



“The Role of Transformational Leadership in Employee Resilience During the Technological Transition of the Core Banking System: A Case Study of Region Four Branch Management, Bank Sepah (Tehran)”

Seyyed Mohammad Kamel Hosseini ¹✉  Nahid Asadi ² 

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received 17 April 2025
Received in revised form 01 May 2025
Accepted 16 May 2025
Published online 09 June 2025

Keywords:

Transformational Leadership, Employee Resilience, Digital Transformation, Core Banking System, Organizational Sustainability, Crisis Management.

Abstract


Background and Objective: Given the extensive technological changes in the country’s banking system and the sudden transition of Bank Sepah to a new comprehensive system in June 2025, frontline employees faced increased psychological and job-related pressure. In such circumstances, managers’ leadership style plays a crucial role in enhancing employees’ resilience. This study aimed to examine the impact of transformational leadership on the resilience of employees in the Tehran Region Four branches of Bank Sepah.

Research Method: The research method is applied and descriptive–survey in nature. The statistical population consisted of all employees of Region Four branches (930 individuals). Based on Cochran’s formula, 272 participants were selected through stratified random sampling. Data collection tools included the standard Bass and Riggio (2006) questionnaire to measure transformational leadership, and the Luthans and Youssef (2017) questionnaire to measure employee resilience. The reliability of the instruments was confirmed with Cronbach’s alpha coefficients above 0.7. Data were analyzed using Spearman’s correlation coefficient and multiple regression in SPSS software.

Findings: The results showed that all dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) had a positive and significant effect on employees’ resilience. Among these, *inspirational motivation* demonstrated the greatest impact on enhancing resilience.

Conclusion: The findings indicate that developing transformational leadership skills can increase employees’ adaptability and recovery ability in crisis situations, ultimately leading to improved service quality and organizational sustainability. The novelty of this study lies in its focus on a real technological crisis in Bank Sepah and its examination of frontline employees as the group experiencing the greatest pressure from organizational changes.

Cite this article: Hosseini, M.K., Asadi, N. (2025). The Role of Transformational Leadership in Employee Resilience During the Technological Transition of the Core Banking System: A Case Study of Region Four Branch Management, Bank Sepah (Tehran), *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (4), 101-129.

 <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037>

Publisher: Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army , <https://www.imhr.ir>

© “Authors retain the copyright and full publishing rights.”

DOI: 10.22034/imhr.2025.544751.1037



1. Corresponding author, PhD, Department of business Management, Central Tehran branch, Islamic azad University, Tehran, Iran. E-mail: Mkamel.hosseini@gmail.com
2. PhD, Department of public Management, Central Tehran branch, Islamic azad University, Tehran, Iran. E-mail: nahidasadi7@gmail.com



“The Role of Transformational Leadership in Employee Resilience During the Technological Transition of the Core Banking System: A Case Study of Region Four Branch Management, Bank Sepah (Tehran)”

Extended Abstract

Background and Objective: In response to the rapid technological developments in Iran’s banking sector, Bank Sepah underwent a sudden transition to a new comprehensive system in June 2025. This transformation placed frontline employees under considerable psychological and job-related pressure, affecting both their well-being and performance. The present study aims to investigate the influence of transformational leadership on employee resilience in the branches of Region Four of Bank Sepah. Specifically, the study examines how leaders’ behaviors—through idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—can strengthen employees’ ability to adapt, recover, and maintain productivity during organizational disruptions.

Research Method: This applied research adopts a descriptive–survey approach. The target population included all 930 employees in the Region Four branches. Using Cochran’s formula for sample size determination and stratified random sampling, 272 participants were selected to ensure representativeness across different branches and roles. Data were collected using two standardized instruments: the Bass and Riggio (2006) Transformational Leadership Questionnaire, measuring four dimensions of leadership, and the Luthans and Youssef (2017) Employee Resilience Questionnaire, assessing adaptability, recovery, and stress management. Both instruments demonstrated high reliability with Cronbach’s alpha values exceeding 0.7. Statistical analyses were performed using Spearman’s correlation to assess relationships between variables, and multiple regression analysis to determine the predictive power of transformational leadership dimensions on employee resilience, using SPSS software.

Findings: Results indicate that all four dimensions of transformational leadership significantly contribute to employee resilience. Inspirational motivation showed the highest effect, highlighting the importance of leaders inspiring and motivating employees to overcome challenges. Idealized influence and intellectual stimulation also had substantial positive effects, suggesting that role modeling and promoting creative problem-solving enhance employees’ coping strategies. Individualized consideration contributed moderately, indicating that attention to employees’ unique needs supports resilience but may be most effective when combined with other leadership behaviors. These findings suggest that transformational leaders play a critical role in enhancing employees’ psychological strength, engagement, and adaptability, particularly during periods of rapid technological change.

