تأثیر سبک رهبـری بر فرسـودگی شغلی کارکنان
(مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استـان گیـلان)

سعید باقرسلیمی[۱]
مراد رضایی دیزگاه[۲]
کتایون عابد[۳]

تاریخ دریافت : ۱۳۹۱/۸/۱۷ تاریخ پذیرش : ۱۳۹۱/۱۱/۲۳

چکیده

امروزه تنیدگی و فرسودگی شغلی، مشکلی شایع در میان افراد است. این پدیده زمینه ساز بیماری های فیزیکی و عاطفی است که می تواند به افزایش غیبت از کار، ترک کار و کاهش تولید منجر شود. روش های رهبری تأثیرات متفاوتی در پیشگیری یا وقوع استرس و فرسودگی شغلی دارند. هدف کلی این پژوهش بررسی تأثیر سبک های رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان می باشد و جامعه آماری مورد مطالعه را کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان تشکیل دادند. پس از جمع آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه رهبری چند عاملی باس و آولیو (۱۹۹۷) و پرسشنامه فرسودگی شغلی مزلاچ (۱۹۸۱) و تجزیه تحلیل آنها با نرم افزارSPSS، مشخص گردید که سبک رهبری تحول‌گرا بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر منفی دارد. سبک رهبری تعامل‌گرا نیز بر فرسودگی شغلی آنان تأثیر منفی دارد، اما سبک رهبری انفعالی/اجتنابی بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

واژه های کلیدی: فرسودگی شغلی، رهبری تحول‌گرا، رهبری تعامل‌گرا، رهبری انفعالی/ اجتنابی، کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت (نویسنده مسئول) baghersalimi@iaurasht.ac.ir
۲- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت
۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

۱- مقدمه

از ویژگیهای یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان آن به اندازه تولید و بهره وری، مورد توجه و علاقه مدیریت سازمان قرار گیرد. بهداشت روانی در محیط کار، به معنی پیشگیری از بروز پریشانی های روانی و اختلالات رفتاری در کارکنان (به دلیل عوامل بیماری‌زا در محیط کار) و سالم سازی محیط و فضای روانی کار است (سیدجوادین و شهباز مرادی، ۱۳۸۵ :۶۳).

فرسودگی شغلی[1] از جمله عوارض مربوط به کار است که در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است. این سندروم در شاغلانی که زمان زیادی را در ارتباط نزدیک با سایر مردم می گذرانند به وجود می آید (حنانی، مطلبی کاشانی و گیلاسی، ۱۳۹۰ :۶۷). کارکنانی که از فرسودگی شغلی رنج می برند، در کار خود کم انگیزه و کم فعالیت می شوند. آنها از نظر روانی بی تفاوت، افسرده، خستگی پذیر و زودرنج شده و کیفیت (و نه لزوماً کمیت) کار آنها کاهش می یابد (عزیزی، فیض آبادی و صالحی، ۱۳۸۷ : ۷۳).

فرسودگی شغلی عوارض متعددی در خانواده، زندگی اجتماعی، فردی و سازمان برجای می گذارد که از مهمترین آن ها می توان غیبت و ترک خدمت، تأخیرهای متوالی، شکایات مختلف روانشناختی، تضاد، تغییر شغل و تعارضات بین فردی با همکاران را نام برد (شاکری‌نیا و محمدپور، ۱۳۸۹ :۱۶۱).

فرسودگی شغلی علاوه بر اینکه بر افراد تأثیر منفی دارد، سازمان ها را نیز با پیامدها و هزینه های قابل توجهی مواجه می سازد. عملکرد کاری پایین افراد، سطوح پایین تعهد سازمانی، هزینه های درمانی بالا و کاهش عواملی چون رضایت شغلی، خلاقیت، توانایی حل مسئله و نوآوری از جمله تأثیرات منفی هستند که سازمانها در نتیجه فرسودگی شغلی تجربه می کنند (هوگان و مک نایت، ۲۰۰۷: ۱۱۹). فرسودگی مسری است؛ یعنی فردی که دچار فرسودگی شده باشد، خیلی زود گروهی از همکاران خود را مبتلا می کند. به همین سبب و به علت اثرات مخربی که فرسودگی می تواند بر اثربخشی و عملکرد افراد داشته باشد، تشخیص و جلوگیری از شیوع و تسری آن در سازمانها ضروری به نظر می رسد (سیدجوادین و شهباز مرادی، ۱۳۸۵ :۶۳).

اگرچه نمی توانیم فرسودگی شغلی را در محیط کار از بین ببریم، حداقل می توانیم آن را بهتر بشناسیم و در نتیجه از اثرات آن برای یادگیری و رشد استفاده کنیم تا هم فردی که قربانی آن شده

1. Burnout

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

است و هم سازمان جهت حفظ ثبات خود از آن بهره مند گردند (زوپیاتیس و کنستانتی،۲۰۱۰: ۳۱۴). فرسودگی شغلی به عنوان یک پدیده مربوط به کار و محیط کاری، محصول عواملی است که وجود آن ها احتمال ابتلا به فرسودگی را بالا برده و عدم وجود آن ها منجر به کاهش یا عدم ظهور فرسودگی شغلی می شود. (صفری و گودرزی، ۱۳۸۸ : ۶۵)

یکی از عوامل تأثیرگذار بر فرسودگی شغلی، سبک های رهبری است که تحقیقات و مطالعات متعددی در زمینه رابطه آن با فرسودگی شغلی در کشورهای دیگر انجام شده است. از جمله این مطالعات می توان به پژوهشی اشاره نمود که توسط زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰) انجام شده است و در آن رابطه بین سبک های رهبری و فرسودگی شغلی در میان مدیران صنعت هتلداری در قبرس بررسی *گردیده است*. در این پژوهش *به* محققان آتی پیشنهاد گردید تحقیقات بیشتری در این رابطه، در جوامع دیگر و با حجم نمونه بزرگ تر انجام دهند و همچنین متغیرهای سن، جنسیت وسابقه خدمت به عنوان عوامل تعدیل کننده این رابطه مورد بررسی قرار گیرند. بر این اساس و با توجه به اینکه تحقیق مشابهی در این زمینه در کشور ما صورت نگرفته است، *هدف* مقاله *حاضر* بررسی تأثیر سبک های رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان و سنجش نقش تعدیل کنندگی متغیرهای سن، جنسیت و سابقه خدمت، تعیین شده است. در ادامه به معرفی متغیرهای فرسودگی شغلی و سبک های رهبری پرداخته و برخی از پژوهش های انجام شده در رابطه با این دو متغیر را بیان می نماییم. سپس یافته ها و نتایج حاصل از پژوهش حاضر و همچنین پیشنهاداتی جهت انجام تحقیقات آتی ارائه می گردد.

