


## Structural Equation Modeling of the Relationship between Interactive Leadership Style and Perceived Organizational Support with Subjective Well-Being: the Mediating Role of Psychological Hardiness

Sepideh Nasirpuor 

Ph.D. Candidate Educational Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [sepidenasirpor38@gmail.com](mailto:sepidenasirpor38@gmail.com)

Sadeg Maleki Avarsin\* 

Corresponding Author, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [s.maleki@iaut.ac.ir](mailto:s.maleki@iaut.ac.ir)

Jahangir Yari Hajatalo 

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [jahangiryari17@gmail.com](mailto:jahangiryari17@gmail.com)

### ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of structural modeling of interactive leadership style, perceived organizational support, and mental well-being, with the mediating role of psychological hardiness in employees of the five educational districts of Tabriz. The research employed a descriptive correlational design with structural equation modeling. The statistical population consisted of 500 employees from the five educational districts of Tabriz in 2023, from which a sample of 246 participants was selected using multi-stage cluster random sampling based on Cochran's formula. Data were collected using validated questionnaires, including the Interactive Leadership Style Questionnaire (Shao et al., 2017), Perceived Organizational Support Questionnaire (Allen et al., 2008), Mental Well-being Scale (Molavi et al., 2009), and Psychological Hardiness Questionnaire (Moreno-Jiménez et al., 2014). Data analysis was conducted using Pearson correlation coefficients and structural equation modeling. The findings indicated a positive and significant relationship among interactive leadership style, perceived organizational support, mental well-being, and psychological hardiness. Moreover, psychological hardiness was confirmed as a mediator in the relationship between interactive leadership style, perceived organizational support, and mental well-being. These results suggest that fostering psychological hardiness can enhance interactive leadership style, perceived organizational support, and employee well-being. By promoting psychological hardiness, organizations can create healthier and more dynamic workplaces that benefit both employees and the organization. It is recommended to encourage psychological resilience and flexibility through activities designed to strengthen psychological hardiness among employees.

**Keywords:** Interactive Leadership, Mental Well-being, Perceived Organizational Support, Psychological Hardiness

**Cite this Article:** Nasirpuor, S., Maleki Avarsin, S., & Yari Hajatalo, J. (2025). Structural Equation Modeling of the Relationship between Interactive Leadership Style and Perceived Organizational Support with Subjective Well-Being: the Mediating Role of Psychological Hardiness. *Educational Leadership Research*, 8(32), 7-38. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79972.1748>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press  
**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79972.1748>

## Extended Abstract

### Introduction

A comprehensive review of the existing literature indicates that positive leadership behaviors, such as appreciation, support, and transformational practices, significantly enhance employees' mental well-being, whereas negative leadership behaviors, such as abuse, can cause lasting harm. Various leadership styles differently impact employees' mental health and well-being. For instance, interactive leadership, which emphasizes employee participation in decision-making processes, fosters a greater sense of dignity and job motivation, thereby contributing to improved mental well-being. Similarly, perceived organizational support has a positive correlation with employees' mental well-being. This is because organizational support helps alleviate job-related conflicts and enhances employees' ability to adapt to professional demands. Additionally, the personality trait of psychological hardiness acts as a source of resilience and a protective factor against stressful life events, further influencing mental well-being. Evidence also suggests a positive relationship between perceived organizational support and psychological hardiness. In summary, research demonstrates that positive leadership behaviors, interactive leadership styles, perceived organizational support, and the trait of psychological hardiness have either direct or indirect positive effects on employees' mental well-being.

### Research Questions

1. Is there a relationship between interactive leadership, psychological hardiness, mental well-being, and perceived organizational support?
2. Are there causal relationships between interactive leadership style, perceived organizational support, and mental well-being, with psychological hardiness acting as a mediating role?

### Literature Review

The current research builds upon an extensive body of literature from both within and outside Iran. Within Iran, several relevant studies have been conducted. Aghababaei (2024) found that the glass ceiling, as a barrier to women's career advancement, increases organizational obstruction and silence. However, perceived organizational support can mitigate these negative effects. Golafshani and Moazen (2024)

demonstrated that perceived organizational support and organizational culture positively impact organizational citizenship behavior, with organizational commitment acting as a mediating variable. Rezayi and Nastiezaie (2023) reported that workplace humor positively influences teachers' mental well-being, with interpersonal forgiveness mediating this relationship. Outside Iran, related studies provide further insights. Hngoi et al. (2024) revealed that perceived organizational support is negatively associated with job insecurity, and that job engagement, together with perceived organizational support, predicts organizational commitment. Park and Kim (2024) showed that while perceived organizational support positively influences job engagement, it does not directly affect organizational citizenship behavior or customer orientation. However, job engagement mediates and enhances the impact of perceived organizational support. Pimenta et al. (2024) found that employee-centered initiatives improve work engagement, with this effect being reinforced by perceived organizational support and affective commitment.

### **Methodology**

This study employed structural equation modeling (SEM) to examine the relationships among interactive leadership style, perceived organizational support, psychological well-being, and psychological hardiness among educational employees in Tabriz, Iran. The sample consisted of 246 employees selected through stratified random sampling from a population of 500 employees. Standardized questionnaires were used to measure the variables, with their validity and reliability confirmed. The Cronbach's alpha values for the questionnaires were as follows:

- Interactive leadership style: 0.94
- Perceived organizational support: 0.92
- Psychological well-being: 0.96
- Psychological hardiness: 0.93

The study adhered to ethical research principles. Data were analyzed using Pearson correlation coefficients and SEM, conducted with SPSS and AMOS v28 software. SEM enabled the simultaneous examination of multiple relationships between variables. In summary, this correlational study applied structural equation modeling to investigate the associations between interactive leadership style, perceived organizational support, psychological well-being, and psychological

hardiness among educational employees in Tabriz, Iran. It utilized validated questionnaires and robust statistical techniques for data analysis.

## Results

To investigate the relationships between the research variables, Pearson correlation coefficients were calculated. The correlation matrix for the study variables is presented in Table 1.

**Table 1.** Correlation Matrix of the Study Variables

Variables	Interactive leadership	Psychological hardiness	Psychological well-being	Perceived organizational support	df	p
Interactive leadership	1				244	0/00
Psychological hardiness	0/91	1			244	0/00
Psychological well-being	0/95	0/96	1		244	0/00
Perceived organizational support	0/97	0/94	0/95	1	244	0/00

$P < 0.01$

This table presents the mutual correlations between the study variables:

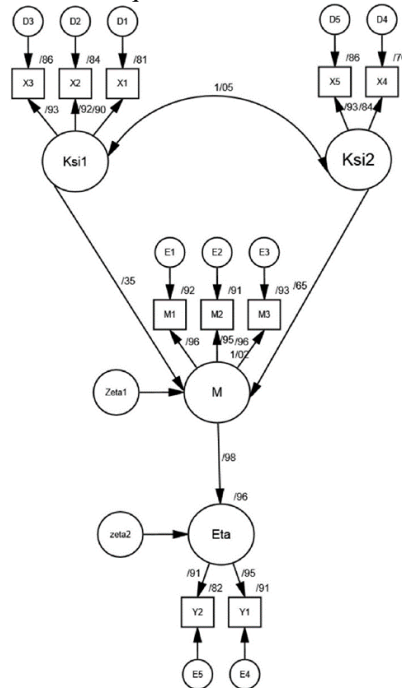
- Interactive leadership had a significant positive correlation with psychological hardiness ( $r = 0.91$ ,  $p < 0.01$ ), psychological well-being ( $r = 0.95$ ,  $p < 0.01$ ), and perceived organizational support ( $r = 0.97$ ,  $p < 0.01$ ).
- Psychological hardiness had a significant positive correlation with psychological well-being ( $r = 0.96$ ,  $p < 0.01$ ) and perceived organizational support ( $r = 0.94$ ,  $p < 0.01$ ).
- Psychological well-being had a significant positive correlation with perceived organizational support ( $r = 0.95$ ,  $p < 0.01$ ).

These results demonstrate significant and positive associations among all variables at the  $p < 0.01$  level. The strength of these correlations highlights meaningful relationships among the variables, which were further explored through structural equation modeling (SEM).

**Structural Equation Model**

To assess causal relationships among transformational leadership style, perceived organizational support, and psychological well-being, with psychological hardiness as a mediating factor, SEM was utilized.

**Figure 1.** Structural Equation Model of the Study Variables



As shown in Figure 1, the two independent variables Ksi1 and Ksi2 have an effect on the mediating variable M, and the mediating variable M, in turn, has an effect on the dependent variable Eta. This indicates that the variable M plays a mediating role in the relationship between Ksi1, Ksi2, and Eta. According to the data in Figure 1:

- The variables Ksi2, Ksi1, and M have a direct relationship with the variables M, Eta, and Y1, respectively, and the factor loadings for these relationships are greater than 0.30.
- The variables Eta and Y2 also have a direct relationship, and the factor loading for this relationship is also greater than 0.30.
- Additionally, there is an indirect relationship between the variables Ksi1 and Ksi2 through the variable Eta, and the factor loading for this relationship is also greater than 0.30.

Therefore, these findings confirm that transformational leadership style and perceived organizational support are causally linked to psychological well-being, with psychological hardiness acting as a mediator.

### **Discussion**

The results of this study affirm significant relationships between interactive leadership style, perceived organizational support, and mental well-being, with psychological hardiness serving as a mediating variable. These findings align with prior research, demonstrating that interactive leadership enhances employee efficiency and effort by addressing their needs.

### **Conclusion**

Perceived organizational support helps reduce job-related stress and improve job satisfaction. Psychological hardiness contributes to better performance through its association with positive traits and effective coping strategies. By fostering support and trust, interactive leadership reduces stress and enhances mental well-being among employees. Moreover, perceived organizational support boosts productivity and improves workplace dynamics.

