



## The Relationship between Leadership behaviors of Managers and Employees Burnout in Iranian Public Organizations: A Meta-Analysis

**Feze Ghanbari Ghaleroudkhani** 

Ph.D., Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: fgghanbari1121@semnan.ac.ir

**Mohsen Farhadi Nejad\*** 

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: farhadi@semnan.ac.ir

**Alireza Moghaddam** 

Assistant Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: moghaddam@semnan.ac.ir

**Mahmoud Najafi** 

Associate Prof., Department of Clinical Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: m\_najafi@semnan.ac.ir

### Abstract

#### Objective

In recent years, various researches have been done on the relationship between leadership behaviors of managers and burnout of employees in Iranian public organizations but the academic community is faced with scattered information about this relationship. Reviewing the academic literature, researchers of the current study obtained various results. Some studies consider leadership style and behavior as effective factors in reducing burnout of employees in public organizations, some regard such factors as less important, and some consider them effectless. This paper, using the meta-analysis method, aggregated the findings of articles that previously examined the relationship between leadership behaviors of managers and burnout of employees in Iranian public organizations. In this regard, the relationship between various leadership behaviors and burnout of employees in Iranian public organizations in various studies was initially identified and investigated. Then using the principles and rules of meta-analysis, the total effect size was calculated. Next, the behaviors with the greatest impact on employee burnout in Iranian public organizations were studied.

## Methods

The research was performed using a meta-analysis method and CMA2 software. In this regard, all articles published in Persian scientific research journals, done by one of the Iranian public organizations were reviewed using keywords such as managers' behavior, leadership style, and employee burnout. After reviewing and considering the input and output criteria, 12 studies were chosen to enter the meta-analysis process.

## Results

The achieved results from the meta-analysis indicated the fixed effect size to stand at -0.339 and the random effect size at -0.371 i.e. there was an average relationship between leadership behaviors of managers and burnout of employees in Iranian public organizations. In a separate study to examine the effect size of each behavior or leadership style of managers, it was observed that among the behavior or leadership styles affecting burnout of employees in Iranian public organizations, ethical leadership style with a total effect size of -0.57, relationship-oriented leadership style with a total effect size -0.43 and transformational leadership style with a total effect size -0.42 have the highest effect size and the relationship is above average.

## Conclusion

Due to the identified levels of relationship (from important and effective to insignificant and ineffective) between leadership behaviors of managers and burnout of employees by earlier studies and the findings of the current one, it can be inferred that some mediator or moderator variables may influence the relationship, leading to different results in various studies. However, the important issue which is also among the finding of the present study is that leadership behaviors and styles are among the critical factors which should be taken into account to reduce employee burnout in Iranian public organizations. Also, the results indicate that ethical and transformational leadership are behaviors and styles the application of which in organizations can have a great impact on reducing the burnout of employees in Iranian public organizations.

**Keywords:** Burnout, Iranian public organizations, Leadership behavior of managers, Meta-analysis.

**Citation:** Ghanbari Ghaleroudkhani, Feze; Farhadi Nejad, Mohsen; Moghaddam, Alireza & Najafi, Mahmoud (2022). The Relationship between Leadership behaviors of Managers and Employees Burnout in Iranian Public Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Public Administration*, 14(3), 371-387. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.3, pp. 371-387

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.343381.3159>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: May 20, 2022

Received in revised form: June 26, 2022

Accepted: August 19, 2022

Published online: October 20, 2022





## فرا تحلیل ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران

### فضه قنبری قلعه‌رودخانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: fghanbari1121@semnan.ac.ir

### محسن فرهادی نژاد\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: farhadi@semnan.ac.ir

### علیرضا مقدم

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: moghaddam@semnan.ac.ir

### محمود نجفی

دانشیار، گروه روان‌شناسی بالینی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: m\_najafi@semnan.ac.ir

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ترکیب کمی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه ارتباط رفتارهای رهبری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است تا ضمن محاسبه اندازه اثر کلی، رفتارهایی مشخص شوند که بیشترین تأثیر را در میزان فرسودگی شغلی کارکنان دارند.

**روش:** پژوهش با استفاده روش فراتحلیل و نرم‌افزار CMA2 اجرا شده است. در این راستا، کلیه مقاله‌های چاپ‌شده در نشریه‌های علمی - پژوهشی فارسی زبان که در یکی از سازمان‌های دولتی ایران انجام شده بود، از طریق پایگاه‌های علمی معتبر و با استفاده از کلیدواژه‌هایی چون رفتار رهبری مدیران، سبک رهبری، فرسودگی شغلی بررسی شدند. پس از انجام بررسی و در نظر گرفتن معیارهای ورودی و خروجی، ۱۲ مطالعه وارد فرایند فراتحلیل شد.

**یافته‌ها:** نتایج فراتحلیل نشان داد که اندازه اثر ترکیبی مطالعات در مدل اثر ثابت  $-0/339$  و در مدل اثر تصادفی  $-0/371$  است؛ به این معنا که بین رفتارهای رهبری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، ارتباط متوسطی وجود دارد. همچنین، به طور جداگانه، اندازه اثر هر یک از رفتار مدیران بررسی و مشاهده شد که رهبری اخلاقی با اندازه اثر کلی  $-0/57$ ، رهبری رابطه‌محور با اندازه اثر کلی  $-0/43$  و رهبری تحول‌گرا با اندازه اثر کلی  $-0/42$  بیشترین اندازه اثر را دارند و ارتباط از حد متوسط بالاتر است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج به‌دست‌آمده از این موضوع حکایت دارد که رفتار رهبری مدیران، عامل مهمی است که می‌توان برای کاهش فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران به آن توجه و روی آن سرمایه‌گذاری کرد.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار رهبری مدیر، سازمان دولتی ایران، فراتحلیل، فرسودگی شغلی.

**استناد:** قنبری قلعه‌رودخانی، فضه؛ فرهادی نژاد، محسن؛ مقدم، علیرضا و نجفی، محمود (۱۴۰۱). فراتحلیل ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت دولتی، ۱۴(۳)، ۳۷۱-۳۸۷.

## مقدمه

کار در زندگی هر فرد، بخش مهمی از حیات وی محسوب می‌شود که صرف نظر از بُعد اقتصادی، می‌تواند تعداد زیادی از نیازهای اساسی افراد، مانند نیازهای روانی و جسمی را برآورده سازد. با این حال، ممکن است کار، منبع عمده فشار روانی نیز باشد. یکی از مفاهیمی که اخیراً در کانون توجه بسیاری از روان‌شناسان صنعتی و سازمانی قرار گرفته، فرسودگی شغلی است (شکیبایسوره و حسنی، ۱۴۰۰). فرسودگی شغلی حالتی از استرس جسمی و روانی است که در پاسخ به خواسته‌های عاطفی و حرفه‌ای افراد ایجاد می‌شود (ارزیان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

فرسودگی شغلی اختلال روانی نیست؛ اما به آهستگی در طول زمان گسترش می‌یابد و ممکن است به ناتوانی روانی تبدیل گردد. فرسودگی شغلی برای افراد تجربه‌ای دردآور و برای سازمان‌ها پدیده‌ای هزینه‌بر است. هزینه‌های فرسودگی شغلی کارکنان برای سازمان‌ها، اغلب از هزینه‌های جدایی کارمند، اتلاف وقت، هزینه برای آموزش نیروی جدید، کاهش بهره‌وری و افزایش ترک خدمت کارکنان نشئت می‌گیرد (مازلاچ، شافلی و لیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

به‌طور کلی، فرسودگی شغلی به عنوان یکی از چندین عاملی است که تأثیر شایان توجهی بر سلامت جسمی و روانی افراد دارد. این عامل می‌تواند به پیامدهای منفی در سطح سازمانی مانند کاهش کیفیت زندگی کارکنان و عملکرد شغلی و افزایش غیبت و قصد ترک خدمت منجر شود. کارکنانی که فرسودگی شغلی بالایی دارند، احتمالاً قصد ترک شغلی در آن‌ها بالا است و این امر با هزینه‌هایی که برای استخدام و آموزش کارکنان جدید ارتباط متقابل دارد (ورانتیپو و چوانوانیچ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین، از مهم‌ترین پیامدهای فرسودگی شغلی کارکنان به خصوص در سازمان‌های دولتی ایران، می‌توان به خستگی مزمن، کاهش عملکرد مناسب و درست، کاهش کیفیت و کمیت کار، غیبت، کاهش روحیه، تعهد، انگیزش و رضایت کارکنان و تحلیل‌رفتگی اشاره کرد.