۲- ادبیات تحقیق

۲-۱- فرسودگی شغلی

واژه فرسودگی شغلی[1] برای اولین بار در ایالت متحده امریکا در اواخر دهه شصت و اوایل دهه هفتاد قرن گذشته مورد استفاده قرار گرفت. هرچند که این تجربه به احتمال زیاد در همه زمانها و مکانها وجود داشته است (اِسسچاوفلی، ۲۰۰۳ :۱). اگرچه، اصطلاح فرسودگی شغلی کارکنان نخستین بار توسط برادلی (۱۹۶۹) در مقاله ای مطرح شد، اما هربرت فرویدنبرگر (۱۹۷۴) عموماً به عنوان پدر و بنیانگذار سندروم فرسودگی شغلی شناخته شده است. چرنیز (۱۹۸۰) از نخستین کسانی بود که تعریفی

۱- کنایه از یک حالت یا فرآیند خستگی ذهنی است.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

از فرآیند فرسودگی شغلی پیشنهاد کرد: « فرسودگی شغلی به فرآیندی برمی گردد که در آن رفتارها و نگرش های حرفه ای در پاسخ به فشار کاری به شکلی منفی تغییر می کنند. اولین مرحله آن شامل عدم تعادل بین منابع و نیازها است (استرس، فشار روانی). دومین مرحله شامل فشارهای روانی کوتاه مدت، خستگی و فرسودگی است(خستگی). سومین مرحله شامل تغییراتی در نگرش و رفتار است مانند اینکه با مشتریان به شکلی بی علاقه و ماشینی برخورد می کنند یا اینکه تصور بدبینانه ای نسبت به ارضاء شدن نیازهای خود پیدا می کنند(حالت دفاعی) ». چرنیز، ریشه ایجاد فرسودگی شغلی را نیازهای شغلی بیش از حد می داند. این نیازها باعث ایجاد یک استراتژی تدافعی شده که مشخصه آن کناره گیری و گوشه گیری است (اِسسچاوفِلی و بونک، ۲۰۰۳ :۳۸۳).

مزلاچ و همکارانش، فرسودگی شغلی را به عنوان یک سندرم شامل ابعاد خستگی عاطفی[1]، مسخ شخصیت[2] و عدم احساس کفایت شخصی[3] همراه با اثرات زیانبار هم برای فرد و هم برای سازمانی که در آن فعالیت می کند تعریف کرده اند (زوپیاتیس و کنستانتی،۲۰۱۰؛۳۰۱). فرسودگی شغلی حالت پیشرفته فشار روانی است که هسته آن خستگی عاطفی است (محمد و حّمدی، ۲۰۰۵: ۲۳۰).

اکثر فرآیندهای تعریف شده از فرسودگی شغلی حاکی از آن است که با فشاری روانی شروع می شود و ناشی از اختلاف بین انتظارات و ایده آل های فرد با واقعیت های تلخی است که هر روز در زندگی حرفه ای اتفاق می افتد. فرد ممکن است این فشار روانی را آگاهانه مشاهده کند یا اینکه برای مدت زمان طولانی مخفی بماند. بتدریج فرد احساس می کند که از نظر روانی تحت فشار قرار گرفته است و شروع به ایجاد تغییر در نگرش های خود نسبت به کار و همکارانش می کند (اِسچاوفِلی و بونک، ۲۰۰۳: ۳۸۳). فرسودگی شغلی دارای سه بعد می باشد:

* خستگی عاطفی:

خستگی عاطفی به از بین رفتن منابع هیجانی یا تخلیه توان روحی اطلاق می شود (سلطانیان و امین بیدختی، ۱۳۸۸: ۲۸۲) و به تعدادی از عوامل احتمالی اعم از بار اضافی کار، تعارض نقش، انتظارات شخصی غیر واقعی و تعاملات بیش از حد بین فردی نسبت داده شده

1. Emotional Exhaustion
2 . Depersonalization
3 . Reduced Personal Accomplishment

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

است (زوپیاتیس و کنستانتی،۲۰۱۰: ۳۰۱). از علائم شایع خستگی عاطفی احساس نگرانی از فکر رفتن به سرکار است (محمد و حّمدی، ۲۰۰۵: ۲۳۰).

* مسخ شخصیت (شخصیت زدایی):

مسخ شخصیت، تمایلات بدبینانه و پاسخ منفی به اشخاصی است که معمولاً دریافت کنندگان خدمت از سوی فرد محسوب می شوند (سلطانیان و امین بیدختی،۱۳۸۸: ۲۸۲) و به عواملی مانند استرس شغلی، تعاملات بیش از حد بین فردی، حجم کار بیش از حد و ماهیت مسئولیت های شغلی (مثلاً رسیدگی به شکایات مشتریان و یا موقعیت های سخت دیگر) نسبت داده شده است (زوپیاتیس و کنستانتی،۲۰۱۰: ۳۰۲).

* عدم احساس کفایت شخصی(کاهش موفقیت فردی):

معمولاً بازده منفی در ارائه خدمات باعث کاهش احساس کفایت شخصی می شود (شپمن و زاراته، ۲۰۰۸ : ۴۳۷). کاهش احساس موفقیت فردی به ارزیابی منفی فرد از خودش در رابطه با انجام کار تلقی می شود (دیوالک و اُستورم،۲۰۰۷: ۲).

صاحب نظران مختلف مطالبی را در مورد عوامل *مؤثر بر* فرسودگی شغلی عنوان کرده اند. نظریه پردازی های اخیر، عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی را به دو دسته عوامل فردی و موقعیتی تقسیم *کرده اند* (صفری و گودرزی، ۱۳۸۸ :۶۵). تحقیقات تجربی نشان *می دهند* که عوامل موقعیتی در مقایسه با عوامل فردی تأثیر بیشتری بر خستگی ذهنی دارند. افرادی که با حجم زیاد کاری روبه رو هستند و اغلب برای مدت زمان طولانی با تعارضات بین فردی مواجه می شوند بیشتر در معرض خطر خستگی عاطفی قرار می گیرند. براساس نظر مزلاچ دلایل فرسودگی شغلی اغلب به یک فرد بستگی ندارد بلکه به یک موقعیت بستگی دارند اما بعضی از ویژگی های شخصیتی در گسترش این شرایط تاثیرگذار هستند (سیهرن،۲۰۰۶: ۸).

