



## نقش رهبری تحولی در امنیت شغلی و خستگی عاطفی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان سازمان صدا و سیما

محمد رضا اردلان<sup>۱</sup> - سعید نوراللهی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۶

### چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش رهبری تحولی در امنیت شغلی و خستگی عاطفی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان صدا و سیما بود. پژوهش همبستگی (از نوع معادلات ساختاری) بود. جامعه آماری پژوهش کارکنان معاونت توسعه و فناوری رسانه سازمان صدا و سیما در شهر تهران به تعداد ۲۵۷۰ نفر بود که نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام و حجم نمونه به تعداد ۳۳۴ آزمودنی با فرمول کوکران برآورد گردید. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های رهبری تحولی بس و اولیو (۲۰۰۴)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، امنیت شغلی نیسی و سیدمحمودیان (۱۳۸۱) و خستگی عاطفی جانگ (۱۹۹۵) انجام شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Smart-PLS 2 انجام شد. یافته‌ها نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی، نقش میانجی را در ارتباط بین سبک رهبری تحولی و خستگی عاطفی و همچنین در ارتباط بین رهبری تحولی و امنیت شغلی دارد. در نهایت نتایج نشان داد شاخص‌های اندازه‌گیری و برازش مدل نیز حاکی از مطلوب بودن مدل دارند. با سبک رهبری تحولی و به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی می‌توان امنیت شغلی کارکنان را بهبود و خستگی عاطفی آنان را کاهش داد. پیشنهاد می‌شود به‌منظور کاهش خستگی عاطفی و افزایش امنیت شغلی علاوه بر استفاده از سبک رهبری تحولی برنامه‌های توانمندسازی کارکنان نیز اجرا شود.

**کلید واژه‌ها:** امنیت شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی، خستگی عاطفی، رهبری تحولی

<sup>۱</sup> دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

(نویسنده مسئول) [ardalanmr@yahoo.com](mailto:ardalanmr@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

[saeidnorollahee@gmail.com](mailto:saeidnorollahee@gmail.com)

## مقدمه

کاهش سطح امنیت شغلی به یک پدیده اجتماعی قابل توجه تبدیل شده است که ناشی از تغییرات اساسی در سیستم‌های اقتصادی مانند افزایش پیمان‌کاری، نوآوری‌های فناوری و رکود اقتصادی است (جیانگ، هاب، ناسوالک، لوپز بول و وانگ، ۲۰۲۰). بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و دارای بهره‌وری و عملکرد بالا به دنبال تأمین امنیت شغلی برای کارکنان خود هستند. حتی اگر کارکنان شایستگی‌های بالا و تخصصی در زمینه کار و وظایف شغلی داشته باشند، کاهش امنیت شغلی در عملکرد، بهره‌وری و میزان موفقیت شرکت‌ها تأثیر منفی دارد (سانیل، وامیکو حسام، عقیل باعمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

بررسی‌های جهانی نیز افزایش نگرانی در مورد ناامنی شغلی در آینده را نشان می‌دهد. در این بررسی‌ها عواملی مانند تهدید ویژگی‌های شغلی، ناتوانی در مقابله با این تهدیدات، امکان وجود شغل فعلی در آینده مورد توجه قرار گرفته است (چنگ، هوانگ، لی و هسو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

پایین‌بودن امنیت شغلی و ناامنی شغلی منعکس‌کننده تهدیدی برای تداوم و ثبات اشتغال است. طبق تعاریف، ناامنی شغلی تهدیدی تلقی می‌شود که در آن کارکنان احساس می‌کنند تداوم آن‌ها در سازمان رو به پایان است، یا اینکه از دست دادن شغل قریب‌الوقوع است (اشفورد<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹، نقل در لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). کلاندرمنز و ون وورن<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) ناامنی شغلی (عدم ادراک امنیت شغلی) را به‌عنوان نگرانی کارکنان در مورد اطمینان از تداوم اشتغال آن‌ها تعریف کرده‌اند (نقل در ریچتر، تاوفلین و اسورک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). در مقابل امنیت شغلی شرایطی است که فرد در معرض خطر از دست دادن شغل یا تغییرات شغلی نباشد و برای دستیابی به شغل مناسب، ایمنی لازم را احساس کند (جراحی، ۱۳۹۶، نقل در دولانی، محمدی و برادر، ۱۳۹۹). سازمان‌ها و پیرو آن رهبران سازمانی به دنبال

کاهش و یا حذف احساس ناامنی شغلی در کارکنان و افزایش ادراک امنیت شغلی می‌باشند. چرا که ناامنی شغلی اثرات فوری بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی و اثرات طولانی مدت مانند سرگیجه، فشار خون بالا، از دست‌دادن اشتها، برخی مشکلات جسمی دیگر (اشفورد، ۱۹۸۹، نقل در ریسلو، چیا، مالولس و اسلوکوم<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷) و فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی به‌دنبال دارد (کیان، یوان، لیم، نیو و لیو<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰؛ النبروئک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

خستگی عاطفی اولین بعد از فرسودگی شغلی است که دلایل زیادی می‌تواند داشته باشد از جمله میزان بالای اضافه کار، تعارض نقش، انتظارات شخصی غیرواقعی، تعاملات بین‌فردی بیش از حد و فقدان مکانیسم‌های موثر مقابله با استرس (زوپیاتیس و کنستانتی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). خستگی عاطفی تهدیدی برای عملکردهای استاندارد است. خستگی عاطفی با خستگی و احساس فرسودگی به دلایل شغلی نمایان می‌شود (مزلاچ و جکسون<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۱، نقل در ژنگ، ویتا، ویت، دیوید و دریل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵) و در اصل به‌عنوان بعد محوری فرسودگی شغلی پدیدار شده است که نشان‌دهنده احساس خستگی و تحلیل منابع هیجانی فرد در اثر کار با افراد است (ساس، بوروش و بونچیشن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱). خستگی عاطفی تأثیرات منفی بر عملکرد فرد و در نهایت بر اثربخشی و بهره‌وری سازمان خواهد داشت. امروزه با توجه به گسترش مسائل سازمانی که موجب افزایش خستگی عاطفی می‌شوند سازمان‌ها به دنبال کاهش و حذف آن با متغیرهای سازمانی، فراهم کردن محیط شغلی امن و توأم با آرامش، رهبری متناسب با شرایط کار و ویژگی‌های سازمان می‌باشند. بنابراین می‌توان پیش‌بینی نمود سبک رهبری متناسب می‌تواند از خستگی عاطفی کارکنان جلوگیری کند و یا آن را کاهش دهد. همان‌طور که اگر سبک رهبری مناسب شرایط سازمانی، نوع سازمان و روحیه کارکنان نباشد می‌تواند

کارکنان را به سمت خستگی عاطفی سوق دهد. در این خصوص نتایج تحقیقات گذشته مؤید این نکته است که نوع سبک رهبری می‌تواند خستگی عاطفی را کاهش دهد (اهرنروث و کووشنیکوف<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷؛ ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ آرنولد، کانلی، والش، مارتین و گینیس<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۵؛ زوپیاتیس و کنستانتی، ۲۰۱۰).

رهبری رابطه مستقیم علت و معلولی با سازمان‌ها و عملکرد آن‌ها دارد. رهبران ارزش‌ها، فرهنگ، مقاومت در برابر تغییر و انگیزه کارکنان را تعیین می‌کنند. رهبران کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها را شکل می‌دهند، در سطوح مختلف سازمان دیده می‌شوند و منحصر به مدیریت نیستند (ایگبائکممن و اودیوری<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۵). سبک رهبری مدیر یکی از عوامل اساسی ساختار سازمانی می‌باشد (لاشینگر و فیدا<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۴). رهبری فرایندی است که در آن فرد بر افکار، نگرش‌ها و رفتارهای دیگران تأثیر می‌گذارد. رهبران مقصد نهایی سازمان را تعیین می‌کنند. آن‌ها کمک می‌کنند تا ببینیم چه چیزی در پیش است. آن‌ها تجسم می‌کنند که چه چیزی ممکن است به دست بیاورند و چگونه می‌توانند به آن دست یابند و در این مسیر، الهام‌بخش زیردستان بوده و آن‌ها را تشویق می‌کنند (کوئین<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۵، نقل در ساندی، آدکولا و رزلاین<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۴). اما رهبران با هم تفاوت دارند و هر یک کار مشترکی را به روش متفاوتی انجام می‌دهند. بنابراین رهبران سبک‌های متفاوتی دارند و مطابق با سبک خود به رهبری می‌پردازند.