هر مدیری در روند مدیریتی خویش از سبک یا سبک‌های معین و خاصی بهره می‌گیرد که این سبک در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی است که در جریان کار و فعالیت‌های سازمانی نمود پیدا می‌کند و بر مبنای این ویژگی‌ها، دیگران به ویژه کارکنان سازمان از وی شناخت پیدا می‌کنند و واکنش نشان می‌دهند (کاوسی، نصر اصفهانی و رشیدی، ۱۳۹۹). رفتار مدیران می‌تواند در تبدیل جریان‌های منفی به سوی سازندگی و بهینه‌سازی امور سازمانی، نقشی کاملاً کارساز ایفا کند (سرلک و نوریانی، ۱۳۹۹). سازمان‌هایی که مایل به ترویج رفتار و واکنش‌های مثبت در کارکنان خود و کمک به آن‌ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی هستند، نه تنها باید بر روی رفتارها و واکنش‌هایی که کارکنان از خود بروز می‌دهند تمرکز داشته باشند، بلکه باید بر مهارت‌های مدیران به ویژه مدیرانی که به‌طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند نیز نظارت داشته باشند و سرمایه‌گذاری‌های لازم نیز در این مورد صورت پذیرد (پور، مرتضوی، لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۹۵).

1. Ersayan et al.

2. Maslach, Schaufeli & Leiter

3. Woranetipo & Chavanovanich

پژوهش‌های مختلفی در حوزه ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، توسط محققان مختلف انجام شده است، به طوری که جامعه علمی با اطلاعات پراکنده و متفاوتی درباره میزان این ارتباط مواجه شده است. بعضی از پژوهش‌ها، رفتار رهبری مدیر را عاملی مؤثر در کاهش فرسودگی شغلی کارکنانی می‌دانند که در سازمان‌های دولتی کار می‌کنند و بعضی آن را کم‌اهمیت و حتی بدون تأثیر ارزیابی می‌کنند. برای مثال نصیری ولیک بنی، قنبری، زندی و سیف پناهی (۱۳۹۳) در پژوهش خود، نقش رفتار اخلاقی مدیر را حدود ۶۷ درصد در میزان فرسودگی شغلی کارکنان تعیین‌کننده می‌دانند؛ در حالی که، قلاوندی (۱۳۹۷)، میزان این ارتباط را ۴۶ درصد ارزیابی می‌کند. از طرفی، محققانی چون معتقد و قشقائی‌زاده (۱۳۹۸)، نقش رفتار اخلاق‌مدار را در فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران کاملاً بدون تأثیر می‌دانند. بنابراین، پژوهش فراتحلیل با ترکیب نتایج کمی مختلف، به شناخت منسجم‌تر شیوه‌های رفتاری مدیران که در میزان فرسودگی شغلی کارکنان دخیل هستند، کمک می‌کند. همچنین، نتایج حاصل از این پژوهش به مدیران سازمان‌های دولتی کمک خواهد کرد تا به جای تمرکز بر طیف وسیعی از سبک‌های رفتاری، بر سبک‌ها و شیوه‌هایی تمرکز کنند که اهمیت بیشتری دارد. از سویی، پژوهش‌هایی که به‌طور خاص، ماحصل پژوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه ارتباط رفتارهای رهبری مدیر و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران را به شیوه‌ای نظام‌مند و علمی فراروی محققان و مسئولان سازمان‌های دولتی قرار دهد و امکان مقایسه اندازه اثر و تشخیص رفتارهایی که بیشترین تأثیر را در میزان فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران دارد، انجام نشده است. بر این اساس، به نظر می‌رسد که شکافی در زمینه جمع‌بندی نتایج این پژوهش‌ها وجود دارد و جای خالی مطالعاتی احساس می‌شود که بتواند نتایج این پژوهش‌ها را تجمیع نماید. از این رو، در این پژوهش تلاش شد تا ابتدا ارتباط بین انواع رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی بررسی شود، سپس با بهره‌گیری از اصول و قواعد روش فراتحلیل، اندازه اثر کلی محاسبه و پس از آن رفتارهایی که بیشترین تأثیر را در میزان فرسودگی شغلی کارکنان دارند، مشخص گردند. با توجه به مطالب ذکر شده، سؤال‌های پژوهش به صورت ذیل مطرح شدند: ۱. اندازه اثر کلی ارتباط بین رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، چه مقدار است؟ ۲. بیشترین تأثیر مربوط به کدام رفتار رهبری مدیر است و اندازه اثر آن چه مقدار است؟

## پیشینه پژوهش

### رفتار رهبری مدیران

در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار مدیرانشان مورد مطالعه قرار داد (سرلک و نوریائی، ۱۳۹۹). هر مدیری در روند مدیریتی خویش از سبک یا سبک‌های خاصی بهره می‌گیرد که این سبک در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی است که در جریان کار و فعالیت‌های سازمانی نمود پیدا می‌کند و بر مبنای این ویژگی‌ها، دیگران به ویژه کارکنان سازمان از وی شناخت پیدا می‌کنند و واکنش نشان می‌دهند (کاوسی و همکاران، ۱۳۹۹).

مدیران، جهت هدایت کارکنان و با توجه به اهداف خود از سبک‌های متفاوتی چون رهبری تحول‌گرا، رهبری تعاملی، رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگزار و ... استفاده می‌کنند. رهبران تحول‌گرا به عنوان رهبران کاریزماتیک هستند که این توانایی را دارند تا اعتماد زیردستان خود را جلب نمایند (سیانگچوکیو، کلینگر و کمپیون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) و با تغییر روحیه و توجه به ارزش‌ها، آن‌ها را به عملکرد بهتر تشویق نمایند (سوروکو، مسلکی و سسن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). در رهبری تعاملی، تمرکز بر تشریح نقش‌ها و هدایت زیردستان جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بر مبنای پاداش است (همت‌پناه، فارسی و رجایی، ۱۴۰۰). رهبری مشارکتی رابطه محور بوده و توجه عمیق به پیروان در دستور کار آن قرار دارد (ونت، یوویم و ون‌امریک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). رهبری اخلاق‌مدار، مشتمل بر شیوه‌های مدیریتی است که در آن‌ها شأن دیگران به عنوان انسان مورد احترام است و مقتضای این نوع رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی است (قلانودی، ۱۳۹۷). رهبری خدمتگزار نیز یک رویکرد رهبری جامع هست که پیروان را در ابعاد مختلف اخلاقی، عاطفی و معنوی مورد حمایت قرار می‌دهد (تانتری و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). این رهبران بر توسعه شخصی پیروان تمرکز می‌کنند، به طوری که آن‌ها تشویق به توسعه باورهای خود می‌شوند (اوا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

### فرسودگی شغلی

مفهوم فرسودگی شغلی برای اولین بار توسط فرودبرگر (۱۹۷۴) ارائه شد. هنگام بروز این پدیده در افراد، به دلیل از دست دادن انرژی، اشتیاق به کار به تدریج از بین می‌رود و سپس پدیده بی تفاوتی نسبت به افراد و نگرش منفی نسبت به کار پدید می‌آید (دای، آلتینی، جوانگ و چن<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). مطالعات در مورد فرسودگی شغلی عمدتاً بر علت و عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی، راه‌حل‌ها، اقدام‌ها یا رویکردهای پیشگیری از آن متمرکز است (گونگ، لی و نیو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

