

## بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر کارکرد مدیریت منابع انسانی و فرسودگی شغلی در دوران پاندمی کرونا (مورد مطالعه: سازمان های دولتی استان بوشهر)

اسمعیل کمالی راد<sup>۱</sup>

صدیقه افشارنسب<sup>۲</sup>

ندا حاجی نژاد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶

### چکیده

تحقیق حاضر با بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر کارکرد مدیریت منابع انسانی و فرسودگی شغلی در دوران پاندمی کرونا (مورد مطالعه: سازمان های دولتی استان بوشهر) صورت گرفت. تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و ماهیت آن توصیفی می باشد. در بخش توصیفی با استفاده از ابزارهای روش کتابخانه ای و میدانی و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق، ۱۵۳ کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر بودند. در این پژوهش برای روایی متغیر رهبری تحول آفرین از پرسشنامه استاندارد باس و اولیو (۲۰۰۰) و برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه ادجر و گری (۲۰۰۵) و فرسودگی شغلی از پرسشنامه مسلش (۱۹۸۱) استفاده شده است و پایایی آن با توجه به ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SmartPLS.2 استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین بر کارکرد مدیریت منابع انسانی و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر رابطه مثبت و معناداری است و همچنین بین رهبری تحول آفرین بر مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی استان بوشهر تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد و بین رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر تاثیر معکوس و معناداری وجود دارد.

### واژگان کلیدی

فرسودگی شغلی، رهبری تحول آفرین، مدیریت منابع انسانی

۱. استادیار گروه مدیریت موسسه آموزش عالی خرد بوشهر، بوشهر، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت موسسه آموزش عالی خرد بوشهر، بوشهر، ایران.

۳. دانشجوی کارشناس ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، موسسه آموزش عالی خرد بوشهر، بوشهر، ایران.

## مقدمه

مساله فرسودگی شغلی در سازمان های دولتی بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا برخلاف سایر سازمان ها، نیروهای سازمان های دولتی اکثراً دارای تخصص هستند و چنانچه کارمندی به دلیل مشکلات ناشی از استرس شغلی در زمان همه گیری کرونا دچار فرسودگی شغلی شود و اقدام به ترک سازمان نماید، سازمان برای جایگزین کردن این کارمند متحمل هزینه های مالی و آموزشی و همچنین عقب ماندگی در امور محوله خود می شود. لذا مسئولان این سازمان باید راهکارهایی جهت جلوگیری از فرسودگی شغلی اعمال نمایند که براساس تحقیقات پیشین داخلی و خارجی، رهبری تحول آفرین و عملکرد منابع انسانی از جمله این راهکارها می باشد.

رهبری عبارت است از «فرآیند تأثیرگذاری بر گروهی از افراد برای دستیابی به چشم انداز یا نتایج دلخواه» (دی جونگ و دن هارتوگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به طور کلی، رهبری می تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد و همچنین می تواند موفقیت یا شکست یک سازمان را بهتر پیش بینی کند (ون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مفهوم رهبری با رویکردهای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است که تعاریف و مفاهیم متفاوتی را برای موضوع اثربخشی رهبران همراه با نقش آنها در محیط پیچیده تجاری در حال تغییر، ارائه می دهد (تال و گوردون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به طور کلی، دو نوع رهبری، یعنی «معامله‌ای» و «تحول‌گرا» متمایز شده‌اند (برنز<sup>۴</sup>، ۱۹۷۸).

رهبری تحول آفرین با بهبود توسعه کارکنان، فرآیندمحور، تعهد مبتنی بر «اعتماد» و «انتظارات» مشخص می شود (ون و همکاران، ۲۰۱۹) و بر برآوردن نیازهای ذاتی مرتبه بالاتر پیروان آنها تمرکز دارد (ژنگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). بر اساس این ویژگی ها، رهبری تحول آفرین با نتایج سودمند کارکنان شامل "شادی"، "سلامت روان"، "بهبودی روانشناختی" مرتبط است (کلوی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین منجر به افزایش عملکرد شغلی می شود (براون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

مطالعه ما و یانگ<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) نقش مثبت رهبری تحول آفرین را بر عملکرد مدیریت بحران تحت ادراکات مختلف بحران اپیدمی نشان داد. با این وجود، علی‌رغم نتایج مثبت ذکر شده، تحقیقاتی که تأثیر رهبری تحول آفرین را بر فرسودگی شغلی بررسی می کنند، کم باقی می ماند (بریوارت<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). فرسودگی شغلی به "از دست دادن اشتیاق برای کار، احساسات منفی و نگرش های بدبینانه و احساس کم موفقیت شخصی" اشاره دارد و به عنوان یک "سندرم روانشناختی که شامل از دست دادن نگرانی برای افراد مبتلا است" تعریف شده است (ماسلاچ و لیتز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). به طور

<sup>1</sup> De Jong and Den Hartog

<sup>2</sup>Wen

<sup>3</sup> Tal and Gordon

<sup>4</sup> Burns

<sup>5</sup>Zheng

<sup>6</sup>Kelloway

<sup>7</sup> Braun

<sup>8</sup> Ma and Yang

<sup>9</sup> Breevaart

<sup>10</sup> Maslach and Leiter

کلی، فرسودگی شغلی از دو بعد اصلی خستگی عاطفی (یعنی نتیجه فشار شدید فیزیکی، عاطفی و شناختی) و عدم مشارکت از کار (یعنی فاصله گرفتن از کار) تشکیل شده است (دمورتنی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). ظهور ناگهانی بیماری کرونا منجر به اضطراب ناشی از این بیماری در کارکنان سازمان های دولتی گردید؛ زیرا برخلاف مشاغل آزاد که توسط دولت مجبور به تعطیلی در اوج زمان پیک کرونا بودند، سازمان های دولتی مخصوصاً از نوع خدماتی مجبور به فعالیت بودند و کارکنان آن باید در محل کار خود حاضر می شدند. برخلاف بیشتر سازمان های دولتی که با یک سوم نیروی خود مشغول به فعالیت بودند، سازمان های دولتی به دلیل کمبود نیرو، یکی از سازمان هایی که دائماً مشغول به خدمت با حداکثر نیرو بود و تنها افراد دارای بیماری کرونا به مدت ۷ روز مرخصی می گرفتند. این حجم کاری در زمان کرونا باعث افزایش استرس شغلی کارکنان این سازمان شد به طوری که از بهمن ماه ۱۳۹۸ الی اسفندماه ۱۴۰۰، ۹ نفر از کارکنان این سازمان اقدام به ترک شغل خود به دلیل ترس از بیماری و عوارض ناشی از آن شدند. جهت کنترل شرایط و حفظ کارکنان در زمان اپیدمی کرونا و یا سایر بحران های غیرمترقبه آینده، لازم است مسئولان سازمان دولتی اقدامات مقتضی به عمل آورند که رهبری تحول آفرین و بکارگیری عملکردهای مدیریت منابع انسانی می تواند در کاهش فرسودگی شغلی اثرگذار باشند.

لذا با توجه به مطالب فوق الذکر، سوال کلی این پژوهش این است که: آیا رهبری تحول آفرین بر بکارگیری مدیریت منابع انسانی و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر اثر دارد؟ همچنین این زیرسوالات مطرح است که: آیا رهبری تحول آفرین بر مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی استان بوشهر اثر دارد؟ آیا رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر اثر دارد؟ رابطه بین رهبری تحول آفرین با مدیریت منابع انسانی و فرسودگی شغلی سازمان های دولتی استان بوشهر چگونه می باشد؟ این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سوالات فوق با توجه به آنچه گفته شد، است.

## مبانی نظری

### ۲ رهبری تحول آفرین

اگر ادبیات سازمانی را بررسی کنیم با مقوله های مهم و اساسی تاثیر گذار بر آن مواجه می شویم که هر یک نیاز به بررسی جامع از زوایای مختلف دارد. یکی از این مقوله ها «رهبری» است که در ادبیات سازمانی به لحاظ اهمیت دارای جایگاه خاصی می باشد و مدت ها است که نظر پژوهش گران و متخصصین امر را به خود جلب کرده است (هاریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به تغییرات روز افزون در سازمانها در دهه های اخیر، موضوع مدیریت و رهبری سازمان ها یکی از بحث های چالش برانگیزی است که مورد توجه بسیاری از صاحب نظران در حوزه مطالعات سازمانی می باشد (شیخی و همکاران، ۱۳۹۹). بیشتر صاحب نظران با این موضوع که بقای سازمان در دنیای کنونی وابسته به توانایی پاسخ اثربخش به تغییرات می باشد، توافق نظر دارند. بقاء و موفقیت سازمان های آینده وابسته به توسعه مهارتهای رهبری اثربخش در تمام سطوح سازمانی می باشند (برک و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ پلند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). ورود وضعیت حاد رقابتی در دهه ۱۹۸۰ میلادی عرصه را بر بسیاری از سازمان های بزرگ تنگ کرد و درجه اثربخشی توان موجود آنها را برای

<sup>1</sup> Demerouti

<sup>2</sup> Harris

<sup>3</sup> Bryk & Et Al

<sup>4</sup> Copland

پاسخگویی به اوضاع تحول یافته محیطی در معرض چالش قرار داد. از اینرو شمار زیادی از سازمانهای غوطه ور در تلاطم های محیطی در صدد بر آمدند تا با وقوف به درجه نا کارآمدی رویکردهای معمول و متداول رهبری و با تأمل و تجدید نظر در بسیاری از پیش فرض ها و روش های سازمانی، در مقام بازسازی و تجدید بنای خود بر آیند و تلاش کنند تا با مبادرت به ایجاد تغییرات اساسی و تحول در شاکله و زیر بناهای سازمانی، مزیت های راهبردی نوینی را به عرصه های حاد رقابتی وارد نمایند (سنجقی، ۱۳۸۰، به نقل از چوپانی، ۱۳۹۰).

