



Development of Employee Burnout Management Model Using a Meta Synthesis Approach

Rahmatollah Gholipor Souteh¹, Maysam Karimi²

Abstract

Background & Purpose: Within the environment of an organization, human resources are exposed to various nervous and psychological pressures, which have many negative effects on the performance of individuals and organizations. Job burnout is one of the occupational hazards that has received attention in recent years. The ultimate goal of this research is to identify the factors affecting the management of employee burnout, and finally to develop the model of employee burnout management, and inform organizations and managers about the importance of burnout and its effects on the performance and health of employees.

Methodology: The current research is qualitative, developmental, interpretive, and inductive, which was carried out using a Meta-Synthesis approach and qualitative theme analysis method. Thus, in the first step, 190 articles from databases such as Google Scholar, Scopus, Springer, Emerald, and JStore were reviewed by a comprehensive search of sources, and 45 articles related to the qualitative research method were selected in a 4-step refinement. Concepts were extracted from the articles, and by rereading the concepts, factors were extracted from them. Finally, five main themes and 18 sub-themes were extracted, and the final model was compiled.

Findings: The results revealed a comprehensive burnout management model using the qualitative meta synthesis method based on five dimensions including stress management interventions, employees as their active innovators, encouraging and nurturing social support, employee participation in decision-making, and implementing high-quality performance management.

Conclusion: A model in the field of burnout management was presented in this study. Job burnout negatively affects the quality of life of employees regardless of their field of knowledge. Definitely, by using the factors presented in the research, employee burnout can be managed.

Keywords: Job burnout, Employees, Model development, Meta Synthesis, Theme analysis

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Maysam Karimi

© Authors

Received:

November 19, 2023

Received in revised form:

February 23, 2024

Accepted:

March 16, 2024

Published online:

April 24, 2024

Citation: Gholipor Souteh, Rahmatollah & Karimi, Maysam (2024). Development of Employee Burnout Management Model Using a Meta Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 85-115. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.195964>

1. Prof., Department of Business Strategy and Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rgholipor@ut.ac.ir

2. MSc. Student, Department of Public Policy and Public Administration, Faculty of Public Administration & Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: maysamkarimi@ut.ac.ir



توسعه مدل مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان با استفاده از رویکرد فراترکیب

رحمت‌اله قلی‌پور سوته^۱، میثم کریمی^۲

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: میثم کریمی
© نویسندگان

زمینه و هدف: در محیط هر سازمانی، نیروهای انسانی در معرض فشارهای عصبی و روانی مختلفی قرار می‌گیرند که بر عملکرد افراد و سازمان تأثیرهای منفی زیادی می‌گذارند. فرسودگی شغلی از جمله خطرهای شغلی است که در سال‌های اخیر در کانون توجه قرار گرفته است. هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان است تا بر اساس آن، مدلی برای مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان ترسیم شود. آگاهی بخشیدن به سازمان‌ها و مدیران، درباره اهمیت فرسودگی شغلی و تأثیرهای آن بر عملکرد و سلامت کارکنان، هدف دیگر این پژوهش است.

روش: پژوهش حاضر از نوع کیفی، توسعه‌ای، تفسیری و استقرایی است که با رویکرد فراترکیب و روش تحلیل تم کیفی اجرا شده است. بر اساس روش یادشده، در گام نخست با جست‌وجوی فراگیر منابع، ۱۹۰ مقاله از پایگاه‌های اطلاعاتی مانند گوگل اسکولار، اسکوپوس، اسپرینگر، امرالد و جی‌استور یافت شد که در پالایشی ۴ مرحله‌ای، ۴۵ مقاله بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آن‌ها انتخاب و مفاهیم از داخل مقاله‌ها استخراج شد. پس از بازخوانی مفاهیم، عوامل از درون آن‌ها استخراج شدند و در قالب ۵ تم اصلی و ۱۸ تم فرعی قرار گرفتند و بدین ترتیب، مدل نهایی به‌دست آمد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها، مدل جامع مدیریت فرسودگی شغلی با استفاده از روش کیفی فراترکیب، بر پایه پنج بُعد به‌دست آمد: ۱. مداخله‌های مدیریت استرس؛ ۲. کارکنان به‌عنوان مبتکران فعال خود؛ ۳. تشویق و پرورش حمایت اجتماعی؛ ۴. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری؛ ۵. اجرای مدیریت عملکرد با کیفیت عالی.

نتیجه‌گیری: خروجی این پژوهش، توسعه مدلی در حوزه مدیریت فرسودگی شغلی است. فرسودگی شغلی بر کیفیت زندگی کارکنان، بدون توجه به رشته دانش آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. با به‌کارگیری عواملی که در پژوهش ارائه شده است، می‌توان فرسودگی شغلی کارکنان را مدیریت کرد.

کلیدواژه‌ها: فرسودگی شغلی، کارکنان، توسعه مدل، فراترکیب، تحلیل تم

دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۸
بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۰۴
پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۶
انتشار: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

استناد: قلی‌پور سوته، رحمت‌اله و کریمی، میثم (۱۴۰۳). توسعه مدل مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان با استفاده از رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۸۵-۱۱۵.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.195964>

۱. استاد، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rgholipor@ut.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
رایانامه: maysamkarimi@ut.ac.ir

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، بهار، دوره ۱۴، شماره ۱، ص. ۸۵-۱۱۵
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

هنگامی که محیط‌های کاری و حرفه‌ای به‌خوبی سازمان‌دهی و مدیریت نمی‌شود، می‌تواند عواقب نامطلوبی را برای کارکنان داشته باشد که به‌دور از وقار، آن‌ها را فرسوده و منابع روانی آن‌ها را مصرف می‌کند. فرسودگی شغلی به یکی از مخاطرات مهم شغلی روانی اجتماعی در جامعهٔ امروزی تبدیل شده است که هزینه‌های چشمگیری را هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها به همراه دارد (اپستاین و همکاران^۱، ۲۰۲۰). فرسودگی شغلی فرایند مداومی نیست که در طول زمان آشکار شود و از نظر عوامل نسبت داده شده، به شفاف‌سازی نیاز دارد (باکر و کاستا^۲، ۲۰۱۴). فرسودگی شغلی را در راهنمای تشخیصی و آماری اختلال‌های روانی، در ردهٔ اختلال‌های انطباقی طبقه‌بندی می‌کنند. در نشست ژنو، در سال ۲۰۱۹، فرسودگی شغلی به گروه‌بندی بین‌المللی بیماری‌های نسخهٔ ۱۱ اضافه و اعلام شد که فرسودگی شغلی، پدیده‌ای شغلی است و بیماری پزشکی قلمداد نمی‌شود (سازمان بهداشت جهانی^۳، ۲۰۱۹). شناخت عوامل ایجادکنندهٔ فرسودگی شغلی و برنامه‌ریزی برای پیشگیری و کنترل آن‌ها در جهت ارتقای بهره‌وری سازمانی، یکی از مسائل کاربردی در حوزهٔ پژوهش‌های شغلی و صنعتی است (مرتضوی و علیخانی‌تبار، ۱۴۰۲). پیامدهای اصلی فرسودگی شغلی، کاهش عملکرد شغلی و تمایل به ترک است (مسلاخ و لیتر^۴، ۲۰۱۶). پیامدهای دیگر عبارت‌اند از: غیبت، ناهماهنگی روابط کاری و خانوادگی، کاهش عزت نفس، مشکلات در تمرکز، انزوای اجتماعی، علائم جسمی نامطلوب و اختلال روانی مانند افسردگی و بی‌تفاوتی (شوس^۵، ۲۰۱۷) یا جست‌وجوی فرصت‌های دیگر با شرایط بهتر و ساعات کاری کمتر (ازبک و سیحون^۶، ۲۰۱۴). علاوه‌براین، تعارض کار و فراغت، به افزایش فرسودگی شغلی و تمایل به ترک کمک می‌کند (منصور و ترمبلی^۷، ۲۰۱۶)؛ مگر اینکه توانمندسازی روان‌شناختی وجود داشته باشد (هچانوا، آلامپای و فرانکو^۸، ۲۰۰۶). این بدان معناست که رضایت شغلی و ویژگی‌های شغلی نیز می‌تواند برای پیش‌بینی فرسودگی شغلی مدنظر قرار گیرد (شریفی، بشارت و شکیبیا، ۱۳۹۸). به‌گفته کاروزام و همکاران، حجم کاری بیش از حد، پیچیدگی کار، کاهش حمایت مدیران ارشد و ابهام نقش، از جمله ویژگی‌های شغلی خاص فرسودگی شغلی است که افزایش خستگی عاطفی و کاهش سطح عملکرد را باعث می‌شود (کاروزام، آنافارتای و رماک^۹، ۲۰۰۸). از طرفی، احساس نارضایتی و بی‌علاقگی به کار کارکنان در محیط‌های کاری، از مصادیق مهمی است که در اجتماعات شغلی مشاهده می‌شود. گاه به نظر می‌رسد که مشاغل اداری، مانند وظیفه‌ای مستمر بر دوش افراد سنگینی می‌کند؛ به‌طوری که در بسیاری از مواقع، تمام معضلات و دغدغه‌ها، فقط هنگام کار به آن‌ها روی می‌آورد و وقتی از محل کار خارج می‌شوند، گویی شخص دیگری هستند. به این ترتیب، به نظر می‌رسد که حضور کارمندان در محیط کارشان کیفی و ملموس نیست و به تعبیری، این حضور گویای اجبار به ادامهٔ شغلی است که فقط گذران زندگی ادامهٔ آن را توجیه می‌کند (برایان و ویتلوسیچیو^{۱۰}، ۲۰۲۲).

1. Epstein et al
2. Bakker & Costa
3. World Health Organization
4. Maslach & Leiter
5. Shoss
6. Ozbag & Ceyhun
7. Mansour & Tremblay
8. Hechanova, Alampay & Franco
9. Kuruuzum, AnafartaI & rmak
10. Bryan & Vitello-Cicciu

کارمندان یک روز، به‌طور ناگهانی، فرسوده از خواب بیدار نمی‌شوند، فرسودگی شغلی به‌تدریج ایجاد می‌شود. فرسودگی ناشی از شغل، مقوله منفی و بسیار مهمی است و سازمان‌ها امیدوارند که بتوانند این متغیر را در کارکنان خود کاهش دهند یا آن را به‌طور کامل از بین ببرند (چاکراورتی و سینگ^۱، ۲۰۲۱). بنا به اهمیت فرسودگی شغلی و تأثیرهای منفی آن بر کارکنان و سازمان‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی، فرسودگی شغلی دغدغه بزرگی شناخته می‌شود که به توجه و اقدام فوری نیاز دارد و اجرای این پژوهش را ضروری می‌سازد.

فرسودگی شغلی ت بر سلامت روانی و جسمی کارکنان تأثیر چشمگیری دارد. کاهش انگیزه، افزایش خستگی، اضطراب، افزایش ریسک بروز اختلال‌های روانی، بیماری‌های قلبی و عروقی، اختلال‌های خواب و مشکلات روابطی، از جمله اثرهای منفی فرسودگی شغلی کارکنان است و به کاهش عملکرد، افزایش غیبت، افزایش میزان ترک شغل و ناکارآمدی سازمانی منجر می‌شود (مشتاق، قمر، شفیق و انجام^۲، ۲۰۲۱؛ چانگ، چی، و میائو^۳، ۲۰۰۷).

فرسودگی شغلی هزینه‌های سازمانی را افزایش می‌دهد. کاهش بهره‌وری، افزایش استعفا و ترک شغل کارکنان، نیاز به جایگزینی کارکنان، افزایش هزینه‌های پزشکی و تأمین اجتماعی و نیاز به آموزش مجدد نیروی کار جدید، همه به افزایش هزینه‌های سازمانی منجر می‌شوند (سریواستاوا و دی^۴، ۲۰۲۱؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۷).

با توجه به این تأثیرها و نیازمندی سازمان‌ها و کارکنان به محیط کار سالم و پُرانگیزه، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت فرسودگی شغلی در سازمان‌ها ضروری است. این مقاله با ارائه اطلاعات و تدابیر عملی به مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرسودگی شغلی را شناسایی و مدیریت کنند، کیفیت زندگی و عملکرد کارکنان را بهبود بخشند و هزینه‌های سازمانی را کاهش دهند.