۲-۲- سبک رهبری

در تعاریف مدرن، رهبری عبارتست از فرایند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی (غفوری، تجاری و بهاری، ۱۳۸۸: ۵۴).

رهبر کسی است که افرادی را انتخاب و تجهیز نموده، آنها را آموزش داده و بر آنها تأثیر می گذارد. او کسی است که استعدادها، توانایی ها و مهارت های گوناگونی دارد و به منظور دستیابی به

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

مأموریت و اهداف سازمان بر زیر دستانش تمرکز می کند تا با میل و علاقه و شور و شوق، انرژی فکری، عاطفی و جسمی خود را در یک تلاش هماهنگ بکار گیرند. سبک رهبری را الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت های دیگران *و* بر اساس برداشت دیگران از رفتار وی *تعریف* می کنند. همچنین مدیران با توجه به ابعاد انسان گرایی و وظیفه گرایی نوع سبک رهبری خویش را رقم می زنند (وینستون و پترسون،۲۰۰۶: ۶).

مدیر در نقش رهبری سازمان، می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها از شغل و حرفه خویش را افزایش می دهد. مدیران با استفاده از سبک *رهبری صحیح* می توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند. سبک رهبری یا مدیریت، تعیین کننده جوّ، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (دارابیان، ۱۳۸۹: ۳۸).

موضوع رهبری مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است. نتایج این پژوهش ها منجر به ارایه و توسعه تئوری های مختلفی در زمینه *سبک های* رهبری مدیران شده است. باس و آولیو (۱۹۹۳) بر اساس یافته های حاصل از مطالعات *سبک های* رهبری تحول گرا و تعامل گرا، الگوی رهبری تمام عیار[1] را به منظور تبیین بهتر فرایندهای رهبری مؤثر ایجاد نمودند. این الگو شامل سه سبک رهبری تعامل گرا[2]، تحول گرا [3]و انفعالی/ اجتنابی[4] است (معایرحقیقی فرد، یوسفی و میرزاده، ۱۳۸۹ :۱۱).

۲-۲-۱- رهبری تعامل گرا

برنز، رهبری تعامل گرا را به عنوان یک فرایند مبادله اجتماعی در نظر *می گیرد*. رهبران تعامل گرا پیروان خود را در جهت اهداف و نقش های مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزش دادن به آن ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. علاوه بر این، آن ها بر تکالیف، استانداردهای کاری و اهداف وظیفه

1 . Full Range Leadership Model (FRL)
2 .Transactional Leadership
3 .Transformational Leadership
4 . Passive /Avoidance Leadership

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

محور تأکید دارند (همان ماخذ:۱۸). ابعاد سه گانه رهبری تعامل گرا عبارتند از: پاداش مشروط؛ مدیریت برمبنای استثناء- فعال، مدیریت بر مبنای استثناء- منفعل (جاج و پیکولو،۲۰۰۴ :۷۵۶).

نتایج پژوهش زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰) نشان می دهد که رهبری تعامل گرا رابطه مثبت معناداری با بعد موفقیت فردی و رابطه ای منفی با هر دو بعد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت فرسودگی شغلی دارد (زوپیاتیس و کنستانتی،۲۰۱۰ :۳۱۳). همچنین نتایج پژوهش استوردیور و همکارانش در سال ۲۰۰۱ بیانگر این است که رهبری پاداش مشروط (از ابعاد رهبری تعامل گرا) با سطوح پایین تر فرسودگی شغلی در ارتباط است (استوردیور، دیهور و وندنبرگ،۲۰۰۱ :۵۳۳). مطالعه دیگری *نیز* در این زمینه توسط کانسته و همکارانش در سال ۲۰۰۷ انجام گرفته است و یافته های آن منبی بر این است که مدیریت فعال بر مبنای استثناء از کارکنان در برابر مسخ شخصیت محافظت می کند و موفقیت فردی آنان را افزایش می دهد (کانسته، کینگاس و نیکیلا، ۲۰۰۷ : ۷۳۱).

۲-۲-۲- رهبری تحول گرا

جیمز مک کرگور برنز نخستین اندیشمندی است که رویکرد رهبری تحول آفرین را در برابر رهبری تعامل گرا در سال ۱۹۷۸ ارائه کرد. رابینز بر این باور است که رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که الهام بخش پیروان خود بوده و قادرند به آنها روحیه دهند و آنها را در مسیر تأمین منافع سازمان هدایت کنند. این رهبران موجب می شوند که زیردستان با روحیه ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (جاودانی،۱۳۹۰ :۱۴۴). رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد باس[1] براساس چهار عامل نفوذ آرمانی[2] ، ترغیب ذهنی[3] ، انگیزش الهام بخش[4] و حمایت های توسعه گرا[5] تحقق می یابد (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹ : ۶۲).

یافته های پژوهش زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰) نشان می دهد که رهبری تحول گرا رابطه مثبت معناداری با بعد موفقیت فردی و رابطه ای منفی با ابعاد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت فرسودگی شغلی دارد (زوپیاتیس و کنستانتی،۲۰۱۰ :۳۱۳). بر اساس یافته های پژوهش کانسته و همکارانش در

1 . Bernard bass Model
2 . Idealized Influence
3 . Inspirational Motivation
4 .Intellectual Simulation
5 . Individual Consideration

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

سال ۲۰۰۷، به نظر می رسد سبک رهبری تحول گرای سرپرستان، از کارکنان در برابر فرسودگی شغلی و به‌ویژه در برابر بعد مسخ شخصیت فرسودگی شغلی محافظت می کند (کانسته و همکاران،۲۰۰۷: ۷۳۱). همچنین مطالعه دنستن (۲۰۰۵) نشان می دهد که رفتارهای الهام بخش مدیر، فرسودگی شغلی زیردستان را با کمک کردن به آنها در درک و شناخت کاهش می دهد که این امر شامل کاهش ناامیدی وجودی، افزایش احساس خودکارآمدی و اعتماد به نفس است (دنستن، ۲۰۰۵ :۱۰۵). کوریگان و همکارانش (۲۰۰۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا رابطه *مثبتی* با فرهنگ سازمانی منسجم و رابطه منفی با فرسودگی شغلی دارد (کوریگان و همکاران، ۲۰۰۲ :۹۷). همچنین پژوهش استوردیور و همکارانش (۲۰۰۱) حاکی از آن است که رهبری کاریزماتیک (موازی با رهبری الهام بخش و آرمانی)، با سطوح پایین تر فرسودگی شغلی مرتبط است (استوردیور و همکاران، ۲۰۰۱ :۵۳۳). این یافته ها با نتایج حاصل از پژوهش گیل و همکارانش (۲۰۰۶) مبنی بر این که سبک رهبری تحول گرا با کاهش استرس شغلی و به دنبال آن کاهش فرسودگی شغلی همراه است، نیز هم جهت می باشد(گیل، فلشنر و شاچار،۲۰۰۶: ۴۶۹).