از طرف دیگر از آنجا که دستیابی به دانش برتر، رمز موفقیت در سازمانها به منظور دستیابی به مزیت های رقابتی و اثربخشی سازمان به حساب آمد، اهتمام فراوانی در زمینه دانش اندوزی و تجهیز دست اندرکاران سازمانی به بالاترین درجه از مراتب دانش مورد نیاز به کار بسته شد. با ظهور نسل جدیدی از کارگزاران دانش محور، اقتضائات و فضای جدیدی در عرصه فعالیت های سازمانی حاکم گردید و سازمانها دیگر نمی توانستند با بهره گیری از سازوکارهای شدید بروکراتیک و اقتدار سنتی خود به خوبی و به صورت اثربخش از عهده سرپرستی کارکنان دانش محور بر آیند. تبلور یافتن چنین مشکل و معضلی در عرصه فعالیت های سازمانی موجب شد تا نوع جدیدی از رهبری سازمانی مجال بروز یابد و بر آن شود تا سازوکارهای جدیدی را برای ارتقای عملکرد و توانمندی های عموم کارگزاران و کارگران دانش محور به کار گیرد. این نوع جدید از رهبری که از آن به عنوان رهبری تحول آفرین یاد گردید در تلاش است تا با بهره گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت های فردی و اجتماعی کارکنان، خلأهای ناشی از کاستی های سازوکارهای بروکراتیک و اقتدار سنتی را جبران کند و سازمان های دانش محور امروزی را به سمت رسیدن به کمال مطلوب سوق دهد (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹).

### فرسودگی شغلی

مفهوم فرسودگی شغلی از حدود سه دهه پیش تاکنون اشاعه یافته و مقاله های علمی متعددی در رابطه با آن ارائه شده است. برای مثال، پرلمن و هارتمن (۱۹۸۲) روشن ساختند که تا سال ۱۳۸۲، تعداد ۴۸ مقاله در رابطه با فرسودگی شغلی، به رسیده است. در سال ۱۹۹۴ نیه گک ارش شد که بیش از ۳۰۰ مقاله در رابطه با فرسودگی شغلی، به رسیده است (دکوات و دیگران، ۱۹۹۴).

یکی از مفاهیمی که در سال های اخیر توجه روانشناسان صنعتی - سازمانی را به خود معطوف ساخته، از پا درآمدن، از رمق افتادن بی حالی، سستی و رخوت متصدی شغل است که اصطلاحاً به آن فرسودگی شغلی گفته می شود. به نظرمی آید فرسودگی شغلی نوعی پاسخ فرد به عوامل فشارزای میان فردی در محیط کار باشد که طی آن تماس بیش از متصدی شغل با همکاران، روسا، مرئوسان، ارباب رجوع و... باعث تغییراتی در نگرش ها و رفتار وی نسبت به آن می شود.

فاریر (۱۹۸۳) در تعریف فرسودگی شغلی می نویسد: فرسودگی شغلی حالتی از خستگی جسمی، عاطفی و روانی است که در نتیجه مواجهه مستقیم و دراز مدت فرد با مردم و در شرایطی که از لحاظ هیجانی طاقت فرساست، در وی ایجاد می شود به نظر مزلیچ و جکسون، فرسودگی شغلی عبارت است از کاهش قدرت سازگاری فرد بر اثر عوامل فشارزا و نشانگان خستگی جسمی و هیجانی. (فایر، ۱۹۸۳)

مفهوم فرسودگی شغلی برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط فرود نبرگر (۱۹۷۵) معرفی شد. فرودنبرگر اولین شخصی است که در سال ۱۹۷۵ از واژه فرسودگی شغلی با مضمون امروزی آن استفاده کرده و فرسودگی شغلی را حالتی از خستگی هیجانی و جسمانی دانسته است که از شرایط موجود در محیط کار، نشأت می گیرد.

تحلیل رفتگی یکی از عمده ترین مسائل حرفه ای است و در واقع پیامد نهایی تنش شغلی و فشار روانی ناشی از کار است (کری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). این پدیده یک سندروم (نشانگان) روانی متشکل از خستگی عاطفی و مسخ شخصیت و کاهش احساس موفقیت فردی است که به ایجاد تصور منفی از خود، نگرش منفی نسبت به شغل و احساس عدم ارتباط با مراجعین می - انجامد و به شدت روابط فردی، شغلی و سازمانی را در برمی گیرد (بحری و همکاران، ۱۳۸۲). تحلیل رفتگی اغلب به شکل غیبت های مکرر، تمایل به جابجایی، ترک حرفه و همچنین اضطراب و افسردگی (به عنوان بهترین پیشگویی کننده این پدیده) همراه می شود (اوهلر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). به علاوه، فرسودگی شغلی به عنوان یکی از مباحث پژوهشی در حیطه توسعه منابع انسانی شناخته می شود و در دهه اخیر چشم اندازهای نوینی برای شناسایی و ارتقای آن گشوده شده است (فوسیلیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۸۷). بسیاری از افراد آن را با فشار روانی شغل یکی می پندارند؛ اما همان طور که محققانی چون پائیز و آرنسون (۱۹۸۱) اشاره کرده اند، فرسودگی شغلی یا از توان افتادگی خود یکی از عمده ترین پیامدهای اجتناب ناپذیر فشار روانی شغل است و مادامی که این فشار روانی از میان برداشته نشود، همچنان ادامه خواهد یافت.

کاردزو داگرتی<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) پس از تحقیقات متعدد خود به این نتیجه رسید که ساخت و اساس پدیده ی فرسودگی شغلی به فشار روانی شغل برمی گردد و این پدیده پاسخی است به تعاملات مکرر و شدید به محیط فشارزا. عوامل فشارزای محیط کار به طور قابل توجهی با سلامتی افراد در ارتباط اند و می توانند اختلالات و بیماری های مختلف جسمی و روانی را در فرد ایجاد کند.

فشارهای روانی ناشی از شغل از جمله استرس می تواند سبب عوارض جسمی، روانی و رفتاری برای فرد شده، سلامت وی را به مخاطره انداخته، اهداف سازمانی را تهدید کرده و به کاهش عملکرد فرد منجر شود (طوسی، ۱۳۷۰). در زندگی همه افرادی که دارای شغل هستند، استرس وجود دارد و به گونه های مختلف بر آنها فشار روانی وارد می کند. تحولات شغلی مانند تغییرات سازمانی، تغییر حقوق و دستمزد، ترفیعات شغلی، کاهش یا افزایش نیروی انسانی و دگرگونی های اجتماعی، موضوعاتی هستند که به شکلی بر فرد فشار آورده و او را دچار آشفتگی، نگرانی، تشویش و اضطراب می نمایند (اعرابی، ۱۳۷۴). آمارها نشان می دهد که استرس و عوارض ناشی از آن همه ساله موجب از بین رفتن صدها روز کاری می شود و به طور متوسط روزانه یک میلیون نفر به علت اختلالات ناشی از حضور در محل کار از رفتن به آن خودداری می کنند (کوپر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۰).

به این ترتیب بیماری های روان پزشکی ناشی از استرس های شغلی و محیط شغلی و همچنین تحلیل رفتگی افراد می تواند باعث کاهش کارایی افراد در سازمان گردد. تحلیل رفتگی هم سندرومی است که شامل خستگی و کناره گیری از کار

1. Corey

2. Oehler

3. Fusilier

4. Cardez & Dagarty

5. Cooper

می‌شود، استرس‌های شغلی در ایجاد پدیده تحلیل رفتگی و غیبت از محل کار نقش مهمی دارند (علوی و همکاران، ۱۳۸۸).

سعادت در مورد تعریف تحلیل رفتگی چنین اظهار داشت: تنیدگی و فشارهای شدید ناشی از ماهیت، نوع و یا وضعیت نامناسب کار به پیدایش حالتی در افراد منجر می‌شود که تحلیل رفتگی نامیده می‌شود، در این حالت کار اهمیت خود را از دست می‌دهد، فردی که دچار تحلیل رفتگی شده دائم خسته است، پرخاشگری دارد، بدگمان و منفی‌باف، بدبین و عصبانی است، زودرنج و بی‌حوصله است و با کوچک‌ترین ناراحتی از کوره در می‌رود، کلافه است و خود را در بن‌بست می‌بیند (اسماعیلی، ۱۳۷۸).

میلر و اسمیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) جریان تحلیل رفتگی را روندی می‌دانند که طی آن فرد به آرامی و به صورت غیر محسوس و بدون اینکه خودآگاه باشد به این ورطه کشیده می‌شود.

گیردین<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۶) او تحلیل رفتگی را به عنوان فرسودگی جسمی یا ذهنی بسیار زیاد و فشار روانی طولانی مدت، ناشی از دو عامل (جو بروکراسی و کار بیش از حد) تعریف نموده‌اند.

ای گودان<sup>۳</sup> و نیوکومب<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) اظهار می‌دارند، تحلیل رفتگی یعنی تهی شدن فرد و تهی شدن منابع روحی و جسمی به خاطر کوشش‌های افراطی که جهت رسیدن به انتظارات غیرواقعی تحمیلی به وسیله خود شخص یا ارزش‌های اجتماعی تحمیل می‌گردد. تحلیل رفتگی فرایندی است که در آن یک کارمند علاقه‌مند و برانگیخته سرخورده گردیده و دچار احساس بیهودگی شده و در نهایت به سمت ناامیدی حرکت می‌کند (باقری و همکاران، ۱۳۸۴).

### مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. (سعادت، ۱۳۸۶: ۵) به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مدیران و پژوهشگران منابع انسانی بر این اعتقاد خود که کارکرد منابع انسانی نقش مهمی در عملکرد سازمان ایفا می‌کند، پافشاری دارند. در واقع بیشتر گزارش‌های سالانه شرکت‌ها، بر این نکته تاکید می‌ورزد که کارکنان سازمان، مهمترین دارایی آن هستند. به‌رغم این باورها و پندارهای گسترده و اظهارنظرهای متواتر، بسیاری از تصمیمات سازمانی، حاکی از اولویت نسبتاً پایینی در هر دو زمینه منابع انسانی سازمان و اداره نیروی انسانی است. مثلاً زمانی که سازمان‌ها به کاهش هزینه نیازمندند، ابتدا امور مربوط به کارکنان یعنی مواردی چون آموزش، دستمزدها و غیره را کاهش می‌دهند. لذا در این پژوهش به بررسی مدیریت منابع انسانی در عملکرد مالی بانک ملی به عنوان نخستین بانک ایرانی بررسی میکنیم. در ابتدای این گفتار و در بخش اول، تاریخچه مدیریت منابع انسانی در جهان و در ایران را بیان میکنیم؛ سپس تعاریفی از مدیریت منابع انسانی؛ اهمیت و ویژگی فعالیت

<sup>1</sup>. Miller and smith

<sup>2</sup>. Girdin

<sup>3</sup>. Igdan

<sup>4</sup>. Newcomb

های منابع انسانی گفته می شود و بعد مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توضیح داده و بطور مختصر استراتژی های منابع انسانی نقش ها و وظایف بیان می شود در آخر بطور مختصر سیستم اطلاعات منابع انسانی را گفته و مقایسه ای بین مدل ها داشته ایم.

