

## The effect of transformational leadership on the mental health of employees in the workplace with the mediating role of human resource resilience

Behrouz Rezaee Manesh 

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Hossein Hamzavi\* 

Master of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Mohsen Norozi Ardaki 

Master of Financial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

DOI: 10.22098/CPA.2024.14812.1039

### Abstract

**Context and Purpose:** Employees often face stress, burnout, and a traumatic work environment that affects their mental health in the workplace; Therefore, it is necessary to investigate the factors that improve the mental health of employees in the workplace; Therefore, the purpose of this research is to investigate the effect of transformational leadership on the mental health of employees in the workplace with the role of mediating the resilience of human resources.

**Methodology:** Since the intended research is based on the collection of numerical data, it is of a quantitative type, in terms of the purpose of the research, it is an applied research in the field of social sciences and organizational behavior, and in terms of data collection, it is a research with a descriptive-survey approach. The statistical population of the research is 404 employees of Namazi Hospital in Shiraz, and the statistical sample size is 197 employees based on Cochran's

---

\* Corresponding Author: [hossein.hamzvii@gmail.com](mailto:hossein.hamzvii@gmail.com)

**How to Cite:** Manesh, B.R., Hamzavi, H., Ardaki, M.N.,(2024). The effect of transformational leadership on the mental health of employees in the workplace with the mediating role of human resource resilience *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume 2 (Issue1), PP 54-85. doi: DOI:10.22098/CPA.2024.14812.1039.

sample estimation formula. In order to collect data, a questionnaire containing 41 items was used. In order to analyze the data, structural equation modeling method was used using SPSS 22 and LISREL software.

**Findings:** The findings of the research show that transformational leadership has a significant effect on the mental health of employees in the workplace with a significance coefficient of 8.70; transformational leadership has a significant effect on the resilience of human resources with a significance coefficient of 8.74; The resilience of human resources has a significant effect on the mental health of employees with a significant coefficient of 7.52; Finally, health-oriented leadership has a significant effect on employees' mental health with a mediating role of psychological needs of human resources with a significant coefficient of 8.27.

**Conclusion:** Taking into consideration the individual considerations of each employee, transformational leaders have improved the overall resilience level of the organization through their growth and development in achieving a valuable social position and position, which improves their mental health levels in the work environment.

**Keywords:** Leadership, transformational leadership, resilience of human resources, mental health of employees.

#### **Extended Abstract**

##### **Purpose**

Healthcare workers serve patients in the right way with long hours of compassion; However, one of the most worrisome issues is the mental health crisis among healthcare workers in the workplace. Transformational leaders, recognizing the psycho-social risks caused by work such as negative work overload, low quality of work life, and deteriorating working conditions, try to They have the correct implementation of the organization's processes in order to apply healthy management and improve the level of mental health of employees in the workplace. Also, having human resources with high resilience and the ability to deal with incompatible changes and prone to deal with burnout improves the mental health and health of employees through flexibility and well-being at work. Therefore, in

this research, we will examine the impact of transformational leadership functions on the mental health of employees in the workplace with the role of mediator of human resource resilience.

### **Methodology**

Since the intended research is based on the collection of numerical data, it is of a quantitative type, in terms of the purpose of the research, it is an applied research in the field of social sciences and organizational behavior, and in terms of data collection, it is a research with a descriptive-survey approach. The statistical population of the research is 404 employees of Namazi Hospital in Shiraz, and the statistical sample size is 197 employees based on Cochran's sample estimation formula. In order to collect data, a questionnaire containing 41 items was used. Questionnaire criteria to measure the transformational leadership variable from Dostdar et al. (2015) with four dimensions (ideal influence, mental persuasion, ideal motivation and individual considerations), human resources resilience variable from Prayag (2018) and Block and Kerman (1996) with three dimensions. (adaptive, planned and organizational resilience), and mental health of employees in the work environment from Mehdad (2009) with eight dimensions (opportunity to control, diversity and environmental clarity, opportunity to use skills, opportunity to contact others, access to financial resources, external goals created, physical security, position and social status were valuable).

### **Findings**

The results of this research showed that the functions of transformational leadership have a significant effect on the resilience of human resources and the mental health of employees in the workplace; Also, the resilience of human resources has a significant effect on the mental health of employees in the work environment; And finally, the functions of transformational leadership have a significant effect on the mental health of employees in the work environment with the role of mediating the resilience of human resources.

### **Discussion and Conclusion**

Transformational leaders as a strong role model for employees through ideal influence and creating a sense of commitment to achieve

the organization's goals have strengthened the resilience of human resources, which increases the levels of self-confidence and instills the value of the social status of employees in order to improve the level of health. Their psychology is in the work environment. On the other hand, by strengthening the mental motivation to achieve initiative and creativity of employees to deal with adversities and difficult conditions at work, these leaders improve their level of resilience and provide the context for using skills and financial resources and the opportunity to control the situation. This will improve their mental health levels in the work environment. Also, through ideal motivation, transformational leaders strengthen the adaptive resilience of employees in order to involve employees in drawing the future vision based on accepted moral values and improve the basics of mental health in the workplace by establishing opportunities to contact colleagues. Finally, by considering the individual considerations of each employee, transformational leaders have improved the overall resilience level of the organization through their growth and development in achieving a valuable social position and position, which improves their mental health levels in the workplace.

#### **Conflict of interest**

There is no conflict of interest in this research.

#### **Acknowledgments**

The authors of the article are grateful to all managers and staff of Shiraz Namazi Hospital who cooperated in the research.

## تأثیر رهبری تحول آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب‌آوری منابع انسانی

بهروز رضایی‌منش <sup>id</sup>

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

حسین حمزوی <sup>id</sup>

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

محسن نوروزی اردکی <sup>id</sup>

کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۵۴-۸۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه کارکنان اغلب با استرس، فرسودگی شغلی و جو کاری آسیب‌زا مواجه بوده که بر بهداشت روانی آنها در محیط کار اثرگذار است؛ از همین رو، بررسی عواملی که میزان بهداشت روانی کارکنان در محیط کار را بهبود دهد، امری ضروری می‌باشد؛ لذا، هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب‌آوری منابع انسانی است.

**روش‌شناسی:** پژوهش موردنظر از آنجا که مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های عددی بوده، از نوع کمی، از نظر هدف پژوهش نیز پژوهشی کاربردی در حوزه‌ی علوم اجتماعی و رفتار سازمانی بوده و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی با رویکرد توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کارکنان ستادی بیمارستان نمازی شیراز به تعداد ۴۰۴ نفر و حجم نمونه آماری بر اساس فرمول تخمین نمونه کوکران ۱۹۷ نفر از کارکنان است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۱ گویه استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 22 و LISREL کمک گرفته شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با ضریب معناداری به مقدار ۸/۷۰ تأثیر معناداری دارد؛ رهبری تحول آفرین بر تاب‌آوری منابع انسانی با ضریب معناداری به مقدار ۸/۷۴ تأثیر معناداری دارد؛ تاب‌آوری منابع انسانی بر سلامت روانی کارکنان با ضریب معناداری به مقدار ۷/۵۲ تأثیر معناداری دارد؛ در نهایت، رهبری سلامت‌محور بر سلامت روانی

\* نویسنده مسئول: [hossein.hamzvii@gmail.com](mailto:hossein.hamzvii@gmail.com)

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۱

کارکنان با نقش میانجی نیازهای روانشناختی منابع انسانی با ضریب معناداری به مقدار ۸/۲۷ تأثیر معناداری دارد.

**نتیجه‌گیری:** رهبران تحول‌آفرین با در نظر گرفتن ملاحظات فردی هر یک از کارکنان سطح تاب‌آوری کلی سازمان را از طریق رشد و توسعه آنها در دستیابی به مقام و جایگاه اجتماعی ارزشمند بهبود داده که موجب ارتقاء سطوح بهداشت روانی آنان در محیط کار می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری منابع انسانی، بهداشت روانی کارکنان.

## مقدمه

امروزه کارکنان بخش مراقبت‌های بهداشتی اغلب با استرس، فرسودگی شغلی و جو کاری آسیب‌زا مواجه بوده و مسائل بهداشت روانی رسیدگی نشده در محیط کار، نه تنها رفاه آنها را به خطر می‌اندازد، بلکه بر کیفیت ارائه خدماتی که به بیماران ارائه می‌دهند، نیز تأثیر می‌گذارد (Lee et al., 2023). علاوه بر این، کارکنان بخش مراقبت‌های بهداشتی با دلسوزی در ساعات طولانی به بیماران، به نحوه صحیح خدمت می‌کنند؛ با این حال، یکی از نگران‌کننده‌ترین مسائل، بحران بهداشت روانی در بین کارکنان بهداشتی و درمانی در محیط کار است (Sanghera et al., 2020). ماهیت سخت کار آنها، همراه با ساعات طولانی و قرار گرفتن در موقعیت‌های ناراحت‌کننده عاطفی، شرایطی سخت را ایجاد کرده که بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار اثرگذار می‌باشد (Cárdaba-García et al., 2024). بهداشت روانی کارکنان در محیط کار به پیشگیری از پیدایش مشکلات روانی در افراد و سالم‌سازی فضای روانی در محیط سازمان اشاره داشته، که هیچ یک از کارکنان به دلیل عوامل موجود در محیط کار دچار آسیب روانی نشده، و از انجام وظایف محوله در محل کار خود، احساس علاقه و رضایت داشته باشد (Hedley et al., 2019). از همین رو، بهبود بهداشت روانی کارکنان موجب بهبود بهزیستی عاطفی، اجتماعی و روانی کارکنان شده و از جنبه‌های منفی روانی از قبیل استرس، افسردگی و اضطراب آنها در محیط کار می‌کاهد (Bulińska- Stangrecka & Bagieńska, 2021). همچنین، مطالعات متعددی در این زمینه نشان داده‌اند که عوامل مختلفی از قبیل رضایت شغلی (Hünefeld et al., 2020)، سرمایه روانشناختی و عدالت سازمانی (Estiri et al., 2024)، هوش هیجانی و توانمندسازی روانشناختی (Karimi et al., 2021)، سبک رهبری تحول‌آفرین (Ausat et al., 2024) و تاب‌آوری منابع انسانی (Foster et al., 2018) بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار تأثیر می‌گذارند.

از میان این عوامل سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک عامل کلیدی، شناخته شده، که از طریق الهام‌بخشی به کارکنان، سطوح بهداشت روانی آنها را در محیط کار بهبود می‌دهد (حیایی و همکاران، ۱۴۰۱). در واقع، رهبری تحول‌آفرین یک سبک

رهبری الهام‌بخش و مبتنی بر نفوذ و انگیزش آرمانی بوده که کارکنان را به نوآوری و توسعه راه‌های جدید برای رشد و بهبود در مسیر موفقیت در آینده تشویق می‌کند (Rabiul et al., 2024). از همین رو، این نوع رهبران به کار خود و مأموریت سازمان علاقه داشته و در عین حال به موفقیت همه کارکنان در زندگی فردی و سازمانی کمک می‌کنند (Hentrich et al., 2017). علاوه بر این، توانایی رهبران تحول‌آفرین برای القای احساس خودارزشمندی در پیروان، محرک اصلی آنها برای تعهد به یک هدف عملکردی خاص در راستای افزایش انگیزه و خودکارآمدی آنها برای رسیدن به اهداف تعیین شده است (Kwarteng et al., 2023). همچنین، رهبران تحولی با شناخت خطرات روانی-اجتماعی ناشی از کار مانند اضافه بار کار منفی، کیفیت زندگی کاری پایین، و وخامت شرایط کاری سعی در اجرای صحیح فرآیندهای سازمان به منظور اعمال مدیریت سالم و بهبود سطح بهداشت روانی کارکنان در محیط کار را دارند (Grau-Alberola et al., 2022). در نهایت، مطابق با مطالعات نشان داده شده که رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود الهام بخشیده و به آنها انگیزه داده و حس ارزشمندی در راستای بهبود بهداشت روانی در محیط کار را به آنها القا می‌کنند (Ausat et al., 2024). باین‌حال، تحقیقات بسیاری به بررسی بیشتر ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و بهداشت روانی کارکنان در محیط کار تأکید داشته‌اند (Thibault et al., 2019; Purwanto et al., 2020).

علاوه بر رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری منابع انسانی نیز با شناخت مبانی استرس، درگیری در محل کار و رفع چالش‌های مربوط به سازمان بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار اثرگذار می‌باشد (Jalilvand, 2023). در واقع، تاب‌آوری منابع انسانی به معنای غلبه بر موانع و توانایی سازگاری با تغییرات ناگوار، مدیریت استرس و شرایط دشوار می‌باشد (Malik & Garg, 2020). از همین رو، کارکنان تاب‌آورتر تمرکز خود را در محل کار حفظ کرده و در مواجهه با ناملايمات بهره‌ور باقی مانده و از تجربه حین کار برای بهبود عملکردشان استفاده می‌کنند (Saranya & Vasantha, 2024)؛ علاوه بر این، کارکنان تاب‌آور می‌توانند استرس ناشی از کار را بهتر مدیریت کنند و با ذهنی باز با هر چالشی روبرو شوند (Good et al., 2023). همچنین، داشتن



منابع انسانی با تاب‌آوری بالا و توانایی مقابله با تغییرات ناسازگار و مستعد مقابله با فرسودگی شغلی، بهداشت روانی و سلامت کارکنان را از طریق انعطاف‌پذیری و رفاه در محل کار بهبود می‌دهد (Athota et al., 2023)؛ که این امر به معنای معنای غیبت کمتر در محل کار بوده و به نوبه خود موجب افزایش عملکرد افراد و سازمان می‌شود (Tonkin et al., 2023). نتایج تحقیقات نشان داده است که تاب‌آوری منابع انسانی در سازمان با بهبود بهزیستی عاطفی - اجتماعی کارکنان می‌تواند سطح بهداشت روانی آنها را در محیط کار بهبود دهد (Foster et al., 2018). باین‌حال، مطالعات متعددی به بررسی بیشتر ارتباط بین تاب‌آوری منابع انسانی و بهداشت روانی کارکنان در محیط کار تأکید داشته‌اند (Kermott et al., 2019; Gobbi et al., 2020).

علی‌رغم علاقه گسترده محققان به بررسی تأثیر کارکردهای انواع سبک رهبری بر جنبه‌های مختلف بهداشت روانی و سلامت کارکنان در محیط کار، کارکردهای سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک سبک رهبری با نفوذ و انگیزه آرمانی از طریق تاب‌آوری منابع انسانی تا به حال مورد بررسی قرار نگرفته است. با این‌حال، اثرات پیش‌بینی‌پذیری تصمیمات رهبران تحولی بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار ممکن است به گرایش‌های سازمانی و فردی کارکنان، بستگی داشته باشد. از سوی دیگر، اکثر تحقیقات به جنبه‌های سلامت جسمانی افراد در محیط کار پرداخته و عوامل مرتبط با آن را بررسی نموده و از بهداشت روانی کارکنان در محیط کار غافل مانده‌اند. از همین رو، با توجه به مطالب بیان‌شده و ضرورت توجه به بهداشت روانی کارکنان در محیط کار و عدم توجه کافی به عوامل اثرگذار بر این موضوع، برای محققان روشن شد که هیچ تحقیقی با ترکیب متغیرهای حاضر در این مطالعه، انجام نشده است. لذا، در این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب‌آوری منابع انسانی خواهیم پرداخت.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین یک سبک رهبری بوده که بر تشویق پیروان برای دستیابی به موفقیت کلی بر الهام‌بخشی تکیه داشته و با بالا بردن روحیه و اعتماد به نفس پیروان با

یک چشم‌انداز کلی به اهداف مشترک تعیین‌شده در سازمان دست می‌یابد (Siangchokyoo et al., 2020). از همین رو، رهبری تحول‌آفرین با چهار بُعد نفوذ آرمانی (تأثیرگذاری بر اساس رفتار اخلاقی و الگو بودن)، ترغیب ذهنی (تحریک فرهیختگی پیروان)، انگیزش آرمانی (الهام‌بخشیدن به پیروان، ایجاد چشم‌انداز و تشویق کارکنان به فراتر رفتن از انتظارات)، و ملاحظات فردی (توجه به نگرانی‌ها و نیازهای کارکنان و حمایت کافی) شناخته می‌شود (Greimel et al., 2023). این رهبران، از طریق قدرت بینش و شخصیت خود می‌توانند به پیروان الهام بخشند تا انتظارات، ادراکات و انگیزه‌ها را برای کار در جهت اهداف مشترک تغییر دهند (Deng et al., 2023)؛ در واقع، رهبران تحول‌آفرین با انتقال چشم‌اندازی روشن از اهداف گروه، موقعیت‌ها را کنترل کرده و با پاسخ به نیازهای فردی پیروان از طریق توانمندسازی آنها و با همسویی اهداف سازمانی و اهداف فردی پیروان، به رشد و توسعه آنها کمک می‌کنند (Top et al., 2020)؛ از سوی دیگر، رهبران تحول‌آفرین از طریق خودآگاهی و ریسک‌پذیری به ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه برای مسائل جاری سازمان، با رعایت اصول و استانداردهای اخلاقی می‌پردازند (Bednall et al., 2018)؛ علاوه بر این، رهبران تحول‌گرا با به چالش کشیدن پیروان برای درک نقاط قوت و ضعف خود، و با ایجاد محیط کاری سالم به آنها کمک نموده تا بهداشت و سلامت روانیشان را حفظ نموده و عملکرد مطلوبی در محیط کار داشته باشند (Pourbarkhordari et al., 2019). بنابراین، این نوع از رهبران به جای تمرکز بر منافع شخصی، بر این موضوع تمرکز می‌کنند که چگونه تصمیم‌گیری برای سازمان و پیروان، سودآور می‌باشد (Buil et al., 2019).

#### تاب‌آوری منابع انسانی

تاب‌آوری منابع انسانی یک استراتژی کلیدی بوده که به کارکنان کمک کرده تا با استرس، درگیری در محل کار و رفع چالش‌های مربوط به سازمان، مقابله کنند (Cheah et al., 2024). در واقع، تاب‌آوری به توانایی یک فرد برای بهبود یا خوب‌ماندن در مقابل ناسازگاری اشاره داشته که برای سازگاری، مقابله و پاسخ مثبت به عوامل استرس‌زا در محیط کار به کارکنان کمک می‌کند (Lu et al., 2023). از همین

رو، تاب‌آوری منابع انسانی با سه بُعد تاب‌آوری انطباقی (سازگاری فرد و انطباق با شرایط ناسازگار)، تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده (ارزیابی و برنامه‌ریزی جهت مقابله با چالش‌های پیش‌رو) و تاب‌آوری سازمانی (توانایی پیش‌بینی مشکلات و تغییرات با هدف آمادگی در جهت بهبود) شناخته می‌شود (Hillmann & Guenther, 2021 ; Qiu et al., 2023). سازمان‌ها با ارتقاء تاب‌آوری منابع انسانی با شرایط اضطراری و وقایع بحرانی که ممکن است سازمان را تهدید کند، مقابله کرده، و مسائل و مشکلات را در جهت بهبود حل و هدایت می‌کنند (Kim, 2020). اگر یک سازمان بتواند بر اساس میزان تاب‌آوری منابع انسانی خود برای یک وضعیت نامطلوب، عملیات و فرآیندهای جاری سازمان را پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کند، نتیجه نهایی مطلوب‌تر از آن خواهد بود که سازمان بطور ناگهانی با این وضعیت روبرو شود (Barasa et al., 2018). از همین رو، کارمندان با تاب‌آوری بالاتر، هنگامی که توسط سازمان پشتیبانی می‌شوند، این توانایی را دارند که در صورت مواجهه با شرایط چالش برانگیز از منابع برای سازگاری مداوم و شکوفایی در محل کار استفاده کنند (Gonçalves et al., 2022). بر این اساس، سازمانها می‌توانند با طراحی استراتژی‌ها و محیط کاری که از منابع انسانی پشتیبانی می‌کند و تأثیر مثبتی بر کسب و استفاده از مهارت‌های تاب‌آوری کارکنان دارد، میزان ظرفیت تاب‌آوری سازمانی، بهداشت روانی و جسمانی را در سازمان بهبود دهند (Van Agteren et al., 2018).

#### بهداشت روانی کارکنان در محیط کار

بهداشت روانی کارکنان در محیط کار به بهزیستی روانی، عاطفی و اجتماعی کارمندان در یک محیط کار مشترک در سازمان اشاره دارد (Hamouche et al., 2023). از همین رو، بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با ابعاد فرصت کنترل (زمان لازم برای کنترل برنامه‌ها و فرآیندها)، گوناگونی وضوح محیطی (ارتباط با محیط و شفافیت دنیای پیرامون)، فرصت استفاده از مهارت‌ها (زمان لازم برای نشان دادن توانایی و مهارت‌های مرتبط با شغل)، فرصت تماس با دیگران (مدت زمان لازم برای ارتباط با سایرین)، دسترسی به منابع مالی، اهداف بیرونی ایجاد شده (تعیین اهداف بیرونی توسط سازمان و همکاران)، امنیت جسمانی، مقام و جایگاه اجتماعی ارزشمند (با ارزش بودن شأن اجتماعی و عاطفی شغل) شناخته می‌شود (Gritzka et al., 2020; Bufquin et al., 2020).

واقع، کارکنان با بهداشت روانی مناسب به خود و دیگران احترام گذاشته، روابط مثبتی با همکاران برقرار کرده و با چالش‌ها و مسؤلیت‌های روزانه نامطلوب در محیط کار کنار می‌آیند (Stuber et al., 2021). از طرفی، حمایت مؤثر مدیران و رهبران سازمان در بهبود وضعیت بهداشت و سلامت روانی می‌تواند بر اعتماد به نفس و هویت فرد در محل کار، ظرفیت کار مؤثر و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد (Straßmann et al., 2019). با این حال، استانداردهای اصلی برای کمک به سازمان در بهبود بهداشت روانی کارکنان در محل کار خود و امکان شکوفایی افراد با شرایط سلامت روانی مثبت با ایجاد اطلاعات، ابزارها، پشتیبانی و آگاهی از وضعیت سلامت روان امکان‌پذیر است (Van Hees et al., 2022). بنابراین، بهداشت روانی کارکنان در محیط کار به عنوان یکی از مهمترین زمینه‌های اجتماعی برای رفع مشکلات سلامت روان و ارتقاء بهداشت و بهزیستی روانی کارکنان از طریق بهبود وضعیت اضطراب و افسردگی، رفع اختلالات روانشناختی و استرس ناشی از کار می‌باشد؛ در نهایت، بهداشت روانی کارکنان با درک شرایط روانی کارکنان در محیط سازمان، تأثیر واقعی و قابل توجهی بر کیفیت زندگی فردی و سازمانی و توانایی عملکرد مناسب را برقرار می‌کند (Idris et al., 2023). از طرفی، تأثیر مشکلات بهداشت و سلامت روان در محیط کار نه تنها برای شخص کارمند، بلکه برای بهره‌وری سازمان نیز عواقب منفی از قبیل ترک خدمت، فرسودگی شغلی و کاهش اثربخشی را در پی دارد (Karatepe et al., 2021).

#### پیشینه پژوهش

اوست<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) به پژوهشی با عنوان نقش رهبری تحول آفرین در بهبود بهداشت روانی کارکنان روی آوردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین، بهداشت روانی کارکنان را بهبود می‌بخشد. همچنین نتایج نشان داد که رهبران تحول آفرین به پیروان خود الهام بخشیده و به آنها انگیزه داده و حس ارزشمندی و سرمایه‌گذاری در هدف شرکت را تقویت می‌کنند.

جلیلوند<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در تحقیقی به بررسی نقش رهبری تحول آفرین و عدالت توزیعی در بهبود تاب‌آوری کارکنان پرداخت. یافته‌های تحقیق نشان داد که رفتارهای رهبران تحول آفرین و نیز، جاری بودن عدالت توزیعی در سازمان، سطح تاب‌آوری کارکنان را

<sup>1</sup>. Ausat

<sup>2</sup>. Jalilvand

ارتقا می‌دهد. همچنین نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین و عدالت توزیعی حدود ۷۶ درصد از واریانس تاب‌آوری کارکنان را تبیین می‌کنند.

شوتا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری کارکنان پرداخت. یافته‌های مطالعه نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری در تقویت تاب‌آوری کارکنان دارد. علاوه بر این، یافته‌ها مطالعات آتی را بر اساس سایر عوامل سازمانی مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان، به غیر از رهبری تحول‌آفرین، توصیه می‌کنند.

علیدادی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی تحلیلی بر ارتباط امنیت روانی و تاب‌آوری کارکنان با سلامت روان کارکنان روی آورد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رابطه امنیت روانی و سلامت روانی کارکنان معنادار بوده، درحالی که رابطه بین تاب‌آوری و سلامت و بهداشت روانی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

حیایی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی به بررسی رابطه بین ابعاد سبک رهبری و سلامت روان کارکنان پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین و تعاملی با سلامت و بهداشت روانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری دارد؛ به این معنا که با بهبود سطح رهبری تحول‌آفرین و تعاملی ابعاد سلامت و بهداشت روانی کارکنان نیز در سازمان بهبود می‌یابد.

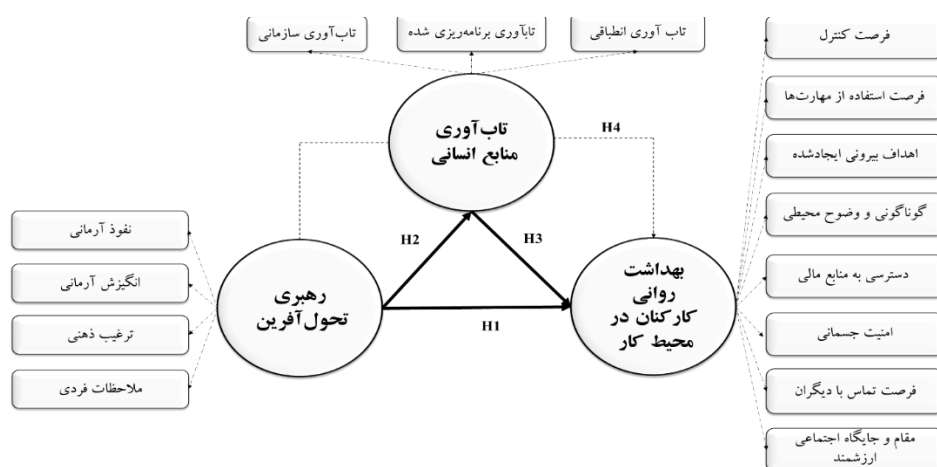
همانطور که از مرور مطالعات پیشین مشخص شده، هیچگونه مطالعه‌ای مبنی بر بررسی تأثیر ک رهبری تحول‌آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب‌آوری منابع انسانی انجام نشده است و از طرفی اکثر مطالعات صورت گرفته، ارتباط دو متغیر را بصورت کلی بررسی نموده‌اند؛ لذا نکته حائز اهمیت مطالعه کنونی بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌آفرین در تأثیرگذاری بر سایر متغیرها متناسب با جامعه آماری در نظر گرفته شده می‌باشد.

#### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش رابطه‌ی بین متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری منابع انسانی، و بهداشت روانی کارکنان در محیط کار را نشان می‌دهد. در این پژوهش متغیر وابسته بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با ابعاد (فرصت کنترل، گوناگونی و وضوح محیطی، فرصت استفاده از مهارت‌ها، فرصت تماس با دیگران، دسترسی به منابع مالی، اهداف بیرونی ایجاد شده، امنیت جسمانی، مقام و جایگاه اجتماعی ارزشمند)، متغیر

<sup>۱</sup>. Shwetha

مستقل رهبری تحول آفرین با ابعاد (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش آرمانی و ملاحظات فردی) و متغیر میانجی تاب آوری منابع انسانی با ابعاد (تاب آوری انطباقی، برنامه ریزی شده، تاب آوری سازمانی) در شکل ۱ نحوه ی ارتباط و اثرگذاری متغیرهای پژوهش به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری و مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر می‌باشد:

فرضیه اول: رهبری تحول آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر تاب آوری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: تاب آوری منابع انسانی بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهارم: رهبری تحول آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب آوری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش مورد نظر از آنجا که مبتنی بر جمع آوری داده‌های عددی بوده، از نوع کمی، از نظر هدف پژوهش نیز پژوهشی کاربردی در حوزه‌ی علوم اجتماعی و رفتار سازمانی

بوده و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی با رویکرد توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش، کارکنان ستادی بیمارستان نمازی شیراز به تعداد ۴۰۴ نفر و حجم نمونه آماری بر اساس فرمول تخمین نمونه کوکران ۱۹۷ نفر از کارکنان است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۱ گویه استفاده گردید. معیارهای پرسشنامه جهت سنجش متغیر رهبری تحول‌آفرین از دوستدار و همکاران (۱۳۹۵) با چهار بُعد (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش آرمانی و ملاحظات فردی)، متغیر تاب‌آوری منابع انسانی از پرایاگ (۲۰۱۸) و بلاک و کرمن (۱۹۹۶) با سه بُعد (تاب‌آوری انطباقی، برنامه‌ریزی‌شده و سازمانی)، و بهداشت روانی کارکنان در محیط کار از مهداد (۱۳۸۹) با هشت بُعد (فرصت کنترل، گوناگونی و وضوح محیطی، فرصت استفاده از مهارت‌ها، فرصت تماس با دیگران، دسترسی به منابع مالی، اهداف بیرونی ایجاد شده، امنیت جسمانی، مقام و جایگاه اجتماعی ارزشمند) بود. جهت تعیین پایایی سازه‌های پژوهش از روش تعیین ضریب آلفای کرونباخ، با مقدار حداقل قابل قبول ۰/۷ استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای هر متغیر بیشتر از ۰/۸ بوده و این مقدار برای کل پرسشنامه ۰/۸۹۸ است؛ که این امر نشان می‌دهد سازه‌های پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۱) مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	منبع	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌آفرین	دوستدار و همکاران (۱۳۹۵)	۱۵	۰/۸۶۷
تاب‌آوری منابع انسانی	پرایاگ (۲۰۱۸) و بلاک و کرمن (۱۹۹۶)	۱۸	۰/۹۴۵
بهداشت روانی کارکنان در محیط کار	مهداد (۱۳۸۹)	۸	۰/۹۲۳
کل پرسشنامه			۰/۸۹۸

همچنین جهت سنجش روایی ابزار مورد استفاده در پژوهش از روش بارهای عاملی با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری SPSS ۲۲ استفاده شد؛ همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر به‌دست‌آمده اعدادی بالاتر از ۰/۵ می‌باشند؛ که این امر نشان می‌دهد

<sup>1</sup>. Prayag

<sup>2</sup>. Block & Kremen

سازه‌های پژوهش از روایی مناسبی برخوردارند.

جدول ۲) مقادیر ضرایب بارهای عاملی با نرم‌افزار SPSS 22

بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری	بار عاملی	علامت اختصاری
۰/۵۵۱	HRR17	۰/۵۸۸	HRR6	۰/۷۶۱	TL11	رهبری تحول‌آفرین (TL)	
۰/۵۶۹	HRR18	۰/۷۱۷	HRR7	۰/۷۲۶	TL12	۰/۵۶۷	TL1
بهداشت روانی کارکنان در محیط کار (EMH)		۰/۷۶۰	HRR8	۰/۶۴۴	TL13	۰/۵۹۶	TL2
۰/۵۳۸	EMH1	۰/۷۵۷	HRR9	۰/۶۸۷	TL14	۰/۵۳۶	TL3
۰/۵۹۶	EMH2	۰/۷۴۶	HRR10	۰/۵۹۳	TL15	۰/۶۷۵	TL4
۰/۶۸۱	EMH3	۰/۷۳۵	HRR11	تاب‌آوری منابع انسانی (HRR)		۰/۶۱۲	TL5
۰/۷۰۳	EMH4	۰/۷۶۱	HRR12	۰/۶۳۵	HRR1	۰/۶۵۵	TL6
۰/۷۲۲	EMH5	۰/۷۸۹	HRR13	۰/۶۴۷	HRR2	۰/۷۰۱	TL7
۰/۵۷۴	EMH6	۰/۶۲۸	HRR14	۰/۶۶۲	HRR3	۰/۷۸۴	TL8
۰/۵۶۶	EMH7	۰/۶۷۳	HRR15	۰/۶۹۱	HRR4	۰/۷۳۷	TL9
۰/۵۵۹	EMH8	۰/۶۱۸	HRR16	۰/۵۲۳	HRR5	۰/۷۶۳	TL10

### یافته‌های تحقیق

در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای آماری SPSS ۲۲ و Lisrel استفاده شده است. در ابتدا، جهت بررسی نرمال و یا غیرنرمال بودن داده‌های پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) استفاده شد؛ و در مرحله‌ی بعد، جهت بررسی تصادفی بودن توزیع داده‌های پژوهش از آزمون Run-test بهره گرفته شد؛ که با توجه به نتایج آماری بدست آمده مشخص شد، توزیع داده‌های پژوهش علاوه بر نرمال بودن، داراری توزیعی تصادفی بوده است. نتایج آزمون‌های ذکر شده به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳) نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) و آزمون Run-test

مقدار خطا	میزان محقق شده از آزمون Run-test	میزان محقق شده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS)	متغیر
۵ درصد	۰/۶۳۸	۰/۱۹	رهبری تحول‌آفرین
۵ درصد	۰/۳۲۷	۰/۰۸	تاب‌آوری منابع انسانی
۵ درصد	۰/۲۴۲	۰/۱۷	بهداشت روانی کارکنان در محیط کار



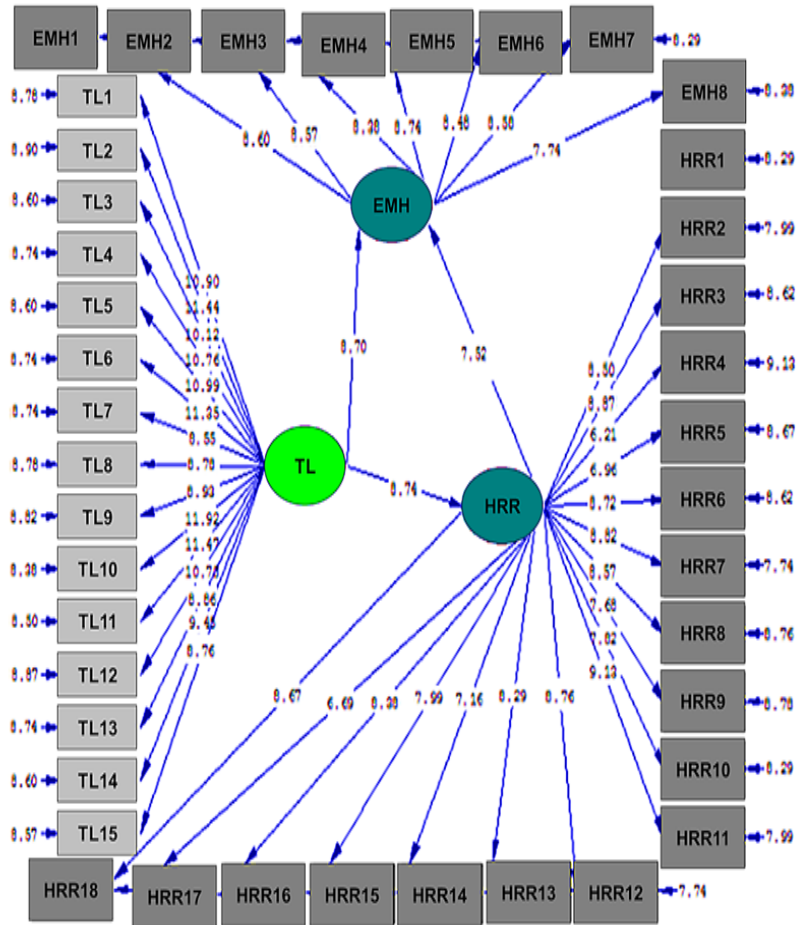
فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۱

همچنین برازش مدل مفهومی با استفاده از شاخص‌های مورد تأیید در جدول ۴ از طریق نرم‌افزار لیزرل انجام گردید. لذا مقادیر اولیه برازش مدل در جدول ۴، مورد تأیید و پذیرش است.

جدول ۴) نتایج برازش مدل پژوهش

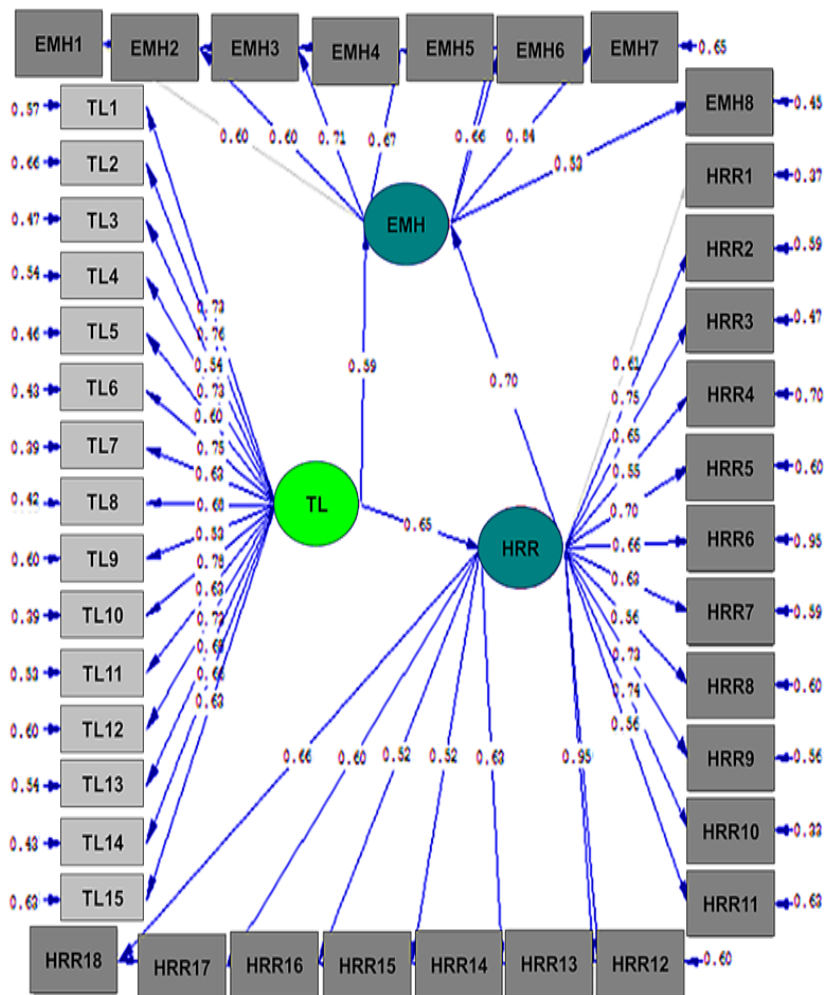
میزان استاندارد	میزان محقق شده	متغیر
کمتر از ۳	۲/۳۹	شاخص کای دو/درجه آزادی
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
	۰/۰۷۴	ریشه میانگین باقی‌مانده‌ها (RMR)
بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	برازش هنجار شده (NFI)
	۰/۹۳	برازش هنجار نشده (NNFI)
	۰/۹۴	برازش مقایسه‌ای (CFI)
	۰/۹۴	برازش فزاینده (IFI)
بیشتر از ۰/۸	۰/۸۷	نیکویی برازش (GFI)
	۰/۸۵	نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)

شکل ۲ ضرایب معناداری و شکل ۳ ضرایب استاندارد را برای مدل پژوهش نشان می‌دهد. از این مدل جهت بررسی سطح معناداری ارتباط بین متغیرهای پژوهش استفاده شده و در صورتی که ضرایب معناداری به‌دست‌آمده در سطح خطای ۵ درصد در بازه‌ی معین (۱/۹۶+ تا ۱/۹۶-) قرار نداشته باشند، می‌توان این نتیجه را گرفت که ارتباط معنی‌داری بین دو متغیر وجود دارد.



شکل ۲) مدل پژوهش در حالت معناداری ضرایب (t-Value)

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۱



شکل ۳) مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

مطابق با شکل ۲ و شکل ۳، مقادیر آماره  $t$  و بارهای عاملی مدل پژوهش با استفاده از نرم افزار Lisrel در جدول ۵، به شرح زیر است.

**جدول ۵) مقادیر بارهای عاملی و آماره t**

آماره t	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره t	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره t	بار عاملی	علامت اختصاری	آماره t	بار عاملی	علامت اختصاری
۶/۶۹	۰/۶۰	HRR17	۸/۷۲	۰/۶۶	HRR6	۱۱/۴۷	۰/۶۳	TL11	رهبری تحول آفرین (TL)		
۸/۶۷	۰/۶۶	HRR18	۸/۸۲	۰/۶۳	HRR7	۱۰/۷۸	۰/۷۳	TL12	۱۰/۹۰	۰/۷۳	TL1
بهداشت روانی کارکنان در محیط کار (EMH)			۸/۵۷	۰/۵۶	HRR8	۸/۸۶	۰/۶۹	TL13	۱۱/۴۴	۰/۷۶	TL2
-	۰/۶۰	EMH1	۷/۶۸	۰/۷۳	HRR9	۹/۴۵	۰/۶۶	TL14	۱۰/۱۲	۰/۵۴	TL3
۸/۶۰	۰/۶۰	EMH2	۷/۸۲	۰/۷۴	HRR10	۸/۷۶	۰/۶۳	TL15	۱۰/۷۶	۰/۷۳	TL4
۸/۵۷	۰/۷۱	EMH3	۹/۱۳	۰/۵۶	HRR11	تاب‌آوری منابع انسانی (HRR)			۱۰/۹۹	۰/۶۰	TL5
۸/۲۸	۰/۶۷	EMH4	۸/۷۶	۰/۹۵	HRR12	-	۰/۶۱	HRR1	۱۱/۳۵	۰/۷۵	TL6
۸/۷۴	۰/۶۶	EMH5	۸/۲۹	۰/۸۷	HRR13	۸/۵۰	۰/۷۵	HRR2	۸/۵۵	۰/۶۳	TL7
۸/۴۸	۰/۷۵	EMH6	۷/۱۶	۰/۶۳	HRR14	۸/۷۸	۰/۶۵	HRR3	۸/۷۸	۰/۶۸	TL8
۸/۳۸	۰/۸۴	EMH7	۷/۹۹	۰/۵۲	HRR15	۶/۲۱	۰/۵۵	HRR4	۸/۹۳	۰/۵۳	TL9
۷/۷۴	۰/۵۳	EMH8	۸/۲۸	۰/۵۲	HRR16	۶/۹۶	۰/۷۰	HRR5	۱۱/۹۲	۰/۷۵	TL10

آزمون سوئیل برای آزمودن تأثیر میانجی‌گری یک متغیر در رابطه‌ی بین دو متغیر مستقل و وابسته پژوهش می‌باشد. با انجام این آزمون مقدار Z حاصل شده معنی‌دار بودن تأثیر میانجی‌گری در سطح اطمینان ۹۵ درصد را تأیید نمود. مطابق با مقادیر جدول ۶، مشاهده می‌شود که تمام فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید و پذیرش می‌باشند.

**جدول ۶) نتایج فرضیه‌های پژوهش**

نتیجه فرضیه	ضریب استاندارد	آماره T	فرضیه‌های پژوهش
تأیید فرضیه	۰/۵۹	۸/۷۰	رهبری تحول آفرین ← بهداشت روانی کارکنان در محیط کار
تأیید فرضیه	۰/۶۵	۸/۷۴	رهبری تحول آفرین ← تاب‌آوری منابع انسانی
تأیید فرضیه	۰/۷۰	۷/۵۲	تاب‌آوری منابع انسانی ← بهداشت روانی کارکنان در محیط کار
تأیید فرضیه	۰/۴۶	۸/۲۷	رهبری تحول آفرین ← تاب‌آوری منابع انسانی ← بهداشت روانی کارکنان در محیط کار

**فرضیه اول: رهبری تحول آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار تأثیر معناداری دارد.**

نتایج فرضیه اول نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با ضریب  $t$  به مقدار  $۸/۷۰$  تأثیر مثبت و معناداری دارد. میزان ضریب استاندارد (مسیر) این فرضیه  $۰/۵۹$  است؛ بنابراین می‌توان این ادعا را داشت که اگر سطوح رهبری تحول‌آفرین به اندازه‌ی ۱ واحد بهبود یابد، بهداشت روانی کارکنان در محیط کار به احتمال  $۹۵$  درصد به اندازه  $۰/۵۹$  واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

**فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.**

نتایج فرضیه دوم نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری منابع انسانی با ضریب  $t$  به مقدار  $۸/۷۴$  تأثیر مثبت و معناداری دارد. میزان ضریب استاندارد (مسیر) این فرضیه  $۰/۶۵$  است؛ بنابراین می‌توان این ادعا را داشت که اگر سطوح رهبری تحول‌آفرین به اندازه‌ی ۱ واحد بهبود یابد، تاب‌آوری منابع انسانی در سازمان به احتمال  $۹۵$  درصد به اندازه  $۰/۶۵$  واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

**فرضیه سوم: تاب‌آوری منابع انسانی بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار تأثیر معناداری دارد.**

نتایج فرضیه سوم نشان داد تاب‌آوری منابع انسانی بر سلامت روانی کارکنان با ضریب  $t$  به مقدار  $۷/۵۲$  تأثیر مثبت و معناداری دارد. میزان ضریب استاندارد (مسیر) این فرضیه  $۰/۷۰$  است؛ بنابراین می‌توان این ادعا را داشت که اگر سطوح تاب‌آوری منابع انسانی به اندازه‌ی ۱ واحد بهبود یابد، بهداشت روانی کارکنان در محیط کار به احتمال  $۹۵$  درصد به اندازه  $۰/۷۰$  واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

**فرضیه چهارم: رهبری تحول‌آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب‌آوری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.**

نتایج فرضیه چهارم نشان داد رهبری سلامت‌محور بر سلامت روانی کارکنان با نقش میانجی نیازهای روانشناختی منابع انسانی با ضریب  $t$  به مقدار  $۸/۲۷$  تأثیر مثبت و معناداری دارد. میزان ضریب استاندارد (مسیر) این فرضیه  $۰/۴۶$  است؛ بنابراین می‌توان این ادعا را داشت که اگر سطوح رهبری تحول‌آفرین از طریق تاب‌آوری منابع انسانی در سازمان به اندازه‌ی ۱ واحد بهبود یابد، بهداشت روانی کارکنان در محیط کار به احتمال  $۹۵$  درصد به اندازه  $۰/۴۶$  واحد بهبود و یا افزایش می‌یابد؛ و بالعکس.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه محیط‌های کاری شبکه پیچیده‌ای از تعاملات، انتظارات و فشارها بوده که در صورت مدیریت و رهبری نادرست می‌توانند زمینه‌ساز مشکلاتی در بهداشت روانی کارکنان شوند. زمانی که کارکنان حجم کار زیاد در زمان کمی برای انجام‌دادن داشته و یا انتظارات زیادی برای برآورده‌شدن از سوی مدیریت را داشته باشند، ممکن است استرس، فرسودگی شغلی، خستگی و فرسودگی را احساس نمایند. همچنین، زمانی که کارکنان فاقد حمایت کافی از سوی مدیران، رهبران، همکاران یا سازمان خود باشند، احساس انزوا و نادیده گرفته‌شدن کرده و بهداشت و سلامت روانی آنها در محیط کار با اختلالاتی همراه می‌شود. از همین رو، نتایج مطالعات نشان داده‌اند که عوامل ساختاری و رفتاری متعددی بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار مؤثر هستند، که در این مطالعه، رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری منابع انسانی به عنوان دو عامل کلیدی در نظر گرفته شده‌اند. لذا، هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب‌آوری منابع انسانی بود.

نتایج فرضیه اول نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با ضریب  $t$  به مقدار  $۸/۷۰$  و ضریب استاندارد  $۰/۵۹$  تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش اوست<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، پوروانتو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، تیبو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، و حیایی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان ادعا نمود که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش آرمانی و ملاحظات فردی به بهبود بهداشت روانی کارکنان در محیط کار کمک کند. رهبران تحول‌آفرین با توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان از طریق افزایش انگیزه آنها و ارائه چارچوبی اخلاقی برای تصمیم‌گیری، با پیروان مشارکت داشته و با ایجاد اهداف بیرونی ایجاد شده، مقام و جایگاه اجتماعی ارزشمند برای آنها در سازمان، مقدمات بهبود سطح بهداشت روانی در محیط کار را فراهم می‌نمایند. در واقع رهبران تحول‌آفرین با توانمندساختن کارکنان و با ایجاد فرصت استفاده از مهارت‌ها،

<sup>1</sup> Ausat

<sup>2</sup> Purwanto

<sup>3</sup> Thibault

فرصت کنترل و دسترسی به منابع مالی برای رسیدن به اهدافشان به شیوه‌هایی که به نفع خود، همکارانشان و سازمانی که در آن فعالیت از فرصت تماس با دیگران استفاده نموده تا به نوعی بهداشت روانی افراد در محل کار را ارتقاء دهند. در نهایت، این نوع رهبران از طریق در نظر گرفتن ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی کارکنان در محیط کار به مؤلفه‌های گوناگونی و وضوح محیطی در راستای برقراری امنیت جسمانی و روانی آنها توجه ویژه‌ای داشته و از این طریق بهداشت و سلامت روانی کارکنان در محیط کار را تضمین می‌کنند.

نتایج فرضیه دوم نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری منابع انسانی با ضریب  $t$  به مقدار  $۸/۷۴$  و ضریب استاندارد  $۰/۶۵$  تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش جلیوند<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) و شوتا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان ادعا نمود که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش آرمانی و ملاحظات فردی به بهبود تاب‌آوری منابع انسانی در سازمان کمک کند. رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن کارکنان برای درک نقاط قوت و ضعف خود از طریق نفوذ و انگیزش آرمانی و با ایجاد محیط کاری سالم به آنها کمک نموده تا به سطح مطلوبی از تاب‌آوری در برابر عوامل استرس‌زا و ناسازگارها در محیط کار دست یابند. همچنین، این رهبران توانایی کارکنان را از طریق ترغیب ذهنی برای مقابله با استرس‌های شغلی افزایش داده و میزان تاب‌آوری آنها را در شرایط ناگوار بالاتر ببرند. در نهایت، کارکنان با الگو قرار دادن رفتارهای رهبران تحول‌آفرین می‌توانند استرس ناشی از کار را بهتر مدیریت کرده و با ذهنی باز با هر چالشی روبرو شوند. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با ارتقاء تاب‌آوری منابع انسانی خود از طریق رهبری تحول‌آفرین با شرایط اضطراری و وقایع بحرانی مقابله کرده، و مسائل و مشکلات را در جهت بهبود حل و هدایت کنند.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که تاب‌آوری منابع انسانی بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با ضریب  $t$  به مقدار  $۷/۵۲$  و ضریب استاندارد  $۰/۷۰$  تأثیر مثبت و معناداری

<sup>۱</sup>. Jalilvand

<sup>۲</sup>. Shwetha

دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های گوبی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، کرموت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، فوستر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی داشته و با نتایج پژوهش علیدادی (۱۴۰۲) همخوانی ندارد. بنابراین می‌توان ادعا نمود که تاب‌آوری منابع انسانی می‌تواند از طریق تاب‌آوری انطباقی، برنامه‌ریزی‌شده و سازمانی به بهبود بهداشت روانی کارکنان در محیط کار کمک کند. در واقع، داشتن منابع انسانی با تاب‌آوری بالا و توانایی مقابله با تغییرات ناسازگار و ناگوار، و مستعد مقابله با فرسودگی، بهداشت روانی و سلامت کارکنان را از طریق انعطاف‌پذیری محل کار بهبود می‌دهد. علاوه بر این، منابع انسانی با تاب‌آوری بالاتر، از طریق تاب‌آوری انطباقی و با ایجاد ظرفیت پذیرش ناملایمت‌ها و سختی‌ها به فرصت کنترل و استفاده از مهارت‌های کارکنان را فراهم نموده تا از سطح بهتری از بهداشت روانی در محیط کار برخوردار شوند. در نهایت، کارکنان تاب‌آورتر، هنگامی که توسط سازمان بصورت برنامه‌ریزی‌شده پشتیبانی شوند، این توانایی را دارند که در صورت مواجهه با شرایط چالش برانگیز از منابع مالی برای سازگاری با گوناگونی و وضوح محیطی در راستای بهبود بهداشت روانی در محیط کار اقدام نمایند. بنابراین، منابع انسانی تاب‌آور با استفاده از مبانی تاب‌آوری سازمانی و فرصت تماس با همکاران، مهارت‌های موردنیاز مقابله با شرایط چالشی و بحرانی را تقویت نموده و از سطح اعتماد به نفس بالاتری برخوردار می‌شوند، که این امر موجب تقویت بهداشت روانی آنها در محیط کار می‌گردد.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر بهداشت روانی کارکنان در محیط کار با نقش میانجی تاب‌آوری منابع انسانی با ضریب  $t$  به مقدار  $۸/۲۷$  و ضریب استاندارد  $۰/۴۶$  تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین می‌توان ادعا نمود که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش آرمانی و ملاحظات فردی از طریق تاب‌آوری منابع انسانی با ابعاد طریق تاب‌آوری انطباقی، برنامه‌ریزی‌شده و سازمانی به بهبود بهداشت روانی کارکنان در محیط کار کمک کند. در واقع، رهبران تحول‌آفرین به عنوان الگویی قوی برای کارکنان از طریق نفوذ آرمانی و ایجاد حس تعهد

<sup>1</sup>. Gobbi

<sup>2</sup>. Kermott

<sup>3</sup>. Foster



برای دستیابی به اهداف سازمان، میزان تاب‌آوری منابع انسانی را تقویت نموده، که این امر موجب افزایش سطوح اعتماد به نفس و القای ارزشمندی جایگاه اجتماعی کارکنان در راستای بهبود سطح بهداشت روانی آنها در محیط کار می‌گردد. از طرفی، این رهبران با تقویت ترغیب ذهنی برای رسیدن به ابتکار عمل و خلاقیت کارکنان برای مقابله با ناملایمت‌ها و شرایط دشوار در محل کار، سطح تاب‌آوری آنها را بهبود داده و زمینه‌ی استفاده از مهارت‌ها و منابع مالی و فرصت کنترل شرایط را فراهم می‌نمایند، که این امر موجب ارتقاء سطوح بهداشت روانی آنان در محیط کار می‌شود. همچنین، رهبران تحولی از طریق انگیزش آرمانی به جهت مشارکت‌دادن کارکنان در ترسیم چشم‌انداز آینده بر اساس ارزش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده، تاب‌آوری انطباقی کارکنان را پیش از پیش تقویت نموده و با برقراری فرصت تماس با همکاران مبانی بهداشت روانی در محیط کار را بهبود می‌دهند. در نهایت، رهبران تحول‌آفرین با در نظر گرفتن ملاحظات فردی هر یک از کارکنان سطح تاب‌آوری کلی سازمان را از طریق رشد و توسعه آنها در دستیابی به مقام و جایگاه اجتماعی ارزشمند بهبود داده که موجب ارتقاء سطوح بهداشت روانی آنان در محیط کار می‌گردد.

بر اساس نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش:

- پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران از طریق مبانی سبک رهبری تحول‌آفرین با ایجاد انعطاف‌پذیری در برنامه‌های کاری، مقدمه تعادل بین کار و زندگی کارکنان را فراهم نموده و دسترسی به منابع سلامت روان مانند برنامه‌های کاهش استرس و مقابله با شرایط بحرانی را فراهم نمایند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران از طریق مبانی سبک رهبری تحول‌آفرین و در نظر گرفتن ملاحظات فردی برای شاداب کردن آنها و ایجاد یک فضای اجتماعی، استراحت در ساعات کاری مانند پیاده‌روی کوتاه‌مدت یا میان وعده‌های سالم در راستای بهبود بهداشت سلامت روانی و جسمانی را در نظر بگیرند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران از طریق مبانی تاب‌آوری منابع انسانی، در جهت کاهش استرس و افزایش رضایت شغلی، کارکنان را در تصمیماتی که مستقیماً بر آنها

تأثیر می‌گذارد، مشارکت داده و فرهنگ ارتباط باز و صادقانه را تشویق نمایند، تا کارکنان احساس راحتی کرده و افکار، نگرانی‌ها و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند. - پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران از طریق رهبری تحول‌آفرین و مبنای تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده با تأکید بر مهارت‌ها و توانایی‌ها فرهنگ تلاش و فداکاری را توسعه داده و ذهنیت رشد را در میان کارکنان پرورش دهند و با ترویج عادات سالم مانند ورزش، تغذیه مناسب و حمایت از آنها، سطوح بهداشت روانی در محیط کار را بهبود دهند.

### تعارض منافع

هیچ تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

### سیاسگزاری

نویسندگان مقاله از تمام مدیران و کارکنان ستادی بیمارستان نمازی شیراز که در امر تحقیق همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

### منابع

- حیایی، ا.، میرزایی، م.، و رضوانی چمن زمین، موسی. (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین ابعاد سبک رهبری و سلامت روان کارکنان در اداره دارایی استان گیلان. *دهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، مرکز توسعه خلاقیت و نوآوری علوم نوین، سازمان همیاری شهرداری ها* (دانشگاه علمی کاربردی)، تهران. <https://civilica.com/doc/1497588>
- علی‌دادی، م. (۱۴۰۲). تحلیلی بر ارتباط امنیت روانی و تاب‌آوری با سلامت روان کارکنان (مطالعه موردی کارکنان شهرداری زاهدان). *اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در اقتصاد، حسابداری و مدیریت، انجمن مدیریت دانش ایران، پژوهشگاه آموزش و تحقیقات مهندسی، تهران*. <https://civilica.com/doc/1764524>

### References

- Alidadi, M. (2023). An analysis on the relationship between mental security and resilience with employees' mental health (case study of employees of Zahedan municipality), *the first international research conference in economics, accounting and management*, Iran Knowledge Management Association, Engineering Education and Research Institute, Tehran, [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1497588> .
- Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, A. (2020). Influence of personality traits and moral values on employee well-being, resilience and performance: A cross-national study. *Applied Psychology*, 69(3), 653-685. <https://doi.org/10.1111/apps.12198>

- Ausat, A. M. A., Shafiq, M. A., Wafik, D., & López, N. A. S. (2024). The Role of Transformational Leadership in Improving Employee Psychological Wellbeing: A Review. *Apollo: Journal of Tourism and Business*, 2(1), 148-157. <https://doi.org/10.58905/apollo.v2i1.239>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management*, 29(4), 796-816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Bufoquin, D., Park, J. Y., Back, R. M., de Souza Meira, J. V., & Hight, S. K. (2021). Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102764. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102764>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagińska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Cárdaba-García, R. M., Soto-Cámara, R., García-Santa-Basilía, N., Matellán-Hernández, M. P., Onrubia-Baticón, H., Martínez-Caballero, C. M., ... & Sánchez-del-Río, L. (2024). Impact of the COVID-19-pandemic and perception of self-efficacy on the mental health of out-of-hospital emergency healthcare professionals by modality of care. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.16119>
- Cheah, C. S., Lee, S. E., Yeow, J. A., & Cheah, Y. Y. (2024). Employee Resilience: To Build or To Shape?. In 4th International Conference on Communication, Language, Education and Social Sciences (CLESS 2023) (pp. 226-237). *Atlantis Press*. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-196-8\\_21](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-196-8_21)
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Estiri, M., Nargesian, A., Rafiee, S. M., & Hosseinzadeh Maleki, A. (2024). The Impact of Psychological Capital and Organizational Justice on Flight attendants' Performance: The Mediating Role of Mental Health.

- The International Journal of Aerospace Psychology*, 1-21.  
<https://doi.org/10.1080/24721840.2024.2319613>
- Foster, K., Cuzzillo, C., & Furness, T. (2018). Strengthening mental health nurses' resilience through a workplace resilience programme: A qualitative inquiry. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 25(5-6), 338-348. <https://doi.org/10.1111/jpm.12467>
- Gonçalves, L., Sala, R., & Navarro, J. B. (2022). Resilience and occupational health of health care workers: a moderator analysis of organizational resilience and sociodemographic attributes. *International archives of occupational and environmental health*, 95(1), 223-232. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01725-8>
- Good, V., Fehl, A. G., LaBrecque, A. C., & Voorhees, C. (2023). Cultivating resilience in organizational frontline employees. *Journal of Service Research*, 26(3), 405-421. <https://doi.org/10.1177/10946705231161778>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., & Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 38(1), 128-138. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Gritzka, S., MacIntyre, T. E., Dörfel, D., Baker-Blanc, J. L., & Calogiuri, G. (2020). The effects of workplace nature-based interventions on the mental health and well-being of employees: a systematic review. *Frontiers in psychiatry*, 11, 323. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00323>
- Hamouche, S. (2023). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 1(2). <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Hayai, A., Mirzaei, M., and Rizvani Chaman Zamin, Musa. (2022). Investigating the relationship between the dimensions of leadership style and mental health of employees in the finance department of Gilan province. *The 10th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business*, Development Center for Creativity and Innovation of New Sciences, Municipalities Cooperation Organization (University of Applied Sciences), Tehran, [In Persian] <https://civilica.com/doc/1497588>
- Hedley, D., Uljarević, M., Bury, S. M., & Dissanayake, C. (2019). Predictors of mental health and well-being in employed adults with autism spectrum disorder at 12-month follow-up. *Autism Research*, 12(3), 482-494. <https://doi.org/10.1002/aur.2064>

- Hentrich, S., Zimmer, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 34. <https://doi.org/10.1037/str0000027>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hünefeld, L., Gerstenberg, S., & Hüffmeier, J. (2020). Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda. *Work & stress*, 34(1), 82-110. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1567619>
- Idris, S. H., Nair, R., & Kurniawan, F. (2023). Mental Health at the Workplace: Rights of Employees. *Human Rights in the Global South (HRGS)*, 2(1), 57-65. <https://doi.org/10.56784/hrgs.v2i1.40>
- Jalilvand, M. R. (2023). The role of transformational leadership and distributive justice on the improvement of employees' resilience in the media organizations (Case of internet news agencies). *Media Management Review*, 2(3), 299-317. <https://doi.org/10.22059/MMR.2024.366217.1063>
- Karatepe, O. M., Saydam, M. B., & Okumus, F. (2021). COVID-19, mental health problems, and their detrimental effects on hotel employees' propensity to be late for work, absenteeism, and life satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 934-951. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1884665>
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC psychology*, 9(1), 93. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
- Kermott, C. A., Johnson, R. E., Sood, R., Jenkins, S. M., & Sood, A. (2019). Is higher resilience predictive of lower stress and better mental health among corporate executives?. *PloS one*, 14(6), e0218092. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218092>
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2020.1765368>
- Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R., & Wiredu, T. J. N. (2023). Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: the role of transformational leadership style at Ghana Health Service. *Current Psychology*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04708-9>

- Lee, B. E. C., Ling, M., Boyd, L., Olsson, C., & Sheen, J. (2023). The prevalence of probable mental health disorders among hospital healthcare workers during COVID-19: A systematic review and meta-analysis. *Journal of affective disorders*. <http://10.1038/s41598-023-40866-3>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Płomecka, M. B., Gobbi, S., Neckels, R., Radziński, P., Skórko, B., Lazzeri, S., ... & Jawaid, A. (2020). Mental Health Impact of COVID-19: A global study of risk and resilience factors. *MedRxiv*, 2020-05. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.581426>
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I., & Pourkarimi, J. (2016). Role of transformational leadership in creating a healthy work environment in business setting. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 57-70. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p249>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i1.88>
- Qiu, T., Chen, X., Chen, K., Su, D., Shen, J., Wang, L., & Zheng, Z. (2023). An adaptation resilience assessment framework for key components of prefabricated underground stations. *Tunnelling and Underground Space Technology*, 136, 105037. <https://doi.org/10.1016/j.tust.2023.105037>
- Rabiul, M. K., Rashed, K., & Rashid, H. O. (2024). Transformational leadership style and psychological safety to meaningful work: moderating role customer incivility. *Journal of Management Development*, 43(1), 49-67. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2023-0292>
- Rosado-Solomon, E. H., Koopmann, J., Lee, W., & Cronin, M. A. (2023). Mental health and mental illness in organizations: A review, comparison, and extension. *Academy of Management Annals*, 17(2), 751-797. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0211>
- Sanghera, J., Pattani, N., Hashmi, Y., Varley, K. F., Cheruvu, M. S., Bradley, A., & Burke, J. R. (2020). The impact of SARS-CoV-2 on the mental health of healthcare workers in a hospital setting—A Systematic Review. *Journal of occupational health*, 62(1), e12175. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12175>

- Saranya, P. C., & Vasantha, S. (2024). Digitalization and Employee Performance With Mediating Role of Resilience–A Systematic Review By Bibliometric Analysis. In 3rd International Conference on Reinventing Business Practices, Start-ups and Sustainability (ICRBSS 2023) (pp. 700-714). Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-374-0\\_60](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-374-0_60)
- Shwetha, M. (2022). Impact of Transformational Leadership on Employee Resilience during a Crisis Situation. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 4(1), 147-162. <https://doi.org/10.4038/sljms.v4i1.92>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Straßmann, C., Eimler, S. C., Arntz, A., Keßler, D., Zielinski, S., Brandenburg, G., ... & Handmann, U. (2019, May). Relax yourself–using virtual reality to enhance employees' mental health and work performance. In *Extended abstracts of the 2019 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-6). <https://doi.org/10.1145/3290607.3312946>
- Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S., & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, 94, 203-220. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01583-w>
- Thibault, T., Gulseren, D. B., & Kelloway, E. K. (2019). The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes. In *Increasing occupational health and safety in workplaces* (pp. 334-348). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788118095.00027>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human resource development quarterly*, 29(2), 107-124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Van Agteren, J., Iasiello, M., & Lo, L. (2018). Improving the wellbeing and resilience of health services staff via psychological skills training. *BMC research notes*, 11, 1-5. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>

- Van Hees, S. G., Carlier, B. E., Vossen, E., Blonk, R. W., & Oomens, S. (2022). Towards a better understanding of work participation among employees with common mental health problems: a systematic realist review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 48(3), 173-189. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4005>
- Xiong, W., Huang, M., Okumus, B., Leung, X. Y., Cai, X., & Fan, F. (2023). How emotional labor affect hotel employees' mental health: A longitudinal study. *Tourism Management*, 94, 104631. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104631>