فرسودگی شغلی عبارت است از یک فرایند روان‌شناختی که تحت شرایط استرس شغلی شدید پدید می‌آید (شکیب‌سوره و حسنی، ۱۴۰۰) و در پاسخ به خواسته‌های عاطفی و حرفه‌ای افراد ایجاد می‌شود و شامل سه مؤلفه اصلی مرتبط با یکدیگر است (ارزیان و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به کار مازلاچ و همکارانش (۲۰۰۱)، فرسودگی شغلی شامل سه بعد است که عبارت‌اند از: خستگی عاطفی<sup>۸</sup>، مسخ شخصیت<sup>۹</sup> و ناکارآمدی<sup>۱۰</sup>. بعد اول، فرسودگی شغلی شامل احساس فرسودگی جسمی یا ذهنی، خستگی و از دست دادن انرژی است و زمانی بروز می‌کند که افراد احساس ناامیدی یا افسردگی داشته باشند که می‌تواند در هر دو جنبه روحی و جسمی رخ دهد. بعد دوم یا همان مسخ شخصیت یک احساس یا نگرش منفی یا کناره‌گیری نسبت به دیگران و مسئولیت‌پذیری خود را توصیف می‌کند و در نهایت، ناکارآمدی به پاسخ

1. Siangchokyoo, Klinger & Campion
2. Surucu, Maşlakcı & Şeşen
3. Wendt, Euwema & van Emmerik
4. Tantri et al.
5. Eva et al.
6. Dai, Altinay, Zhuang & Chen
7. Gong, Li & Niu
8. Emotional exhaustion
9. cynicism
10. inefficacy

منفی به خود یا موفقیت شخصی اشاره دارد که در قالب افسردگی، اعتماد به نفس پایین، بهره وری ضعیف و ناتوانی در حل مسئله خود را نشان می‌دهد (ورانتیو و چاوانویچ، ۲۰۲۱).

### پیشینه تجربی

پژوهش‌های مختلفی در خصوص ارتباط رفتار و سبک‌های رهبری و فرسودگی شغلی انجام شده است. هیلدنبرند و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر کاهش فرسودگی شغلی کارکنان مؤثر است. لاسچینگر و فیدا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، تأثیر منفی و معنادار رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی کارکنان را مورد تأیید قرار دادند و زوپیاتیس و کنستانتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تعامل‌گرا با فرسودگی شغلی کارکنان رابطه منفی دارد. در پژوهش‌هایی که در ایران و به خصوص در سازمان‌های دولتی انجام شده است، همت‌پناه و همکارانش (۱۴۰۰)، به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌گرا و تبادلی فرسودگی شغلی کارکنان را کاهش می‌دهند. کریمی و همکارانش (۱۳۹۸)، نشان دادند اگرچه رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر دارد اما میزان این تأثیر اندک است. معتقد و قشقائی زاده (۱۳۹۸)، بیان کردند که رهبری اخلاقی هیچ تأثیری بر فرسودگی شغلی کارکنان ندارد. نصیری ولیک بنی و همکارانش (۱۳۹۳) نیز نشان دادند رهبری اخلاقی به میزان قابل توجهی منجر به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان خواهد شد. با مرور پژوهش‌های صورت گرفته، مشاهده شد که در زمینه ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، نتایج متفاوتی و در بعضی موارد متناقضی وجود دارد. بنابراین لزوم انجام پژوهش فراتحلیل احساس شد. در جدول ۱، پژوهش‌هایی که در این پژوهش از آن‌ها استفاده شده، به همراه اطلاعات مختصری از آن‌ها ارائه شده است.

#### جدول ۱. مرور مطالعات پیشین درباره ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی

محقق / سال	هدف مطالعه	روش نمونه‌گیری، تعداد نمونه	مقادیر همبستگی
الماسیان و رحیمی‌کیا، ۱۳۹۱	بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان	نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۸۳ نفر از کارکنان و ۴۵ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی لرستان	ضریب همبستگی پیرسون (R) سبک رهبری رابطه‌محور و فرسودگی شغلی: -۰/۵۶۳
باقرسلیمی، رضائی‌دیزگاه و عابد، ۱۳۹۱	تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان گیلان)	نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۳۷ نفر از کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان	ضریب رگرسیون سبک رهبری تحول‌گرا و فرسودگی شغلی: -۰/۴۰ سبک رهبری تعامل‌گرا و فرسودگی شغلی: -۰/۲۰

- Hildenbrand et al.
- Laschinger & Fida
- Zopiatis & Constanti

ادامه جدول ۱

محقق / سال	هدف مطالعه	روش نمونه‌گیری، تعداد نمونه	مقادیر هم‌بستگی
نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۳	تحلیل روابط رهبری اخلاقی، معنویت در کار و فرسودگی شغلی	نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۴۸ نفر از پرستاران بیمارستان‌های دولتی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهر سنجند	آزمون هم‌بستگی (معادلات ساختاری) میزان هم‌بستگی رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی: ۰/۶۷-
صافی، محمدی عموزاده، ایمان و عرشی، ۱۳۹۴	بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان در مرکز بهداشت شمال تهران	نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۶ نفر از مدیران و ۱۹۱ نفر از کارکنان مراکز بهداشتی درمانی تحت پوشش مرکز بهداشت شمال تهران	ضریب هم‌بستگی پیرسون (R) سبک رهبری رابطه محور و فرسودگی شغلی: ۰/۲۷۳-
خاکدل جلودار و همکاران، ۱۳۹۵	آیا فرسودگی شغلی با اعمال رهبری معنوی در بیمارستان‌ها کاهش می‌یابد؟	نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی ساده، ۲۹۴ نفر از کارکنان بیمارستان‌های شهر اردبیل	ضریب هم‌بستگی اسپیرمن سبک رهبری معنوی و فرسودگی شغلی: ۰/۲-
عسگری مبارکه و کریمی، ۱۳۹۵	رابطه رهبری معنوی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با فرسودگی شغلی پرستاران	نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، ۳۵۱ نفر از پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهر اصفهان	ضریب هم‌بستگی پیرسون (R) سبک رهبری معنوی و فرسودگی شغلی: ۰/۱۹۱-
بردبار، صفری شاد، رحیمی و عباسی رستمی، ۱۳۹۷	بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و فرسودگی شغلی کارکنان	روش نمونه‌گیری ذکر نشده است، ۸۷ نفر از کارکنان اداره کل امور اقتصادی و دارایی استان کرمانشاه	آزمون هم‌بستگی (معادلات ساختاری) میزان هم‌بستگی رهبری تحول‌گرا و فرسودگی شغلی: ۰/۴۵۰-
زارع، آزادی و سپهری، ۱۳۹۷	رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل: تبیین نقش واسطه‌ای قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی	نمونه‌گیری در دسترس، ۸۸ نفر از کارکنان ستادی یکی از نهادهای انتظامی استان فارس	آزمون هم‌بستگی (معادلات ساختاری) میزان هم‌بستگی رهبری اصیل و فرسودگی شغلی: ۰/۱۵۳-
قلاوندی، ۱۳۹۷	رابطه بین رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی با رضایت از زندگی	نمونه‌گیری تصادفی، ۱۵۹ نفر از دبیران زن دبیرستان‌های ناحیه یک شهرستان ارومیه	آزمون هم‌بستگی (معادلات ساختاری) میزان هم‌بستگی رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی: ۰/۴۶-
کریمی و همکاران، ۱۳۹۸	اثر رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی با میانجیگری حیطه‌های زندگی کاری و خودکارآمدی مقابله شغلی	نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۲۵ نفر از کارکنان یک شرکت دولتی تابعه وزارت نیرو در استان خوزستان	آزمون هم‌بستگی (معادلات ساختاری) میزان هم‌بستگی رهبری اصیل و فرسودگی شغلی: ۰/۱۷-
معتقد و قشقائی زاده، ۱۳۹۸	نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی در رابطه با رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی معلمان	نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۵۰ نفر از معلمان بخش زیدون	رهبری اخلاقی بر فرسودگی شغلی تأثیر ندارد. آزمون هم‌بستگی (معادلات ساختاری) میزان هم‌بستگی رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی: ۰/۰۳-
همت پناه و همکاران، ۱۴۰۰	رابطه سبک‌های رهبری با تنش شغلی، رفتارهای انحرافی سازمانی و فرسودگی شغلی در مرکز بهداشت، امداد و درمان شهید احمد هجرتی	سرشماری، ۱۶۵ نفر کارکنان یک مرکز بهداشت، امداد و درمان نظامی	ضریب هم‌بستگی پیرسون رهبری تحولی و فرسودگی شغلی: ۰/۴۲۳- رهبری تبدالی و فرسودگی شغلی: ۰/۳۶۱-