### **Recommendations**

Based on the findings, the following actions are proposed:

- Practice empathy and active listening.
- Promote open and transparent communication.
- Empower employees by delegating authority with the team.
- Cultivate a culture of learning and development in the organization.
- Recognize and reward employees to increase motivation.
- Seek regular feedback for continuous improvement.
- Implement programs and activities to enhance perceived organizational support.
- Apply effective communication strategies.
- Provide opportunities to strengthen psychological hardiness.

### **Acknowledgments**

This article is derived from a doctoral thesis at the Islamic Azad University, Tabriz branch. The authors express their gratitude to the university's officials and professors, as well as the 5 educational district employees of Tabriz, for their support in conducting this research.

## مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه بین سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهزیستی ذهنی: نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی

سپیده نصیرپور

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: [sepidenasirpor38@gmail.com](mailto:sepidenasirpor38@gmail.com)

صادق ملکی آوارسین \*

نویسنده مسئول، دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: [s.maleki@iaut.ac.ir](mailto:s.maleki@iaut.ac.ir)

جهانگیر یاری حاج‌عطالو

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: [jahangiryari17@gmail.com](mailto:jahangiryari17@gmail.com)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف مدل‌یابی معادلات ساختاری سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و بهزیستی ذهنی با نقش میانجی‌گری سخت‌کوشی روان‌شناختی در کارکنان نواحی پنج‌گانه آموزش و پرورش شهر تبریز انجام شد. این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی با معادلات ساختاری بود. جامعه آماری، شامل کارکنان نواحی پنج‌گانه آموزش و پرورش شهر تبریز در سال ۱۴۰۲ به تعداد ۵۰۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری، به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، به تعداد ۲۴۶ نفر بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های سبک رهبری تعاملی شائو و همکاران (۲۰۱۷)، حمایت سازمانی ادراک‌شده آلن و همکاران (۲۰۰۸)، بهزیستی ذهنی مولوی و همکاران (۱۳۸۹) و سخت‌کوشی روان‌شناختی مورینو جیمز و همکاران (۲۰۱۴) بود. برای تحلیل داده‌ها، از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد، رابطه بین سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، بهزیستی ذهنی و سخت‌کوشی روان‌شناختی، به طور مثبت معنی‌دار بود. بهزیستی ذهنی، نیز از طریق سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و سخت‌کوشی روان‌شناختی قابل پیش‌بینی بود. به علاوه، نقش میانجی‌گرانه سخت‌کوشی روان‌شناختی در رابطه بین سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و بهزیستی ذهنی، تأیید شد. بر این اساس، نتیجه‌گیری می‌شود، توسعه سخت‌کوشی روان‌شناختی می‌تواند سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و بهزیستی کارکنان را تضمین کند. با پرورش سخت‌کوشی روان‌شناختی، محیط کار سالم و پویاتری ایجاد خواهد شد که به نفع هم کارکنان و هم سازمان است؛ بنابراین، ترویج سخت‌کوشی روان‌شناختی از طریق تشویق کارکنان به شرکت در فعالیت‌های تقویت‌کننده مقاومت و انعطاف‌پذیری روان‌شناختی پیشنهاد می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** بهزیستی ذهنی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، رهبری تعاملی، سخت‌کوشی روان‌شناختی

**استناد به این مقاله:** نصیرپور، سپیده، ملکی آوارسین، صادق، و یاری حاج‌عطالو، جهانگیر. (۱۴۰۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه بین سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهزیستی ذهنی: نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۳۸(۳)، ۳۸-۷. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79972.1748>

## مقدمه

در دنیای پرتلاطم کاری امروز، بهزیستی ذهنی کارکنان به یک مسئله بحرانی تبدیل شده است. بر اساس گزارش انجمن روان‌شناسی آمریکا، تقریباً «۳ نفر از هر ۵ کارمند» از تأثیرات منفی استرس مرتبط با کار، از جمله کاهش علاقه، انگیزه یا انرژی (۲۶ درصد) و کاهش تلاش در کار (۱۹ درصد) گزارش داده‌اند. در همین حال، «۳۶ درصد» گزارش خستگی شناختی، «۳۲ درصد» خستگی عاطفی و «۴۴ درصد» خستگی فیزیکی را تجربه کرده‌اند — که نسبت به سال ۲۰۱۹، «۳۸ درصد» افزایش داشته است (Abramson, 2022). با توجه به دیدگاه سازمان بهداشت جهانی، برنامه‌های سلامت در محل کار، یکی از بهترین راه‌ها برای جلوگیری و کنترل بیماری‌های سازمانی است (Murphy, 2018). Galloway و همکاران (2005)، بهزیستی ذهنی را سازه‌ای پیچیده و چندوجهی توصیف می‌کنند که تعریف آن برای پژوهشگران دشوار است. بهزیستی ذهنی<sup>۱</sup>، به‌عنوان یکی از ابعاد بهزیستی، یک مفهوم چندوجهی است که سلامت جسمی و روانی، موقعیت اقتصادی، امنیت مادی، دستیابی به استقلال و آزادی و توانایی مشارکت در زندگی شهری را دربر دارد (Marsha & Nurpatra, 2017). بهزیستی ذهنی چنین تعریف می‌شود: فردی که احساس و فکر می‌کند زندگی‌اش مطلوب است، صرف‌نظر از اینکه دیگران آن را چگونه می‌بینند (Das, 2020). فردی که بهزیستی ذهنی دارد، نگاه مثبتی به زندگی دارد، از آن لذت می‌برد و بدون احساس ناراحتی از زندگی راضی است (Sanchez-García et al., 2018). بهزیستی ذهنی، شامل جنبه‌های شناختی، که به ارزیابی فرد از رضایت‌مندی زندگی؛ و جنبه‌های عاطفی، که به تجربه حداقل هیجانات منفی و حداکثر هیجانات مثبت مربوط می‌شود، است (Shin et al., 2020). افراد دارای بهزیستی ذهنی بالا برخلاف افراد دارای بهزیستی ذهنی پایین، پرشور و با نشاط هستند، انتظار وقوع رویدادهای خوشایند دارند، به آینده امیدوارتر هستند (Flurry et al., 2021). بنا بر مطالعات Park و همکاران (2017)، کارآمدی و اثربخشی کارکنان در سازمان‌ها نیز وابسته به بهزیستی ذهنی آنهاست. از نظر Mohanty و همکاران (2012)، نیز شرط رضایت‌شغلی افراد، بهزیستی ذهنی آنهاست. در چنین حالتی، افراد نسبت به شغل



خود دلگرم‌تر شده و در فراز و نشیب فرایندهای کاری سرسخت‌تر تلاش می‌کنند. بهزیستی ذهنی کارکنان به‌عنوان یک شایستگی، در عملکرد سازمان‌های مدرن، امری ضروری است. Sisask و همکاران (2014)، بیان می‌کنند، داشتن بهزیستی ذهنی بالا، رضایت از جو عمومی کلاس و توانایی درک مشکلات روانی دانش‌آموزان توسط معلم منجر به افزایش آمادگی آن‌ها برای کمک به مشکلات روحی و روانی دانش‌آموزان می‌شود. همچنین، میزان بالایی از بهزیستی ذهنی معلمان منجر به افزایش کیفیت زندگی کاری در آن‌ها می‌شود (Ilgan et al., 2015). مطالعات صیف و همکاران (۱۳۹۴)، نشان داده است که وضعیت بهزیستی ذهنی کارکنان آموزش و پرورش از مطلوبیت چندانی برخوردار نیست. ضعیف بودن بهزیستی ذهنی کارکنان و معلمان آموزش و پرورش منجر به افزایش شکایات، کارکرد و کارایی ناچیز، پایین بودن کیفیت بازده، دزدی کارکنان در سازمان، غیبت‌های مکرر اعضاء، بدرفتاری با ارباب رجوع و سرگردان کردن آن‌ها، بهانه‌جویی، اتلاف وقت و بدگویی از سازمان نزد دیگران می‌شود (سبکتکین ریزی و اکبری، ۱۳۹۳). از سویی، اگرچه برخی از تحقیقات جایگاه اجتماعی، پول و دسترسی به منابع مادی را عامل اصلی احساس ذهنی بهزیستی می‌دانند؛ ولی، بیشتر پژوهش‌ها این نگرش‌ها را تأیید نکرده‌اند (جناآبادی و همکاران، ۱۳۹۵). در بیشتر پژوهش‌ها همبستگی بین درآمد و احساس بهزیستی ذهنی پایین گزارش شده است. پژوهشگران در توجیه این یافته‌ها بر این باورند که جایگاه اجتماعی، ثروت و دسترسی به منابع مادی اگرچه باعث شادکامی می‌شوند؛ ولی، به خاطر سازوکار خوپذیری، اندک‌اندک تأثیر مثبت خود را از دست می‌دهند تا فرد به نقطه استقرار، یا همان سطح سازگاری اولیه برسد؛ بنابراین، موقعیت‌های زندگی تأثیر موقتی بر احساس بهزیستی ذهنی دارند (هادیان‌فرد، ۱۳۸۴). این امر بیانگر آن است که عوامل بسیاری در بهبود بهزیستی ذهنی دخیل است.