از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با روش فراترکیب، پژوهش‌های انجام شده در راستای فرسودگی شغلی را بررسی و خلأ موجود و نیازهای پژوهشی برای انجام پژوهش‌های آتی را در این حوزه مشخص کند. از جنبه‌های مهم نوآوری این پژوهش، فراهم‌آوردن و احصای یک مدل از مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان است. بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش اساسی است که عوامل مؤثر بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان چیست؟ تا مدل مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان را ارائه دهد. در ادامه مطالب، ابتدا مبانی نظری بررسی می‌شود. بخش بعدی به روش‌شناسی اختصاص یافته است و در نهایت تجزیه و تحلیل داده‌ها و جمع‌بندی بیان خواهد شد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرسودگی شغلی

مفهوم فرسودگی شغلی را نخستین بار فرودنبرگر (۱۹۷۴) ارائه کرد. هنگام بروز این پدیده در افراد، به‌دلیل از دست‌دادن انرژی، اشتیاق به کار به‌تدریج از بین می‌رود، سپس پدیده بی‌تفاوتی به افراد و نگرش منفی به کار پدید می‌آید (دای، آلتینی، جوانگ و چن^۵، ۲۰۲۱). مطالعات در خصوص فرسودگی شغلی، بیشتر روی علت و عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی، راه‌حل‌ها،

1. Chakravorty & Singh
2. Mushtaq, Qammar, Shafique & Anjum
3. Chang, Chi & Miao
4. Srivastava & Dey
5. Dai, Altinay, Zhuang & Chen

اقدامها یا رویکردهای پیشگیری از آن متمرکز است (گونگ، لی و نیو^۱، ۲۰۲۱). یانگ و همکاران (۲۰۱۷) اذعان کرده‌اند که اصطلاح فرسودگی شغلی برای اشاره به یک سندرم روان‌شناختی شغلی ارائه شده است (چنگ، فن و لائو^۲، ۲۰۲۳). در همین راستا تعاریفی دیگر از واژه فرسودگی شغلی مطرح شده است.

هار و هریس^۳ (۲۰۲۱) فرسودگی شغلی را این گونه تعریف کرده‌اند: ناتوانی، از پا افتادگی و خستگی ناشی از بهره‌گیری بیش از حد از منابع انرژی و توان فردی. فرسودگی شغلی، سندرمی است متشکل از خستگی جسمی و عاطفی که به تصویر منفی از خود، نگرش منفی به حرفه و احساس عدم ارتباط با دیگر کارکنان منجر می‌شود و ممکن است فرد را به سوی انواع بیماری‌های جسمی و روحی سوق دهد.

فرسودگی شغلی نوعی نابسامانی احساسی و رفتاری ناشی از افزایش فشارهای شغلی است که می‌تواند طرز زندگی فرد را کاملاً تغییر دهد؛ به نحوی که کارکنان گرفتار به این اختلال، دچار کمال‌گرایی می‌شوند و اگر به آرمان مدنظرشان دست پیدا نکنند، نوعی فقدان توازن در جو کاری را تجربه می‌کنند و این غیبت کارکنان از کار را موجب می‌شود (ماسلاچ و لیتز، ۲۰۱۶).

فرسودگی شغلی نتایج ناشی از استرس مزمن در محل کار است که به اندازه کافی مدیریت نشده است. ویژگی آن خستگی، نزاع منفی یا بدبینی به شغل و کاهش کارایی حرفه‌ای است (جینوی^۴، ۲۰۲۰).

شواهد فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد فرسودگی شغلی، بر سلامت کارکنان تأثیر می‌گذارد و عملکرد شغلی آن‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین، از علل اصلی غیبت و ترک کار است و بر افراد و سازمان‌ها، هزینه‌های بسیاری تحمیل می‌کند (شزیگیل، میکولایچاک^۵، ۲۰۱۸). افرادی که فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند، معمولاً از نظر ذهنی، جسمی و عاطفی احساس خستگی می‌کنند که این امر به‌طور منفی کیفیت مراقبت از بیمار را متأثر می‌سازد. فرسودگی شغلی به کاهش احساس خوب بودن در کارکنان، کاهش بازدهی و رضایت شغلی منجر می‌شود (غنیون و سلوکار، ۱۳۹۵).

مطالعات اخیر نشان داده است که سازمان‌ها با بحران فرسودگی کارکنان مواجهند (الشائر، مصطفی، اعیاد و رمضان^۶، ۲۰۱۶). مطالعه مؤسسه گالوپ روی ۷۵۰۰ کارمند تمام وقت، نشان داد که ۲۳ درصد از کارکنان گزارش کردند که همواره احساس فرسودگی شغلی داشتند و ۴۴ درصد دیگر، گاهی احساس فرسودگی می‌کنند؛ این بدان معناست که حدود دوسوم کارکنان تمام وقت، فرسودگی شغلی را تجربه می‌کنند (زکریا و زوگای^۷، ۲۰۲۱).

مؤلفه‌های فرسودگی شغلی

در واقع پدیده فرسودگی شغلی از سه بُعد تشکیل شده است:

۱. خستگی یا تحلیل عاطفی^۸: یعنی وجود احساساتی که فرد در آن توان عاطفی خود را از دست داده است و قادر

نیست با دیگران ارتباط برقرار کند؛

-
1. Gong, Li & Niu
 2. Cheng, Fan & Lau
 3. Haar & Harris
 4. Janeway
 5. Szczygiel & Mikolajczak
 6. Elshaer, Moustafa, Aiad & Ramadan
 7. Zakaria, R., & Zugay
 8. Emotional Exhaustion

۲. بدبینی یا مسخ شخصیت: واکنش منفی عاری از احساس که با بی‌اعتنایی مفرط به دیگران همراه است؛
۳. بی‌کفایتی یا کاهش احساس موفقیت فردی: کاهش احساس شایستگی و موفقیت در حرفه (ماسلاخ و جکسون، ۱۹۸۶؛ به نقل از اسمتاکوا و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

خستگی عاطفی: فرسودگی عاطفی به این معناست که افراد از نظر روانی، قادر نخواهند بود خود را به درجه‌ای که از آن‌ها انتظار می‌رود برسانند؛ بنابراین ممکن است رفتارهای نابه‌جا و ناشایست از خود بروز دهند (گالانکیس و همکاران^۲، ۲۰۰۹). در واقع فرسودگی عاطفی موجب می‌شود کارکنان از کار خود فاصله گرفته و در این حالت فرد نیروهای هیجانی و عاطفی خود را از دست می‌دهد و کار برای او وضعیتی خسته کننده خواهد بود (لیسبونا و همکاران^۳، ۲۰۱۸).

مسخ شخصیت: مسخ شخصیت به معنای فاصله گرفتن از همکاران و مشتریان و توسل به رفتارهای فاقد شخصیت و روابط دورادور است (گالانکیس، ۲۰۰۹). در خارج از خدمات انسانی، زمانی که افراد خسته و دلسرد می‌شوند، به فاصله شناختی، بی‌تفاوتی یا نگرش‌های بدبینانه متوسل می‌شوند. فاصله گرفتن از دیگران، واکنش فوری به احساس خستگی است و رابطه قوی از فرسودگی به بدبینی (مسخ شخصیت) را شامل می‌شود و همواره در پژوهش‌های سازمانی و شغلی مربوط به فرسودگی شغلی وجود دارد (ماسلاچ و لیتر، ۲۰۱۶).

ناکارایی فردی (عدم موفقیت فردی): احساس کاهش موفقیت فردی، در نتیجه خودارزیابی منفی ایجاد می‌شود و دربرگیرنده کاهش بهره‌وری و عدم انجام شایسته وظایف شغلی است. این عامل نیز به احساس ناخشنودی و نارضایتی شغلی منجر می‌شود (گالانکیس و همکاران، ۲۰۰۹). به‌طور کلی فقدان موفقیت شخصی یا احساس بی‌اثر بودن در کار، شامل ارزیابی منفی از کار است که شکست در استفاده از منابع لازم را نشان می‌دهد (پوروانوا و موروس^۴، ۲۰۱۰).

عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی

عوامل مختلف محیطی فردی و سازمانی، در ایجاد فرسودگی شغلی مؤثر شناخته شده‌اند؛ از جمله این عوامل، می‌توان به نوع شغل، تعارض نقش، نبود حمایت اجتماعی، سبک مدیریت، مقررات کاری خشک و انعطاف‌ناپذیر، شرایط نامناسب کاری، عدم امنیت شغلی، حجم زیاد کار و تغییرات سازمانی اشاره کرد. این عوامل استرس‌زا، در طولانی مدت سبب کاهش رضایت شغلی و فرسودگی شغلی می‌شوند (شزیگیل و میکولایچاک، ۲۰۱۸).

برخی علل فرسودگی شغلی را به دو گروه عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم کرده‌اند (چن، ژو، ژنگ و وو^۵، ۲۰۲۲). سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، شخصیت، انتظارات و فقدان آموزش، از دسته عوامل فردی شمرده می‌شوند؛ در حالی که بار کاری شدید، تغییرات محیط کار، فقدان شفافیت نقش‌ها، ویژگی‌های محیط کار، مدت کار، نبود نظارت، ارتباط و تعارض با سایر همکاران و نبود بازخورد حرفه‌ای، از جمله عوامل سازمانی هستند. در بین متغیرهای همراه

1. Smetackova et al
 2. Galanakis et al
 3. Lisbona et al
 4. Purvanova & Muros
 5. Chen, Zhou, Zheng & Wu

با فرسودگی شغلی، استرس طولانی مدت در محیط کار، به عنوان یکی از عوامل خطر جدی فرسودگی شغلی مطرح شده است (وو و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

با توجه به عوامل سازمانی، حمایت سازمانی درک شده کارکنان، عمدتاً از سوی رهبران و همکاران، به طور شایان توجهی با احساس فرسودگی شغلی آن‌ها مرتبط است. با توجه به عوامل فردی، نگرش و احساسات کارکنان به شرایط کاری، مانند تعهد کاری و رضایت شغلی نیز با وقوع فرسودگی شغلی ارتباط نزدیکی دارد (لیو، وو، مالر، چن و لی^۲، ۲۰۲۱). حمایت سازمانی درک شده، منعکس کننده دیدگاه یک کارمند است مبنی بر اینکه سهم آن‌ها ارزشمند است و منافع آن‌ها مورد توجه کارفرمایان. برخی از مطالعات فرسودگی شغلی فاش کرده‌اند که حمایت سازمانی درک شده، به فرسودگی شغلی کارکنان در زمینه‌های کاری متنوع کمک می‌کند (السوبای و ناسانی^۳، ۲۰۲۱). برعکس، فرسودگی شغلی طولانی مدت، می‌تواند باعث شود که کارمند احساس کند سازمان از او حمایت و مراقبت نمی‌کند، از او قدردانی نمی‌شود و حتی می‌تواند به کاهش وفاداری منجر شود (چن و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۱، مجموعه‌ای از پژوهش‌های انجام شده از منابع فارسی و انگلیسی، در رابطه با موضوع پژوهش حاضر، طبقه‌بندی و درج شده است. بررسی پژوهش‌های مرتبط با کلیدواژه «فرسودگی شغلی» در پایگاه‌های داخلی و خارجی، از خلأ پژوهشی عمیقی در ارتباط با مفهوم مدیریت فرسودگی شغلی در حوزه مطالعات مدیریتی حکایت می‌کند. خلاصه برخی از مطالعات انجام شده داخلی و خارجی در حوزه فرسودگی شغلی، در جدول ۱ آورده شده است.