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش فراتحلیل انجام شده است. روش فراتحلیل یکی از روش‌های جدید انجام پژوهش است که به دنبال ترکیب آماری نتایج پژوهش‌های پیشین درباره یک موضوع است. این پژوهش، به دلیل به کارگیری روش فراتحلیل، در زمره پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد و از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. به منظور انجام پژوهش، کلیه پژوهش‌های انجام شده به زبان فارسی و در سازمان‌های دولتی ایران، طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ با موضوع رفتار رهبری مدیر و فرسودگی شغلی، از طریق بانک‌های اطلاعاتی جست‌وجو شدند. این جست‌وجو از طریق بانک‌های الکترونیکی صورت گرفت که عبارت بودند از: پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران (ایرانداک)، بانک اطلاعات نشری‌های کشور (مگ‌ایران) و گوگل اسکالر صورت گرفت. کلیدواژه‌های مورد بررسی عبارت بودند از فرسودگی شغلی، سبک رهبری، رفتار رهبری مدیر، سازمان دولتی.

از آن جهت که معیارهایی برای انتخاب و رد مطالعات وجود داشت از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. معیار انتخاب پژوهش‌ها برای ورود به فراتحلیل عبارت‌اند از: پژوهش‌های کمی که دارای آماره مناسب باشند، پژوهش با استفاده از روش معتبر و در بازه زمانی مدنظر این پژوهش انجام شده باشد و در مجلات معتبر به چاپ رسیده باشد، فرسودگی شغلی به عنوان متغیر وابسته و رفتار یا یکی از سبک‌های رهبری به عنوان متغیر مستقل باشد، پژوهش در یکی از سازمان‌های دولتی ایران صورت پذیرفته و متن کامل آن در دسترس باشد.

از آنجا که یکی از معیارهای انتخاب محدوده زمانی انجام پژوهش‌های مروری آن است که محقق بتواند تا حد زیادی اطمینان حاصل نماید که می‌تواند در محدوده زمانی مشخص، به متن پژوهش‌های انجام شده دسترسی پیدا کند و از آنجا که آرشیبو بعضی از نشریات علمی پژوهشی در بانک‌های اطلاعاتی برای قبل از سال ۱۳۹۰ کامل نبود، بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ مدنظر قرار گرفت. پس از جست‌وجو در بانک‌های اطلاعاتی تعداد ۳۷ مطالعه یافت شد. با توجه به معیارهای ورود و خروج، بسیاری از مطالعات فاقد معیارهای مدنظر مطالعه بودند و از مطالعه کنار گذاشته شدند و تعداد ۱۲ مطالعه وارد فراتحلیل شدند. در بررسی اولیه نیز مشاهده شد، از بین مطالعات وارد شده در فراتحلیل جهت محاسبه اندازه اثر، دو مطالعه دارای P Value کمتر از ۰/۰۵ و Z Value کمتر از ۱/۹۶ هستند. بنابراین، این دو مطالعه از ادامه فرآیند حذف شدند و بقیه مطالعات مورد بررسی قرار گرفت.

برای تحلیل اطلاعات به دست آمده از پژوهش‌ها، پس از استخراج داده‌های لازم مانند ضریب هم‌بستگی و حجم نمونه، نرم‌افزار جامع CMA-2 به کار رفت و داده‌های به دست آمده از مطالعات پیشین، به کمک نرم‌افزار به اندازه اثر تبدیل شدند. فراتحلیلگران از شاخص‌های مختلفی برای تعیین اندازه اثر استفاده می‌کنند که رایج‌ترین شاخص‌ها،  $d$  و  $r$  می‌باشند که اغلب  $d$  را برای تفاوت‌های گروهی و  $r$  را برای مطالعات هم‌بستگی به کار می‌برند و این شاخص‌ها قابل تبدیل به یکدیگرند. در این پژوهش، نرم‌افزار بر اساس فرمول زیر عمل کرده است که در این فرمول  $d$  اندازه اثر و  $r$  ضریب هم‌بستگی بین دو متغیر است.

$$d = \frac{2r}{\sqrt{1-r^2}}$$

برای تعبیر اندازه اثر از معیار کوهن استفاده شد که در آن اندازه اثر پایین تر از ۰/۳ (کم)، بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط) و بالاتر از ۰/۵ (زیاد) است (رضایی منش و عباس پور، ۱۳۹۴). همچنین برای سنجش سوگیری انتشار از روش نمودار کیفی، برای تعیین تعداد پژوهش‌های گم‌شده از روش‌های دوال و تئیدی و N ایمن از خطا و برای وجود متغیرهای تعدیل کننده و بررسی ناهمگونی مطالعات از آزمون کوکرام استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

با بررسی مطالعات پیشین در زمینه ارتباط بین رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، پنج رفتار یا سبک رهبری مؤثر شناسایی شد که توسط محققان مختلف به ارتباط آن‌ها با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران پرداخته شده بود و سبک رهبری اخلاقی و تحول‌گرا، دارای بیشترین فراوانی در مطالعات پیشین بودند.

در فراتحلیل، اصل اساسی عبارت است از: اندازه‌های اثر برای مطالعات مجزا و برگرداندن آن‌ها به یک مقیاس مشترک عمومی و آنگاه ترکیب آن‌ها برای دستیابی به یک تأثیر متوسط میانگین. اندازه اثر نشان‌دهنده میزان یا درجه حضور پدیده در جامعه می‌باشد و هرچه اندازه اثر بزرگ‌تر باشد درجه حضور پدیده بیشتر است. برای تفسیر این شاخص، طبق پیشنهاد کوهن می‌توان اندازه ۰/۲، ۰/۵ و ۰/۸ را به ترتیب عنوان اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ تفسیر کرد. به‌منظور ترکیب اندازه‌های اثر در فراتحلیل می‌توان یکی از دو مدل اثرات ثابت و اثرات تصادفی را به کار برد. در مدل اثرات ثابت، فرض بر این است که یک اندازه اثر واقعی برای همه مطالعات وجود دارد و در مدل اثرهای تصادفی فرض بر این است که اثرهای واقعی آزمایش ممکن است در تک‌تک پژوهش‌ها متفاوت از دیگری باشد. از این مدل زمانی استفاده می‌شود که نتیجه آزمون ناهمگونی معنادار داشته باشد. با توجه به جدول ۲، در فراتحلیل انجام شده میزان اندازه اثر ثابت ۰/۳۳۹- و میزان اندازه اثر تصادفی ۰/۳۷۱- با فاصله اطمینان ۹۵ درصد است و با توجه به اینکه مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ بود، مقدار اندازه اثر معنادار است. برای بررسی ناهمگونی مطالعات از شاخص کیو استفاده شد. شاخص کیو مقدار ۸۵/۷۳۵ محاسبه شد که معنادار است؛ بنابراین فرض صفر تأیید شده و نتیجه می‌گیریم که مطالعات مورد بررسی نامتجانس و ناهمگون هستند. معیار مجذور I نیز محاسبه شد و برابر ۸۷/۱۷۰ است که این مقدار نیز بیانگر ناهمگونی مطالعات است.

