

# بررسی رابطه بین سبکهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی

## دبیران دبیرستانهای ارومیه در سال تحصیلی ۸۶-۸۵

خدیجه سیدقراعینی\*

دکتر میرمحمد سیدعباسزاده\*\*

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی و شناسایی سبکهای رهبری مدیران و رابطه آن با میزان فرسودگی شغلی دبیران بود. سبکهای رهبری مدیران در قالب سبکهای رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار و فرسودگی شغلی دبیران، در کل و ابعاد سه گانه فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و عدم موفقیت فردی مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق، پیمایشی مقطعی بود برای انجام دادن این پژوهش ۱۵۲ دبیر و ۳۰ مدیر با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان داد که میزان فرسودگی شغلی دبیرانی که مدیران آنها سبک رهبری مشارکتی را اعمال می‌کنند، بیشتر از دبیرانی است که مدیران آنها دارای سبک رهبری رابطه‌مدار هستند (نمونه مورد بررسی فاقد مدیر وظیفه‌مدار بود). از لحاظ آماری میان سن و میزان فرسودگی شغلی دبیران رابطه معنادار وجود ندارد. میان سابقه خدمت و فرسودگی شغلی رابطه معنادار در سطح ۰/۰۵ وجود دارد و میزان فرسودگی شغلی با افزایش سابقه کار افزایش می‌یابد. میان فرسودگی شغلی دبیران زن و مرد تفاوت معنادار در سطح ۰/۰۱ وجود دارد و میزان فرسودگی شغلی دبیران مرد بیشتر از دبیران زن است. در بعد فرسودگی عاطفی و مسخ شخصیت به ترتیب تفاوت معنادار در سطح ۰/۰۰۰۱ و ۰/۰۵ وجود دارد و میزان فرسودگی شغلی دبیران مرد در این دو بعد بیشتر از دبیران زن است. اما در بعد عدم موفقیت فردی تفاوتی میان عملکرد زنان و مردان وجود ندارد.

**کلید واژه‌ها:** فرسودگی شغلی؛ فرسودگی عاطفی؛ مسخ شخصیت؛ عدم موفقیت فردی؛ سبک

رهبری؛ سبک وظیفه‌مدار و سبک رابطه‌مدار.

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۲/۱۱ پذیرش نهایی: ۸۷/۸/۲۷

\* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی gharaeniedua@yahoo.com

\*\* استاد دانشگاه ارومیه abbaszadeh@urmia.ac.ir

## مقدمه

امروزه به سبب پیشرفتهای تکنولوژی نیازهای بشر و روشهای رفع آنها تغییر یافته است و سرعت تحول، بشر را بر آن داشته است تا هرچه سریعتر خود را با این تغییرات سازگار نماید. اما جریان سازگاری گاهی به دلایلی میسر نمی‌شود و به استرس منجر می‌شود. به دلیل اهمیت و ضرورت زندگی سازمانی، در محیطهای کاری به ویژه در حیطه‌های شغلی که کارکنان آنها بیشتر با مردم سر و کار دارند یا صاحبان مشاغل خدماتی، استرس مشهودتر است و از آن به عنوان «استرس شغلی» یاد می‌شود. هر چند تمام استرس‌ها مضر نیستند و استرس مفید نیز وجود دارد و آن وجود اندک استرسی است که برای ترغیب کارکنان به کار مفید است، اما هدف این پژوهش، استرس‌های مضر است که مقدمه «فرسودگی شغلی»<sup>۱</sup> است و چنانچه با برنامه‌ریزی و راهکارهای اتخاذ شده فرد یا سازمان، رفع یا کاسته نشود، به فرسودگی شغلی منجر می‌شود که صدمات و هزینه‌های بسیار برای فرد و سازمان در پی دارد.

از جمله کارکنانی که بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار دارند، معلمان هستند و یکی از عوامل مؤثر در آن نحوه رفتار و «سبک رهبری»<sup>۲</sup> مدیران است. سبک رهبری مدیران بر کارایی، اثربخشی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد، همچنین در نگرش، عقاید، سلامت روانی و سازمانی مدارس نیز مؤثر است. با توجه به افزایش انتظارات مراجعان مدارس، تغییر خدمات مدارس و افزایش سطح تحصیلات معلمان، چنانچه سبک رهبری مدیر متناسب نباشد، تبعیت معلمان و موفقیت مدیر دشوار می‌نماید. در این پژوهش، به بررسی رابطه سبکهای رهبری مدیران و میزان فرسودگی شغلی دبیران پرداخته شده است.

## پیشینه پژوهش

با پیدایش و رواج نهضت روابط انسانی و مطالعه زمان و حرکت توسط تیلور<sup>۳</sup> (۱۹۳۰-۱۹۰۰) که موجب توجه برخی از سازمانها و شرکتها به رفاه و تأمین اجتماعی کارکنان شد، همچنین بر اساس یافته‌های علمی آزمایشات هاثورن<sup>۴</sup> (۱۹۳۰-۱۹۵۰) که توسط میو و

- 
1. job - burnout
  2. leadership style
  3. Taylor
  4. Hawthorne studies

همکارانش انجام شد، انسان و رفتار او در گروههای غیر رسمی و به تبع آن عوامل روانی - اجتماعی و گروهی مورد توجه قرار گرفت، به طوری که روث لیس برگر<sup>۱</sup> یکی از همکاران میو گزارش داد که روابط گروهی و پشتیبانی از جانب مدیران بر رفتار و عملکرد کارکنان اثر می گذارد و عواطف، احساسات و حتی فکر آنها را تحت تأثیر قرار می دهد (میرکمالی، ۱۳۸۳ ص ۳۴).

مفهوم فرسودگی شغلی در اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و در سال ۱۹۷۴ «فروندنبرگر»<sup>۲</sup> آن را به صورت علمی و فنی مطرح کرد. آنچه مسلم است اینکه امروزه فرسودگی شغلی به درجاتی از شدت و ضعف میان افراد شاغل دیده می شود و متأسفانه با توجه به اینکه اغلب مدیران و کارکنان سازمانها تعریف روشنی از این پدیده و عوامل ایجاد کننده آن ندارند و معیاری دقیق از آن ارائه نشده است، زمانی که فردی در سازمان دچار چنین عارضه ای می شود و نشانگان آن در اعمال و عواطف او آشکار می شود، برچسب روانی بودن به او می زنند. این برچسب خود موجب تشدید روزافزون این عارضه، داشتن تصور منفی نسبت به خود، دیگران، شرایط شغل و حتی خود شغل می شود که منجر به بیماری های جسمی و روحی گوناگون می گردد.

فروندنبرگر برای نخستین بار اصطلاح فرسودگی شغلی را برای توصیف تجارب نامناسب در مشاغل خدماتی و رسیدن به مرحله ای که افراد قادر نیستند وظایفشان را به طور مؤثر انجام دهند، به کار برد (دورکین و ساها، ۲۰۰۳، ص ۱۰۸).

ابتدا فرسودگی را به عوامل فردی نسبت می دادند و از آن به عنوان بیماری روحی (افسردگی) نام می بردند و تمرکز چندانی روی آن نداشتند. بعد از تلاش روانشناسان برای مطالعه مسائل روانی - اجتماعی مربوط به سازمان و عملکرد فرد در آن، نقش عوامل سازمانی و محیطی در بروز فرسودگی شغلی محرز گردید. گرچه بسیاری از افراد مفهوم فرسودگی شغلی را با استرس شغلی یک پدیده می پندارند، اما چنانچه پاینز<sup>۳</sup> و آرون سون<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۱ اشاره کرده اند، فرسودگی شغلی از پیامدهای استرس شغلی است. استرس شغلی کنش متقابل

1. lisberger
2. Freudenberger
3. Pines
4. Aronson

میان شرایط کار و ویژگیهای فردی شاغل به گونه‌ای است که خواست‌های محیط کار<sup>۱</sup> (و در نتیجه، فشارهای مرتبط با آن) بیش از آن است که فرد بتواند از عهده آنها برآید (راس و آلتایمر، ترجمه خواجه‌پور، ۱۳۸۵، ص ۳۶).