۲-۲-۳- رهبری انفعالی/ اجتنابی

این سبک رهبری منطبق با شکل های غیرفعال و منفعلانه فرایندهای رهبری بوده و شامل دو نوع رهبری است:

* مدیریت (رهبری) برمبنای استثناء (انفعالی): در این نوع رهبری، رهبر به صورت منفعلانه منتظر می ماند تا اشتباهی صورت بگیرد و سپس فعالیت اصلاحی را انجام دهد.
* مدیریت (رهبری) بی قید و بند (آزادی مطلق): مدیریت بی قید و بند به فقدان رهبری برمی گردد. رهبران بی قید و بند در رابطه با رهبری هیچ نوع فعالیتی انجام نمی دهند و هنگامی که مسائل مهمی نیز مطرح می شود آن ها معمولاً مداخله ای انجام نمی دهند (معایرحقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۰).

نتایج پژوهش زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰) رابطه مثبتی بین رهبری انفعالی/ اجتنابی و ابعاد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت فرسودگی شغلی نشان داده است (زوپیاتیس و کنستانتی،۲۰۱۰ : ۳۱۳). در پژوهش کانسته و همکارانش (۲۰۰۷) سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی یک عامل خطرناک

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

برای فرسودگی شغلی شناسایی شده و به عنوان عامل محرک خستگی عاطفی و همچنین عامل کاهنده احساس موفقیت فردی عمل می کند (کانسته و همکاران،۲۰۰۷؛۷۳۱).

۲-۳- سبک های رهبری و فرسودگی شغلی

تحقیقات و مطالعات متعددی در زمینه رابطه بین سبک های رهبری و فرسودگی شغلی انجام شده است که موارد زیر را می توان نام برد:

پژوهشی که توسط استوردیور و همکارانش در سال ۲۰۰۱ انجام شد، برای اولین بار سنجشی درباره تأثیر شیوه رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان، با درنظر گرفتن نقش عوامل استرس زای کاری فراهم *نمود*. یافته های حاصل از آن نشان دادند که روش های متفاوت رهبری تأثیرات متفاوتی در پیشگیری یا وقوع استرس و فرسودگی شغلی دارند. این نتایج در مورد مقیاس رهبری با یافته های سلتزر و همکارانش (۱۹۸۹) هم جهت است (استوردیور و همکاران، ۲۰۰۱: ۵۳۳).

مطالعه دیگری در این زمینه توسط وبستر و هکت (۱۹۹۹) تحت عنوان فرسودگی شغلی و رهبری در نظام سلامت روان جامعه انجام *شده* است *و* به بررسی این مسئله می پردازد *که* آیا ویژگی های فرسودگی شغلی در کارکنان به طور سیستماتیکی با ویژگی‌های رفتاری رهبر و کیفیت نظارت سرپرستان مرتبط است؟ براساس یافته های این *پژوهش بین* سبک رهبری و فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد اما این تنها یک تکه از پازل در روابط بین کارکنان، مراجعه کنندگان و سازمان است و عوامل دیگری چون محیط کاری، شرایط جسمی مورد نیاز برای کار، حجم کار، مسائل سازمانی، فقدان منابع و جوّ سازمانی از جمله عوامل خارجی تأثیرگذار بر میزان استرس کارکنان است و ویژگی های شخصیتی، توانایی مقابله کردن با مسائل، ادراکات وارزیابی ها، جنسیت و زندگی خانوادگی *نیز* تعدادی از عوامل درونی هستند که بر میزان استرس فرد تاثیر گذارند (وبستر و هکت، ۱۹۹۹ :۳۸۷).

لی و کامینگز (۲۰۰۸) نیز در پژوهش خود ارتباط بین سبک رهبری مدیران ارشد و زندگی کاری و فرسودگی شغلی مدیران میانی را بررسی نموده و دریافتند که مدیران ارشد می توانند با استفاده از سبک رهبری تحول گرا، زندگی کاری مدیران میانی را از طریق میزان کنترل و پاداش متناسب با کار و با ایجاد تأثیر مثبت بر رضایت شغلی آنان بهبود بخشند (لی و کامینگز، ۲۰۰۸ : ۵۰).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

جدول (۱)- خلاصه مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین سبک های رهبری و فرسودگی شغلی کارکنان

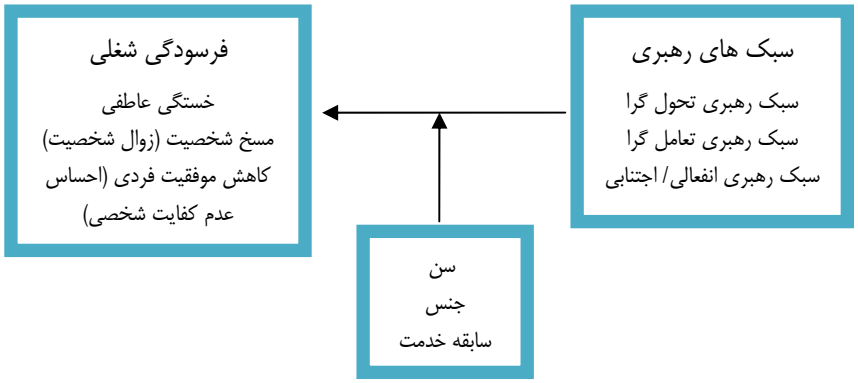
سبک های رهبری	مطالعات	خلاصه یافته ها
سبک رهبری تحول گرا	استوردیور و همکاران (۲۰۰۱)	رهبری کاریزماتیک (موازی با رهبر ی الهام بخش و آرمانی)، با سطوح پایین تر فرسودگی شغلی مرتبط است.
	کوریگان و همکاران (۲۰۰۲)	رهبری تحول گرا با فرهنگ سازمانی منسجم، رابطه مثبت و با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارد.
	دنستن (۲۰۰۵)	رفتارهای الهام بخش مدیر، فرسودگی شغلی زیردستان را با کمک کردن به آنها در درک و شناخت، کاهش می دهد.
	گیل و همکاران (۲۰۰۶)	سبک رهبری تحول گرا با کاهش استرس شغلی و به دنبال آن کاهش فرسودگی شغلی همراه است.
	زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰)	رهبری تحول گرا رابطه مثبت معناداری با بعد موفقیت فردی و رابطه ای منفی با ابعاد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت فرسودگی شغلی دارد.
سبک رهبری تعامل گرا	استوردیور و همکاران (۲۰۰۱)	رهبری پاداش مشروط (از ابعاد رهبری تعامل گرا) با سطوح پایین تر فرسودگی شغلی در ارتباط است.
	کانسته و همکاران (۲۰۰۷)	مدیریت فعال بر مبنای استثناء از کارکنان در برابر مسخ شخصیت محافظت می کند و موفقیت فردی آنان را افزایش می دهد.
	زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰)	رهبری تعامل گرا رابطه مثبتی با بعد موفقیت فردی و رابطه ای منفی با هر دو بعد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت فرسودگی شغلی دارد.
سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	کانسته و همکاران (۲۰۰۷)	سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی یک عامل خطرناک برای فرسودگی شغلی شناسایی شده و به عنوان عامل محرک خستگی عاطفی و همچنین عامل کاهنده احساس موفقیت فردی عمل می کند.
	زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰)	رابطه مثبتی بین رهبری انفعالی/ اجتنابی و ابعاد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت فرسودگی شغلی یافت شده است.
سبک رهبری به صورت کلی	وبستر و هکت (۱۹۹۹)، لی و کامینگز (۲۰۰۸)	بین سبک رهبری و فرسودگی شغلی رابطه وجود دارد.
	سلتزر و همکاران (۱۹۸۹)، استوردیور و همکاران (۲۰۰۱)	روش های متفاوت رهبری تأثیرات متفاوتی در پیشگیری یا وقوع استرس و فرسودگی شغلی دارند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