همچنین، در یک بررسی جداگانه و بررسی اندازه اثر برای هر رفتار یا سبک رهبری مدیران مشاهده شد، از بین رفتار یا سبک‌های رهبری مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، سبک رهبری اخلاقی با اندازه اثر کلی ۰/۵۷-، رابطه محور با اندازه اثر کلی ۰/۴۳- و تحول‌گرا با اندازه اثر کلی ۰/۴۲- دارای بیشترین اندازه اثر هستند.

جدول ۲. اندازه اثر رفتار یا سبک رهبری مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران

مقدار P	مقدار Z	حد بالا	حد پایین	اندازه اثر	محقق (سال)	رفتار یا سبک رهبری
۰/۰۰۰	-۹/۵۵	-۰/۴۶۷	-۰/۶۴۶	-۰/۵۶۳	الماسیان و رحیمی کیا، ۱۳۹۱	رفتار یا سبک رهبری رابطه‌محور
۰/۰۰۰	-۴/۰۰۱	-۰/۱۴۲	-۰/۳۹۵	-۰/۲۷۳	صافی و همکاران، ۱۳۹۴	
۰/۰۰۰	-۹/۷۶	-۰/۵۷۰	-۰/۷۵۰	-۰/۶۷	نصیری ولیک بنی، ۱۳۹۳	سبک رهبری اخلاقی
۰/۰۰۰	-۶/۲۱	-۰/۳۲۸	-۰/۵۷۵	-۰/۴۶	قلاوندی، ۱۳۹۷	
۰/۰۰۰	-۴/۹۰	-۰/۲۴۹	-۰/۵۳۲	-۰/۴۰	باقرسلیمی و همکاران، ۱۳۹۱	سبک رهبری تحول‌گرا
۰/۰۰۰	۴/۴۴	-۰/۲۶۴	-۰/۶۰۳	-۰/۴۵۰	بردبار و همکاران، ۱۳۹۷	
۰/۰۰۰	-۵/۷۴	-۰/۲۸۹	-۰/۵۴۱	-۰/۴۲۳	همت‌پناه و همکاران، ۱۴۰۰	
۰/۰۱۹	-۲/۴۴	-۰/۰۳۳	-۰/۳۵۶	-۰/۲۰	باقرسلیمی و همکاران، ۱۳۹۱	سبک رهبری تعامل‌گرا (تبادلی)
۰/۰۰۰	-۴/۸۱	-۰/۲۲۰	-۰/۴۸۷	-۰/۳۶۱	همت‌پناه و همکاران، ۱۴۰۰	
۰/۰۰۲	-۳/۰۸	-۰/۰۶۲	-۰/۲۷۴	-۰/۱۷	کریمی و همکاران، ۱۳۹۸	رهبری اصیل
۰/۰۰۰	-۳/۶۰	-۰/۰۸۸	-۰/۲۹۰	-۰/۱۹۱	عسگری مبارکه و کریمی، ۱۳۹۵	رهبری معنوی
۰/۰۰۱	-۳/۴۵	-۰/۰۸۸	-۰/۳۰۷	-۰/۲	خاکدل جلودار و همکاران، ۱۳۹۵	
۰/۰۰۰	-۱۷/۱۸	-۰/۳۰۳	-۰/۳۷۴	-۰/۳۳۹	مدل اثرهای ثابت	
۰/۰۰۰	-۶/۶۸	-۰/۲۶۹	-۰/۴۶۵	-۰/۳۷۱	مدل اثرهای تصادفی	

جدول ۳. اندازه اثر کلی هر رفتار یا سبک رهبری مؤثر بر فرسودگی شغلی

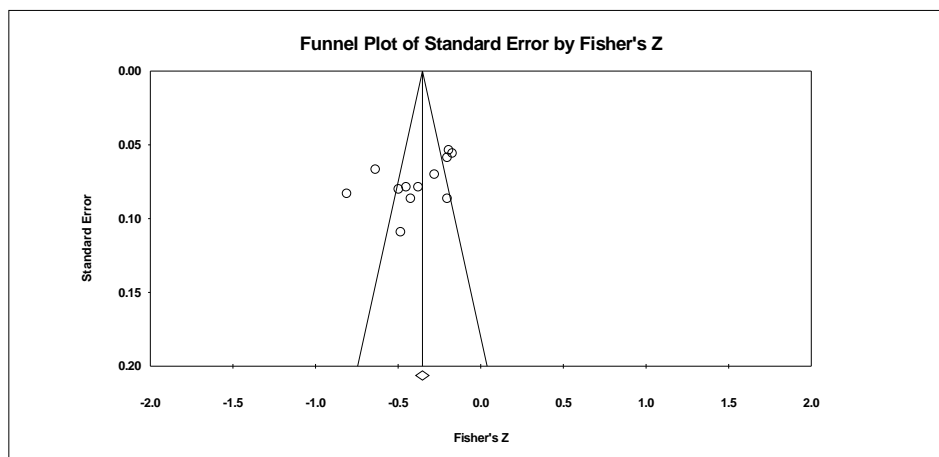
مقدار P	مقدار Z	حد بالا	حد پایین	اندازه اثر	رفتار یا سبک رهبری
۰/۰۱	-۲/۵۷	-۰/۱۰۹	-۰/۶۶۹	-۰/۴۳	رفتار یا سبک رهبری رابطه‌محور
۰/۰۰۰	-۴/۱۶	-۰/۳۳۳	-۰/۷۴۴	-۰/۵۷	رفتار یا سبک رهبری اخلاقی
۰/۰۰۰	-۸/۷۵	-۰/۳۳۵	-۰/۵۰۰	-۰/۴۲	رفتار یا سبک رهبری تحول‌گرا
۰/۰۰۱	-۳/۳۵	-۰/۱۲۲	-۰/۴۳۵	-۰/۲۸	رفتار یا سبک رهبری تبادلی
۰/۰۰۲	-۳/۰۸	-۰/۰۶۲	-۰/۲۷۴	-۰/۱۷	رفتار یا سبک رهبری اصیل
۰/۰۰۰	۴/۹۹	-۰/۱۲۰	-۰/۲۶۸	-۰/۱۹	رفتار یا سبک رهبری معنوی

جدول ۴، توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر ارتباط بین رفتار یا سبک های رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران را نشان می‌دهد. برای تفسیر اندازه اثر از معیار کوهن استفاده شده است. نتایج، در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. توزیع فراوانی طبقات

درصد فراوانی	فراوانی	دامنه تغییر شدت تأثیر
۰/۵۰	۶	پایین‌تر از ۰/۳ (کم)
۰/۴۲	۵	بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط)
۰/۰۸	۱	بالتر از ۰/۵ (زیاد)

یکی از موضوعات مورد توجه در هر فراتحلیل، ارزیابی سوگیری انتشار است. منظور از سوگیری انتشار این است که یک فراتحلیل شامل تمام مطالعات انجام شده در مورد موضوع مورد بررسی نیست؛ ممکن است بعضی از مطالعات به دلایل مختلف منتشر نشده باشد یا حداقل در مجلات نمایه سازی نشده منتشر شده باشد. در این فراتحلیل برای بررسی تورش انتشار از نمودار کیفی استفاده شده است. در نمودار کیفی محور افقی نشانگر مقادیر اندازه های اثر پژوهش های اولیه و محور عمودی خطای معیار آن ها می باشد. با توجه به نمودار، مطالعاتی که خطای استاندارد پایین دارند و در بالای کیف جمع می گردند، دارای تورش انتشار نیستند و هر چه مطالعات به سمت پایین کشیده شوند، خطای استاندارد آن ها بالا می رود و دارای تورش انتشار می باشند که نیاز به بررسی دارند. همان طور که در شکل ۱، مشاهده می گردد در نمودار کیفی، اکثر مطالعات تقریباً در بالای نمودار تجمع یافته اند که نشان دهنده پایین بودن میزان خطای استاندارد بوده، ضمن آنکه متقارن بودن شکل نمودار نشان می دهد که مطالعات دارای تورش انتشار نیستند.