فرسودگی شغلی به عنوان ناتوانی تحمل استرس شغلی است. بر این اساس فرسودگی شغلی به عنوان فقدان اشتیاق به کار توصیف می‌شود که به وسیله فرسودگی عاطفی، زوال شخصیت، افسردگی، روحیه پایین و انزوای عاطفی قابل شناسایی است (مازلاک و جکسون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱، به نقل از دورکین، ص ۱۰۸).

بلاک و فرودنبرگر (۱۹۸۳) بسیاری از علائم و نشانه‌های مرتبط با فرسودگی شغلی را معرفی کرده‌اند که در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند. نشانه‌های جسمانی، روانشناختی و رفتاری. **نشانه‌های جسمانی:** شامل فرسودگی، سرماخوردگیهای طولانی مدت، سردردهای مزمن، اختلالات رودهای - معده‌ای، کاهش وزن، اختلال خواب و کوتاهی عمر.

**نشانه‌های روانشناختی:** شامل عدم تعادل روحی، زودرنجی، افسردگی، فقدان دلسوزی نسبت به مردم، حالت سوء ظن، افزایش ناامیدی، احساس ناتوانی، ریسک بزرگ حرفه‌ای یعنی استعمال دخانیات، پناه بردن به مشروبات الکلی و استفاده از داروها.

**نشانه‌های رفتاری:** شامل از دست دادن کارایی و غیبت از کار.

البته اینها تنها نشانه‌های فرسودگی شغلی نیستند و برخی از فرسودگیهای شغلی نشانه مشخص ندارند. فردی که دچار این معارضه است، سرانجام علاقه و انگیزه‌اش را نسبت به شغل و کارش از دست می‌دهد و عملکردش از مقیاس‌های جهانی کاهش می‌یابد و برای مقابله و تغییر شرایط ناتوان می‌شود.

## تدریس و فرسودگی شغلی

تدریس به منزله حرفه‌ای تنش‌زا تعریف شده است (جکسون و اسواب<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶). تحقیقات در زمینه استرس و فرسودگی معلمان از دهه ۱۹۷۰ شروع شده است. داده‌های آماری نشان می‌دهند که معلمان که شغل خود را ترک می‌کنند در حال افزایش است. همچنین نتایج

- 
1. Work demands
  2. Maslach and Jackson
  3. Jackson and Schwab

تحقیقات حاکی از آن است که دلایل مهم ترک شغل معلمان فرسودگی شغلی است و این خسارتی بزرگ و فجیع برای سرمایه‌گذارهای مادی و هدر رفتن استعدادهای دانشگاهی است (دسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱).

در اغلب تحقیقات، پیشرفت کم دانش‌آموزان، روابط با همکاران، منتقل شدن، حقوق کم، تغییر علوم، ساعات طولانی کار، عدم شرکت داشتن در تصمیم‌گیری‌ها، همگن نبودن تخصص با رشته تدریس، نامناسب بودن نظام ارزیابی، عدم به کارگیری روشهای علمی، ناسالم بودن شبکه ارتباطی و نبود ارتباطهای دو طرفه در سازمان، بی‌توجهی مدیریت به مسائل رفاهی کارکنان، فنون و فناوری، انتقال آخرین یافته‌ها به دانش‌آموزان، تدریس در کلاسهای چند پایه، تدریس یک موضوع در چند کلاس، ارزشهای متفاوت دانش‌آموزان، گستاخی دانش‌آموزان و ... از عوامل زمینه ساز فرسودگی شغلی معلمان معرفی شده‌اند.

برخی نیز به طور کلی عوامل پنجگانه زیر را از مهم‌ترین عوامل بروز فرسودگی شغلی معلمان می‌دانند.

۱. **عامل مدیریتی** که مرتبط با عملکرد و وظایف مدیر در قبال معلمان است.
۲. **عامل شغلی** که مربوط به شغل مورد تصدی است و در حیطه کاری، آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۳. **عامل فردی** که به تواناییهای فیزیکی و ذهنی کارکنان مربوط می‌شود.
۴. **عامل عاطفی** که به ویژگیهای شخصیتی معلمان مربوط می‌شود.
۵. **عامل بی‌انگیزگی** که به عدم انگیزه تحصیل در دانش‌آموزان ارتباط دارد.

### سبک‌های رهبری مدیران و فرسودگی شغلی معلمان

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ نقش مدیر مدرسه از مدیر آموزشی به رهبر آموزشی تغییر یافت و تجدید ساختار آموزش موضوع گسترده تحقیقات شد (کلارک و کیف، ۱۹۹۳).

سبک‌های مدیریت نماد بیرونی تفکرات، خواسته‌ها و شخصیت مدیران است که به صورت الگوی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده و امتحان همه افرادی که با سازمان سر و کار دارند قرار می‌گیرند. مدیر کارمدار که صرفاً بر وظایف قانونی خود تکیه می‌کند، مانع بزرگی بر سر

راه نیازهای کارکنان است. در سبک مدیریت دیوانسالارانه یا بوروکراتیک به شدت بر قوانین و مقررات، سلسله مراتب و روابط رسمی تأکید می‌شود، نوعی بیگانگی از خود، بی‌احساسی و بی‌عاطفگی، به کارکنان دست می‌دهد که در یک دوره بلند مدت، سبب افسردگی، اضطراب و ناکامی افراد می‌شود. سبک مدیریت نامطلوب بر دانش‌آموزان، سبب به هم خوردن تعادل آنها می‌شود و نوعی احساس ترس ظاهری و سرکشی باطنی در آنها به وجود می‌آورد که احساس بی‌پناهی و بی‌اعتنایی می‌کنند و از مدیر و مدرسه گریزان و متوجه موقعیت‌ها و جاذبه‌های دیگر می‌شوند (میرکمالی، ۱۳۸۴ ص ۲۶۹).

تحقیقات بسیار در زمینه سبک‌های گوناگون رهبری صورت گرفته است. اما تحقیقات و مطالعاتی که از سال ۱۹۴۰ انجام گرفته نشان داده‌اند که نقش‌های مدیریت دو گونه‌اند. «رابطه‌مدار»<sup>۱</sup> و «وظیفه‌مدار»<sup>۲</sup>. رفتارهای رابطه‌مدار به علایق، احساسات و رضایت اعضای گروه توجه دارند و رفتارهای وظیفه‌مدار به اهداف سازمان بیشتر از نیاز اعضای گروه اهمیت می‌دهند.

سبک رابطه‌مدار حد و مرزی است که یک رهبر به وسیله گشودن مجاری ارتباط، تفویض مسئولیت و دادن فرصت به زیردستان برای بهره‌گیری از تواناییهای بالقوه، میان خود و اعضای گروه رابطه شخصی برقرار می‌کند. این رفتار با حمایت اجتماعی، عاطفی، دوستی و اعتماد مشخص می‌شود (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه‌بند، ۱۳۸۴، ص ۸۵).

سبک وظیفه‌مدار حد و مرزی است که یک رهبر، اعضای گروه خود را سازمان می‌دهد و تشریح می‌کند که هر یک قرار است چه فعالیتی را، چه وقت و چگونه انجام دهند (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه‌بند، ۱۳۸۴، ص ۸۵).

ادموند (۱۹۷۹) ویژگی‌های یک مدرسه اثربخش را مشخص کرده است که شامل رهبر اداری قوی، جوی که تأکید بسیار بر آموزش دارد، انتظارات بالای معلمان برای موفقیت دانش‌آموز و نظارت منظم بر کارایی دانش‌آموز است. تحقیقات انجام شده درباره ویژگی‌های مدارس اثربخش نشان می‌دهند که اغلب این مدارس از ویژگی‌های یکسان برخوردارند که همه آنها به طور مستقیم یا غیرمستقیم با کارایی مدیر مدرسه ارتباط داشتند (فیولان، ۱۹۸۲ و چنس، ۱۹۹۲).