توماس و لانکااو (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی رابطه تبادلات رهبر و کارکنان (به عنوان منابع حمایت اجتماعی) و فرسودگی شغلی پرداخته اند. نتایج این مطالعه نشان دادند افرادی که ارتباطات با کیفیتی با سرپرستانشان داشتند، بهتر اجتماعی شده و فشار نقش کمتری را تجربه کرده *بودند و* یک رابطه مثبت قوی بین فشار نقش و فرسودگی شغلی وجود دارد. به این معنی که فشار نقش کمتر برابر با فرسودگی شغلی کمتر است (توماس و لانکااو، ۲۰۰۹: ۴۱۷).

با توجه به اهمیت موضوع و شواهد موجود مبنی بر وجود رابطه بین سبک های رهبری و فرسودگی شغلی کارکنان، همچنین خلاء و نبود تحقیقاتی از این دست در کشور ما، محقق درصدد برآمد تا برای دست یابی به نتایج مستدل و علمی در این زمینه به انجام تحقیق حاضر اقدام نماید. مدل تحقیق به شرح زیر می باشد:

شکل (۱)- مدل مفهومی تحقیق



با توجه به ادبیات تحقیق و مطالعات پیشین فرضیه های اصلی زیر را در این مطالعه مطرح نموده ایم:

۱) سبک رهبری تحول گرا بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر منفی دارد.

۲) سبک رهبری تعامل گرا بر فرسودگی شغلی *کارکنان* تأثیر منفی دارد.

۳) سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی بر فرسودگی شغلی *کارکنان* تأثیر مثبت دارد.

٤) سن کارکنان، تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی را تعدیل می کند.

۵) جنسیت کارکنان، تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی را تعدیل می کند.

٦) سابقه خدمت کارکنان، تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی را تعدیل می کند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

۲-۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی بوده و روش گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد و در سال ۱۳۹۰ در ادارات امور مالیاتی استان گیلان انجام شده است. جامعه آماری شامل ۷۰۰ نفر کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان بوده و از این میان ۱۳۷ نفر به عنوان نمونه بر اساس فرمول تعیین و به شیوه تصادفی طبقه ای (بر اساس طبقه شغلی) انتخاب شدند.

فرمول محاسبه حجم نمونه:

$$n = \frac{N \times Z^2_{\alpha/2} \times \sigma^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2_{\alpha/2} \times \sigma^2}$$

در نمونه انتخاب شده ۱ نفر دارای سمت شغلی معاونت، ۶ نفر رئیس امور مالیاتی، ۱۶ نفر رئیس گروه مالیاتی، ۷۷ نفر کارشناس ارشد مالیاتی و ۳۷ نفر کارشناس مالیاتی می باشند.

جهت گردآوری داده ها از دو پرسشنامه بسته که بر اساس مقیاس لیکرت تنظیم شده اند استفاده گردیده است. پرسشنامه پژوهش مشتمل بر دو بخش و ۵۸ پرسش می باشد. برای سنجش ادراک کارکنان از سبک رهبری، پرسشنامه رهبری چند عاملی باس و آولیو[1](۱۹۹۷) مورد استفاده قرار گرفت که مجموعاً دارای ۳۶ گویه می باشد. ۲۰ گویه آن، سبک رهبری تحول گرا، ۱۲ گویه سبک رهبری تعامل گرا و ۴ گویه سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی را مورد سنجش قرار می دهد. همچنین برای سنجش فرسودگی شغلی از پرسشنامه فرسودگی شغلی مزلاچ[2] (۱۹۸۱) استفاده گردید که مشتمل بر ۲۲ گویه بوده و ۹ گویه آن بعد خستگی عاطفی، ۵ گویه مسخ شخصیت و ۸ گویه احساس کفایت شخصی(موفقیت فردی) فرسودگی شغلی را می سنجد.

در این پژوهش ابتدا سئوالات پرسشنامه ها بررسی گردید و محتوای آنها با ماهیت پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت و سپس از آن استفاده به عمل آمد.

برای سنجش پایایی پرسشنامه ها نیز تعداد ۳۰ نفر از اعضای نمونه به طور تصادفی انتخاب گردید و پرسشنامه ها جهت پیش آزمون در اختیار آنان قرار گرفت. پس از جمع آوری پرسشنامه های تکمیل

1. Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ)
2. Maslach's Burnout Inventory (MBI)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

شده و محاسبه ضریب آلفای کرنباخ با استفاده از نرم افزار SPSS مشخص گردید که پایایی پرسشنامه سبک رهبری ۸۹/۵٪ و پایایی پرسشنامه فرسودگی شغلی ۷۰/۳٪ بوده و در سطح قابل قبول قرار دارند.

