



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

The Role of Transformational Leadership in Employee Burnout with an Emphasis on the Mediating Variables of Anxiety, Job Stress and Loneliness at Work (Case Study: Primary Education Teachers in Paveh City)

Seyed Farhad Hosseini¹ | Armin Manochehri²✉ | Meysam Karimi³ | Salahoddin Manochehri⁴

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. E-mail: F.hossaini@razi.ac.ir
2. MSc student in public administration, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. (Corresponding Author). E-mail: A.manochehri@ilam.ac.ir
3. MSc student in public administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: Maysamkarimi@ut.ac.ir
4. MSc student in Educational Sciences, Amol Institute of Higher Education, Mazandaran, Iran. E-mail: manochehrisalah@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 14 October 2022

Received in revised form: 16 December
2022

Accepted: 5 March 2023

Published online: 6 April 2023

Keywords:

Transformational Leadership,
Job Burnout, Anxiety,
Job Stress,
Loneliness at Work,
Elementary Teachers.

Teaching is a precious and a stressful job at the same time. With long working hours and heavy workload, teachers easily fall prey to burnout and reduce the effectiveness and quality of education; The purpose of this research is to investigate the effect of transformational leadership in reducing teacher burnout. Based on the objective, the current research is an applied research, and in terms of the method of collecting information, it is descriptive and survey type, and considering the relationship between variables, it is a causal-correlation research. A standard questionnaire was used to collect data; The statistical population of the research was 150 primary teachers in Paveh city and according to Cochran's formula, the sample size was selected 98 people. Data analysis was done using SPSS and AMOS software. According to the results of the hypothesis test, it can be claimed that all the hypotheses except the transformational leadership effectiveness on job burnout through anxiety hypothesis, were accepted at the confidence level of 95%. At the end of the article, some suggestions for reducing job burnout were presented to education managers.

Cite this article: Hosseini, S, F. Manochehri, A. Karimi, M & Manochehri, S. (2023). The role of transformational leadership in employee burnout with an emphasis on the mediating variables of anxiety, job stress and loneliness at work (case study: primary education teachers in Paveh city). *Governance and Development Journal*, 3 (1), 143-170.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.394329.1118>





دانشگاه سراسر تهران

حکمرانی و توسعه

شماره ۳ - ۲۷۸۳ - ۳۴۶۱

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

نقش رهبری تحول آفرین 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)

سید فرهاد حسینی^۱ | آرمین منوچهری^۲ | میثم کریمی^۳ | صلاح الدین منوچهری^۴

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. رایانامه: F.hossaini@razi.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: a.manochehri@ilam.ac.ir
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Maysamkarimi@ut.ac.ir
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم تربیتی، موسسه آموزش عالی آمل، مازندران، ایران. رایانامه: manochehrisalah@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۲</p> <p>تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۵</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۴</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۱۷</p> <p>واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، فرسودگی شغلی، اضطراب، استرس شغلی، تنهایی در محل کار، معلمان ابتدایی.</p>	<p>تدریس، شغلی پر ارزش و درعین حال طاقت فرسا و پراسترس است؛ معلمان با ساعات کار طولانی و حجم کاری سنگین، به راحتی طعمه فرسودگی شغلی شده و اثربخشی و کیفیت آموزش آنها کاهش می‌یابد؛ هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین در کاهش فرسودگی شغلی معلمان است. پژوهش حاضر بر مبنای هدف، جز تحقیقات کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی و پیمایشی است و با توجه به بررسی رابطه میان متغیرها، تحقیق علی-همبستگی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد؛ جامعه آماری پژوهش، معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاوه به تعداد ۱۵۰ نفر بود و طبق فرمول کوکران، حجم نمونه ۹۸ نفر انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزار اس پی اس^۱ و ایموس^۲ صورت گرفت؛ با توجه به نتایج آزمون فرضیات می‌توان گفت که تمامی فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته شدند ولی فرضیه تأثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی از طریق مسیر اضطراب رد شد. در انتهای مقاله نیز پیشنهادهایی برای کاهش فرسودگی شغلی به مدیران آموزش و پرورش ارائه شد.</p>

استناد: حسینی، سید فرهاد؛ منوچهری، آرمین؛ کریمی میثم و منوچهری، صلاح الدین. (۱۴۰۲). نقش رهبری تحول آفرین 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، ۳ (۱)، ۱۴۳-۱۷۰.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.394329.1118>



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.

^۱- SPSS
^۲- AMOS

مقدمه

امروزه این موضوع که مهم‌ترین منبع سازمان، منابع انسانی هستند به‌عنوان واقعیتی غیرقابل انکار، مورد پذیرش همگان است؛ لذا هدف سازمان‌ها اثرگذاری مثبت بر دیدگاه کارکنان و توسعه فضای سازمانی در جهت تبدیل شدن به سازمانی رقابتی است (آیتک و باسول^۱، ۲۰۱۸). از آنجاکه حیاتی‌ترین خصلت در سازمان‌های امروزی دگرگونی و تحول است (بیگدلی و همکاران^۲، ۲۰۱۸) جو کسب‌وکار در فضای رقابتی این عصر که مدام شاهد دگرگونی و تحول می‌باشد سازمان‌ها را نیازمند سبکی خاص از رهبری کرده است که بتوانند خود را با این شرایط سازگار کنند؛ در همین راستا بود که موضوع رهبری تحول‌آفرین برای نخستین بار در سال ۱۹۷۳ توسط دان تاون^۳ مطرح شد و به‌وسیله جیمز مک گرگور برنز^۴ در سال ۱۹۷۸ گسترش یافت؛ رهبری تحول‌آفرین فرایندی انگیزشی بوده که به‌وسیله آن کارمندان تحریک می‌شوند که به‌صورت فعالانه در امور سازمان مشارکت کنند (زرپرور، ۱۴۰۱؛ کیم و شین^۵، ۲۰۱۷).

همه‌گیری بیماری کووید-۱۹، جهان را به‌سرعت تغییر داد و اثرات طولانی‌مدتی بر اقتصاد جهانی و تمامی جنبه‌های زندگی بشر داشته است. تعداد بالای مبتلایان و مرگ‌ومیرها باعث شد که افراد مشکلات روانی بسیاری از جمله استرس، اضطراب، افسردگی و ترس را تجربه کنند. این امر باعث شد که محدودیت‌های زیادی مانند ممنوعیت سفرهای بین‌المللی و داخلی یا برگزاری کلاس‌های درس به شکل مجازی در طول همه‌گیری اعمال شود (کلوتسینیوتیس و همکاران^۶، ۲۰۲۲)؛ همچنین در چند سال اخیر، شیوع بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ یک رویداد استرس‌زای فراسازمانی بود که باعث شد که افسردگی، اضطراب و خشم در محل کار افزایش یابد و استعداد خلاقانه کارکنان دچار اختلال شود (طالایی و همکاران^۷، ۲۰۲۲). خستگی و کناره‌گیری از ویژگی‌های رایج در افراد مبتلا به فرسودگی شغلی هستند (قنبری و معجونی، ۱۴۰۰؛ دمروتی و همکاران^۸، ۲۰۰۱).

طبق آمار منتشرشده توسط سازمان بهداشت جهانی^۹، مردم در سراسر جهان به دلیل خطر همه‌گیر شدن کووید-۱۹ و به دلیل برخی تغییرات در زندگی روزمره، مانند عدم اطمینان مربوط کووید-۱۹ و

1- Aytac & Basol

2- Bigdeli & et al

3- Down Town

4- James mc Gregare Burns

5- Kim & Shin

6- Kloutsiniotis & et al

7- Talae & et al

8- Demerouti & et al

9- World Health Organization

مدت زمان ماندن در خانه، استعداد ابتلا به فرسودگی شغلی شدیدی را دارند (یلدیریم و سولماز^۱، ۲۰۲۰) تحقیقات اخیر نشان دادند که فرسودگی شغلی با علائم پریشانی همانند افسردگی، اضطراب و استرس در طول دوره پاندمی کووید ۱۹ ارتباط مثبتی دارد (الخامس و همکاران^۲، ۲۰۲۱؛ سانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰)؛ پژوهش‌ها در مورد فرسودگی شغلی، در آغاز دهه ۱۳۳۰ وارد حیطه آموزش شد و از آن زمان پژوهش‌های متعدد در حیطه استرس و فرسودگی با تأکید بر کارکنان بخش خدمات مانند کارمندان بخش‌های اجتماعی، پرستاران، معلمان، پزشکان، حقوقدانان و افسران پلیس انجام شده است؛ وجه اشتراک چنین مشاغلی این است که ماهیت کار آن‌ها در حد بالایی هیجانی و احساسی است؛ بسیاری از افرادی که در حیطه آموزش مشغول به کار هستند با نشانه‌هایی همچون افزایش سردردهای ناگهانی، استرس در روابط شخصی و حرفه‌ای، افسردگی و کاهش بهره‌وری مواجه می‌شوند (اصغری و همکاران، ۱۳۹۹)، همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فرسودگی در میان این‌گونه افراد، آن‌ها را به‌سوی کاهش کیفیت تدریس، فقدان اشتیاق در پژوهش، کاهش انعطاف‌پذیری و ناتوانی در روزآمد کردن آموخته‌ها و کاهش توانایی‌های مدیریت کلاس سوق می‌دهد (طلولایی و همکاران، ۱۳۹۷) با توجه به اینکه یکی از مشاغلی که نحوه فعالیت آن‌ها به‌طور مستقیم تحت تأثیر این بیماری قرار گرفت و به شکل مجازی برگزار شد، معلمی و آموزش و تعلیم در مدارس بود لذا معلمان و کادر آموزشی مدارس در روزهای آغازین بیماری و ادامه مسیر آموزش مجازی دچار استرس، سردرگمی و اضطراب شدیدی شدند و خستگی و فرسودگی شغلی فراوانی را در پی داشت لذا لازم بود که آموزش و پرورش با رهبری تحول‌آفرین به تشویق معلمان به استفاده از رویکرد جدید و استفاده از شیوه‌های خلاقانه در آموزش بپردازند.