آنچه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، خلاصه توصیفی از چند پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با کلیدواژه «فرسودگی شغلی» است؛ اما هدف اصلی از ارائه پیشینه تجربی، به نوعی کشف شکاف علمی بر پایه پژوهش‌های پیشین است که همان استعاره ایستادن بر شانه‌های غول را یادآور می‌شود. از این رو، در ادامه، به تحلیل تفسیری مرتبط با پیشینه تجربی بررسی شده در جدول ۱ می‌پردازیم. پژوهش‌های مندرج در جدول ۱، به نوعی بیانگر ضعف شدید مطالعات مرتبط با مدیریت فرسودگی شغلی، در پژوهش‌های داخلی و خارجی است. هر ۱۵ پژوهش، مبتنی بر روش‌های کمی، کیفی یا کمی - کیفی است. بررسی عناوین مجله‌ها و خلاصه مقاله‌ها در جدول ۱، نشان می‌دهد که اغلب پژوهش‌های انجام شده، به حوزه آموزش و روان‌شناسی مرتبط است و در مجله‌های آموزشی و روان‌شناسی چاپ شده است. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی توسعه مدل مدیریت فرسودگی شغلی، مبتنی بر رویکرد کیفی، سهم اندک اما مفیدی به منظور درک بهتر این سازه، به عنوان مفهومی مستقل و سازنده در حوزه مدیریت داشته باشد. همچنین، در این پژوهش نگارندگان با ادعان به این موضوع که در گذشته در خصوص فرسودگی شغلی مطالعات متعددی انجام شده است، معتقدند تاکنون مطالعه‌ای انجام نشده است که با روش فراترکیب به توسعه مدل مدیریت فرسودگی شغلی بپردازد و از جنبه‌های مهم نوآوری این پژوهش، فراهم آوردن و احصای یک مدل از مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان است.

1. Wu et al

2. Liu, Wu, Maller, Chen & Li

3. Alsubaie & Nasaani

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	روش نمونه‌گیری، تعداد نمونه	یافته‌ها
چن و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی رابطه بین فرسودگی شغلی و رضایت شغلی در بین معلمان عمومی چینی در مدارس ابتدایی روستایی: مدل میانجیگری سریال	توصیفی - همبستگی ۶۳۹ نفر از معلمان پرسش‌نامه	نتایج نشان داد که فرسودگی شغلی رضایت شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد کاری را به‌طور منفی پیش‌بینی می‌کند، در حالی که حمایت سازمانی درک شده، درگیری کاری و رضایت شغلی رابطه مثبتی دارند. نتایج همچنین نشان داد که حمایت سازمانی درک شده، به‌عنوان یک میانجی، تأثیر منفی فرسودگی شغلی بر رضایت شغلی و تعهد کاری را کاهش می‌دهد. به‌طور مشابه، درگیری کاری نیز به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کند و از تأثیر منفی فرسودگی شغلی بر رضایت شغلی محافظت می‌کند و میانجیگر پیوند مثبت بین حمایت سازمانی درک شده و رضایت شغلی است.
لیو و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی احساسات منفی و فرسودگی شغلی در کارگران رسانه‌های خبری: مدل میانجیگری نشخوار فکری و همدلی	توصیفی - همبستگی ۲۱۱ کارگر رسانه‌های خبری پرسش‌نامه	احساسات منفی با فرسودگی شغلی رابطه مثبت دارد. تجزیه و تحلیل میانجیگری نشان داد که نشخوار فکری تا حدی واسطه ارتباط بین احساسات منفی و فرسودگی شغلی است. تجزیه و تحلیل مدیتیشن تعدیل شده همچنین نشان داد که همدلی با افزایش سطح بالایی از همدلی، تأثیر عواطف منفی را تعدیل می‌کند. این یافته‌ها ترغیب به طراحی مداخلات روان‌شناختی برای کاهش نشخوار فکری و ابراز همدلی مناسب در برابر استرس یا وضعیت منفی عاطفی برای جلوگیری از فرسودگی شغلی در میان کارگران رسانه‌های خبری است.
اکبرزاده، محمدخانی، قورچیان و جمالی (۱۴۰۱)	شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه مدل کاهش فرسودگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی)	توصیفی - همبستگی ۲۰ خبره مصاحبه	نتایج حاصل از اجرای پژوهش نشان داد که مهم‌ترین مؤلفه‌های فرسودگی شغلی در میان کارکنان عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری و کنترل و نظارت، فناوری اطلاعات، نظام مالی و بودجه، نظام پاداش، سیستم تحقیق و توسعه، فضا، تجهیزات و امکانات، ویژگی فردی کارکنان، ویژگی فردی مدیران، فرهنگ سازمانی، امنیت شغلی، حمایت مدیریت، سیاسی، قانونی، دولتی، فرهنگی و اقتصادی. در مجموع شناسایی مؤلفه‌های فرسودگی شغلی و کاهش آن، موجب افزایش بهره‌وری منابع انسانی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی خواهد شد.

ادامهٔ جدول ۱

پژوهشگران	عنوان پژوهش	روش نمونه‌گیری، تعداد نمونه	یافته‌ها
صاحبزاده و مرادی (۱۴۰۲)	عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی پرستاران در همه‌گیری کووید ۱۹ و راه‌کارهای مدیریت آن: یک مطالعهٔ مروری	مرور ادبیات مبتنی بر پوشش مقاله‌ها، مجله‌های تحقیقاتی، مقاله‌های کنفرانس و کتاب‌ها	طبق مطالعات، فرسودگی شغلی در پرستاران زن بیشتر است و با متغیرهایی مانند، استرس، حجم کار، کمبود تجهیزات حفاظت فردی، مشکلات محیطی بیمارستان‌ها و نگرانی خطر انتقال بیماری رابطه مستقیم دارد. برنامه‌ریزی دقیق و آمادگی دولت‌ها و سیستم‌های بهداشتی، آموزش، ارائهٔ برنامه‌های روان‌شناسی مناسب، آموزش از راه دور، برنامه‌های تاب‌آوری، حمایت خانوادگی و مشارکت پرستاران هنگام اتخاذ سیاست‌ها، راه‌کارهای مناسبی برای مواجهه با فرسودگی شغلی پرستاران است. مواردی مانند برچسب ناقل بیماری، ترس، عدم اطمینان موانعی برای انجام مداخلات هستند.
حسینی، منوچهری، کریمی و منوچهری (۱۴۰۲)	نقش رهبری تحول‌آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار (مورد مطالعه: معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاره)	توصیفی - پیمایشی ۹۸ نفر از معلمان ابتدایی پرسش‌نامه	رهبری تحول‌آفرین بر کاهش فرسودگی شغلی معلمان مؤثر است. همچنین در ادامهٔ نتایج پژوهش نشان داده شد که استرس شغلی، باعث افزایش فرسودگی شغلی معلمان می‌شود. به‌طور کلی می‌توان گفت که برای کاهش اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار معلمان ابتدایی، مدیران و مسئولان آموزش و پرورش و مدارس می‌توانند با بهره‌گیری از عناصر چهارگانهٔ نفوذ ایدئال، انگیزهٔ الهام‌بخش، تحریک فکری و لحاظ کردن ملاحظات فردی، به تحول در محیط کاری خود بپردازند و در نهایت فرسودگی شغلی معلمان را کاهش و عملکرد شغلی را ارتقا دهند.
حقانی (۱۴۰۰)	بررسی نقش فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی بر ارزیابی عملکرد کارکنان	توصیفی - هم‌بستگی ۲۶۰ نفر از کارکنان اداره برق شمال تبریز پرسش‌نامه	بین فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و ارزیابی عملکرد در کارکنان ادارهٔ توزیع برق شمال شهرستان تبریز، رابطه وجود دارد. بررسی‌های دقیق‌تر حاکی از آن است که بین مؤلفه‌های فرسودگی شغلی، اعم از خستگی عاطفی و مسخ شخصیت و بدبینی که رابطه معناداری با تعهد سازمانی دارند، هم‌بستگی منفی و معناداری وجود دارد، به‌جز ناکارآمدی شغلی که رابطهٔ معناداری با تعهد سازمانی نشان نداد. همچنین بین یکی از مؤلفه‌های فرسودگی شغلی، یعنی ناکارآمدی شغلی و ارزیابی عملکرد، هم‌بستگی منفی و معناداری وجود دارد. شایان ذکر است که بین خستگی عاطفی و مسخ شخصیت و بدبینی با ارزیابی عملکرد، رابطه معناداری مشاهده نشد.

ادامهٔ جدول ۱

یافته‌ها	عنوان پژوهش	پژوهشگران
استرس شغلی با فرسودگی شغلی و مشکلات مربوط به سلامت، ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین ارتباط بین فرسودگی شغلی با مشکلات مربوط به سلامت تأیید شد و در نهایت نتایج نشان داد که فرسودگی شغلی، ارتباط بین استرس شغلی و مشکلات مربوط به سلامت را میانجیگری می‌کند.	توصیفی - همبستگی ۳۹۰ نفر دانشجو پرسش‌نامه	باک، چوی و سیپرساد ^۱ (۲۰۲۱)
بر اساس نتایج، افزایش حرفه‌ای شدن می‌تواند به‌طور مستقیم در کاهش فرسودگی شغلی در بین کارگران ساختمانی مؤثر باشد. حجم کار و تعارض کار و خانواده می‌تواند نقش واسطه‌ای مستقل و مستمر بین حرفه‌ای شدن و فرسودگی شغلی داشته باشد. در حالی که نامنی شغلی ناشی از سطح حرفه‌ای پایین، تأثیر مستقیمی بر فرسودگی شغلی ندارد، می‌تواند تأثیر غیرمستقیم بر فرسودگی شغلی از طریق حجم کار و تعارض کار و خانواده داشته باشد.	توصیفی - همبستگی ۴۴۱ نفر از کارگران پرسش‌نامه	نای و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)
بین فرسودگی شغلی و تاب‌آوری، رابطهٔ معنادار منفی وجود دارد.	توصیفی - تحلیلی ۵۰ نفر از کارکنان مصاحبه	مرتضوی و علیجانی تبار (۱۴۰۲)
مؤلفه‌ها و ابعاد نشاط سازمانی در دانشگاه بر پیشگیری از فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. افزایش روحیه با نشاط، مثبت‌اندیشی کارکنان، به‌ویژه علاقه‌مندی آنان به کار و احساس معنادار بودن کار در آنان، در پیشگیری از فرسودگی کارکنان تأثیر زیادی دارد.	توصیفی - تحلیلی کلیه کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین پرسش‌نامه	میرزاخانی، آهی سنزیقی و درویشی (۱۴۰۲)
فرسودگی شغلی با استرس شغلی رابطه مثبت دارد؛ اما با حمایت اجتماعی ادراک شده و رضایت شغلی ارتباط منفی دارد. تجزیه و تحلیل واسطه‌ای نشان داد که میانجیگری حمایت اجتماعی ادراک شده برای فرسودگی شغلی از ابعاد مختلف فرسودگی شغلی متفاوت است. رضایت شغلی واسطهٔ رابطهٔ استرس شغلی و ابعاد مختلف فرسودگی شغلی بود. علاوه‌براین، ارتباط بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی، به‌طور متوالی با حمایت‌های اجتماعی درک شده و رضایت شغلی واسطه بود.	توصیفی - همبستگی ۱۶۴۶ نفر کارمند پرسش‌نامه	وو و همکاران (۲۰۲۱)

فرسودگی شغلی می‌تواند تأثیرهای منفی بسیاری بر کارمندان بگذارد و عملکرد شغلی و رضایت شغلی آن‌ها را کاهش دهد و این پژوهش با هدف اصلی توسعه مدل مدیریت فرسودگی شغلی با استفاده از روش فراترکیب اجرا شده است.

روش‌شناسی پژوهش

برای انجام این پژوهش، از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب یکی کردن گروهی از مطالعات کیفی، به‌منظور کشف نکات اساسی و بازنویسی آن‌ها به‌شکل محصول نهایی است. این محصول نهایی، نتایج اولیه مطالعات را به‌صورت مفهومی جدید بیان می‌کند. مفهوم و تفسیر تازه موضوع در دست بررسی، در محصول نهایی پدید آمده از فراترکیب، به‌گونه‌ای ارائه می‌شود که هم‌زمان بتوان نتیجه پژوهش‌های اولیه را در آن جست‌وجو کرد (زینالو، علی‌احمدی و نریمان، ۱۴۰۱؛ قرباگی، مقیمی و لطیفی، ۱۴۰۰). هدف از فراترکیب، ترکیب کردن مطالعات کیفی در خصوص یک موضوع، به‌منظور یافتن مضامین، مفاهیم یا نظریه‌های کلیدی است که توضیحات جدید یا قوی‌تری برای پدیده در دست بررسی ارائه می‌دهند (سیداوی، وود، و هدجز^۱، ۲۰۱۹).