- 
1. relation oriented
  2. task oriented

مازلاک (۱۹۸۲) ملاحظه کرد که استرسهای زندگی شخصی نشانه فرسودگی شغلی نیست. رابطه میان سبک رهبری مدیر، میزان استرس معلم و رضایت شغلی او تعیین کننده کارایی معلمان و متأثر از رفتار مدیران است (بلازه و ددریک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶، ص ۱۲). همچنین کیفیت ضعیف مدیریت از عواملی است که تأثیر سایر متغیرهای تأثیرگذار بر سازمان همچون تکنولوژی و سرمایه را ضعیف و محدود می‌سازد.

با وجود سبکهای رهبری متفاوت هیچ سبک رهبری وجود ندارد که بهترین باشد و هر کدام از سبکها در موقعیت مناسب کارسازند و اثربخش‌ترین رهبران در کاربرد تمام سبکها مهارت دارند و هر سبک را در زمان مناسب به کار می‌گیرند. با وجود این، اغلب مدیران سبکهایی را انتخاب می‌کنند که کاربرد آنها برایشان راحتتر است. افرادی که بیشتر با انگیزه کامیابی برانگیخته می‌شوند، اغلب طرفدار سبک تک‌تازانه در محیطهای کم فشار هستند، اما وقتی که فشار محیط کار بالا می‌رود، به رهبرانی با سبک آمرانه تبدیل می‌شوند. اما با توجه به اینکه عملکرد رهبر بازتابی از سبک اوست و رهبری تابعی از شرایط و پیروان است و رفتار رهبری بر تعهد تیمی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، انعطاف‌پذیری و پاداش‌دهی تأثیر می‌گذارد، بهتر است مدیران به زمینه کاربرد سبک خود بیندیشند و متناسب با موقعیت و پیروان خود اعمال سبک نمایند.

## جنسیت<sup>۲</sup> و سبکهای رهبری

هرچند الگوی نحوه اندیشیدن و سبک رهبری از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت است، اما تفاوت‌های بسیار در عملکرد مردان و زنان مشاهده شده است. تلاشهای اولیه برای اثبات اینکه مردان دارای مغزهای بزرگتر و قدرتمندتر از زنان هستند، بیشتر شبیه به توجیه برتری مردان در جامعه، همانند کوشش برای کشف جایگاه طبیعی اشیا بود. نهضت طرفداری حقوق زن که از ابتدای دهه ۱۹۷۰ آغاز شده بود، در پی اثبات برتری شکل و قدرت مغزی زنان بود و از دهه ۱۹۹۰، رهبری به سمت زنانه شدن گرایش پیدا کرده است.

همچنین ویژگیهایی متفاوت را برای رهبری زنانه و مردانه ذکر کرده‌اند. ویژگیهایی چون رابطه‌مداری، کل‌نگرا بودن، پیوستگی (ارتباط)، شراکتی، درک تناقضات و مریبگری را از

1. Blasé and Dedrick

2. gender

خصوصیات رهبری زنانه (رهبری جدید) می‌دانند و ویژگی‌هایی مانند وظیفه‌مداری، جزنگرا بودن، عمل‌گرایی، رقابتی، مخاطره‌پذیری و فرماندهی را خصوصیات رهبری مردانه (رهبری سنتی) می‌دانند (کوک و رسول، ترجمه ایران‌نژاد، ۱۳۸۵، ص ۳۲).

در حالی که دنیای امروز نیازمند آن است که مدیران صرف نظر از جنسیت رهبر باشند و از خود ابتکار و خلاقیت نشان دهند تا ویژگی‌های رهبری را بهبود بخشند و می‌توان گفت هر دو گونه از ویژگی‌ها برای رهبر ضروری هستند. هر مدیر زن یا مرد مسیر رهبری خود را از جایی متفاوت شروع می‌کند. هیچ مسیری صحیح یا غلط نیست، بلکه آنها فقط متفاوتند و ما نیازمندیم که آنها را بشناسیم. ما به رهبرانی نیاز داریم که بتوانند همانند دیگران بیندیشند، خود را به جای دیگران بگذارند، موقعیت خود را بشناسند و دیگران را با چشمان خودشان ببینند. ما به رهبران مردی نیاز داریم که بتوانند زنانه بیندیشند و به شیوه زنانه عمل کنند، همچنین رهبران زنی را می‌خواهیم که بتوانند مردانه فکر کنند و به شیوه مردانه فعالیت نمایند (کوک و رسول، ترجمه ایران‌نژاد، ۱۳۸۵، ص ۱۲۰).

### بیان مسئله

بی شک اغلب معلمان بعد از فراغت از تحصیل با یک سری ایده‌ها، آموخته‌ها و مهارت‌ها وارد مجموعه‌ای به نام آموزش و پرورش می‌شوند و تصور می‌کنند که همه آموخته‌های دانشگاهی را عملی خواهند کرد و نتیجه‌ای ملموس و قابل توجه خواهند گرفت. اما با توجه به تفاوت‌های فردی، ارزیابی و واکنش متفاوت افراد، برخی هنگام بروز تعارض در محیط و لزوم سازگاری با کشمکشها، برای ایجاد تعادل، وضعیت جدید را استرس‌زا می‌دانند و دچار استرس شغلی می‌شوند. استرس ناشی از شغل استرسی است که فردی معین برسر شغلی معین دستخوش آن می‌شوند (خواجه‌پور، ۱۳۸۵ ص ۱۶). حال اگر راه‌های مقابله‌ای که فرد دچار استرس برای رفع و مقابله، با آن پیش می‌گیرد، برای کاهش استرس او کافی یا مفید نباشد، فرد دچار فرسودگی شغلی می‌شود.

از مهم‌ترین عوارض فرسودگی شغلی، غیبت از کار، تأخیرهای متوالی، شکایت‌های مختلف روانی - تنی، کشمکش و تضاد در خانواده و محیط کار، تغییر شغل، اعتیاد و در نهایت ترک شغل را می‌توان برشمرد. ملعمها سربازان سنگر آموزش هستند، روزانه با ۲۵-۳۵ دانش‌آموز کار



می‌کنند که اغلب دارای فرهنگها و رفتارهای متفاوت هستند. برخی مخرب، بی‌توجه، مخاصم و برخی روشن و مشتاق هستند. آنها با عوامل تنش‌زای بسیار رو به رو هستند و مسئول شکل دادن افکار نسل آینده‌اند. برخی در دور افتاده‌ترین مکانها و در کلاسهای چند پایه تدریس می‌کنند و گاهی حتی هیچ تماسی با دنیای بیرون ندارند (هاماند و اونیکاما، ۱۹۹۶، ص ۲).

اونیکاما و هاماند (۱۹۹۶) سه نوع پیامد منفی اثرگذار در شرایط شغلی نامناسب برای معلمان معرفی کرده‌اند. استرس و فرسودگی، غیبت از کار (زمانی که برنامه‌ریزی شده و عمدی باشد و هدف ایجاد مشکل برای سیستم آموزشی باشد) و فرسایش. کاکس و بروکلی (۱۹۸۴) خاطرنشان کردند که کار به عنوان منبع اساسی استرس برای افراد شاغل است و این به ویژه در میان معلمان دیده می‌شود. فرودنبرگر (۱۹۷۷) نوشت که فرسودگی شغلی واگیردار است و به صورت نارضایتی شغلی و منفی‌گرایی، نظام آموزشی را فاسد می‌کند و شبیه بیماری بدخیم گسترش می‌یابد تا سازمان آموزشی را تباہ کند.