رهبری جنبه‌های بسیاری دارد و روش‌های زیادی برای توصیف سبک‌های رهبری مانند دیکتاتوری، بوروکراتیک، کاریزماتیک و مشارکت‌پذیری وجود دارد (سلطان‌الخالل و جیی فن<sup>۲۱</sup>، ۲۰۲۰). در میان سبک‌های رهبری جدید، سبک رهبری تحولی به‌عنوان سبکی که اغلب پیروان خود را تحریک می‌کند و آن‌ها را به فکر کردن با روش‌های جدید ترغیب می‌کند (آرنولد و لوگلین<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۳) معرفی شده است. ترامبلائی و

گیسون<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۹) رهبر تحولی را کسی که با استفاده ماهرانه از پاداش‌های احتمالی موفق به ایجاد انگیزه در کارمندان می‌شود تعریف کرده‌اند و آن را رهبری پاداش مشروط<sup>۲۴</sup> نامیده‌اند (نقل در ایرردی و یولوسلان‌دورگان<sup>۲۵</sup>، ۲۰۲۰). با احتمال بالایی رهبران تحولی از نظر کسب منابع، مزیت‌هایی نسبت به دیگر رهبران دارند زیرا سبک رهبری آن‌ها می‌تواند نتایج مثبتی را برای پیروان ایجاد کند که بازتاب مثبتی از رهبری آن‌ها است. رهبران تحولی به دلیل اثربخشی از پیروان حمایت می‌کنند، بنابراین می‌توانند بدون اینکه نگران از دست دادن منابع باشند، احساسات خودجوش را نشان دهند (آرنولد و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری تحولی فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل است. رهبران تحول‌آفرین از طریق گسترش و ترفیع اهداف زیردستان اعمال نفوذ می‌کنند و با ایجاد اعتماد در آن‌ها باعث می‌شوند آن‌ها بیشتر از انتظارات توافق شده عمل کنند (رابینز<sup>۲۶</sup>، ۱۳۹۳). سبک رهبری عامل تعیین‌کننده‌ای در رفتار و عملکرد مولفه‌های سازمانی می‌باشد. سبک‌های رهبری تحولی، اصیل، مشارکتی یا حمایتی با احتمال پایین‌تری باعث فرسودگی شغلی می‌شوند در حالی که سبک‌های رهبری تبدالی و دیکتاتوری با احتمال بالاتری فرسودگی شغلی را به‌دنبال خواهند داشت (مودستا و اکسه<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۶). مطالعات نشان داده است که سبک رهبری با خستگی عاطفی رابطه دارد (کلی و هرد<sup>۲۸</sup>، ۲۰۲۰). از سوی دیگر برخی متغیرها در سازمان وجود دارند که در تأثیر سبک رهبری بر خستگی عاطفی و همچنین امنیت شغلی نقش دارند. توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۲۹</sup> یکی از این متغیرهاست (یوکل<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۲). توانمندسازی مکانیسم مهمی است که زمینه‌ساز موفقیت سازمان است (کیم و گوپتا<sup>۳۱</sup>، ۲۰۱۴).

معنی‌دار و انگیزشی، توانمندسازی روان‌شناختی را تشویق می‌کنند (کانگر و کانونگو، ۱۹۹۸، نقل در عبدالرب و همکاران، ۲۰۱۷) رهبران تحولی قادر به توانمندساختن کارکنان بوده و این کارکنان توانمند به‌طور متقابل تعهد عاطفی بالاتری پیدا کرده و در نتیجه انتظار می‌رود نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت و مطلوب‌تری داشته باشند (یوکل، ۲۰۱۲). توانمندسازی مولفه مهمی است که می‌تواند قدرت رهبری تحولی را افزایش دهد و می‌توان چنین بیان نمود که توانمندسازی چاشنی رهبری تحولی در فرایندهای سازمانی است.

نتایج پژوهش‌ها نشان داده است، بین رهبری تحولی و خستگی عاطفی (فتاحی، جوادموتولی و قدرتی، ۱۳۹۷؛ عیسی‌پور، معاذلهی و روح‌اللهی، ۱۳۹۶؛ اهرنروث و کووشنیکوف، ۲۰۱۷؛ ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ آرنولد و همکاران، ۲۰۱۵؛ زوپیاتیس و کنستانتی، ۲۰۱۰)، بین سبک رهبری و امنیت شغلی (کاظمی، سوری، ضرونی و هاشمی، ۱۳۹۳؛ فروهان و مهداد، ۱۳۹۶، غفاری و رضایی، ۱۳۹۶، حسینی، ۱۳۹۷) و بین امنیت شغلی و توانمندسازی رابطه معنادار وجود دارد (شکاری، منشی‌زاده و گلچین، ۱۳۹۲، سوری، یوسفی و شعبانی‌مقدم، ۱۳۹۲؛ وحیدی‌زاده، برزگر و احمدی، ۱۳۹۶، جمشیدیان، ۱۳۹۷). با توجه به نتایج مذکور، فرض بر این است که یک رهبر با سبک تحولی با استفاده از توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (پیروان) خود می‌تواند محیطی را مهیا سازد که کاهش خستگی عاطفی و افزایش ادراک مثبت از امنیت شغلی را به‌دنبال داشته باشد. خستگی عاطفی و ناامنی شغلی عواقب نامطلوبی برای سازمان‌ها خواهد داشت و موجب کاهش عملکرد کارکنان، کاهش بهره‌وری و کاهش اثربخشی سازمانی خواهند شد.

سازمان صدا و سیما به‌عنوان یک سازمان بزرگ رسانه‌ای، مأموریت فرهنگی در داخل و خارج از

توانمندسازی فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت در بیشتر جنبه‌ها و وظایف‌شان محقق می‌شود که این به نوبه خود در عملکردشان و عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد (کینلا<sup>۳۲</sup>، ۱۳۹۰). توانمندسازی روان‌شناختی برای اولین بار توسط کانگر و کانونگو<sup>۳۳</sup> (۱۹۸۸) به‌عنوان تفویض اختیار و تقسیم منابع و امکان انگیزه دادن از طریق افزایش خودکارآمدی تعریف شد. تعریف اصلی توانمندسازی شامل افزایش انگیزه افراد در محل کار از طریق تفویض اختیار به پایین‌ترین سطح در سازمان است که بر اساس آن افراد می‌توانند تصمیم‌گیری کنند (توماس و ولتهوس<sup>۳۴</sup>، ۱۹۹۰؛ نقل در عبدالرب، زومرا، المامری و التاهیتا و همکاران<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۷) فرایند توانمندسازی روان‌شناختی بر اثر تعامل بین محیط کار و خصوصیات شخصی فرد آغاز می‌شود. این تعامل منجر به درک قدرت می‌شود و رفتار فردی را تحریک می‌کند (اسپیریتزر<sup>۳۶</sup>، ۱۹۹۵، نقل در منصور و جیا<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۹) و کارمندان توانمند به حل‌کنندگان فعال مساله تبدیل می‌شوند که به برنامه‌ریزی و اجرای وظایف کمک می‌کنند (کانینگام، هیمن و بالدردی<sup>۳۸</sup>، ۱۹۹۶، نقل در وان شالکویک، دو تویت، بوسما و روتمن<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۰).