Originality: The study’s originality lies in its examination of a real-life technological crisis within Bank Sepah and its focus on frontline employees who are most exposed to operational and psychological pressures. By linking leadership style to resilience outcomes in a high-stress, technologically driven environment, the research provides practical insights for bank management. Findings emphasize that developing transformational leadership skills can not only enhance employee resilience but also improve service quality, reduce turnover, and contribute to the long-term sustainability of financial institutions undergoing major technological transitions

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Resilience, Digital Transformation, Core Banking System, Organizational Sustainability, Crisis Management*



نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان در مواجهه با گذار فناورانه سیستم

جامع بانکی: مطالعه موردی مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه

سیدمحمدکامل حسینی^۱ | ناهید اسدی^۲

چکیده

هدف و زمینه: با توجه به تغییرات فناورانه گسترده در نظام بانکی کشور و گذار ناگهانی بانک سپه به سیستم جامع جدید در خردادماه ۱۴۰۴، فشار روانی و شغلی مضاعفی بر کارکنان صف وارد شد. در چنین شرایطی، سبک رهبری مدیران نقشی کلیدی در ارتقای تاب آوری کارکنان دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تاب آوری کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه انجام شد.

روش پژوهش: روش تحقیق از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب منطقه چهار (۹۳۰ نفر) بود که بر اساس فرمول کوکران، ۲۷۲ نفر به صورت نمونه گیری طبقه ای متناسب انتخاب گردید. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد باس و ریجیو (۲۰۰۶) برای سنجش رهبری تحول آفرین و پرسشنامه لوتانز و یوسف (۲۰۱۷) برای سنجش تاب آوری کارکنان بود. پایایی ابزارها با آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ تأیید شد و داده ها با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندگانه در نرم افزار SPSS تحلیل گردید.

یافته ها: نشان داد تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین (تأثیر آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی) تأثیر مثبت و معناداری بر تاب آوری کارکنان دارند. در میان آن ها، «انگیزش الهام بخش» بیشترین اثر را بر ارتقای تاب آوری نشان داد.

نتیجه گیری: حاکی از آن است که توسعه مهارت های رهبری تحول آفرین می تواند انعطاف پذیری و توان بازیابی کارکنان را در شرایط بحرانی افزایش داده و در نهایت موجب بهبود کیفیت خدمات و پایداری سازمانی شود. نوآوری این پژوهش تمرکز بر یک بحران واقعی فناورانه در بانک سپه و بررسی کارکنان صف به عنوان گروهی است که بیشترین فشار ناشی از تغییرات را تجربه کرده اند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۱/۲۸

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۲/۱۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۲/۲۶

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۳/۱۹

کلیدواژه ها:

رهبری تحول آفرین، تاب آوری کارکنان، تغییر فناورانه، بانک سپه، مدیریت بحران.

استناد: حسینی، سیدمحمدکامل؛ اسدی، ناهید. (۱۴۰۴). نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان در مواجهه با گذار فناورانه سیستم جامع بانکی: مطالعه موردی مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه، فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲ (۴)، ۱۰۱-۱۲۹.

 <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

DOI: 10.22034/imhr.2025.544751.1037

۱. نویسنده مسئول، دکترای تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه: Mkamel.hosseini@gmail.com

۲. دکترای تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، رایانامه: nahidasadi7@gmail.com



مقدمه

در دنیای پیچیده و پرتلاطم امروز، سازمان‌ها با تغییرات سریع محیطی، تحولات فناورانه و فشارهای مستمر اقتصادی و اجتماعی مواجه هستند. در چنین شرایطی، توانایی سازگاری و بازگشت به وضعیت مطلوب، یعنی تاب‌آوری کارکنان، به‌عنوان یک مهارت کلیدی، نقش مهمی در تداوم بقا و ارتقای عملکرد سازمان‌ها دارد. تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان ظرفیت فرد برای پیش‌بینی، پاسخ‌دهی، جذب و بازیابی از اختلالات و فشارهای محیطی تعریف می‌شود، بدون آنکه عملکرد شغلی یا کیفیت خدمات کاهش یابد.