در مورد دانش‌آموزان و خطراتی که آنها را تهدید می‌کنند و دلایل ترک تحصیل آنها بررسیهای بسیار انجام گرفته است، اما متأسفانه در مورد معلمان چنین نیست. معلمان در معرض خطرات بسیار قرار دارند که اگر چاره مناسبی اندیشیده نشود این خطرات از صورت فردی درخواهد آمد و دامن جامعه را خواهد گرفت، بنابراین ضرورت دارد که پیامدهای منفی خطر و عوامل مرتبط با آن شناخته شود. از عوامل سوق‌دهنده به سوی فرسودگی شغلی می‌توان به جر و بحث‌های روزانه، بدرفتاریهای دانش‌آموزان و ویژگیهای شخصیتی معلمان مانند عصبانیت، اضطراب و افسردگی اشاره کرد. همچنین به مواردی چون غیبت از کار، نگرانی از نگهداری بچه، مشکلات انتقال، بیماری، نیازهای فرهنگ، اهمیت حقوق، مفید بودن و گرانباری کار می‌توان اشاره کرد و عواملی مانند سیستم محافظت شخصی و مهارتهای مدیریت استرس، پشتیبانی اداری قوی و پیچیدگی شغلی معلمان را در برابر خطر حفظ می‌کند و هر چیز که آنان را در برابر عوامل خطر قبل از بروز پیامدهای منفی حفظ کند برای معلمان و کل نظام آموزش، ارزش بسیار دارد (هاماند و اونیکاما، ۱۹۹۶، ص ۳).

عوامل دیگر مانند پایین بودن حقوق معلمان، رفتارهای دانش‌آموزان مخرب، الزامات زمان، کمبود منابع، فقدان حمایت اداری، نگرش منفی نسبت به شغل، تنوع نقش معلم، فقدان حمایت

عمومی، انتقال‌های اجباری و اولیای متوقع نیز در بروز فرسودگی شغلی نقش دارند (براورز و تامیک، ۲۰۰۰، ص ۲).

دیگر عامل مهمی که ممکن است در فرسودگی شغلی معلمان اثر داشته باشد، سبک رهبری مدیر است. بدون تردید مدیریت و رهبری موتور توسعه است و کلید رستگاری، رفاه و استقلال ملتهاست (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶، ص ۳۲). مدیران برای موفقیت باید دارای ویژگیهای رهبری نیز باشند تا معلمان از حضورشان به خوبی استقبال نمایند. داشتن ویژگیها و تواناییهای رهبری سبب می‌شود که حضور او در محیط کار و میان همکارانش مورد پذیرش قرار بگیرد. در حقیقت داشتن ویژگی و تواناییهای رهبری از تحمیلی و تحکمی بودن مدیریت می‌کاهد و بر طبیعی و عادی به نظر رسیدن وجود او می‌افزاید (میرکمالی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۷). نقش مدیر مدرسه برای آینده به صورت تشویق معلمان برای شکل‌دهی گروههای همکار به منظور ایفای یک نقش مرکزی در گستره رهبری آموزشی در مدارس آینده است (فیولان، ۱۹۹۱).

گرچه موقعیت‌های استرس‌زا ممکن است از منابع متفاوت، اعم از محیط، عوامل شخصی و حرفه‌ای ناشی شوند، اما اغلب مطالعات، عوامل بروز فرسودگی شغلی را در محیط کار جستجو می‌کنند. بیشتر تحقیقات در مورد عوامل فرسودگی شغلی روی استرسهای محیطی کارکنان، شغل و خط مشی مدیریتی متمرکز هستند و بر پیشگیری از فرسودگی شغلی و افزایش کارایی تأکید دارند (اشنایدر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳). آیشروود<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) دریافت که در محیطهایی که مدیران کاریزماتیک با روابط انسانی بالا وجود دارند وفاداری معلمان به مدیران بیشتر بوده است و رضایت شغلی معلمان بهبود می‌یابد.

مدیر مدرسه هر روز با دانش‌آموزان و معلمانی سر و کار دارد که هر یک از آنان دارای حالات روحی، جسمی، نیازهای مادی و معنوی متفاوت هستند و مدیر باید برای انجام دادن صحیح وظایف خود و پیشبرد اهداف آموزشی و پرورشی در رفع نیازها و برقراری روابط انسانی مطلوب میان آنها بکوشد. هرگاه مدیران در انجام وظایف، هدایت و رهبری نتوانند سبک مناسبی برگزینند، موجب ایجاد جو نامطلوب و به تبع آن رفتار سازمانی نامطلوب در مدارس می‌شوند و بر رفتار اعضای سازمان تأثیری مخرب می‌گذارند و سبب نارضایتی، عدم کارایی و

---

1. Schneider

2. Isherwood

پایین آمدن اثر بخشی سازمان می شوند. حال این سوال مطرح می شود که فرسودگی شغلی معلمان چه اندازه به سبک رهبری مدیران مربوط می شود و کدام سبکها موجب افزایش و تشدید فرسودگی شغلی معلمان می شوند؟

این تحقیق درصدد است به بررسی سبکهای رهبری مدیران (رابطه مدار و وظیفه مدار) و فرسودگی شغلی دبیران دبیرستانهای شهرستان ارومیه پردازد و همچنین رابطه متغیرهای دموگرافیک (سن، جنس و سابقه خدمت) را با فرسودگی شغلی دبیران مورد بررسی قرار دهد.

### فرضیه های تحقیق عبارتند از:

فرضیه ۱. سبک رهبری و وظیفه مدار مدیران با میزان فرسودگی شغلی دبیران رابطه مثبت دارد.

فرضیه ۲. فرسودگی شغلی دبیران در کل و ابعاد سه گانه آن (فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و عدم موفقیت فردی) بر اساس سبک رهبری مدیران متفاوت از یکدیگر است.

فرضیه ۳. بین سن و میزان فرسودگی شغلی دبیران رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۴. بین سابقه خدمت و میزان فرسودگی شغلی دبیران رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۵. بین میزان فرسودگی شغلی دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد.

فرضیه ۶. بین میزان فرسودگی شغلی دبیران زن و مرد در هر یک از ابعاد سه گانه فرسودگی شغلی تفاوت وجود دارد.

### روش تحقیق

برخی مطالعات علوم رفتاری که با جنبه های شخصیتی یا عوامل روحی - روانی انسان سر و کار دارند اغلب از نظر ماهیت متغیرها و برخی ملاحظات قابل دستکاری نیستند، بنابراین نمی توان از روش تجربی استفاده کرد و در این گونه مطالعات، روش توصیفی کاربرد فراوان دارد. از آنجا که این تحقیق به توصیف پدیده های مورد بررسی می پردازد، یک تحقیق توصیفی است و با توجه به اینکه درصدد بررسی رابطه همخوانی میان یک یا چند عامل با تغییرات یک یا چند عامل دیگر هست، از نوع همبستگی می باشد. همچنین، به دلیل اینکه اطلاعات لازم به

وسیله پرسشنامه و از طریق نمونه‌گیری در طول یک سال تحصیلی گردآوری شده است، روش تحقیق، روش «پیمایشی»<sup>۱</sup> از نوع «مقطعی»<sup>۲</sup> است.

### جامعه و نمونه

جامعه مورد بررسی این تحقیق دبیران و مدیران دبیرستانهای دولتی ناحیه یک شهرستان ارومیه هستند. آنان که در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ در دبیرستانهای شهرستان ارومیه خدمت می‌کردند. جامعه آماری شامل دبیرستانهای دخترانه و پسرانه است که به تفکیک جنسیت در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۱. تعداد مدارس دولتی

| تعداد | مدارس به تفکیک جنسیت |
|-------|----------------------|
| ۱۷    | دخترانه              |
| ۱۳    | پسرانه               |
| ۳۰    | جمع                  |

به دلیل اینکه، جامعه مدیران محدود و قابل شمارش است، بنابراین نمونه‌گیری ضرورت پیدا نکرد و همه آنان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به این حالت نمونه در دسترس گفته می‌شود.

جامعه آماری معلمان شامل ۷۰۰ نفر است و چون حجم معلمان از ۰/۰۵ حجم جامعه معلمان بیشتر است، حجم نمونه تعدیل شده است و ۱۵۲ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند.

### روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری این تحقیق تصادفی است. در این نوع نمونه‌گیری به هر یک از افراد جامعه احتمال مساوی داده می‌شود تا در نمونه انتخاب شوند. به عبارت دیگر اگر حجم افراد جامعه  $N$  و حجم نمونه را  $n$  فرض کنیم، احتمال انتخاب هر فرد جامعه در نمونه مساوی با  $\frac{n}{N}$  است (سرمد؛ بازرگان، ۱۳۸۳ ص ۱۸۱).

- 
1. survey research
  2. cross sectional

با توجه به اینکه تعداد مدارس مشخص بود و همه مدیران به عنوان نمونه انتخاب شده بودند از میان مدارس به ازای هر مدیر پنج معلم (۱۵۲ نفر) به صورت تصادفی انتخاب شدند.

### ابزارهای تحقیق

برای گردآوری اطلاعات از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه سبکهای رهبری مدیران (LBDQ) و پرسشنامه فرسودگی شغلی معلمان (MBI) که در ذیل به اجمال توضیح داده می‌شوند.

برای اندازه‌گیری سبک رهبری مدیران از پرسشنامه سبکهای رهبری لوتانز مأخوذ از کتاب مدیریت عمومی دکتر الوانی که بر اساس طرح لیکرت طبقه‌بندی شده و ۳۵ سؤال دارد، استفاده شده است. این پرسشنامه دو بعد اساسی رهبری را اندازه می‌گیرد: ساختدهی و رعایت. ساختدهی شامل هرگونه رفتار رهبری است که روابط میان رهبر و زیردستان را ترسیم و در عین حال الگوهای معینی از سازمان، کانالهای ارتباطی و روشهای طرز عمل را برقرار می‌کند. رعایت شامل هرگونه رفتار رهبری است که نشان‌دهنده دوستی، اعتماد، صمیمیت، علاقه و احترام در رابطه میان رهبر و اعضای گروه کار است (هوی و میسکل، ترجمه سید عباس‌زاده، ۱۳۸۲، ص ۵۲۵).

برای فرسودگی شغلی معلمان از پرسشنامه فرسودگی شغلی که مازلاک و جکسون ۱۹۸۶ ساخته‌اند، استفاده شده است. این پرسشنامه برای سنجش میزان فرسودگی شغلی مشاغل خدمات انسانی به کار می‌رود و دارای ۲۲ ماده است. MBI نه تنها متداول‌ترین ابزار برای اندازه‌گیری میزان فرسودگی شغلی است، بلکه یک سند پذیرفته شده بین‌المللی است و از سه بعد فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و عدم موفقیت فردی تشکیل شده است.

### روشهای آماری تحقیق

در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. الف) آمار توصیفی: به منظور توصیف داده‌ها از جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و درصد استفاده شده است.

ب) آمار استنباطی: به منظور آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی و آزمونهای معناداری تی استیودنت، ضریب همبستگی پیرسون، نمودار تخصصی میله‌ای، نمودار خوشه‌ای، ماتریس همبستگی، نمودار پراکنش و نمودار میله‌ای خطا استفاده شده است.

### روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات

با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری متغیرها (سبکهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی دبیران) فاصله‌ای است، از آزمونهای معنادار بودن پارامتریک (آزمون t و آزمون همبستگی پیرسون) بهره‌گیری شده است. آزمون t برای مقایسه میانگینهای دو گروه مورد استفاده قرار گرفته است و در فرضیه‌هایی که هدف پیدا کردن رابطه همبستگی یا همخوانی میان یک یا چند عامل با تغییرات یک یا چند عامل دیگر بوده است، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که برای پیدا کردن یک شاخص عددی از درجه همبستگی میان متغیرها، به ویژه زمانی که متغیرها فاصله‌ای یا نسبی باشند، کاربرد دارد.

### یافته‌های پژوهش

آماره‌های توصیفی تحقیق عبارت بودند از:

جدول شماره ۲. شاخصهای توصیفی مدیران به تفکیک مدرک تحصیلی

| شاخصها                      | مدرک تحصیلی | لیسانس | فوق لیسانس و بالاتر |
|-----------------------------|-------------|--------|---------------------|
| درصد                        |             | ٪۹۶٫۷  | ٪۳٫۳                |
| میانگین سابقه خدمت به سال   | ۲۲          | ۲۲     | ۲۲                  |
| میانگین سابقه مدیریت به سال | ۸           | ۸      | ۶                   |
| میانگین سن                  | ۴۳          | ۴۳     | ۴۵                  |

جدول شماره ۳. شاخصهای توصیفی مدیران به تفکیک سبک رهبری

| شاخصها                      | سبک رهبری | مشارکتی | رابطه‌مدار |
|-----------------------------|-----------|---------|------------|
| درصد                        |           | ٪۵۳٫۳   | ٪۴۶٫۷      |
| میانگین سابقه خدمت به سال   | ۲۲        | ۲۲      | ۲۲         |
| میانگین سابقه مدیریت به سال | ۸         | ۸       | ۷          |
| میانگین سن                  | ۴۳        | ۴۳      | ۴۳         |

جدول شماره ۴. شاخصهای توصیفی مدیران به تفکیک جنسیت

| جنسیت                       | زن    | مرد   |
|-----------------------------|-------|-------|
| شاخصها                      |       |       |
| درصد                        | ۵۶/۷  | ۴۳/۳  |
| میانگین سابقه خدمت به سال   | ۲۲/۴۱ | ۲۳/۴۶ |
| میانگین سابقه مدیریت به سال | ۷/۶۴  | ۷/۹۲  |
| سن بر حسب سال               | ۴۳/۳۵ | ۴۴/۶۱ |

جدول شماره ۵. شاخصهای توصیفی دبیران به تفکیک جنسیت

| جنسیت                     | زن    | مرد   |
|---------------------------|-------|-------|
| شاخصها                    |       |       |
| درصد                      | ٪۴۰/۶ | ٪۵۹/۲ |
| میانگین سن به سال         | ۳۶    | ۴۳    |
| میانگین سابقه خدمت به سال | ۱۳    | ۲۱    |
| میانگین فرسودگی عاطفی     | ۷     | ۱۵    |
| میانگین مسخ شخصیت         | ۱/۷   | ۳/۴   |
| میانگین عدم موفقیت فردی   | ۳۵    | ۳۲    |
| کل شاخص فرسودگی           | ۴۴    | ۵۱    |

### آماره‌های استنباطی تحقیق عبارتند از:

در مطالعه حاضر فاقد مدیرانی با سبک رهبری وظیفه‌مدار هستیم، چرا که بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه سبکهای رهبری، مدیران در بعد وظیفه‌مدار فاقد داده آماری هستند. لذا تمام روابط، تحلیلها، گزاره‌ها و آزمون آنها در قالب سبک رهبری رابطه‌مدار و مشارکتی صورت گرفته است. با توجه به توضیحات مذکور، فرضیه یک حذف می‌گردد.

فرضیه (۲): فرسودگی شغلی دبیران در کل و ابعاد سه گانه آن بر اساس سبک رهبری مدیران متفاوت از یکدیگر است.

جهت آزمون فرضیه دوم از تی تست گروههای مستقل استفاده شده است، که با توجه به داده‌های جدول و سطوح معناداری تنها شاهد تفاوت معنادار در بعد فرسودگی شغلی به طور کلی در مدیران با سبک رهبری مشارکتی و رابطه‌مدار هستیم (Sig = ۰/۰۱۲). به عبارت دیگر،

با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که فرسودگی شغلی دبیران برخوردار از مدیران با سبک رهبری مشارکتی بیشتر از فرسودگی شغلی دبیرانی است که مدیران آنها از سبک رهبری رابطه‌مدار برخوردارند. در ابعاد دیگر شاهد تفاوت معنادار آماری نیستیم و می‌توان اظهار داشت که نوع سبک رهبری با فرسودگی شغلی دبیران رابطه دارد و سبک رهبری رابطه‌مدار سبب کاهش فرسودگی شغلی دبیران می‌گردد.