زرپور (۱۴۰۱) تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی معلمان را با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد مطالعه قرار دادند و نتیجه گرفتند رهبری تحول آفرین تاثیر پیش بینی کننده منفی معناداری بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. پورقاز و همکاران (۱۴۰۰) به مطالعه و بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی و تحلیل رفتگی شغلی از طریق نقش واسطه ای سرمایه روان شناختی در میان معلمان با استفاده از مدل معادلات ساختاری پرداختند. یافته های تحقیق اثر منفی و معنادار رهبری تحول آفرین و سرمایه روان شناختی بر فرسودگی و تحلیل رفتگی شغلی را نشان داد.

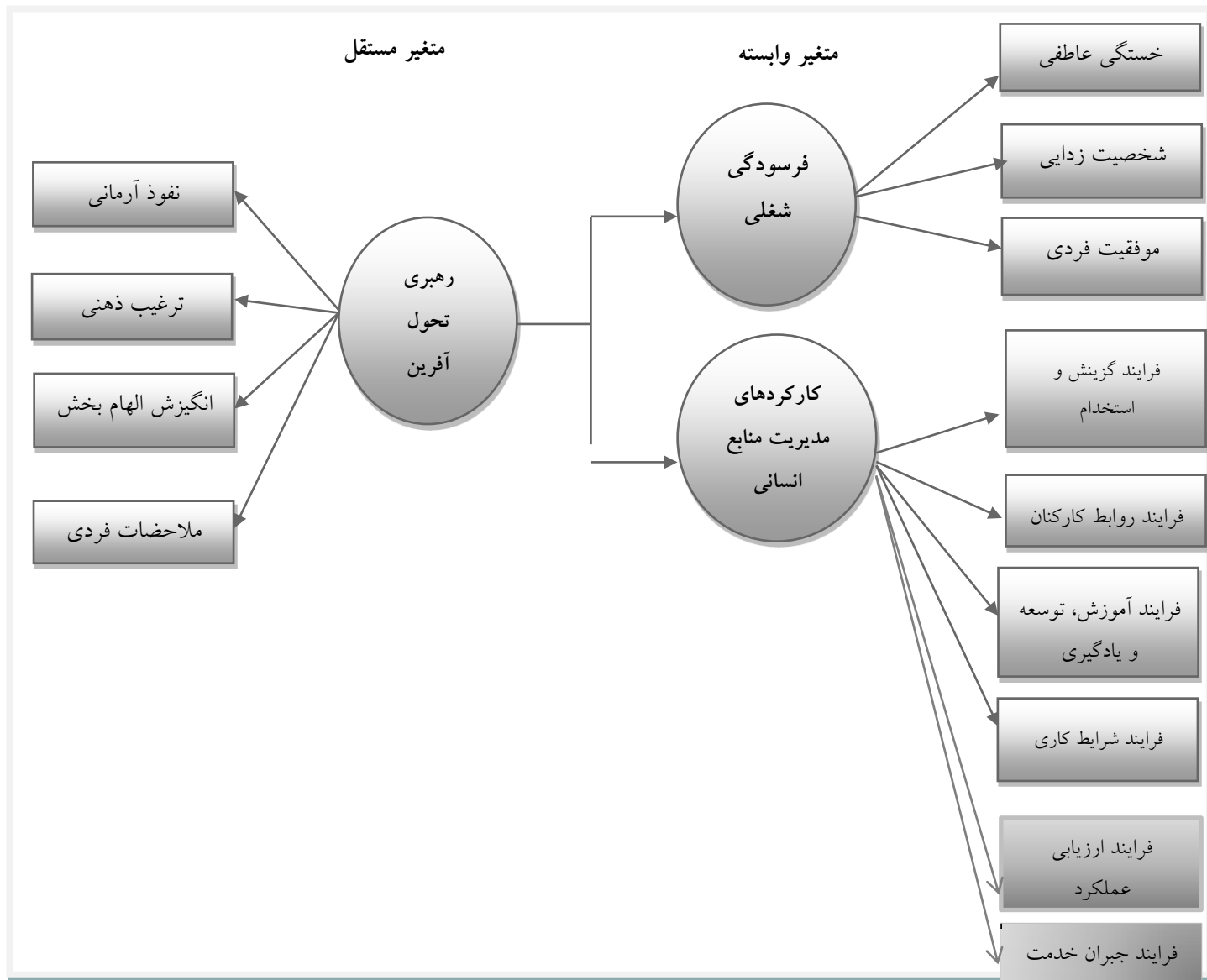
کلوتسینوئیس و همکاران (۲۰۲۲) رهبری تحول آفرین، شیوه های منابع انسانی و فرسودگی شغلی در طول همه گیری ویروس کرونا را با در نظر گرفتن نقش های استرس شخصی، اضطراب و تنهایی در محل کار مورد بررسی قرار دادند. از مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی برای تحلیل داده ها استفاده کردند و نتیجه گرفتند رهبری تحول آفرین با بکارگیری شیوه های منابع انسانی در کاهش استرس شخصی، اضطراب و تنهایی در محل کار و در نتیجه فرسودگی شغلی کارکنان موثر است.

کانتترینو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) اثر درهم تنیده شیوه های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین بر نگرش کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. با استفاده از داده های کمی و کیفی نتیجه گرفتند سازمان هایی که علاقه مند به توسعه تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان در زمینه های ادغام و اکتساب هستند، باید رهبری تحول آفرین را با شیوه های مدیریت منابع انسانی تکمیل کنند.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی تحقیق بر گرفته از مبانی نظری و تحقیقات تجربی به صورت شکل ۳، ترسیم شده است:

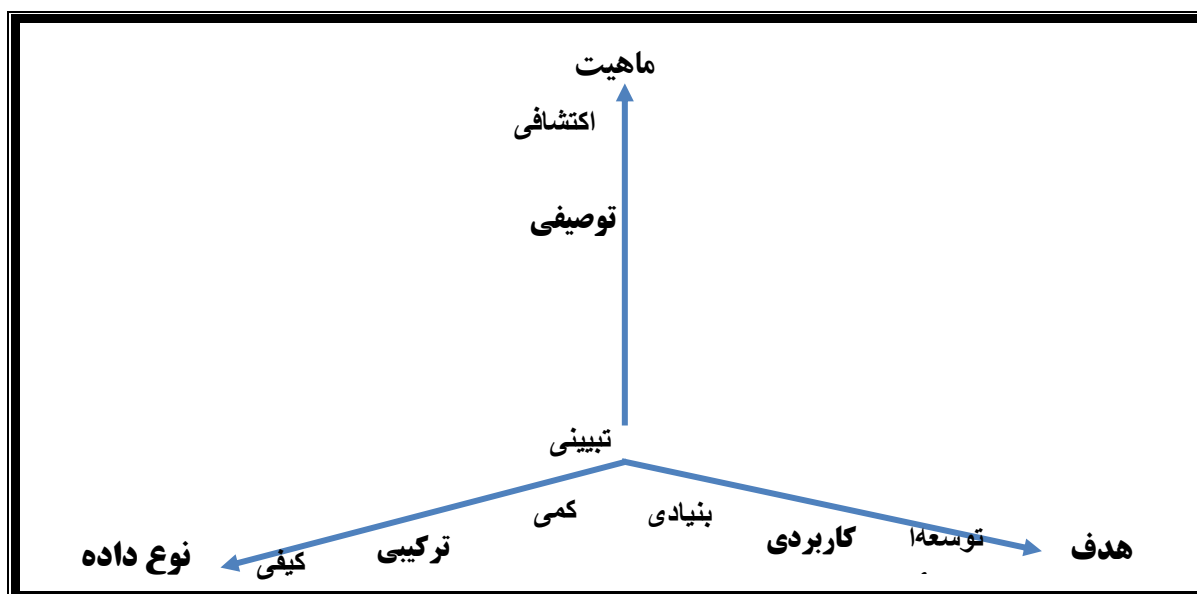
<sup>1</sup> Canterino



### روش شناسی تحقیق:

با توجه به شکل زیر روش های تحقیق به سه نوع اساسی طبقه بندی شده است: روش های پیمایشی، تاریخی و تجربی. روش پیمایشی به زمان حال می پردازد و تلاش می کند تا وضعیت پدیده های مورد بررسی را مشخص کند. این روش بیشتر به چهار دسته تقسیم شده است: (الف) توصیفی (ب) تحلیلی (ج) بررسی مدرسه و (د) ژنتیکی. روش تاریخی به گذشته مربوط می شود و سعی می کند گذشته را به عنوان وسیله ای برای دیدن آینده نگر ردیابی کند را می توان به سه نوع طبقه بندی کرد: (الف) تاریخی، (ب) حقوقی و (ج) مستند. در روش تجربی، جهت گیری به سمت کشف رابطه اساسی بین پدیده ها به عنوان ابزاری برای پیش بینی و در نهایت کنترل وقوع آنهاست. روش تجربی بیشتر به چهار نوع طبقه بندی شده است: (الف) طرح های آزمایشی ساده، (ب) تجزیه و تحلیل چند متغیره، (ج) مطالعه موردی و (د) پیش بینی یا همبستگی (کومار، ۲۰۰۶)





با توجه به دسته بندی های فوق الذکر، پژوهش حاضر از لحاظ روش تحقیق، پیمایشی است؛ زیرا از طریق روش میدانی و ابزار پرسشنامه به بررسی فرسودگی شغلی، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین در سازمان های دولتی بوشهر پرداخته است. از نظر دسته بندی، پژوهش حاضر از نوع توصیفی است؛ زیرا به بیان و توصیف متغیرهای فرسودگی شغلی، فعالیت های مدیریت منابع انسانی و رهبری تحول آفرین پرداخته است.

کومار (۲۰۰۶) براساس هدف، سه دسته تحقیق معرفی کرده است: "نظری، واقعی و کاربردی. تحقیقاتی که براساس هدف، نظری است، نظریه‌ها، اصول یا قوانین جدید را تدوین می کنند. این نوع پژوهش تبیینی است؛ زیرا روابط متغیرهای خاصی را توضیح می دهد. در تحقیقات واقعی، به حقایق جدیدی دست می یابد. این هدف ذاتاً توصیفی است. این تحقیقات حقایق یا رویدادهایی را توصیف می کنند که قبلاً اتفاق افتاده است. پژوهشی که هدف کاربردی دارد، دانش جدیدی را در ذخایر دانش بشری ایجاد نمی کند، بلکه کاربردهای جدیدی را پیشنهاد می کند. منظور از کاربرد، بهبود و اصلاح در عمل است."

