. لذا سوالات پژوهش روایی لازم را دارند.

داده‌های جمع آوری شده با استفاده از فنون آماری شامل: آزمون  $t$ -value، تحلیل عامل تاییدی و معادلات ساختاری و با نرم افزارهای SPSS و Smart PLS در راستای تبیین اجزای مدل و روابط بین آن‌ها تجزیه و تحلیل شده‌اند. در این پژوهش روایی سازه به وسیله تحلیل عاملی تاییدی بررسی شده است. ضرایب آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای پژوهش از ۰/۸۸ بالاتر است، بنابراین سوالات پرسشنامه پایایی لازم را دارد. (جدول ۲).

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	۰/۷۳۱
خود رهبری	۰/۸۷۳
فرسودگی شغلی	۰/۸۴۶
پایایی کل پرسشنامه	۰/۹۰۷

#### ۴. یافته‌ها

در روش مدل سازی معادلات ساختاری ابتدا لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود سوال‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تاییدی (CFA) استفاده می‌شود. جدول ۴ مدل اصلاح شده و بار عاملی باقی سوالات را پس از فرایند حذف سوالات با بار عاملی پایین نشان می‌دهد.

در Smart-PLS به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، پایایی ترکیبی (CR) نیز استفاده می‌شود. میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) به منظور بررسی روایی همگرایی پژوهش به کار گرفته می‌شود. استاندارد بالای ۰/۵ برای این میانگین واریانس



توسعه یافته مناسب می‌باشد. در روش شناسی مدل معادلات ساختاری ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ برای هر سازه نشان از پایایی مناسب آن دارد. مقدار ضرایب ذکر شده در جدول ۳ آمده است که نشان از اعتبار بالای مدل تحقیق دارد.

جدول ۳. شاخص های برازش متغیرهای مکنون پژوهش در مدل بیرونی و درونی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آیتم ها	بارهای عاملی	CR	AVE	R <sup>2</sup>
انگیزش الهام بخش (AA)	۴/۱۱	۰/۶۶۲	q4	۰/۶۸۰	۰/۷۵۷	۰/۵۱۳	-
			q5	۰/۶۶۶			
			q16	۰/۸۳۷			
کاهش عملکرد شغلی (KA)	۲/۸۴	۰/۸۶۰	q22	۰/۵۴۱	۰/۷۸۸	۰/۵۶۳	۰/۵۰۴
			q27	۰/۷۶۶			
			q28	۰/۹۰۰			
خستگی عاطفی (KHA)	۳/۸۴	۰/۷۸۶	q19	۰/۷۷۳	۰/۷۸۸	۰/۷۲۸	۰/۲۳۳
			q21	۰/۸۰۳			
			q29	۰/۷۱۴			
ملاحظات فردی (MF)	۳/۵۴	۰/۸۹۵	q7	۰/۷۶۵	۰/۸۰۶	۰/۵۸۱	-
			q8	۰/۸۱۴			
			q11	۰/۷۰۵			
مستخمس شخصیت (MSH)	۳/۷۴	۰/۷۶۰	q18	۰/۵۳۳	۰/۸۰۱	۰/۵۰۹	۰/۱۴۵

			۰/۶۵۸	q20			
			۰/۷۵۰	q23			
			۰/۸۷۱	q25			
-	۰/۷۰۸	۰/۸۳۹	۰/۸۱۱	q2	۰/۶۵۲	۴/۲۳	رفتارهای آرمانی (RA)
			۰/۸۷۲	q6			
-	۰/۵۶۹	۰/۹۰۲	۰/۶۷۶	q31	۰/۹۸۲	۲/۸۹	خود رهبری (SM)
			۰/۷۱۶	q32			
			۰/۶۸۳	q33			
			۰/۷۹۱	q34			
			۰/۷۷۷	q37			
			۰/۷۹۱	q38			
			۰/۸۰۷	q39			
-	۰/۶۱۳	۰/۷۵۷	۰/۶۷۹	q12	۰/۹۸۸	۳/۳۶	ترغیب ذهنی (TZ)
			۰/۸۷۴	q14			

با توجه به جدول بالا، میزان بار عاملی برای هر یک از متغیرهای پژوهش بالای ۰,۵ به دست آمده است.