میزان تحقیقات کووید-۱۹ در طول سه سال گذشته افزایش یافته است؛ با این حال، از بین مطالعات منتشرشده، تنها یکی (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۰) بر سهم ارزشمند «رهبری» در نتایج کارکنان تمرکز داشته و هیچ‌کدام بر تأثیرات آن در کاهش تأثیر منفی کووید-۱۹ بر سلامت کارکنان تمرکز نداشته‌اند (کلوتسینیتیس و همکاران، ۲۰۲۲). اگرچه تعامل بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی توسط محققان مختلف مورد بررسی قرار گرفته است اما سهم حیاتی (رهبری تحول‌آفرین) در نتایج کارکنان (هماینی و همکاران، ۱۳۹۷؛ قنبری و معجونی، ۱۴۰۰؛ کوتسیمانی و همکاران^۴، ۲۰۱۹) و فرسودگی شغلی (زرپرو، ۱۴۰۱) مورد غفلت واقع شده است؛ حال با توجه به محدودیت‌های

¹- Yildirim & Solmaz

²- Alkhamees & et al

³- Sung & et al

⁴- Koutsimani & et al

قبلی و نیاز به کشف راه‌های احتمالی کاهش پیامدهای کووید-۱۹ بر معلمان، این پژوهش بر نقش حیاتی «رهبری تحول‌آفرین» را بر فرسودگی شغلی کارکنان از طریق نقش واسطه‌ای «استرس شغلی» (شامل استرس مالی شخصی، اضطراب) و شاخص بهزیستی روانی (تنهایی در محل کار) تأکید دارد؛ در نهایت باید گفت که شغل معلمی یکی از شغل‌های پراسترس بوده و بالأخص در ایام کرونا و با مجازی شدن کلاس‌ها، فشار زیادی بر معلمان وارد شد و این واقعیت که فرسودگی شغلی در میان معلمان ابتدایی و مدیران بیشتر از دیگر معلمان است (خشک‌دامن، ۱۳۹۵)؛ لذا مدیران آموزش و پرورش و مدارس سعی نمودند با تغییراتی در شیوه تدریس و آموزش‌های مناسب این فشار را کاهش دهند اما در عمل، استرس و اضطراب ناشی از آموزش مجازی و شیوه امتحان و... باعث خستگی و فرسودگی معلمان شد بنابراین لازم است پژوهش مناسب در این حوزه صورت گیرد؛ مسئله اصلی پژوهش این است که رهبری تحول‌آفرین چگونه می‌تواند تجربه «استرس‌های شغلی» و فرسودگی شغلی معلمان ابتدایی بالأخص در آموزش و پرورش شهرستان پاره را در طول بحران‌ها محدود کند؟

ادبیات نظری پژوهش

فرسودگی شغلی کارکنان

بخش زیادی از زندگی هر فرد به کار کردن در سازمان‌ها اختصاص داده می‌شود (طولابی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ لذا کار علاوه بر اینکه موجب رشد، عزت نفس و استقلال فرد می‌شود ممکن است کارکنان را با مشکلاتی از جمله فرسودگی شغلی، استرس و تنهایی در محل کار نیز مواجه کند؛ یکی از این مسایل فرسودگی شغلی می‌باشد که برای نخستین بار در آغاز دهه ۱۹۷۰ به وسیله فرودنبگر زمانی که نشانه‌های خستگی را در کارکنان خود رؤیت کرد تشریح شد (حاج لو^۱، ۲۰۱۳) طبق تعریف، سندرم فرسودگی شغلی^۲ به تجربه احساس خستگی برای مدت طولانی و کاهش سطوح انگیزه و علاقه به شغل اشاره دارد که منجر به کاهش بهره‌وری شغلی می‌شود که این امر، نتیجه تلاش بیش از حد در محل کار با فرصت‌های محدود برای بهبود است (خشک‌دامن، ۱۳۹۵)؛ امبریکو و همکاران^۳، ۲۰۰۷ در همین راستا تعاریفی دیگر از واژه فرسودگی شغلی مطرح شده‌اند:

^۱- Haj Lu

^۲- BOS

^۳- Embriaco & et al

فرسودگی شغلی از پروسه روان‌شناختی در شرایط استرس شغلی شدید، به وجود می‌آید و خود را در قالب فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت، تقلیل انگیزه و پسرفت (تضعیف عملکرد) نشان می‌دهد (راسر^۱، ۲۰۱۳).

فرسودگی شغلی یک 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 مدنظر خودشان دست پیدا نکنند. نوعی فقدان توازن در جو کاری را تجربه می‌کنند و این موجب غیبت کارکنان از کار می‌گردد (ماسلاچ و لیتز^۲، ۲۰۱۶).

دیک مارگارت فرسودگی شغلی را حالتی می‌داند که در نتیجه خستگی شدید و احساس در مورد سوءاستفاده گرفتن شخص این خستگی شدید حتی با وجود مرخصی هم برطرف نمی‌شود وی همچنین بیان می‌کند که فرسودگی شغلی وضعیتی است که در این حالت فرد خود را کمتر از دیگران تصور می‌کند و حس می‌کند نسبت به کار و عملش توجهی نمی‌شود (دیک مارگارت^۳، ۱۹۹۲).

به‌طور کلی، فرسودگی شغلی، در ابتدا یک اختلال روانی نیست ولی به آهستگی در طول زمان گسترش می‌یابد و ممکن است به یک ناتوانی روانی تبدیل شود. فرسودگی شغلی برای افراد یک تجربه درد آور و برای سازمان‌ها یک پدیده‌مان‌بر است. هزینه‌های فرسودگی برای سازمان‌ها غالباً شامل هزینه‌های جدایی کارمند، اتلاف وقت، هزینه برای آموزش نیروی جدید، بهره‌وری و اثربخشی پایین و سطوح بالای ترک خدمت کارکنان است (ماسلاچ و همکاران^۴، ۲۰۱۵).

با توجه به اینکه فرسودگی در سازمان مسری است، خیلی زود گروهی از همکاران خود را مبتلا می‌کند لذا به دلیل اثرات مخربی که فرسودگی شغلی بر اثربخشی و عملکرد افراد دارد، تشخیص فردی و جلوگیری از شیوع آن در سازمان، بر اهمیت آن می‌افزاید (تارکان و همکاران^۵، ۲۰۱۷). همچنین فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در سال‌های اخیر زیاد مورد توجه قرار گرفته است و این اصطلاح، برای توصیف پاسخ‌های انسان در برابر فشارهای روانی تجربه‌شده در محیط کار استفاده می‌شود. فرسودگی و استرس شغلی، پیامدهای نامطلوبی در خانواده، زندگی اجتماعی، سازمانی و فردی انسان دارند که از مهم‌ترین پیامدهای سازمانی آن می‌توان به غیبت از

1- Rasser

2- Maslach & Leiter

3- Dick Margaret

4- Maslach & et al

5- Tarcan & et al

کار، ترک خدمت، تأخیرهای متوالی و کاهش کیفیت عملکرد اشاره کرد (طولابی و همکاران، ۱۳۹۷).