رفتارهای مثبت رهبری، مانند قدردانی، حمایت و تحول‌آفرینی، به‌ویژه برای بهزیستی ذهنی کارکنان مفید است، درحالی‌که رفتارهای منفی رهبری، مانند سوءاستفاده می‌تواند به‌طور دائم به بهزیستی ذهنی کارکنان آسیب برساند (Vonderlin et al., 2021). همچنین، رفتارهای رهبری با کیفیت بالا با تجربه احساسات مثبت و عدم شکایات روان‌تنی عمومی ارتباط دارد (Tripathi & Bharadwaja, 2020). از طرف دیگر، سبک‌های مختلف رهبری به‌طور مختلف بر سلامت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارند (Onesti, 2023). بنا به مطالعات

Walsh and Arnold (2020)، نیز سبک رهبری با بهزیستی ذهنی کارکنان در رابطه بوده و تعامل بیشتر مدیران با کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی منجر به بهزیستی ذهنی کارکنان می‌شود. سبک رهبری تعاملی<sup>۱</sup>، به دنبال فراهم‌سازی بستری در سازمان است که برای کارکنان جنبه خیررسانی دارد، چنانکه مطالعات Erkutlu and Chafra (2016)، نشان داد، آن سبک رهبری که بتواند برای کارکنان خیریه داشته باشد، بهزیستی ذهنی آن‌ها را افزایش می‌دهد. رهبران تعاملی به‌عنوان رهبرانی که بر تشریح نقش‌ها و هدایت زیردستان در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده بر مبنای پاداش، تمرکز دارند توصیف شده است؛ درواقع، این نوع رهبران، به مشارکت کمتر و یا عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری معتقد هستند (Dubrin, 2008). رهبری تعاملی شامل مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر به‌منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف چنین رهبری توافق در مورد مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را برآورده سازد. برخلاف رهبری تعاملی، رهبری تحولی فراتر از ارضای نیازهای فوری است (نصیری ولیک‌بنی و عمادی پاشاکلایی، ۱۳۹۴). Ejimofor (2007)، نیز نشان داد که مهارت‌های رهبری تعاملی مدیر شامل توجه به عقاید معلمان و مشارکت آن‌ها در تصمیمات و روابط مثبت با همکاران می‌تواند در بهزیستی ذهنی آن‌ها مؤثر باشد. همچنین، مطالعات Heidmets and Liik (2014)، نشان داد، سبک رهبری مدیران با بهزیستی ذهنی معلمان رابطه دارد. به‌طور کلی، سبک‌های رهبری با بهزیستی کارکنان در رابطه است و هیجانات منفی رهبران تأثیر ناخوشایندی بر بهزیستی ذهنی کارکنان دارد (Lyons & Schneider, 2009; Zineldin & Hytter, 2012; Sabbah et al., 2020). سبک رهبری تعاملی مدیران، که شامل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود، به افزایش احساس منزلت و انگیزه شغلی آن‌ها کمک می‌کند. این سبک رهبری، کارکنان را به فکر راهکارهای بهتر برای حل مسائل سازمانی وادار می‌کند. علاوه بر این، حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط مدیران، نگرش و درگیری شغلی کارکنان را بهبود می‌بخشد. در مقابل، نبود حمایت سازمانی می‌تواند به بی‌تفاوتی و احساس ناعدالتی در میان کارکنان منجر شود (عریضی و گلپور، ۱۳۹۰).

حمایت از معلمان و کارکنان آموزش و پرورش موجب آن می‌شود که اضطراب و تنش شغلی آن‌ها کاهش یابد (Telles et al., 2018)، لذا با جدیت بیشتری به فعالیت‌های شغلی

اقدام کنند. به نظر می‌رسد یکی دیگر از متغیرهایی که با بهزیستی ذهنی کارکنان در ارتباط است حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۱</sup> باشد، زیرا بر اساس مطالعات Eisenberger و همکاران (1986)، حمایت سازمانی ادراک‌شده تحت تأثیر جنبه‌های مختلف نحوه رفتار سازمان با کارکنان خود قرار می‌گیرد. این جنبه‌ها شامل فراوانی، شدت و ارزیابی‌های معطوف به پاداش، تأیید، پرداخت، رتبه، جایگاه، غنی‌سازی شغلی و مشارکت در تصمیم‌گیری هستند. همچنین، خود حمایت سازمانی ادراک‌شده، کلیه سیاست‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Johlke et al., 2002). حمایت سازمانی ادراک‌شده ریشه در نظریه مبادله اجتماعی دارد. در یک رفتار متقابل، کارکنانی که حمایت سازمانی ادراک‌شده را درک می‌کنند، نه تنها به همکاران خود کمک می‌کنند، بلکه، رضایت شغلی آن‌ها افزایش یافته، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های سازمان داشته و غیبت شغلی کمتری نیز دارند (Rhoades & Eisenberger, 2002). حمایت سازمانی ادراک‌شده، موجب بهبود بهزیستی ذهنی کارکنان می‌شود (Panaccio & Vandenberghe, 2009; Kurtessis et al., 2017). بنا به مطالعات Grant-Vallone and Ensher (2011)، حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان منجر به این می‌شود که تعارض ناشی از شغل در آن‌ها کاهش یابد و بتوانند به نحو بهتری با مقتضیات شغلی سازگاری یابند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد، حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهزیستی ذهنی کارکنان رابطه دارد (Bravo-Yañez & Jiménez-Figueroa, 2011; Caesens, 2011; Stinglhamber et al., 2017; Meyers et al., 2019).

اگر شخصیت به‌عنوان ترکیبی از اعمال، افکار، هیجانات و انگیزش‌های فرد دانسته شود، مؤلفه‌های سازنده شخصیت ممکن است در افراد مختلف متفاوت باشند. یکی از این مؤلفه‌ها، سخت‌کوشی است. شخصیت سخت‌کوش که Kobasa (1979)، مطرح کرده است، بر پایه نظریه‌هایی است که روان‌شناسان وجودی در مورد درجه و شدت یک زندگی صحیح مطرح کرده‌اند. با رشد فزاینده آگاهی در حوزه روان‌شناسی و پیدایش گستره‌های نو، مفهوم سخت‌کوشی نیز به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شخصیتی مورد توجه نظریه‌پردازان روان‌شناسی به‌ویژه روان‌شناسان مثبت‌گرا قرار گرفته است (Melhe et al., 2021; Teo et al., 2021). سخت‌کوشی، ویژگی شخصیتی است که ممکن است نحوه مقابله با استرس‌زاها را در افراد تعدیل کند؛ یعنی، آن‌ها را در تحلیل موفقیت‌آمیز موقعیت استرس‌زا یاری می‌کند

---

1. realized organizational support

(Morelock, 1994). سخت‌کوشی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی است که در رویارویی با حوادث فشارزای زندگی، به‌عنوان منبعی از مقاومت و به‌عنوان سپر محافظ عمل می‌کند (Dursun et al., 2022). این متغیر، متشکل از سه جزء است: تعهد شخصی، مهار احساس شخصی به هنگام وقوع رویدادها و پیامدها و یک اعتقاد درونی که تغییر، چالش و فرصتی برای تحول است و نه یک تهدید (Judkins et al., 2023). سخت‌کوشی روان‌شناختی نیز یک جهت‌گیری کلی نسبت به خود و دنیای پیرامون است و شامل سه مؤلفه تعهد، کنترل و مبارزه‌جویی است (Dursun et al., 2022). سخت‌کوشی روان‌شناختی، به معنای طاقت، توانایی و تحمل در موقعیت‌های مشکل و سخت است. در واقع، به عملکردهای فرد بر اساس ارزیابی‌های شناختی اشاره دارد (Woodard, 2004). بر اساس مطالعات Ruparel (2020)، حمایت سازمانی ادراک‌شده با سخت‌کوشی روان‌شناختی در رابطه است. چراکه سخت‌کوشی روان‌شناختی از طریق پارادایم‌های محل کار کارکنان قابل تبیین است و نقش سازنده شغل منوط به تناسب ویژگی‌های شغل، شاغل، احساس ارزشمندی، کارآمدی و توانمندی شاغل است (Spurlock Jr, 2008).

### پیشینه پژوهش

پژوهش حاضر از زیربنای پژوهشی گسترده‌ای در داخل و خارج از کشور برخوردار است. در داخل کشور، توسط آقابابایی (۱۴۰۲)، پژوهشی با هدف «بررسی تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر شکل‌گیری انسداد سازمانی و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده» انجام شد. نتایج نشان داد که صخره شیشه‌ای، که مانع پیشرفت شغلی زنان است، باعث افزایش انسداد و سکوت در سازمان‌ها می‌شود، درحالی‌که حمایت سازمانی می‌تواند این تأثیرات منفی را کاهش دهد. پژوهشی با هدف «بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک‌شده»، توسط گل‌افشانی و موذن (۱۴۰۲)، انجام شد. نتایج نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند و تعهد سازمانی ادراک‌شده در این رابطه نقش میانجی دارد. پژوهشی با هدف «بررسی تأثیر شوخ‌طبعی در محیط کار بر بهزیستی ذهنی معلمان با میانجی‌گری بخشودگی بین فردی» توسط رضائی و ناستی‌زایی (۱۴۰۲) انجام شد. نتایج نشان دادند که شوخ‌طبعی در محیط کار تأثیر مثبتی بر بهزیستی ذهنی معلمان دارد و بخشودگی بین فردی در این رابطه