جدول ۴. بررسی مقادیر ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده با همبستگی ها

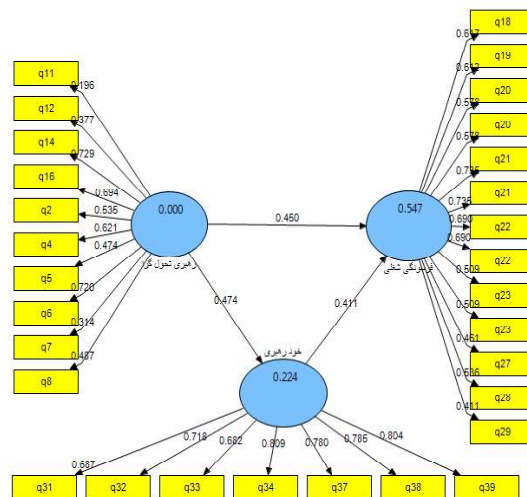
TZ	SM	RA	MSH	MF	KHA	KA	AA	
							۰/۱۷۱۶	AA
						۰/۱۵۰	۰/۳۹۳	KA
					۰/۱۶۶۴	۰/۳۰۲	۰/۴۸۰	KHA
				۰/۱۶۶۲	۰/۱۴۱	۰/۱۶۸	۰/۱۸۸	MF
			۰/۱۷۱۳	۰/۱۰۹۰	۰/۵۰۸	۰/۳۲۷	۰/۴۴۵	MSH
		۰/۱۴۱	۰/۳۴۶	۰/۱۰۷	۰/۴۴۸	۰/۳۳۲	۰/۵۲۲	RA
	۰/۱۵۴	۰/۳۱۰	۰/۳۸۰	۰/۱۴۶	۰/۴۸۲	۰/۷۰۹	۰/۴۲۰	SM
۰/۱۷۱۲	۰/۳۹۶	۰/۳۳۳	۰/۳۷۸	۰/۴۷۹	۰/۲۳۱	۰/۳۸۳	۰/۴۵۵	TZ

با توجه به جدول بالا جذر میانگین واریانس استخراج شده که در قطر ماتریس نوشته شده‌اند، بیشتر از همبستگی یک سازه با سازه‌های دیگر است. بنابراین این ملاک از حد قابل قبولی برخوردار است.

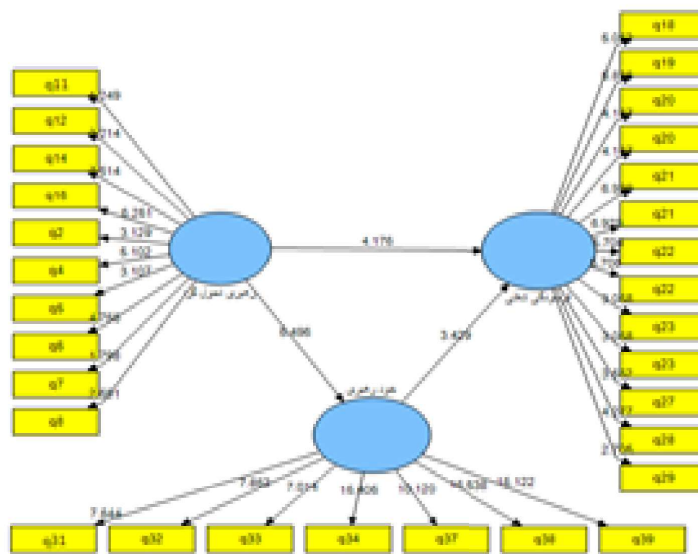
### آزمون الگوی ساختاری:

آزمون الگوی ساختاری به منظور تایید و یا رد فرضیه‌های پژوهش انجام می‌شود. الگوی ساختاری آزمون شده در شکل ۲ ارائه شده است. اعداد روی مسیرها نشان دهنده ضرایب مسیر هستند.