رهبری

طبق گفته ماندلا (۲۰۰۸) واژه رهبر از کلمه رهبری می‌آید به معنی راهنما، زود حرکت کردن، جلوتر رفتن، اولین قدم را برداشتن، اول عمل کردن، پیشگام بودن، یک راستا کردن افکار، نظرات و اعمال دیگران، علاوه بر این رهبر فردی است که اول حرکت می‌کند، جلو می‌رود، اولین قدم را برمی‌دارد، اول قصد دارد، پیشگام می‌شود، افکار و عقاید دیگران را هدایت می‌کند و همچنین دیگران را از طریق نفوذ خود به حرکت در می‌آورد. رهبری یکی از مفاهیم بنیادین برای انجام بسیاری از فعالیت‌ها در سازمان‌های امروزی است. از نظر هرسی و بلانچارد، سازمان‌های موفق وجهه متمایزهای دارند که به‌وسیله آن از سازمان‌های ناکام متباین می‌شوند این ویژگی، رهبری و پویایی اثربخش است (قنبری و معجونی، ۱۴۰۰)؛ همچنین رهبری فرآیندی است که طی آن مدیریت سازمان تلاش می‌کند تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی اثربخش، انجام دیگر وظایف خود را به سمت محقق ساختن اهداف سازمانی تسهیل کرده و کارمندان را به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۴۱) در نهایت در یک تعریف کلی رهبری عبارت است از مهارت و فراست ترغیب دیگران به تلاش و کوشش عاشقانه و قلبی برای کسب اهداف از پیش تعیین شده یا فعالیت‌هایی که مردم را برای کوشش مشتاقانه در راستای کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین به رهبری اشاره دارد که در آن رهبران دارای موهبت‌های الهی هستند و برای پیروان خود، انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم کرده و با نفوذ بر قلبشان، آنان را هدایت می‌کنند (زرپرور، ۱۴۰۱)، رهبری تحول‌آفرین نظریه‌ای است که بر اساس آن، رهبر با زیردستان خود جهت انجام تغییرات بنیادین و اساسی همکاری می‌کند؛ این نظریه شامل شناسایی تغییرات مورد نیاز، ارائه یک دیدگاه برای تغییر از طریق هم‌صدایی و اجرای موکدانه تغییر همراه با تعهد است. رهبری تحول‌آفرین به پروسه‌ای اشاره دارد که یک رهبر از طریق کاریزما، انگیزه الهام‌بخش، تشویق فکری و یا توجه فردی به مریدان انگیزه می‌دهد تا برای اهداف همگانی در مقابل اهداف خصوصی تلاش کنند (کلوتسینیتیس و همکاران، ۲۰۲۲). برنز، رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان پروسه‌ای که در آن رهبران و زیردستان، یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ارتقا می‌دهند، تشریح می‌کند. رهبران تحول‌آفرین به زیردستان خود کمک می‌کنند که به مسائل کهنه از منظر جدیدی بنگرند و

آن‌ها را برای تلاش بیشتر از حد معمول برمی‌انگیزانند. رهبران تحول‌آفرین به زیردستان خود چنین تلقین می‌کنند که فراتر از مقاصد و تعلقات شخصی بیندیشند و بر مقاصد بزرگ‌تر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. رهبران تحول‌آفرین با ارائه چشم‌انداز، چنان تأثیری بر زیردستان خود می‌گذارند که آن‌ها چشم‌انداز را منسوب به خود دانسته و تلاش بسیاری برای رسیدن به آن نشان می‌دهند؛ همچنین رهبران تحول‌آفرین قادرند با هم‌آواز کردن کارکنان و ایجاد همبستگی در کل سیستم، مجموعه خود را در جهت افق مورد نظر به حرکت درآورند (فراهانی، ۱۳۹۳).

سبک رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری در بین محققان محبوبیت زیادتری پیدا کرده است (خلیلی، ۲۰۱۵؛ میتال و دار^۱، ۲۰۱۵؛ وانگ و روود^۲، ۲۰۱۰؛ لو و چن^۳، ۲۰۱۳) چرا که رهبری تحول‌آفرین بر موضع‌گیری آینده، نوآوری، تغییر و تصحیح تأکید می‌کند (صیادی^۴، ۲۰۱۶). رهبری تحول‌آفرین این ظرفیت را دارد که زیردستان خود را از نظر فکری تهیج کرده تا روشی جدید برای دستیابی به اهداف سازمان پیدا کنند همچنین رهبران تحول‌آفرین از زیردستان خود به صورت فردی حمایت کرده و پذیرش اهداف گروه را در بین کارمندان تقویت می‌کنند (اوجها و همکاران^۵، ۲۰۱۸) همچنین رهبر تحول‌آفرین ضرورت‌های کارمندان را شناسایی می‌کند و در پی حل و برطرف ساختن نیازهای آن‌ها است (باس و آولیو^۶، ۱۹۹۹) طبق تحقیقات گذشته، رهبری تحول‌آفرین دارای دارای چهار بُعد زیر است:

- نفوذ ایده آل که مستلزم انجام اقدامات کاریزماتیک است که افراد را قادر می‌سازد با رهبران خود همزاد پنداری کنند (دونگ و لی^۷، ۲۰۱۷).
- انگیزه الهام‌بخش که به بیان چشم‌انداز سازمانی به شیوه‌ای الهام‌بخش و جذاب برای افراد اشاره دارد (شین و چن^۸، ۲۰۱۲).
- تحریک فکری که شامل تشویق افراد برای به چالش کشیدن مفروضات خود از دیدگاه‌های مختلف است (گونگ و فرح^۹، ۲۰۰۹).

¹- Mittal & Dhar

²- Wang & Rudd

³- Lu & Chen

⁴- Sayyadi

⁵- Ojha & et al

⁶- Bass & Avolio

⁷- Dong & Li

⁸- Shin & et al

⁹- Gong & et al

- ملاحظات فردی که شامل عمل به عنوان یک مربی برای افراد و کمک کردن به آن‌ها در رفع نیازهایشان است (کووجانیک و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

تنهایی در محل کار

تنهایی برای انسان وضعیتی بر خلاف وجود و ذات اوست چرا که انسان‌ها پیوسته به ارتباطات و همبستگی اجتماعی نیاز دارند؛ از جهت دیگر روابط اجتماعی در محیط کار اکثر اوقات تحت تأثیر ساختار کاری یا سازمانی قرار می‌گیرد. این مسئله موجب پیدایی تفاوت در کیفیت روابط اجتماعی مطلوب و عدم توسعه روابط مبنی بر کار می‌شود. به این ترتیب، تنهایی در محیط کار همانند غم و اندوه ناشی از عدم برقراری ارتباطات بین فردی با کیفیت بین کارکنان در محیط کار نمایان می‌شود (آیازالار و گزیل^۲، ۲۰۱۴) از سویی دیگر، حتی فردی که در زندگی روزمره روابط رضایت‌بخش و سالمی دارد و دچار تنهایی نیست احتمال دارد مشکلاتی را در زمینه ایجاد و حفظ روابط اجتماعی در محل کار داشته باشد که این وضعیت ممکن است فرد را به تنهایی در محیط کار سوق دهد (دنیز^۳، ۲۰۱۹) تنهایی در محل کار بر پایه یک حس بیقراری به دلیل عدم روابط اجتماعی بین کارمندان است؛ تنهایی در واقع نوعی تجربه کلی و مشترک از احساسات، انگیزه کارمندان و ابعاد رفتاری آنان می‌باشد (آیازالار و گزیل، ۲۰۱۴) و از آنجایی که احساسات منفی به افکار منفی می‌انجامد، کارکنانی که تنهایی در محل کارشان را احساس کرده‌اند بر این اعتقادند که اشخاص درمانده‌ای هستند (همایینی و همکاران، ۱۳۹۷؛ پنگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۷).

در همین راستا پژوهش‌ها نشان می‌دهند تنهایی در محل کار مانع از ارتباط و تعامل اثربخش بین اعضا می‌شود و مجموعه‌ای از آثار منفی را بر اعضا، تیم کاری و سازمان به جا می‌گذارد (ژو^۵، ۲۰۱۸). تنهایی با انواع پیامدهای فردی از جمله افسردگی، خصومت، بدبینی، کناره‌گیری اجتماعی، بیگانگی، کم‌رویی، اثرگذاری پایین همراه است مثلاً تنهایی در محل کار بر سلامت روان‌شناختی، عاطفی، جسمانی و ذهنی فرد تأثیر می‌گذارد (خان و همکاران^۶، ۲۰۱۹).

¹- Kovjanic & et al

²- Ayazlar & Güzel

³- Deniz

⁴- Peng

⁵- Zhou

⁶- Khan & et al

اضطراب شغلی

اضطراب را می‌توان نتیجه استرس شغلی دانست که به‌عنوان «حالت‌های هیجانی پیچیده تنش، نگرانی یا افسردگی که باعث پاسخ‌های فیزیولوژیکی و رفتاری شده» و «احساسات عصبی ذهنی مانند ترس از ناشناخته یا ناآشنایی با مکان‌ها و وظایف» تعریف می‌شود. به‌طور خلاصه، اضطراب به‌عنوان شاخصی از بهزیستی روان‌شناختی در نظر گرفته شده است و معمولاً به شکل پاسخی به آنچه که افراد به‌عنوان تهدید درک می‌کنند، ظاهر می‌شود. اضطراب به شکل پیامدهایی نظیر سردرد، مصرف مواد، تعارضات خانوادگی و روابط اجتماعی و افسردگی ظاهر می‌شود. در طول همه‌گیری کووید-۱۹، کارمندان ممکن است برای مقابله با ناامیدی، سرکوب مداوم احساسات و کاهش خلاقیت خود مضطرب شوند؛ بنابراین، آن‌ها اضطراب و تنش را تجربه می‌کنند در این راستا تأثیر و نوع رهبری برای مقابله با اضطراب کارکنان از اهمیت بیشتری برخوردار است (کلوتسینیتیس و همکاران، ۲۰۲۲).