برای پیاده‌سازی فراترکیب، روش‌های متنوعی پیشنهاد شده است. با استفاده از مدل لایه‌ای پیاز پژوهش ساندرز (ساندرز، لوئیس و تورنهییل^۲، ۲۰۱۶)، این پژوهش از منظر فلسفه پژوهش، نگاه پراگماتیک و همچنین تفسیری دارد. از منظر رویکرد پژوهش، می‌توان آن را هم استقرایی (توسعه یک چارچوب جدید) و هم قیاسی (استفاده از مدل تحلیل محیطی پستل) دانست. البته با توجه به هدف نهایی که رسیدن به چارچوب تحلیل است، رویکرد غالب، استقرایی و جزء به کل است. پژوهش صبغه‌ای کیفی دارد و در آن، از استراتژی فراترکیب استفاده شده است. افق زمانی پژوهش، تک مقطعی و نحوه گردآوری داده در آن، از طریق بررسی استاد است.

در این پژوهش برای انجام روش فراترکیب از مبانی ارائه شده در کتاب سندلوسکی و باروسو^۳ (۲۰۰۷) استفاده شده است که مراحل آن در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل اجرای روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

برای تنظیم پرسش پژوهش، از یک الگوریتم چهار سؤالی استفاده می‌شود. پارامترهای چه چیزی^۴، چه کسی یا جامعه مورد مطالعه^۵، محدودیت زمانی^۶ و چگونگی روش^۷ طبق جدول ۲ استفاده شده است.

1. Siddaway, Wood & Hedges
2. Saunders, Lewis & Thornhill
3. Sandelowski & Barroso
4. What
5. Who
6. When
7. How

جدول ۲. تنظیم پرسش پژوهش

پاسخ پرسش	پارامترهای پرسشی
عوامل مؤثر بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان	چه چیزی
تمامی رشته‌ها، شاخه‌ها و زمینه‌های تحقیقاتی و علمی موجود در پایگاه داده (از قبیل ختمشی‌گذاری جامعه مورد مطالعه عمومی، علوم سیاسی، مدیریت دولتی و غیره)؛ مجلات	جامعه مورد مطالعه
از ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۳	محدودیت زمانی
نحوه گردآوری داده‌ها به روش تحلیل اسنادی و تحلیل داده‌های ثانویه (اسناد و مدارک گذشته) است.	چگونگی روش

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله پژوهشگر به جست‌وجوی گزارش‌های تحقیقاتی مربوط به موضوع پژوهش خود می‌پردازد. تعریف کاربردی موضوع در دست مطالعه، انتخاب جامعه و نمونه در دست مطالعه، تعیین چارچوب زمانی مطالعه و تعریف پارامترهای روش شناختی کیفی، در این مرحله انجام می‌شود. سپس منابع اطلاعاتی مدنظر و تکنیک‌های جست‌وجوی این منابع، در مکان مدنظر تعیین می‌شوند. جامعه آماری، تمام تحقیقات موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی و نمونه تحقیقات موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی گوگل اسکولار^۱، وب آو ساینس^۲، اسکوپوس^۳، اسپرینگر^۴، امرالد^۵ و جی‌استور^۶ است که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ زیرا این پایگاه‌های اطلاعاتی در زمینه آموزش و مدیریت، بیشترین تأثیر را دارند (فرناندز باتانرو، مونته نگر و روئدا، و فرناندز سررو^۷، ۲۰۲۲) و بیشترین اسناد در حوزه آموزش و مدیریت در این پایگاه‌ها قرار می‌گیرد (خوان موررا، نادال گارسیا و لوپز کازانووا^۸، ۲۰۲۲؛ چن، زو، زی و وانگ^۹، ۲۰۲۱). در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده مذکور و با استفاده از واژه‌های کلیدی مدنظر، در مجموع ۳۴۰ مقاله یافت شد که بعد از حذف ۱۵۰ مقاله که در پایگاه‌های دیگر هم‌پوشانی داشتند، در نهایت ۱۹۰ مقاله برای بررسی انتخاب شد.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

هدف از انجام این مرحله، شناسایی مقاله‌هایی است که برای ورود به فرایند تحلیل، از کفایت لازم برخوردارند. معیارهای پذیرش یا رد مقاله‌ها در جدول ۳ آمده است. با توجه به آنچه در مراحل قبلی گفته شد، در آغاز فرایند جست‌وجو، لازم است مشخص شود که آیا مقالات دریافتی حاصل از جست‌وجو، متناسب با سؤال پژوهش است یا خیر که از این جنبه، در گام نخست، عنوان و چکیده مقاله‌ها بررسی و موارد غیرمرتبط شناسایی و حذف شدند. در گام بعدی مقاله‌هایی که از فیلتر اول عبور کردند، از نظر کیفیت بررسی شدند تا مقاله‌ها با قابلیت اطمینان شناسایی و استفاده شوند. در این مرحله از مهارت‌های ارزیابی کلیدی کسب برای ارزیابی استفاده شد و براساس شاخص‌های دهگانه ارائه شده در این ابزار، مقالات ارزیابی شدند.

1. Google Scholar
2. Web of Science
3. Scopus
4. Springer
5. Emerald
6. Jstore
7. Fernández-Batanero, Montenegro-Rueda & Fernández-Cerero
8. Juan-Morera, Nadal-García & López-Casanova
9. Chen, Zou, Xie & Wang

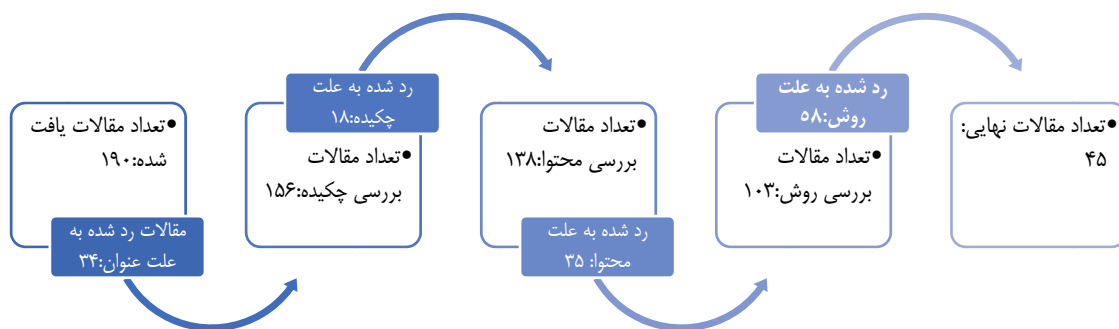
جدول ۳. معیار پذیرش یا رد مقاله‌ها

عوامل	معیار پذیرش مقاله	معیار رد مقاله
محدوده جغرافیایی	کل مطالعات	-
زبان تحقیقات	انگلیسی	غیر انگلیسی
زمان مطالعات	۲۰۰۵ - ۲۰۲۳	پیش از سال ۲۰۰۵
روش‌های به کار گرفته شده در سند	روش‌های کمی و کیفی که دستاورد ارزشمندی برای تحلیل داشته باشند؛ عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی	مطالعات غیرروشمند و کم‌ارزش از لحاظ نتایج
نوع مطالعه	مقاله‌های چاپ شده در نشریه‌ها	نظرات شخصی، نوشته‌های سردبیر، کتاب و فصول کتاب، گزارش‌ها و کنفرانس‌ها

سؤال‌هایی که در این ابزار به آن توجه شده است، عبارت‌اند از:

۱. مرتبط بودن هدف مقاله با پژوهش مدنظر؛
۲. به‌روز بودن مقاله؛
۳. طرح مقاله؛
۴. روش نمونه‌گیری؛
۵. روش جمع‌آوری داده‌ها؛
۶. انعکاس‌پذیری نتایج مقاله؛
۷. میزان رعایت اخلاق؛
۸. نحوه تحلیل داده؛
۹. بیان شفاف نتایج و یافته‌های تحقیق؛
۱۰. ارزش تحقیق.

هریک از موارد ذکر شده ۵ امتیاز دارد و در مجموع، ۵۰ امتیاز برای هر مقاله اختصاص یافته است. بنابراین، مقاله‌هایی که طبق این شاخص، امتیاز کمتر از ۳۰ (کمتر از خوب) داشتند، حذف شدند و سایر مقاله‌ها به‌صورت عمیق‌تر بررسی شدند.



شکل ۲. فرایند انتخاب مقاله‌ها

جدول ۴. مقاله‌های بررسی شده در پژوهش حاضر

کد منبع	پژوهشگر/سال	نشریه/ژورنال	اچ - ایندکس ^۱	ضریب کیو ^۲
۱	اوبشونکا و همکاران ^۳ / ۲۰۲۳	الزویر / مجله مدیریت کسب و کار	۳۶	۱
۲	امان‌الله و همکاران ^۴ / ۲۰۲۳	امیرالد / کیبرنتس ^۵	۷	۲
۳	چنگ، فن و لاو / ۲۰۲۳	مجله بین‌المللی مدیریت منابع انسانی	۴۳	۱
۴	آنجلینی ^۶ / ۲۰۲۳	مروری بر ادبیات سیستماتیک روان‌شناسی ^۷	۷۸	۱
۵	سیمون ^۸ / ۲۰۲۳	مجله بین‌المللی روان‌شناسی هند ^۹	۱	۳
۶	تان و یاپ ^{۱۰} / ۲۰۲۲	تصمیم و مدیریت ^{۱۱}	۵۰	۱
۷	سلامه، عبدو، محمد و شیها ^{۱۲} / ۲۰۲۲	مجله بین‌المللی تحقیقات محیطی و بهداشت عمومی ^{۱۳}	۵	۲
۸	وانگ و چن ^{۱۴} / ۲۰۲۲	مجله بهداشت عمومی	۳۴	۱
۹	نای و همکاران / ۲۰۲۲	مجله بین‌المللی تحقیقات محیطی و بهداشت عمومی	۱۲	۲
۱۰	چن و همکاران / ۲۰۲۲	مجله بین‌المللی تحقیقات محیطی و بهداشت عمومی	۵۱	۲
۱۱	لیو و همکاران / ۲۰۲۱	مجله مدیریت در مهندسی	۳۳	۱
۱۲	بیک و همکاران / ۲۰۲۱	امیرالد / پلیس: مجله بین‌المللی	۷	۳
۱۳	چیگروی، بادرکس و ایلکیو ^{۱۵} / ۲۰۲۰	اسپرینگر / آموزش پزشکی	۱۷	۱
۱۴	شرف، پارک و ایزاکیان ^{۱۶} / ۲۰۲۱	الزویر / مجله آکادمی مدیریت ^{۱۷}	۱۰	۱
۱۵	آگوینیس و برگی‌تیان ^{۱۸} / ۲۰۲۱	الزویر / افق کسب و کار ^{۱۹}	۷۱	۱
۱۶	صفری و همکاران ^{۲۰} / ۲۰۲۰	امیرالد / پژوهش مدیریت	۷	۱

1. h-index
2. Q
3. Obschonka et al.
4. Aman-Ullah et al
5. Kybernetes
6. Angelini
7. BMC psychology
8. Simon
9. International Journal of Indian Psychology
10. Tan & Yeap
11. Management Decision
12. Salama, Abdou, Mohamed & Shehata
13. International Journal of Environmental Research and Public Health
14. Wang & Chen
15. Chigerwe, Boudreaux & Ilkiw
16. Sherf, Parke & Isaakyan
17. Academy of Management Journal
18. Aguinis & Burgi-Tian
19. Business Horizons
20. Safari et al