شکل ۲: مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر مدل



به منظور بررسی معناداری ضرایب مسیر، لازم است مقادیر T-value برای هر مسیر محاسبه شود. این مقادیر در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳: مقادیر T-value

در شکل فوق اعداد مشخص شده، نشان‌دهنده مقادیر T-value هستند. مقادیر بزرگتر و مساوی ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر می‌باشد. همچنین توجه به ضریب استاندارد شده‌ی مسیر میان متغیر رهبری تحول‌گرا و متغیر فرسودگی شغلی بیانگر این مطلب است که رهبری تحول‌گرا به میزان ۰/۴۵، از تغییرات متغیر فرسودگی شغلی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. از سوی دیگر دو ضریب ۰/۴۷۴ و ۰/۴۱۱ نیز نشان می‌دهند که متغیر رهبری تحول‌گرا به طور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی خودرهبری، به میزان ۰/۱۹۵، (۰/۴۷۴ \* ۰/۴۱۱) بر متغیر فرسودگی شغلی تأثیر دارد.

بدین ترتیب خلاصه بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	B	t-value	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه‌های پژوهش
تایید	۰/۴۷۴	۵/۴۹	خود رهبری	رهبری تحول‌گرا	فرضیه اصلی اول
عدم تایید	۰/۰۹۱	۰/۷۹۳	خود رهبری	رفتارهای آرمانی	فرضیه فرعی ۱-۱
تایید	۰/۲۶۸	۲/۱۷	خود رهبری	ترغیب ذهنی	فرضیه فرعی ۲-۱
تایید	۰/۲۵۹	۲/۰۳	خود رهبری	انگیزش الهام بخش	فرضیه فرعی ۳-۱
عدم تایید	-۰/۰۴	۰/۳۸۸	خود رهبری	ملاحظات فردی	فرضیه فرعی ۴-۱
تایید	۰/۴۱۱	۳/۴۲	فرسودگی شغلی	خود رهبری	فرضیه اصلی دوم
تایید	۰/۴۸۲	۳/۳۲	خستگی عاطفی	خود رهبری	فرضیه فرعی ۱-۲
تایید	۰/۳۸۱	۳/۰۳	مسئله شخصیت	خود رهبری	فرضیه فرعی ۲-۲
تایید	۰/۷۱۰	۱۳/۳	کاهش عملکرد شغلی	خود رهبری	فرضیه فرعی ۳-۲
تایید	۰/۴۵۰	۴/۱۷	فرسودگی شغلی	رهبری تحول‌گرا	فرضیه اصلی سوم

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به چالش‌های فزاینده‌ی محیط پویا و پیچیده‌ی امروزی (مانند جهانی شدن)، سازمان‌های قرن ۲۱ نیازمند توجه ویژه و خاص خود به کارکنانشان هستند. رویه‌ی رو به رشد معضل فرسودگی شغلی در بین کارکنان سازمان‌ها، نیاز مدیران و کارکنان را به خود رهبری و مهارت‌های رهبری قوی، نمایان می‌سازد و در این میان نقش حیاتی و ضروری رهبران تحول‌گرا بیش از پیش خود را نمایان می‌سازد. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خود رهبری کارکنان و فرسودگی شغلی آنان بود. این پژوهش رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا بر فرسودگی شغلی را با در نظر گرفتن متغیر میانجی خودرهبری در قالب ۳ فرضیه اصلی و ۷ فرضیه فرعی مورد بررسی قرار داده است که نتایج این فرضیه‌ها به صورت زیر است:

فرضیه اصلی اول رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا را بر خودرهبری بررسی کرده است. از آنجا که مقدار  $t$  مربوط به این فرضیه بزرگتر از  $1/96$  است رابطه مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا با خودرهبری مورد تایید قرار گرفت که با پژوهش مانزو سیمز (۲۰۰۱) که بیان می‌کند که رهبران در سازمان‌ها، توانایی فرد را در مدیریت بر خود در محیط کاری توسعه دهند، هم‌خوانی دارد. بنابراین می‌توان اینگونه استنباط کرد که سازمان‌هایی که دارای مدیرانی با سبک رهبری تحول‌گرا هستند دارای سطح بالایی از خودرهبری در بین کارکنانشان خواهند بود، کارکنانی که توانایی رهبری خود را در محیط چالشی امروز که سرعت تغییرات و رقابت شدید از نشانه‌های بارز آن است، را دارند، به خوبی می‌توانند تفکرات و احساسات خود را نسبت به کار و سازمانشان مدیریت کنند و این توانایی فرد در خود هدایتی احساسات و نگرش آن‌ها نسبت به شغل، منجر به داشتن کارکنانی می‌شود، که می‌توانند بر مقوله‌های بلند مدت متمرکز شوند. فرضیه اصلی دوم رابطه‌ی بین خودرهبری را بر فرسودگی شغلی بررسی کرده است. از آنجا که مقدار  $t$  مربوط به این فرضیه بزرگتر از  $1/96$  است رابطه مثبت و معنادار خودرهبری با فرسودگی شغلی مورد تایید قرار گرفت. می‌توان اینگونه