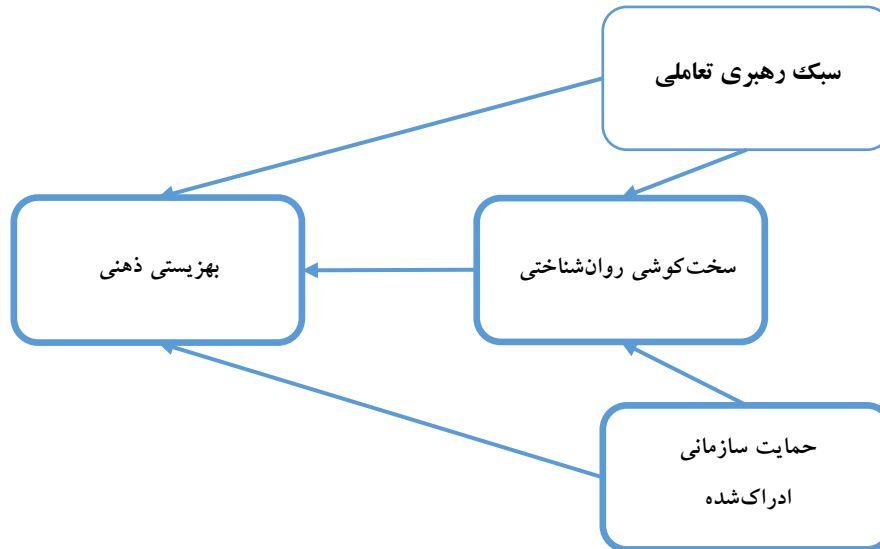
نقش میانجی‌گری دارد. از سوی حیایوی و کرمی (۱۴۰۱)، پژوهشی با هدف «بررسی اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اشتیاق شغلی و رفتار مدنی سازمانی با میانجی‌گری سرمایه‌های روان‌شناختی» انجام شد. نتایج نشان داد، حمایت سازمانی ادراک‌شده و سرمایه‌های روان‌شناختی تأثیر مستقیم بر اشتیاق شغلی و رفتار مدنی سازمانی دارند. همچنین، سرمایه‌های روان‌شناختی نقش میانجی‌گری در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و اشتیاق شغلی و رفتار مدنی سازمانی را دارند. همچنین، پژوهشی با هدف «بررسی رابطه مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و بهزیستی ذهنی با فرسودگی شغلی معلمان زن مقطع متوسطه اول شهرستان ساوه» از سوی نیکوکار و نعمتی هاشمی (۱۴۰۱) انجام شد. نتایج نشان داد که وجود رهبری امنیت‌مدار و بهزیستی ذهنی می‌تواند به کاهش فرسودگی شغلی معلمان کمک کند و این مؤلفه‌ها می‌تواند به افزایش سرمایه‌های روان‌شناختی و در نتیجه بهبود اشتیاق شغلی و رفتار مدنی سازمانی منجر شود.

در خارج از کشور، نیز پژوهشی توسط Hngoi و همکاران (2024)، با هدف «بررسی رابطه دل‌بستگی شغلی، حمایت سازمانی درک‌شده و تعهد سازمانی با نقش میانجی‌گری عدم امنیت شغلی» انجام شد. نتایج نشان داد، حمایت سازمانی درک‌شده به‌طور منفی با عدم امنیت شغلی مرتبط است و دل‌بستگی شغلی به همراه حمایت سازمانی درک‌شده، تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. علاوه بر این، عدم امنیت شغلی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، تأثیر حمایت سازمانی درک‌شده بر تعهد سازمانی را تا حدودی تعدیل می‌کند. پژوهشی نیز با هدف «بررسی چالش‌ها و فرصت‌های سخت‌کوشی روان‌شناختی در میان اوکراینی‌ها» توسط Chykhantsova (2024)، انجام شد. نتایج نشان داد، سخت‌کوشی روان‌شناختی با سن فرد ارتباط چندانی ندارد و از دوران کودکی تا بزرگسالی با شکوفایی منابع فردی رشد می‌کند. نتایج پژوهش Park and Kim (2024)، که با هدف «بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده، دل‌بستگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و مشتری‌مداری در زمینه سازمان‌های ورزش همگانی»، انجام شد، نشان داد که حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبتی بر دل‌بستگی شغلی دارد، اما مستقیماً بر رفتار شهروندی سازمانی و مشتری‌مداری تأثیر نمی‌گذارد. دل‌بستگی شغلی به‌عنوان یک میانجی، تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده را بر رفتار شهروندی سازمانی و مشتری‌مداری تقویت می‌کند. پژوهشی نیز توسط Pimenta و همکاران (2024)، با هدف «بررسی تقویت مشارکت در کار

از طریق مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی با نقش میانجی‌گری حمایت سازمانی درک‌شده و تعهد سازمانی عاطفی» انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد، فعالیت‌های کارمندمحور می‌تواند به افزایش مشارکت کاری منجر شود و این اثر توسط حمایت سازمانی درک‌شده و تعهد عاطفی تقویت می‌شود.

در دنیای پیچیده امروز، سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی به دنبال افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان خود هستند. این پژوهش بررسی می‌کند که چگونه «سبک رهبری تعاملی» و «حمایت سازمانی ادراک‌شده» می‌توانند به «بهبودی ذهنی» کارکنان از طریق میانجی‌گری «سخت‌کوشی روان‌شناختی» کمک کنند. سخت‌کوشی روان‌شناختی در ارتباط بین سبک رهبری، حمایت سازمانی و بهبودی ذهنی نقش مهمی دارد. این تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری برای شناسایی الگوهای رابطه‌ای بین این متغیرها استفاده می‌کند و می‌تواند راهنمایی‌های عملی برای مدیران و رهبران آموزشی ارائه دهد. بر اساس مطالعات گذشته، «رهبری تعاملی» و «حمایت سازمانی ادراک‌شده» به‌عنوان ابزارهای مؤثر برای ارتقای روحیه و بهبودی ذهنی کارکنان در سازمان‌های آموزشی شناخته شده است. این متغیرها می‌تواند ارتباطات مثبت بین مدیران و کارکنان را تقویت کرده و به بهبود رضایت شغلی، افزایش انگیزه و بهبود عملکرد کمک کند. همچنین، سخت‌کوشی روان‌شناختی، می‌تواند کارکنان را در مقابله با فشارهای روانی محیط کار یاری دهد و به کاهش ناپایداری روانی و افزایش بهبودی ذهنی بینجامد. با این حال، برای درک بهتر ارتباط بین سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی، بهبودی ذهنی و سخت‌کوشی روان‌شناختی، نیاز به مطالعات دقیق‌تر و عمیق‌تر، به‌ویژه در زمینه نقش میانجی‌گری سخت‌کوشی روان‌شناختی است. این پژوهش می‌تواند به توسعه برنامه‌های آموزشی و سیاست‌های حمایتی که سخت‌کوشی روان‌شناختی و بهبودی ذهنی را ارتقاء می‌بخشند، کمک کند. بر این اساس مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از اینکه رابطه سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و بهبودی ذهنی با میانجی‌گری سخت‌کوشی روان‌شناختی کارکنان نواحی ۵ گانه آموزش و پرورش شهر تبریز چگونه است؟ با توجه به مطالب مزبور، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### روش

این تحقیق، یک مطالعه همبستگی با استفاده از روش معادلات ساختاری بود (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۲). جامعه آماری شامل کارکنان نواحی پنج‌گانه آموزش و پرورش شهر تبریز در سال ۱۴۰۲ به تعداد ۵۰۰ نفر بود. روش نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت «نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی» بود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، برابر با ۲۴۶ نفر بود. ابزارهای اندازه‌گیری پژوهش حاضر عبارت بود از:

**پرسشنامه سبک رهبری تعاملی:** پرسشنامه رهبری تعاملی، که شامل ۸ سؤال و ۲ مؤلفه (پاداش شرطی و مدیریت با استثناء) است، توسط Shao و همکاران (2017)، طراحی شده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت نمره‌دهی می‌شود که امتیازهای ممکن بین ۸ تا ۴۰ است. پایایی این پرسشنامه در پژوهش بگ‌زاده (۱۴۰۱)، از طریق ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۵ شده است. در پژوهش حاضر نیز جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان آن ۰/۹۴ به دست آمد.

**پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک‌شده:** برای ارزیابی حمایت سازمانی ادراک‌شده، از پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک‌شده الهام گرفته شده از مطالعه Allen و همکاران (2008)، استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۵۹ سؤال و سه بخش اصلی شامل

ویژگی‌های شغلی، تنش‌های شغلی و فعالیت‌های سازمانی است. این پرسشنامه با استفاده از یک مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵ امتیازدهی می‌شود. در مطالعه مهدی‌بیگی (۱۳۹۶) پایایی این پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۰ به دست آمد. در پژوهش حاضر نیز جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان آن ۰/۹۲ به دست آمد.

**پرسشنامه بهزیستی ذهنی:** برای ارزیابی بهزیستی ذهنی، از پرسشنامه بهزیستی ذهنی (مولوی و همکاران، ۱۳۸۹) استفاده شده است که شامل ۴۳ سؤال است و به دو بعد عواطف مثبت و عواطف منفی تقسیم می‌شود. در تحقیق جودکی (۱۴۰۱)، پایایی این پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹ بوده است. در پژوهش حاضر نیز جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان آن ۰/۹۶ به دست آمد.

**پرسشنامه سخت‌کوشی روان‌شناختی:** برای ارزیابی سخت‌کوشی روان‌شناختی، از پرسشنامه سخت‌کوشی روان‌شناختی Moreno Jiménez و همکاران (2014)، استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۱۷ سؤال است که در ۳ مؤلفه کنترل، چالش و تعهد تقسیم‌بندی شده و از طیف چهارگزینه‌ای لیکرت برای ارزیابی استفاده می‌کند. اعتباریابی این پرسشنامه در ایران توسط اکبری بلوطبنگان و همکاران (۱۳۹۴) صورت گرفته و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس برابر با ۰/۷۸؛ و برای خرده-مقیاس‌های چالش برابر با ۰/۸۱، تعهد برابر با ۰/۷۵ و کنترل برابر با ۰/۸۸ شده است. در پژوهش حاضر نیز جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان آن ۰/۹۳ به دست آمد.