سبک‌های رهبری، به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین، در شکل‌دهی و ارتقای تاب‌آوری کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین با ارائه چشم‌انداز روشن، ایجاد انگیزش، حمایت فردی و تقویت تفکر خلاق، می‌توانند توان روانی و سازمانی کارکنان را در مواجهه با بحران‌ها افزایش دهند. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که این سبک رهبری اثر مثبتی بر سلامت روانی، انگیزش و تاب‌آوری کارکنان دارد (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

اهمیت این موضوع در سازمان‌هایی که خدمات حساس و حیاتی ارائه می‌دهند، مانند بانک‌ها و به‌ویژه بانک سپه که ارتباط مستقیم با نیروهای مسلح دارد، بیشتر نمایان می‌شود. کارکنان صف در این بانک به دلیل ماهیت کاری و مواجهه مستقیم با مشتریان، در معرض فشارهای بیشتری قرار دارند. به‌ویژه تغییر ناگهانی سیستم جامع بانکی در خردادماه ۱۴۰۴ و گذار به بسترهای دیجیتال، فشار روانی و شغلی مضاعفی را بر کارکنان ایجاد کرد؛ از جمله افزایش حجم کار، کندی و اختلال در فرآیندهای روزانه و نارضایتی مشتریان. این شرایط، ضرورت توجه به تاب‌آوری کارکنان و سبک رهبری مناسب برای مدیریت این بحران را آشکارتر ساخت.

با توجه به جایگاه بانک سپه در نظام بانکی کشور و ضرورت ارتقای کیفیت خدمات‌رسانی در شرایط پرچالش، بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای تاب‌آوری کارکنان اهمیت اساسی دارد. این پژوهش تلاش می‌کند با تمرکز بر مدیریت شعب منطقه چهار تهران، نقش رهبری تحول‌آفرین را در توانمندسازی کارکنان برای مقابله با فشارهای ناشی از تغییرات فناورانه و شرایط بحرانی شناسایی و تحلیل کند.

بیان مسئله

بانک سپه به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور و متولی ارائه خدمات حساس به نیروهای مسلح، در خردادماه ۱۴۰۴ با تغییر ناگهانی و یکپارچه به سیستم جامع بانکی جدید روبه‌رو شد.

¹ Zhang et al

این تغییر فناورانه اگرچه در راستای بهبود کیفیت خدمات و حرکت به سوی بانکداری دیجیتال طراحی شده بود، اما در عمل فشارهای روانی و شغلی گسترده‌ای را بر کارکنان ایجاد کرد (جووری و جوانبخش، ۱۴۰۳). کندی و اختلال در فرآیندهای روزمره، افزایش حجم کار، نارضایتی مشتریان و بی‌ثباتی در محیط کار، وضعیت بحرانی‌ای را رقم زد که توان سازگاری و کارآمدی کارکنان را به طور جدی به چالش کشید. در چنین شرایطی، پرسش اصلی این است که چگونه می‌توان ظرفیت روانی و سازمانی کارکنان را برای روبرویی مؤثر با این تحولات ارتقا داد (افراز و همکاران، ۱۴۰۳).

تاب‌آوری به‌عنوان توانایی سازگاری، بازیابی و حفظ عملکرد مؤثر در شرایط دشوار، یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سرمایه انسانی در سازمان‌های امروزی است. کارکنانی که از سطح بالای تاب‌آوری برخوردارند، می‌توانند فشارهای محیطی و تغییرات فناورانه را بهتر مدیریت کرده و کیفیت خدمات را حفظ کنند (لوتانس و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر، سبک رهبری مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت یا تضعیف این تاب‌آوری دارد (باس و ریگیو^۲، ۲۰۰۶).

در این میان، رهبری تحول آفرین به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری، با ایجاد چشم‌انداز روشن، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و توجه به نیازهای فردی کارکنان، می‌تواند توان روانی و سازمانی آنان را در شرایط بحرانی ارتقا دهد (لیو و همکاران^۳، ۲۰۲۵).

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که این سبک رهبری نه تنها تاب‌آوری فردی را افزایش می‌دهد، بلکه نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمانی را نیز تقویت می‌کند. (کاستیلو^۴، ۲۰۲۴ و نوین و همکاران^۵، ۲۰۲۲)

با وجود پژوهش‌های متعدد در سطح بین‌المللی، در ایران و به‌ویژه در حوزه بانکداری، بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان در شرایط بحران فناورانه کمتر مورد توجه قرار گرفته است (جعفری و احمدی، ۱۳۹۸). از این رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر آن است که: رهبری تحول آفرین تا چه اندازه می‌تواند تاب‌آوری کارکنان بانک سپه را، به‌ویژه پس از تغییر ناگهانی سیستم جامع بانکی در خردادماه ۱۴۰۴، ارتقا دهد؟

¹ Luthans et al

² Bass & Riggio

³ Liu et al

⁴ Castillo

⁵ Nguyen et al

اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

در شرایط پرتلاطم و رقابتی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به کارکنانی نیاز دارند که توانایی سازگاری، بازگشت به شرایط مطلوب و ادامه عملکرد اثربخش را داشته باشند. تاب‌آوری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی منابع انسانی، نه تنها کیفیت خدمات و رضایت مشتریان را ارتقا می‌دهد، بلکه نقش اساسی در حفظ پایداری سازمانی و افزایش بهره‌وری دارد. از سوی دیگر، رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز روشن، تقویت انگیزه، توجه به رشد فردی و حمایت مستمر، می‌تواند تاب‌آوری کارکنان را در برابر فشارهای محیطی و بحران‌های کاری ارتقا دهد. این سبک رهبری در شرایطی که کارکنان با تغییرات ناگهانی فناورانه و ساختاری مواجه هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