رهبری تحولی و توانمندسازی روان‌شناختی از جنبه نظری و با توجه به نتایج پژوهش‌ها به هم گره خورده‌اند. نظریه توانمندسازی روان‌شناختی بیان می‌کند که رهبران تحولی، مروج مهم توانمندسازی کارکنان هستند. چنین رهبرانی در به‌دست آوردن موفقیت سازمان سهم زیادی دارند و کارکنان را بر آن می‌دارند تا در اهداف سازمانی و فردی سرآمد باشند (اسپیریتزر، ۲۰۰۸). علاوه بر این، رهبران تحولی با ایجاد اعتماد به نفس در پیروان خود، توسعه عملکرد خود، افزایش توانایی پیروان در استفاده از فرصت‌های تصمیم‌گیری، تأمین استقلال کافی، ایجاد اهداف

کشور دارد. این سازمان از نظر تنوع کاری، تنوع مشاغل و تعداد نیروی انسانی وسعت زیادی دارد که مدیران سازمان به‌عنوان رهبران رسانه‌ای موظف به مدیریت و راهبری اثربخش بخش‌های رادیویی، تلویزیونی، اداری و پشتیبانی در تولید و پخش برنامه‌ها می‌باشند. مدیران این سازمان از یک سو باید پاسخگوی نیازهای جامعه مخاطبان متنوع در مقابل هجوم رسانه‌های بیگانه و از طرف دیگر مدیریت و راهبری امور تخصصی و فنی و ارتباط با زیردستان، همگان و فرادستان باشند. در این راستا کارکنان نیز با توجه به حجم کار و شرایط شغلی، فشارها و اضطراب‌های رسانه‌ای و آمادگی شبانه‌روزی به‌منظور ارائه خدمات با مسائل و چالش‌های شغلی و سازمانی بسیاری مواجه هستند. بخشی از نیروهای اثرگذار سازمان رابطه استخدامی غیررسمی با سازمان داشته و از نظر احساس امنیت شغلی وضعیت مناسبی ندارند، بخشی از نیروها نیز با توجه به شرایط و سختی کار، به نظر می‌رسد با مشکلاتی نظیر خستگی و فرسودگی عاطفی مواجه هستند. با توجه به اینکه رهبری تحولی می‌تواند بخش مهمی از مشکلات شغلی کارکنان را حل کند و بنا به مرور نتایج پیشینه پژوهش که نشان داده است رهبری تحولی بر کاهش خستگی عاطفی، افزایش امنیت شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر دارد، افزودن نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیری که شاید بتواند محیط رهبری تحولی را برای کاهش خستگی عاطفی و افزایش امنیت شغلی اثرگذارتر کند، موردتوجه این پژوهش قرار گرفته است. بر این اساس سوال اصلی پژوهش عبارت است از رهبری تحولی در امنیت شغلی و خستگی عاطفی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی به چه میزان تأثیر دارد؟

#### پیشینه تحقیق

کیان و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی نقش واسطه‌ای خستگی عاطفی در رابطه رهبری تحولی و ناامنی

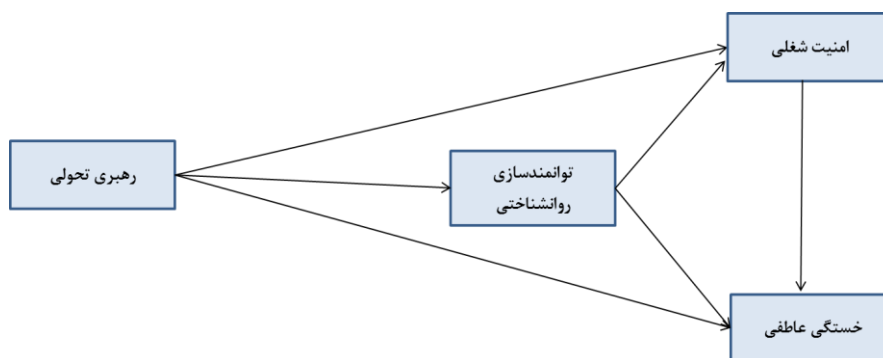
شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که ناامنی شغلی با افزایش خستگی عاطفی و رفتار رهبری تحولی رابطه منفی دارد. نتایج تحقیق حسینی (۱۳۹۷) و غفاری و رضائی (۱۳۹۶) نیز حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحولی و امنیت شغلی بود.

آرنولد و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان دادند رهبری تحولی تأثیر غیرمستقیم بر فرسودگی شغلی دارد. گارسیا ریورا، مندوزا-مارتینز و لیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان دادند که رابطه معناداری بین سبک رهبری تحولی با فرسودگی شغلی وجود دارد.

زویاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰) در پژوهشی نشان دادند؛ رهبری تحولی رابطه معنادار منفی با خستگی عاطفی و مسخ شخصیت دارد. فتاحی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با فرسودگی شغلی کارکنان در شرکت کاله آمل پرداختند.

رابطه معنادار بین سبک رهبری تحولی و فرسودگی شغلی وجود دارد. یافته‌های پژوهش‌های عیسی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) و نعیمی، پرنون، هاشمی شیخ‌شبابی، و بشلیده (۱۳۹۳) نشان داد بین رهبری تحولی با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

عبدالرب و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی نشان دادند رهبری تحولی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش‌های میرکمالی و قموشی (۱۳۹۶) و میرحسینی، محمدی، شیرینی و نصرالهی (۱۳۹۴) نشان داد؛ بین توانمندسازی و سبک رهبری رابطه معنادار وجود دارد. نیستانی‌چوپانی، غلامزاده و زارع‌خلیلی (۱۳۹۱) نشان دادند که مولفه‌های رهبری تحولی با توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارند. نتایج پژوهش حسن‌پور، عباسی و نوروزی (۱۳۹۰) نیز حاکی از تأثیر مثبت رهبری تحولی بر توانمندسازی و ارتباط معنادار رهبری تحولی با ابعاد توانمندسازی بود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

تعداد ۲۵۷۰ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۳۳۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. حجم نمونه با فرمول کوکران برآورد شد.

#### ابزار پژوهش

۱- پرسشنامه سبک رهبری تحولی: به‌منظور سنجش سبک رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۰ سوالی سبک رهبری بس و اولیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) با چهار بعد ترغیب ذهنی (سوالات ۱، ۳، ۱۶، ۱۸)، نفوذ آرمانی (سوالات ۲، ۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳ و ۱۹)، انگیزش الهام‌بخش (سوالات ۴، ۶، ۱۴ و ۲۰) و ملاحظات فردی (سوالات ۸، ۱۰، ۱۵ و ۱۷) در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شد. موغلی (۱۳۸۲) برای تعیین ثبات و سازگاری درونی و بینابینی متغیرها و به‌عبارت بهتر، میزان همسانی و قابلیت اعتماد پرسشنامه، از فرمول آلفای کرنباخ استفاده کرد که در نهایت ضریب آلفای کرنباخ معادل ۰/۹۵ به‌دست آمد. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرنباخ پرسشنامه ۰/۹۳ محاسبه شد.

۲- امنیت شغلی: به‌منظور سنجش ادراک کارکنان از امنیت شغلی، از پرسشنامه امنیت شغلی ۳۰ گویه‌ای با مولفه‌های تمرکز بر شغل (سوالات ۱ و ۲)، جابجایی کمتر در شغل (سوالات ۳، ۴، ۵)، انتخاب شغل مناسب (سوالات ۶ و ۷)، رضایت شغلی (سوالات ۸، ۹ و ۱۰)، رضایت اقتصادی (سوالات ۱۱، ۱۲ و ۱۳)، عاطفی بودن محیط کار (سوالات ۱۴، ۱۵ و ۱۶)،

#### فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری تحولی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر مثبت و معنادار دارد.
۲. رهبری تحولی بر امنیت شغلی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر مثبت و معنادار دارد.
۳. رهبری تحولی بر خستگی عاطفی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر منفی و معنادار دارد.
۴. توانمندسازی روان‌شناختی بر امنیت شغلی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر مثبت و معنادار دارد.
۵. توانمندسازی روان‌شناختی بر خستگی عاطفی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر منفی و معنادار دارد.
۶. امنیت شغلی بر خستگی عاطفی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر منفی و معنادار دارد.
۷. رهبری تحولی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر خستگی عاطفی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر منفی و معنادار دارد.
۸. رهبری تحولی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر امنیت شغلی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### روش پژوهش

پژوهش از نوع همبستگی (از نوع معادلات ساختاری) است. جامعه آماری کارکنان معاونت توسعه و فناوری رسانه سازمان صدا و سیما در شهر تهران به

احساس آرامش در کار (سوالات ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۰)، وابستگی به سازمان (سوالات ۲۱، ۲۲ و ۲۳)، دفاع از سازمان (سوالات ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹ و ۳۰) در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد. پایایی پرسشنامه توسط کمالی (۱۳۷۹؛ نقل از سقائیان، ۱۳۹۰) با روش آلفای کرونباخ تایید گردید. ضریب روایی آن توسط نیسی و سیدمحمودیان (۱۳۸۱) از طریق همبسته کردن نمره کل آزمون با سوال کلی ۰/۳۳ به دست آوردند، ضریب پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمده است (سقائیان، ۱۳۹۰). در پژوهش حاضر ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شد.