در نهایت به منظور تجزیه تحلیل داده های آماری و بررسی فرضیات تحقیق، با به‌کارگیری نرم افزار SPSS، از آماره های توصیفی و آزمون های استنباطی متناسب با نوع داده ها و متغیرها استفاده گردید. از روشهای آمار توصیفی برای خلاصه کردن، طبقه بندی داده ها و تعیین فراوانی پاسخ ها، میانگین و درصد گیری استفاده شده و به منظور آزمون فرضیات از روش آمار استنباطی استفاده شده است که لازم به ذکر است آزمون های رگرسیون ساده و سلسله مراتبی یا چندگانه مورد استفاده قرار گرفته اند.

۲-۵- یافته ها

داده های آماری نشان دادند که در جامعه مورد بررسی، ۳۹ نفر زن و ۹۸ نفر مرد، سبک رهبری تحول گرا با بیشترین فراوانی سبک رهبری غالب بوده و پس از آن سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی و سپس تعامل گرا قرار دارند.

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می شود تأثیر سبک رهبری تحول گرا بر فرسودگی شغلی کارکنان معنی دار بوده و منفی دار بودن ضریب رگرسیون (بتا) نشان دهنده این است که سبک رهبری تحول گرا بر فرسودگی شغلی آنان تأثیر منفی دارد و بنابراین فرضیه اصلی ۱ تأیید می گردد.

همچنین مشاهده می شود که تاثیر سبک رهبری تحول گرا بر سه بعد فرسودگی شغلی نیز معنادار بوده و ضریب رگرسیون بیان می کند که این سبک رهبری بر بعد احساس موفقیت فردی کارکنان تأثیر مثبت داشته، اما بر دو بعد دیگر خستگی عاطفی و مسخ شخصیت تأثیر منفی دارد.

بر اساس اطلاعات جدول (۲) تأثیر سبک رهبری تعامل گرا نیز بر فرسودگی شغلی کارکنان معنادار و معکوس است بنابراین فرضیه دوم نیز تأیید می گردد و نیز مشاهده می شود که سبک رهبری تعامل گرا بر بعد احساس موفقیت فردی کارکنان تأثیر مثبت معنادار و بر بعد خستگی عاطفی تأثیر منفی معناداری دارد. اما تأثیر این سبک رهبری بر بعد مسخ شخصیت فرسودگی شغلی معنادار نمی باشد.

همچنین جدول (۲) نشان می دهد که سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد و لذا فرضیه سوم نیز تأیید می گردد. این سبک رهبری بر بعد خستگی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

عاطفی فرسودگی شغلی تأثیر مثبت معناداری داشته اما تأثیر آن بر دو بعد دیگر فرسودگی شغلی معنادار نمی باشد.

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می شود، در رابطه با فرضیات چهارم، پنجم و ششم که نقش متغیرهای تعدیل‌گر سن، جنسیت و سابقه خدمت را در تأثیرگذاری سبک رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان مورد سنجش قرار می دهند، نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره نشان می دهد که هیچ‌گونه رابطه معناداری مشاهده نشده و به عبارت دیگر هیچ یک از متغیرهای سن، جنسیت و سابقه خدمت تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان را تعدیل نمی کند.

جدول (۲)- ضرایب رگرسیون مرتبط با « سبک های رهبری » و « فرسودگی شغلی» و ابعاد آن

متغیر	متغیر	ابعاد	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی داری
سبک رهبری تحول گرا	فرسودگی شغلی		-۰/۱۸	-۰/۴۰	-۵/۰۱	۰/۰۰
		احساس موفقیت فردی	۰/۱۹	۰/۲۸	۳/۳۵	۰/۰۰
		خستگی عاطفی	-۰/۵۵	-۰/۵۴	-۷/۴۸	۰/۰۰
		مسخ شخصیت	-۰/۱۸	-۰/۲۳	-۲/۸۰	۰/۰۱
سبک رهبری تعامل گرا	فرسودگی شغلی		-۰/۱۳	-۰/۲۰	-۲/۳۴	۰/۰۲
		احساس موفقیت فردی	۰/۲۵	۰/۲۵	۳/۰۴	۰/۰۰
		خستگی عاطفی	-۰/۵۱	-۰/۳۴	-۴/۲۰	۰/۰۰
		مسخ شخصیت	-۰/۱۴	-۰/۱۲	-۱/۴۴	۰/۱۵
سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	فرسودگی شغلی		۰/۱۵	۰/۳۱	۳/۷۲	۰/۰۰
		احساس موفقیت فردی	-۰/۰۷	-۰/۱۰	-۱/۱۳	۰/۲۶
		خستگی عاطفی	۰/۴۰	۰/۳۷	۴/۷	۰/۰۰
		مسخ شخصیت	۰/۱۱	۰/۱۴	۱/۶۱	۰/۱۱

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

جدول (۳)- رگرسیون چندگانه سبک های رهبری و فرسودگی شغلی با توجه به سن، جنسیت و سابقه خدمت پاسخ دهندگان

گام	متغیر	مقدار R	ضریب تشخیص R2	تغییرات ضریب تشخیص ΔR^2	ضریب رگرسیون β	معیار تصمیم Sig
اول	سبک رهبری تحول گرا	۳۸/۸	٪۱۵/۱	٪۱۵/۱	−۰/۳۸۸	۰
دوم	سبک رهبری تحول گرا	۳۹/۱	٪۱۵/۳	٪۰/۲	−۰/۴۰۲	۰
	سن				−۰/۰۵۲	۰/۵۲۸
اول	سبک رهبری تعامل گرا	۱۸/۷	٪۳/۵	٪۳/۵	−۰/۱۸۷	۰/۰۲۹
دوم	سبک رهبری تعامل گرا	۱۸/۸	٪۳/۵	۰	−۰/۱۸۴	۰/۰۳۷
	سن				۰/۰۱۳	۰/۸۸۳
اول	سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	۲۹/۷	٪۸/۸	٪۸/۸	۰/۲۹۷	۰
دوم	سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	۲۹/۸	٪۸/۹	٪۰/۱	۰/۲۹۵	۰/۰۰۱
	سن				۰/۰۱۴	۰/۸۶۵
اول	سبک رهبری تحول گرا	۳۹/۶	٪۱۵/۷	٪۱۵/۷	−۰/۳۹۶	۰
دوم	سبک رهبری تحول گرا	۳۹/۸	٪۱۵/۸	٪۰/۱	−۰/۳۸۸	۰
	جنسیت				۰/۰۴۳	۰/۵۹۶
اول	سبک رهبری تعامل گرا	۱۹/۷	٪۳/۹	٪۳/۹	−۰/۱۹۷	۰/۰۲۱
دوم	سبک رهبری تعامل گرا	۲۱/۸	٪۴/۸	٪۰/۹	−۰/۱۸۹	۰/۰۲۸
	جنسیت				۰/۰۹۴	۰/۲۶۷
اول	سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	۳۰/۵	٪۹/۳	٪۹/۳	۰/۳۰۵	۰
دوم	سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	۳۱/۲	٪۹/۸	٪۰/۵	۰/۲۹۵	۰/۰۰۱
	جنسیت				۰/۰۶۸	۰/۴۱۶
اول	سبک رهبری تحول گرا	۳۸/۸	٪۱۵/۱	٪۱۵/۱	−۰/۳۸۸	۰
دوم	سبک رهبری تحول گرا	٪۳۹	٪۱۵/۲	٪۰/۱	−۰/۳۹۷	۰
	سابقه خدمت				−۰/۰۳۶	۰/۶۶۵
اول	سبک رهبری تعامل گرا	۱۸/۷	٪۳/۵	٪۳/۵	−۰/۱۸۷	۰/۰۲۹
دوم	سبک رهبری تعامل گرا	۱۸/۹	٪۳/۶	٪۰/۱	−۰/۱۸۳	۰/۰۳۷
	سابقه خدمت				۰/۰۲۳	۰/۷۸۷
اول	سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	۲۹/۷	٪۸/۸	٪۸/۸	۰/۲۹۷	۰
دوم	سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی	۲۹/۹	٪۸/۹	٪۰/۱	۰/۲۹۴	۰/۰۰۱
	سابقه خدمت				۰/۰۳۴	۰/۶۸۷