نتیجه‌گیری کرد که کارکنانی که داری مهارت خودرهبری هستند می‌توانند خیلی بهتر نسبت به سایر همکارانشان در مقابل فشارهای ناشی از کار که منجر به فرسودگی شغلی می‌شود مقاومت کرده و با استفاده از مهارت خودهدایتی و خوداتگیختی و اعتماد بنفس اثرات منفی این پدیده را بر درون خود کم‌رنگ کنند.

فرضیه اصلی سوم رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا را بر فرسودگی شغلی بررسی کرده است. از آنجا که مقدار  $t$  مربوط به این فرضیه بزرگتر از  $1/96$  است رابطه مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا با فرسودگی شغلی مور تایید قرار گرفت. مطمئناً حضور رهبران تحول‌گرا در سازمان که دائماً به دنبال یافتن راه‌هایی برای بهبود مستمر در خود و سازمانشان هستند مفید خواهد بود و از آن جایکه کارکنان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند و توجه به آنها به جای هزینه‌های اقتصادی، پیشرفت‌های فراوانی را به دنبال خواهد داشت، رهبران تحول‌گرا با تمرکز بر کارکنان سازمان و دقت و توجه بر خواته‌ها و شرایط شغلی آنان مانع از بروز شرایط بروز فرسودگی شغلی در کارکنان و بدین ترتیب کاهش فرسودگی شغلی در کارکنان خواهند شد.

تمامی فرضیه‌های فرعی مربوط به بررسی رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا با خودرهبری و فرسودگی شغلی به جز دو فرضیه‌ی فرعی دوم و چهارم که به ترتیب به بررسی رابطه رفتارهای آرمانی با خودرهبری و انگیزش الهام بخش با خودرهبری می‌پردازند، دارای مقدار  $t$  بزرگتر از  $1/96$  هستند و رابطه مثبت این فرضیات مورد تایید قرار گرفت.

با نتایج این پژوهش می‌توان بیان کرد که سازمان‌ها و بخصوص سازمان مورد مطالعه باید بر بسترسازی شرایط لازم جهت حضور رهبری تحولی‌گرا در سازمان و به خصوص رفتارهای آرمانی و انگیزش الهام بخش این سبک رهبری بر کارکنان تمرکز بیشتری کنند تا کارکنان بتوانند با تجسم آینده‌ای روشن و یک چشم انداز مشخص، سطح خودرهبری را ارتقا و عملکرد شغلی بهتری داشته باشند. وجود بینش الهام بخش و توانایی تجسم فرد و سازمان موفق در کارکنان خود عاملی انگیزه بخش در جهت

خود هدف‌گذاری، خود هدایتی و خودانگیزی افراد سازمان است، این بینش پشتیبان قوی خود رهبری افراد بوده و افراد را به تلاش برای بهبود وضعیت فعلی و رسیدن به وضعیت مطلوب برانگیخته می‌کند. از آنجایی که انگیزش عاملی اساسی در تلاش افراد و خدمت به سازمان است، تمرکز مدیران و رهبران سازمان بر ابعاد رهبری تحولی گرا می‌تواند منجر به داشتن سازمانی با محیط پرشور و انگیزه بخش منتج شده است و خود منجر به کاهش فرسودگی شغلی افراد سازمان می‌شود.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری تحول گرا بر خودرهبری تأثیر مثبت و معنادار دارد. بنابراین در جهت تقویت سبک رهبری تحول گرا پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی در ایجاد مهارت رهبری تحول گرا
- تسهیل همکاری و مشارکت
- ایجاد جو حمایت و دوستانه
- جلب اعتماد افراد با غیر متمرکز کردن تصمیم گیری و مشارکت افراد
- رعایت انصاف و عدالت در قضاوت‌ها
- احترام به افراد
- هدایت افراد به سمت یادگیری گروهی

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه دوم پژوهش نشان داد که خودرهبری بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. بنابراین در جهت تقویت خودرهبری پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- استفاده از مشاوران متخصص در زمینه خود رهبری به منظور آموزش کارکنان با استراتژی‌های خودرهبری و چگونگی تقویت آن در کارکنان .
- ایجاد و توسعه‌ی فرهنگ سازمانی که به ارتقا خود رهبری در کارکنان بپردازد.