در این مطالعه، با ارائه اطلاعات کامل به شرکت‌کنندگان به صورت کتبی یا شفاهی و دریافت موافقت آن‌ها، اصول اخلاق پژوهشی از قبیل حفظ اسرار اطلاعات و امانت‌داری در استفاده از نتایج و منابع به‌دقت مورد توجه قرار گرفتند. در تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۸ و نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۸ استفاده شده است. تحلیل‌های این بخش شامل انجام آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌شود.

### یافته‌ها

در جدول ۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش برحسب ناحیه آموزش و پرورش شهر تبریز، جنسیت، وضعیت تأهل، وضعیت استخدامی، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی ارائه شده است.



جدول ۱. جدول نمونه آماری پژوهش برحسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ناحیه	جنسیت وضعیت تأهل		وضعیت استخدامی		سابقه خدمت					مدرک تحصیلی			
	مرد	زن	مجرد	متجاهل	رسمی	پیمانی	۱-۵	۶-۱۱	۱۱-۲۱	فوق دیپلم	فوق لیسانس	فوق لیسانس دکتری	
ناحیه ۱	۲۶	۴	۶	۲۴	۲۵	۵	۴	۶	۱۱	۹	۱	۱۷	۲
ناحیه ۲	۱۹	۵	۸	۱۶	۱۶	۸	۳	۷	۸	۶	۲	۱۶	۱
ناحیه ۳	۲۱	۱۰	۶	۲۵	۲۶	۵	۳	۵	۱۴	۹	۷	۱۲	۱
ناحیه ۴	۲۳	۹	۱۰	۲۲	۱۷	۱۵	۵	۳	۱۶	۸	۳	۱۷	۱
ناحیه ۵	۱۱	۷	۳	۱۵	۱۱	۷	۳	۶	۷	۳	۲	۹	۱
اداره کل	۸۷	۲۴	۱۶	۹۵	۷۴	۳۷	۴	۱۲	۶۳	۳۲	۱۳	۶۷	۱۲

به منظور بررسی توزیع داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شد (نجف‌لو و همکاران، ۱۳۹۶). به طوری که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، نتایج حاکی از توزیع نرمال داده‌های مورد بررسی بود؛ بنابراین، برای ارزیابی فرضیه‌های پژوهشی از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

متغیرها	آماره	درجه آزادی	سطح معنی‌داری آزمون	نتیجه آزمون
بهبودی ذهنی	۰/۰۹۵	۲۴۶	۰/۲۰۰	نرمال است
سخت‌کوشی روان‌شناختی	۰/۰۸۷	۲۴۶	۰/۲۰۰	نرمال است
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۰/۰۹۵	۲۴۶	۰/۲۰۰	نرمال است
سبک رهبری تعاملی	۰/۰۹۳	۲۴۶	۰/۲۰۰	نرمال است

در ادامه، یافته‌های پژوهشی بر اساس مدل مفهومی پژوهش به طور جداگانه بررسی و ارائه شده است.

به منظور بررسی رابطه متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در جدول ۳ همبستگی متقابل بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳. همبستگی متقابل بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	رهبری تعاملی	سخت‌کوشی روان‌شناختی	بهزیستی ذهنی	حمایت سازمانی درک‌شده	df	p
رهبری تعاملی	۱					
سخت‌کوشی روان‌شناختی	۰/۹۱	۱			۲۴۴	۰/۰۰
بهزیستی ذهنی	۰/۹۵	۰/۹۶	۱			
حمایت سازمانی درک‌شده	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۵	۱		

$P < 0/01$

با عنایت به اطلاعات مندرج در جدول ۳ و با توجه به این که سطح معنی‌داری یا P-Value، کمتر از ۰/۰۰۱ است؛ این امر، نشان‌دهنده معنی‌دار بودن رابطه بین متغیرهای پژوهش است؛ بنابراین، نتیجه‌گیری می‌شود، بین متغیرهای پژوهش رابطه وجود دارد. به‌منظور بررسی روابط علی سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و بهزیستی ذهنی با نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. مفروضه اساسی برای استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری، تأیید کفایت نمونه‌گیری و معنی‌داری کرویت داده‌ها است. به‌منظور تضمین کفایت نمونه‌گیری و معنی‌داری کرویت داده‌ها، از معیارهای کیزر-میر-الکین و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. نتایج این دو آزمون در جدول ۴ ذکر شده است که شامل مقادیر مربوط به هر دو آزمون است.

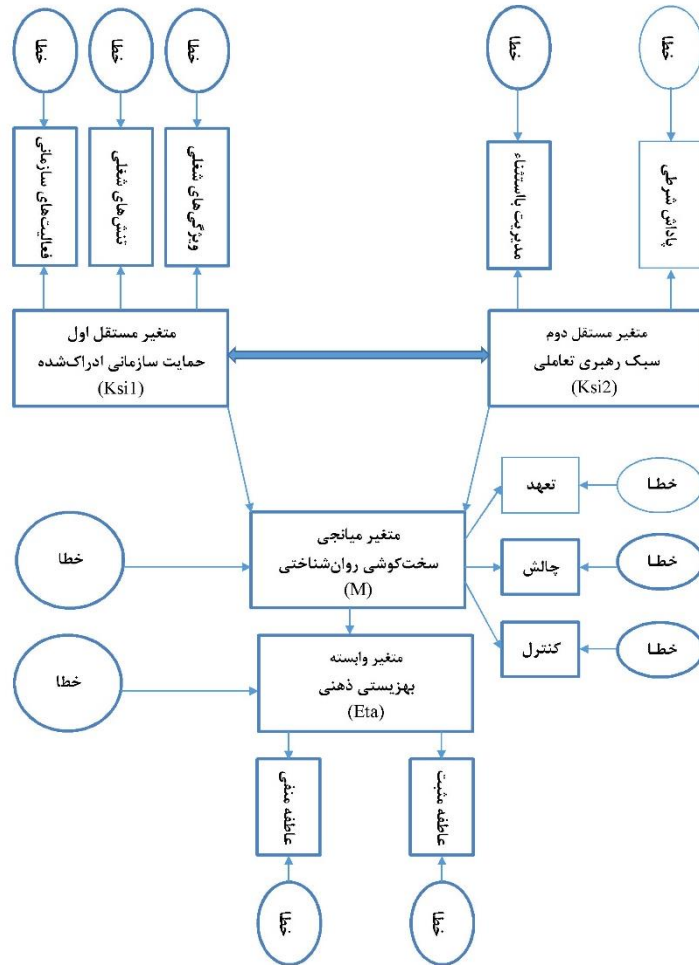
جدول ۴. مقادیر کیزر-میر-الکین و آزمون بارتلت

شاخص کفایت نمونه‌گیری (کیزر-میر-الکین)	۰/۸۱۴
آماره مجذور خی	۱۹۸۵/۵۴۲
آزمون کرویت بارتلت	۶
سطح معنی‌داری	۰/۰۰

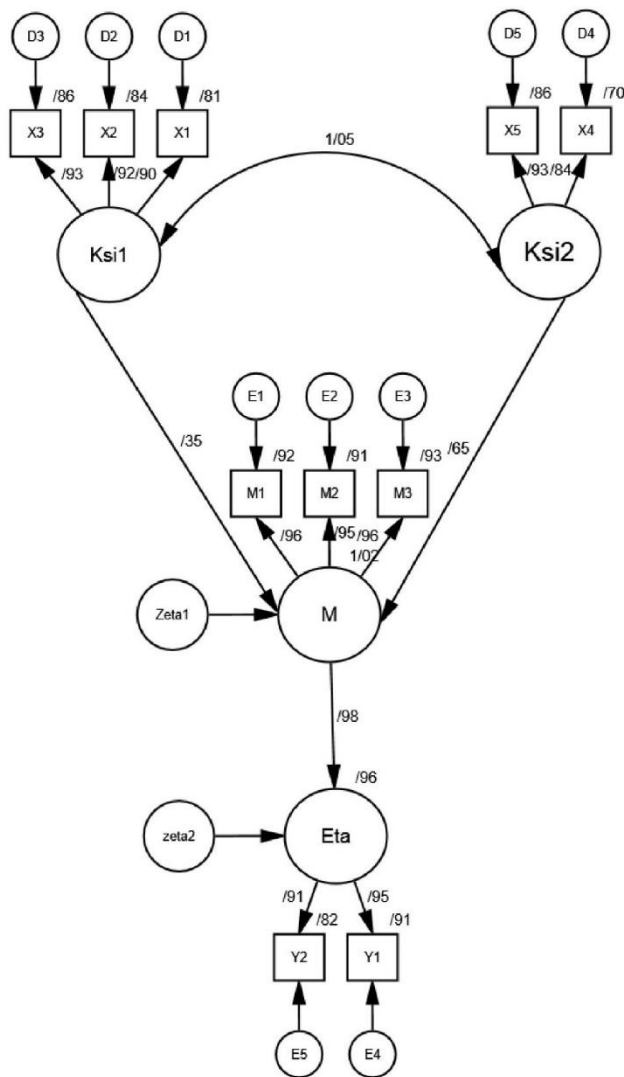
با توجه به اینکه شاخص کیزر-میر-الکین برابر با «۰/۸۱۴» است که از حدنصاب «۰/۶۰» بالاتر است، داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب ارزیابی شده‌اند (زارع، طالبی و صیف، ۱۳۹۹). همچنین، طبق نتایج جدول ۴، سطح معنی‌داری آزمون بارتلت صفر است، که نشان‌دهنده وجود رابطه معنی‌دار بین متغیرها است؛ بنابراین، شرایط لازم برای اجرای تحلیل

عاملی فراهم شده است. در شکل ۲، مدل نظری و در شکل ۳ مدل معادله ساختاری پژوهش ارائه شده است.