### فرضیه (۳): بین سن و فرسودگی شغلی دبیران رابطه وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه فوق از آزمون معناداری آماری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بر اساس  $Sig = 0/056$  می‌توان اظهار داشت که میان سن و فرسودگی شغلی دبیران رابطه معنادار از لحاظ آماری مشاهده نشده است.

### فرضیه (۴): بین سابقه خدمت با فرسودگی شغلی در دبیران رابطه وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.  $Sig = 0/019$  بیانگر این واقعیت است که میان سابقه خدمت و فرسودگی شغلی دبیران رابطه معنادار از لحاظ آماری در سطح  $0/05$  مشاهده شده است. به عبارت دیگر با بالا رفتن سابقه دبیران، فرسودگی شغلی آنان نیز بالا می‌رود. این رابطه مثبت و مستقیم است، یعنی می‌توان گفت که با اطمینان ۹۵ درصد میان این دو متغیر رابطه معنادار آماری وجود دارد.

### فرضیه (۵): بین فرسودگی شغلی (در کل) دبیران زن با دبیران مرد تفاوت وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه فوق از آزمون تی تست گروههای مستقل استفاده شده است. با توجه به همگنی واریانسها  $Sig = 0/002$  می‌توان ادعا نمود که میان فرسودگی شغلی دبیران زن با دبیران مرد تفاوت معنادار آماری در سطح  $0/01$  مشاهده می‌گردد. به عبارت دیگر با اطمینان  $0/99$  می‌توان ادعا کرد که میان فرسودگی شغلی دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد و عامل جنسیت در این زمینه نقش مهمی را ایفا کرده و فرسودگی شغلی دبیران مرد بیشتر از دبیران زن است.

### فرضیه (۶): بین میزان فرسودگی شغلی دبیران زن و مرد در هر یک از ابعاد سه گانه‌ی

فرسودگی شغلی تفاوت وجود دارد.

فرضیه (۱-۶): بین فرسودگی عاطفی دبیران زن با دبیران مرد تفاوت وجود دارد.



فرضیه (۲-۶): بین مسخ شخصیت دبیران زن با دبیران مرد تفاوت وجود دارد.  
 فرضیه (۳-۶): بین عدم موفقیت فردی دبیران زن با دبیران مرد تفاوت وجود دارد.  
 به منظور آزمون فرضیه‌های فوق از تی تست گروههای مستقل استفاده شده است.  $Sig=0/000$  در بعد فرسودگی عاطفی نشانگر تفاوت معنادار آماری میان دبیران زن و دبیران مرد در سطح  $0/0001$  از لحاظ آماری است. در بعد مسخ شخصیت تفاوت معنادار آماری میان دبیران زن با دبیران مرد در سطح  $0/05$  از لحاظ آماری به دست آمده است. ولی در بعد عدم موفقیت فردی تفاوت معنادار آماری مشاهده نشده است (به عبارتی میزان فرسودگی شغلی دبیران مرد در دو بعد فرسودگی عاطفی و مسخ شخصیت بیشتر از دبیران زن است، اما در بعد عدم موفقیت فردی تفاوتی میان عملکرد مردان و زنان مشاهده نشده است).

### یافته‌های جانبی تحقیق

فرضیه: بین سن و سابقه خدمت دبیران با فرسودگی شغلی (ابعاد سه گانه) رابطه وجود دارد.

با توجه به نتایج آزمون تی تست و بر اساس یافته‌ها، میان سن و سابقه خدمتی دبیران با ابعاد سه گانه فرسودگی شغلی رابطه معنادار آماری مشاهده نشده است. ولی در زمینه سابقه خدمتی با شاخص کلی فرسودگی، شاهد رابطه معنادار در سطح  $0/05$  از لحاظ آماری هستیم، به طوری که با افزایش سابقه، میزان فرسودگی شغلی نیز افزایش می‌یابد.

فرضیه: بین سبک رهبری مدیران زن با مدیران مرد تفاوت وجود دارد.

به منظور آزمون فرضیه از تی تست گروههای مستقل استفاده شده است. با توجه به  $Sig=0/005$  می‌توانیم ادعا کنیم که میان سبک رهبری مدیران زن با مدیران مرد تفاوت معنادار از لحاظ آماری در سطح  $0/01$  وجود دارد و مدیران مرد بیشتر از مدیران زن از سبک رابطه‌مداری استفاده می‌کنند.

فرضیه: بین سبک رهبری مدیران به تفکیک مدرک تحصیلی تفاوت وجود دارد.

$Sig=0/522$  جدول آزمون تی تست گروههای مستقل نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیران بر اساس مدرک تحصیلی یکسان بوده و تفاوت معنادار در این زمینه مشاهده نشده است.

### تحلیل یافته‌های توصیفی تحقیق

۱. ۹۶/۷ درصد مدیران لیسانس و ۳/۳ درصد مدیران فوق لیسانس و بالاتر هستند. این موضوع نشانگر آن است که گرچه امروزه داشتن مدرک تحصیلی لیسانس برای مدیریت مدارس ضروری است، ولی هنوز مدیران از میان دارندگان مدارک بالاتر انتخاب نمی‌شوند.

۲. میانگین سابقه خدمت مدیران لیسانس و فوق لیسانس ۲۲ سال و نزدیک به هم است و نشانگر آن است که مدیران مدارس متوسطه اغلب بالای ۲۰ سال سابقه دارند و این بدین معنی است که مدیران از میان جوانها انتخاب نمی‌شود و این مطلب گواه آن است که کارکنانی که سالهای آخر خدمت خود را می‌گذرانند مدیریت را ساده و راحت می‌انگارند و به مدیریت گرایش پیدا می‌کنند. متأسفانه این مسأله در مدارس دیده می‌شود که حتی کارکنانی که در سطوح ستادی کار می‌کنند و اغلب بعد از گذشت سالها با تدریس و کلاس بیگانه شده‌اند، در سالهای آخر خدمت خود به خاطر برخورداری از برخی مزایا به سمت مدیریت مدارس روی می‌آورند و چون عملاً بیشتر سالهای خدمت خود را در تدریس و مدرسه نگذرانده‌اند، از درک بسیاری از واقعیتهای معلمی و مدرسه عاجز هستند و منشأ بسیاری از مشکلات می‌شوند.

۳. میانگین سابقه مدیریت مدیران لیسانس ۸ سال و بیشتر از میانگین سابقه مدیریت مدیران فوق لیسانس است که ۶ سال است. این امر گویای آن است که میزان تجربه مدیریتی مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس بیشتر از مدیران فوق لیسانس است که بهتر است مدیران ضمن توجه به تجربه مدیریتی، به فکر ارتقای سطح تحصیلات مرتبط با پست خود باشند.

### تحلیل یافته‌های استنتاجی تحقیق

۱. فرسودگی شغلی دبیرانی که مدیران آنها دارای سبک رهبری مشارکتی هستند، بیشتر از دبیرانی است که مدیران آنها سبک رهبری رابطه‌مدار اعمال می‌نمایند. با توجه به اینکه دبیران به عنوان نیروهای حرفه‌ای در مدارس ادعای استقلال دارند گاهی برخی از مدیران به بهانه مشارکت قصد دخالت در تمام امور مربوط به دبیران را دارند و این خود ابتکار و عملکرد بالای دبیران می‌کاهد و بر روحیه آنان تأثیر نامطلوب می‌گذارد.