۳- خستگی عاطفی: به منظور سنجش خستگی عاطفی، از پرسشنامه ۸ سوالی خستگی عاطفی جانگ<sup>۴۲</sup> (۱۹۹۵) استفاده شد. پاسخ‌های این پرسشنامه در طیف شش‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. جانگ (۱۹۹۵) روایی پرسشنامه را بررسی و تأیید کرده است و پایایی آن را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه کرده است. ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه به میزان ۰/۹۲ محاسبه شد.

۴- توانمندسازی روان‌شناختی: به منظور سنجش توانمندسازی کارکنان، از پرسشنامه ۱۴ گویه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۴ مولفه احساس معناداری (۱ تا ۳)، شایستگی (۴ تا ۹)، خودمختاری (۱۰ تا ۱۲) و اثرگذاری (۱۳ و ۱۴) در مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی صوری و محتوایی آن در پژوهش نعامی (۱۳۸۷) پس از ترجمه به زبان فارسی بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است (نقل از غفوری، ۱۳۸۷). اسپریتزر (۱۹۹۵) با استفاده از روش آلفای کرونباخ در نمونه‌ای از یک شرکت فنی و مهندسی ۰/۷۲ و در نمونه‌ای از اداره بیمه ۰/۶۲ و ضریب پایایی بازآزمایی در نمونه سازمانی ۰/۹۲ و در نمونه اداری ۰/۸۰ گزارش کرده است. در این پژوهش ضریب پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه شد.

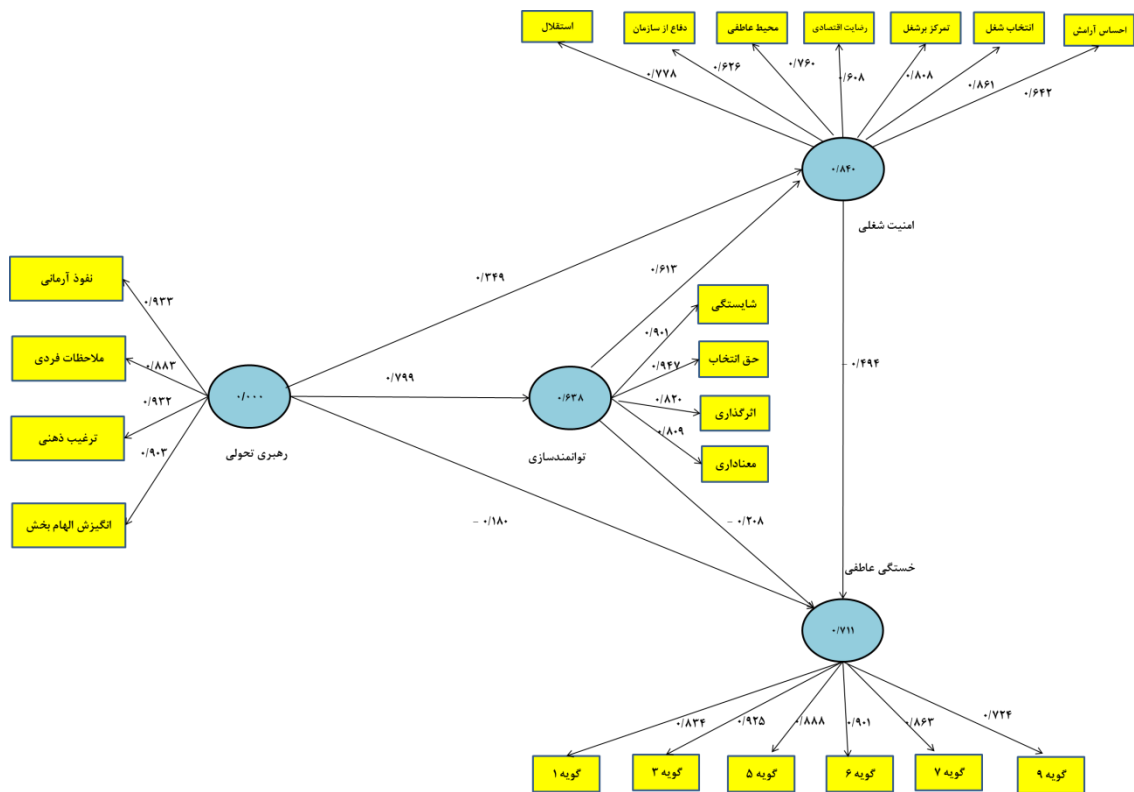
تحلیل داده‌ها: برای ارزیابی برازش مدل، از دو روش آزمون مدل‌های اندازه‌گیری<sup>۴۳</sup> و آزمون مدل ساختاری<sup>۴۴</sup> استفاده شد. برای آزمون مدل اندازه‌گیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۴۵</sup> از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب جهت بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری و از آزمون روایی همگرا و روایی واگرا نیز جهت بررسی آزمون روایی مدل اندازه‌گیری، استفاده شده است که پایایی و روایی مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ انجام شده است.

### یافته‌ها

از کل اعضای نمونه پژوهش ۲۲۵ نفر (معادل ۶۷/۳۷ درصد نمونه آماری) را مردان و ۱۰۹ نفر (معادل ۳۲/۶۳ درصد نمونه آماری) را زنان تشکیل می‌دادند. ۲۸ نفر دارای تحصیلات در سطح دیپلم (۸/۳۸ درصد نمونه آماری)، ۷۹ نفر کاردانی (۲۳/۶۵ درصد نمونه آماری)، ۱۴۹ نفر کارشناسی (معادل ۴۴/۶۱ درصد نمونه آماری)، ۷۶ نفر کارشناسی ارشد (معادل ۲۲/۷۵ درصد نمونه آماری) و ۲ نفر دارای تحصیلات در سطح دکتری تخصصی (معادل ۰/۶ درصد نمونه آماری) می‌باشند.

یافته‌های اجرای تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم نشان داد که مولفه‌های "رضایت شغلی" و "گردش شغلی" از مولفه‌های امنیت شغلی و گویه‌های شماره ۲ و ۴ مربوط به خستگی عاطفی بار عاملی کمتر از ۰/۴ دارند بنابراین با توجه به پایین بودن بار عاملی از مدل حذف شدند و پس از حذف این مولفه‌ها و گویه‌ها مدل مجدداً اجرا و نتایج آن تحلیل شد.

فرضیه اصلی پژوهش: رهبری تحولی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر امنیت شغلی و خستگی عاطفی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر دارد.



شکل ۲: تأثیر رهبری تحولی بر امنیت شغلی و خستگی عاطفی از طریق توانمندسازی

ضریب تأثیر رهبری تحولی بر توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت شغلی و خستگی عاطفی و ضریب تأثیر امنیت شغلی بر خستگی عاطفی با توجه به مقدار تی در سطح ۰/۰۵ معنادار است. به‌طور کلی، رهبری تحولی از طریق توانمندسازی تأثیر مثبت معناداری بر امنیت شغلی دارد. رهبری تحولی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر منفی معناداری بر خستگی عاطفی دارد (جدول ۲).

شکل ۲ نشان‌دهنده تأثیر سبک رهبری تحولی بر امنیت شغلی و خستگی عاطفی از طریق توانمندسازی کارکنان می‌باشد. میزان ضرایب مسیر مدل مفهومی پژوهش و معناداری مربوط به آن در جدول ۱ ارایه شده است. یافته‌های پژوهش در جدول ۱ نشان‌دهنده آن است که اثر کل رهبری تحولی بر خستگی عاطفی، توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت شغلی با توجه به مقدار تی<sup>۴۶</sup> در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. همچنین

جدول ۱: نتایج آزمون فرضیه‌ها با روش معادلات ساختاری

مسیر	ضریب مسیر (بتا)	مقدار t	اثر کل	معناداری	نتایج
رهبری تحولی → توانمندسازی	۰/۷۹۹	۴۲/۵۱	۰/۷۹۹	۴۲/۵۱	تأیید
رهبری تحولی → امنیت شغلی	۰/۳۴۹	۱۰/۳۱	۰/۸۳۸	۵۶/۳۹	تأیید
رهبری تحولی → خستگی عاطفی	-۰/۱۸۰	۲/۰۸	-۰/۷۶۰	۴۴/۴۶	تأیید
توانمندسازی → امنیت شغلی	۰/۶۱۳	۲۰/۲۱	۰/۶۱۲	۲۰/۲۱	تأیید
توانمندسازی → خستگی عاطفی	-۰/۲۰۸	۲/۲۳	-۰/۵۱۰	۹/۵۶	تأیید
امنیت شغلی → خستگی عاطفی	-۰/۴۹۴	۳/۶۴	-۰/۴۹۳	۳/۶۴	تأیید