شکل ۲. مدل نظری متغیرهای پژوهش



شکل ۳. مدل معادله ساختاری متغیرهای پژوهش



همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد، دو متغیر مستقل Ksi1 و Ksi2 بر متغیر M اثر گذاشته است؛ و متغیر M نیز بر متغیر وابسته Eta اثر داشته است. بر این اساس، متغیر M در رابطه بین Ksi1 و Ksi2 و Eta نقش میانجی دارد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل معادله ساختاری

نتیجه	مقدار قابل قبول	برآورد	نماد	مشخصه
تأیید برازش	کوچک‌تر از ۵	۲/۰۱	CMIN/DF	نسبت مجذور خی به درجه آزادی
تأیید برازش	کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۶	RMSEA	شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده
تأیید برازش	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۲	GFI	شاخص نکویی برازش
تأیید برازش	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۹	AGFI	شاخص تعدیل‌شده نکویی برازش
تأیید برازش	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۸	CFI	شاخص برازش تطبیقی
تأیید برازش	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۳	NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر بونت
تأیید برازش	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۷	TLI	شاخص برازش توکر-لویس
تأیید برازش	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۴	IFI	شاخص برازش افزایشی
تأیید برازش	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۵	RFI	شاخص برازش نسبی

با توجه به شاخص‌های برازش جدول ۵، نتیجه‌گیری می‌شود، مدل معادله ساختاری سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهزیستی ذهنی با میانجی‌گری سخت‌کوشی روان‌شناختی از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

جدول ۶. وزن‌های رگرسیونی رابطه بین متغیرهای پژوهش

نتیجه	مقدار قابل قبول	t	P	برآورد	نوع اثر	مسیر	
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۱/۷۵	۰/۰۰	۰/۶۴۹	مستقیم	M	<--- Ksi2
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۵/۳۲	۰/۰۰	۰/۳۵۱	مستقیم	M	<--- Ksi1
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۳۴۱/۵۲	۰/۰۰	۰/۹۸۰	مستقیم	Eta	<--- M
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۹۰/۷۲	۰/۰۰	۰/۹۵۴	مستقیم	Y1	<--- Eta
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۱۵/۶۵	۰/۰۰	۰/۹۰۷	مستقیم	Y2	<--- Eta
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۶۳/۵۶	۰/۰۰	۰/۹۲۶	مستقیم	X3	<--- Ksi1
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۲۶/۹۰	۰/۰۰	۰/۹۱۸	مستقیم	X2	<--- Ksi1
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۰۷/۳۰	۰/۰۰	۰/۸۹۸	مستقیم	X1	<--- Ksi1
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۹۱/۹۴	۰/۰۰	۰/۹۶۱	مستقیم	M1	<--- M
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۸۸/۶۱	۰/۰۰	۰/۹۵۳	مستقیم	M2	<--- M
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۲۲۳/۵۲	۰/۰۰	۰/۹۶۴	مستقیم	M3	<--- M
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۶۴/۵۹	۰/۰۰	۰/۹۲۷	مستقیم	X5	<--- Ksi2
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۰۰/۹۸	۰/۰۰	۰/۸۳۸	مستقیم	X4	<--- Ksi2
تأیید	بزرگ‌تر از ۰/۳۰	۱۰۰/۹۸	۰/۰۰	۰/۸۳۸	غیرمستقیم	Eta	<--- Ksi1-Ksi2

با توجه به داده‌های شکل ۳ و جدول ۶، متغیرهای Ksi1، Ksi2، M و M با متغیرهای Eta، Y1 و Y2 ارتباط مستقیم دارند؛ و مقادیر بار عاملی برای این ارتباط‌ها بزرگ‌تر از ۰/۳۰ هستند. همچنین، متغیرهای Eta و Y2 نیز با یکدیگر ارتباط مستقیم دارند؛ و مقدار بار عاملی برای این ارتباط نیز بزرگ‌تر از ۰/۳۰ است. علاوه بر این، ارتباط غیرمستقیم بین متغیرهای Ksi1 و Ksi2 از طریق متغیر Eta وجود دارد؛ و مقدار بار عاملی برای این ارتباط نیز بزرگ‌تر از ۰/۳۰ است؛ بنابراین، نتیجه‌گیری می‌شود، سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهزیستی ذهنی با نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی روابط علی دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، «مدل‌یابی ساختاری سبک رهبری تعاملی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و بهزیستی ذهنی با نقش میانجی گری سخت‌کوشی روان‌شناختی» بود. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، روابط بین متغیرهای پژوهش، تأیید شده است. این نتایج با مطالعات آقابابایی (۱۴۰۲)، گل‌افشانی و مؤذن (۱۴۰۲)، رضائی و ناستی‌زایی (۱۴۰۲)، حیاوی و کرمی (۱۴۰۱)، نیکوکار و نعمتی‌هاشمی (۱۴۰۱)، نیری‌پور و برادران (۱۳۹۹)، سپهوند و همکاران (۱۳۹۷)، Hngoi و همکاران (2024)، Chykhantsova (2024)، Park and Kim (2024)، Pimenta و همکاران (2024)، Aselage and Eisenberger (2003)، Arnold و همکاران (2015)، Eschleman و همکاران (2010) Bowling and Alarcon و Jamaludin و همکاران (2011) همخوانی دارند. این مطالعات نشان می‌دهند که «رهبری استرس‌زا» می‌تواند کارایی کارکنان را کاهش دهد. از طرف دیگر، «رهبران تعاملی» که به نیازهای کارکنان توجه می‌کنند، توانایی آن‌ها را بهبود می‌بخشد و تلاش و سخت‌کوشی آن‌ها را افزایش می‌دهد. «رهبری تعاملی» به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کند و باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود. ایجاد یک محیط کاری حمایتی و توجه به نیازهای کارکنان توسط رهبران تعاملی، کمک می‌کند که کارکنان به‌درستی با استرس‌های شغلی مقابله کنند و به اهداف شغلی خود برسند. علاوه بر این، «سخت‌کوشی روان‌شناختی» نیز نقش مهمی در بهبود عملکرد دارد. سخت‌کوشی روان‌شناختی با ویژگی‌های مثبت، استراتژی‌های مقابله‌ای مؤثرتر و نتایج مثبت در آموزش و سلامت روانی مرتبط است. همچنین، حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز به کاهش استرس کاری کمک می‌کند. این حمایت نه تنها به کارکنان کمک

می‌کند تا با فشارهای کاری بهتر کنار بیایند، بلکه آن‌ها را برای انجام تلاش‌های بیشتر به‌منظور رسیدن به اهداف سازمانی تشویق می‌کند.

به‌طور کلی، حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند به افزایش بهره‌وری و بهبود فضای کاری کلی منجر شود، زیرا کارکنانی که از حمایت سازمانی برخوردار هستند، احتمال بیشتری دارد که احساس رضایت شغلی کنند و به سازمان خود وفادار بمانند (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش نشان داد، بین سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهزیستی ذهنی کارکنان آموزش و پرورش نواحی پنج‌گانه تبریز با نقش میانجی‌گری سخت‌کوشی روان‌شناختی رابطه وجود دارد. این یافته با مطالعات Der Kinderen, Valk, Khapova and Tims (2020) و Sarwar, Ishaq, Amin and Ahmed (2020) همسویی دارد. این مطالعات نشان می‌دهند که «سخت‌کوشی روان‌شناختی» نقش مهمی در تعامل بین «سبک رهبری تعاملی»، «حمایت سازمانی ادراک‌شده» و «بهزیستی ذهنی» آن‌ها دارد. «سبک رهبری تعاملی»، که به‌عنوان یکی از رویکردهای مؤثر در مدیریت شناخته می‌شود، با فراهم کردن حمایت لازم برای کارکنان، به بهبود نگرش و رضایت شغلی آن‌ها کمک می‌کند. این سبک رهبری با ایجاد احساس امنیت شغلی، دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارکنان را کاهش می‌دهد و به آن‌ها امکان می‌دهد تا با انگیزه بیشتری به سمت پیشرفت شغلی و ارتقای درون‌سازمانی حرکت کنند. این امر به‌نوبه خود می‌تواند به افزایش بهره‌وری و پیشرفت سازمانی کمک کند. «رهبری تعاملی»، که بر اساس ارتباط مستقیم و مثبت با کارکنان و توجه به نیازهای آن‌ها شکل می‌گیرد، نه تنها به ایجاد حس خوب و رضایت شغلی در میان کارکنان کمک می‌کند، بلکه به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا با تمام توان خود به اهداف سازمانی دست یابند. این سبک رهبری با فراهم کردن حمایت لازم و ایجاد فضایی از اعتماد و اطمینان، به کارکنان کمک می‌کند تا استرس‌های شغلی خود را کاهش دهند و به سلامت روانی بیشتری دست یابند. «حمایت سازمانی ادراک‌شده» نیز نقش مهمی در این فرایند دارد. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا احساس امنیت بیشتری داشته باشند و در نتیجه، بهزیستی ذهنی آن‌ها بهبود می‌یابد. پژوهش حاضر، مانند سایر پژوهش‌ها، دارای محدودیت بود. از جمله، همکاری ضعیف برخی پاسخ‌گویان در انجام تحقیق؛ و امکان خودداری برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی.