ادامه جدول ۴

کد منبع	پژوهشگر/سال	نشریه/ژورنال	اچ - ایندکس	ضریب کیو
۱۷	داومیلر و درزل / ۲۰۲۰ ^۱	الزویر / روان‌شناسی تربیتی معاصر ^۲	۱۸	۱
۱۸	لاک و لاتام / ۲۰۲۰ ^۳	بررسی روان‌شناسی سازمانی	۷۰	۱
۱۹	آگونیس، ویلامور و گابریل / ۲۰۲۰ ^۴	امبرالد / پژوهش مدیریت	۷۱	۱
۲۰	وو و همکاران / ۲۰۲۱	روان‌شناسی بهداشت و پزشکی ^۵	۴	۲
۲۱	برونینگ و کمپون / ۲۰۱۹ ^۶	الزویر / افق کسب و کار	۸	۱
۲۲	هکنبرگ، ادی، کنت و رایت / ۲۰۱۸ ^۷	الزویر / فصلنامه پژوهش‌های روان تنی ^۸	۶	۱
۲۳	پلوت، ایلیس، کورسو و لیو / ۲۰۱۸ ^۹	الزویر / رفتار سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری انسانی	۱۴	۱
۲۴	کراس، تیلور و زنر / ۲۰۱۸ ^{۱۰}	مجله کسب و کارهاروارد ^{۱۱}	۳۱	۱
۲۵	هافنبرک / ۲۰۱۷ ^{۱۲}	الزویر / مجله تحقیقات بازرگانی ^{۱۳}	۱۲	۱
۲۶	رادولف، کاتز، لوین و زاگر / ۲۰۱۷ ^{۱۴}	الزویر / مجله رفتار حرفه‌ای ^{۱۵}	۲۸	۱
۲۷	کریستینا، دینتی، دنیلز، ترگاسکیس و واترسون / ۲۰۱۷ ^{۱۶}	وایلی / مجله مدیریت منابع انسانی	۳	۱
۲۸	اولدام و فرید / ۲۰۱۶ ^{۱۷}	الزویر / رفتار سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری انسانی ^{۱۸}	۳۲	۱
۲۹	هارجو، هاکانن و شوافلی / ۲۰۱۶ ^{۱۹}	الزویر / مجله رفتار حرفه‌ای	۷	۱
۳۰	لیائو، وین و روسو / ۲۰۱۶ ^{۲۰}	وایلی / مجله رفتار سازمانی	۱۰	۱
۳۱	تتریک و وینسلو / ۲۰۱۵ ^{۲۱}	بررسی سالانه روان‌شناسی سازمانی و رفتار سازمانی ^{۲۲}	۳۶	۱

1. Daumiller & Dresel
2. Contemporary Educational Psychology
3. Locke & Latham
4. Aguinis, Villamor & Gabriel
5. Psychology, health & medicine
6. Bruning & Campion
7. Heckenberg, Eddy, Kent & Wright
8. Journal of psychosomatic research
9. Pluut, Iliès, Curseu & Liu
10. Cross, Taylor & Zehner
11. Business Review
12. Hafenbrack
13. Journal of Business Research
14. Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher
15. Journal of vocational behavior
16. Christina, Dainty, Daniels, Tregaskis & Waterson
17. Oldham & Fried
18. Organizational behavior and human decision processes
19. Harju, Hakanen & Schaufeli
20. Liao, Wayne & Rousseau
21. Wiley
22. Tetrick & Winslow
23. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

ادامه جدول ۴

کد منبع	پژوهشگر/سال	نشریه/ژورنال	اچ - ایندکس	ضریب کیو
۳۲	باششور و اوک / ^۱ ۲۰۱۵	مجلات سیج / ^۲ مجله مدیریت ^۳	۱۴	۱
۳۳	لو، ونگ، لو، دو و باکر / ^۴ ۲۰۱۴	الزویر / مجله رفتار حرفه‌ای	۲۵	۱
۳۴	باکر، دمروتی و سانز ورگل / ^۵ ۲۰۱۴	بررسی سالانه روان‌شناسی سازمانی و رفتار سازمانی	۱۳۵	۱
۳۵	زانیبونی، تروکسیلو و فراکارولی / ^۶ ۲۰۱۳	مجله اروپایی کار و روان‌شناسی سازمانی ^۷	۱۶	۱
۳۶	تایمس، باکر و درکس / ^۸ ۲۰۱۲	الزویر / مجله رفتار حرفه‌ای	۲۷	۱
۳۷	برگ، ورزنیفسکی و داتون / ^۹ ۲۰۱۰	وایلی / مجله رفتار سازمانی	۱۲	۱
۳۸	اسچوفلی، باکر و ونرنن / ^{۱۰} ۲۰۰۹	وایلی / مجله رفتار سازمانی: مجله بین‌المللی روان‌شناسی و رفتار صنعتی، شغلی و سازمانی ^{۱۱}	۱۱۷	۱
۳۹	ریچاردسون و روتشتاین / ^{۱۲} ۲۰۰۸	مجله روان‌شناسی بهداشت حرفه‌ای ^{۱۳}	۴۳	۱
۴۰	لامونتگان، کیگل، لویی، اوستری و لندسبرگیس / ^{۱۴} ۲۰۰۷	مجله بین‌المللی بهداشت حرفه‌ای و محیطی ^{۱۵}	۴۷	۳
۴۱	هاتینن، کینونن، پکونن و کالیمو / ^{۱۶} ۲۰۰۷	مجله بین‌المللی مدیریت استرس ^{۱۷}	۶	۱
۴۲	لوتانز و همکاران / ^{۱۸} ۲۰۰۶	وایلی / مجله بین‌المللی روان‌شناسی و رفتار صنعتی، شغلی و سازمانی ^{۱۹}	۷۰	۱
۴۳	هالبلین / ^{۲۰} ۲۰۰۶	مجله روان‌شناسی کاربردی	۴۱	۱
۴۴	روگلبرگ، لیچ، وار و برنفلد / ^{۲۱} ۲۰۰۶	مجله روان‌شناسی کاربردی	۳۹	۱
۴۵	مولینر و همکاران / ^{۲۲} ۲۰۰۵	مجله بین‌المللی مدیریت استرس	۱۰	۱

1. Bashshur & Oc
2. Sage journal
3. Journal of Management
4. Lu, Wang, Lu, Du & Bakker
5. Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel
6. Zaniboni, Truxillo & Fraccaroli
7. European Journal of Work and Organizational Psychology
8. Tims et al
9. Berg, Wrzesniewski & Dutton
10. Schaufeli, Bakker & Van Rhenen
11. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior
12. Richardson & Rothstein
13. Journal of occupational health psychology
14. LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry & Landsbergis
15. International journal of occupational and environmental health
16. Hatinen, Kinnunen, Pekkonen & Kalimo
17. International Journal of Stress Management
18. Luthans et al
19. Occupational and Organizational Psychology and Behavior
20. Halbesleben
21. Rogelberg, Leach, Warr & Burnfield
22. Moliner et al

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله، به منظور دستیابی به محتوای اصلی، مقاله‌های برگزیده به صورت عمیق‌تر بررسی شدند. در جدول ۵ مقاله‌های برگزیده آورده شده است. برای این مقصود، مقاله‌ها با استفاده از روش تحلیل تم مطالعه شدند. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست. این روش فرایندی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (خواستار، ۱۳۸۷: ۸۰). فرایند تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنایی و موضوعاتی را که جذابیت بالقوه دارند، مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها، مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. مراحل تحلیل تم عبارت‌اند از: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. جست‌وجوی کدهای گزینشی؛ ۴. شکل‌گیری تم‌های فرعی؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی؛ ۶. تهیه گزارش (ابویی‌اردکان، لبافی، آذرپور و جلال‌پور، ۱۳۹۳). در همین راستا، تمام مقاله‌ها به منظور یافتن محتوای آن‌ها، مرور و واحدهای معنادار و تأثیرگذار در موضوع، یادداشت شدند.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این مرحله پس از مرور یادداشت‌ها، کدهای اولیه شکل گرفتند و کدهایی که مفاهیم مشابه داشتند، در یک دسته طبقه‌بندی شدند و مفاهیم را شکل دادند. در نهایت، مفاهیم مشترک که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده بودند، تم‌های اصلی را شکل دادند و مدل نهایی به دست آمد که در شکل ۳ ارائه شده است.

جدول ۵. عوامل مؤثر بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان

مطالعات پیشین (شماره ردیف جدول ۴)	تم فرعی	تم اصلی
۲-۴۲-۳۹-۳۱-۴۰	ارائه آموزش شناختی - رفتاری	۱. مداخلات مدیریت استرس
۲۲-۳۱-۲۵	ارائه گروه‌های مراقبه ذهن‌آگاهی	۲. کارکنان به‌عنوان مبتکران فعال خود
۴۱-۱۸-۳۷-۳۳-۳۶-۲۶-۲۱	اجازه به کارکنان برای مذاکره شغلی با انعطاف و استقلال	
۳۶-۳۵-۲۸	انتخاب وظایف کارکنان با توجه به نقاط قوت و چالش‌برانگیز بودن	
۲۶-۲۸-۲۱	ارائه مهارت و تنوع وظایف	
۹-۲۱-۲۹	فراهم کردن فرصت‌های توسعه	
۳۴-۲۳-۲۸-۴۳	ایجاد محیطی از اعتماد و روابط واقعی با کارکنان	۳. تشویق و پرورش حمایت اجتماعی
۱۶-۴۱-۳۴	ایجاد فرصت‌های گفت‌وگو برای کارکنان و همچنین تفکر کردن در مورد آن‌ها، به‌ویژه در مشاغل که از نظر عاطفی تخلیه می‌شوند.	
۵-۱۲-۱۷-۴۴	کاهش تعاملات اجتماعی استرس‌زا و غیر ضروری	
۳-۱۰-۲۰	تشویق حمایت اجتماعی از خانواده، دوستان	
۲۴-۲۷	توجه به منابع مورد نیاز کارکنان برای بهترین عملکرد	۴. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۷-۴۵	اتخاذ تصمیم‌ها به صورت شفاف	
۸-۱۴-۳۲	فراهم کردن خروجی‌هایی برای صدای کارکنان	
۶-۱-۱۹	مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک	
۱۳-۱۵	ارائه بازخورد مبتنی بر نقاط قوت به‌موقع، مکرر و خاص	۵. اجرای مدیریت عملکرد با کیفیت بالا
۱۵-۱۹	تعیین اهداف توسعه‌ای و مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری	
۱۱-۳۰-۱۸	مرتبط کردن مدیریت عملکرد به پاداش‌های مالی و غیر مالی	
۴-۴۵	اجرای مدیریت عملکرد منصفانه و عادلانه	

گام ششم: کنترل کیفیت

به منظور بررسی کیفیت یافته‌ها، پس از غربال عنوان‌ها و چکیده‌ها، مقاله‌هایی بررسی شدند که با توجه به شاخص کسپ قابلیت استفاده داشتند. برای ارزیابی پایایی کار، نتایج در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت تا میزان توافق بررسی شود. جدول ۶، معرف جدول توافقی میان کدگذاری یکی از خبرگان و نگارنده درخصوص متون است. با توجه به معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار ضریب کاپا (۰/۷۹۱)، باید گفت این شاخص پذیرفته می‌شود. پژوهشگران بر این باورند که چنانچه این ضریب از ۰/۶ بالاتر باشد، مقدار قابل قبولی است.

جدول ۶. وضعیت شاخص کاپا و نتایج آماره ضریب توافق کاپای کوهن

نتایج آماره	(ضریب توافق کاپای کوهن)	مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
ارزش	۰/۷۹۱	کمتر از ۰	ضعیف
		۰ - ۰/۲	بی‌اهمیت
تعداد نمونه‌ها	۴۵	۰/۲۱ - ۰/۴	متوسط
		۰/۴۱ - ۰/۶	مناسب
معناداری	۰/۰۰۰	۰/۶۱ - ۰/۸	معتبر
		۰/۸۱ - ۱	عالی

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله نتایج مستخرج از فرایند ذکر شده ارائه می‌شود. به عنوان پیش‌نمایش و خلاصه، جدول ۵ پاسخ سؤال اصلی پژوهش، مبنی بر عوامل مؤثر بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان را نشان می‌دهد. در ادامه به بررسی هر یک از این موارد می‌پردازیم.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال بوده است که چه عواملی بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان تأثیرگذار است؟ به این منظور، با استفاده از روش فراترکیب، ۱۹۰ مقاله بررسی و در نهایت، ۴۵ مقاله انتخاب شد. در مرحله بعد با استفاده از روش تحلیل تم، مقاله‌های منتخب به صورت عمیق‌تر بررسی و مطابق شکل ۳ به مدل نهایی منتج شد.

بر این اساس می‌توان گفت، پنج عامل اصلی بر مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان اثرگذار و به شرح زیر است:

۱. ارائه مداخله‌های مدیریت استرس

از آنجایی که فرسودگی شغلی، از استرس مزمن مرتبط با کار نشئت می‌گیرد، یک راه‌حل به ظاهر واضح، اجرای نوعی مداخله مدیریت استرس است. مداخله‌های مدیریت استرس، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا با موقعیت‌های استرس‌زا سازگار شوند، خستگی عاطفی را کاهش دهند و مهارت‌های تحمل پریشانی را در زندگی کاری و خانگی خود توسعه دهند. ما دو نوع مداخله مدیریت استرس را توصیه می‌کنیم: آموزش شناختی - رفتاری و گروه‌های مراقبه ذهن آگاهی.