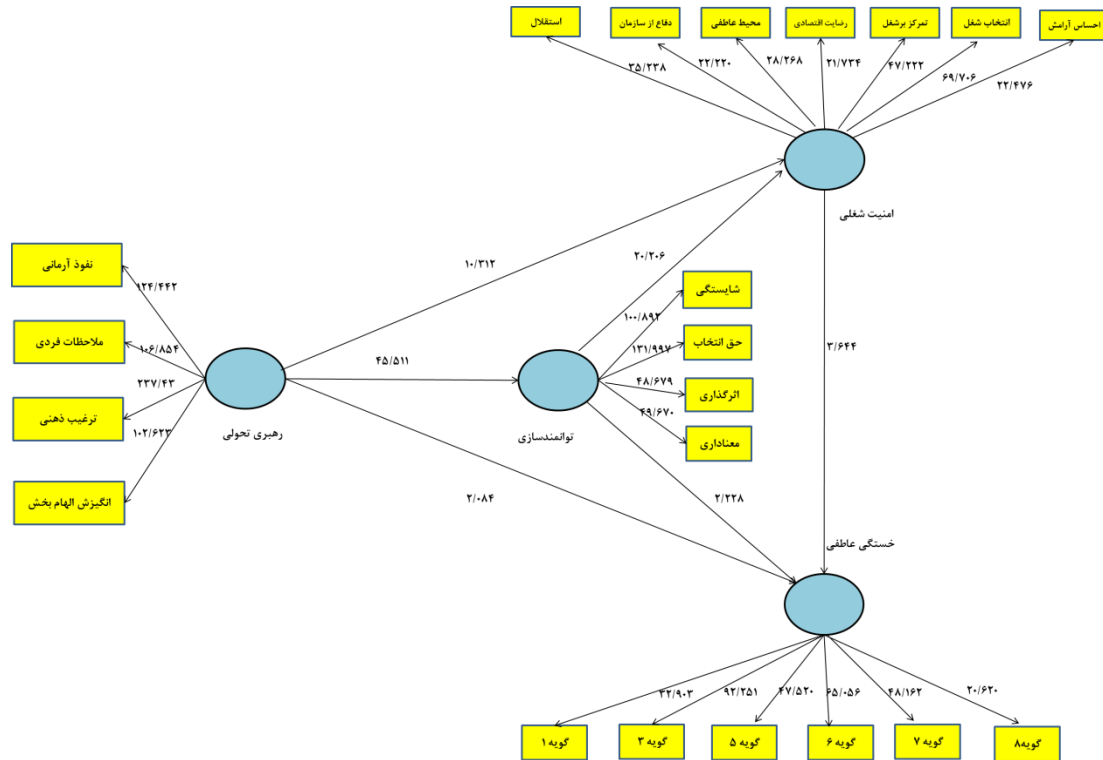
منبع: یافته‌های پژوهشگر



جدول ۲: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی

مسیر	ضریب	نتیجه
رهبری تحولی-توانمندسازی-امنیت شغلی	۰/۴۸۹	تایید
رهبری تحولی-توانمندسازی-خستگی عاطفی	- ۰/۱۶۶	تایید

منبع: یافته‌های پژوهشگر



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش بر اساس مقادیر t

مدل مفهومی پژوهش بر حسب مقادیر t جهت معناداری ضرایب مسیر ارائه شده است که مقادیر بالاتر از ۱/۹۶ نشان‌دهنده معنادار بودن ضرایب تأثیر و بارهای عاملی در مدل می‌باشد.

شکل ۳ نشان‌دهنده مقادیر تی جهت معنادار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی است. مقادیر تی که بالاتر از ۲/۵۸ می‌باشند (در سطح ۹۹ درصد)، حاکی از معناداری ضرایب مسیر و همچنین معنادار بودن بارهای عاملی مرتبط با هر یک از متغیرها است.

ارزیابی برازش مدل

به منظور ارزیابی برازش مدل، از دو روش آزمون مدل‌های اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری استفاده شد. برای آزمون مدل اندازه‌گیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب جهت بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری و از آزمون روایی همگرا و روایی واگرا نیز جهت بررسی آزمون روایی مدل اندازه‌گیری استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳: خلاصه شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش				
عنوان در مدل	روایی همگرا (بزرگ‌تر از ۰/۵)	ضریب آلفای کرونباخ (بزرگ‌تر از ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (بزرگ‌تر از ۰/۷)	روایی واگرا
خستگی عاطفی	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۴۸
توانمندسازی	۰/۷۵	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۸۶۶
امنیت شغلی	۰/۵۴	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۷۳۴
رهبری تحولی	۰/۸۳	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۱۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

جدول ۴: ماتریس فورنل-لارکر

توانمندسازی	رهبری تحولی	خستگی عاطفی	امنیت شغلی
			۰/۷۳۴
		۰/۸۴۸	- ۰/۸۳۰
	۰/۹۱۱	- ۰/۷۶۰	۰/۸۳۸
۰/۸۶۶	۰/۷۹۸	- ۰/۷۹۱	۰/۸۹۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت: مدل اندازه‌گیری دارای برازش مطلوب و قابل قبولی است.

#### آزمون مدل ساختاری

برای آزمون مدل ساختاری از اعداد معناداری مقادیر تی و معیار  $R^2$  استفاده شد. مقادیر بالای ۱/۹۶ نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است (شکل ۳). معیار  $R^2$  برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار می‌رود و نشان از تأثیری است که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان سه ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. با توجه به اینکه مقدار  $R^2$  خستگی عاطفی ۰/۷۱، توانمندسازی ۰/۶۳ و امنیت شغلی ۰/۸۴ می‌باشد؛ می‌توان گفت: برازش ساختاری مدل با  $R^2$  قابل قبول می‌باشد (جدول ۴).

محاسبه روایی واگرا: روایی واگرا، مقایسه میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل است. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌شود که این فرمول توسط فورنل و لارکر پیشنهاد شده است. برای این کار یک ماتریس تشکیل شد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر بود که پس از محاسبه در جدول ۳ گزارش شد. نتایج نشان داد جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها می‌باشد.

همان‌طوری که یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد؛ نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش (رهبری تحولی، توانمندسازی، امنیت شغلی و خستگی عاطفی) حاکی از قابل قبول بودن شاخص‌های آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا

میانگین هندسی شاخص  $R^2$  و میانگین شاخص‌های افزونگی قابل محاسبه است. با توجه به اینکه شاخص GOF مدل به مقدار ۰/۷۱۹ به دست آمد و این عدد بزرگ‌تر از ۰/۳۶ می‌باشد در نتیجه نتایج نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Communality)} \times \text{average (R}^2\text{)}} \\ GOF = \sqrt{0.712 \times 0.730} = 0.719$$

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری تحولی در امنیت شغلی و خستگی عاطفی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان سازمان صدا و سیما انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد رهبری تحولی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش عبدالرب و همکاران (۲۰۱۷)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، میرکمالی و قموشی (۱۳۹۶)، میرحسینی و همکاران (۱۳۹۴)، نیستانی چوپانی و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد. رهبران تحولی افرادی توانمندساز هستند چرا که همیشه به دنبال انگیزش دادن و بروز توانمندی کارکنان می‌باشند. بنابراین می‌توان گفت همان‌طوری که توانمندسازی روان‌شناختی از نظر کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) یک ساخت انگیزشی و ارتباطی است، در نتیجه با توجه به اینکه رهبری تحولی نیز سبکی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (کیم و کیم<sup>۴۷</sup>، ۲۰۱۴). توانمندسازی نیز با ایجاد تغییر در باورهای کارکنان، افکار، نگرش‌ها و بینش آن‌ها سر و کار دارد. بنابراین با تأثیر سبک رهبری تحولی بر توانمندسازی، افراد باید در نهایت به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به‌طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که علاوه بر خودمختاری و خودتعیینی،

شاخص  $(Q^2)$ : شاخصی برای برازش مدل ساختاری است. این معیار که توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی شده است، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. در پژوهش حاضر شاخص  $Q^2$  خستگی عاطفی ۰/۶ (پیش‌بینی قوی)، توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۵۸ (پیش‌بینی قوی)، و امنیت شغلی برابر با ۰/۴۱ (پیش‌بینی قوی) و رهبری تحولی ۰/۷۰ (پیش‌بینی قوی) می‌باشد که همگی نشان دهنده پیش‌بینی قوی می‌باشند (جدول ۵).