در بستر بانک سپه، به‌ویژه پس از تغییر ناگهانی سیستم جامع بانکی در خرداد ۱۴۰۴، کارکنان صف با حجم کاری سنگین، اختلال در فرآیندها و نارضایتی مشتریان روبه‌رو شدند؛ وضعیتی که نیاز به تاب‌آوری بالا و حمایت رهبری اثربخش را بیش از پیش آشکار ساخت. توجه به نقش رهبری تحول‌آفرین در چنین شرایطی می‌تواند نه تنها استرس و فشارهای شغلی کارکنان را کاهش دهد، بلکه ظرفیت سازمان را برای حفظ کیفیت خدمات در شرایط بحرانی تقویت نماید. از نظر علمی نیز، اگرچه مطالعات متعددی در سطح بین‌المللی به رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری پرداخته‌اند، اما در ایران و به‌ویژه در صنعت بانکداری و خدمات مالی، پژوهش‌های اندکی در این زمینه انجام شده است. بنابراین، این تحقیق می‌تواند به پر کردن خلأ پژوهشی موجود کمک کرده و مبنای توسعه راهبردهای مدیریتی در بانک سپه قرار گیرد. به طور کلی، اهمیت و ضرورت این پژوهش را می‌توان در چهار بعد خلاصه کرد:

بعد نظری: گسترش دانش علمی در حوزه رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های بانکی ایران با تأکید بر مدل لوتانز و یوسف-مورگان (۲۰۱۷).

بعد کاربردی: ارائه راهکارهای عملی و علمی به مدیران بانک سپه برای تقویت تاب‌آوری کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی.

بعد اجتماعی-سازمانی: بهبود کیفیت خدمات بانکی، افزایش رضایت مشتریان و کاهش اثرات منفی فشارها و تغییرات سازمانی.

بعد فردی: تقویت مهارت‌ها و منابع روانی کارکنان برای مدیریت استرس، حفظ تمرکز، حل مسئله و توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای.

نوآوری پژوهش: استفاده از مدل تاب‌آوری لوتانز و یوسف-مورگان (۲۰۱۷) برای بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین، که در بافت بانکی ایران کمتر پژوهش شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بخش مبانی نظری پژوهش حاضر به بررسی دو مفهوم کلیدی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی می‌پردازد که نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری و اثربخشی سازمان‌ها دارند: رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان. سازمان‌ها در شرایط کنونی، بیش از هر زمان دیگری با تغییرات سریع فناورانه، فشارهای محیطی و بحران‌های پیش‌بینی‌ناپذیر روبه‌رو هستند. رهبران تحول آفرین می‌توانند با ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی و توجه فردی به کارکنان، محیطی پویا و حمایتگر فراهم کنند. از سوی دیگر، کارکنان برای تداوم عملکرد مطلوب نیازمند تاب‌آوری هستند تا فشارها و تغییرات را مدیریت کرده و حتی از آن‌ها برای رشد و یادگیری بهره‌برداری کنند. بر این اساس، ابتدا مفهوم و ابعاد رهبری تحول آفرین و سپس تاب‌آوری کارکنان بررسی می‌شود و در نهایت رابطه بین این دو متغیر مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱. رهبری تحول آفرین

۱-۱- تعریف رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین سبکی از رهبری است که فراتر از مدیریت وظایف روزمره، بر انگیزش درونی، الهام‌بخشی، تحریک ذهنی و توجه به نیازهای فردی کارکنان تمرکز دارد. این سبک موجب می‌شود کارکنان نه تنها در تحقق اهداف سازمانی، بلکه در رشد فردی نیز گام‌های مؤثری بردارند (باس و ریجیو، ۲۰۰۶).

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رهبری تحول آفرین در شرایط محیطی پیچیده و متحول، به‌ویژه در گذارهای فناورانه، نقش حیاتی ایفا می‌کند (لیو و همکاران، ۲۰۲۵).

به بیان دیگر، این سبک رهبری همچنان یکی از مؤثرترین الگوها برای ارتقای عملکرد، تاب‌آوری و نوآوری کارکنان در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود.

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که این سبک رهبری در سازمان‌های آموزشی و همچنین در صنعت بانکداری تأثیر مهمی دارد؛ برای مثال مطالعه «ارتباطیابی نقش رهبری تحول آفرین در سازمان یادگیرنده کارکنان آموزش و پرورش استان البرز با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی» گواهی بر تأثیر مثبت این سبک است.