با توجه به دسته بندی های فوق الذکر، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا از طریق رهبری تحول آفرین و بکارگیری فعالیت های مدیریت منابع انسانی به دنبال کاهش فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی بوشهر پرداخته است.

جامعه آماری به مجموعه یا گروهی از تمامی واحدهایی اطلاق می شود که یافته های تحقیق بر روی آنها اعمال می شود (شوکلای، ۲۰۰۲). جامعه آماری این تحقیق، سازمان های دولتی است که تعداد آن ها، ۱۰۰ نفر می باشد. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۸۰ نفر به دست آمد. مفروضات فرمول کوکران در زیر آمده است:

(۱) براساس روش احتمال خواهیم داشت:  $p=q=50\%$

(۲) آماره استاندارد توزیع نرمال ( $Z$ ) در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱/۹۶ می باشد.

(۳) حداکثر خطای مجاز ( $E$ ) برابر با ۵٪ است

(۴) تعداد کل جامعه با  $N$  بیان می شود

(۵) نمونه آماری هم با  $n$  نشان داده می شود.

$$\geq \frac{N * Z_{\alpha}^2 * P(1 - P)}{\varepsilon^2 (N - 1) + \frac{Z_{\alpha}^2 * P(1 - P)}{2}} \geq$$

با جایگذاری مقادیر فوق الذکر، حجم نمونه ۱۵۳ نفر به دست آمد.

روش نمونه گیری به صورت خوشه ای بوده است. در این مرحله، کارکنان صف در یک طبقه و کارکنان ستاد در طبقه

دیگر قرار گرفته و براساس آن نسبت به طبقات پرسشنامه پخش خواهد شد.

حجم جامعه و نمونه انتخابی در جدول زیر بیان شده است:

### حجم جامعه و نمونه انتخابی

ردیف	تعداد نفرات جامعه	تعداد نفرات نمونه
نیروهای ستادی	۱۴۳	۹۸
نیروهای صف	۸۴	۵۵
کل	۲۲۷	۱۵۳

تجزیه و تحلیل داده ها فرایند چندمرحله ای است که طی آن داده هایی که به طرق مختلف جمع آوری شده اند، خلاصه، دسته بندی و درنهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط بین داده ها به منظور آزمون فرضیات فراهم گردد. در این فرایند، داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می شوند و تکنیک های گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج و تعمیم به عهده دارند. پژوهشگر پس از مشخص کردن روش تحقیق خود، داده های موردنیاز برای آزمون فرضیات را از طریق روش و ابزار مناسب جمع آوری می نماید و داده های جمع آوری شده را از طریق تکنیک های آماری مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد (لطفی زاده، ۱۳۹۶).

در پژوهش حاضر از آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. در بخش توصیفی با استفاده از جداول و نمودار، توزیع فراوانی پاسخ دهندگان از منظر شغل، سن، سابقه کاری و تحصیلات مورد بررسی قرار گرفتند. در این بخش از نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ استفاده شده است. در بخش استنباطی از تکنیک حداقل مربعات جزیی برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده شده است. در این بخش نرم افزار PLS بکار رفته است.

### یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده ها به عنوان مرحله ای علمی از پایه های اساسی هر پژوهش علمی به شمار می رود که به وسیله آن کلیه فعالیت های پژوهش تا رسیدن به نتیجه، کنترل و هدایت می شوند. پژوهشگر پس از این که روش تحقیق خود را

مشخص کرد و با استفاده از ابزارهای مناسب، داده های مورد نیاز را برای آزمون فرضیه های خود جمع آوری کرد، با بهره گیری از تکنیک های آماری مناسبی که با روش تحقیق، نوع متغیرها و سایر موارد ارتباط دارد، داده های جمع آوری شده را دسته بندی و تجزیه و تحلیل می نماید و در نهایت فرضیه هایی را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده اند در بوته آزمون قرار می دهد و تکلیف آن ها را روشن می کند تا سرانجام بتواند راه حلی و پاسخی برای پرسش تحقیق بیابد. پیوند دادن موضوع تحقیق به رشته ای از اطلاعات موجود مستلزم اندیشه ای خلاق است، معمولاً موضوعی به ذهن محقق خطور می کند که یافتن منابع داده های موجود برای بررسی آن مستلزم خلاقیت ذهنی محقق است، آرایش و تنظیم داده ها نیز مستلزم خلاقیت است. فرایند تجزیه و تحلیل داده ها فرایندی چند مرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق بکارگیری ابزارهای جمع آوری در جامعه (نمونه) آماری فراهم آمده اند خلاصه، کد بندی و دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط ها بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. در این فصل ابتدا آمار توصیفی مطرح گردید و سپس آمار استنباطی مطرح گردید که در این مرحله جهت بررسی فرضیات مطرح شده از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) به وسیله نرم افزار Smart PLS3 می باشد.

همانطور که بدان اشاره شد در این مرحله از آمار با بکارگیری روشها و شاخصهای توصیفی مشخصات جمعیت شناختی و متغیرهای تحقیق مورد بحث و آنالیز قرار گرفته است.

#### ۴-۲-۱. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

قبل از انجام هرگونه تحلیل و تفسیر، به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی افراد موجود در نمونه آماری با استفاده از جدول فراوانی و نمودارها پرداخته شده است.

جدول ۱ توزیع فراوانی تحصیلات پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
فوق دیپلم	۹	۵,۹	۵,۹
لیسانس	۸۱	۵۲,۹	۵۸,۸
فوق لیسانس	۳۴	۲۲,۲	۸۱
دکتری	۲۹	۱۹	۱۰۰
مجموع	۱۵۳	۱۰۰	

جدول ۲ توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	۱۱۳	۷۳,۹	۷۳,۹
زن	۴۰	۲۶,۱	۱۰۰
مجموع	۱۵۳	۱۰۰	

جدول ۳ توزیع فراوانی سابقه کار پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۵ سال و کمتر	۱۴	۹,۲	۹,۲
۶ تا ۱۰ سال	۱۸	۱۱,۸	۲۰,۹
۱۱ تا ۱۵ سال	۴۷	۳۰,۷	۵۱,۶
۱۶ تا ۲۰ سال	۵۶	۳۶,۶	۸۸,۲
بیشتر از ۲۰ سال	۱۸	۱۱,۸	۱۰۰
مجموع	۱۵۳	۱۰۰	

جدول ۴ توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۳۰ سال و کمتر	۳۹	۲۵,۵	۲۵,۵
۳۱ تا ۴۰ سال	۳۵	۲۲,۹	۴۸,۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۴۰	۲۶,۱	۷۴,۵
بیشتر از ۵۰ سال	۳۹	۲۵,۵	۱۰۰
مجموع	۱۵۳	۱۰۰	

جدول ۵ توزیع فراوانی سمت پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
رئیس	۱۶	۱۰,۵	۱۰,۵
کارمند	۱۳۷	۸۹,۵	۱۰۰
مجموع	۱۵۳	۱۰۰	

جدول ۶. شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	واریانس	بازه نمرات کسب شده		چولگی	کشیدگی
					بیشترین	کمترین		
آرامانی (رفتار) نفوذ	۱۵۳	۳.۲۷۹۴	۰.۸۶۲۶۷	۰.۷۴۴	۱.۰۰	۵.۰۰	-۰.۴۰۰	۰.۱۹۶
آرامانی (صفات) نفوذ	۱۵۳	۳.۴۷۳۹	۰.۸۳۵۶۶	۰.۶۹۸	۱.۵۰	۵.۰۰	-۰.۲۵۳	-۰.۵۹۸
ذهنی ترغیب	۱۵۳	۳.۹۸۳۷	۰.۷۶۶۱۰	۰.۵۸۷	۱.۵۰	۵.۰۰	-۱.۱۸	۱.۷۰۱
بخش الهام انگیزش	۱۵۳	۳.۴۹۳۵	۰.۸۳۸۹۹	۰.۷۰۴	۱.۲۵	۵.۰۰	-۰.۳۷۳	-۰.۳۴۵
فردی ملاحظات	۱۵۳	۳.۴۶۹۰	۰.۸۹۶۵۰	۰.۸۰۴	۱.۰۰	۵.۰۰	-۰.۶۱۱	۰.۲۰۲
آفرین تحول رهبری	۱۵۳	۳.۵۳۹۹	۰.۷۰۸۴۶	۰.۵۰۲	۱.۴۵	۵.۰۰	-۰.۳۳۲	-۰.۱۸۳
عاطفی خستگی	۱۵۳	۲.۲۹۷۷	۰.۷۴۴۸۸	۰.۵۵۵	۱.۰۰	۵.۰۰	۱.۰۸۶	۱.۶۵۹
زدایی شخصیت	۱۵۳	۲.۶۲۲۲	۰.۶۵۳۵۶	۰.۴۲۷	۱.۰۰	۴.۸۰	۰.۰۰۵	۱.۱۵۱
فردی موفقیت	۱۵۳	۲.۷۶۶۳	۰.۸۶۹۱۹	۰.۷۵۵	۱.۰۰	۵.۰۰	۰.۱۷۱	-۰.۴۱۷
شغلی فرسودگی	۱۵۳	۲.۵۶۲۱	۰.۶۰۷۹۶	۰.۳۷۰	۱.۰۰	۴.۴۲	۰.۳۳۲	۰.۱۴۲
و گزینش فرآیند استخدام	۱۵۳	۳.۴۱۸۳	۰.۸۷۷۲۷	۰.۷۷۰	۱.۰۰	۵.۰۰	-۰.۲۵۷	-۰.۴۸۴
کارکنان روابط فرآیند	۱۵۳	۳.۴۹۳۵	۰.۸۹۵۸۷	۰.۸۰۳	۱.۰۰	۵.۰۰	-۰.۶۷۵	۰.۱۱۲
و توسعه آموزش، فرآیند یادگیری	۱۵۳	۳.۷۳۹۹	۰.۷۰۴۹۰	۰.۴۹۷	۱.۸۰	۵.۰۰	-۰.۲۶۲	-۰.۰۸۹
کاری شرایط فرآیند	۱۵۳	۳.۵۳۷۶	۰.۹۵۲۷۴	۰.۹۰۸	۱.۰۰	۵.۰۰	-۰.۷۲۱	۰.۰۳۶
عملکرد ارزیابی فرآیند	۱۵۳	۳.۸۱۲۶	۰.۶۹۱۲۵	۰.۴۷۸	۱.۶۷	۵.۰۰	-۰.۴۹۸	۰.۴۹۳
خدمات جبران فرآیند	۱۵۳	۳.۵۶۵۴	۰.۷۷۷۳۴	۰.۶۰۴	۲.۰۰	۵.۰۰	-۰.۰۲۹	-۰.۳۸۳
مدیریت کارکردهای	۱۵۳	۳.۵۹۴۵	۰.۵۴۷۲۲	۰.۲۹۹	۲.۰۶	۴.۹۷	-۰.۳۲۹	۰.۱۳۹