جدول ۵: شاخص‌های آزمون مدل ساختاری

متغیر	R Square	Q <sup>2</sup>
خستگی عاطفی	۰/۷۱	۰/۶۳
توانمندسازی	۰/۶۴	۰/۵۱
امنیت شغلی	۰/۸۴	۰/۳۶
رهبری	-	۰/۷۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

شاخص نیکویی برازش GOF: معیار GOF برای ارزیابی بخش کلی مدل است که بعد از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری کل مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد و هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. شاخص GOF حاصل جذر R Square ضربدر جذر AVE می‌باشد (فرمول ۱). وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی نموده‌اند. این شاخص با استفاده از

(۲۰۱۲)، زویپاتیس و کنستانتی (۲۰۱۰) مطابقت دارد. همان‌طوری که رابینز (۱۳۹۳) بیان می‌دارد رهبران تحول‌آفرین از طریق توسعه و بهبود اهداف پیروان اعمال نفوذ می‌کنند و با ایجاد اعتماد در آن‌ها باعث می‌شوند آن‌ها بیشتر از انتظارات توافق‌شده عمل کنند. بنابراین زمانی که فشارهای متعدد ناشی از تقاضاهای شغلی در طول زمان موجب انباشت خستگی در فرد می‌شود و غیبت از کار، کناره‌گیری و ترس از بازگشت به شرایط کار پس از کناره‌گیری و غیبت در کارکنان افزایش پیدا می‌کند، رهبری تحولی می‌تواند میزان این مشکلات را کاهش دهد چرا که ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود کارکنان و ایجاد اعتماد با اعمال نفوذ در آن‌ها (رابینز<sup>۴۹</sup>، ۱۳۹۳) می‌تواند فشارهای شغلی آن‌ها را کاهش دهد و بازگشت مجدد آن‌ها به شرایط کار را تسهیل نماید. همچنین از نظر میرکمالی (میرکمالی، ۱۳۹۳) یکی از دلایل خستگی عاطفی کارکنان این است که نسبت به کارشان بسیار سخت‌گیر هستند و از قوانین و مقررات و روش‌های انجام کار به‌صورت اجبار تبعیت می‌کنند، بنابراین با رهبری تحولی که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند، برای عملکرد فراتر از انتظارشان به آن‌ها انگیزه می‌دهند (کیم و کیم، ۲۰۱۴)، علائق کارکنان را ارتقاء و توسعه می‌بخشند، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد می‌کنند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برمی‌انگیزانند (آولیو و باس<sup>۵۰</sup>، ۲۰۰۲) و با نفوذ آرمانی که دارند مورد احترام پیروان هستند (آکایا و تاباک<sup>۵۱</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین به جای تبعیت اجباری به‌صورت داوطلبانه و از روی میل و علاقه از رهبران و همچنین از قوانین و مقررات نیز تبعیت نموده و خستگی عاطفی آنها نیز کاهش خواهد یافت.

یافته‌های پژوهش نشان داد، توانمندسازی روان‌شناختی بر امنیت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های شکاری و همکاران (۲۰۱۵)، گارسیا ریورا و همکاران

در سازمان خود اثرگذار نیز بوده و احساس ارزشمندی دارند.

یافته‌ها نشان داد؛ رهبری تحولی بر امنیت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های کیان و همکاران (۲۰۲۰)، غفاری و رضائی (۱۳۹۶)، حسینی (۱۳۹۷)، فروهان و مهداد (۱۳۹۶) و کاظمی و همکاران، (۱۳۹۳) مطابقت دارد. باس و آولیو معتقدند که رهبری تحولی زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقاء و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند. رهبران تحولی با مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان، آن‌ها را متعهد می‌کنند و در آن‌ها انگیزه ایجاد می‌نمایند. در این میان وانگ و همکاران<sup>۴۸</sup> (۲۰۱۶) نیز معتقد هستند که رهبران تحولی بر اساس مولفه نفوذ آرمانی حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد می‌نمایند. همچنین از نظر سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲) رهبر به تک تک پیروان به‌عنوان هویت‌های مستقل توجه می‌کند که همه این‌ها نشان می‌دهد سبک رهبری تحولی احساس امنیت شغلی را در کارکنان افزایش می‌دهد وقتی پیروان به‌عنوان یک هویت مستقل در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند، حس وفاداری به رهبر در میان آن‌ها ایجاد شده است و با ایجاد روحیه گروهی افراد خود را عضوی از گروه کاری برمی‌شمارند در نتیجه از نظر شناختی نگرانی کلی در مورد آینده شغل فرد و از نظر عاطفی نیز ترس از دست دادن شغل کاهش خواهد یافت.

نتایج پژوهش نشان داد، رهبری تحولی بر خستگی عاطفی کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش فتاحی و همکاران (۱۳۹۷)، کلی و هرد (۲۰۲۰)، کیان و همکاران (۲۰۲۰)، اهرنرود و کووشنیکوف (۲۰۱۷)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۵)، آرنولد و همکاران (۲۰۱۵)، گارسیا ریورا و همکاران

همکاران (۱۳۹۲)، سوری و همکاران (۱۳۹۲)، وحیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) و جمشیدیان (۱۳۹۷) مطابقت دارد. کارکنان توانمند کمتر احساس ناامنی شغلی خواهند داشت. توانمندسازی از نظر کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) یک ساخت انگیزشی و ارتباطی است و با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به‌طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (سلاجقه‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به این موارد افرادی که توانمندی روان‌شناختی بالایی داشته باشند در نتیجه کمتر احساس ناامنی شغلی خواهند داشت و در نتیجه احساس مطلوبی نسبت به امنیت شغلی دارند و از نظر شناختی و عاطفی با ناامنی شغلی مواجه نیستند.

یافته‌ها نشان داد: رهبری تحولی به‌واسطه توانمندسازی افزایش امنیت شغلی را به‌دنبال دارد که باعث می‌شود افراد ایمنی لازم را احساس کنند و کمتر احساس تهدید از جانب در خطر افتادن موقعیت شغلی خود داشته باشند. تحقیقات نشان داده است سبک یا رفتار رهبری بر رضایت شغلی و تمایل و هدف کارمند برای ترک سازمان یا عدم ترک آن تأثیر دارد. سبک صحیح رهبری که در یک زمان مشخص انجام می‌شود، صرف نظر از میزان حقوق و مزایا، باز هم می‌تواند یک کارمند را به ارائه بهترین عملکرد خود در سازمان تحریک کند (سلطان‌الخالده و جی‌فن، ۲۰۲۰) بنابراین سبک رهبری عامل تعیین‌کننده‌ای در رفتار و عملکرد مولفه‌های سازمانی نظیر امنیت شغلی می‌باشد. در این میان علاوه بر اینکه سبک رهبری تحولی و رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر امنیت شغلی تأثیر مثبتی داشته

باشند، توانمندسازی نیز می‌تواند بخشی از مشکلات را رفع نماید تا رهبران بتوانند از نیروهای موثر خود به نحو مطلوب بهره‌مند شوند. توانمندسازی مکانیسم مهمی است که زمینه‌ساز تزریق موفقیت‌آمیز سیستم اطلاعاتی است (کیم و گوپتا، ۲۰۱۴) و به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان، بهره‌برند (کسیوپ، ۱۹۹۸، نقل در فلسفی و صفری دنیاچالی، ۱۳۹۳) و بر اساس نتایج تحقیق توانمندسازی علاوه بر تأثیر پذیرفتن از رهبری تحولی بر امنیت شغلی نیز تأثیر گذاشته و به‌عنوان یک متغیر میانجی نقش رهبری تحولی در امنیت شغلی را تقویت می‌نماید.

یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری تحولی به‌واسطه توانمندسازی بر کاهش خستگی عاطفی افراد در شغل تأثیر دارد. خستگی عاطفی نشان‌دهنده احساس خستگی و تحلیل منابع هیجانی فرد در اثر کار با افراد است که ناشی از تأثیر زیاد استرس فردی در فرسودگی است (ساس و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین وقتی کارکنان در یک محیط کاری با رهبران تحولی که به توانمندسازی آنان نیز توجه می‌شود اشتغال داشته باشند در نتیجه با فرسودگی و خستگی عاطفی کمتری نیز مواجه خواهند شد. مطالعات قبلی نیز نشان داده است که سبک رهبری با خستگی عاطفی رابطه دارد (کلی و هرد، ۲۰۲۰). مودستا و اکسه (۲۰۱۶) نیز بیان می‌دارند که سبک رهبری تحولی با احتمال پایین‌تری باعث فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی می‌شود در حالی که سبک‌های رهبری تبدالی و دیکتاتوری با احتمال بالاتری فرسودگی شغلی را به‌دنبال خواهند داشت.

به‌طور کلی، رهبری تحولی با تکیه بر ابعاد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی پیروان را توانمند می‌سازد و به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی

از هدف‌های جمعی می‌نماید و بر این اساس روحیه گروهی با این نوع رهبری ارتقاء خواهد یافت. از سوی دیگر توانمندسازی می‌تواند بخشی از مشکلات سازمان‌ها را از میان بردارد تا آن‌ها بتوانند از نیروهای موثر خود به نحو مطلوب بهره‌مند شوند. از جمله این مشکلات خستگی عاطفی و احساس ناامنی شغلی (ادراک پایین از امنیت شغلی) می‌باشد که توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد تا با بهره بردن از دانش، مهارت، تجربه و انگیزه افراد علاوه بر اینکه آن‌ها را از احساس رکود و خستگی عاطفی باز می‌دارند با درگیر کردن آن‌ها در مأموریت‌های سازمانی و افزایش توانمندی آنها به آزادسازی انرژی‌های پنهان آنها پرداخته و انگیزه سازمانی آنها را تقویت می‌نمایند. به‌طور کلی، رهبری عامل تعیین‌کننده‌ای در رفتار و عملکرد مولفه‌های سازمانی می‌باشد. سازمان صدا و سیما بایستی با تکیه بر رهبری تحولی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان خود، به‌منظور کاهش خستگی عاطفی کارکنان و همچنین بهبود نگرش به امنیت شغلی پیشگیری‌ها و اقدامات لازم را انجام دهد. علاوه بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و توجه ویژه به درک آنها از توانمندی‌هایشان و برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان، با اقداماتی نظیر تبدیل وضعیت شاغلین غیررسمی و قراردادی به رسمی، کاهش حجم کاری، تعریف کار و مأموریت برای افراد متناسب با شایستگی‌ها، طراحی محیط کار مفرح و منعطف برای کارکنان توأم با رهبری تحول‌آفرین و انگیزش‌دهنده و الهام‌بخش می‌تواند بخشی از مشکلات کارکنان مربوط به خستگی عاطفی و احساس ناامنی شغلی را رفع نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود، محققان در پژوهش‌های آینده، چارچوب نظری پژوهش را در سازمان‌های دیگر نیز مورد آزمون قرار داده و نتایج آن را با نتایج تحقیق حاضر مقایسه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده با رویکرد کیفی و با استفاده از ابزارهای مصاحبه و

مشاهده به مطالعه در خصوص متغیرهای پژوهش حاضر پرداخته و مساله تحقیق به‌صورت عمیق‌تر بررسی شود.

#### منابع

جمشیدیان، محمدامین. (۱۳۹۶). تأثیر امنیت شغلی و توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی در اداره کل راه و شهرسازی استان مرکزی. **دو ماهنامه نخبگان علوم و مهندسی**. بهار، ۲، ۲، ۵۲-۶۷.

حسن‌پور، اکبر، عباسی، طیبه. و نوروزی، مجتبی. (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵، ۱ (۷۰)، ۱۵۹-۱۸۰.

حسینی، سیدسعید. (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری تحول‌گرا با سلامت سازمانی و امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان الیگودرز. **سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، تهران**.

دولانی، عباس، محمدی، ثریا، و برادر، رویا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین امنیت شغلی و رفتار اشتراک دانش با میانجی فرهنگ سازمانی در بین کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی استان آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی. **فصلنامه علمی کتابداری و اطلاع‌رسانی**. پاییز، ۲۳، ۳، (پیاپی ۹۱)، ۱۴۵-۱۶۸.

رابینز، استیفن. پی. (۱۳۹۳). **تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)**. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فر. تهران: انتشارات صفار.

سقایان، رضا. (۱۳۹۰). رابطه امنیت شغلی و عدالت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان شرکت ملی حفاری ایران در شهرستان اهواز، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت**.

- سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم، و موسایی، محمود. (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. زمستان، ۲۲، ۷۲ (۷۲)، ۹۹-۱۱۸.
- سوری، ابوذر، یوسفی، بهرام. و شعبانی مقدم، کیوان. (۱۳۹۲). ارتباط توانمندسازی و امنیت شغلی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های کرمانشاه و ایلام. مجله مدیریت منابع انسانی در ورزش. پاییز و زمستان، ۱، ۱، ۹-۱.
- شکاری، غلام‌عباس، منشی‌زاده نائین، مسعود، و گلچین، ملیحه. (۱۳۹۲). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت شغلی کارکنان اداره پست مشهد. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم.
- عیسی‌پور، آتنا، معاذاللهی، رحمان، روح‌الهی، احمدعلی. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر فرسودگی شغلی کارکنان دانشگاهی. فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا. بهار، ۸، ۴۷، ۹-۳۸.
- غفاری، خلیل، و رضایی، شیما. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا با سلامت سازمانی و امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. زمستان، ۱۱، ۴ (پیاپی ۴۲)، ۹۹-۱۱۹.
- فتاحی، مجید، جوادمتولی، طاهر، و قدرتی، حسین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با فرسودگی شغلی کارکنان در شرکت کاله آمل. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دوره ۳.
- فروهان، نازیلا، و مهداد، علی. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر ادراک امنیت شغلی کارکنان کارخانه پایدار فولاد آبریک اصفهان: نقش میانجی‌گرانه سلامت روان‌شناختی محیط کار. مجله
- دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی. پاییز، ۱۸، ۳، (۶۹)، ۲۵-۳۴.
- فلسفی، رضا، و صفری دنیاچالی، مسعود. (۱۳۹۳). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و رشد حرفه‌ای بازرسان (مورد مطالعه: بازرسان اداره کل بازرسی استان خراسان شمالی)، نشریه دانش ارزیابی. زمستان، ۶، ۲۲، ۷۳-۱۰۲.
- کاظمی، ناهید، سوری، ابوذر، ضرونی، محمد، و هاشمی، کیومرث. (۱۳۹۳). ارتباط سبک‌های رهبری مدیران مدیران با میزان امنیت شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان، کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی. کینلا، دنیس. (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، معصومعلی سلیمان، قزوین: نشر مدیران.
- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، نشریه دانش مدیریت، پاییز، ۶۲، ۷۷-۱۰۰.
- میرحسینی، عبدالمراد، محمدی، اسفندیار، شیری، اردشیر، و نصرالهی، عباس. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با توانمندسازی کارکنان بیمارستان‌های شهر ایلام. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام. تابستان، ۲۳، ۳، ۱-۷.
- میرکمالی، سیدمحمد، و قموشی، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی اعضای هیئت علمی (مورد: دانشگاه امام خمینی)، پنجمین کنفرانس رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.
- نعامی، عبدالزهرا، پرنون، مژگان، هاشمی شیخ‌شبابی، سیداسماعیل، و بشلیده، کیومرث. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری تحولی با خستگی عاطفی و قصد ترک شغل با میانجی‌گری تعهد حرفه‌ای در کارکنان