شکل ۱. نمودار کیفی تورش انتشار

همچنین روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی جهت ارزیابی و تعدیل سوءگیری انتشار به کار می رود. با توجه به جدول ۵، این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نیاز به پژوهش دیگری ندارد و ارزش مشاهده شده با ارزش تعدیل شده در مدل اثر ثابت (-۰/۳۳۹۲۹) و ارزش مشاهده شده با ارزش تعدیل شده در مدل اثر تصادفی (-۰/۳۷۱۲۲)، برابر است.

جدول ۵. نتایج آزمون اصلاح و برازش دوال و توئیدی

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت			مطالعات مورد نیاز: +
	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه ای	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه ای	
۸۵/۷۳۵۰۷	-۰/۲۶۸۸۳	-۰/۴۶۵۳۱	-۰/۳۷۱۲۲	-۰/۳۰۳۱۶	-۰/۳۷۴۴۴	-۰/۳۳۹۲۹	ارزش مشاهده شده
۸۵/۷۳۵۰۷	-۰/۲۶۸۸۳	-۰/۴۶۵۳۱	-۰/۳۷۱۲۲	-۰/۳۰۳۱۶	-۰/۳۷۴۴۴	-۰/۳۳۹۲۹	ارزش تعدیل شده

همچنین، آزمون N ایمن از خطای روزنتال تعداد پژوهش‌های گم‌شده را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معناداری آماری اثر کلی به‌دست آید. با توجه به جدول ۶ نیز، باید تعداد ۹۸۷ مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شود تا مقدار P دو دامنه از ۰/۰۵ تجاوز نکند. این بدین معنی است که باید ۹۸۷ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ ندهد و این نتیجه دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک

نتایج آزمون N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک	
۱۷/۸۷	مقدار Z برای مطالعات مشاهده‌شده
۰/۰۰۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده‌شده
۰/۰۵	آلفا
۲	باقی مانده (دنباله)
۱/۹۶	Z برای آلفا
۱۲	تعداد مطالعات مشاهده‌شده
۹۸۷	تعداد مطالعات گم‌شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند

همچنین آزمون کوکران در قالب طرح یک فرضیه، به بررسی همگونی یا ناهمگونی اندازه اثرهای به‌دست‌آمده می‌پردازد. در اینجا فرض صفر بیانگر عدم معناداری اندازه اثرهای به‌دست‌آمده و فرضیهٔ مقابل بر وجود تفاوت معنادار میان اندازه اثرهای به‌دست‌آمده است. با توجه به جدول ۷، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری از میزان خطا ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین H<sub>0</sub> رد و H<sub>1</sub> تأیید می‌شود؛ یعنی میان اندازه اثرهای به‌دست‌آمده تفاوت معنادار وجود دارد و این به معنای ناهمگون بودن اندازه اثرهای به‌دست‌آمده است.

جدول ۷. نتایج آزمون کوکران (همگنی داده‌ها)

نتیجه آزمون	سطح معناداری	درجه آزادی (df)	مقدار آزمون (Q)
رد H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۱۱	۸۵/۷۳۵

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرا تحلیل با یکپارچه کردن نتایج حاصل از پژوهش‌های کمی مختلفی که روی نمونه‌های متعددی اجرا شده‌اند، دیدگاه جامع‌تری از اثر متغیرهای گوناگون به‌دست می‌دهد. تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های دیگر در این است که جامعه آماری در این گونه پژوهش‌ها، مطالعات قبلی است و واحد پژوهش آن، هریک از مطالعات اولیه و مستقل گذشته است. از سویی، در این پژوهش به اطلاعاتی دست می‌یابیم که اطلاعات اولیه موجود در پژوهش‌های گذشته آن را نشان نمی‌دهد.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های مختلفی در حوزه ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، توسط محققان مختلف انجام شده است، به طوری که جامعه علمی با اطلاعات پراکنده و در بعضی موارد متناقضی درباره میزان این ارتباط مواجه شده است. بعضی از پژوهش‌ها، شیوه رفتار رهبری مدیر را عاملی مؤثر در کاهش فرسودگی شغلی کارکنانی که در سازمان‌های دولتی مشغول به کار هستند، می‌دانند (نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۳)، بعضی آن را کم اهمیت‌تر (قلانودی، ۱۳۹۷) و بعضی حتی بدون تأثیر (معتقد و قشقائی‌زاده، ۱۳۹۸) ارزیابی می‌کنند. در این پژوهش فرا تحلیل سعی شد تا با یکپارچه کردن میزان اندازه اثر، رابطه بین رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران بررسی گردد و با بهره‌گیری از اصول و قواعد روش فرا تحلیل، اندازه اثر کلی محاسبه و پس از آن رفتارهایی که بیشترین تأثیر را در میزان فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران دارند، مشخص گردند.

نتایج فرا تحلیل نشان داد اندازه اثر ترکیبی مطالعات در مدل اثر ثابت  $0/339-$  و در مدل اثر تصادفی  $0/371-$  است. این نتیجه حاکی از ارتباط متوسط بین رفتارهای رهبری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. این نتیجه می‌تواند بدین معنی باشد که رفتارهای رهبری مدیران از عواملی است که می‌تواند در میزان فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران دخیل باشد. از این رو، اگرچه ارتباط بین رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران در تحقیقات مختلف متفاوت و در بعضی موارد متناقض (در طیف بااهمیت و مؤثر تا بدون اهمیت و فاقد تأثیر) است، اما آنچه مهم است و نتیجه‌ای که این پژوهش به آن دست یافته این است که رفتارهای رهبری در میزان فرسودگی شغلی کارکنان بدون تأثیر نیست و حتی ممکن است در حضور متغیرهایی میانجی یا تعدیلگر که در تحقیقات به آن‌ها، اشاره‌ای نشده است، این اثر قوی‌تر نیز گردد. از این رو می‌توان گفت رفتارها و سبک‌های مختلف رهبری از عواملی است که می‌توان جهت کاهش فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران به آن توجه کرد و روی آن سرمایه‌گذاری نمود. اکثر قربانیان فرسودگی شغلی، کارکنان سازمان‌هایی هستند که مدیران آن‌ها رفتارهای عاطفی و حمایتی کمتری از خود نشان می‌دهند (الماسیان و رحیمی‌کیا، ۱۳۹۱) و نتایج پژوهش‌های مختلفی چون هیلدنبرند و همکارانش (۲۰۱۸) لاسچینگر و فیدا (۲۰۱۴)، نیز تأکیدی بر اهمیت تأثیر رفتارهای مدیران بر فرسودگی شغلی کارکنان است. از این رو، به مدیران سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌گردد جهت کاهش فرسودگی شغلی در کارکنان و افزایش سلامت روان آن‌ها، با انتخاب سبک رهبری مناسب در مسیر رسیدن به اهداف خود گام بردارند.