به طور مثال؛ آسا و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با استفاده از رویکرد شبکه عصبی مصنوعی نشان دادند که رهبری تحول آفرین به‌طور مستقیم بر سازمان یادگیرنده اثر می‌گذارد.

همچنین، هوچ^۱ و همکاران (۲۰۱۸) و کاستیلو^۲ (۲۰۲۴) تأکید کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین در دوران تحول فناوریانه و تغییرات گسترده، نقش کلیدی در تقویت نوآوری و تاب‌آوری سازمانی دارد.

در پژوهش‌های داخلی نیز نتایج مشابهی گزارش شده است؛ به‌طور مثال، جعفری و احمدی (۱۳۹۸) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز روشن و توجه به نیازهای فردی کارکنان، نقش مؤثری در ارتقای تعهد و تاب‌آوری منابع انسانی دارد. همچنین موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای بر روی کارکنان سازمان‌های خدماتی ایران دریافتند که ابعاد رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه «انگیزش الهام‌بخش»، بیشترین تأثیر را بر بهبود تاب‌آوری سازمانی داشته است.

۲-۱- ابعاد رهبری تحول‌آفرین

مطالعات باس و ریجیو^۳ (۲۰۰۶) چهار مؤلفه اصلی برای رهبری تحول‌آفرین معرفی کرده‌اند:

۱. تأثیر آرمانی^۴: رهبر به‌عنوان الگو عمل کرده و ارزش‌ها و باورهای سازمان را ترویج می‌دهد.
۲. انگیزش الهام‌بخش^۵: ارائه چشم‌انداز روشن و ایجاد انگیزه برای رسیدن به اهداف.
۳. تحریک ذهنی^۶: تشویق کارکنان به تفکر خلاق و حل مسائل به شیوه نوآورانه.
۴. ملاحظات فردی^۷: توجه به نیازها و توانمندی‌های فردی کارکنان و فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه شخصی.

این ابعاد باعث افزایش انگیزه، اعتماد به نفس، خودکارآمدی و تاب‌آوری کارکنان می‌شوند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

مطالعات جدید نشان داده‌اند که این ابعاد در شرایط گذار فناوریانه اهمیت ویژه‌ای دارند. به‌طور مثال، اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۳) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین از طریق ارتقای سواد دیجیتال و خودکارآمدی می‌تواند توسعه حرفه‌ای کارکنان را تسهیل کند. همچنین مرادی و شاه‌محمدی (۱۴۰۳) نشان دادند که ابعاد «ملاحظات فردی» و «تحریک ذهنی» بیشترین تأثیر را بر خودکارآمدی و تسهیم دانش دارند.

¹ hoch

² Castillo

³ Bass & Riggio

⁴ Idealized Influence

⁵ Inspirational Motivation

⁶ Intellectual Stimulation

⁷ Individualized Consideration

در سطح بین‌المللی نیز ایسنبیس و همکاران (۲۰۲۰) و کایی و همکاران (۲۰۲۱) گزارش کردند که این ابعاد زمینه‌ساز افزایش نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها هستند. مطالعات داخلی نیز این ابعاد را مورد تأیید قرار داده‌اند. برای مثال، کریمی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که ابعاد «ملاحظات فردی» و «تحریک ذهنی» بیشترین تأثیر را در افزایش نوآوری و توان مقابله کارکنان با تغییرات فناورانه در بانک‌ها دارند.

۳-۱- اهمیت رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های پرچالش و تغییرپذیر سازمانی اهمیت ویژه دارد، زیرا:

- کارکنان را برای مواجهه با تغییرات آماده می‌کند.
- روحیه و انگیزه کاری را تقویت می‌کند.
- باعث ارتقای نوآوری، حل مسئله و تاب‌آوری کارکنان می‌شود.
- و محیطی را ایجاد می‌کند که کارکنان احساس حمایت، ارزشمندی و امنیت روانی دارند (لوتانس و همکاران، ۲۰۱۷ و باس و ریجیو، ۲۰۰۶).

۲. تاب‌آوری کارکنان

۱-۲- تعریف تاب‌آوری کارکنان

تاب‌آوری کارکنان به توانایی فرد برای مقابله با فشارها، چالش‌ها و تغییرات محیطی و بازگشت به وضعیت مطلوب بدون کاهش عملکرد و کیفیت کار گفته می‌شود (نویان و همکاران، ۲۰۲۲). تاب‌آوری کارکنان فراتر از تحمل فشار است و شامل توانایی سازگاری، انعطاف‌پذیری، یادگیری و رشد فردی در شرایط دشوار می‌شود. این مفهوم از منظر روانشناسی سازمانی، ترکیبی از عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی است که اجازه می‌دهد کارکنان در مواجهه با تغییرات و بحران‌ها انعطاف‌پذیری، کارآمدی و سلامت روانی خود را حفظ کنند (لوتانس، ۲۰۱۹).