علی‌رغم این محدودیت‌ها، این پژوهش دارای پیشنهادهای ارزشمندی است. برای بهبود بهزیستی کارکنان در محیط‌های آموزشی، پیشنهاد می‌شود، اقداماتی چون بازتاب و تأمل در سبک رهبری فعلی و تلاش برای بهبود آن، تمرین همدلی و گوش دادن فعال به کارکنان، ارتباط باز و شفاف با تیم، تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان، پرورش فرهنگ یادگیری و توسعه در سازمان، قدردانی و تشویق تیم برای افزایش انگیزه و جستجو برای بازخورد و بهبود مستمر انجام شود که منجر به ارتقاء سبک رهبری تعاملی مدیران، افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده از طریق ارائه منابع و پشتیبانی، و تشویق به افزایش سخت‌کوشی روان‌شناختی در کارکنان شود. برای این منظور، از نظر کاربردی، آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری تعاملی برای مدیران آموزشی، ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌هایی برای افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده و استفاده از راهکارهای ارتباطی مؤثر، و ایجاد انگیزه‌بخشی‌ها و فرصت‌هایی برای تقویت سخت‌کوشی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند منجر به بهبود بهزیستی ذهنی و کارایی آن‌ها شود.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

### سپاسگزاری

این مقاله از رساله دوره دکتری تخصصی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز استخراج شده است. نویسندگان تقدیر و تشکر خود را از مسئولان و اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز و مسئولان و کارکنان نواحی ۵ گانه آموزش و پرورش شهر تبریز، که در انجام و ارتقای کیفیت این پژوهش کمک کرده‌اند، اعلام می‌کنند.

### منابع

آقابابایی، رضیه. (۱۴۰۲). تأثیر پدیده صخره شیشه‌ای بر شکل‌گیری انسداد سازمانی و سکوت سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی حمایت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه کارکنان زن دانشگاه تهران). زن در توسعه و سیاست، ۲(۴)، ۱-۲۰.

<https://doi.org/10.22059/JWDP.2024.364782.1008379>



اکبری بلوطبندگان، افضل، رضایی، علی محمد، محمدی فر، محمدعلی، نجفی، محمود و اکبری بلوطبندگان، اسماعیل. (۱۳۹۴). ویژگی‌های روان‌سنجی فرم کوتاه پرسشنامه سرسختی شغلی. *نشریه پرستاری ایران*، ۲۸(۹۳)، ۶۵-۵۵.

بگ‌زاده، شهرام. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری تعامل‌گرا بر تعالی منابع انسانی با نقش میانجی مدیریت استعداد در اداره امور مالیاتی استان اردبیل. *نشریه مطالعات رهبری فرهنگی*، ۴(۳-۲)، ۲۲-۳.

جناب‌آبادی، حسین، پیله‌چی، لیلی، سلم‌آبادی، مجتبی و طیرانی‌راد، علی. (۱۳۹۵). اثربخشی آموزش مهارت‌های ذهن‌آگاهی بر استرس شغلی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان زن. *دوماهنامه علمی-پژوهشی سلامت کار ایران*، ۱۳(۶)، ۶۸-۵۸.

جودکی، مجید. (۱۴۰۱). تأثیر رفاه ذهنی کارکنان برای نرسای سازمان با نقش میانجی‌گری مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی: اداره تأمین اجتماعی شهرستان دورود). *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۶(۲۱)، ۱۲۹۵-۱۳۱۴.

حیاوی، غزاله و کرمی، جهانگیر. (۱۴۰۱). اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اشتیاق شغلی و رفتار مدنی سازمانی با میانجی‌گری سرمایه‌های روان‌شناختی. *مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۹(۱)، ۸۳-۱۰۲.

<https://doi.org/10.22055/jiops.2022.39467.1263>

رضائی، مسعود و ناستی‌زایی، ناصر. (۱۴۰۲). تأثیر شوخ‌طبعی در محیط کار بر بهزیستی روان‌شناختی معلمان با میانجی‌گری بخشودگی بین فردی. *روانشناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۱۲(۳)، ۷۸-۶۲-۸۱۳۱.۴۵۷۲.

<https://doi.org/10.22098/jsp.2023.8131.4572.62-78>

زارع، حسین، طالبی، سعید و صیف، محمدحسین. (۱۳۹۹). *آمار استنباطی پیشرفته*. تهران: پیام نور.

سبکتکین ریزی، قربانعلی و اکبری، یونس. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مرتبط با رضایتمندی شغلی معلمان. *فصلنامه خانواده و پژوهش*، ۱۱(۲)، ۷-۲۰.

سپهوند، تورج، مجیدی کرهرودی، سید مهدی، موسوی‌پور، سعید و سپهوند، فرحناز. (۱۳۹۷). پیش‌بینی بهزیستی روان‌شناختی کارکنان بر مبنای حمایت سازمانی ادراک‌شده، معنویت محیط کاری و خودکارآمدی. *پژوهشنامه روانشناسی مثبت*، ۴(۱)، ۴۸-۳۵.

صیف، محمدحسن، انصاریان، جعفر، شویچی، جعفر و شاوردی، آمنه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بهزیستی روان‌شناختی معلمان شهرستان شادگان با سلامت اجتماعی آنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴. *دومین کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیتی*. خوزستان، شادگان.

- عریضی، حمیدرضا و گلپور، محسن. (۱۳۹۰). الگوی مسیر روابط حمایت سازمانی ادراک‌شده با متغیرهای شغلی، حرفه‌ای و سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)*، ۱۵(۴)، ۱۴۷-۱۷۳.
- گل‌افشانی، سید احمد و مؤذن، سپیده. (۱۴۰۲). تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده و فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی ادراک‌شده. *تعالی منابع انسانی*، ۴(۴)، ۶۲-۸۴.
- مهدی‌بیگی، نجمه. (۱۳۹۶). نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده در تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری بهداشت روانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۵)، ۱۳۱-۱۵۸. <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3299>
- مولوی، حسین، ترکان، هاجر، سلطانی، ایرج و پالانگ، حسن. (۱۳۸۹). هنجاریابی و سنجش روایی و پایایی پرسشنامه بهزیستی ذهنی. *مجله روان‌پزشکی و روانشناسی بالینی ایران*، ۱۶(۳)، ۲۳۱-۲۳۸. <http://ijpcp.iuims.ac.ir/article-1-1088-fa.html>
- نیری‌پور، زهرا سادات و برادران، مریم. (۱۳۹۹). الزامات حمایت سازمانی ادراک‌شده در مدرسه صالح در سند تحول آموزش و پرورش. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۵(۱)، ۱۷۲-۱۲۹. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.25883151.1399.5.1.4.5>
- نیکوکار، اعظم و نعمتی هاشمی، سیده عاطفه. (۱۴۰۱). رابطه مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و بهزیستی روان‌شناختی با فرسودگی شغلی معلمان زن مقطع متوسطه اول شهرستان ساوه. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۶(۳)، ۶۵-۹۱. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27171329.1401.16.3.4.0>
- هادیان‌فرد، حبیب. (۱۳۸۴). احساس ذهنی بهزیستی و فعالیت‌های مذهبی در گروهی از مسلمانان. *مجله روان‌پزشکی و روانشناسی بالینی ایران (اندیشه و رفتار)*، ۱۱(۴۱)، ۲۲۴-۲۳۲.

## References

- Abramson, A. (2022). Burnout and stress are everywhere. *Monitor on Psychology*, 53(1), 72-73.
- Aghababaei, R. (2024). The Effect of the Glass Cliff Phenomenon on the Formation of Organizational Obstruction and Organizational Silence with the Moderating Role of Perceived Organizational Support (Case Study: Female Employees of Tehran University). *Woman in Development & Politics*, 22(1), 271-292. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/JWDP.2024.364782.1008379>
- Akbari Balotnabegan, A., Rezaei, A., Mohammady Far, M., Najafi, M., and Akbari Balootbangan, I. (2015). Psychometric Properties of Occupational Hardiness Questionnaire Short form among Nurses. *Iran Journal of Nursing*, 28 (93 and 94), 55-65. [In Persian]

- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.003>
- Arizi, H. R., & Golparvar, M. (2012). The Path Model of Relationships between Perceived Organizational Support with Job, Professional and Organizational Variables. *Management Research in Iran*, 15(4), 147-173. [In Persian]
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 481-490. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0039045>
- Arumugam, T., Rahman, A., Maideen, M., & Arumugam, S. (2019). Examining the effect of transactional and Interactive leadership styles on employee satisfaction in conglomerate companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(5), 152-158.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Baradaran, M., & Nayeripour, Z. S. (2020). Requirements of organizational support perceived in Saleh School in the Education Transformation Document. *Applied Issues in Islamic Education*, 5(1), 129-172. [In Persian]
- Begzadeh, S. (2022). Investigating the Impact of Interactive Leadership on Human Resource Excellence with the Mediating Role of Talent Management in the Tax Affairs Department of Ardabil Province. *Journal of Cultural Leadership Studies*, 4(4), 22-3. [In Persian]
- Bravo-Yáñez, C., & Jiménez-Figueroa, A. (2011). Psychological well-being, perceived organizational support and job satisfaction amongst Chilean prison employees. *Rev Esp Sanid Penit*, 13(3), 91-99. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Chykhantsova, O. (2024). Hardiness among Ukrainians: challenges and opportunities. *Social Science and Humanities Journal (SSHJ)*, 8(02), 34484-34492. <https://doi.org/10.18535/sshj.v8i02.928>
- Das, K. V. (2020). *Assessing the influence of the neighborhood environment on evaluative and emotional subjective well-being* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- Der Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N., & Tims, M. (2020). Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: the role of servant leadership and workplace civility climate. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1173. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041173>
- DuBrin, A. J. (2008). *Leadership research findings, practice and skills*. Dreamtech Press.
- Dursun, P., Alyagut, P., & Yılmaz, I. (2022). Meaning in life, psychological hardiness and death anxiety: individuals with or without generalized anxiety disorder (GAD). *Current psychology*, 41(6), 3299-3317. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02695-3>