جدول ۷ نتایج نرمال بودن متغیرهای موجود در پژوهش

نتیجه	کلموگروف اسمیرنف		متغیرهای تحقیق
	سطح معناداری	آماره	
غیر نرمال	۰,۲	۰,۰۶۱	رهبری تحول آفرین
غیر نرمال	۰,۰۴۹	۰,۰۷۲	فرسودگی شغلی
غیر نرمال	۰,۲۰	۰,۰۶۳	کارکردهای مدیریت

## جدول ۸ ماتریس ضرایب همبستگی

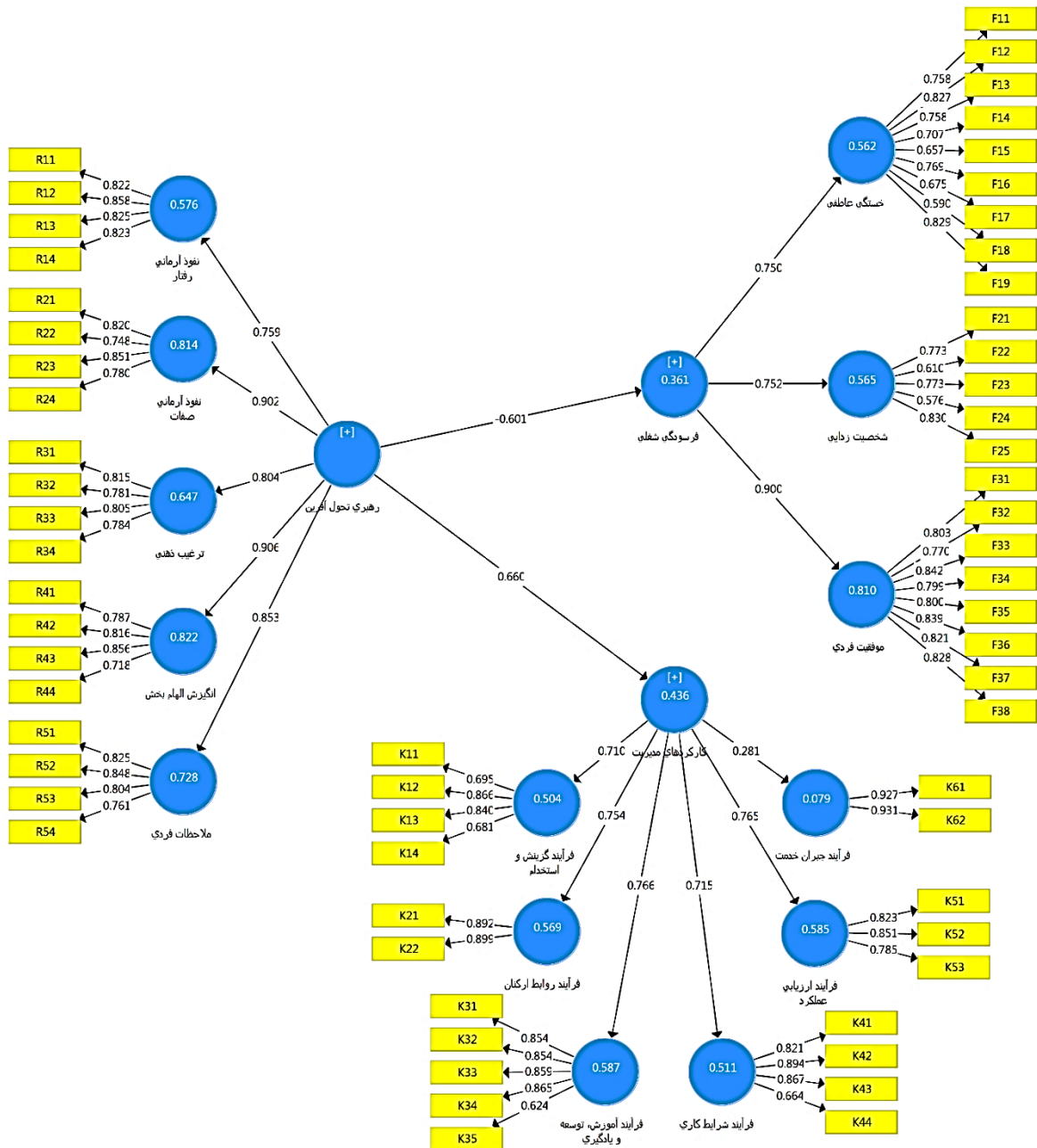
متغیرها	رهبری تحول آفرین	فرسودگی شغلی	کارکردهای مدیریت
رهبری تحول آفرین	مقدار همبستگی	۱	
	سطح معناداری	.	
فرسودگی شغلی	مقدار همبستگی	-۰,۵۷۹	۱
	سطح معناداری	۰,۰۰	.
کارکردهای مدیریت	مقدار همبستگی	۰,۶۵۰	-۰,۷۳۳
	سطح معناداری	۰,۰۰	۰,۰۰

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، سطح معناداری آزمون در تمامی موارد کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده و نشان می دهد بین تمامی متغیرها رابطه معناداری وجود دارد. لذا میتوان اینگونه استنباط نمود که ایجاد تغییر در یکی از متغیرها موجب ایجاد تغییر در سایر متغیرها خواهد شد.

## جدول ۹- نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی

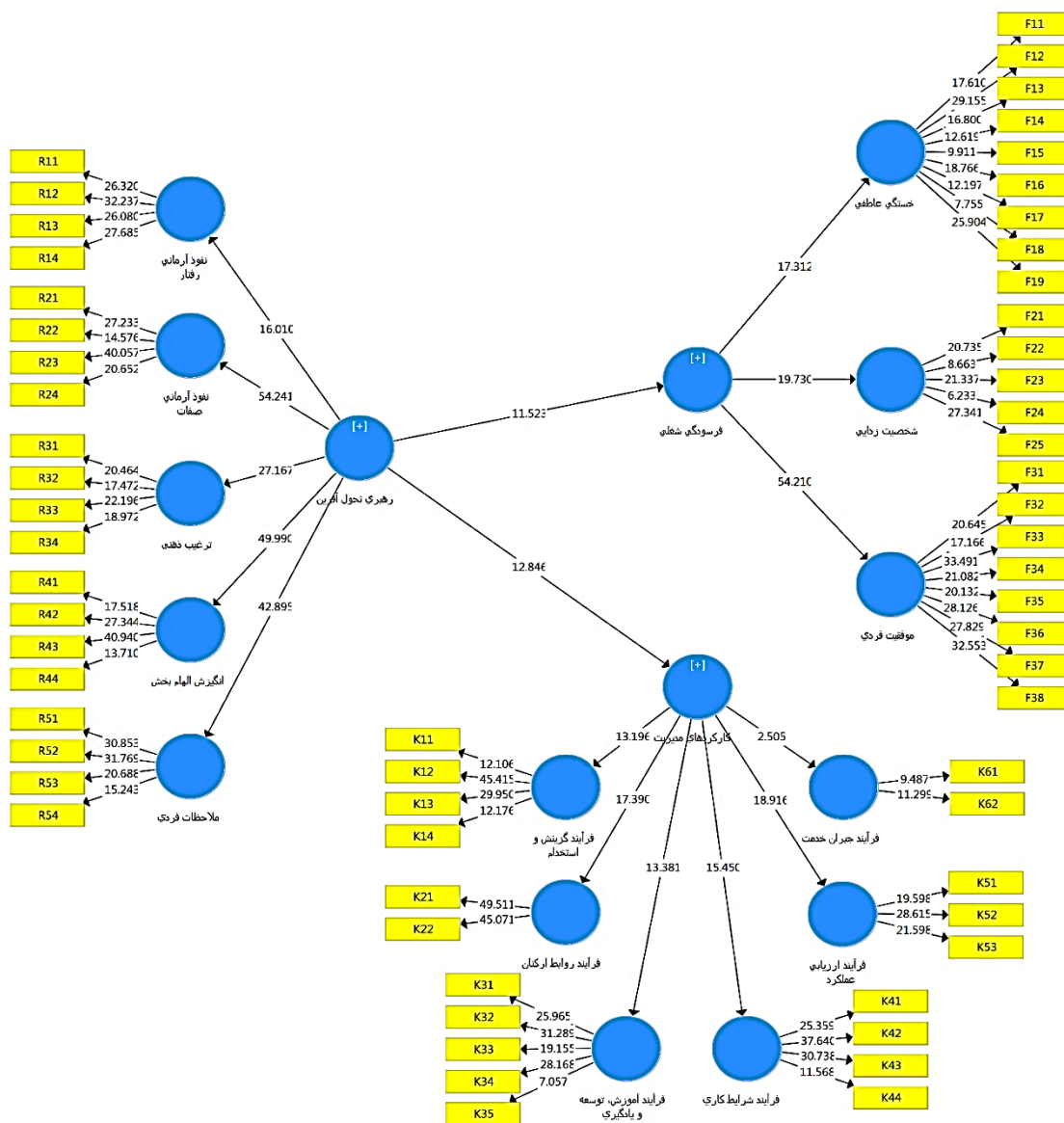
ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha >0.7)	متغیرها
۰.۹۳۰	۰.۹۲۰	شغلی فرسودگی
۰.۹۱۲	۰.۸۹۱	عاطفی خستگی
۰.۸۴۰	۰.۷۶۲	زدایی شخصیت
۰.۹۴۰	۰.۹۲۷	فردی موفقیت
۰.۹۰۴	۰.۸۸۷	مدیریت کارکردهای
۰.۸۵۶	۰.۷۷۵	استخدام و گزینش فرآیند
۰.۸۹۰	۰.۷۵۳	کارکنان روابط فرآیند
۰.۹۰۸	۰.۸۷۴	یادگیری و توسعه آموزش، فرآیند
۰.۸۸۸	۰.۸۲۷	کاری شرایط فرآیند
۰.۸۶۰	۰.۷۵۶	عملکرد ارزیابی فرآیند
۰.۹۲۶	۰.۸۴۱	خدمات جبران فرآیند
۰.۹۴۵	۰.۹۳۹	آفرین تحول رهبری
۰.۹۰۰	۰.۸۵۲	آرمانی (رفتار) نفوذ
۰.۸۷۷	۰.۸۱۲	آرمانی (صفات) نفوذ
۰.۸۷۴	۰.۸۰۸	ذهنی ترغیب
۰.۸۷۳	۰.۸۰۵	بخش الهام انگیزش
۰.۸۸۴	۰.۸۲۶	فردی ملاحظات

همانطور که در جدول فوق ملاحظه مشاهده می‌شود، نتایج ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است که با توجه به حدود گفته شده برای هر دو معیار، نتیجه می‌شود که مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌های پژوهش مورد قبول می‌باشند. نمودار زیر مدل پژوهش در حالت استاندارد را به تصویر کشیده است.



مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی (ارزیابی مدل‌های اندازه گیری)

نمودار زیر مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری تی را به تصویر کشیده است.



### مدل پژوهش با ضرایب t-Values (ارزیابی مدل‌های اندازه گیری)

همانطور که از نمودارهای مشخص است، مقدار آماره تی بین گویه ها و متغیرهای مکنون مربوط به خودشان در تمامی موارد بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شده است. لذا معناداری روابط بین گویه ها و متغیرهای متناظرشان تایید می شود. همچنین مقدار بار عاملی استاندارد شده برای تمامی سوالات پرسشنامه بیشتر از ۰,۴ می باشد و نیاز به حذف گویه ای در مدل احساس نمی شود.

جدول ۱۰- نتایج بررسی روایی همگرا با معیار AVE

متغیرها	AVE	CR	CR>AVE
شغلی فرسودگی	۰.۶۰۰	۰.۹۳۰	OK
عاطفی خستگی	۰.۵۳۹	۰.۹۱۲	OK
زدایی شخصیت	۰.۵۱۷	۰.۸۴۰	OK



متغیرها	AVE	CR	CR>AVE
فردی موفقیت	۰.۶۶۱	۰.۹۴۰	OK
مدیریت کارکردهای	۰.۵۰۰	۰.۹۰۴	OK
استخدام و گزینش فرآیند	۰.۶۰۰	۰.۸۵۶	OK
کارکنان روابط فرآیند	۰.۸۰۲	۰.۸۹۰	OK
یادگیری و توسعه آموزش، فرآیند	۰.۶۶۶	۰.۹۰۸	OK
کاری شرایط فرآیند	۰.۶۶۶	۰.۸۸۸	OK
عملکرد ارزیابی فرآیند	۰.۶۷۲	۰.۸۶۰	OK
خدمات جبران فرآیند	۰.۸۶۳	۰.۹۲۶	OK
آفرین تحول رهبری	۰.۷۰۴	۰.۹۴۵	OK
آرمانی (رفتار) نفوذ	۰.۶۹۲	۰.۹۰۰	OK
آرمانی (صفات) نفوذ	۰.۶۴۱	۰.۸۷۷	OK
ذهنی ترغیب	۰.۶۳۴	۰.۸۷۴	OK
بخش الهام انگیزش	۰.۶۳۳	۰.۸۷۳	OK
فردی ملاحظات	۰.۶۵۷	۰.۸۸۴	OK

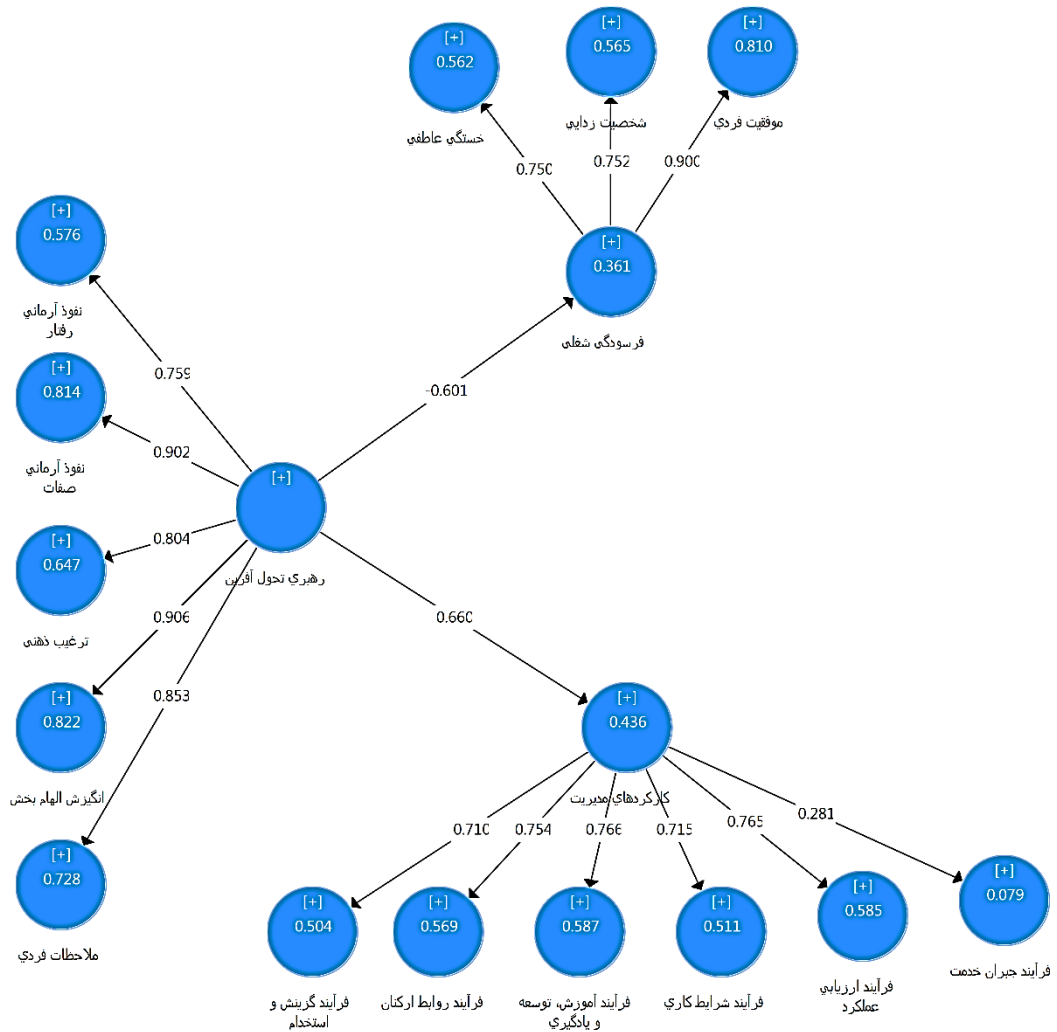
مقادیر AVE همگی بیشتر از ۰,۵ بوده این مقادیر از CR بیشتر می باشند. لذا روایی همگرا و شرط چهارم تایید می شود.

جدول زیر ماتریس فورنل لارکر را نشان می دهد.

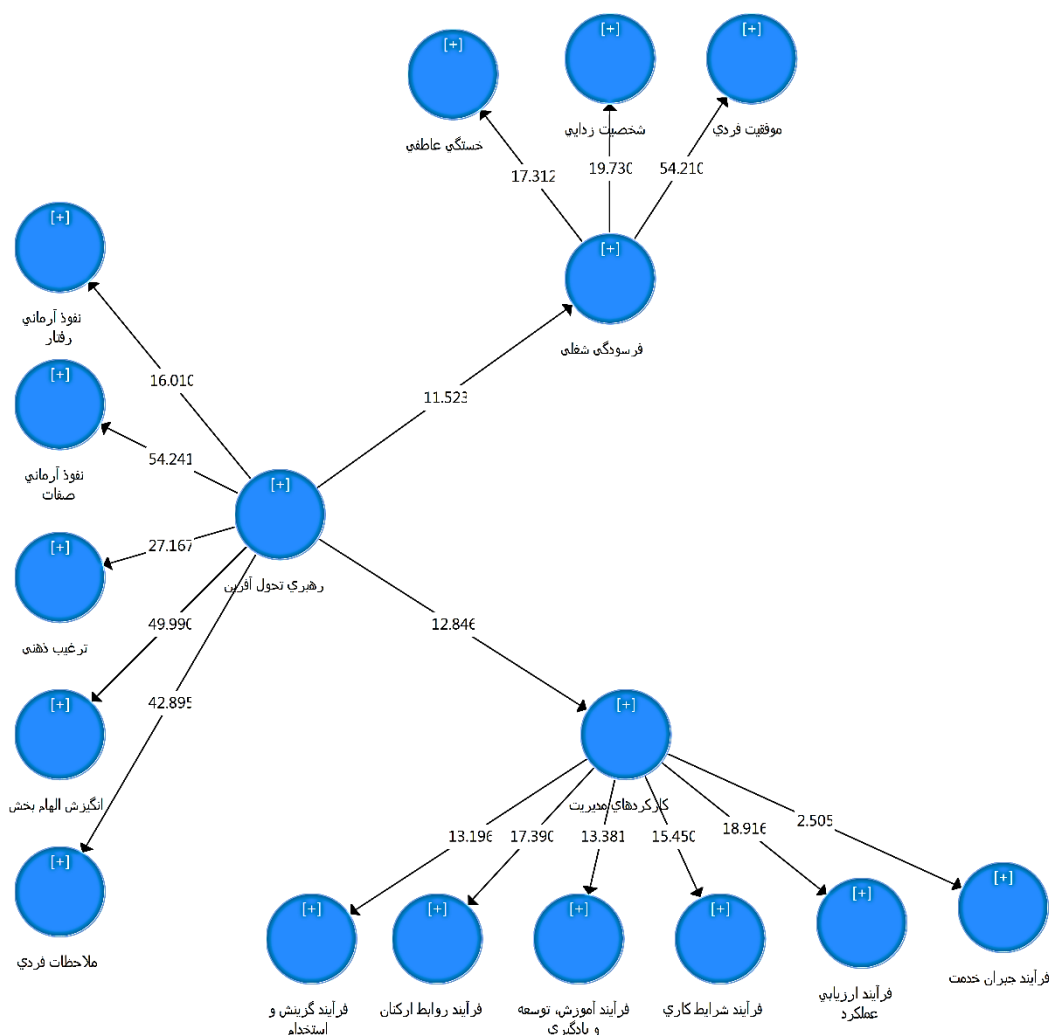
## جدول ۱۱- نتایج روایی و اگرا به روش فوردل و لارکر