در ایران نیز مطالعاتی در این زمینه انجام شده است. در ایران، یوسفی و همکاران (۱۳۹۷) با بهره‌گیری از مدل سرمایه روانشناختی لوتانس نشان دادند که ابعاد تاب‌آوری ارتباط مستقیمی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دارند. همچنین رضایی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که تاب‌آوری کارکنان در بانک‌ها باعث کاهش استرس شغلی و افزایش کیفیت خدمات در شرایط بحرانی می‌شود.

۲-۲- اهمیت تاب‌آوری کارکنان

تاب‌آوری کارکنان یکی از عوامل کلیدی برای پایداری سازمان است، زیرا افراد تاب‌آور:

- می‌توانند با فشارهای کاری و استرس محیطی مقابله کنند.

- در شرایط بحرانی تصمیم‌گیری مؤثر داشته باشند.
 - خلاقیت و نوآوری را در مواجهه با مشکلات افزایش دهند.
 - و به حفظ کیفیت خدمات و عملکرد سازمان کمک کنند (شاتی و همکاران^۱، ۲۰۱۷)
- تاب‌آوری یکی از ابعاد سرمایه روانشناختی است که در کنار خودکارآمدی، خوش‌بینی و امیدواری، توانمندسازی منابع درونی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی را ممکن می‌سازد (لوتانس و همکاران، ۲۰۱۷).
- در سازمان‌هایی مانند بانک‌ها، به‌ویژه در محیط‌های پرچالش و فناوری‌محور، تاب‌آوری کارکنان نقش حیاتی دارد، چرا که تغییرات سریع سیستم‌ها و فرآیندها نیازمند انعطاف و توانایی سازگاری بالاست (ماندر و همکاران^۳، ۲۰۲۲).
- تایج منابع جدید در ایران نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین نه فقط به عنوان سبک رهبری مهم در آموزش و پرورش، بلکه در بانکداری هم مؤلفه مهمی است (مطالعه تاب‌آوری کارراهه شغلی در بانک تجارت، ۱۴۰۳).

۳-۲- ابعاد تاب‌آوری

- مطابق با مدل لوتانس و یوسف-مورگان (۲۰۱۷)، تاب‌آوری شامل سه بعد است:
۱. پایداری^۴: توانایی ادامه تلاش و حفظ عملکرد مؤثر در شرایط سخت.
 ۲. انعطاف‌پذیری^۵: توانایی سازگاری با شرایط جدید و تغییرات محیطی.
 ۳. خویشتن‌داری هیجانی^۶: کنترل هیجانات و مدیریت استرس در موقعیت‌های فشارزا.
 ۴. بازگشت‌پذیری^۷: توانایی بازیابی سریع از شکست‌ها و ناکامی‌ها و بازگشت به عملکرد مطلوب.
- ### ۳-۲- عوامل مؤثر بر تاب‌آوری کارکنان

عوامل متعددی بر تاب‌آوری کارکنان تأثیرگذار هستند که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ویژگی‌های فردی: مانند خودکارآمدی، مهارت‌های حل مسئله و توانایی مقابله با فشار (نویان و همکاران، ۲۰۲۲).

¹ Shatté et al

² PsyCap

³ Maunder et al

⁴ Perseverance

⁵ Flexibility

⁶ Emotional Regulation

⁷ Recovery

- پشتیبانی سازمانی و مدیریتی: دریافت حمایت و توجه از سوی مدیران و همکاران باعث تقویت تاب آوری می‌شود (ماندر و همکاران، ۲۰۲۲).
- فرهنگ سازمانی: محیط کاری که امکان مشارکت، یادگیری و نوآوری را فراهم می‌کند، تاب آوری را افزایش می‌دهد (مارتین و ترابلانچ، ۲۰۲۱).
- سبک رهبری: سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول آفرین، توانایی کارکنان را در مقابله با تغییرات و بحران‌ها تقویت می‌کنند (باس و ریجیو، ۲۰۰۶).

پیوند رهبری تحول آفرین و تاب آوری

رهبران تحول آفرین از طریق ایجاد محیط حمایتی، تقویت اعتماد، افزایش انگیزه و پرورش خلاقیت، تاب آوری کارکنان را ارتقا می‌دهند (کاستیلو، ۲۰۲۴ و لی و همکاران، ۲۰۲۵). پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که این سبک رهبری موجب افزایش توانایی کارکنان در مقابله با فشارهای کاری و سازگاری با تغییرات فناورانه می‌شود (گانج و عبدالله، ۲۰۲۴). در مطالعات داخلی نیز نتایج مشابهی گزارش شده است. موسوی و همکاران (۱۳۹۹) و رضایی و همکاران (۱۴۰۱) تأکید کرده‌اند که رهبری تحول آفرین در سازمان‌های ایرانی توانسته است انعطاف‌پذیری و توان‌بازایی کارکنان را افزایش دهد و نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات در شرایط بحرانی ایفا کند.