همچنین، در یک بررسی جداگانه و بررسی اندازه اثر هر رفتار یا سبک رهبری مدیران مشاهده شد، از بین رفتار یا سبک‌های رهبری مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، سبک رهبری اخلاقی با اندازه اثر کلی  $0/57-$  دارای بیشترین اندازه اثر است که در پژوهش نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۳) به این اهمیت اشاره شده است. در تفسیر این نتیجه می‌توان گفت، گسترش رویدادهای غیراخلاقی در سطح سازمان، یکی از عواملی است که به تنهایی می‌تواند مشکلات روانی بسیاری را برای کارکنان به وجود آورد. مدیرانی که در محیط کار به اصول و ارزش‌های

اخلاقی پایبند بوده و در برخورد با کارکنان احترام و اعتماد را به آن‌ها نشان داده و همواره قدردان تلاش‌ها و دستاوردهای آن‌ها هستند، به احتمال بسیار زیاد می‌توانند زمینه‌های احساس اهمیت و ارزشمندی را در کارکنان فراهم آورده و در نتیجه در ارتقای روحیه و کاهش فرسودگی کارکنان نقش بارزی ایفا کنند. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی ایران، در برخورد با کارکنان خود همواره صداقت و احترام از خود نشان دهند، اشتباهات کارکنان را با صراحت و به صورت خصوصی با آن‌ها در میان گذارند تا حس اعتماد بیشتری در افراد ایجاد شود و تمام تلاش خود را در ایجاد جو اخلاقی و ارزشی در سازمان بکار گیرند تا کارکنان کمتر گرفتار مشکلاتی چون فرسودگی شغلی گردند. سبک رهبری رابطه‌محور دارای اندازه اثر کلی ۰/۴۳- می‌باشد که الماسیان و رحیمی‌کیا (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود، این ارتباط را تأیید نموده‌اند. در تفسیر این نتیجه می‌توان بیان داشت ایجاد ارتباط عاطفی و صمیمانه با کارکنان و توجه به آن‌ها باعث می‌شود کارکنان کمتر گرفتار فرسودگی شغلی گردند و از این حیث مدیران نقش کلیدی در حل این مشکل دارند و می‌توانند با ارائه راه‌حل‌های مختلف مانع از ورود محرک‌های تنش‌زا بر کارکنان شوند. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی ایران، زمان‌هایی را به شنیدن صحبت‌ها و مشکلات کارکنان اختصاص دهند و با برقراری ارتباط صمیمانه و حمایتی از کارکنان به خصوص در شرایطی که کارکنان با موقعیت‌هایی چالشی و استرس‌زا رو به رو هستند، از تنش‌هایی مانند فرسودگی شغلی که ممکن است برای آن‌ها به وجود آید، جلوگیری نمایند. سبک رهبری تحول‌گرا با اندازه اثر کلی ۰/۴۲- نیز یکی از سبک‌هایی است که نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی خواهد داشت و در پژوهش همت‌پناه و همکاران (۱۴۰۰) و بردبار و همکاران (۱۳۹۷) به این اهمیت اشاره شده است. رهبران تحول‌گرا می‌توانند با فراهم کردن شرایط مساعد همچون تنوع مهارت و آزادی عمل در انجام شغل، در جهت رفع مشکلات شغلی و در نتیجه کاهش تنش کارکنان گام بردارند که در نهایت منجر به کاهش تنش‌های شغلی از جمله فرسودگی در کارکنان می‌گردد. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی ایران در جهت حفظ سلامت روحی کارکنان و کاهش تنش‌هایی چون فرسودگی شغلی در آن‌ها، در القای حس اعتماد به کارکنان، حمایت از نظرات و پیشنهادهای کارکنان و در نظر گرفتن خواسته‌های آن‌ها، توجه به مسائل و مشکلات کارکنان و تلاش در جهت رفع آن‌ها نهایت تلاش خود را بنمایند و از رفتارهایی که فرسودگی شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد، اجتناب کنند.

همچنین، به محققان پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی خود و در حوزه مطالعات کمی، با توجه به اینکه پژوهش‌هایی که تاکنون در رابطه تأثیر رفتارهای رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته است، نتایج متفاوت و در بعضی موارد متناقضی حاصل شده است، این امکان وجود دارد که نقش متغیرهایی به عنوان میانجی یا تعدیلگر نادیده گرفته شده باشد. از این رو، محققان آتی سعی کنند نقش رفتارهای متفاوت رهبری در میزان فرسودگی شغلی را به‌طور مستقیم و در حضور متغیرهای میانجی و تعدیلگر مورد بررسی قرار دهند تا با ارائه نتایج پژوهش‌های خود بتوانند به مدیران سازمان‌ها کمک کنند تا به جای تمرکز بر طیف وسیعی از سبک‌های رفتاری، بر سبک‌ها و شیوه‌هایی تمرکز کنند که دارای اهمیت بیشتری است. همچنین، در جهت شناخت و بررسی بیشتر رفتارهایی

از مدیران که نقش مؤثری در میزان فرسودگی شغلی کارکنان دارند، به سمت مطالعات کیفی حرکت کنند تا با ارائه مدل‌های کاربردی‌تر در سازمان‌های مختلف، سهمی در ارتقای روحیه و کاهش چالش‌های روانی کارکنان و به خصوص فرسودگی شغلی و پیشبرد اهداف سازمان داشته باشند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، عدم دسترسی آسان به منابع و پژوهش‌هایی است که در ارتباط با اهداف پژوهش انجام و منتشر شده است. همچنین، وجود ضعف در روش‌شناسی بعضی پژوهش‌ها، به عنوان یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش است.

## منابع

- الماسیان، آناهیتا و رحیمی کیا، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی لرستان در سال ۱۳۹۰. *فصلنامه علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی لرستان*، ۱۴ (۱)، ۶۹-۷۹.
- باقر سلیمی، سعید؛ رضائی دیزگاه، مراد و عابد، کتابون (۱۳۹۱). تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان گیلان). *پژوهشنامه مالیات*، ۱۶، ۱۴۱-۱۶۲.
- بردبار، غلام‌رضا؛ صفری شاد، فرانک؛ رحیمی، ابراهیم و عباسی رستمی، نجیبه (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خودرهبری و فرسودگی شغلی کارکنان. *دو فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۴ (۲)، ۹۳-۱۲۳.
- پور، سمیرا؛ مرتضوی، سعید؛ لگزبان، محمد و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۵). خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتار مدیران در تقویت رفتار فرانش کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۵ (۳)، ۱۱۳-۱۳۶.
- خاکدل جلودار، زهرا؛ مصدق‌راد، علی‌محمد؛ رحیمی، عباس و جعفری پویان، ابراهیم (۱۳۹۵). آیا فرسودگی شغلی با اعمال رهبری معنوی در بیمارستان‌ها کاهش می‌یابد؟ *مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی*، ۹ (۱)، ۷۴-۸۵.
- رضایی منش، بهروز و عباس‌پور، جعفر (۱۳۹۴). فراتحلیل ارتباط میان کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۴ (۷۸)، ۶۵-۸۸.
- زارع، امین؛ آزادی، محمدحسین و سپهری، سعید (۱۳۹۷). رهبری اصیل و تمایل به ترک شغل: تبیین نقش واسطه‌ای قلدری سازمانی و فرسودگی شغلی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۳ (۲)، ۳۳۳-۳۵۹.
- سرلک، محمدعلی و نوربائی، محمدحسین (۱۳۹۹). طراحی مدل رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM). *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۹ (۱)، ۲۰۹-۲۳۰.
- شکیبا سوره، مریم و حسنی، محمد (۱۴۰۰). بررسی تأثیر ویژگی‌های فردی بر فرسودگی شغلی با آزمون نقش میانجی استرس شغلی و سرمایه اجتماعی در میان پرستاران بیمارستان امام رضا (ع) ارومیه. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۱۰ (۱)، ۹-۲۲.
- صافی، محمدحسین؛ محمدی، فریما؛ عموزاده، ایمان و عرشی، شهنام (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان در مرکز بهداشت شمال تهران. *سلامت اجتماعی مجله*، ۲ (۲)، ۸۸-۹۷.
- عسگری مبارکه، امین و کریمی، فریبا (۱۳۹۵). رابطه رهبری معنوی و حمایت سازمانی ادراک شده با فرسودگی شغلی پرستاران. *نشریه پژوهش پرستاری ایران*، ۱۱ (۵)، ۴۱-۴۷.