آموزش شناختی - رفتاری به کارکنان می‌آموزد که چگونه افکارشان را تغییر و مهارت‌های مقابله‌ای خود را توسعه دهند. آموزش شناختی - رفتاری در بهبود کیفیت کار ادراک شده و کاهش شکایت‌های کاری تأثیرگذار است و به طور کلی

به کارکنان می‌آموزد که چگونه در خصوص کار، خواسته‌های شغلی و منابع خود فکر کنند. گروه‌های مراقبه ذهن‌آگاهی، به دنبال تغییر شناخت‌هایی همچون آموزش شناختی - رفتاری نیستند؛ اما ذهن‌آگاهی به افراد کمک می‌کند تا با رویدادهای استرس‌زا سازگار شوند و تنش را کاهش دهند. به‌طور کلی، مداخلات با هدف تغییر فضای ذهنی فرد، می‌تواند برای مبارزه با فرسودگی شغلی و مقابله با پیامدهای استرس مفید باشد.



شکل ۳. مدل نهایی مدیریت فرسودگی شغلی کارکنان

۲. به کارمندان اجازه دهید تا مبتکران فعال کار خود باشند

مدیران می‌توانند کارمندان را تشویق کنند تا وظایف و تعاملاتی را که ممکن است به‌ویژه از نظر عاطفی خسته‌کننده باشد، تغییر دهند. به‌منظور افزایش خودکارآمدی، راه‌های جدیدی را برای انجام وظایفشان به کار گیرند و روش‌های دیگری را برای کاهش احساس بدبینی به شغل خود، اختیار کنند. هنگامی که کارکنان مجاز باشند این رفتارها را انجام دهند، نه تنها می‌توانند کارشان را بهتر انجام دهند، بلکه انگیزه بیشتری به‌دست می‌آورند و مشارکت بیشتری انجام می‌دهند. استقلال شغلی منبع مهمی است که باعث می‌شود کارکنان احساس اعتماد، ارزشمندی و کنترل کنند. وقتی کارمندان در قبال مسئولیت کاری خود و موفقیت یا شکست در آن احساس مسئولیت می‌کنند، بهتر می‌توانند با کارشان آشنا شوند تا اینکه

احساس کنند فقط یک چرخ‌دنده هستند. ما رفتارهای زیر را توصیه می‌کنیم: مدیران باید به کارمندان اجازه دهند تا وظایفی را انتخاب کنند که با نقاط قوت آن‌ها مطابقت دارد؛ اما هنگام مذاکره در خصوص محتوای شغلی چالش‌برانگیز است. دادن کنترل و انعطاف بیشتر به کارکنان روی وظایفی که متناسب با نقاط قوت فردی آن‌هاست و ظرفیت آن‌ها را افزایش می‌دهد، می‌تواند انگیزه را همراه با احساس کنترل افزایش دهد. بر اساس تئوری تعیین هدف، بهترین اهداف آن‌هایی هستند که در حین چالش‌برانگیز بودن، دست‌یافتنی هستند (لاک و لاتام^۱، ۲۰۲۰). مدیران همچنین می‌توانند برای افزایش انگیزه و خودکارآمدی کارکنان، آن‌ها را به داشتن مهارت تشویق کنند و وظایف متنوعی را برعهده آن‌ها بگذارند. بر اساس تئوری ویژگی‌های شغلی (هاکمن و اولدهام^۲، ۱۹۷۶)، اگر شغلی به کارکنانی نیاز داشته باشد که مهارت‌های مختلفی را توسعه دهند و آن مهارت‌ها را به کار ببرند، آن شغل تنوع مهارتی دارد و زمانی که لازم باشد کارکنان با وظایف مختلف درگیر شوند، آن شغل دارای تنوع وظایف است. وقتی کارمندان مهارت و تنوع وظایف خود را داشته باشند، بیشتر احساس مشارکت می‌کنند و دوست دارند از توانایی‌های خود استفاده کنند تا اینکه احساس کنند کارشان یکنواخت است. علاوه‌براین، با مهارت‌های بیشتر در جعبه ابزار، کارکنان می‌توانند بهتر به خواسته‌های کاری پاسخ دهند و آن‌ها را مدیریت کنند (زانینسی و همکاران، ۲۰۱۳). در نهایت، مدیران می‌توانند فرصت‌های توسعه را فراهم کنند. زمانی که مدیران بتوانند کار کارکنان را به‌گونه‌ای گسترش یا تغییر دهند که باعث افزایش استرس نشود و در عین حال، فرصت‌هایی را برای ارتقای مهارت‌ها و پروژه‌ها یا وظایف متناسب با پیشرفت حرفه‌ای فراهم کند، کارمندان با انگیزه‌تر و مشتاق‌تر و در کار خود معنادار می‌شوند.

۳. حمایت اجتماعی را پرورش دهید و تشویق کنید

حمایت اجتماعی منبع شغلی قدرتمندی است که به دیگران کمک می‌کند تا با استرس‌های فیزیکی، روانی یا اجتماعی کنار بیایند و زمینه‌آسایش را فراهم می‌آورد. حمایت اجتماعی می‌تواند از منابع مختلفی مانند خانواده، دوستان، همکاران و مدیران باشد و می‌تواند به اشکال مختلفی مانند مشاوره دادن، گوش دادن، ارائه کمک‌های مادی یا به‌طور کلی ایجاد احساس ارزشمندی در فرد به وجود آید. دستورالعمل‌های زیر به پرورش و تشویق حمایت اجتماعی در یک گروه کاری کمک می‌کند: مدیران باید با کارکنان روابط واقعی و باکیفیت برقرار کنند. در تقویت این روابط، مدیران باید همدل باشند، از نظرسنجی برای درک دیدگاه‌های دیگران و ایجاد محیط اعتمادپذیر استفاده کنند. تحقیقات زیادی نشان داده است که حمایت سرپرست، یکی از منابع شغلی مهم است. مدیران باید فرصت‌هایی را برای همکاران فراهم کنند تا درباره کار خود گفت‌وگو یا در خصوص آن‌ها فکر کنند.

۴. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

چهارمین توصیه، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری است که می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. هنگام در نظر گرفتن انواع تصمیم‌هایی که کارکنان می‌توانند در آن شرکت کنند، مدیران باید در نظر داشته باشند که ورود کارکنان در کجا بیشترین ارزش را دارد و فرد آگاهی را برای مشارکت در تصمیم‌ها انتخاب کنند که حضورش به نتایجی بینجامد که همه کارکنان بتوانند تجربه کنند. درخواست نظر و مشاوره از کارمندان و پیگیری نکردن آن تأثیر معکوس دارد. علاوه‌براین،

مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌هایی که آن‌ها را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد یا به آن‌ها اهمیت نمی‌دهد، می‌تواند بار بیشتری بر کارکنان وارد کند و علائم فرسودگی شغلی را تشدید کند. مدیران باید به‌طور شفاف نحوه تصمیم‌گیری‌ها را بیان کنند. مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری، خروجی‌هایی برای صدای کارکنان فراهم کنند. بنابراین، مدیران باید رفتار صوتی را تشویق کنند و کارمندان در انجام این کار، احساس راحتی کنند. وقتی تصمیم‌ها پشت درهای بسته گرفته می‌شود و هیچ شانس برای تغییر وجود ندارد، احساس بدبینی و بی‌تأثیر بودن کارمند را افزایش می‌دهد. البته نمی‌توان هر تصمیمی را به‌صورت گروهی اتخاذ کرد؛ اما باید به کارمندان، به‌ویژه در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌هایی که مستقیماً بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد، صدایی داده شود. در نهایت، مدیران باید کارکنان را در تصمیم‌گیری استراتژیک مشارکت دهند. استراتژی معمولاً فقط توسط مدیران ارشد پایه‌گذاری می‌شود؛ اما این کارکنان هستند که استراتژی را در کارهای روزمره اعمال می‌کنند. این توصیه، به‌ویژه برای بحران‌ها مفید است؛ زیرا سازمان‌ها با چالش‌های مداوم مواجهند و کارکنان اغلب منبعی از دانش برای تصمیم‌گیری استراتژیک هستند. مشارکت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، نه تنها کارکنان را قادر می‌سازد تا در موفقیت سازمان مشارکت داشته باشند و در کار خود احساس معنا کنند، بلکه صرفه‌جویی در زمان و هزینه شرکت، افزایش بهره‌وری، کاهش برون‌سپاری و در نهایت تصمیم‌گیری استراتژیک بهتر را به همراه دارد.

۵. اجرای مدیریت عملکرد با کیفیت بالا

بسیاری از مدیران و کارمندان ارزیابی عملکرد (به‌طور مثال، مرور نقاط قوت و ضعف کارکنان معمولاً یک بار در سال) را نه تنها ائتلاف بوروکراتیک منابع و زمان می‌دانند، بلکه آن را برخورد ناخوشایند و استرس‌زایی فرض می‌کنند که ارزش چندانی برای سازمان اضافه نمی‌کند. برخلاف ارزیابی عملکرد، اجرای مدیریت عملکرد با کیفیت بالا می‌تواند در پیشگیری و مبارزه با فرسودگی شغلی مؤثر باشد. این دستورالعمل‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند: مدیران باید بازخوردهای مبتنی بر نقاط قوتی را ارائه دهند که به‌موقع، مکرر، خاص، تأییدشده، سازگار و همراه با پیامد باشد. نقاط قوت کارکنان را در عملکرد شغلی، دانش، مهارت‌ها و استعدادها برجسته می‌کند. مدیران باید اهداف توسعه‌ای را تعیین کنند و کارکنان را در فرایند هدف‌گذاری مشارکت دهند. هنگامی که کارکنان برنامه توسعه‌ای دارند، برای اهداف خود احساس تعهد بیشتری می‌کنند. همچنین، زمانی که مدیران و کارکنان هر دو مسئول اجرای این طرح‌ها هستند، کارکنان احساس می‌کنند که از نظر اجتماعی و ملموس حمایت می‌شوند و در نهایت، احتمال فرسودگی کمتری دارند. مدیران می‌توانند مدیریت عملکرد را به پاداش‌های مالی و غیرمالی، به‌عنوان راهی برای هدف قرار دادن کاهش فرسودگی شغلی مرتبط کنند. مدیریت عملکرد از طریق ارزیابی‌های مداوم و منظم، بازخوردها و فرصت‌های توسعه، پاداش‌های به‌موقع را تشویق می‌کند. با ارائه پاداش، کارکنان احساس مشارکت و انگیزه می‌کنند و رفتار مدیران را عادلانه و منصفانه می‌پندارند. در نهایت، مدیران باید مدیریت عملکرد منصفانه و عادلانه را اجرا کنند. مدیران باید برای انصاف تلاش کنند؛ اما باید این کار را به‌دلیل عملگرایی انجام دهند، زیرا ادراک ناعادلانه با فرسودگی شغلی مرتبط است. سیستم‌های مدیریت عملکرد مستلزم ارتباط دو طرفه است، نه یک رابطه بالا به پایین، یعنی سرپرست و کارمند بدون ورود کارمند. در نهایت، برای افزایش انصاف و عدالت، سیستم‌های مدیریت عملکرد باید قابلیت اصلاح داشته باشند. اگر کارمندان احساس کنند در صورت یک اشتباه یا تصمیم ناعادلانه، چاره‌ای ندارند، به احتمال زیاد از کار جدا و فرسوده می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ترکیب و تلفیق اقدام‌هایی اجرا شده است که فرسودگی شغلی کارکنان را در سازمان‌ها مدیریت می‌کند و بر کاهش فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر بسزایی دارد و بهره‌وری و عملکرد سازمان و کارمند را افزایش می‌دهد. امروزه یکی از نگرانی‌های مهم مدیران منابع انسانی حفظ، توسعه و مدیریت استعدادهای جذب‌شده درون سازمان‌هاست و نیروی انسانی به‌عنوان عضو تأثیرگذار در سازمان‌ها، یکی از حساس‌ترین گروه‌های شغلی را تشکیل می‌دهند که همواره در خطر مواجهه با فرسودگی شغلی قرار دارند (ون درهایدن، براون ماهونی و سو^۱، ۲۰۱۹). از آنجا که فرسودگی شغلی، یکی از مسائل رایج در محیط‌های کاری است، مدیران باید تدابیر لازم را برای کاهش عوامل فرسودگی شغلی به‌کار ببندند و شرایطی را فراهم سازند تا تعادل بین علایق فردی و سازمانی ایجاد شود. این موضوع باعث می‌شود که کارکنان خود را با سازمان هماهنگ کنند و در آن‌ها، انگیزه افزایش مشارکت در دستیابی به اهداف سازمان ایجاد شود. اصلاح روش‌های مدیریتی که به ایجاد تغییرات مناسب در محیط کار منجر می‌شود، می‌تواند میزان فرسودگی شغلی کارکنان و عوارض ناشی از آن نظیر تأخیر، غیبت‌های متوالی، استعفا و ترک محل کار را کاهش دهد (زکریا و زوگای، ۲۰۲۱؛ هار و هریس، ۲۰۲۱).