تأثیر رهبری تحول آفرین بر تاب آوری کارکنان

- سازوکارهای اثرگذاری رهبران تحول آفرین با به‌کارگیری ابعاد مختلف رهبری خود، تاب آوری کارکنان را به شیوه‌های زیر تقویت می‌کنند:
- افزایش اعتماد به نفس و خودکارآمدی: رهبران تحول آفرین با الهام‌بخشی و توجه فردی باعث می‌شوند کارکنان احساس کنند توانایی مقابله با بحران‌ها و فشارهای کاری را دارند (نویان و همکاران، ۲۰۲۲).
 - پشتیبانی اجتماعی و روانی: رهبران با ایجاد محیط حمایتی، امنیت روانی و اعتماد را در کارکنان افزایش می‌دهند که این امر تاب آوری را ارتقا می‌دهد (ماندر و همکاران، ۲۰۲۲).
 - تقویت انگیزه و خلاقیت: مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش و تحریک ذهنی، کارکنان را به تفکر نوآورانه و حل مسئله تشویق می‌کند و توانایی سازگاری و انعطاف‌پذیری آن‌ها را افزایش می‌دهد (باس و ریجیو، ۲۰۰۶).

¹ Martins & Terblanche

² Gong & Abdullah

• ارتباط مستقیم با کاهش استرس و افزایش رضایت شغلی: تاب‌آوری کارکنان تحت تأثیر سبک رهبری است و باعث افزایش رضایت، تعهد و عملکرد شغلی می‌شود (لوتانس، ۲۰۱۹).

با تحریک ذهنی و تشویق به نوآوری، انعطاف‌پذیری و توانایی حل مسئله کارکنان را ارتقاء می‌دهند. با ملاحظه فردی، به نیازهای شخصی کارکنان توجه کرده و منابع لازم برای بازیابی روانی و حرفه‌ای آنان را فراهم می‌آورند.

مطالعات خارجی

لیو و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی بر روی مؤسسات مالی با موضوع «رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری دیجیتال» نشان دادند که رهبران تحول‌آفرین با ایجاد اعتماد و توانمندسازی روانی، موجب ارتقای تاب‌آوری دیجیتال کارکنان در مواجهه با تحولات فناورانه می‌شوند.

کاستیلو (۲۰۲۴) در تحقیق خود با عنوان «رهبری تحول‌آفرین در دوران تحول فناورانه» بیان کرد که این سبک رهبری در زمان‌های تغییر فناورانه نقش کلیدی در ارتقای نوآوری و حفظ تاب‌آوری کارکنان دارد.

ژانگ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با موضوع «رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان» دریافتند که رهبران تحول‌آفرین با افزایش درگیری شغلی و ایجاد انگیزش پایدار، به ارتقای تاب‌آوری فردی و سازمانی کمک می‌کنند.

لی و همکاران (۲۰۲۲) در یک فراتحلیل با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان: یک فراتحلیل» نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این فراتحلیل تأکید کرد که سرمایه روان‌شناختی (شامل امید، خوش‌بینی و خودکارآمدی) و توانمندسازی روانی نقش واسطه‌ای مهمی در این رابطه دارند.

چن و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری شناختی در تیم‌های پروژه» نشان دادند که رهبران تحول‌آفرین با ایجاد امنیت روانی و تشویق به خلاقیت، تاب‌آوری شناختی کارکنان را افزایش می‌دهند. یافته‌ها بیانگر آن بود که تحریک ذهنی و توجه فردی رهبر، توانایی کارکنان را در مدیریت پیچیدگی‌های پروژه به‌طور چشمگیری ارتقاء داده است.

پرایاگ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «رهبری، تاب‌آوری و بازیابی سازمانی در صنعت گردشگری پس از کووید-۱۹» گزارش کردند که رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انسجام تیمی و امید جمعی، نقش کلیدی در بازگشت سازمان‌ها به شرایط عادی پس از بحران ایفا کرده‌اند. این تحقیق نشان داد بعد «نفوذ آرمانی» رهبران بیشترین تأثیر را بر بازسازی روحیه کارکنان داشته است.

هارشانی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان در سازمان‌های بهداشتی» نشان دادند که رهبران تحول آفرین با ایجاد امید، اعتماد و حمایت عاطفی، به کارکنان کمک می‌کنند تا استرس‌های شغلی را بهتر مدیریت کرده و در برابر فشارهای کاری مقاوم‌تر شوند. این تحقیق تأکید داشت که الهام‌بخشی و انگیزش آرمانی رهبر، بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری کارکنان داشته است.