قلاوندی، حسن (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی با رضایت از زندگی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۳ (۱)، ۸۲-۹۰.

کاوسی، منصور؛ نصرافهانی، علی و رشیدی، محمدمهدی (۱۳۹۹). تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبکهای مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان). *فصلنامه مدیریت بحران*، ۱۲ (۱)، ۹۰-۱۰۹.

کریمی، رضا؛ بشلیده، کیومرث و هاشمی، اسماعیل (۱۳۹۸). اثر رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی با میانجی گری حیطه های زندگی کاری و خودکارآمدی مقابله شغلی. *مجله روان شناسی*، ۲۳ (۲)، ۱۶۶-۱۸۰.

معتقد، اعظم و قشقائی زاده، نصرالله (۱۳۹۸). نقش واسطه ای سرمایه روان شناختی در رابطه با رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی معلمان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴ (۲)، ۱۱۳-۱۲۰.

نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل و سیف پناهی، حامد (۱۳۹۳). تحلیل روابط رهبری اخلاقی، معنویت در کار و فرسودگی شغلی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۹ (۱)، ۱-۱۱.

همت پناه، امیر؛ فارسی، زهرا و رجایی، ناهید (۱۴۰۰). رابطه سبک های رهبری با تنش شغلی، رفتارهای انحرافی سازمانی و فرسودگی شغلی در مرکز بهداشت، امداد و درمان شهید احمد هجرتی. *فصلنامه پرستار و پزشک در رزم*، ۹ (۳۰)، ۶۱-۷۰.

## References

- Almasian, A. & Rahimikia, A. (2012). Study of the relationship between the leadership style of managers and job burnout among the staff of Lorestan University of medical sciences in 2010. *Yafte*, 14 (1), 69-79. (in Persian)
- Asgari Mobarakeh, A. & Karimi, F. (2016). The relationship between spiritual leadership, perceived organizational support and job burnout in nurses. *Iranian Journal of Nursing Research*, 11 (5), 41-47. (in Persian)
- Baghersalimi, S., Rezaidizgah, M. & Abed, K. (2013). The impact of leadership style on employees burnout (Case Study of Guilan Province Tax Directorate). *Iranian National Tax Administration*, 20 (16), 141-162. (in Persian)
- Bakker, A. B. & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34 (1), 1-21.
- Bordbar, G., Safari Shad, F., Rahimi, E. & Abbasi Rostami, N. (2019). Studying the effects of transformational leadership on staff self- leadership and job burnout. *Biannual Journal of Psychological Research in Management*, 4 (2), 93-123. (in Persian)
- Dai, Y.D., Altinay, L., Zhuang, W.L. & Chen, K.T. (2021). Work engagement and job burnout? Roles of regulatory foci, supervisors' organizational embodiment and psychological ownership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 114-122.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.

- Ersayan, A. E., Çankaya, B., Erdem, G., Broers, N. J. & De Ruitter, C. (2022). The link between attitudes toward probationers and job burnout in Turkish probation officers. *Journal of Community Psychology*, 50 (2), 727-741.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R.C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111-132.
- Ghalavandi, H. (2018). Studying the relationship between moral leadership and burnout with satisfaction of life. *The Journal of Ethics in Science and Technology*, 13 (1), 82-90. (in Persian)
- Gong, Z., Li, M. & Niu, X. (2021). The role of psychological empowerment in reducing job burnout among police officers: a variable-centered and person-centered approach. *SAGE Open*, 11 (1), 1-8.
- Hemmat Panah, A., Farsi, Z. & Rajai, N. (2021). The relationship between leadership styles with occupational stress, organizational deviant behaviors, and job burnout in a military health, rescue, and treatment center. *Journal of Nurse and Physician within War*, 9 (30), 61-70. (in Persian)
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A. & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23 (1), 31-43.
- Karimi, R., Beshlideh, K. & Hashemi, E. (2019). The effect of authentic leadership on burnout with mediating areas of worklife and occupational coping self-efficacy. *Journal of Psychology*, 23 (2), 166-180. (in Persian)
- Kavoosi, M., Naser Esfahane, A. & Rashide, M. M. (2019). Explaining the influence of managers' individuality on their management styles in the crisis management process through presenting an applied model (Case study: Managers and experts of Khuzestan crisis management headquarters). *Journal of Emergency Management*, 9 (1), 90-109. (in Persian)
- Khakdel Jelodar, Z., Mosadegh Rad, A., Rahimi, A. & Jafarey Pooyan, E. (2016). Investigating the relationship between spiritual leadership and professional burnout among the staff of Ardebil hospitals. *Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 9 (1), 74-85. (in Persian)
- Laschinger, H. K. S. & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (5), 739-753.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2014). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52 (1), 397-422.
- Mikolajczak, M. Gross, J. J. & Roskam, I. (2021). Beyond job burnout: Parental burnout! *Trends in Cognitive Sciences*, 25 (5), 333-336.
- Motaghd, A. & Qashqaizade, N. (2019). Mediated role of psychological capital in ethical leadership and job burnout of teachers. *The Journal of Ethics in Science and Technology*, 14 (2), 113-120. (in Persian)

- Nasiri Valekboni, F., GHanbari, S., Zandi, Kh. & Seifpanahi, H. (2014). The survey of relationship between ethical leadership, spirituality at work and burnout. *The Journal of Ethics in Science and Technology*, 9 (1), 1-11. (in Persian)
- Poor, S., Mortazavi, S., Legzian, M. & Malekzadeh, G. (2016). Clustering and prioritizing behavior of managers in strengthening staff extra-role behavior. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(3), 113-136. (in Persian)
- Rezaeemanesh, B. & Abbaspour, J. (2015). Meta-Analysis relationship between quality of work life and organizational commitment. *Management Studies in Development and Evolution*, 24 (78), 65-88. (in Persian)
- Safi, M. H., Mohamadi, F., Amouzadeh, I. & Arshi, S. (2016). The relationship between managers' leadership style with job satisfaction and burnout in staff of shomal health center of Tehran. *Community Health*, 2(2), 88-97. (in Persian)
- Sarlak, M., Nooriaee, M. (2020). Designing a model for professional behavior of managers facing organizational rip currents using Interpretative Structural Modeling (ISM). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(1), 209-230. (in Persian)
- Shakiba Soureh, M. & Hassani, M. (2021). Investigating the impact of individual characteristics on burnout by examining mediation role of job stress and social capital among nurses of Imam Reza hospital of Urmia. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 9 (1), 9-22. (in Persian)
- Siangchokyoo, N. Klinger, R. L. & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31 (1), 1-11.
- Surucu, L., Maşlakçı, A. & Şeşen, H. (2021). The influence of transformational leadership on employees' innovative behaviour in the hospitality industry: The mediating role of leader member exchange. *An International Interdisciplinary Journal*, 69 (1), 19-31.
- Tantri, S. N., Patiro, S. P. S., Hendrian, H. & Gaol, L. L. (2022). The role of job demands in moderating the relationship between servant leadership and job satisfaction: A study on civil apparatus in five major cities in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6 (2), 221-240.
- Wendt, H. Euwema, M. C. & van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 358-370.
- Woranetipo, S. & Chavanovanich, J. (2021). Three-way interactions of workload, social support and coping strategy on job burnout. *The Journal of Behavioral Science*, 16 (1), 58-72.
- Zare, A., Hossein Azadi, M., Sepehri, S. (2018). Genuine leadership and desire to quit job: Explaining the intermediate role of organizational bullying and occupational burnout. *Police Management Studies Quarterly*, 13(2), 333-359. (in Persian)
- Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 300-320.