استرس

استرس یک مفهوم روانشناسی است که به واکنش روان‌شناختی به موقعیت‌های محیطی اشاره دارد (مک اینتایر و همکاران^۱، ۲۰۲۰) استرس شغلی یکی از رایج‌ترین مسائلی است که در مشاغل وجود دارد و می‌تواند تهدید جدی برای نیروی کار در سازمان‌ها باشد؛ استرس شغلی را می‌توان به روی هم انباشته شدن عناصر استرس‌زا و موقعیت‌های مرتبط شغلی تعریف کرد (کلوتسینیتیس و همکاران، ۲۰۲۲). به همین دلیل استرس به‌طور قابل توجهی بر توانایی کارکنان در انجام وظایف تأثیر می‌گذارد؛ به‌طور دقیق‌تر، ناکارآمدی تصمیم‌گیری، عدم تمرکز و بی‌انگیزگی، منجر به عملکرد ضعیف شغلی و خطاهای غیرمعمول می‌شود (جان و همکاران^۲، ۲۰۲۰؛ وولر و همکاران^۳، ۲۰۲۰) در همین راستا لیو و لیو^۴ در سال ۲۰۲۰ دریافتند که استرس شغلی بر خلاقیت کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد که باعث عملکرد ضعیف شغلی و رضایت شغلی می‌شود

به گفته کاراتهپه^۵ و همکاران نیز (۲۰۱۸) بیشتر از ۵۰ درصد از کارمندان، استرس عمیق را تجربه می‌کنند و تقریباً دو سوم آن‌ها به دلیل استرس با عوارض شغلی مواجه می‌شوند به‌طور خاص استرس، تنش‌هایی ایجاد کرده که منجر به خستگی روحی و جسمی می‌شود و مشکلات دیگری

^۱- MacIntyre & et al

^۲- Jun & et al

^۳- Wolor & et al

^۴- Liu & Liu

^۵- Karatepe

نظیر فشار خون بالا، اختلالات خواب، اختلال عملکرد شخصی، سفت شدن عضلات و دیابت را به وجود آورده و منجر به استرس مزمن می‌شود (وونگ و همکاران^۱، ۲۰۲۱؛ یو و همکاران^۲، ۲۰۲۱) در نهایت محققان دریافتند که استرس کاری بر سلامت روحی و جسمی کارکنان تأثیر منفی داشته و به‌طور مستقیم به عملکرد سازمان آسیب می‌زند (دیمای و همکاران^۳، ۲۰۲۱؛ سید و الشافی^۴، ۲۰۲۱).

پیشینه پژوهش

جدول شماره ۱. پیشینه پژوهش داخلی و خارجی

پژوهشگران	عنوان	روش پژوهش	نتایج
زرپرور (۱۴۰۱)	تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی معلمان: نقش واسطه‌ای شایستگی اجتماعی - عاطفی و رابطه دانش آموز و معلم	روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، ۵۹۰ معلم مدارس ابتدایی و متوسطه در مدارس شهرستان نیریز	رهبری تحول آفرین تأثیر پیش‌بینی‌کننده منفی معناداری بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. این نوع رهبری از طریق اثر واسطه‌ای زنجیره‌ای شایستگی اجتماعی و عاطفی و رابطه دانش آموز و معلم بر فرسودگی شغلی معلمان تأثیر می‌گذارد.
قنبری و معجونی (۱۴۰۰)	نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال‌کاری	جامعه پژوهش همه معلمان ابتدایی ناحیه ۳ شهر شیراز و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به حجم ۳۲۲ نفر انتخاب شد. روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری بود.	رهبری مخرب رابطه مثبت و معناداری با فرسودگی شغلی و اهمال‌کاری معلمان و همچنین رابطه منفی و معناداری با عدالت سازمانی دارد. رهبری مخرب به واسطه عدالت سازمانی و اهمال‌کاری رابطه غیرمستقیم و معنادار با فرسودگی شغلی دارد
آبرون و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی زمینه‌های به وجود آورنده بطالت، در میان کارکنان دانشگاه صنعتی شریف	روش این پژوهش نظریه داده بنیاد بود که داده‌های مورد نیاز این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۳۵ نفر از کارمندان به دست آمد	در مجموع ۶۶۵ داده‌ی خام، ۳۸۵ مفهوم، ۳۵ خرده مقوله و ۱۴ مقوله اصلی از داده‌های اولیه استخراج گردید. عوامل مهم به وجود آورنده حس بطالت و کم‌کاری شغلی در مشارکت‌کنندگان، بی‌اعتمادی ادراک‌شده، بطالت آموخته‌شده و بی‌انگیزگی می‌باشد
حمیدی و شاملو	تعیین اثربخشی روش کاهش استرس مبتنی بر ذهن	پژوهش از حیث هدف کاربردی و در اجرا، آزمایشی	بین گروه آزمایش و کنترل پس از انجام مداخله آزمایشی در متغیرهای استرس شغلی

1- Wong & et al

2- Yu & et al

3- Dima & et al

4- Said & El-Shafei

<p>(۱۳۹۹)</p>	<p>آگاهی بر استرس شغلی و فرسودگی شغلی معلمان شهرستان مینودشت</p>	<p>از نوع پیش‌آزمون- پس‌آزمون با گروه کنترل بود. جامعه این تحقیق معلمان مرد شهرستان مینودشت بودند</p>	<p>و فرسودگی شغلی تفاوت معنی‌داری وجود دارد همچنین مقایسه میانگین‌ها نشان داد که میانگین دو متغیر خستگی عاطفی و مسخ شخصیت در پس‌آزمون پایین‌تر از گروه کنترل بوده است</p>
<p>مددی و طالبی (۱۳۹۸)</p>	<p>تبیین نوآوری شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در مدارس ابتدایی استان آذربایجان شرقی</p>	<p>توصیفی_همبستگی جامعه آماری نیز شامل کلیه مدارس ابتدایی آذربایجان شرقی بود.</p>	<p>ویژگی‌های آرمانی با ضریب ۰/۸۲ قادر به پیش‌بینی معنادار نوآوری شغلی معلمان است و ابعاد انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی قادر به پیش‌بینی نوآوری شغلی معلمان نمی‌باشند.</p>
<p>هماینی و دمیرچی و همکاران (۱۳۹۷)</p>	<p>بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی‌گری اشتیاق شغلی (مطالعه موردی: دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران)</p>	<p>روش پژوهش، توصیفی - همبستگی با تأکید بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران (۳۵۰ نفر) بودند</p>	<p>وضعیت موجود هر سه متغیر در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد. رابطه متقابل هر سه متغیر، رهبری تحول‌آفرین و اشتیاق شغلی و درگیری شغلی با همدیگر مثبت و معنی‌دار بود. همچنین نقش میانجی اشتیاق شغلی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی تأیید شد.</p>
<p>حسینی و همکاران (۱۳۹۵)</p>	<p>تحلیل ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی</p>	<p>پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری نیز کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان بود.</p>	<p>تلفیقی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان دارد همچنین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی تأیید شد.</p>
<p>اسلامی و ولیان (۱۳۹۵)</p>	<p>بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی دبیران آموزش و پرورش</p>	<p>جامعه آماری این پژوهش کلیه دبیران مقطع ابتدایی مدارس سازمان آموزش و پرورش شهرستان بجنورد به تعداد ۱۳۰۰ نفر بودند</p>	<p>سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهرستان بجنورد تأثیر معناداری دارد؛ مؤلفه ویژگی‌های آرمانی بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد و سایر مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین در بر روی فرسودگی شغلی تأثیرگذار نبودند</p>
<p>ابراهیم پور آزادبنی (۱۳۹۴)</p>	<p>ارزیابی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر وجدان کاری کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران</p>	<p>جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده کارکنان این سازمان در سطح استان مازندران بود.</p>	<p>تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شد همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین بر بعد فرهنگی - اجتماعی، بعد فردی - شخصیتی و بعد خانوادگی کارکنان مؤثر است</p>
<p>شاه منصوری و سکوت</p>	<p>تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر خودکار آمدی</p>	<p>پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش</p>	<p>تمام فرضیات تحقیق تأیید شد و تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و کلیه ابعاد آن بر خود</p>