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

۲-۶- بحث و نتیجه گیری

براساس نتایج پژوهش سبک رهبری تحول گرا بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر منفی داشته است. این سبک رهبری بر بعد احساس موفقیت فردی تأثیر مثبت، بر ابعاد خستگی عاطفی و مسخ شخصیت تأثیر منفی دارد. این نتایج با یافته های تحقیقات صورت گرفته در این زمینه از جمله پژوهش های زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰)، اِید و همکارانش(۲۰۰۸)، استوردیور و همکارانش (۲۰۰۱)، پژوهش کانسته و همکارانش (۲۰۰۷)، دنستن (۲۰۰۵)، کوریگان و همکارانش در سال(۲۰۰۲)، گیل و همکارانش (۲۰۰۶) مطابقت دارد.

همچنین یافته های این مطالعه نشان دادند که سبک رهبری تعامل گرا بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر منفی دارد. این نوع سبک رهبری بر بعد احساس موفقیت فردی کارکنان تأثیر مثبت داشته و بر بعد خستگی عاطفی آنان تأثیر منفی دارد که این نتایج با یافته های پژوهش های انجام شده توسط زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰) و استوردیور و همکارانش (۲۰۰۱) هم جهت است.

بر اساس نتایج به دست آمده سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی بر فرسودگی شغلی کارکنان و به ویژه بر بعد خستگی عاطفی تأثیر مثبت دارد و این امر با نتایج پژوهش های کوریگان و همکارانش (۲۰۰۲)، زوپیاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰)، کانسته و همکارانش (۲۰۰۷) سازگار است.

نتایج به دست آمده در رابطه با عدم تأثیر متغیر تعدیل‌گر سابقه خدمت بر رابطه بین سبک های رهبری و فرسودگی شغلی با یافته های حاصل از پژوهش ملچیور (۱۹۹۷) مبنی بر اینکه تجربه کاری فردی کارکنان در تعیین فرسودگی شغلی مهم نیست، هم جهت است (ملچیور و همکاران، ۱۹۹۷ :۱۵۸).

موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبکهای مؤثر رهبری مدیر است (دارابیان، ۱۳۸۹: ۳۷) مدیریت و رهبری، همواره به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت و شکست هر سازمانی قلمداد شده است (جاودانی، ۱۳۹۰: ۱۵۲). همانطور که یافته های پژوهش نشان دادند سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر منفی دارند بنابراین به سازمان پیشنهاد می گردد به منظور حفظ سلامت جسمی و روانی کارکنان و همچنین کاهش غیبت از کار، ترک کار یا بی انگیزگی آنان، فاکتورهای سبک های رهبری تحول گرا و تعامل گرا را که برخی از آنها عبارتند از : بیان روشن ارزش ها، هدف و مأموریت سازمان، القای حس اعتماد به کارکنان، احترام و اهمیت دادن به آنان، حمایت از نظرات و پیشنهادات آنها و روشن بینی نسبت به آینده، روشن ساختن انتظارات و درنظر گرفتن پاداش هایی برای برآورده کردن آنها، پیش بینی مشکلات و سعی در

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

رفع آنها از طریق داشتن تعامل با کارکنان را هرچه بیشتر مورد توجه و پرورش قرار دهند و از فاکتورهای رفتاری سبک رهبری انفعالی/ اجتنابی که بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارند و شامل عدم مداخله رهبر در هنگام بروز مشکلات، اجتناب از تصمیم گیری در شرایط حساس و عدم تلاش برای جلب رضایت کارکنان است، پرهیز کنند.

۲-۷- محدودیت ها

از آنجایی که هیچ یک از متغیرهای تعدیل گر انتخاب شده، بر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته تأثیرگذار نبوده اند بنابراین مدل تحقیق باید با اضافه نمودن متغیرهای تعدیل گر دیگر تغییر یابد.

از آنجائی که هریک از روشهای گردآوری اطلاعات نواقص خاص خود را دارند استفاده از پرسشنامه هم محدودیت هایی را در بر دارد که بهتر است برای برطرف کردن آن از روش های چندگانه گردآوری اطلاعات (کثرت گرایی) استفاده نمود.

۲-۸- جهت گیری در پژوهش های آتی

پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی سایر عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی نیز سنجیده شوند تا میزان تأثیر این عوامل بر ایجاد و توسعه آن تعیین گردد. به عنوان مثال بررسی عواملی که وبستر و هکت (۱۹۹۹) *در پژوهش خود* به محققین آتی پیشنهاد کرده اند از جمله شرایط جسمی مورد نیاز کار، حجم کار، وضعیت تأهل، ویژگی های شخصیتی، تأثیر سیستم پرداخت سازمان و عوامل مطرح شده در پژوهش سیگال و مک دونالد (۲۰۰۴) که شامل مدت زمان لازم برای انجام فعالیت های کاری می باشد.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

فهرست منابع

۱. جاودانی، محمد (۱۳۹۰)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان، پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت دانشگاه فردوسی مشهد،سال ۱، شماره۱،صص ۱۵۸-۱۴۳

۲. حسینی سرخوش، سیدمهدی (۱۳۸۹)، چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، صص ۷۲-۵۹.