در پژوهش حاضر مدل مدیریت فرسودگی شغلی در پنج بُعد اصلی ارائه شد: ۱. ارائه مداخله‌های مدیریت استرس؛ ۲. اجازه به کارکنان به‌عنوان مبتکران فعال کار خود؛ ۳. تشویق و پرورش حمایت اجتماعی؛ ۴. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری؛ ۵. مدیریت عملکرد با کیفیت عالی. در همین راستا با استفاده از روش فراترکیب و با مرور مطالعات کیفی در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی، در بازه ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۳، تعداد ۱۸ بُعد فرعی مرتبط با عوامل مذکور استخراج شد.

در زمینه ارائه مداخله‌های مدیریت استرس، دو تم فرعی آموزش شناختی - رفتاری و گروه‌های مراقبه ذهن‌آگاهی شناسایی شد. در تبیین آموزش شناختی رفتاری، می‌توان گفت که کارکنان می‌آموزند چگونه افکارشان را تغییر و مهارت‌های مقابله‌ای خود را توسعه دهند. ذهن‌آگاهی به افراد کمک می‌کند تا با رویدادهای استرس‌زا سازگار شوند و تنش را کاهش دهند.

در زمینه کارکنان به‌عنوان مبتکران فعال خود، چهار تم فرعی انعطاف‌پذیری برای مذاکره، انتخاب وظایف با توجه به نقاط قوت، ارائه مهارت و تنوع وظایف و فراهم کردن فرصت‌های توسعه شناسایی شد. در این زمینه مدیران می‌توانند کارمندان را تشویق کنند تا وظایف و تعاملاتی را که از نظر عاطفی خسته‌کننده‌اند، تغییر دهند. آن‌ها را تشویق کنند تا به‌منظور افزایش خودکارآمدی، راه‌های جدیدی را برای انجام مسئولیت خود به‌کار گیرند و روش‌های دیگری را برای کاهش احساس بدبینی به شغل خود انتخاب کنند.

در زمینه تشویق و پرورش حمایت اجتماعی، چهار تم فرعی شناسایی شد: ۱. ایجاد محیطی از اعتماد و روابط واقعی با کارکنان، ۲. ایجاد فرصت‌های گفت‌وگو برای کارکنان، ۳. کاهش تعاملات اجتماعی استرس‌زا و غیرضروری، ۴. تشویق حمایت اجتماعی از خانواده و دوستان. حمایت اجتماعی منبع شغلی قدرتمندی برای کمک کردن و فراهم آوردن آسایش کارکنان است. معمولاً به آن‌ها کمک می‌کند تا با استرس‌های فیزیکی، روانی یا اجتماعی کنار بیایند (هالسلین، ۲۰۰۶). حمایت اجتماعی می‌تواند از منابع مختلفی مانند خانواده، دوستان، همکاران و مدیران ناشی شود یا به اشکال مختلفی مانند مشاوره دادن، گوش دادن، ارائه کمک‌های مادی و به‌طور کلی، ایجاد احساس ارزشمندی در فرد انجام شود.

در زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، چهار تم فرعی شناسایی شد: ۱. توجه به منابع مورد نیاز کارکنان برای بهترین عملکرد، ۲. اتخاذ تصمیم‌های شفاف، ۳. فراهم کردن خروجی‌هایی برای صدای کارکنان؛ ۴. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک. مشارکت دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، از سویی کارکنان را قادر می‌سازد تا در موفقیت سازمان مشارکت کنند و در کار، خود را معنادار احساس کنند و از سوی دیگر، باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه شرکت در افزایش بهره‌وری، کاهش برون‌سپاری و در نهایت تصمیم‌گیری استراتژیک بهتر می‌شود (آگوینیس و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

در نهایت در زمینه مدیریت عملکرد با کیفیت عالی چهار تم فرعی شناسایی شد: ۱. ارائه بازخورد مبتنی بر نقاط قوت، ۲. تعیین اهداف توسعه‌ای و مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، ۳. مرتبط کردن مدیریت عملکرد به پاداش‌های مالی و غیرمالی، ۴. اجرای مدیریت عملکرد منصفانه و عادلانه. برای افزایش انصاف و عدالت، سیستم‌های مدیریت عملکرد باید قابلیت اصلاح داشته باشند. اگر کارمندان احساس کنند در صورت ارتکاب به یک اشتباه یا اتخاذ تصمیم ناعادلانه، چاره‌ای ندارند، به احتمال زیاد از کار جدا و فرسوده می‌شوند.

از نتایج این مطالعه می‌توان در زمینه‌های مختلف سازمان‌ها، از جمله آموزش کارکنان استفاده کرد. در حیطه آموزش، می‌توان با استناد به الگوی پیشنهادی، دوره‌های آموزش ضمن خدمت و درون سازمانی برای مدیران برگزار کرد تا با افزایش آگاهی در خصوص علائم و عوارض فرسودگی شغلی، بتوانند افراد مبتلا به فرسودگی شغلی را به موقع شناسایی و از پیشرفت آن پیشگیری کنند و به طبع، آن را مدیریت کنند. به طور کلی، با توجه به اینکه فرسودگی شغلی ممکن است با کاهش کیفیت ارائه خدمات کارکنان همراه باشد، پیشگیری از آن در افزایش رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه بهبود خدمات به جمعیت تحت پوشش مؤثر است.

نتیجه این پژوهش با پژوهش‌های دیگر مقایسه شد. همان گونه که در پیشینه پژوهش بیان شد، هیچ پژوهشی با این عنوان در خصوص مدیریت فرسودگی شغلی با روش فراترکیب انجام نشده است؛ ولی در تعدادی از پژوهش‌ها، مقوله‌های محدودی برای مدیریت فرسودگی شغلی تعریف شده است. برای مثال، این پژوهش با پژوهش تتریک و وینسلو (۲۰۱۵) در دو مقوله مداخله‌های مدیریت استرس هم‌سو است. همچنین با پژوهش آگوینیس و برگی‌تیان^۲ (۲۰۲۱) در مؤلفه اجرای مدیریت عملکرد مطابقت دارد، با پژوهش هافن‌برک (۲۰۱۷) و هکنبرگ و همکاران (۲۰۱۹) در مؤلفه ذهن‌آگاهی مطابقت دارد، با پژوهش برونینگ و کمپیون (۲۰۱۹) در مقوله تشویق کارکنان به عنوان مبتکران فعال خود هم‌سوست، با پژوهش پلوت و همکاران (۲۰۱۸) در مؤلفه پرورش حمایت اجتماعی مطابقت دارد و با پژوهش کریستینا و همکاران (۲۰۱۷) در مؤلفه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری هم‌سوست.

با توجه به وجود سطوح مختلف فرسودگی شغلی و اثرهای مخرب آن، هم بر سلامت کارکنان و هم بر عملکرد سازمان، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که ضمن انجام تحقیقات بیشتر در زمینه روشن شدن علل این پدیده، به خصوص عوامل سازمانی، با اتخاذ روش‌های تعدیل‌کننده و پیشگیرانه، به کاهش این پدیده اقدام شود. همچنین، در جهت شناخت و بررسی بیشتر رفتارهای 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

1. Aguinis et al

2. Aguinis & Burgi-Tian

به خصوص فرسودگی شغلی و پیشبرد اهداف سازمان داشته باشند. پژوهشگران بعدی می‌توانند با استفاده از روش‌هایی همچون مطالعه موردی، موضوع این پژوهش را برای بسترها و سازمان‌های داخلی کشور اجرا کنند و نتایج خود را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، عدم دسترسی آسان به منابع و پژوهش‌هایی است که در ارتباط با اهداف پژوهش انجام و منتشر شده است. به علاوه مقاله‌های بررسی شده در این پژوهش، مقاله‌های انگلیسی و فارسی بود و ممکن است اقدام‌های ارزشمند دیگری در زمینه فرسودگی شغلی به زبان دیگری وجود داشته باشد و در این پژوهش لحاظ نشده باشد یا اینکه اقدام‌های دیگری در داخل و خارج کشور انجام شده باشد؛ اما در مقاله‌های پژوهشی درج نشده باشد. وجود ضعف در روش‌شناسی بعضی پژوهش‌ها، یکی دیگر از محدودیت‌های اصلی این پژوهش است.

منابع

- ابویی‌اردکان، محمد؛ لبافی، سمیه؛ آذر پور، سمانه و جلال پور، مهدیه (۱۳۹۳). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۱(۱)، ۱۳-۳۴.
- اکبرزاده، مهدی؛ محمدخانی، کامران؛ قورچیان، نادرقلی و جمالی، اختر (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه مدل کاهش فرسودگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی). *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۱(۱)، ۱۱۱-۱۳۴.
- حسینی، سید فرهاد؛ منوچهری، آرمین؛ کریمی، میثم و منوچهری، صلاح الدین (۱۴۰۲). نقش رهبری تحول‌آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار (مورد مطالعه: معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاوه). *حکمرانی و توسعه*، ۱۱(۳)، ۱۴۳-۱۷۰.
- حقانی، محمد (۱۴۰۰). نقش فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی بر ارزیابی عملکرد در کارکنان. *یازدهمین کنفرانس ملی روان‌شناسی، علوم تربیتی و اجتماعی، بابل*.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر خودکارآمدی ملی در زمینه علم و فناوری برای تحقق اهداف چشم‌انداز، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)*، به راهنمایی دکتر آریین قلی پور، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- زینالو، مهدی؛ علی احمدی، علیرضا و نریمان، سعید (۱۴۰۱). ارائه مدل ارزیابی عملکرد مجلس شورای اسلامی با استفاده از روش فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۷۴-۱۰۸.
- شریفی، احمد؛ بشارت، محمد علی و شکیبا، شیما (۱۳۹۸). رابطه مطالبات و منابع شغلی با فرسودگی شغلی در پرستاران، نقش تعدیل‌کننده اهمال کاری. *رویش روان‌شناسی*، ۸(۷)، ۱۲۹-۱۳۸.
- صاحب‌زاده، ماندانا؛ مرادی، بهاره (۱۴۰۲). عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی پرستاران در همه‌گیری کووید ۱۹ و راه‌کارهای مدیریت آن: یک مطالعه مروری. *نشریه پژوهش پرستاری ایران*، ۱۸(۳)، ۷۰-۸۶.
- غنیون، آرام؛ سلوکدار، علیرضا (۱۳۹۵). فرسودگی شغلی، ابعاد و عوامل مرتبط با آن در کارکنان عملیاتی مرکز اورژانس تهران. *فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت*، ۵(۳)، ۳۷-۴۴.
- قرباغی، میثم؛ مقیمی، سیدمحمد و لطیفی، میثم (۱۴۰۰). فراترکیب مطالعات اجرای خط‌مشی عمومی در ایران. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۷(۳)، ۲۴۳-۲۶۰.

- مرتضوی، سیده اکرم و علیجانی تبار، پروین (۱۴۰۱). رابطه فرسودگی شغلی و تاب‌آوری کارکنان فرماندهی انتظامی فارس‌ان. نشریه دانش انتظامی چهارم‌حال و بختیاری، ۱۰(۳۹)، ۲۷-۴۴.
- میرزا خانی، عبدالرحمن؛ آهی سنزیقی، پرویز و درویشی، صیاد (۱۴۰۲). تأثیر رهبری اخلاقی بر پیشگیری از فرسودگی شغلی کارکنان با نقش واسط نشاط سازمانی. منابع انسانی ناجا، ۱۷(۷۱).