کارآمدی کارکنان شهرداری شهرستان آران و بیگدل معنادار و مثبت ارزیابی شد. همچنین از بین ابعاد مربوط به رهبری تحول آفرین، ویژگی‌های آرمانی بیشترین تأثیر و ملاحظات فردی کمترین تأثیر را بر خودکارآمدی سازمان داشت.	تحقیق از نوع توصیفی - علی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شهرداری آران و بیگدل به تعداد ۱۰۰ نفر بود	کارکنان شهرداری شهرستان آران و بیگدل	آرانی (۱۳۹۴)
رهبری تحول آفرین بر بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد و به‌طور خاص ابتدا بر اعتماد کارکنان نسبت به مدیران خود تأثیر گذاشته و به ایجاد یک جو اجتماعی «کمک می‌کند. این دو مستقیماً بر «تعامل کاری» تأثیر دارد و «بهره‌وری» را افزایش می‌دهد	مدل‌سازی معادلات ساختاری؛ نمونه متشکل از ۴۵۹ کارمند در هتل‌های یونانی ۴ و ۵ ستاره	اثرات رهبری تحول آفرین و شیوه‌های منابع انسانی بر نتایج و بهره‌وری کارکنان در صنعت مهمان نوازی یونان در طول کوید ۱۹ ^۲	کلوتسینیتیس و همکاران ^۱ (۲۰۲۳)
تنهایی در محل کار واسطه ارتباط بین حمایت سازمانی درک شده و عملکرد شغلی است. برون‌گرایی به‌عنوان یک تعدیل‌کننده در رابطه بین تنهایی در محل کار و عملکرد شغلی عمل می‌کند،	کارکنان چینی تمام‌وقت شرکت‌ها؛ استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی	بررسی نقش میانجی تنهایی در محل کار در رابطه با حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی	تیان و همکاران ^۳ (۲۰۲۳)
رهبری تحول آفرین در کاهش هر سه عامل استرس‌زا یعنی استرس مالی شخصی، اضطراب و تنهایی در محل کار آشکار می‌کنند و جلوی فرسودگی شغلی را می‌گیرد	مدل حداقل مربعات جزئی نمونه ۴۵۹ کارمند در تماس با مشتری یونانی در سیزده هتل	بررسی نقش حیاتی رهبری تحول آفرین بر اضطراب، استرس شخصی و تنهایی در محل کار و در نهایت بر فرسودگی شغلی کارکنان	کلوتسینیتیس و همکاران ^۴ (۲۰۲۲)
رهبری تحول آفرین به‌طور قابل‌توجهی فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد. نتایج همچنین تاب‌آوری و وضوح نقش به‌طور معنی‌داری این رابطه را واسطه می‌کنند	۳۹۸ نفر از کارکنان بیمارستان مدل‌سازی معادلات ساختاری	بررسی نقش رهبری تحول آفرین در کاهش خطر فرسودگی شغلی در بین کارکنان بیمارستان	چن و همکاران ^۵ (۲۰۲۲)

برخی از پژوهش‌های قبلی بر نقش رهبری در کاهش فرسودگی شغلی تأکید داشته اما نقش میانجی اضطراب، استرس و تنهایی در محل کار کمتر مورد توجه قرار گرفته است و بررسی این مطالعه در میان معلمان به‌عنوان شغل حساس و پراسترس بالأخص در ایام کرونا بر ارزش کار می‌افزاید.

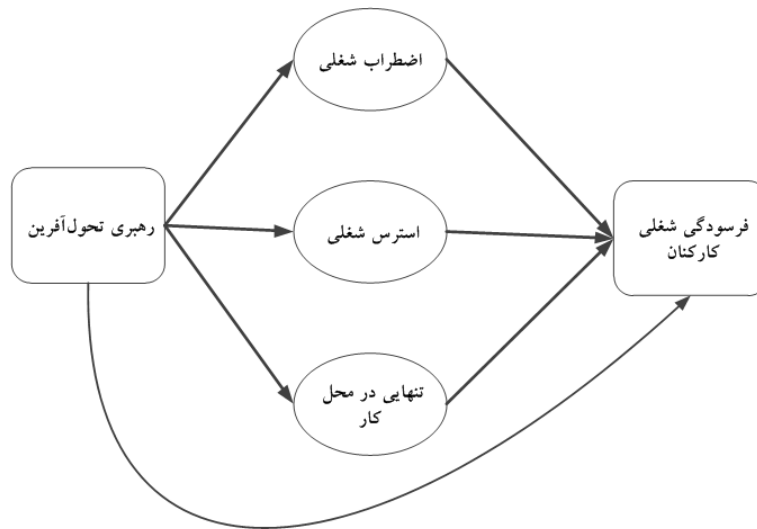
¹ - Kloutsiniotis & et al

² - COVID-19

³ - Tian & et al

⁴ - Kloutsiniotis & et al

⁵ - Chen & et al



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از پژوهش کلوتسینیتیس و همکاران، ۲۰۲۲)

فرضیه‌های اصلی

رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.
 رهبری تحول‌آفرین از طریق اضطراب شغلی بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.
 رهبری تحول‌آفرین از طریق استرس شغلی بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.
 رهبری تحول‌آفرین از طریق تنهایی در محل کار بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

فرضیه‌های فرعی

رهبری تحول‌آفرین بر اضطراب شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.
 رهبری تحول‌آفرین بر استرس شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.
 رهبری تحول‌آفرین بر تنهایی در محل کار کارکنان تأثیر معنادار دارد.
 اضطراب شغلی کارکنان بر فرسودگی شغلی تأثیر معنادار دارد.
 استرس شغلی کارکنان بر فرسودگی شغلی تأثیر معنادار دارد.
 تنهایی در محل کار بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

روش پژوهش

در این پژوهش به بررسی و تجزیه و تحلیل نقش تأثیر رهبری تحول‌آفرین در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اضطراب، استرس مالی و تنهایی در محل کار در میان معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاوه پرداخته شد؛ پژوهش حاضر به دنبال بسط علم و به‌کارگیری دانش در حوزه رهبری سازمانی می‌باشد لذا از لحاظ تقسیم‌بندی روش تحقیق بر مبنای هدف، جز تحقیقات کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی و پیمایشی است و با توجه به بررسی رابطه میان متغیرها، تحقیق علی-همبستگی است. برای گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد به‌کاررفته در مقاله کلوتسینیتیس و همکاران (۲۰۲۲) استفاده گردیده است که در این مقاله روایی و پایایی آن‌ها تست و تأیید شده است به‌عنوان نمونه پایایی متغیر رهبری تحول‌آفرین در مقاله فوق‌الذکر برابر با ۰/۹۲۷ به‌دست آمده است؛ بنابراین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرات اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، مورد تأیید قرار گرفت؛ همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد؛ که در جدول شماره ۲ آورده شده است؛ همان‌طور که مشاهده می‌گردد میزان آلفای کرونباخ کلی برای با ۰/۸۱۷ که مقدار مناسبی است:

جدول شماره ۲. نحوه توزیع سؤالات و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	منبع اصلی پرسشنامه	سؤالات	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌آفرین	کارلس و همکاران (۲۰۰۰)	۱ - ۶	۰/۸۵۸
استرس مالی	ترنر و همکاران (۱۹۹۵)	۷ - ۹	۰/۷۰۹
اضطراب	وار (۱۹۹۰)	۱۰ - ۱۲	۰/۸۵۱
تنهایی در محل کار	راسل و همکاران (۱۹۸۰)	۱۳ - ۱۴	۰/۷۳۶
فرسودگی شغلی کارکنان	درمروتی و همکاران (۲۰۱۰)	۱۵ - ۱۸	۰/۷۸۰
		۱۹ - ۲۱	۰/۷۸۷

		کار	
۰/۸۱۷	۲۱	کل پرسشنامه	

همچنین جامعه آماری این پژوهش معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاره به تعداد ۱۵۰ نفر بود و طبق فرمول کوکران، حجم نمونه ۹۸ نفر انتخاب شد. برای تحلیل یافته‌ها از آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزار آماری اس پی اس اس و ایموس استفاده شده است. برای آزمون فرضیات تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها، آزمون رگرسیون در معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

از بین پاسخ‌دهندگان، تعداد ۷۰ نفر را مرد و ۲۸ نفر را زن تشکیل می‌دادند و بیشتر آن‌ها دارای مدرک کارشناسی بودند و اکثراً بیشتر از ۱۰ سال سابقه کار داشته و بیشتر آن‌ها معلم مدرسه بودند. اطلاعات کامل در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۳. توصیف جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	تعداد	درصد	متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۷۰	سابقه کار	کمتر از یک سال	۲
	زن	۲۸		۱-۵ سال	۱۶
تحصیلات	کارشناسی	۵۱	شغل	۶-۱۰ سال	۲۲
	کارشناسی ارشد	۴۵		بیشتر از ۱۰ سال	۵۸
				مدیر	۳۵
			معلم	۶۳	

آزمون کفایت حجم نمونه

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. برای اطمینان از این امر از شاخص KMO استفاده می‌شود. با استفاده از این آزمون می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل نمود. معیار KMO برای کفایت نمونه‌گیری و آزمون بارتلت برای مناسب بودن همبستگی بین مشاهدات جهت استفاده از تحلیل عاملی را نشان می‌دهد. با توجه به مقدار بالای شاخص KMO و معنی‌داری آزمون بارتلت، تعداد نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی و مناسب است.