متغیرهای مرتبه اول	خستگی عاطفی	شخصیت زدایی	موفقیت فردی	فرآیند گزینش و استخدام	کارکنان	فرآیند یادگیری توسعه و یادگیری	فرآیند آموزش	فرآیند شرایط کاری	عملکرد	فرآیند ارزیابی خدمات	فرآیند جبران	نفوذ آرمانی (رفتار)	نفوذ آرمانی (صفات)	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام بخش	ملاحظات فردی
خستگی عاطفی	۰.۷۳															
شخصیت زدایی	۰.۳۵	۰.۷۲														
موفقیت فردی	۰.۴۴	۰.۶۴	۰.۸۱													
فرآیند گزینش و استخدام	-۰.۴۵	-۰.۳۴	-۰.۴۷	۰.۷۷												
فرآیند روابط کارکنان	-۰.۵۰	-۰.۴۶	-۰.۵۰	۰.۵۳	۰.۹۰											
فرآیند آموزش، توسعه و یادگیری	-۰.۵۰	-۰.۵۲	-۰.۵۶	۰.۳۷	۰.۴۷	۰.۸۲										
فرآیند شرایط کاری	-۰.۴۴	-۰.۳۴	-۰.۴۲	۰.۴۲	۰.۴۸	۰.۳۶	۰.۸۲									
فرآیند ارزیابی عملکرد	-۰.۳۶	-۰.۴۶	-۰.۴۷	۰.۴۴	۰.۵۱	۰.۴۷	۰.۴۴	۰.۸۲								
فرآیند جبران خدمات	-۰.۱۴	-۰.۲۰	-۰.۲۹	۰.۰۰	۰.۰۹	۰.۲۲	۰.۰۹	۰.۳۵	۰.۹۳							
نفوذ آرمانی (رفتار)	-۰.۲۸	-۰.۳۶	-۰.۳۶	۰.۴۵	۰.۴۲	۰.۳۴	۰.۳۲	۰.۴۴	۰.۱۴	۰.۸۳						
نفوذ آرمانی (صفات)	-۰.۳۵	-۰.۵۳	-۰.۴۸	۰.۴۷	۰.۴۳	۰.۴۸	۰.۴۵	۰.۵۴	۰.۱۹	۰.۶۳	۰.۸۰					
ترغیب ذهنی	-۰.۳۶	-۰.۳۶	-۰.۳۹	۰.۳۷	۰.۳۷	۰.۳۲	۰.۴۱	۰.۳۹	۰.۱۶	۰.۴۴	۰.۶۹	۰.۸۰				
انگیزش الهام بخش	-۰.۴۰	-۰.۴۶	-۰.۵۲	۰.۴۶	۰.۴۱	۰.۴۵	۰.۴۴	۰.۴۵	۰.۱۶	۰.۶۳	۰.۶۷	۰.۶۵	۰.۸۰			
ملاحظات فردی	-۰.۳۶	-۰.۴۴	-۰.۵۱	۰.۴۷	۰.۴۴	۰.۳۰	۰.۳۶	۰.۴۱	۰.۱۲	۰.۵۲	۰.۶۱	۰.۶۱	۰.۶۵	۰.۸۱		

یافته های تحقیق حاکی از آن است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون (قطر اصلی) از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه های زیرین و راست قطر اصلی، بیشتر است. لذا اینگونه استنباط می شود که متغیرهای مکنون تعاملی بیشتری با سوالات خود دارند تا با سازه های دیگر. عبارتی دیگری روایی و اگرای متغیرهای مدل در حد قابل قبولی می باشد.



مدل پژوهش با ضرایب مسیر استاندارد شده (ارزیابی مدل ساختاری)



مدل پژوهش با ضرایب t-Values (ارزیابی مدل ساختاری)

جدول ۱۲- ضرایب مسیر استاندارد شده و مقدار t بین متغیرهای مکنون

سطح معناداری	مقدار t	ضریب مسیر (β)	مسیرها
۰,۰۰	۱۱,۵۲۳	-۰,۶۰۱	رهبری تحول آفرین -> فرسودگی شغلی
۰,۰۰	۱۲,۸۴۶	۰,۶۶۰	رهبری تحول آفرین -> کارکردهای مدیریت

یافته های تحقیق نشان می دهد که مقادیر t محاسبه شده مسیرهای مدل بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و سطح معناداری آنها نیز کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده است. لذا در سطح ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در جدول فوق معنادار است.

جدول ۱۳- ضرایب R<sup>2</sup> متغیرها

متغیرهای دورنزا (وابسته)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>
فرسودگی شغلی	۰,۳۶۱	۰,۳۵۷
کارکردهای مدیریت	۰,۴۳۶	۰,۴۳۲

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی

جدول فوق نشان می دهد که رهبری تحول آفرین به تنهایی توانسته ۳۵,۷ درصد از تغییرات فرسودگی شغلی و ۴۳,۲ درصد از تغییرات کارکردهای مدیریت را پیش بینی نماید.

**جدول ۱۴- ضرایب  $Q^2$  متغیرها**

$Q^2$	متغیرها
۰,۱۳۲	فرسودگی شغلی
۰,۱۳۶	کارکردهای مدیریت
سه مقدار ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را به عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی	

همانطور که نتایج جدول فوق نشان می دهد، مقدار  $Q^2$  برای متغیرهای درونزای مدل عددی مثبت و در سطح مناسبی محاسبه شده است. لذا قدرت پیش بینی مدل در حد مطلوب می باشد.

**جدول ۱۵- نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF**

$\overline{R^2}$	$\overline{Communalities}$	$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$
۰,۵۷۲	۰,۴۰۸	۰,۴۸۳
سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ بترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی		

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی ( $Communalities$ ) برابر با ۰,۴۰۸ و میانگین مقادیر  $R^2$  برابر ۰,۵۷۲ بدست آمده است و با توجه به فرمول مقدار معیار GOF معادل ۰,۴۸۳ و بیشتر از ۰,۳۶ بدست آمد که با توجه به دسته بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

**جدول ۱۶- نتایج مربوط به فرضیه اصلی**

نتیجه	سطح معناداری	مقدار تی (t-value)	ضریب مسیر (B)	فرضیه اول
تایید	۰,۰۰	۱۱,۵۲۳	-۰,۶۰۱	رهبری تحول آفرین -> فرسودگی شغلی
تایید	۰,۰۰	۱۲,۸۴۶	۰,۶۶۰	رهبری تحول آفرین -> کارکردهای مدیریت

فرضیه فرعی اول: رهبری تحول آفرین بر مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی استان بوشهر اثرگذار است.

**جدول ۱۷- نتایج مربوط به فرضیه فرعی اول**

نتیجه	سطح معناداری	مقدار تی (t-value)	ضریب مسیر (B)	فرضیه اول
تایید	۰,۰۰	۱۲,۸۴۶	۰,۶۶۰	رهبری تحول آفرین -> کارکردهای مدیریت

فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر اثرگذار است.

جدول ۱۸- مربوط به فرضیه فرعی دوم

نتیجه	سطح معناداری	مقدار تی (t-value)	ضریب مسیر (B)	فرضیه دوم
تایید	۰,۰۰	۱۱,۵۲۳	-۰,۶۰۱	رهبری تحول آفرین -> فرسودگی شغلی

### بحث و نتیجه گیری

#### نتایج آمار استنباطی

فرضیه اصلی: رهبری تحول آفرین بر کارکرد مدیریت منابع انسانی و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر اثرگذار است.

بررسی ضریب اثر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی در جدول فوق نشان می دهد که این ضریب مسیر به میزان  $-۰,۶۰۱$  برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با  $۱۱,۵۲۳$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر می باشد و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $۰/۰۵$  معنادار است؛ یعنی رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی تأثیر معکوس و معناداری دارد.

همچنین بررسی ضریب اثر رهبری تحول آفرین بر کارکردهای مدیریت در جدول فوق نشان می دهد که این ضریب مسیر به میزان  $۰,۶۶۰$  برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با  $۱۲,۸۴۶$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر می باشد و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $۰/۰۵$  معنادار است؛ یعنی رهبری تحول آفرین بر کارکردهای مدیریت تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده می توان فرضیه اصلی تحقیق تایید می شود. نتایج پژوهش با پژوهش های شهرکی و شیرازی (۱۴۰۰)، کلوتسینیوتیس و همکاران (۲۰۲۲) و کانترینو و همکاران (۲۰۲۲) همسو می باشد.

فرضیه فرعی اول: رهبری تحول آفرین بر مدیریت منابع انسانی سازمان های دولتی استان بوشهر اثرگذار است.

بررسی ضریب اثر رهبری تحول آفرین بر کارکردهای مدیریت در جدول فوق نشان می دهد که این ضریب مسیر به میزان  $۰,۶۶۰$  برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با  $۱۲,۸۴۶$  و از  $۱/۹۶$  بیشتر می باشد و سطح معناداری کمتر از  $۰/۰۵$  بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $۰/۰۵$  معنادار است؛ یعنی رهبری تحول آفرین بر کارکردهای مدیریت تأثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده می توان فرضیه فرعی اول تحقیق تایید می شود. نتایج پژوهش با پژوهش های توفیق و همکاران (۱۴۰۰)، کلوتسینیوتیس و همکاران (۲۰۲۲) و لروی و همکاران (۲۰۱۸) همسو می باشد.

## فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان سازمان های دولتی استان بوشهر اثرگذار است.

بررسی ضریب اثر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی در جدول فوق نشان می دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰,۶۰۱- برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۱۱,۵۲۳ و از ۱/۹۶ بیشتر می باشد و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی تأثیر معکوس و معناداری دارد؛ بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه فرعی دوم تحقیق تایید می شود. نتایج پژوهش با پژوهش های زرپور (۱۴۰۱)، کلوتسینیوتیس و همکاران (۲۰۲۲) و کانترینو و همکاران (۲۰۲۲) همسو می باشد.