۲. در این تحقیق میان سن و میزان فرسودگی شغلی رابطه‌ای یافت نشد، اما میان سابقه خدمت و میزان فرسودگی شغلی رابطه وجود داشت. این امر نشان می‌دهد که این گذشت عمر

نیست که انسان را فرسوده می‌سازد، بلکه عواملی غیر از سن در آن دخیل هستند. عواملی سازمانی همچون مطالبات شغلی، سیستم‌های پاداش‌دهی سازمانی، جبران خدمات و ... در واقع می‌توان ادعا کرد در صورتی که شرایط روحی و روانی شغلی، مناسب کارکنان باشد، حتی در سنین بالا نیز منشأ خدمات ارزنده می‌توانند باشند. شایان ذکر است که سابقه زیاد لزوماً به معنای داشتن سن بالا نیست، چرا که افراد در سنین مختلف استخدام می‌شوند. بسیار دیده می‌شود که فردی در ۱۶ سالگی از طریق دانشسراها کار را شروع کرده و فردی که در ۳۰ سالگی استخدام شده است.

۳. با توجه به نتایج این تحقیق که فرسودگی شغلی (به طور کلی) و همچنین در دو بعد فرسودگی عاطفی و مسخ شخصیت مردان بیشتر از زنان است و با توجه به یافته‌های جانبی تحقیق که اغلب مدیران مرد دارای سبک رهبری رابطه‌مدار هستند، پس می‌توان ادعا کرد که عامل اساسی فرسودگی شغلی دبیران مرد غیر از عامل سبک رهبری مدیران است و چون در بافت فرهنگی کشور ما هزینه اداره خانوار به عهده مرد است، بنابراین به نظر می‌رسد که بخش عظیمی از مشکلات مردان را باید در مسائل اقتصادی بررسی کرد. همچنین چون اغلب زنان نقش نان‌آور خانه را ندارند، بنابراین کار بیرون از منزل برای آنان آرامش روحی به بار می‌آورد و فرصتی است برای فعالیت اجتماعی زنان که در افزایش روحیه آنان نیز موثر است.

۴. در بعد عدم موفقیت فردی تفاوت معنادار میان زنان و مردان وجود ندارد و مردان با تحمل میزان زیادی از فرسودگی همچنان در تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی و پرورشی فعال‌ترند.

۵. با توجه به اینکه میانگین سابقه مردان بیشتر از میانگین سابقه زنان است و بنا بر یافته‌های تحقیق میزان فرسودگی شغلی دبیران مرد بیشتر از زنان است، نتیجه می‌گیریم که دبیران با افزایش سابقه کار دچار فرسودگی شغلی می‌شوند و زنان به علت کمتر بودن سابقه خدمت نسبت به مردان فرسودگی کمتری را تجربه می‌کنند.

۶. از یافته‌های جانبی این تحقیق وجود تفاوت میان سبکهای رهبری زنان و مردان است. باید اذعان کرد که وجود تفاوت در عملکرد مدیریتی مردان و زنان به دلیل تفاوت‌های زیست‌شناختی، فیزیکی و روانشناختی امری معقول و پذیرفته شده است. اما این به منزله برتری جنسیت خاص نیست و بقاء بشر منوط به همین تفاوت است. دستورات اسلام نیز بر مکمل

بودن زن و مرد تأکید دارند و در واقع تفاوت، یک واقعیت زیست‌شناختی و برابری یک مفهوم اخلاقی و اجتماعی است.

۷. با توجه به اینکه میان سبک رهبری مدیران بر اساس مدرک تحصیلی تفاوتی وجود ندارد، شایسته است که به تجارب ارزشمند مدیران موفق اعتماد شود و با ثبات مدیریت و ایجاد انگیزه به ادامه تحصیل، شوق به خدمت در آنان افزایش یابد.

## نتیجه‌گیری

بر اساس اطلاعات گردآوری شده، شاهد مدیرانی با سبک رهبری وظیفه‌مدار نبودیم. با توجه به اینکه سازمان در محیط‌های سالم، بیشتر و بهتر به اهداف خود نایل می‌شود، این مسأله برای چشم‌انداز محیط کاری معلمان بسیار نویدبخش است. امروزه با روشن شدن اهمیت رهبری آموزشی، همچنین با وجود رقابت در سازمانها برای تحقق بخشیدن به اهداف و جذب نیروهای کارآمد، مدیریت نقش تسهیل‌کنندگی پیدا کرده است، تا دستور صادر کردن. معلمان در حکم نیروهای حرفه‌ای با صمیمیت و اعتماد برانگیخته می‌شوند و لازم است مدیران در ایجاد جو سازمانی سالم بکوشند. مدیران باید برای ایجاد محیط کاری مثبت تربیت شوند (گودلد، ۱۹۹۲ و میلر، ۱۹۸۴). معلمان نسبت به مهارت‌های ارتباطی، فنی، باهوش بودن، گوش دادن، توانایی‌های انتقال فکر و رفع تضادها در محیط کار حساس هستند و این مهارتها به منظور ایجاد رفاه و حمایت عاطفی از معلمان برای مدیران با اهمیت‌اند (جرستن و جرمین، ۱۹۸۱).

در سازمانهای تخصصی که کارکنان دارای بلوغ شغلی و تخصصی هستند و از نظر اجتماعی در سطحی نسبتاً بالا قرار می‌گیرند، از نقش دستوردهندگی مدیران کاسته و بر نقش هماهنگ‌کنندگی آنان افزوده می‌شود. سازمانهای آموزشی، از جمله سازمانهایی هستند که مدیران نباید در آنجا ریاست‌مآبانه رفتار کنند یا نقش آمرانه (دستوردهی) داشته باشند. مدیر آموزشی با گروهی متخصص روبه‌روست که عده‌ای از آنها، حتی از خود مدیر نیز صاحب نظرتر و پایبندتر به سازمان آموزشی هستند. در چنین شرایطی مدیر نه از نظر تخصصی و نه از نظر اداری تسلط زیاد بر معلمان ندارد و نمی‌تواند با حالتی تحکمی با آنها رفتار کند. او بهتر است با آنها دوست باشد و به عنوان یک هماهنگ‌کننده، زمینه‌ساز و حتی یک خادم صدیق رفتار کند (میرکمالی، ۱۳۸۴، ص ۲۱۷).

با توجه به اینکه میزان فرسودگی شغلی با افزایش سابقه کار افزایش می‌یابد، مشخص می‌شود که با بالا رفتن سابقه و تجربه کاری نه تنها به علاقه‌مندی و وفاداری کارکنان افزوده نمی‌شود، بلکه آنان فرسوده‌تر می‌شوند و این به این مفهوم است که برنامه‌ریزیهای مدیریتی مفید نبوده است. لذا ایجاد امنیت فکری و کاری، داشتن حقوق مکفی، ایجاد احساس تعلق به سازمان - به طوری که معلمان احساس کنند در سرنوشت سازمان تأثیر دارند - دادن مسؤلیتهای متناسب با استعداد آنان، ارزشیابی صحیح، قدر و منزلت قائل شدن و دادن پاداش مناسب از جمله عوامل کاهنده فرسودگی شغلی معلمان هستند که لازم است مسئولان به آنها توجه کنند و متناسب با نیازها برنامه‌ریزی کنند.

متأسفانه در سازمانها بخش مدیریت منابع انسانی صرفاً با امور اجرایی و کلیشه‌ای شناخته می‌شود و وظیفه بالقوه بخش مدیریت از جمله جذب، شناسایی، نگهداری کارکنان و تطبیق ویژگیهای شغل و شاغل با اعمال شیوه‌های کاربردی به دست فراموشی سپرده شده است. با توجه به اهمیت تناسب شغل و ویژگیهای شاغل، باید از طریق تجزیه و تحلیل شغل، ویژگیهای شغل بررسی شود و شرایط لازم برای احراز شغل به دقت تعیین شود. در مورد فرد شاغل آزمایش و مصاحبه لازم به عمل آید تا روشن شود که افراد شرایط احراز آن پستها را دارند. شناخت شخصیت افراد به مدیران در انتصاب آنها در پست سازمانی مناسب خود که هم رضایت کارکنان را به دنبال داشته باشد و هم اهداف سازمان را تحقق بخشد، کمک می‌کند. گاهی میتوان تغییرات جزئی در شغل به وجود آورد و از طریق طراحی مجدد شغل<sup>۱</sup>، شغل را متناسب با فرد کرد. همچنین با اجرای دوره‌های آموزشی می‌توان مهارتهای جدید به آنان آموخت. مدیران باید در ایجاد وابستگی شغلی میان کارکنان بکوشند.