جدول شماره ۴. شاخص KMO و بارتلت

آماره‌ها	مقدار
شاخص KMO	۰/۹۰۱
آزمون بارتلت	۱۶۰۱/۱۶۴
درجه آزادی	۹۷
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

آزمون کلموگروف اسمیرنوف (نرمال بودن)

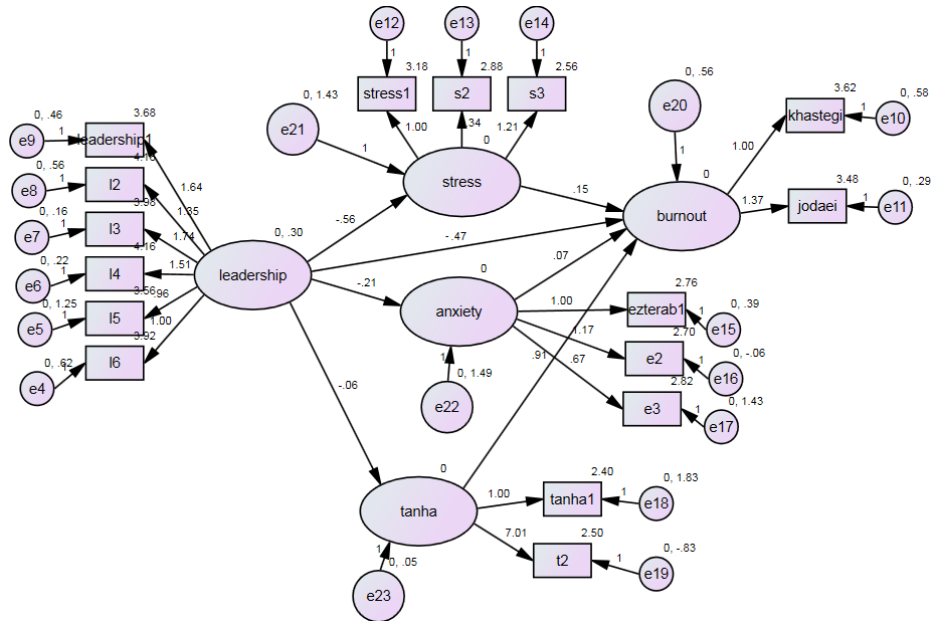
با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش بررسی می‌شود. اگر سطح معنی داری آزمون از ۰/۰۵ بیشتر باشد فرض H_0 پذیرفته شده و نتیجه گرفته می‌شود که توزیع نرمال می‌باشد؛ همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد سطح معنی داری برای تمامی متغیرها از ۵٪ بیشتر بوده بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفته می‌شود که تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال هستند. به‌عنوان نمونه: متغیر رهبری تحول آفرین، با توجه به نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف دارای توزیع نرمال می‌باشد چون سطح معنی داری به‌دست آمده از این آزمون برابر ۰/۲۵۳ است.

جدول شماره ۵. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره Z	سطح معناداری
رهبری تحول آفرین	۹۸	۳/۹۱	۰/۸۱۹۴	۱/۰۱۶	۰/۲۵۳
استرس مالی	۹۸	۲/۸۷	۱/۲۲۸	۰/۷۷۷	۰/۵۸۲
اضطراب	۹۸	۴/۷۶	۱/۲۵۶	۱/۰۴۲	۰/۲۲۷
تنهایی در محل کار	۹۸	۲/۴۵	۱/۰۴۶	۰/۷۵۳	۰/۶۲۲
بُعد خستگی عاطفی	۹۸	۳/۰۱	۰/۸۴۲۷	۰/۹۵۶	۰/۳۲۰
بُعد جدایی از کار	۹۸	۳/۵۴	۰/۸۸۲۹	۰/۶۹۸	۰/۷۱۵
فرسودگی شغلی کارکنان	۹۸	۳/۴۴	۱/۰۲۱	۱/۰۲۱	۰/۵۳۴

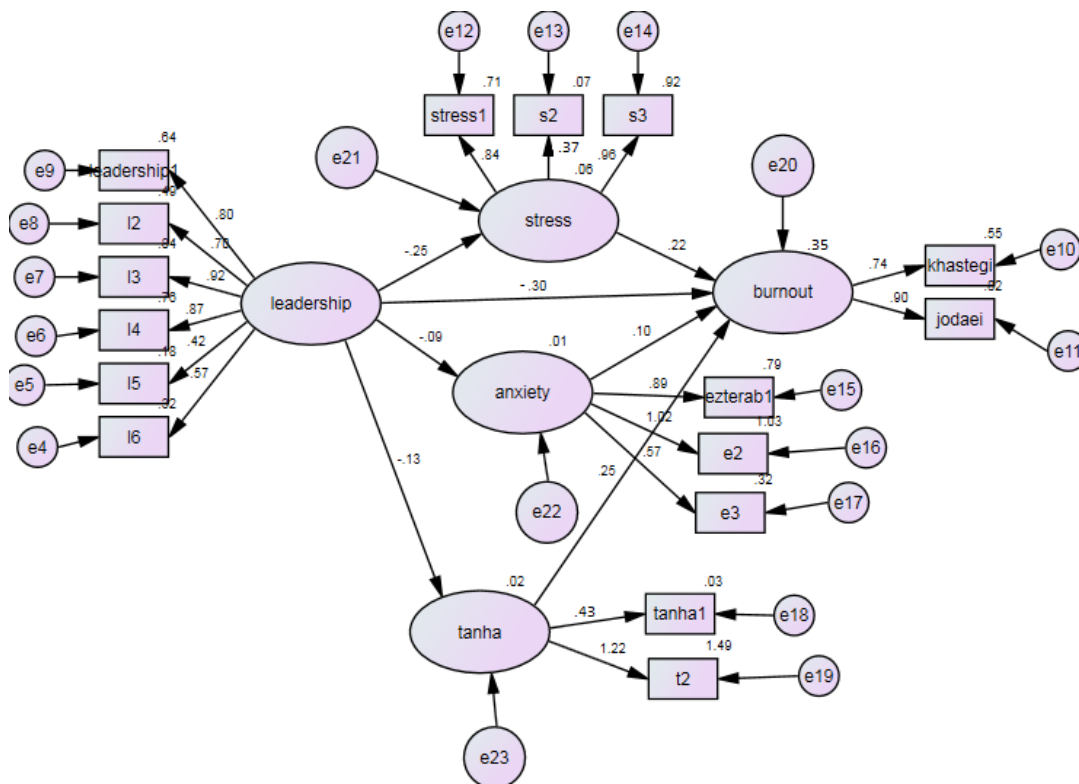
آزمون مدل معادلات ساختاری

در پژوهش حاضر برای شناسایی میزان تأثیرگذاری از مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزار معادلات ساختاری آموس نسخه ۲۲ استفاده شده است؛ در شکل شماره ۲. مدل ساختاری پژوهش با ضریب غیراستاندارد نشان داده شده است. در این مدل تمامی داده‌ها حتی داده‌های پرت نیز وارد مدل شده‌اند و این مدل دارای میزان خطای استاندارد می‌باشد.



شکل شماره ۲. مدل ساختاری پژوهش با ضرایب غیراستاندارد

در ادامه مدل ساختاری پژوهش با ضریب استاندارد نشان داده می‌شود:



شکل شماره ۳. مدل ساختاری پژوهش با ضریب استاندارد

در شکل شماره ۳. مدل ساختاری پژوهش با ضریب استاندارد نشان داده شده است؛ طبق جدول شماره (۶)، شاخص‌های برازش مدل آورده شده است؛ نسبت کای اسکوئر مدل ساختاری به درجه آزادی برابر ۱/۸۴۲ و مناسب است. شاخص‌های برازش تطبیقی همگی بزرگ‌تر از ۹۰ درصد و مناسب هستند. شاخص RMSEA کوچک‌تر از ۵ درصد و مناسب است (۰/۰۴۴) و شاخص‌های مقتصد (اقتصادی بودن) همه بالاتر از ۵۰ درصد بوده و مناسب هستند بنابراین نیاز به اصلاحات در مدل نیست و مدل طراحی شده به‌عنوان مدل نهایی پژوهش لحاظ شد.