References

- Aboui Ardakan, M., Labafi, S., Azarpour, S. & Jalalpour, M. (2013). Identifying the critical success factors of strategic thinking in the view of managers of cultural organizations in Isfahan city. *Executive management research journal*, 6(11), 13. (in Persian)
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The performance promoter score. *Business Horizons*, 64(1), 149e160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001>
- Aguinis, H., Villamor, I. & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research*, 18(4), 421e438. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1053>
- Akbarzadeh, M., Mohammadkhani, K., Gurchian, N. & Jamali, A. (2022). Identifying the components and providing a model for reducing employee burnout (case study: Central Organization of Islamic Azad University). *Educational Leadership and Management Quarterly*, 16(1), 111-134. (in Persian)
- Alsubaie, F. A. & Nasaani, A. (2021). Why so cynical? The effect of job burnout as a mediator on the relationship between perceived organizational support and organizational cynicism. *Eur. J. Bus. Manag.*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-7-04>
- Aman-Ullah, A., Ali, A., Ariza-Montes, A., Mehmood, W., & Saraih, U. N. (2023). *Nexus of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: a mediation study through job burnout*. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0299>
- Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC psychology*, 11(1), 1-35. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
- Baek, H., Choi, N.-Y., & Seepersad, R. (2021). The role of job stress and burnout on healthrelated problems in the Trinidad and Tobago police service. *Policing: An International Journal*, 44(2), 246-260. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-11-2019-0177>
- Bakker, A. B. & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1, 112- 119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology, and Organizational Behavior*, 1(1), 389e411.
- Bashshur, M. R. & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530e1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in

- job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 158e186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons*, 62(5), 625e635. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003>
- Bryan, V. & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41, 81-87.
- Chakravorty, A. & Singh, P. (2022). Correlates of burnout among Indian primary school teachers. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 589-605. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2420>
- Chang, H.T., Chi, N.W. & Miao, M.C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of vocational behavior*, 70(2), 352-368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.001>
- Chen, W., Zhou, S., Zheng, W., & Wu, S. (2022). Investigating the relationship between job burnout and job satisfaction among Chinese generalist teachers in rural primary schools: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14427. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114427>
- Chen, X., Zou, D., Xie, H. & Wang, F.L. (2021). Past, present, and future of smart learning: a topic-based bibliometric analysis. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18, 2. <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00239-6>
- Cheng, H., Fan, Y. & Lau, H. (2023). An integrative review on job burnout among teachers in China: Implications for Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 529-561. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2078991>
- Chigerwe, M., Boudreaux, K. A. & Ilkiw, J. E. (2020). Correction to: Assessment of burnout in veterinary medical students using the Maslach burnout inventory-educational survey: a survey during two semesters. *BMC medical education*, 20. <https://doi.org/10.1186/s12909-014-0255-4>
- Christina, S., Dainty, A., Daniels, K., Tregaskis, O. & Waterson, P. (2017). Shut the fridge door! HRM alignment, job redesign, and energy performance. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 382e402. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12144>
- Cross, R., Taylor, S. & Zehner, D. (2018). Collaboration without burnout. *Harvard Business Review*, 96(4), 134e137.
- 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.
- Daumiller, M. & Dresel, M. (2020). Researchers' achievement goals: Prevalence, structure, and associations with job burnout/engagement and professional learning. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101843. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101843>
- Elshaer, N. S. M., Moustafa, M. S. A., Aiad, M. W. & Ramadan, M. I. E. (2018). Job stress and burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Alexandria Journal of Medicine*, 54(3), 273-277. <https://doi.org/10.1016/j.ajme.2017.06.004>

- Epstein, E.G., Haizlip, J., Liaschenko, J., Zhao, D., Bennett, R., Marshall, M.F. (2020). Moral distress, mattering, and secondary traumatic stress in provider burnout: A call for moral community. *AACN Advanced Critical Care*, 31, 146. <https://doi.org/10.4037/aacnacc2020285>
- Fernández-Batanero, J.M., Montenegro-Rueda, M. & Fernández-Cerero, J. (2022). Use of Augmented Reality for Students with Educational Needs: A Systematic Review (2016–2021). *Societies*, 12(2):36. <https://doi.org/10.3390/soc12020036>
- Galanakis, M., Moraitou, M., Garivaldis, F. J. & Stalikas, A. (2009). Factorial structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory (MBI) in Greek midwives. *Europe's Journal of Psychology*, 5(4), 52-70.
- Ghaniyoun, A. & Soloukdar, A. (2016). Burnout, dimensions and its related factors in the operational staff of Tehran Medical Emergency Center. *JHPM*, 5(3), 37-44. <http://jhpm.ir/article-1-628-fa.html> (in Persian)
- Gharabaghi, M., Moghimi, S.M. & Latifi, M. (2021). A meta-synthesis of public policy implementation studies in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*, 7(3), 243-260. doi: 10.22059/jppolicy.2021.83377 (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), 2158244020983305.
- Haar, J. M. & Harris, C. (2021). A moderated mediation study of high performance work systems and insomnia on New Zealand employees: job burnout mediating and work-life balance moderating. *The International Journal of Human Resource Management*, 42-1, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961161>
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118e129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134e1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Haqqani, M. (2021). The role of job burnout, organizational commitment on employee performance evaluation, *11th National Conference of Psychology, Educational and Social Sciences*, Babol, <https://civilica.com/doc/1184104> (in Persian)
- Harju, L. K., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95/96, 11e20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Hatinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M. & Kalimo, R. (2007). Comparing two burnout interventions: Perceived job control mediates decreases in burnout. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 227e248. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.227>
- Hechanova, M., Alampay, R. & Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-8. New Jersey. USA. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2006.00177.x>
- Heckenberg, R. A., Eddy, P., Kent, S. & Wright, B. J. (2018). Do workplace-based mindfulness meditation programs improve physiological indices of stress? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 114, 62e71.

<https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2018.09.010>

- Hosseini, S.F., Manouchehri, A., Karimi, M. & Manouchehri, S. (2022). The role of transformational leadership in employee burnout with an emphasis on mediating variables of anxiety, job stress and loneliness at work (case study: elementary teachers of Paveh city). *Governance and Development*, 3(1), 143-170. doi: 10.22111/jipaa.2023.394329.1118 (in Persian)
- Janeway, D. (2020). The role of psychiatry in treating burnout among nurses during the COVID-19 pandemic. *Journal of radiology nursing*, 39(3), 176-178. <https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2020.06.004>
- Juan-Morera, B., Nadal-García, I., López-Casanova, B. (2023). Systematic Review of Inclusive Musical Practices in Non-Formal Educational Contexts. *Education Sciences*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3390/educsci13010005>
- Kuruuzum, A., Anafarta, N. & Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 2. <https://doi.org/10.1108/09596110810852168>
- LaMontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A. & Landsbergis, P.A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990e2005. *Inter-national Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268e280. <https://doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268>
- Liao, C., Wayne, S.J. & Rousseau, D.M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9eS29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96. doi: 10.7334/psicothema2016.245. PMID: 29363476.
- Liu, B., Wu, G., Müller, R., Chen, H. & Li, L. (2021). Exploring the Effects of Horizontal Leaders' Presence on Team Members' Job Burnout: A Moderated Mediation Model. *Journal of Management in Engineering*, 37(6), 04021073. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000975](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000975)
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2020). Building a theory by in-duction: The example of goal setting theory. *Organizational Psychology Review*, 10(3/4), 223e239. <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y. & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142e152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387e393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Mansour S. & Tremblay D.G. (2016). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 1, 4-11. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.02.002>

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psy-chiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103e111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mirza Khani, A., Ahi Sanzighi, P., Darvishi, S. (2023). The effect of ethical leadership on employee burnout with the role of organizational vitality mediator, *Naja Human Resources*, <https://civilica.com/doc/1743897> (in Persian)
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J. & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99e116. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Mortazavi, A. & Alijani Tabar, P. (2022). The relationship between job burnout and resilience of Farsan Police Command employees. *Journal of Social Injuries of Child and Teenager*, 10(39), 27-44. (in Persian)
- Mushtaq, W., Qammar, A., Shafique, I. and Anjum, Z.-U. (2022). Effect of cyberbullying on employee creativity: examining the roles of family social support and job burnout. *Foresight*, 24(5), 596-609. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>
- Ni, G., Miao, X., Li, L., Li, H., Wang, S. & Niu, M. (2022). Can professionalization alleviate job burnout in construction workers in China? a multivariable mediating model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 13879. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113879>
- Obschonka, M., Pavez, I., Kautonen, T., Kibler, E., Salmela-Aro, K. & Wincent, J. (2023). Job burnout and work engagement in entrepreneurs: How the psychological utility of entrepreneurship drives healthy engagement. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106272>
- Oldham, G. R. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20e35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Ozbag, G.K. & Ceyhun, G.C. (2014). The impact of job characteristics on burnout; the mediating role of work family conflict and the moderating role of job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Management*, 3, 3, 291-309.
- Pluut, H., Ilies, R., Curs,eu, P. L. & Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 146, 1e13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.02.001>
- Purvanova, R. K. & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <https://doi:10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Richardson, K. M. & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occu-pational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69e93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006). "Not Another Meeting!" Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83–96. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.83>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Jour-nal of Vocational Behavior*, 102, 112e138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

- Safari, A., Adelpahan, A., Soleimani, R., Heidari Aqagoli, P., Eidizadeh, R. and Salehzadeh, R. (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage: The mediating role of organizational commitment and creativity. *Management Research*, 18(1), 47-71. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2019-0935>
- Sahebzadeh, M. & Moradi B. (2023). Factors associated with burnout in nursing staff during the Covid-19 pandemic and its management strategies: a review study. *IJNR*, 18 (3), 70-86. <http://ijnr.ir/article-1-2478-fa.html> (in Persian)
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K. & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV - positive women. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153-170. <https://doi.org/10.1002/nur.10072>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (n.d.). Research methods for business students. 741. Retrieved April 28, 2022, from https://books.google.com/books/about/Research_Methods_for_Business_Students_P.html?id=vUdOCgAAQBAJ
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893e917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Sharifi, A., Besharat, M. A., Shakiba, S. (2019). Job Demands-Resources and Burnout in Nurses: The Moderating Role of Procrastination. *Rooyesh*, 8(7), 129-138. <http://frooyesh.ir/article-1-1564-fa.html> (in Persian)
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114e148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911e1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Siddaway, A. P., Wood, A. M. & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology*, 70, 747-770.
- Smetackova, I., Viktorova, I., Pavlas Martanova, V., Pachova, A., Francova, V. & Stech, S. (2019). Teachers between job satisfaction and burnout syndrome: What makes difference in Czech elementary schools. *Frontiers in Psychology*, 10, 2287-2294. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02287>
- Srivastava, S. & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 183-204. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1664>
- Szczygiel, D. D. & Mikolajczak, M. (2018). Emotional intelligence buffers the effects of negative emotions on job burnout in nursing. *Frontiers in psychology*, 9, 2649. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02649>

- Tan, K.L. & Yeap, P.F. (2022). The impact of work engagement and meaningful work to alleviate job burnout among social workers in New Zealand. *Management Decision*, 60(11), 3042-3065. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0689>
- Tetrick, L. E. & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Re-view of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 583e603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173e186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wang, Y. & Chen, H. (2022). Are human resource managers with good listening competency more likely to avoid job burnout? *BMC Public Health*, 22(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12618-x>
- World Health Organization. (2019). *WHO global report on traditional and complementary medicine 2019*. World Health Organization.
- Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., ... & Zhang, X. (2021). The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. *Psychology, health & medicine*, 26(2), 204-211. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1778750>
- Zakaria, R. & Zugay, B. (2021). *Burnout of the Modern Workforce: Managerial and Organizational Considerations*. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M. & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306e317. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.782288>
- Zeinaloo, M., Aliahmadi, A. & Nariman, S. (2022). Presenting a Performance Evaluation Model for the Iranian Parliament by Meta-synthesis. *Journal of Public Administration*, 14(1), 74-108. doi: 10.22059/jipa.2021.334438.3061 (in Persian)