### پیشنهادهای تحقیق

#### پیشنهادهای کاربردی بر پایه نتایج توصیفی

۱. با توجه به اینکه ۹۶/۷ درصد از مدیران لیسانس و ۳/۳ درصد از مدیران فوق لیسانس بودند و در سطح دکتری مدیری وجود نداشت، شایسته است که نسبت به انتخاب مدیران از میان دارندگان مدارک بالا و مرتبط اقدام نمایند و در مدیران انگیزه تحصیل ایجاد نمایند.

۲. میانگین سابقه مدیران لیسانس و فوق لیسانس ۲۲ سال است و میانگین سابقه مدیریتی آنها پایین است. بنابراین لازم است مسئولان به این مهم بیندیشند که مدیریت و وظیفه دشوار و پیچیدای است و نباید سنوات آخر خدمت را به پست مدیریت اختصاص دهند. چه بسا افرادی که در آستانه بازنشستگی به مدیریت روی می‌آورند و چون بازنشته خواهند شد دلبستگی لازم را نسبت به کار ندارند و همچنین فرصت لازم را برای ایجاد تغییر و فعالیت سودمند ندارند. لذا بهتر است مدیران از میان جوانها و افرادی که دارای سابقه تجربی حضور در کلاس هستند، انتخاب شوند.

### پیشنهادهای کاربردی تحقیق بر پایه نتایج استنباطی

۱. با توجه به اینکه فرسودگی شغلی دبیرانی که مدیران آنها دارای سبک رهبری مشارکتی هستند، بیشتر از دبیرانی است که مدیران آنها دارای سبک رهبری رابطه‌مدار هستند و با عنایت به اینکه معلمان از بلوغ فکری لازم برخوردارند، به نظر می‌رسد رعایت ملاحظات انسانی در رفتار با معلمان کارساز است و بهتر است مدیران دوره‌های خاص رفتار سازمانی را بگذرانند.
۲. نظر به افزایش میزان فرسودگی شغلی با افزایش سابقه و نقش عوامل سازمانی در آن، می‌توان اذعان کرد که فعالیت سودمند معلمان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و متأسفانه در برابر اقدامات سودمند معلمان، مدیران آنها مورد تشویق قرار می‌گیرند که گاهی حتی نقشی در آن فعالیت نداشته‌اند. پس بهتر است سازمان معلمان را بشناسد و از خدمات مفید آنان تقدیر به عمل آورد که در افزایش روحیه و تعهد کاری آنان بسیار موثر است.
۳. با توجه به اینکه طبق نتایج تحقیق میزان فرسودگی شغلی دبیران مرد بیشتر از دبیران زن است بنابراین سبکهای رهبری مدیران، عامل اساسی فرسودگی شغلی دبیران مرد نیست و عوامل اقتصادی می‌تواند سهمی عمده در این مهم داشته باشد، لذا بهتر است در نظام پرداختها بازنگری شود. به عنوان مثال از طریق افزایش هزینه عائله‌مندی، حق اولاد و ...
۴. نتایج تحقیق بیانگر این است که میزان فرسودگی دبیران فوق دیپلم بیشتر از دبیران لیسانس است. متأسفانه با توجه به اینکه در آموزش و پرورش تفاوت پرداختها به نسبت تفاوت مدارک تحصیلی و سنوات خدمت بسیار ناچیز است و عنایت به این مهم که عامل اقتصاد و ارج نهادن به دانسته‌ها امری مهم است، باید با تفاوت فائل شدن در پرداختها به تناسب تجربه و مدارک تحصیلی در آنها انگیزه ادامه تحصیل و شوق خدمت ایجاد کرد.

## منابع

- اسپریر، اسکات؛ فانتین، ماری و روث مالوی (۲۰۰۶). رهبران خودسر، ترجمه مریم شریفیان ثانی، نشریه جهان مدیریت، شماره ۶۱، شهریور ماه ۱۳۸۵.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۰). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۶). *تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران*، تهران: انتشارات قائم.
- راس، رندال؛ آلتایمر، الیزابت (۱۳۸۵). *استرس شغلی*، ترجمه غلامرضا خواجه‌پور تهران: انتشارات بازتاب.
- سرمذ، زهره؛ بازرگان، عباس و دیگران (۱۳۸۳). *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: نشر آگه.
- سید عباس‌زاده، میرمحمد (۱۳۸۰). *روشهای عملی تحقیق در علوم انسانی*. ارومیه: دانشگاه ارومیه.
- فیدلر، فرد؛ شمزر، مارتین (۱۳۸۱). *رهبری اثربخش*، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات یادواره کتاب.
- کالیمو، رایجا؛ کوپر، کری ل (۱۳۷۹). *مدیریت عوامل روانی - اجتماعی محیط کار*، ترجمه محمد براهنی، تهران: رسانش.
- کوک، لیز؛ راسول، برایان (۱۳۸۵). *سبکهای رهبری مدیران زن و مرد*، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. تهران: مدیران.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، تهران: بسطرون.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۴). *رهبری و مدیریت آموزشی*. تهران: نشر رامین.
- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر، چاپ بیستم.
- هوی، وین. ک؛ میسکل، سیسل. جی (۱۳۸۲). *مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و عمل)*، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ارومیه: دانشگاه ارومیه، چاپ چهارم.
- Abel, M. and Sewell, J. (1999). Stress and burnout in rural and urban secondary school teachers. *Journal of Educational Research* 92, 287-293.
- Balkin, Richard S. White, Gerald. L, and Bodey, Kimberly J (2002). Do Classroom Behavior, Access to Materials, and Teaching Experience Influence Teachers Leaving the Profession? *Arkansas Educational Research & Policy Studies Journal*, Spring 2002, Vol. 2, No. 2, pp. 65-79.
- Blase, J., Dedrick, C. and Strathe, M. (1986). Leadership behavior of school principals in relation to teacher stress, satisfaction and performance. *Journal of Humanistic Education and Development*, 24 (4), 159-71.
- Dworkin, Anthony Gary, Saha, Lawrence. J and Hill, Antwanette. N (2003). Teacher Burnout and Perceptions of a Democratic School Environment. *International Education Journal* Vol 4, No 2, 2003.

- Ehrenreich, John, (2004). *Managing stress in humanitarian aid Workers: The rol of the organization*, USAID OFDA, Washington, D. C. July 27, 2004.
- Excerpted from Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P, (2001) *Annual Review of Psychology*, What is Job Burnout? V. 52, pp. 397-422.
- Evers, W. J. G., and Tomi'c W. (2003). Burnout among Dutch reformed clergymen. *Journal of Psychology and Theology*, 31 (2).
- Hammond. Ormond. W., Onikama, Denise. L (1996). *At risk Teachers*. April 1996.
- Hutman, Sheila and Jaffe, Jaelline (2004). *Burnout: Signs, Symptoms and Prevention*, Free press.
- Horn, J. E. van, W. B., Schaufeli and D. Enzmann. (1999). Teacher Burnout and Lack of Reciprochty. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 91-108.
- Leithwood, Kenneth, Jantzi, Doris, and Steinbach, Rosanne, (2001). Maintaining Emotional Balance. *Educational. HORIZONS* Winter 2001.
- Northouse, Peter G. (2003). *Leadership: Theory and Practice*, USA, Free press. 8-18.
- Nyberj, Anna, Bernin, peggy and Theorell, Tores (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*, Sweden, report no 1.
- Sturek, Justin. J (2006). *Understanding The Rol of Leadership Enterprises*, USA, State University of New York at Binghamton, Sptember 2006.
- Tomic, Welko, Evers, Will. J. G, Brouwers, Andre. Existential Fulfillment and Teacher Burnout. *European Psychotherapy*. Vol. 5 No. 1. 2004.