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Ejimofor, F. O. (2007). *Principals' Interactive leadership skills and their teachers' job satisfaction in Nigeria*. Doctoral dissertation, Cleveland State University.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & organization development journal*, 37(3), 369-386. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., & Alarcon, G. M. (2010). A meta-analytic examination of hardiness. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 277. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0020476>
- Flurry, L. A., Swimberghe, K., & Allen, J. (2021). Exposing the moderating impact of parent-child value congruence on the relationship between adolescents' materialism and subjective well-being. *Journal of Business Research*, 128, 290-302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.005>
- Galloway, S., Bell, D., Hamilton, C., & Scullion, A. (2005). Quality of life and well-being: measuring the benefits of culture and sport. *A literature review*.
- Golafshani, S. A., & Moazen, S. (2024). The effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior with the mediating role of perceived organizational commitment. *Human Resources Excellence*, 4(4), 62-84. [In Persian]
- Grant-Vallone, E. J., & Ensher, E. A. (2001). An examination of work and personal life conflict, organizational support, and employee health among international expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(3), 261-278. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(01\)00003-7](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(01)00003-7)
- Hadianfard, H. (2005). Subjective Well-Being and Religious Activities in a Group of Muslims. *Iranian Journal of Psychiatry and Clinical Psychology*, 11(2), 224-232. [In Persian]
- Hashemi, S. A., Shakeri, M., Barzegar Bafrooei, K., & Estabraghi, M. (2023). Investigating the mediating role of character strengths and virtues in the relationship between gender and positive and negative excitements of elementary teachers in the classroom. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(25), 123-143. [In Persian]
- Hayavi, G., & Karami, J. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support on Job Engagement and Organizational Citizenship Behavior with Mediating Role of Psychological Capital. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 83-102. [In Persian] <https://doi.org/10.22055/jiops.2022.39467.1263>
- Heidmets, M., & Liik, K. (2014). School principals' leadership style and teachers' subjective well-being at school. *Problems of Education in the 21st Century*, 62, 40-50.
- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290122. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290122>
- Ilgan, A., Ozu-Cengiz, O., Ata, A., & Akram, M. (2015). The relationship between teachers' psychological well-being and their quality of school work life. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(2), 159-181.
- Jamaludin, Z., Rahman, N. M. N. A., Makhbul, Z. K. M., & Idris, F. (2011). Do transactional, Interactive and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of global business and economics*, 2(1), 73-85.

- Jenaabadi, H., Pilechi, L., Salmabadi, M., & Tayarani Rad, A. (2017). The Effectiveness of Training Mindfulness Skills in Professional Stress and Psychological Well-being of Female Teachers. *Iran Occupational Health*, 13(6), 58-69. [In Persian]
- Jodki, M. (2022). The effect on employees' mental well-being on the organization's perception with the mediating role of social responsibility (case study: Social Security Department of Durood city). *Scientific Journal of New Management and Accounting Research Approaches*, 6(21), 1314-1295. [In Persian]
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128. <https://doi.org/10.1108/02683940210417049>
- Judkins, J. L., Collette, T., Gomes, student, K., & Moore, B. A. (2023). Examining student well-being: Development and initial validation of the perceived vulnerability and hardiness scale. *Journal of American College Health*, 71(9), 2840-2847. <https://doi.org/10.1080/07448481.2021.1998072>
- Kobasa, S. C. (1979). Personality and resistance to illness. *American journal of community psychology*, 7(4), 413-423. <https://doi.org/10.1007/BF00894383>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- Marsha, I., & Nurpatria, N. I. (2018). Psychological well being of girls who married early because of poverty. *MANASA*, 7(1), 26-34.
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Mehdibeigi, N. (2017). The Role of Perceived Organizational Support in Organizational Commitment with the Mediation Role of Mental health. *Public Management Researches*, 10(35), 131-158. [In Persian] <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3299>
- Melhe, M. A., Salah, B. M., & Hayajneh, W. S. (2021). Impact of training on positive thinking for improving psychological hardiness and reducing academic stresses among academically-late students. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 21(3), 132-146. DOI:10.12738/jestp.2021.3.0010
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., & van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: a cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1825-1841. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>
- Mohanty, S., Gangil, O. P., & Kumar, S. (2012). Instrumental activities of daily living and subjective wellbeing in elderly persons living in community. *Indian journal of gerontology*, 26(2), 193-206.
- Molavi, H., Torkan, H., Soltani, I., Palahang, H. (2010). Structure Standardization, Validity and Reliability of Subjective Well-being Questionnaire. *Iranian Journal of Psychiatry and Clinical Psychology*, 16(3), 231-238. [In Persian] <http://ijpcp.iuims.ac.ir/article-1-1088-fa.html>

- Morelock, D. F. (1994). *A correlational study of hardiness, health, and burnout among teachers in the Sullivan County School System*. East Tennessee State University.
- Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A., Garrosa Hernández, E., & Blanco Donoso, L. M. (2014). Development and validation of the Occupational Hardiness Questionnaire. *Psicothema*.
- Murphy, R. (2018). *Rationality and nature: A sociological inquiry into a changing relationship*. Routledge.
- Najafloo, R., Kamali, N., & mojtabazadeh, M. (2017). Examining the relationship between Mental Health and Effective Communications with Productivity from the Perspective of Elementary School Managers. *Research on Educational Leadership and Management*, 4(14), 85-105. [In Persian]
- Nikokar, A., & Nemati Hashemi, S. A. (2023). The relationship between the components of security-oriented leadership and psychological well-being with burnout of female teachers of the first secondary level in Saveh city. *Educational Leadership and Management Quarterly*, 16(3), 65-91 [In Persian] <https://doi.org/10.1001.1.27171329.1401.16.3.4.0>
- Onesti, G. (2023). Exploring the impact of leadership styles, ethical behavior, and organizational identification on workers' well-being. *Administrative Sciences*, 13(6), 149. <https://doi.org/10.3390/admsci13060149>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Park, J., & Kim, J. (2024). The Relationship between Perceived Organizational Support, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Customer Orientation in the Public Sports Organizations Context. *Behavioral Sciences*, 14(3), 153.
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Rezayi, M., & Nastiezaie, N. (2023). The Effect of Workplace Humor on Teachers, Psychological Well-Being Mediated by Interpersonal Forgiveness. *Journal of School Psychology*, 12(3), 78-62. [In Persian] <https://doi.org/10.22098/jsp.2023.8131.4572>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Ruparel, N. (2020). Mental toughness: Promising new paradigms for the workplace. *Cogent Psychology*, 7(1), 1722354. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1722354>
- Sabbah, I. M., Ibrahim, T. T., Khamis, R. H., Bakhour, H. A. M., Sabbah, S. M., Droubi, N. S., & Sabbah, H. M. (2020). The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *Pan African Medical Journal*, 36(1).

- Saboktakin Rizi, G., & Akbari, Y. (2014). An Investigation of the Factors Affecting Teachers' Job Satisfaction in Gilan-e Gharb. *Quarterly Journal of Family and Research*, 11(2), 7-20. [In Persian]
- Saif, M.H., Ansarian, J., Shuichi, J., & Shawardi, A. (2015). Investigating the relationship between the psychological well-being of teachers in Shadgan city and their social health in the academic year 2015-2016. *The second national conference of psychology and educational sciences*. Khuzestan, Shadgan. [In Persian]
- Sánchez-García, M. A., Lucas-Molina, B., Fonseca-Pedrero, E., Pérez-Albéniz, A., & Paino, M. (2018). Emotional and behavioral difficulties in adolescence: Relationship with emotional well-being, affect, and academic performance. *Anales de Psicología*, 34(3), 482. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.34.3.296631>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Sepahvand, T., Majidi Kerahroodi, S. M., Moosavipour, S., & Sepahvand, F. (2018). Predicting the psychological well-being of employees based on perceived organizational support, workplace spirituality and self-efficacy. *Positive Psychology Research*, 4(1), 35-48. [In Persian]
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54(7), 902-919. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.01.005>
- Shin, L. J., Layous, K., Choi, I., Na, S., & Lyubomirsky, S. (2020). Good for self or good for others? The well-being benefits of kindness in two cultures depend on how the kindness is framed. *The Journal of Positive Psychology*, 15(6), 795-805. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1651894>
- Sisask, M., Värnik, P., Värnik, A., Apter, A., Balazs, J., Balint, M., & Wasserman, D. (2014). Teacher satisfaction with school and psychological well-being affects their readiness to help children with mental health problems. *Health education journal*, 73(4), 382-393. <https://doi.org/10.1177/0017896913485742>
- Spurlock Jr, D. (2008). *Work stress, hardiness, and burnout among nursing faculty* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Telles, S., Gupta, R. K., Bhardwaj, A. K., Singh, N., Mishra, P., Pal, D. K., & Balkrishna, A. (2018). Increased mental well-being and reduced state anxiety in teachers after participation in a residential yoga program. *Medical science monitor basic research*, 24, 105. <https://doi.org/10.12659/MSMBR.909200>
- Teo, S. T., Nguyen, D., Trevelyan, F., Lamm, F., & Boocock, M. (2021). Workplace bullying, psychological hardiness, and accidents and injuries in nursing: A moderated mediation model. *PLoS one*, 16(1), e0244426. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244426>
- Tripathi, N., & Bharadwaja, M. (2020). Empowering leadership and psychological health: The mediating role of psychological empowerment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 32(3), 97-121. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09349-9>
- Vonderlin, R., Schmidt, B., Müller, G., Biermann, M., Kleindienst, N., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2021). Health-oriented leadership and mental health from supervisor and employee perspectives: a multilevel and multisource approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 614803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.614803>

- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health, 36*(3), 287-298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
- Woodard, C. R. (2004). Hardiness and the Concept of Courage. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56*(3), 173.
- Zare, H., Talebi, S., & Saif, M. H. (2019). *Advanced inferential statistics*. Tehran: Payam Noor. [In Persian]
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(4), 748-758. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606114>