شناخت محدودیت های پژوهش برای پژوهشگران حائز اهمیت میباشد؛ چون توجه به این نوع محدودیتها پژوهشگر را قادر می سازد تا در دفاع از یافته های پژوهش خود توانا تر ظاهر شود.

۱- محدود شدن جامعه آماری تنها به شهرستان بوشهر

۲- محدود شدن جامعه آماری به پرستاران بیمارستان های تامین اجتماعی

### پیشنهاد در راستای فرضیه اصلی:

یکی از چالش ها و وظایف خطیر مدیران ایجاد یک نظام حمایتی برای پرورش نیروی منابع انسانی است. اجمالا" اصول مدیریت برای پرورش نیروی منابع انسانی بدین شرح اند: جداسازی افراد از یکدیگر و جور کردن افراد باهم، نظارت و گوسزد کردن و در نهایت پاداش دادن به افرادی که چندین نقش را ایفا می کنند. شرکت ها برای اینکه در کورس رقابت با سایر شرکت های گروه بمانند، مجبور به نوآوری در محصولات و خدمات خود هستند. این کار ریسک مالی شرکت ها را بالا می برد. برای جبران ریسک مالی می بایست از پروژه های ابتکاری استفاده نمایند.

### پیشنهاد در راستای فرضیه فرعی اول:

همچنین پیشنهاد می شود توسعه استعداد ها و توانایی های کارکنان از سوی مدیران سازمان مورد توجه جدی قرار گیرد. علاوه بر این در راستای تقویت رهبری تحول آفرین پیشنهاد می شود برقراری ارتباطات دوستانه با افراد از سوی مدیران مورد تاکید قرار گیرد.

### پیشنهاد در راستای فرضیه فرعی دوم:

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود در هنگام کار کردن همه چیز را فراموش کند و احساسی درباره مشکلاتی به وجود آمده نداشته باشد.

پیشنهاد می گردد که کارکنان جدا شدن از کار برایشان سخت باشد و در هنگام کار کردن نگرانی و دل مشغولی نداشته باشد.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود شرایطی فراهم شود که هر عضو از سازمان با توجه به شرایط و تجارت خود بتواند نیازهای شخصی خود را برطرف کند

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می گردد حقوق کارکنان به موقع پرداخت شود تا با اطمینان بیشتری کار کنند. پیشنهاد می گردد شرایطی فراهم شود تا از نظر فیزیکی کار منطقی باشد و خستگی در کار خود احساس نکند.

### پیشنادهای آتی

- ۱- پیشنهاد میشود که پژوهشهای مشابهی در سایر جوامع و استانها به عمل آید و نتیجه را با این تحقیق مقایسه نمایند.
- ۲- با توجه به این که کیفیت زندگی کاری یکی از عوامل تأثیرگذار بر فرسودگی شغلی میباشد، پژوهشهای دیگری در ارتباط سایر عوامل تأثیرگذار بر فرسودگی شغلی به عمل بیاوردند و مدلی کلی تر از فرسودگی شغلی ارائه دهند
- ۳- پیشنهاد میشود مشابه این تحقیق در کادر ستادی سازمان های دیگر به عمل آمده و نتیجه آن با این تحقیق مقایسه گردد.

### منابع

- احمدی، ح. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری توزیع شده و عملکرد سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
- بیکر و. (۱۳۸۲)، مدیریت و سرمایه اجتماعی، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر محمد رضا ربیعی مندجین، تهران، سازمان مدیریت
- پورقاز، ع؛ نوروزی، م؛ دهقان، ش. (۱۴۰۰). تاثیر رهبری تحول آفرین بر تحلیل رفتگی شغلی: نقش واسطه‌ای سرمایه روان شناختی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴ (۵۱)، ۱۴۹-۱۷۴.
- خلیلی نژاد، م. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در بین معلمان ابتدایی شهر کاشان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
- خیراندیش م، ساری اصلانی ه، مهدبی. م، عبدالله پور. س. (۱۳۹۸) نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع در نیروی انتظامی: بهار ۱۳۹۸، دوره ۷، شماره ۱
- رحمان سرشت، ر. (۱۳۸۶)، تئوری های سازمان و مدیریت، از تجدید گرایی تا پسا تجدید گرایی، جلد دوم، انتشارات دوران
- رضاتفیق، س.ر. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان. چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار، موسسه مدیریت عصر پیشرفت، تهران، خرداد ماه.
- شکوه، ز؛ داداله پور، م؛ ذاکری، س. (۱۴۰۰). نقش عملکردهای مدیریت منابع انسانی در ارتباط با خستگی مفرط از کار و فرسودگی شغلی. هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، خراسان شمالی، اترک، اردیبهشت ماه.
- شهرکی، م؛ شیرازی، ع. (۱۴۰۰). بررسی عوامل موثر بر رهبری تحول آفرین، فرهنگ توسعه منابع انسانی و رضایت شغلی با نقش میانجی پشتیبانی رهبری از یادگیری و عملکرد کارکنان. چهارمین کنفرانس بین المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.



شیخی دلفان. ف، عباسی ه، عیدی. ح. (۱۳۹۹) تبیین اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد نوآوران با توجه به نقش میانجی حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان غرب ایران، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، بهار ۱۳۹۹، دوره ۸، شماره ۴

- عسکری دثفه ج، صالحی م، یوسفی سعیدآبادی. ر. (۱۳۹۹) بررسی شناسایی مولفه های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران، توسعه ی آموزش جندی شاپور، دوره ۱۱، شماره ویژه نامه  
- قادری، اسماعیل (۱۳۸۸). رهبری تحول آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی، عصر مدیریت، ش ۱۲-۱۳.

- نیکوکار ه، اکبری م، آهی. پ، قیاسی. ر. (۱۳۹۸) تبیین نقش رهبری آینده نگر در بهبود بهره وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی، پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، بهار ۱۳۹۸، دوره ۱۴، شماره ۱  
- الوانی سید م، عبدالله پور. م. (۱۳۸۷)، نقش سرمایه اجتماعی در کارآفرینی سازمانی: پیام مدیریت، شماره ۲۷، صفحه ۵ تا ۲۶.

- یعقوبی، ن؛ مقدمی، م. عالمه. ک. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۹۶-۶۴.

Abiodun Babatunde Onamusi(2020) STRATEGIC RESPONSE CAPABILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: HOW OMOLUABI LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCET; Strategic Management

Al-Husseini, Abdel-Mahdi (۲۰۱۵). The Impact Of Transformational Leadership And Empowerment On Project Management, A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Management In Organizational Leadership  
Aspin, Liam, (2004), Social Capital And Productivity, Teaching And Learning Research Programme, Pg 1-34.

Bayram, A., & Bayramoğlu, G. (2014). The Effect of Human Resource Practices on Burn-Out and the Mediating Role of Perceived Organizational Justice. Conference: ICESBA, Turkey.

Beugre, CD. Aear, W & Braun, W (2014) 'Transfor Mational Leadership, In Organization, An Envivoment – Indced Model', International Journal Of Manpower, Vol, 27, No. 1, Pp, 52-62.

Boenke, K., Distetano, J., & Distefano, A. (2014). Transformational Leadership. Leadership And Organizational Journal, 1(24), 5-6.

Burt, R.S (2014):"The Network Structure Of Social Capital", Research In Organizational Behavior,Capital And Employment Practices, Academy Of Management Review

González, L., Jiménez, D., & Lorente, A. (2018) Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. Employee Relations, Vol. 40 No. 2, 412-432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>.

Hopkins, D. (2016). Instructional Leadership And School Improvement: National College For School Leadership (NCSL).

Jawaad Saleem Malik(2020) The implementation of a leadership passport – developing leadership skills of tomorrow's doctors; Enhancing your leadership and management skills

Josh Armstrong; Kate D McCain (2021) Narrative Pedagogy for Leadership Education: Stories of Leadership Efficacy, Self-Identity & Leadership Development; Journal of Leadership Studies

- Kelloway, E., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership. *Work Stress* 26 (1), 39–55.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. (2019). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Futur Bus J* 6, 40, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>.
- Kirkbride, P. (۲۰۱۵). 'Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model In Action', *Industrial And Commercial Training*, Vol.38, No.1, Pp. 23-32.
- Kloutsiniotis, P., Mihail, D. Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 102, April, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>.
- Krishnan, V. R., Arora, P., (2012). "Determinants Of Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior". *Asia-Pacific Business Review*, IV (1), PP:34-43.
- Transactional Leadership And Salesperson Performance". *Journal Of Academy Of Marketing Science*, 29•Pp396- 410.
- Nan Chen, Cheng, Chung Tzeng, Lun, Ming Ou, Wei And Ti Chang, Kai (2014), " The Relationship Among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources And
- Politis, J. (2004). 'Transformational And Transactional Leadership ... ', *The Electronic Journal Knowledge Management*, Vol.2, Pp. 23-34.
- Pounder, J. (2014). Transformational Classroom Leadership. *The Fourth Wave Of Teacher Leadership. Educational Management Administration & Leadership*, 34(4), 533-545.
- Rothberg, Glenn. (2016). Accessing ideas to Develop Leadership and organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 436-491.
- Rubin, R. S., Munz, D. C. & Bommer, W. H. (2010), "Leading From Within: The Effects Of Emotion Recognition And Personality On Transformational Leadership Behavior", *Academy Of Management Journal*, 48, 845-858
- Spillane, J. Halverson, R. & Diamond, J. (2010). Towards A Theory Of Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Curriculum Studies*. 36. 3-34.
- Wen, B., Ho, C., Kelana, Y., Othman, R., & Syed, O. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 9 (9), 55–65.
- Whittington, J. L., Goodwin, V.L., Murray, B. (2010). Transformational Leadership, Goal Difficulty, And Job Design: Independent And Interactive Effects On Employee Out Comes, *The Leadership Quarterly*, Vol (15), 593-606
- Wong EOW. Leadership style for school-based management in Hong Kong. *The International Journal of Educational Management*. [doi:10.1108/09513540310487569]. ۲۰۱۵;17(6):243-7.
- Wood, M., & Fields, D. (2014). Exploring The Impact Of Shared Leadership On Management Team Member Job Outcome. *Baltic Journal Of Management*, 2(3), 251-272
- Yiing, L. Y. & Bin Ahmad, K. Z. (2016), "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 53-86.
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: the mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability* 9 (10), 1893.