جدول شماره ۶. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

مدل کلی	X ² /df	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	Pratio	PNFI	PCFI
میزان قابل قبول	< ۳	< ۰.۰۵	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۹	> ۰.۵	> ۰.۵	> ۰.۵
مقادیر محاسبه شده	۱/۸۴۲	۰/۰۴۴	۰/۹۲۰	۰/۹۳۸	۰/۹۴۹	۰/۹۲۱	۰/۶	۰/۵۲۳	۰/۶۰۸

با توجه به نتایج آزمون فرضیات در جدول شماره (۷) می‌توان گفت که تمامی فرضیات به‌جز فرضیه تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی از طریق مسیر اضطراب در سطح اطمینان ۹۵٪ پذیرفته شدند:

جدول شماره ۷. نتایج آزمون فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش	میزان تأثیر	سطح معناداری	میزان آماری تی	نتیجه (در سطح اطمینان ۹۵٪)
رهبری تحول‌آفرین ----- < استرس مالی	-۰/۲۵	۰/۰۰۱	۳/۷۸	پذیرش فرضیه
رهبری تحول‌آفرین ----- < اضطراب	-۰/۰۹	۰/۰۲۵	۲/۵۴	پذیرش فرضیه
رهبری تحول‌آفرین ----- < تنهایی	-۰/۱۳	۰/۰۱۱	۲/۸۹	پذیرش فرضیه
رهبری تحول‌آفرین ----- < فرسودگی شغلی	-۰/۳۰	۰/۰۲۳	۵/۹۸	پذیرش فرضیه
استرس مالی ----- < فرسودگی شغلی	۰/۲۲	۰/۰۰۲	۳/۲۳	پذیرش فرضیه
اضطراب ----- < فرسودگی شغلی	۰/۱۰	۰/۰۳۴	۲/۴۶	پذیرش فرضیه
تنهایی ----- < فرسودگی شغلی	۰/۲۵	۰/۰۰۳	۴/۱۱	پذیرش فرضیه
رهبری تحول‌آفرین ----- < استرس مالی ----- < فرسودگی شغلی	-۰/۰۵۵	۰/۰۱۸	۲/۷۹	پذیرش فرضیه
رهبری تحول‌آفرین ----- < اضطراب ----- < فرسودگی شغلی	-۰/۰۰۹	۰/۱۷۶	۱/۰۲۴	رد فرضیه
رهبری تحول‌آفرین ----- < تنهایی ----- < فرسودگی شغلی	-۰/۰۳۲	۰/۰۰۶	۲/۴۶	پذیرش فرضیه

نتیجه گیری

منابع انسانی مهم ترین و باارزش ترین سرمایه های یک سازمان محسوب می شوند که نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف آن سازمان دارند. از آنجا که سازمان آموزش و پرورش نقش اساسی در آموزش و تربیت نیروی انسانی آینده کشور ایفا می کند لذا توجه به رسالت و نقش مؤثر معلمان در تحول روانی دانش آموزان و تربیت نیروی انسانی به ویژه در دوران ابتدایی، ضروری است؛ افراد زیادی در سیستم های آموزشی، فعالیت دارند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در تربیت دانش آموزان مؤثر هستند اما در این میان، نقش معلمان برجسته تر است چرا که بیشتر اوقات دانش آموزان زیر نظر آن ها سپری می شود؛ با این حال از جمله خطرات مهمی که در حرفه تدریس خود را نمایان می کند پدیده ی فرسودگی شغلی است (فرامرز پورداریانی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ فرسودگی شغلی احساسی ذهنی- درونی است که احساسات و نگرش های منفی فرد در ارتباط با شغلش را ایجاد کرده و باعث اختلال در عملکرد حرفه ای وی می شود؛ این امر نتایج نامطلوبی مانند غیبت، ترک کار و کاهش بهره وری فردی و سازمانی را به دنبال دارد؛ موضوع فرسودگی شغلی معلمان با توجه به اهمیت شغل آن ها و ارتباط آن ها با کودکان و نوجوانان اهمیت ویژه ای دارد؛ فرسودگی شغلی معلم می تواند عواقب فیزیکی و عاطفی طولانی مدتی داشته باشد و می توان گفت که فرسودگی بیشترین تأثیر منفی یا اثر کاهشی را بر تعهد سازمانی در سازمان های آموزشی بالاخص مدارس دارد (طولابی و همکاران، ۱۳۹۷). از آنجا که معلمی یکی از مشاغل است که پدیده فرسودگی شغلی به وفور در آن دیده می شود؛ لذا این پژوهش قصد دارد که به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در کاهش فرسودگی شغلی معلمان ابتدایی شهر پاره پاره بپردازد. به طور خاص، یافته ها نشان می دهد که رهبران تحول آفرین با افزایش جذابیت مأموریت سازمان و بیان شیوای چشم انداز آتی می توانند به کاهش فرسودگی شغلی در میان معلمان که در یک محیط چالش برانگیز و پراسترس کار می کنند، کمک کنند. تحقیقات گسترده در مورد رهبری تحول آفرین سعی در کشف «جعبه سیاه» آن دارد و این تحقیق نیز با افزایش دانش در مورد اینکه چگونه رهبری تحول آفرین، نتایج کار مثبت کارکنان را با بهبود انگیزه درونی آن ها ارتقا می دهد، به حوزه رفتار سازمانی کمک می کند؛ علاوه بر این، افزایش انگیزه درونی کارکنان با افزایش عملکرد کاری آن ها و درعین حال کاهش فرسودگی شغلی و استرس کاری، نتایج مثبت کاری را توسعه می دهد.

طبق نتایج پژوهش مشخص شد که رهبری تحول‌آفرین بر کاهش فرسودگی شغلی معلمان مؤثر است که با نتایج پژوهش‌های داخلی نظیر زرپرور (۱۴۰۰) و اسلامی و ولیان (۱۳۹۵) همخوانی دارد؛ تحقیقات خارجی نظیر کلوتسینیتیس و همکاران (۲۰۲۲) و چن و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر این امر تأکید دارند؛ همچنین رهبری تحول‌آفرین باعث کاهش استرس و اضطراب شغلی معلمان می‌شود که با نتایج تحقیق کلوتسینیتیس و همکاران (۲۰۲۲) همسو است آنها نیز به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین در کاهش هر سه عامل استرس‌زا یعنی استرس مالی شخصی، اضطراب و تنهایی در محل کار مؤثر بوده و جلوی فرسودگی شغلی را می‌گیرد. در ادامه نتایج پژوهش نشان شد که استرس شغلی باعث افزایش فرسودگی شغلی معلمان می‌شود که با نتایج تحقیق حمیدی و شاملو (۱۳۹۹) هم‌راستا است؛ همچنین رهبری تحول‌آفرین بر کاهش حس تنهایی معلمان در محل کار مؤثر است که با نتایج پژوهش‌های داخلی نظیر همایی دمی‌رچی و همکاران (۱۳۹۷) و حسنی و همکاران (۱۳۹۵) که معتقدند رهبری تحول‌آفرین باعث ارتقا مشارکت کارکنان می‌شود همخوانی دارد؛ تیان و همکاران (۲۰۲۳) نیز معتقدند که تنهایی در محل کار باعث کاهش عملکرد شغلی می‌شود. به‌طور کلی می‌توان گفت که برای کاهش اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار معلمان ابتدایی، مدیران و مسئولین آموزش و پرورش و مدارس می‌توانند با بهره‌گیری از عناصر چهارگانه نفوذ ایده آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و لحاظ کردن ملاحظات فردی به تحول در محیط کاری خود بپردازند و در نهایت فرسودگی شغلی معلمان را کاهش داده و عملکرد شغلی را ارتقا دهند.

در ادامه پیشنهادهایی به مسئولین آموزش و پرورش و معلمان ابتدایی مدارس صورت گرفته است:

- رهبری تحول‌آفرین با ایجاد برنامه‌هایی در راستای کاهش خستگی و جلب مشارکت معلمان و کارکنان، فرسودگی شغلی را کاهش دهد.
- برای جلوگیری از تبدیل شدن معلمان به قربانی فرسودگی شغلی، مربیان باید تعادل را در زندگی خود ایجاد کنند.
- با توجه به اینکه رهبری تحول‌آفرین بر کاهش استرس و اضطراب شغلی معلمان مؤثر است لذا باید در راستای ترویج و به‌کارگیری این سبک رهبری و خلاقیت و نوآوری در کار تلاش شود.
- بدون حمایت مناسب، معلمان در خطر پرکاری و عدم توجه به نیازهای سلامت روحی و جسمی خود هستند لذا باید مسئولین آموزش و پرورش حمایت مناسب از آنها انجام دهند.

- طبق نتایج پژوهش، استرس شغلی باعث افزایش فرسودگی شغلی معلمان می‌شود لذا باید سعی شود که شرایط استرس‌زا را با برنامه‌ریزی یا شناخت قبلی کنترل کرد.
- رهبری تحول‌آفرین باعث کاهش حس تنهایی در محل کار معلمان شده لذا باید زمینه مشارکت و درگیری کارکنان را با برگزاری جلسات و دریافت نظرات سازنده آن‌ها فراهم کرد چرا که تنهایی در محل کار باعث کاهش عملکرد شغلی می‌شود.

منابع

- ابراهیم پورآزادبنی، امیر. (۱۳۹۵). ارزیابی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر وجدان کاری کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری.
- اسلامی، زینب و ولیان، محمدتقی. (۱۳۹۵). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی شغلی دبیران آموزش و پرورش (مورد مطالعه: دبیران مدارس مقطع ابتدایی شهرستان بجنورد). کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری.
- اصغری ابراهیم آباد، محمدجواد؛ سلطانی، سعیده و صلائیانی، فائزه. (۱۳۹۹). نقش تعهد سازمانی بر فرسودگی شغلی معلمان با میانجی‌گری شوخ‌طبعی. *روانشناسی مثبت*، ۶(۴)، ۱-۱۶.
- آبرون فاطمه؛ سفیری و خدیجه، میرزایی خلیل. (۱۴۰۰). تحلیل جامعه‌شناختی بطالت شغلی (مورد مطالعه کارمندان دانشگاه شریف)، *پژوهش‌های جامعه‌شناختی*، سال پانزدهم، تابستان شماره ۲ (پیاپی ۵۲)، ۷-۳۷.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۵). *مدیریت عمومی*، تهران، نشر نی، چاپ ۵۲.
- بیگدلی، محمد، داودی، رسول، کمالی، نقی، انتصار فرمنی، غلامحسین. (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مولفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۷۳-۱۰۰.
- حسنی، رفیق؛ توکلی، معصومه و زندی، خلیل. (۱۳۹۵). نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۳)، ۸۸۳-۹۰۷.
- حمیدی، فریده و شاملو، مهدی. (۱۴۰۰). اثربخشی کاهش استرس مبتنی بر ذهن آگاهی بر استرس شغلی و فرسودگی شغلی معلمان، *پژوهش در تربیت معلم*، ۴(۱)، ۷-۵۵.

خشک‌دامن، رضا. (۱۳۹۵). بررسی فرسودگی شغلی معلمان کشور، کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و رفتاری، قم.

راس، رندال و آلتمایر، الیزابت. (۱۳۸۹). استرس شغلی. ترجمه غلام رضا خواجه‌پور. تهران: انتشارات بازتاب.

زرپرور، شهلا. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرسودگی شغلی معلمان: نقش واسطه‌ای شایستگی اجتماعی - عاطفی و رابطه دانش آموز و معلم، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات میان رشته‌ای علوم بهداشتی، روانشناسی، مدیریت و علوم تربیت.

شاه منصوری، اشرف و سکوت آرانی، مهدی. (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی کارکنان (در شهرداری شهرستان آران و بیدگل). مدیریت توسعه و تحول، ۷(۲۱)، ۴۳-۴۸.

صیادی، یاسر (۱۳۹۵). تأثیر ابعاد تحول آفرین، تعاملی و غیر رهبری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان در ایران. مدیریت در آموزش و پرورش، ۳۰(۲)، ۵۷-۶۵.

طولابی، زینب؛ پوراشرف، یاسان اله و عباس پور، حیدر. (۱۳۹۷). فراتحلیل مطالعات فرسودگی شغلی در سازمان‌های آموزشی ایران (مطالعه موردی: مدارس ایران). تعلیم و تربیت، ۳۴(۳): ۸۳-۱۰۰.

فرامرز پوردارزینی، محدثه؛ شیروانی سعادت آبادی، محدثه و سالاری چینه، افسانه. (۱۳۹۴). بررسی فرسودگی شغلی معلمان، دومین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی، مشهد.

فراهانی، ریحانه. (۱۳۹۳). نقش رهبری تحول آفرین در کارآفرینی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

قنبری، سیروس و معجونی، حسین. (۱۴۰۰). نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال کاری. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰(۳): ۶۹-۹۸.

مددی، رقیه و طالبی، بهنام. (۱۳۹۸). تحلیل ساختاری نوآوری شغلی معلمان براساس رهبری تحول آفرین. *مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۸(۲): ۸۳-۱۰۲.

هماینی دمیرچی، امین؛ میرکمالی، سیدمحمد و همایون اری، شاهین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی‌گری اشتیاق شغلی (مطالعه موردی: دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹(۳۴): ۲۷۵-۲۹۶.

Ayazlar, G., Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, pp: 319-325.

Aytac, S., Basol, O. (2018). Mediating role of loneliness and organizational conflict between work overload and turnover intention, *Congress of the international Ergonomics Association*, Vol. 827, pp: 291-301.

Bass, B. M. (1999). Character and authentic transformational leadership behavior., *Leadership Quarterly*, 10(2), pp: 181-217.

Chan, S. H., Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: Empirical evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), pp: 1109-1127.

Chen, T. J., Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), pp: 1914-1936.

Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., Han, H. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10941. MDPI AG.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp: 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Deniz, S. (2019). Effect of loneliness in the workplace on employees' job Performance: A Study for hospital employees. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4(3), pp: 214–224.
- Dima, G., Meseşan Schmitz, L., Şimon, M. C. (2021). Job stress and burnout among social workers in the vuca world of covid-19 pandemic, *Sustainability*, 13(13), pp: 1– 25.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., Li, W. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), pp: 439–458.
- Embriaco N, Papazian L, Kentish-Barnes N, Pochard F, Azoulay E (2007) Burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Curr Opin Crit Care* 13:482–488.
- Gong, Y., Huang, J. C., Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), pp: 765–778.
- Haj Lu, n. (2021). Relationship between job stress, burnout and quality of life of employees with uncertainty, *International Journal of Production Economics*, 197, pp: 215-231.
- Jun, J., Tucker, S., Melnyk, B. M. (2020). Clinician mental health and well-being during global healthcare crises: Evidence learned from prior epidemics for COVID-19 pandemic. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17(3), pp: 182–184.
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes, *International Journal of Hospitality Management*, 74 (August 2018), pp: 147–161.

- Khan, H. G. A., Chughtai, M. S., Bashir, A., Paracha, U. K. (2019). Rejection Sensitivity and Job Performance: Workplace Loneliness as Mediator and Emotional Culture of Companionate Love as Moderator, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(4), pp: 997–1016.
- Kim, S., Shin, M. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), pp: 271-287.
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M. and Gounioti, S. (2023). "The effects of transformational leadership and HRM practices on employee outcomes and productivity in the Greek hospitality industry during COVID-19", *Employee Relations*, Vol. 45 No. 3, pp: 653-676.
- Kloutsiniotis, Panagiotis V., Mihail, Dimitrios M., Mylonas, N., Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 102, pp: 103-177.
- Koutsimani P, Montgomery A, Georganta K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: a systematic review and meta-analysis. *Front Psychol.* 10:284. PMID: 30918490 DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00284.
- Kovjanic, S., Schuh, C. S., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., Dick, R. V. (2012). How do transformational leader foster positive employee outcomes? A self-determinaiton based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33, pp: 1031–1052.
- Liu, J., Liu, Y. (2020). Reducing the harmful impact of work stress on creativity? Buffering model of available resources, *Open Journal of Social Sciences*, 8(2), pp: 62–76.
- MacIntyre, P. D., Gregersen, T., Mercer, S. (2020). Language teachers' coping strategies during the COVID-19 conversion to online teaching: Correlations with stress, wellbeing and negative emotions. *System*, 94, pp: 1–13.

- Maslach C, Leiter MP. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2):103-11. PMID: 27265691 DOI: 10.1002/wps.20311.
- Maslach C, Schaufeli W.B, Leiter M.P. (2014). Job burnout, *Annual review of psychology*, 52(1), pp: 397-422.
- Mittal, S., Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity, *Management Decision*, 53(5), pp: 894-910.
- Ojha, D., Acharya, C., Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, pp: 319–325. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.04.124>
- Patiar, A., Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), pp: 586–608.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, pp: 510-515.
- Said, R. M., & El-Shafei, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: Nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt, *Environmental Science and Pollution Research*, 28(7), pp: 8791–8801.
- Shin, H. A., Chiang, Y. H., Chen, T. J. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behavior in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), pp: 1057–1073.
- Talaei, N., Varahram, M., Jamaati, H., Salimi, A., Attarchi, M., azempour dizaji, M. (2022). Stress and burnout in health care workers during COVID-

- 19 pandemic: Validation of a questionnaire. *Journal of Public Health*, 30 (3), pp: 531–536.
- Tarcan M, Hikmet N, Schooley B, Top M, Tarcan G.Y. (2017). An analysis of the relationship between burnout, sociodemographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals, *Applied nursing research*, 34, pp: 40-7.
- Tian G, Liu T and Yang R (2023) Workplace loneliness mediates the relationship between perceived organizational support and job performance: Differing by extraversion. *Front. Psychol.* 14:1058513.
- Uen, J. F., Wu, T., Teng, H. C., Liu, Y. S. (2012). Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), pp: 26–43.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational. *Climate Human Relations*, 63(8), pp: 1105-1128.
- Wolor, C. W., Dalimunthe, S., Febrilia, I., Martono, S. (2020). How to manage stress experienced by employees when working from home due to the COVID-19 virus outbreak., *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), pp: 8359–8364.
- Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, pp: 2–10.
- Yu, J., Park, J., Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(5), pp: 529–548.