۳. حنانی، میترا، مطلبی کاشانی، مسعود، گیلاسی، حمیدرضا (۱۳۹۰)، بررسی ارتباط ابعاد فرسودگی شغلی با ویژگیهای فردی تحویلداران بانکهای دولتی شهرکاشان، فصلنامه علمی – پژوهشی فیض، دوره پانزدهم، شماره ۱،صص ۷۳ -۶۶.

۴. دارابیان، حسن (۱۳۸۹)، سبک های رهبری، اصلاح و تربیت، شماره ۱۰۵، صص ۴۰-۳۸.

۵. سلطانیان، محمدعلی، امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۸۸)، بررسی نقش ورزش بر فرسودگی شغلی کارمندان، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی سمنان، جلد۱۰، شماره ۴ (پیاپی۳۲)، صص۲۸۶ -۲۸۱.

۶. سیدجوادین، سیدرضا، شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۵)، فرسودگی شغلی : پژوهشی در شرکت حفاری نفت جنوب، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره اول، شماره ۲، صص۸۷-۶۳.

۷. شاکری نیا، ایرج، محمدپور، مهدی (۱۳۸۹)، رابطه استرس شغلی و تاب آوری با فرسودگی شغلی در پرستاران زن، فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، سال چهاردهم، شماره دوم، ص ۱۶۱.

۸. صفری، شهربانو، گودرزی، حسنیه (۱۳۸۸)، بررسی فرسودگی شغلی و ارتباط آن با متغیرهای جمعیت شناختی در بین اساتید و کارکنان دانشگاه، فصلنامه تازه های روان شناسی صنعتی/ سازمانی، سال نخست، شماره ۱، صص ۶۹-۶۳.

۹. عزیزی، لیلا، فیض آبادی، زهرا، صالحی، مریم (۱۳۸۷)، تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی پرسشنامه فرسودگی شغلی مزلاچ در کارکنان دانشگاه تهران، مطالعات روانشناختی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا، دوره ۴، شماره ۳، صص ۹۲-۷۳.

۱۰. غفوری، فرزاد، تجاری، فرشاد، بهاری، صالح (۱۳۸۸)، رابطه بین سبک های رهبری و بهره وری مدیران سازمان های ورزشی، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۵، صص ۵۰-۴۱.

۱۱. معایرحقیقی فرد، علی، یوسفی، سجاد، میرزاده، اکبر (۱۳۸۹)، سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام عیار، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۸. صص ۲۷-

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

12. CEEHRN (2006), “Burnout Syndrome :Prevention and Management”, The Handbook for workers of harm reduction programs edited by The Central and Eastern European Harm Reduction Network (CEEHRN).
13. Corrigan, PW. , Diwan, S., Campion, J., Rashid, F. (2002), “ Transformational leadership and the mental health team” Administration and Policy in Mental Health, Vol. 30, No. 2, pp. 97-108.
14. Densten, I.L. (2005), “The relationship between visioning behaviors of leaders and follower burnout” British Journal of Management, Vol. 16, pp. 105–118.
15. Devalk,M.,Oostorm,ch.(2007), “ Burnout in the medical profession: Causes, consequences and solutions” Occupational Health at Work, Vol. 07,pp. 1-5.
16. Eid, J., Johnsen, B.H., Bartone, P.T., Nissestad, O.A. (2008), “Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness”, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 29 No. 1, pp 4-23
17. Gill, S.A., Flaschner, A.B., Shachar, m. (2006), “Mitigating stress and burnout by Implementing transformational-leadership” , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 6, pp. 469-481.
18. Hogan, R.L., McKnight, M.A.(2007), “Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation”, Internet and Higher Education, Vol 10, pp. 117–124.
19. Judge, T.A, Piccolo, R.F. (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity” Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 5, pp.755–768.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

20. Kanste, O., Kyngas, H., Nikkila, J. (2007), "The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff" , Journal of Nursing Management, 15,pp 731–739.
21. Lee,H., Cummings, G.G. (2008), "Examining relationships between director leadership practices and manager work life and burnout", Journal of leadership studies, Vol. 2, No. 2, pp. 47-62.
22. Melchior, M. E. W., Van den berg, A. A., Halfens, R., Huyer Abu-Saad, H., Philipsen, H., Gassman, P. (1997), " Burnout and the work environment of nurses in psychiatric long-stay care setting", Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol 32:158- 164.
23. Muhammad, A. H., Hamdy, H.I. (2005), " Burnout, supervisory support, and work outcomes: A study from an Arabic cultural perspective" , IJCM, Vol. 15 (3 & 4), 2005, pp. 230-242.
24. Seltzer, J., Numerof, R.E., Bass, B.M. (1989), "Transformational leadership: is it a source of more burnout and stress? ", Journal of Health and Human Resources Administration, Vol. 12, pp.175-185.
25. Schaufeli, W.B. ,(2003), "Past performance and future perspectives of burnout research", SA Journal of Industrial Psychology, 29 (4),pp 1-15.
26. Schaufeli, W.B, Buunk, B.p.(2003), "burnout: An Overview of 25 years of research and theorizing" , The handbook of work and health psychology edited by M.J,Schabracq , J.A.M, Winnubst and C.L,Cooper.
27. Schepman, S.B., Zarate, A.M.(2008), "The Relationship between Burnout, Negative Affectivity and Organizational Citizenship Behavior for Human Services Employees", World Academy of Science, Engineering and Technology,vol 40, pp. 437-442.
28. Siegall, M., Mc Donald,T.(2004), "Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources", Personnel Review ,Vol. 33 No. 3, pp. 291-301.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

29. Stordeur,S., D'hoore,W., and Vandenberghe,C. (2001), “Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff” Journal of Advanced Nursing, 35(4),pp. 533-542.
30. Thomas,CH.H., Lankau, M.J. (2009), “Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout”, Human Resource Management, Vol. 48, No. 3, pp. 417–432.
31. Webster, L., Hackett, R.K. (1999), “Burnout and leadership in community mental health systems”, Administration and Policy in Mental Health,Vol. 26, No. 6, pp. 387-399.
32. Winston, B.E, Patterson, K. (2006), “An Integrative Definition of Leadership” International Journal Of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 6-66.
33. Zopiatis, A. Constanti, P.(2010), “Leadership styles and burnout: is there an association?” , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22, No. 3, pp. 300-320.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-01-02]