- Health & Organizational psychology, Utrecht University.**
- Erederdi, C. & Ünlüaslan Durgun, E. (2020). Conceptual Review Of Leadership On Organizational Performance, **Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)**, 8(1): 1044-1095.
- García-Rivera, B., & Mendoza-Martínez, I., Lew, C. (2012). the Impact of Transformational Leadership in Burnout of Nurses and Doctors in A Public Hospital of Mexico, Clute Institute International Conference, Rome, Italy.
- Igbaekemen, G. O., & Odirvwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. **Arabian Journal of Business and Management Review**, 5 (5), 1-7.
- Jiang, L., Hub, S., Näswallc, K., López Bohle, S., & Wang, H.-J. (2020). Why and when cognitive job insecurity relates to affective job insecurity? A three-study exploration of negative rumination and the tendency to negative gossip. **Eur. J. Work Organ. Psychol.** 29, 678-692.
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: A Literature Review, **Journal of Behavioral Health Services & Research**, 581-600. 10.1007/s11414-019-09679-z
- Kim, H-W., & Gupta, S. (2014). A User Empowerment Approach to Information Systems Infusion. **IEEE Transactions On Engineering Managemen**, 61, 4, 656-668.
- Kim, S-G., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs, Academic research paper on Economics and business, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 109, 1353 - 1364.
- Laschinger, K. L., & Fida, R. (2014). New nurse's burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. **Burnout Research**, 1 (1), 19-28.
- Lee, A., (2016). Insecurity Threat and its Implications for Leadership Preference. **Masters Theses & Specialist Projects**. Paper 1583. <http://digitalcommons.wku.edu/theses/1583>
- Mansur, S. M. & Jia, G. (2019). Transformational Leadership and Organizational Creativity: Psychological Empowerment as Mediating, **International Conference on Politics, Economics and Management (ICPEM 2019)**, 184-189.
- Modesta, M., & Auksè, E. (2016). The Relationship Between Occupational Burnout and Perceived Ethical Leadership Style, **icH&Hpsy 2016: 2nd International Conference on Health and Health**
- شرکت فولاد خوزستان. همایش مدیریت تحول در سازمان‌ها با رویکرد علوم رفتاری، تهران.
- نیستانی، محمدرضا، چوپانی، حیدر، غلامزاده، حجت، و زارع خلیلی، مجتبی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان کارخانه کویر تاینر. **نشریه مدیریت صنعتی**. تابستان، ۷، ۲۰، ۴۹-۶۴.
- وحیدی‌زاده، علی‌اکبر، برزگر، مجید، و احمدی، عبدالله. (۱۳۹۶). نقش واسطه‌گری امنیت شغلی در رابطه بین هویت سازمانی با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر مرودشت. **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**. تابستان، ۸، ۲ (۳۰)، ۸۵-۱۰۴.
- Abdulrab, M. Zumrah, A. R. Almaamari, Q., & Al-Tahitah, A. (2017). Transformational Leadership and Psychological Empowerment in Malaysian Public Universities: A Review Paper, **Research on Humanities and Social Sciences**. 7, 24, 98-105.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The Link between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks, **Academy of Strategic Management Journal**, 19, 1, 0-0.
- Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2013). Integrating transformational and participative versus directive leadership theories: Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts. **Leadership & Organization Development Journal**, 34(1), 67-84.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation and burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, 20(4), 481-490.
- Cheng, Y., Huang, H.-Y., Li, P.-R., & Hsu, J.-H. (2011). Employment insecurity, workplace justice and employees' burnout in Taiwanese employees: A validation study. **International Journal of Behavioral Medicine**, 18(4), 391-401.
- Ehrnrooth, M., & Kovesnikov, A. (2017). Leadership styles, Power distance and follower Published Online: 30 Nov 2017 <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.1824> 2abstract Vol, 2017. No 1.
- Ellenbroek, M. (2018). The Relationship between Job Insecurity, Burnout, Engagement, and Performance and the Moderating Role of Regulatory Focus and Gender. **Master Social**,



- & Crepeaud, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations, **The Leadership Quarterly**, 26, 5, 732-748.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22 (3), 300-320.

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Jiang, Hub, Näswallc, López Bohle, & Wang
- <sup>2</sup> Sanyal, Wamique Hisam, Aqeel BaOmar
- <sup>3</sup> Cheng, Huang, Li & Hsu
- <sup>4</sup> Ashford
- <sup>5</sup> Lee
- <sup>6</sup> Klandermans & Van Vuuren
- <sup>7</sup> Richter, Tavfelin, & Sverke
- <sup>8</sup> Reisel, Chia, Maloles & Slocum
- <sup>9</sup> Qian, Yuan, Lim, Niu, & Liu
- <sup>10</sup> Ellenbroek
- <sup>11</sup> Zopiatis & Constanti
- <sup>12</sup> Maslach & Jackson
- <sup>13</sup> Zheng, Witta, Waite, David & Driel
- <sup>14</sup> Sas, Boroş & Bonchiş
- <sup>15</sup> Ehrnrooth & Koveshnikov
- <sup>16</sup> Arnold, Connelly, Walsh & Ginis
- <sup>17</sup> Igbaekemen & Odirvwri
- <sup>18</sup> Laschinger & Fida
- <sup>19</sup> Quinn
- <sup>20</sup> Sunday, Adekunle & Roseline
- <sup>21</sup> Sultan Al-Khaled & Jee Fenn
- <sup>22</sup> Arnold & Loughlin
- <sup>23</sup> Trambly & Gibson
- <sup>24</sup> contingent reward leader
- <sup>25</sup> Ererdi & Ünlüaşlan Durgun
- <sup>26</sup> Robbins
- <sup>27</sup> Modesta & Auksé
- <sup>28</sup> Kelly & Heard
- <sup>29</sup> Psychological Empowerment
- <sup>30</sup> Yukl
- <sup>31</sup> Kim & Gupta
- <sup>32</sup> Kinela
- <sup>33</sup> Conger & Kanungo
- <sup>34</sup> Thomas & Velthouse
- <sup>35</sup> Abdulrab, Zumrah, Almaamari & Al-Tahitah
- <sup>36</sup> Spreitzer
- <sup>37</sup> Mansur & Jia
- <sup>38</sup> Cunningham, Hyman & Baldry
- <sup>39</sup> Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma & Rothmann
- <sup>40</sup> García-Rivera, Mendoza-Martínez & Lew
- <sup>41</sup> Multi-factor Leadership Questionnaire
- <sup>42</sup> Jonge
- <sup>43</sup> Measurement Model
- <sup>44</sup> Structural Model
- <sup>45</sup> Structural Equation Modeling (SEM)
- <sup>46</sup> T-Value
- <sup>47</sup> Kim & Kim
- <sup>48</sup> Wang, Qian, Ou, Huang & Xu
- <sup>49</sup> Robbins
- <sup>50</sup> Avolio & Bass
- <sup>51</sup> Akaya & Tabak
- Psychology, Selection & Peer-review under responsibility of the Conference Organization Committee Northouse PG.**
- Qian, Sh., Yuan, Q., Lim, V. K. G., Niu, W., Liu, Zh. (2020). Do Job Insecure Leaders Perform Less Transformational Leadership? The Roles of Emotional Exhaustion and Trait Mindfulness, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 27, 4, 0-0.
- Reisel, W. D., Chia, S.-L., Maloles, C. M. III, Slocum, J. W., Jr. (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 14, 106-116.
- Richter, A., Tavfelin, S., & Sverke, M. (2018). The Mediated Relationship of Leadership on Job Insecurity. **Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology**, 3(1): 2, 1-14.
- Sanyal, S., Wamique Hisam, M., & Aqeel BaOmar, Z. (2018). Loss Of Job Security And Its Impact On Employee Performance – A Study In Sultanate Of Oman. **International Journal of Innovative Research & Growth**. 7, 6, 201-212.
- Sas, C., Boroş, D., & Bonchiş, E., (2011). Aspects of the burnout syndrome within the teaching staff, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 266-270.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. **Handbook of organizational behavior**, 54-72.
- Sultan Al-Khaled, A. A., & Jee Fenn, C. (2020). The Impact Of Leadership Styles On Organizational Performance, **BERJAYA Journal of Services & Management**, 13, 55 – 62.
- Sunday, K. J., Adekunle, I., & Roseline, O. (2014). Organizational Survival: The Effects of Leadership Skill and Strategy. **Science Journal of Business and Management**. 2, 2, 44-49.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A.S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. **SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur**, 8(1),
- Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B., & Xia, Y. (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader, **Social Behavior and Personality: an international journal**, 44(7): 1201-1208.
- Yukl, G. (2012). **Leadership in organizations**. Englewood Cliff s, NJ: Prentice-Hall.
- Zheng, D., Witta, L. A., Waite, E., David, E., Driel. M. V., McDonald, D. P., Callison, K. R.,