تشویق کارکنان مبنی بر رهبری خود در مواجهه با مسائل سازمانی و



تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغل خود.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه سوم پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. بنابراین تقویت سبک رهبری تحول‌گرا در جهت کاهش فرسودگی شغلی پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

۱. آقابابایی، راضیه؛ هویدا، رضا؛ سیادت، علی و رحیمی، حمید. (۱۳۹۰). تحلیل استراتژی‌های خود رهبری و ارتباط آن با خلاقیت اعضای هیات علمی دانشگاه علم و صنعت، پژوهشنامه مدیریت تحول، شماره ۵.
۲. اسلامی، زینب و ولیان، محمدتقی. (۱۳۹۵). تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی دبیران آموزش و پرورش (مورد مطالعه: دبیران مدارس مقطع ابتدایی شهرستان بجنورد)، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین-آلمان.
۳. دیلمی پور، حسین و سعید جعفری نیا، ۱۳۹۴، بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و تبدالی بر فرسودگی شغلی، اولین کنفرانس بین المللی علوم انسانی با رویکرد بومی - اسلامی و با تاکید بر پژوهش‌های نوین، ساری، بسیج اساتید دانشگاه پیام نور استان مازندران، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز.
۴. ساعدی نیا، عبدالعزیز و فرج الله رحیمی (۱۳۹۶)، تجزیه و تحلیل وضعیت مدیریت دانش در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب و تعیین شکاف موجود جهت رسیدن به وضعیت مطلوب (مطالعه موردی: مدیریت مهندسی وساختمان)، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، دانشگاه مقدس اردبیل-\_\_\_\_\_، [https://www.civilica.com/Paper-INDUSTRIAL03-INDUSTRIAL03\\_0898.html](https://www.civilica.com/Paper-INDUSTRIAL03-INDUSTRIAL03_0898.html)
۵. سید قرائینی، خدیجه و عباس زاده، میر محمد. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و فرسودگی شغلی معلمان در دبیرستانهای ارومیه، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، ۴ (۷)، ۱-۹.
۶. کرم پور، عبدالحسین؛ معینی، صادق و رمضان، مجید. (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری

تحول آفرین بر تحلیل فرسودگی شغلی با مداخله ساختار سازمانی (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا)، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال سوم، شماره ۲، ص ۴۴-۲۷.

۷. میر فخرالدینی، سید حیدر و سمانه ابوالحسنی، (۱۳۹۴)، ارزیابی عملکرد فرایندهای حوزه خدمات شهری با استفاده از تاپسیس و دیمتل، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد پایدار با رویکرد/استراتژیک، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو، [https://www.civilica.com/Paper-DMEDFM04-DMEDFM04\\_022.html](https://www.civilica.com/Paper-DMEDFM04-DMEDFM04_022.html).
۸. مظلومی سیدسعید، سعیدی معصومه، واحدیان محمد، جلال پور زهرا، کیانی محمدعلی. (۱۳۹۲). تأثیر فرسودگی شغلی بر حمایت اجتماعی و عزت نفس پرسنل بهداشتی درمانی شهرستان یزد، فصلنامه علمی تخصصی طب کار. ۵ (۱): ۴۶-۵۶.
۹. میرکمالی، سید محمد؛ شاطری، کریم و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی، دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال اول، شماره ۳، ص ۳۱-۲۱.

10. Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
11. Andreseen, p., Konradt, U., & Neck, C.H.P. (2011). "The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1) 68-82.
12. Boenke.k, B .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003). "Transformational leadership", *Leadership and Organizational journal*, Vol.1, No.24, p.5-6.
13. Chaijukul,Y. ( 2010). An Examination of Self-Leadership Performance Mechanism Modelin Thai Private Organization, *The Journal of Behavioral*

- Science*, 5(1), 15-32.
14. Demir A, Ulusoy M, Ulusoy MF (2003). Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *Int J Nurs Stud*; 40(8), 807-27.
15. DiLiello, T.; Houghton, J. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
16. Furtner, M. R., Sachse, P., Exenberger, S. (2012). Learn to influence yourself: Full-range self-leadership training. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38, 299-309.
17. Houghton, J.D. & Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: testing a hierarchical factor structure for self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 17(10), 672-91.
18. Kazan AL, Knotts K, Houghton JD, Neck CP (2018) Self-Leadership and Action-State Orientation the Role of Vertical and Horizontal Individualism. *Journal of Leadership and Management* 2(12):1.
17. Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., and Amina, S. (2019). "Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes, *Sustainability*, 11, p.2-21.
18. Lowney, C. (2003). *Heroic leadership: best practices from a 450-year-old company that changed the world*. Chicago: Loyola Press.110.
19. Lopez Dominguez ,Mercedes; Enache,Mihaela; Sallan,Jose M;Simo,Pep. (2013), Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational

- citizenship behavior, *Journal of business research*, 66, 2147-2152.
20. Manz C C, Neck C P. (2004). *Mastering Self- leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed ,Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ..
21. Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
22. Maslach C, Jackson SE, Leiter MP. (2001). *Maslach burnout inventory manual*, Consulting Psychologists Press.92-106
23. Neck, C.P.;Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-95.
24. Neck, C. P.; Manz, C. C. (2010). *Mastering Self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.83-91
25. Rafferty, A. E., Griffin, Mark A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
26. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V.; Guzman, j. (2010). Are leaders well being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
27. Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
28. Wu, G., Zhibin Hu, Z., Zheng, J. (2019). "Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in

- Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling”,  
International Journal of Environmental Research and Public Health, 16, p. 2-20.
29. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 268.
30. Zhang, Y., Shen, L., Lou, J., Jing, Y., Lu, Y., Liang, H. and Feng, X. (2012) Effect of job satisfaction on burnout among physicians: A survey study in urban public medical institutions in Hubei province, China. *Health*, 4, 856-865. doi: [10.4236/health.2012.410131](https://doi.org/10.4236/health.2012.410131).

## بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی نشاط کاری (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام)

محمد حسن مرشدی تنکابنی\* صید مهدی ویسه\*\* محمد تابان\*\*\*

### چکیده

در جوامع کنونی که روابط در میان افراد و گروه‌ها بسیار شکننده می‌باشد، اعتماد که به عنوان یک موضوع محوری در سازمان مطرح می‌شود می‌تواند به رشد و ادامه حیات این روابط کمک نماید. از طرفی، توجه به رفاه و آسایش کارمندان، سطح ادراک نشاط کاری را در میان آنها افزایش می‌دهد و این امر موجب بهره‌وری می‌شود. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی نشاط کاری می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است. به همین منظور یک نمونه آماری ۲۲۵ نفری از جامعه آماری ۵۴۰ نفری طبق فرمول کوکران از میان کارکنان دانشگاه ایلام بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شد. ابزار پژوهش پرسشنامه می‌باشد. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی تأیید شد و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ سنجش شد و به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۹۶، ۰/۸۹ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در مرحله اول از طریق آزمون همبستگی پیرسون رابطه هر یک از متغیرهای پیش‌بین به‌طور جداگانه با متغیر ملاک بررسی شد و در مرحله دوم به منظور مشخص کردن سهم تأثیر هر یک از متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک، از تحلیل رگرسیونی چند متغیره استفاده شد. همچنین جهت محاسبه متغیر میانجی در این پژوهش از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی بر بهره‌وری تأثیرگذار است. همچنین نشاط کاری می‌تواند نقش میانجی در این رابطه داشته باشد. اعتماد و نشاط برقراری ارتباطات دوستانه و انتقال دانش به دیگر کارکنان را تسهیل می‌کند که این امر موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود.

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، بهره‌وری، نشاط کاری، دانشگاه ایلام.

تاریخ دریافت: ۲۰ آذر ۱۳۹۷ تاریخ پذیرش: ۱۶ اسفند ۱۳۹۷  
\* کارشناسی ارشد مدیریت سازمان‌های دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران (نویسنده  
مسئول): [morshedi7759@gmail.com](mailto:morshedi7759@gmail.com).

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران.

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران.