

## تأثیر رهبری تحول آفرین بر تاب آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی در پلیس +۱۰ شهر کرمانشاه

۲۲۱

مقدمه: تاب آوری سازمانی یک موضوع روان‌شناختی است که با کارایی و عملکرد کارکنان گره خورده است که از طریق رهبری تحول آفرین به واسطه عاملی کلیدی با عنوان رفاه ذهنی می‌توان آن را بهبود بخشید. بنابراین، هدف این مطالعه بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تاب آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی در پلیس +۱۰ شهر کرمانشاه است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع علمی است. حجم نمونه شامل ۱۵۷ نفر از کارکنان پلیس +۱۰ در شهر کرمانشاه بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰)، تاب آوری سازمانی پرایاگ و همکاران (۲۰۱۸) و رفاه ذهنی (محقق ساخته) بود. تحلیل داده‌ها با آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و آزمون کلموگروف-اسمیرنوف با استفاده از نرم‌افزار SPSS ver:26 و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos ۲۴ انجام گرفت.

یافته‌ها: رهبری تحول آفرین بیش از یک سوم (۳۴ درصد) از تغییرات تاب آوری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین رهبری تحول آفرین به میزان ۳۵ درصد رفاه ذهنی کارکنان را تبیین و تفسیر می‌کند. در نهایت رفاه ذهنی به میزان ۲۳ درصد تغییرات تاب آوری سازمانی را پاسخ داد. یافته‌های حاصل از فرضیه کلی پژوهش با استفاده از آزمون سویل نشان داد که رهبری تحول آفرین از طریق متغیر رفاه ذهنی بر تاب آوری سازمانی اثر معنادار و مثبتی دارد.

بحث: برای بهبود تاب آوری سازمانی می‌توان از رهبری تحول آفرین بهره جست که به واسطه رفاه ذهنی این امر تسریع بیشتری می‌یابد.

### ۱. سید رضا موسوی فرد

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - کارآفرینی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده مسئول)

<S.R.Mousavifard2020@Gmail.Com>

### ۲. آرکیده حامدی

دکتر مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### واژه‌های کلیدی:

رهبری تحول آفرین، تاب آوری سازمانی، رفاه ذهنی، پلیس +۱۰، شهر کرمانشاه.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۹



## Investigating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Resilience with the Mediating Role of Subjective Welfare in Police +10 of Kermanshah

### 1- Seyed Reza Mousavifard

M.A. Business Administration- Entrepreneurship, Management Group, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. (corresponding author) <S.R.Mousavifard2020@Gmail.Com>.

### 2- Orkideh hamedei

Ph.D. in General Psychology, Psychology Department, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

### Key Words

Keywords: Transformational leadership, Organizational resilience, Subjective welfare, +10 police, Kermanshah.

Received: 2022/12/13

Accepted: 2023/10/21

**Citation:** mousavifard S R, hamedei O. (2024). Investigating the effect of transformational leadership on organizational resilience with the mediating role of Subjective Welfare in Police +10 of Kermanshah. *refahj*. 0(91), : 6

URL: <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-4157-fa.html>



**Introduction:** Organizational resilience is a psychological issue that is tied to the efficiency and performance of employees, which can be improved through transformational leadership through a key factor called subjective welfare. Therefore, the major goal of this study is to investigate the effect of transformational leadership on organizational resilience with the mediating role of subjective welfare in the +10 police of Kermanshah city.

**Method:** This research is causal in terms of practical objective and descriptive-survey nature. The statistical crowd of the research is all +10 police officers in Kermanshah city. The sample size using Cochran's formula is equal to 157 people and simple random sampling method was used. The Method of Work field data collection and the necessary tools are the use of transformational leadership questionnaires by Bass and Auliou (2000), organizational resilience by Prayag et al. (2018) and subjective welfare (researcher-made). The method of data analysis is anatomical statistics (mean and standard deviation) and Kolmogorov-Smirnov test using Spss26 software and structural equation modeling using Amos24 software.

**Findings:** Statistical results showed that transformational leadership predicts changes in organizational resilience by 34%. Also, transformational leadership explains and interprets employees' subjective welfare by 35%. Finally, subjective welfare accounted for 23% of changes in organizational resilience. The findings of the general research hypothesis using the Sobel test showed that transformational leadership has a significant and positive effect on organizational resilience with a coefficient of 2.640 and a significance level of 0.008 through the subjective welfare variable.

**Discussion:** To improve organizational resilience transformational leadership can be used, which is accelerated by subjective welfare.

## **Extended Abstract**

**Introduction:** One of the organizations that face a large number of customers is +10 Police. Therefore, the +10 police in the city of Kermanshah, due to the large number of returning officers, suffer burnout and reduced resilience at different times of the year, and these factors can reduce their efficiency to a great extent. Organizational resilience makes employees endure work pressures and still have the necessary efficiency. Environmental conditions, salaries, job security and the like are all effective in organizational resilience. In order to improve the resilience of employees, different leadership styles can be mentioned, each of which can be effective in its own way. One of the leadership styles that is the concern of many researchers and experts in the relevant field today is transformational leadership. Transformational leadership injects employees' morale into the organization in the direction of increasing efficiency, service innovation, correct response to superiors, and such things. In this situation, employees have a favorable feeling about the manager and the environment of the organization, which can be effective in increasing organizational resilience. In this regard, it can be said that Subjective Welfare as a mediating variable can have more and earlier effects on organizational resilience. Transformational leadership can improve organizational resilience through Subjective Welfare, which is job security, job satisfaction, a sense of Subjective peace, and a sense of closeness between the manager and the employees and the employees with each other. Despite the researches that have been done in the fields of transformational leadership in the organization, there is still a leadership vacuum in organizations, especially the +10 police. The conducted reviews indicate that there have been researches about the effect of transformational Headship on organizational resilience, but no research was found that examines Subjective Welfare as a mediating variable. However, this research will answer the question that to what extent can transformational leadership with the mediating role of Subjective Welfare affect organizational resilience in the +10 police of Kermanshah?

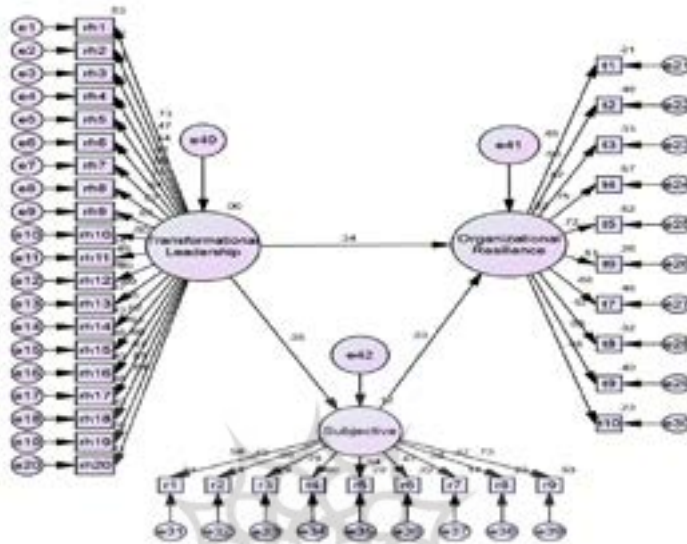
**Method:** The current research is causal in opinion of practical objective and descriptive-survey nature. The method of collecting library information and the necessary tool is to scan books, articles and theses. The statistical population of the

research is all +10 police officers in Kermanshah city. The size of the population is 265 people and the sample size using Cochran's formula is equal to 157 people. The simple random sampling method is used. The method of field data collection and the necessary tools are the use of transformational leadership questionnaires by Bass and Auliou (2000), organizational resilience by Prayag et al. (2018) and Subjective Welfare (researcher-made). The transformational leadership questionnaire includes 20 questions and four subscales of subjective persuasion, ideal influence, inspirational motivation and individual consideration. The Reliability of the questionnaire has been approved by experts and its reliability has been compute using Cronbach's alpha coefficient tantamount to 0.76. Organizational resilience questionnaire includes 10 questions and two subscales of planned resilience and adaptive resilience. The reliability of the questionnaire has been approved by experts and its reliability has been obtained using Cronbach's alpha coefficient tantamount to 0.84. The researcher-made Subjective Welfare questionnaire includes nine basic questions with a five-point Likert scale (completely agree, agree, have no opinion, disagree, and completely disagree). The face reliability of the questionnaire was confirmed by experts in this field and its reliability was calculated using Cronbach's alpha coefficient tantamount to 0.85. The method of data analysis is descriptive statistics (mean and standard deviation) and Kolmogorov-Smirnov test using Spss26 software and structural equation modeling using Amos24 software.

#### **Findings:** Testing Research Hypotheses

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

Structural equation model with standard coefficients



Model Fit Indices

Fitness indicators	Amounts
CMIN/DF	2.289
NFI	0.965
RFI	0.914
IFI	0.997
TLI	0.953
CFI	0.989
PNFI	0.506
PCFI	0.617
RMSEA	0.071

The fit indices in the above table display that the current research model has a good fit.

**Testing the Research Hypotheses**

Hypothesis	Impact factor	P-Value	S.E.	Result
Transformational leadership has a significant effect on the Subjective Welfare of employees.	0.347	0.001	0.096	Rejection Ho
Transformational leadership has a significant effect on organizational resilience.	0.341	0.002	0.067	Rejection Ho
Subjective Welfare of employees has a significant effect on organizational resilience.	0.228	0.020	0.059	Rejection Ho

The results of the above table show that the research hypotheses with a significance level of less than 0.05 have been confirmed with the impact factor obtained. According to this table, the greatest effect is related to the effect of transformational leadership on the Subjective Welfare of employees by approximately 35%. Sobel test (T-statistic) was used to check the general hypothesis of the research. The results of this test are significant with a coefficient of 2.640 at the level of 1.96 and a significance level of 0.008, and it shows that transformational leadership with the mediating role of Subjective Welfare is effective on organizational resilience.

**Discussion:** Organizational resilience is the ability and tolerance of employees against the high volume of activities and work pressures, and the +10 police in Kermanshah is no exception to this rule. Although the provision of electronic services and work fatigue may occur at some point in time, these same fatigue and work pressures can reduce the efficiency of employees and increase their mistakes. In order to increase and improve organizational resilience, a style of leadership is needed to improve organizational activities. Transformational leadership is an efficient and effective style in increasing resilience. In such a situation, employees have more incentives to provide services to their customers, and in this regard, the resilience of employees increases. Therefore, it can be acknowledged that transformational lead has a significant and positive impact on organizational resilience. According to the statistical results of the test, it can be acknowledged that transformational leadership predicts and explains 34% of changes in organizational resilience. The results of the first partial hypothesis of this research are consistent with

the results of Saadat and Shahtalebi (2020), Taqvai (2021), Sudiro et al. (2019), Plamanova et al. (2020), Mohammad et al.

Another important component of the organization which attention can have many achievements for the organization, including employee efficiency, achieving organizational goals, increasing emotional and organizational intelligence, improving customer satisfaction and responding to them in terms of service, is Subjective Welfare. Therefore, Subjective Welfare is considered an effective and key factor in the success of an organization. +10 police officers need to have good Subjective Welfare in addition to objective well-being. Therefore, transformational leadership is considered an effective factor on Subjective Welfare, considering the missions and duties of this style of leadership. According to the statistical results, it can be concluded that transformational leadership explains and responds to 35% of the changes in employees' Subjective Welfare. The results of the present hypothesis are consistent with some of the results of Darvishi et al. (2017), Borhani and Hadizadeh Moghadam (2016), Diana et al. (2011), Kahraman and Araştman (2022), and Mohammad et al. (2022).

On the other hand, it can be said that employees with high Subjective Welfare can show more resilience in their jobs and organizational activities. Fatigue and job burnout are more related to spiritual and subjective issues, which can improve organizational resilience if you have Subjective Welfare. The statistical results of the third hypothesis show that employees' Subjective Welfare predicts changes in organizational resilience by 23%. The results of this hypothesis are in line with some of the results of Paul et al.'s (2019) research.

### **Moral Considerations**

#### **Writers contributions**

All Writers contribute in generating of the research.

#### **Funding**

This paper is not sponsored.

#### **Conflicts of interest**

The Writers declared no conflict of interest.

#### **Following the Moral of research**

In this paper, all rights relating to references are cited and resources are carefully listed.



## مقدمه

تاب‌آوری سازمانی<sup>۱</sup> به‌عنوان توانایی سازمان در پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می‌شود. این توانایی ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت‌های لازم قبل از پاسخ به بحران است (برنارد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). تاب‌آوری سازمانی به معنای میزان توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات از طریق بازآفرینی مداوم عملیات کسب‌وکار برای جلوگیری از فرسایش و عدم استفاده مناسب از آن است (دهدشتی و اصلانی، ۲۰۱۹).

سازمانهای تاب‌آور سازمانهایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌کنند، می‌توانند بحرانها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند (استادی و سلیمان‌پور، ۲۰۱۷). تاب‌آوری سازمانی به توانایی سازمان برای شناسایی، آماده‌سازی و رفع اختلالات و خطراتی که سازمان را با کمترین تأثیر ممکن بر ایمنی زندگی، شهرت و عملیات به خطر می‌اندازد، اشاره دارد (موکندی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

یک سازمان تاب‌آور با کارکنانی که از تاب‌آوری بالایی برخوردار هستند، می‌تواند با ناملايمات سازگار شود، با آنها مقابله کند و امکان بازگشت به وضعیت قبل از تغییر را فراهم کند (بانسال<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو سازمانها برای بهبود و افزایش تاب‌آوری خود نیاز به رویکردی کارآمد و سبک رهبری خاصی دارند. فضای رقابتی میان سازمانها و چالشهای درونی و بیرونی سازمان باعث شده است که مدیران توجه ویژه‌ای به سبک رهبری داشته باشند. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تأثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است؛ به بیان دیگر، عامل عمده‌ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش مدیر نسبت به خود و کارکنان است (رضائیان، ۲۰۲۰).

1. organizational resilience  
3. Mukundi

2. Burnard  
4. Bansal



در همین راستا مورالس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) متغیرهای کلیدی مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی را شناسایی کردند که شامل رهبری، پیشگامی، آمادگی برای تغییر، اشتراک چشم‌انداز، تصمیم‌گیری، تعهد و مشارکت است که در این پژوهش سبک رهبری تحول‌آفرین<sup>۲</sup> به‌عنوان عاملی مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در نظر گرفته شده است. رهبران تحول‌آفرین، ماهیتاً گرایش به تغییر و رفتار کارآفرینانه در سازمان دارند و این رهبران به‌شدت دنبال نوآوری در سازمان خود هستند (منطقی و همکاران، ۲۰۱۶).

درواقع رهبری تحول‌آفرین یک فرآیند آگاهانه معنوی و اخلاقی است که الگوهای مساوی و الگوهای قدرت میان رهبران و پیروان را برای رسیدن به یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می‌کند (میرزاخانن و همکاران، ۲۰۲۰). شجاعی و سرحدی (۲۰۱۶) در پژوهشی بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای موفقیت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمان میسر می‌کند. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند. با توجه به ویژگیهای رهبری تحول‌آفرین که هدف آن افزایش روحیه سازمانی، نوآوری و بهبود اثربخشی کارکنان است، می‌تواند عامل مؤثری بر تاب‌آوری سازمانی به شمار آید؛ بنابراین، تاب‌آوری سازمانی عامل تعیین‌کننده و حیاتی برای موفقیت هر سازمانی است و نقش رهبری در تاب‌آوری سازمانی مهم است (موکندی، ۲۰۲۱).

حال که می‌توان اذعان کرد رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمان اثر معناداری دارد، لازم است بیان شود که رهبری تحول‌آفرین با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی<sup>۳</sup> می‌تواند اثرات بیشتری را بر تاب‌آوری سازمانی داشته باشد. مفهوم رفاه از آن دسته مفاهیم سهل و ممتنع علوم اجتماعی است که درعین‌حال که به‌راحتی در دوره‌های مختلف تعریف شده است،

1. Morales
2. transformational leadership
3. subjective welfare

به ندرت درباره تعریف آن توافق وجود دارد (برادران و حسین پور، ۲۰۱۳).

رفاه به زبان ساده وضعیت زندگی مردم تعریف شده است و آن را معمولاً به دو بخش عینی و ذهنی تقسیم کرده‌اند (مدیری و آزاد ارمکی، ۲۰۱۴). در گذشته بیشتر به بُعد عینی (داشتن شغل، درآمد و نظایر آن) آن پرداخته شده است، اما از آنجاکه بُعد عینی به تنهایی مفهوم رفاه را بیان نمی‌کند، توجه به رفاه ذهنی (امنیت، رضایت شغلی، احساس آرامش و مواردی از این قبیل) به دلیل اثرگذاری زیاد آن، اهمیت ویژه‌ای یافته است.

رفاه ذهنی شامل تمامی ارزیابیهای مثبت و منفی می‌شود که کارکنان در محل کار انجام می‌دهند. رفاه ذهنی شامل ارزیابی بازتابی شناختی همچون رضایت از زندگی، رضایت شغلی، علاقه و تعهدات و همچنین شامل واکنشهای عاطفی در برابر وقایع زندگی همچون شادی یا ناراحتی است (تمیزی فر، ۲۰۰۹). نگرانی طولانی مدت در مورد سؤالات رفاه ذهنی این است که افراد مختلف ممکن است از معیارهای متفاوتی برای مقیاس بندی رفاه خود استفاده کنند. اینکه آنها ایده‌های متفاوتی در مورد معنای ثروتمند یا فقیر بودن یا معنای بودن دارند، می‌تواند ناهمگونی نهفته‌ای در مقیاسها به وجود آورد (بیگل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

در مفهومی دیگر رفاه ذهنی دربرگیرنده تمامی ارزیابیهای مثبت و منفی می‌شود که مردم در مورد زندگی شان انجام می‌دهند (مارتینز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در حقیقت رفاه ذهنی یک مفهوم مرتبط با شادی و تحقق یافتن بوده است و بیانگر ارزیابی شناختی و عاطفی افراد از زندگی به ویژه زندگی کاری آنهاست (چن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

یکی از سازمانهایی که با تعدد مشتریان روبرو هستند، پلیس ۱۰+ است. از این رو پلیس ۱۰+ در شهر کرمانشاه با توجه به کثرت ارباب رجوع، در برهه‌های مختلف سال دچار فرسودگی شغلی و کاهش تاب‌آوری می‌شوند و همین عوامل می‌تواند کارایی آنها را تا حد

1. Beagle
2. Martinez
3. Chen

زیادی کاهش دهد. تاب‌آوری سازمانی باعث می‌شود کارکنان فشارهای کاری را تحمل کنند و همچنان کارایی لازم را داشته باشند. شرایط محیطی، حقوق و دستمزد، امنیت شغلی و نظایر آن همگی در تاب‌آوری سازمانی مؤثر است. برای بهبود تاب‌آوری کارکنان سبکهای رهبری مختلفی را می‌توان نام برد که هرکدام به سهم خود می‌توانند اثرگذار باشند. یکی از سبکهای رهبری که امروزه دغدغه بسیاری از پژوهشگران و کارشناسان حوزه مربوطه است، رهبری تحول‌آفرین است. رهبری تحول‌آفرین روحیه کارکنان را برای افزایش کارایی، نوآوری خدمات، پاسخگویی صحیح به ارباب‌رجوع، افزایش تاب‌آوری و مواردی از این قبیل را به سازمان تزریق می‌کند. در این شرایط کارکنان احساس مطلوبی از مدیر و محیط سازمان دارند که این عوامل در افزایش تاب‌آوری سازمانی می‌تواند مؤثر باشد. در همین راستا می‌توان گفت که رفاه ذهنی به‌عنوان متغیری واسطه‌ای می‌تواند بر تاب‌آوری سازمانی اثرات بیشتر و زود هنگام‌تری داشته باشد. رهبری تحول‌آفرین به‌واسطه رفاه ذهنی که همان امنیت شغلی، رضایت شغلی، احساس آرامش ذهنی و احساس نزدیکی مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر است می‌تواند تاب‌آوری سازمانی را بهبود بخشد.

با وجود پژوهشهایی که در زمینه‌های رهبری تحول‌آفرین در سازمان انجام شده است، بازهم خلأ رهبری در سازمانها به‌ویژه پلیس ۱۰+ احساس می‌شود. بررسیهای به‌عمل‌آمده حاکی از آن است که پژوهشهایی در خصوص اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی انجام شده است، اما پژوهشی که رفاه ذهنی را به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای موردبررسی قرار دهد، یافت نشد. با توجه به وجود خلأهای پژوهشی که به مسئله رفاه ذهنی به‌عنوان متغیر میانجی میان تاب‌آوری و رهبری تحول‌آفرین کمتر پرداخته شده است، ضرورت دارد تا به ابعاد مختلف این پژوهش پرداخته و نتایج جامع و کاملی به مخاطبان این پژوهش ارائه شود.

هدف این پژوهش این است که اهمیت رفاه ذهنی به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای و رهبری

تحول آفرین به عنوان یک سبک رهبری کارآمد بیش از پیش نمایان شود و توجه مدیران به این دو متغیر مهم و تأثیرگذاری آنها بر تاب‌آوری سازمانی را افزایش دهد. با این حال این پژوهش به این سؤال پاسخ خواهد داد که رهبری تحول آفرین با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی به چه میزان می‌تواند بر تاب‌آوری سازمانی در پلیس ۱۰+ شهر کرمانشاه اثرگذار باشد؟

### پیشینه تجربی

در این بخش به معرفی پژوهش‌های داخلی و خارجی که مرتبط یا نزدیک به موضوع پژوهش حاضر هستند، پرداخته می‌شود.

تقوایی یزدی (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رفتار نوآورانه مدیران و رهبری تحول آفرین با نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری پرداخت و به این نتیجه رسید که بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. سعادت و شاه‌طالبی (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با عملکرد نوآورانه با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرینی ارتباط معناداری با تاب‌آوری سازمانی دارد.

کوثر و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی با نمونه‌ای ۳۰۲ نفری به این نتیجه رسیدند که چابکی، نوآوری پایدار، یادگیری سازمانی، ظرفیت انطباقی، مدیریت آسیب‌پذیری و آگاهی موقعیت بر تاب‌آوری سازمانی اثرگذار است.

خواجه‌پور و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به شناسایی مؤلفه‌های تاب‌آوری سازمانی در صنعت بانکداری ایران پرداختند. نتایج این پژوهش کیفی نشان داد که توجه به عواملی همچون مدیریت ریسک، مدیریت سرمایه، کنترل فساد، نیاز به تغییر و پویایی، حاکمیت

شرکتی و نظایر آن می‌تواند تاب‌آوری سازمانی را بهبود بخشد.

امیری و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به طراحی مدلی برای تاب‌آوری سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که سازمانهای موردنظر در شاخص تاب‌آوری سازمانی نیاز به برنامه‌ریزی جدی و دقیق برای ارتقای آن دارند. درویشی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان رویکرد چندبعدی به رفاه ذهنی در میان کارکنان دانشگاه ایلام به این نتیجه رسیدند که رضایت‌مندی از زندگی تابعی از رضایت‌مندی در حوزه‌های مالی، سلامت و محیط زندگی است.

برهانی و هادیزاده (۲۰۱۶) در پژوهشی به مطالعه عوامل اثرگذار بر رفاه زندگی کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که طراحی شغل و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بر رفاه ذهنی کارکنان تأثیر زیادی می‌گذارد.

کهرامان و آراستمان<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفاه ذهنی معلمان با یک نمونه ۵۱۷ نفری از مناطق مرکزی استان آنکارا در کشور ترکیه به این نتیجه رسیدند که ادراک جامعه آماری از رهبری تحول‌آفرین بالا، اما درک آنها از رفاه ذهنی پایین است. همچنین نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرینی پیش‌بینی کننده معنادار رفاه ذهنی است و بین آنها رابطه مثبت و پایینی وجود دارد.

محمد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبکهای رهبری بر رفاه و تاب‌آوری کارکنان در دوران کووید-۱۹- در یک نمونه ۲۰۳ از اعضای هیئت‌علمی در پیشاور پاکستان به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین بر رفاه و تاب‌آوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. سینکیویچ<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین در ایجاد تاب‌آوری شبکه‌های حکومت‌داری محلی به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرینی تأثیر مثبت و معناداری در ایجاد تاب‌آوری دارد.

1. Kahraman and Arastaman

2. Muhammad

3. Sienkiewicz

پلامنوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان خودکارآمدی و تاب‌آوری: مکانیسمهای میانجی در رابطه بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رفاه به این نتیجه رسیدند که خودکارآمدی و تاب‌آوری عامل میانجی و مؤثری بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رفاه بود. سودیرو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان تاب‌آوری سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی رهبری تاب‌آور و فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که تاب‌آوری سازمانی عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد و همچنین رهبری تاب‌آوری و فرهنگ سازمانی عاملی میانجی و مؤثر بر عملکرد سازمانی به شمار می‌آید.

پیشینه‌های ارائه‌شده نشان می‌دهد که عوامل رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری سازمانی و رفاه ذهنی در سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار هستند، اما همان‌طور که مشاهده می‌شود پژوهشهای انجام‌شده در میان معلمان، کارکنان بانک و نظایر آن بوده و پژوهشی که بتواند هر سه متغیر پژوهش حاضر را در یک مطالعه و آن‌هم با میانجی‌گری متغیر رفاه ذهنی در سازمانهای مرتبط با نیروی انتظامی انجام دهد، یافت نشد. لذا این پژوهش از نوآوری قابل قبولی برخوردار است و سعی بر آن دارد که خلأهای پژوهشی گذشته را پر کند.

## مبانی نظری

### رهبری تحول‌آفرین

تحقیقات و مطالعات پیرامون رهبری به دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد (برنارد و باس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). مدیران اداری با داشتن مهارت‌های کلیدی رهبری می‌توانند موجبات اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم آورند (والافا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). نظریه رهبری تحول‌آفرین، به‌منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به‌طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، به وجود آمد (داکت و مارفالان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

1. Plamenova  
4. Wallapha

2. Sudiro  
5. Ducket and Marfalane

3. Bernard and Bass

رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند (سالم و کاتارا، ۲۰۱۵). چنانچه یک رهبر، تحول‌آفرین باشد، حس تحسین، احترام و وفاداری را میان پیروان ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد جدی برای رسیدن به رسالت سازمان تأکید خواهد کرد (موریانو و مولرو، ۲۰۱۱).

باس، رهبری تحول‌آفرین را به چهار بُعد نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تقسیم می‌کند (کیم و کیم، ۲۰۱۵). از این در ادامه به صورت خلاصه به تشریح این چهار بُعد پرداخته می‌شود.

نفوذ آرمانی: این بُعد حاکی از رهبرانی است که به‌عنوان مدل واقعی از عمل به‌طوری‌که آن عمل (فعالیت) منجر به ظهور رفتارهای مطلوب شود، اشاره دارد (نیلسن و کلیال، ۲۰۱۱). این بُعد موجب می‌شود که رهبر قبل از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند. تأکید بر اعتماد متقابل، ارزشهای اخلاقی و افزایش نگرش و دید مثبت، از اجزای مهم این بُعد است (هورویتز و همکاران، ۲۰۰۸).

انگیزه الهام‌بخش: الهام‌بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک عواطف و احساسات آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌برند (باس، ۱۹۸۵). این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل کنند (موریانو و مولرو، ۲۰۱۱).

ترغیب ذهنی: رهبران تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی را به‌منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات، خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین برای دانش آنان به کار می‌گیرند (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۲).

1. Salem and Kattara  
4. Nielsen and Cleal

2. Moriano and Molero  
5. Horwitz

3. Kim and Kim  
6. Garcia



ملاحظات فردی: توجه به دیگران، یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی پیروان و به‌طور کلی اثربخشی دارد (باس، ۱۹۸۵). این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوبشان خدمت و برای توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌کند (هورویتر و همکاران، ۲۰۰۸).

### تاب‌آوری سازمانی

یک سیستم سازمانی متشکل از شبکه پیچیده‌ای از عناصر و اجزای فنی و اجتماعی مرتبط به هم است که به‌وسیله تعامل و ارتباط غیرخطی که با یکدیگر دارند، هویت سازمانی منحصر به فردی را به وجود می‌آورند. در محیط کنونی که تغییر مستمر از ویژگیهای جدا آن به شما می‌رود، یک سیستم نیازمند آن است که به‌منظور پاسخگویی به نوسانهای محیطی و حفظ عملکردش به قابلیت انطباق دست پیدا کند، از این رو تاب‌آور کردن سازمان رویکردی است که برای انطباق با ریسکهای محیطی در دستور کار مدیران قرار گرفته است (بهما را<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

تاب‌آوری یا توانایی سازگاری مثبت با تهدید، یک موضوع روان‌شناختی است که در پاسخ فرد با موقعیتهای مشکل‌آفرین بررسی شده است (لاموند<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). تاب‌آوری فقط پایداری در برابر آسیبها یا موقعیتهای تهدیدزا نیست، بلکه مشارکت فعال و سازنده در محیط پیرامون خود است (کانر و دیویدسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). تاب‌آوری در سازمانی هدفی است که با ترکیب فعالیتهای مدیریتی از جمله مدیریت ریسک، مدیریت امنیت، مدیریت بحران، مدیریت اضطراری و مدیریت تداوم کسب‌وکار می‌توان به آن دست یافت (گیسبون و تارانت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

1. Bhamra

2. Lamond

3. Conner and Daidson

4. Gibson and Tarrant

## رفاه ذهنی

برونی و پورتا<sup>۱</sup> رفاه ذهنی را به‌عنوان حالتی از رفاه که هم شامل عنصر شناخت و عنصر دلبستگی است، تعریف می‌کنند و بر این باورند که رفاه ذهنی از چهار جزء تشکیل می‌شود: ۱. عواطف خوشایند؛ ۲. عواطف ناخوشایند؛ ۳. قضاوت درباره زندگی یا سنجش وضعیت زندگی و ۴. رضایت در مورد مسائل زمینه‌ای نظیر سلامت، اوقات فراغت و نظایر آن. در این رویکرد منظور از رفاه ذهنی، خوشحال بودن است (به نقل از هزارجریبی و صفری شالی، ۲۰۱۳).

رویکرد جایگزین برای اندازه‌گیری و ارزیابی رفاه فردی و اجتماعی، رویکرد رفاه ذهنی است. این روش، رفاه را در قالب شاخصهای شادکامی و رضایت از زندگی ارزیابی می‌کند (نیلی و بابازاده، ۲۰۱۳). از نگاه دینر<sup>۲</sup>، رفاه ذهنی شامل تمام ارزیابیهای بازتابی شناختی همچون رضایت از زندگی، رضایت شغلی، علاقه، تعهدات و همچنین شامل عکس‌العملهای عاطفی در برابر وقایع زندگی همچون شادی یا ناراحتی است؛ بنابراین، رفاه ذهنی مانند چتری است برای ارزیابیهای متفاوتی که افراد بر اساس زندگی‌شان و نوع وقایعی که برایشان اتفاق می‌افتد، تفسیر می‌کنند (دینر، ۲۰۰۵).

لذا توجه به رفاه ذهنی از قبیل امنیت، رضایت شغلی، احساس آرامش و کاهش استرس، به علت تأثیر مستقیم آن بر کیفیت زندگی انسان اهمیت ویژه‌ای یافته است (الکساندروا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). دایانا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) جنبه احساس خوشی را در نظر گرفتند و از آن برای بررسی رفاه ذهنی استفاده کردند.

رویکرد پژوهشی رفاه ذهنی که توسط سایر پژوهشگران ارائه شد، بر جنبه اخلاقیات تأکید داشت؛ بنابراین، دیدگاههای فلسفی مختلف با استناد به مدل‌های نظری متمایز، مدل‌های

1. Broni and Porta  
3. Alexandrova

2. Diener  
4. Diana

مفهومی گوناگونی را برای رفاه ذهنی در نظر می‌گیرند (به نقل از ژنگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵:۶۲۵). راسل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) معتقد است رفاه ذهنی به دریافتهای شخص از خود و بیش ذهنی از تجربه زندگی اش اشاره دارد؛ به عبارت دیگر این نوع از رفاه، ارزیابیهای احساسی و شناختی از زندگی افراد را در بر می‌گیرد و نشان‌دهنده حالت پیشرفته خوشایند روان‌شناختی است (به نقل از برادران و حسین‌پور، ۲۰۱۳).

تاب‌آوری سازمانی یکی از بااهمیت‌ترین و مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که ارتباط نزدیک و مستقیمی با کارایی و اثربخشی کارکنان دارد و می‌تواند ذهنیت و سازگاری کارکنان را بهبود بخشد. از این‌رو رهبری تحول‌آفرین عاملی است که می‌تواند نقش پررنگی را در بهبود تاب‌آوری کارکنان داشته باشد و با توجه به ماهیت آن که هدف، ایجاد نفوذ، ایجاد انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی در کارکنان است می‌تواند تاب‌آوری را در کارکنان خود بهبود بخشد.

برای این امر مهم نیاز به تغییری واسطه‌ای همچون رفاه ذهنی است تا بتواند مسیر بهبود تاب‌آوری سازمانی را تسریع بخشد. با به‌کارگیری رفاه ذهنی در کارکنان می‌توان تفکرات و ذهنیات کارکنان را روشن‌تر کرد و راه رسیدن به افزایش تاب‌آوری از طریق رهبری تحول‌آفرین آسان‌تر شود. با توجه به مبانی نظری و بررسی چالشهای موضوعی پژوهش ارزیابی فرضیه‌های ذیل ضرورت دارد.

#### فرضیه کلی

رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی اثر معناداری دارد.

1. Zheng  
2. Russell

### فرضیه‌های جزئی

۱. رهبری تحول‌آفرین بر رفاه ذهنی کارکنان اثر معناداری دارد.
۲. رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی اثر معناداری دارد.
۳. رفاه ذهنی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی اثر معناداری دارد.

### شکل ۱: مدل نظری پژوهش



### روش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث ماهیت توصیفی - پیمایشی از نوع علی بود. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار موردنیاز فیش‌برداری از کتب، مقالات و پایان‌نامه‌ها و تکنیک پرسشنامه بود. جامعه آماری پژوهش همه کارکنان پلیس ۱۰+ در شهر کرمانشاه بود. حجم جامعه ۲۶۵ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با ۱۵۷ نفر برآورد شد. با توجه به همگن بودن جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزار مورد استفاده، پرسشنامه‌های رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، تاب‌آوری سازمانی پرایاگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) و رفاه ذهنی (محقق‌ساخته) به شرح زیر بود:

- پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین شامل بیست سؤال و چهار خرده مقیاس ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی است. سؤالات از طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت

1. Olio  
2. Prayag

(همیشه، اغلب اوقات، بعضی اوقات، به ندرت و هیچ‌گاه) برخوردار هستند. شیوه نمره‌گذاری به ترتیب از ۵ به ۱ است. روایی پرسشنامه مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفته و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۶ محاسبه شده است.

- پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی شامل ده سؤال و دو خرده مقیاس تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده و تاب‌آوری انطباقی است. سؤالات از طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، تا اندازه‌ای، مخالفم و کاملاً مخالفم) برخوردار است. شیوه نمره‌گذاری به ترتیب از پنج به یک است. روایی پرسشنامه مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفته و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۴ به دست آمده است.

- پرسشنامه محقق‌ساخته رفاه ذهنی شامل نه سؤال اساسی با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) است. شیوه نمره‌گذاری به ترتیب از پنج به یک است. حداقل کسب نمره ۹ و حداکثر کسب نمره ۴۵ است. روایی صوری پرسشنامه توسط صاحب‌نظران این حوزه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۵ محاسبه شده است.

لازم به توضیح است که پرسشنامه محقق‌ساخته رفاه ذهنی از شاخصه‌هایی همچون شادکامی، رضایت از زندگی، عواطف خوشایند، سلامت روان، خوشحال‌بودن، رضایت شغلی و نظایر آن تشکیل شده است. روش تحلیل داده‌ها آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) و آزمون کلموگروف-اسمیرنوف با استفاده از نرم‌افزار SPSS ver.26 و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Amos24 بود.

یافته‌ها

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	طبقات	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۸	۱۱/۵
	مرد	۱۳۹	۸۸/۵
وضعیت تأهل	مجرد	۲۶	۱۶/۶
	متأهل	۱۳۱	۸۳/۴
سطح تحصیلات	دیپلم	۷	۴/۵
	فوق‌دیپلم	۳۲	۲۰/۴
	کارشناسی	۶۳	۴۰/۱
	کارشناسی ارشد	۴۱	۲۶/۱
	دانشجوی دکتری و دکتری	۱۴	۸/۹
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۸	۱۱/۵
	۳۱ تا ۳۵ سال	۳۶	۲۲/۹
	۳۶ تا ۴۰ سال	۵۲	۳۳/۱
	۴۰ سال به بالا	۵۱	۳۲/۵
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۲۳	۱۴/۷
	۵ تا ۱۰ سال	۶۸	۴۳/۳
	۱۰ سال به بالا	۶۶	۴۲

جدول ۱ ویژگیهای جمعیت‌شناختی از نظر جنسیت، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سن و سابقه کاری آزمودنیها را نشان می‌دهد.

جدول ۲: وضعیت متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری تحول‌آفرین	۳/۲۲	۰/۷۲۴
تاب‌آوری سازمانی	۳/۲۳	۰/۷۳۸
رفاه ذهنی	۳/۲۲	۰/۷۳۱

نتایج جدول ۲، نشان می‌دهد که میانگین کلیه متغیرها بیشتر از حد متوسط است که این ارقام حاکی از این است که وضعیت آنها در بین کارکنان در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

جدول ۳: آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	آماره آزمون (Z)	مقدار احتمال (p)
رهبری تحول‌آفرین	۰/۰۶۸	۰/۰۷۶
تاب‌آوری سازمانی	۰/۰۷۰	۰/۰۵۹
رفاه ذهنی	۰/۰۶۰	۰/۲۰۰

جدول ۳ نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف- اسمیرنف را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه سطح معناداری تمام متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ به‌دست آمده، لذا داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار است که بر این اساس می‌توان از آزمونهای پارامتری استفاده کرد. در ادامه ابتدا به بررسی رابطه بین متغیرها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و بعدازآن به مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

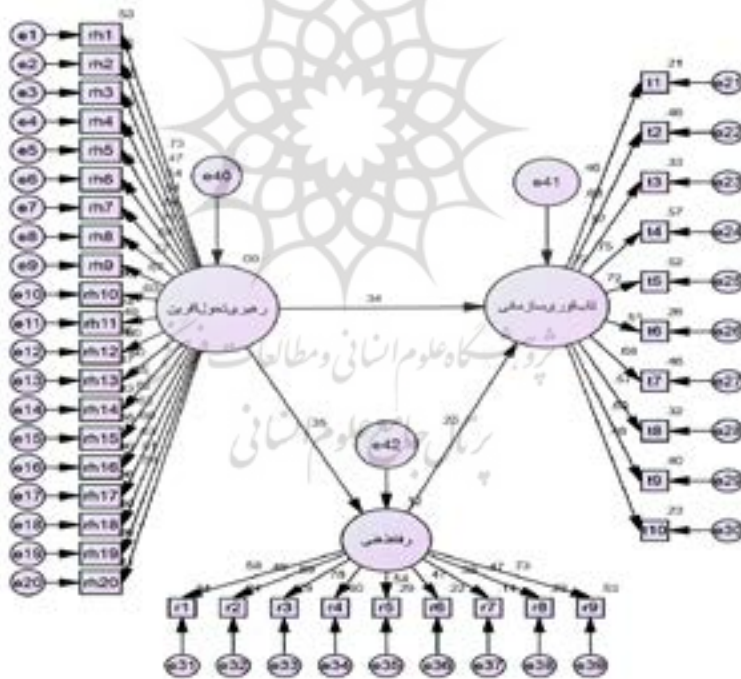


جدول ۴: آزمون ارتباط میان متغیرهای پژوهش

متغیرها		رهبری تحول‌آفرین	تاب‌آوری سازمانی	رفاه ذهنی
تاب‌آوری سازمانی	ضریب همبستگی (r)	۰/۲۶۳	۱	-
	مقدار احتمال (p)	۰/۰۰۱	-	-
رفاه ذهنی	ضریب همبستگی (r)	۰/۴۴۷	۰/۲۰۹	۱
	مقدار احتمال (p)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹	-

نتایج جدول ۴ با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ و ضریب همبستگی مثبت میان متغیرها، حاکی از آن است که ارتباط میان متغیرها معنادار و مثبت است.

شکل ۲: مدل معادلات ساختاری با ضرایب استاندارد



جدول ۵: شاخصهای برازش مدل

شاخصهای برازندگی	CMIN/DF	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	PNFI	PCFI	RMSEA
مقادیر	۲/۲۸۹	۰/۹۶۵	۰/۹۱۴	۰/۹۹۷	۰/۹۵۳	۰/۹۸۹	۰/۵۰۶	۰/۶۱۷	۰/۰۷۱

جدول ۵ شاخصهای برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه نسبت شاخص‌های دو به دو به درجه آزادی بین ۱ تا ۵ محاسبه شده و شاخصهای برازش تطبیقی در ستونهای ۲ تا ۶ بیشتر از ۰/۹ به دست آمده و همچنین شاخصهای برازش مقتصد بیشتر از ۰/۵ محاسبه شده است و در نهایت شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA کمتر از ۰/۰۸ به دست آمده نشان‌دهنده این است که مدل از برازندگی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۶: آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب استاندارد	مقدار احتمال (p)	ضریب بتا	فرضیه‌ها
رد Ho	۰/۰۹۶	۰/۰۰۱	۰/۳۴۷	رهبری تحول‌آفرین بر رفاه ذهنی کارکنان اثر معناداری دارد.
رد Ho	۰/۰۶۷	۰/۰۰۲	۰/۳۴۱	رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی اثر معناداری دارد.
رد Ho	۰/۰۵۹	۰/۰۲۰	۰/۲۲۸	رفاه ذهنی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی اثر معناداری دارد.

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که فرضیه‌های پژوهش با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ با ضریب تأثیر به دست آمده مورد تأیید قرار گرفته‌اند. طبق این جدول بیشترین اثرگذاری مربوط به اثر رهبری تحول‌آفرین بر رفاه ذهنی کارکنان به میزان تقریباً ۳۵ درصد است. برای بررسی فرضیه کلی پژوهش از آزمون سوبل (آماره t) استفاده شد. شرط پذیرفتن آزمون سوبل یا متغیر میانجی این است اگر مقدار z خارج از دامنه  $+1/۹۶$  و  $-1/۹۶$  قرار

داشت، نشان‌دهنده این است که متغیر میانجی تأثیرگذار بوده است. نتایج این آزمون با ضریب  $2/640$  در سطح  $1/96$  و با سطح  $0/008$  معنادار است و نشان‌دهنده این است که رهبری تحول‌آفرین با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی بر تاب‌آوری سازمانی مؤثر است.

## بحث

این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی در پلیس ۱۰+ شهر کرمانشاه پرداخته است. تاب‌آوری سازمانی میزان توانایی و تحمل کارکنان در برابر حجم بالای فعالیتها و فشارهای کاری است که پلیس ۱۰+ در شهر کرمانشاه از این قاعده مستثنی نیست. هرچند ممکن است ارائه خدمات الکترونیکی و خستگیهای ناشی از کار در برهه‌ای از زمان اتفاق بیافتد، اما همین خستگیها و فشارهای کاری می‌تواند کارایی کارکنان را کاهش و اشتباهات آنها را افزایش دهد؛ بنابراین تاب‌آوری سازمانی عاملی مثبت و مؤثر به شمار می‌آید که می‌تواند اشتباهات فردی کارکنان را کاهش داده و میزان عملکرد کارکنان را تثبیت کند. برای افزایش و بهبود تاب‌آوری سازمانی نیازمند سبکی از رهبری است تا بتوان از این طریق بر بهبود فعالیت‌های سازمانی قدم برداشت.

رهبری تحول‌آفرین، سبکی کارآمد و مؤثر در افزایش تاب‌آوری به شمار می‌آید. این سبک از رهبری به دنبال ایجاد تحولات مطلوب و ایجاد رفتارهای کارآفرینانه و افزایش نوآوری و خلاقیت در ارائه خدمات به مشتریان است. سازمانها با داشتن مدیرانی با اندیشه‌های تحول‌آفرین، کارکنان با روحیه و با نشاط‌تری خواهند داشت، چون‌که این رهبران میل به تعاملات و مشارکتهای سازمانی، اثربخشی، خودکارآمدی، استقلال و اعتمادبه‌نفس در کارکنان با افزایش می‌دهند. در چنین شرایطی کارکنان انگیزه‌های بیشتری برای ارائه خدمات به مشتریان خود دارند و در همین راستا تاب‌آوری کارکنان افزایش می‌یابد؛ بنابراین، می‌توان ادغان کرد که رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی اثر معنادار و مثبتی دارد.

با توجه به نتایج آماری در مدل‌های بیان‌شده و جدول (۴) آزمون فرضیه‌ها می‌توان اذعان کرد که رهبری تحول‌آفرین به میزان ۳۴ درصد تغییرات تاب‌آوری سازمانی را پیش‌بینی و تبیین می‌کند. نتایج فرضیه جزئی اول این پژوهش با نتایج پژوهش‌های سعادت و شاه‌طالبی (۲۰۲۰)، تقوایی (۲۰۲۱)، سودیرو و همکاران (۲۰۱۹)، پلامنوا و همکاران (۲۰۲۰)، محمد و همکاران (۲۰۲۲) و سینکیویچ (۲۰۲۲) همسو و هم‌جهت است.

یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم سازمانی که توجه به آن می‌تواند دستاوردهای زیادی برای سازمان از جمله کارایی کارکنان، رسیدن به مقاصد سازمانی، افزایش هوش هیجانی و سازمانی، بهبود رضایت مشتریان و پاسخگویی به آنها در امر خدمات‌رسانی داشته باشد، رفاه ذهنی است. رفاه ذهنی هر آنچه باعث بهبود آرامش، امنیت شغلی و کیفیت زندگی کاری و شخصی در کارکنان می‌شود، تعریف می‌شود. برای موفقیت و افزایش کارایی کارکنان باید توجه ویژه‌ای به مسائل روحی و روانی آنها شود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برآورده کردن نیازهای روحی و روانی در کارکنان باعث افزایش کارایی و عملکرد آنها می‌شود (فرج‌زاده و کیوانلو، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، رفاه ذهنی عامل مؤثری و کلیدی در موفقیت یک سازمان به شمار می‌آید. کارکنان پلیس ۱۰+ نیازمند این هستند که علاوه بر رفاه عینی، از رفاه ذهنی مناسبی برخوردار باشند. از این رو رهبری تحول‌آفرین با توجه به رسالتها و وظایف این سبک از رهبری عامل مؤثری بر رفاه ذهنی تلقی می‌شود.

رهبری تحول‌آفرین توجه ویژه‌ای به اندیشه‌ها، روحیات و مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری در سازمان می‌کند و ذهنیت کارکنان را به سمت نوآوری و رفتارهای کارآفرینانه ترغیب می‌کند. با توجه نتایج آماری حاصل از فرضیه جزئی دوم در جدول ۴ با سطح معناداری ۰/۰۰۱ و ضریب تأثیر ۰/۳۴۷ می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین به میزان ۳۵ درصد تغییرات رفاه ذهنی کارکنان را تبیین و پاسخ می‌دهد. نتایج فرضیه حاضر با

بخشی از نتایج پژوهش‌های درویشی و همکاران (۲۰۱۷)، برهانی و هادیزاده (۲۰۱۶) و دایانا و همکاران (۲۰۱۱)، کهرامان و آراستمان (۲۰۲۲) و محمد و همکاران (۲۰۲۲) سازگار است. از سوی دیگر می‌توان گفت کارکنان دارای رفاه ذهنی بالا می‌توانند در شغل خود و انجام فعالیت‌های سازمانی تاب‌آوری بیشتری را بروز دهند. خستگیها و فرسودگیهای شغلی بیشتر مرتبط با مسائل روحی و ذهنی است که در صورت داشتن رفاه ذهنی، می‌توان تاب‌آوری سازمانی را بهبود بخشید. نتایج آماری حاصل از فرضیه سوم نشان می‌دهد که رفاه ذهنی کارکنان به میزان ۲۳ درصد تغییرات تاب‌آوری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. نتایج این فرضیه با بخشی از نتایج پژوهش پائول<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) همسو و هم‌جهت است. با توجه به نتایج به دست آمده و تأیید فرضیه‌های جزئی پژوهش می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین عاملی مثبت و مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی به‌واسطه رفاه ذهنی به شمار می‌آید. برای اثبات این ادعا از آزمون سوبل استفاده شد که نتایج آن با ضریب  $2/640$  با سطح معناداری  $0/08$  ادعای فوق را اثبات می‌کند.

در پایان، به‌عنوان پیشنهاد کاربردی می‌توان موارد زیر را مطرح کرد:

۱. پیشنهاد می‌شود مدیران برای افزایش تاب‌آوری کارکنان آینده روشنی از سازمان و وضعیت کارکنان ترسیم کنند و کارکنان را در این امر مشارکت دهند. همچنین از طریق مدیران تحول‌آفرین می‌توانند با آموزشهای ضمن خدمت کاربردی و تخصصی تواناییهای کارکنان را از نظر تاب‌آوری سازمانی افزایش دهند.
۲. پیشنهاد می‌شود که مدیران این مراکز (پلیس +۱۰) حس اعتماد و تعامل را در میان کارکنان و خود افزایش دهند و همچنین با سعه‌صدر آرامش سازمان را به ارمغان آورد تا کارکنان از نظر رفاه ذهنی در سطح مطلوبی فرار بگیرند.
۳. رفاه ذهنی مؤلفه جدیدی تلقی نمی‌شود، بلکه با وجود پژوهشهای ناکافی در این

1. Paul

خصوص به‌ویژه در مراکز پلیس ۱۰+ پیشنهاد می‌شود که به آن توجه بیشتری شود تا خلأهای پژوهشی این مؤلفه پر شود و عاملی مؤثر بر بهبود تاب‌آوری سازمانی و عملکرد کارکنان به شمار آید.

## ملاحظات اخلاقی

### مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در تهیه مقاله مشارکت داشته‌اند.

### منابع مالی

این مقاله فاقد حامی مالی است.

### تعارض منافع

مقاله حاضر تعارض منافع با سایر مقالات نویسندگان ندارد.

### پیروی از اصول اخلاقی پژوهش

در این مقاله همه حقوق مرتبط با اخلاق پژوهش رعایت شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- Amiri, M, Alfat, L, Faizi, K, Salehi Abargoui, M.A.(2018). Designing a model for organizational resilience, *Journal of Productivity Management*, 11(44): 35-65. (in Persian)
- Alexandrova, A.(2005). Subjective well-being, *Human Resource Management Review*, 10 (1): 301-324.
- Borhani, T, Hadizadeh Moghadam, A. (2016). A study of factors influencing employees' subjective well-being, *Public Management Perspectives*, 27: 103-85. (in Persian)
- Baradaran, M, Hosseinpour, N.(2013). The relationship between social capital and the mental well-being of employees of the Ministry of Welfare and Social Security, *Social Welfare Research Quarterly*, 49: 36-56. (in Persian)
- Bernard, M, Bass, R.E.R.(2006). *Transformational Leadership*, New Jersey: Taylor & Francis.
- Burnard, K, Bhamra, R, Tsinopoulos, C.(2018). Building organisational resilience: four configurations, *IEEE transactions on engineering management*, 65 (3): 1-42.
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, NY: Free Press.
- Bhamra, R, Dani, S, Burnard, K.(2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions, *International Journal of Production Research*, 49(18):5375-5393.
- Beegle, K, Himelein, K, Ravallion, M.(2012). Frame-of-reference bias in subjective welfare, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81:556-570.
- Conner, M, Davidson, J.R.T.(2003). Development of a new resilience scale: the Conner- Davidson Resilience Scale(CD\_RISC), *Depression and Anxiety*, 18: 76-82.
- Chen, S, Fan, Y, Cao, Y, Khattak, A.(2019). Assessing the relative importance of factors influencing travel happiness, *Travel Behaviour and Society*, 16, 185-191.
- Duckett, H, Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing, *Leadership & Organization Development Journal*, 24: 309-317.



- Bansal, P, DesJardine, M, Yang, Y.(2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 *Global Financial Crisis*. *J. Manag*, 45: 1434–1460
- Dehdashti Shahrokh, Z, Aslani Afrashte, A.(2019). The effect of creative atmosphere and customer knowledge management on organizational resilience in food industry export companies of Tehran province, *Journal of International Business Management, Faculty of Economics and Management, Tabriz University*, 2(2): 65-93. (in Persian)
- Darvishi, B, Omid, M, Ismat, F.(2017). Multidimensional approach to subjective well-being case study: Ilam University employees, *Economic Modeling Quarterly*, 10(4): 75-100. (in Persian)
- Diener, E. (2005). Guidelines for national indicator of subjective wellbeing and illbing, *university of linois*, PP 2-3.
- Farajzadeh, S, Kivanlu, S.(2020). The effect of psychological needs on employees' job performance, *Journal of Business Management Approaches*, 2: 668-679. (in Persian)
- Garcia-Morales, V.J, Jimenez, M.B, Gutierrez-Gutierrez, L.(2012). Transformational, leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65: 1040-1050.
- Gibson, C.A, Tarrant M.(2010). A conceptual models' approach to Organisation Resilience, *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2): 6-12.
- Hazarjaribi, J, Safari Shali, R.(2013). *Anatomy of Social Welfare*, Tehran, Society and Culture Publications, first edition. (in Persian)
- Horwitz, I.B, Horwitz, S.K, Daram, P, Brandt, M.L, Brunicardi, F.C, Awad, S.S.(2008). Transformational, transactional , and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort ; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums, *Journal of Surgical Research*, 148 (1): 49-59.
- Khawajapour, M, Farsijani, H, Rabia, M, Sadaqatparast, E.(2019). Identifying organizational resilience components in Iran's banking industry, *Journal of Public Management Research*, 12(45): 135-158. (in Persian)

- Kausar, Z, Nedai, A, Seyyed Naqvi, M.A.(2019). Effective factors and consequences of organizational resilience, *Journal of Management Research in Iran*, 23(4): 1-22. (in Persian)
- Kim, S, Kim, J.(2015). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-Offs, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109: 1353-1364.
- Kahraman, G, Araştaman, G.(2022). The Relationship Between Transformational Leadership of Principals and Subjective Well-Being of Teachers: A Correlational Study, *e-Kafkas Journal of Educational Research*, 9: 564-580.
- Lamond, A.L, Depp, C.A, Allison, M, Langer, R, Reichstadt, J, Moore, D.J, Goldshan, Sh, Ganiats, T.G, Jeste, D.V.(2009). Measurement and predictors of resilience among community – dwelling older women, *Journal of psychiatric Research*, 43: 148-156.
- Muhammad, L, Amin, M, Zeb Khattak, A, Zeb Khan, A, Mustafa, R.(2022). The Impact of Leadership Styles on Employee Wellbeing and Resilience during COVID-19: A Partial Least Square Approach, *Reviews of Management Sciences*, 4(2): PP 1-13.
- Manteghi, M, Tavakoli, G.R, Nazari, Y, Kameli, A.R.(2016). The mediating role of employee resilience and empowerment in the relationship between transformational leadership and innovative performance, *Journal of Organizational Behavior Studies*, 5(1): 221-247. (in Persian)
- Moderi, F, Azad Aramaki, T.(2014). Investigating gender differences in the mental well-being of Iranians, *Journal of Social Sciences*, 10(2): 225-242. (in Persian)
- Mirzakhani, A.R, Ahmadi Moghadam, I, Mohammadinia, R, Amin Sarmi, N.(2020). The effect of transformational leadership on the realization of the community-oriented approach of the police with the mediating role of culture and moral values in the work environment, *Police Management Research Quarterly*, 15(3): 117-134. (in Persian)
- Martinez, L.M, Estrada, D, Prada, S.I.(2019). Mental health, interpersonal trust and subjective well-being in a high violence context. *SSM – Population Health*, 8: 100423.
- Moriano, J.A, Molero, F. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (1): 103-119.

- Mukundi, J.(2021). Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review, *International Journal of Organizational Leadership*,10:67-88.
- Morales, S., Martínez, L., Gomez, J.A., Lopez, R., & Torres-Argüelles, V.(2019). Predictors of Organizational Resilience by Factorial Analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 2: 1-13.
- Nili, F, Babazadeh Khorasani, B.(2013). Identifying factors affecting mental well-being in Iran, *Journal of Financial and Banking Research*, 6(14): 27-48. (in Persian)
- Nielsen, K, Cleal, B.(2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors, *The Leadership Quarterly*, 22 (2): 344-352.
- Oštadi Iraj, M, Sulaimanpour, M.(2017). The relationship between organizational resilience and competitiveness and sustainable competitive advantage (case study: Bojnoord Cement Company), *Future Management Quarterly*, 28 (108): 103-125. (in Persian)
- Paul, H, Bamel, U, Ashta, A, Stokes, P.(2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours, *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (5): 1274-1297.
- Plamenova, N, Rodriguez, I, Tordera, N, Abate, G.(2020). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (3): 256-270.
- Prayag, G, Chowdhury, M, Spector, S, Orchišton, C.(2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193-196.
- Rezaian, A.(2020). *Principles of Management*, Tehran, Semit Publications, 30th edition. (in Persian)
- Saadat, N, Shahtalebi, B.(2020). Investigating the relationship between transformational leadership and innovative performance with the mediating role of employees' resilience in Isfahan Islamic Azad University, *Scientific-Research Quarterly of Educational Management Research*, 12(1): 206-197. (in Persian)

- Shojaei, M.H, Bandhi Sarhadhi, S.(2016). Transformational leadership: background, components and related concepts, *the second international conference on management and economics in the 21st century*, Tehran. (in Persian)
- Salem, I, Kattara. H.(2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels, *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.
- Sudiro, A, Suryaningtyas, D, Troena Eka, A, Irawanto Dodi, W.(2019). Organizational resilience and Organizational performance: examining The mediating roles of resilient Leadership and organizational culture, *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (2): PP 1-7.
- Sienkiewicz-Malyjurek, K.(2022). Social Capital and Transformational Leadership in Building the Resilience of Local Governance Networks, *Sustainability*, 14: PP 1-18.
- Tamizhifar, R.(2009). Explaining the change in values and its relationship with the social well-being of Tehrani citizens, *Master's thesis, University of Tehran*. (in Persian)
- Taqvai Yazdi, M.(2021). The relationship between the innovative behavior of managers and transformational leadership with the mediating role of organizational resilience (case study: Islamic Azad University, Sari Branch), *Educational Research Quarterly*, 16(68): 15-38. (in Persian)
- Wallapha, A, Saowanee, S, Tang, KN.(2015). Development of leadership soft skills Among Educational Administrators, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186: 331-336.
- Zheng, X, Zhu, W, Zhao, H, Zhang, C.(2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation, *Journal of Organizational Behavior*, 36: 621-644.