میشرا و لال (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری در صنعت فناوری اطلاعات» نشان دادند که حمایت فردی رهبران و تشویق به یادگیری مستمر، باعث افزایش توانایی کارکنان IT در مقابله با تغییرات سریع فناوری می‌شود. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول آفرین نه تنها سطح تاب‌آوری فردی را ارتقاء می‌دهد بلکه تاب‌آوری تیمی را هم تقویت می‌کند.

هو و وانگ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای تاب‌آوری محیط کار» دریافتند که رهبران تحول آفرین از طریق ایجاد چشم‌انداز روشن و ترغیب به نوآوری، انعطاف‌پذیری کارکنان را در شرایط تغییرات محیطی افزایش می‌دهند. آنان نتیجه گرفتند که بعد «تحریک ذهنی» رهبری تحول آفرین بیشترین اثر را بر توانایی کارکنان در حل مسائل جدید و غیرمنتظره دارد.

مطالعات داخلی

آسا و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه رهبری تحول آفرین و سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش» گزارش کردند که این سبک رهبری با تقویت یادگیری سازمانی، موجب رشد و تاب‌آوری کارکنان در شرایط متغیر محیطی می‌شود.

امینی و همکاران (۱۴۰۳) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری کارراهه شغلی در کارکنان بانکداری» دریافتند که رهبری تحول آفرین با حمایت از رشد شغلی کارکنان، نقش مهمی در ارتقای تاب‌آوری کارراهه دارد.

کاظمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان صنعت نفت و گاز» دریافتند که رهبران تحول آفرین با تقویت اعتماد سازمانی و تشویق به نوآوری، توان سازگاری کارکنان در مواجهه با شرایط بحرانی را افزایش می‌دهند.

اکبری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود با عنوان «بررسی تأثیر ابعاد رهبری تحول آفرین بر تاب‌آوری کارکنان سازمان‌های دولتی» به این نتیجه رسیدند که توجه فردی رهبران و درک نیازهای کارکنان، موجب افزایش توان مقابله آنان با استرس‌های شغلی و ارتقای تاب‌آوری کلی سازمان می‌شود.

حسینی و رضایی (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری معلمان در شرایط بحران آموزشی» گزارش کردند که توجه فردی و الهام‌بخشی رهبران موجب افزایش احساس تعلق و حمایت اجتماعی در معلمان شده و توان آنان برای مقابله با بحران‌های آموزشی بالا رفته است.

امیری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای تاب‌آوری کارکنان بانک‌ها» نشان دادند که این سبک رهبری از طریق افزایش خودکارآمدی و تقویت انگیزش درونی، به کارکنان کمک می‌کند تا در شرایط فشار کاری، استقامت بیشتری داشته باشند.

موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و نقش آن در ارتقای تاب‌آوری پرستاران» نشان دادند که حمایت عاطفی و توجه فردی رهبران موجب کاهش استرس شغلی پرستاران و افزایش امید و انگیزه آنان در شرایط کاری دشوار شده است.

جعفری و احمدی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان» نشان دادند که تحریک ذهنی و تشویق به خلاقیت توسط رهبران، تاب‌آوری کارکنان را در برابر شکست‌های کاری و فشارهای رقابتی افزایش داده است.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش، مبتنی بر ترکیب دو چارچوب نظری معتبر است که در پژوهش‌های اخیر نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

۱. رهبری تحول‌آفرین

ابعاد رهبری تحول‌آفرین از مدل باس و ریجیو (۲۰۰۶) اقتباس شده است که شامل چهار مؤلفه کلیدی زیر می‌باشد:

- نفوذ آرمانی: توانایی رهبر در ایفای نقش الگو و ایجاد اعتماد و احترام در میان کارکنان.
- انگیزش الهام‌بخش: توانایی رهبر در انتقال چشم‌انداز روشن و ایجاد انگیزه در کارکنان.
- تحریک ذهنی: تشویق کارکنان به خلاقیت، نوآوری و حل مسئله به شیوه‌های نو.
- ملاحظات فردی: توجه به نیازهای فردی کارکنان و حمایت از رشد و پیشرفت شخصی آنان.

۲. تاب‌آوری کارکنان

ابعاد تاب‌آوری کارکنان از مدل لوتانز و یوسف-مورگان (۲۰۱۷) اقتباس شده است که چهار مؤلفه اصلی زیر را در بر می‌گیرد:

- پایداری: توانایی ادامه تلاش و حفظ عملکرد مؤثر در شرایط سخت.
- انعطاف‌پذیری: توانایی سازگاری با شرایط جدید و تغییرات محیطی.

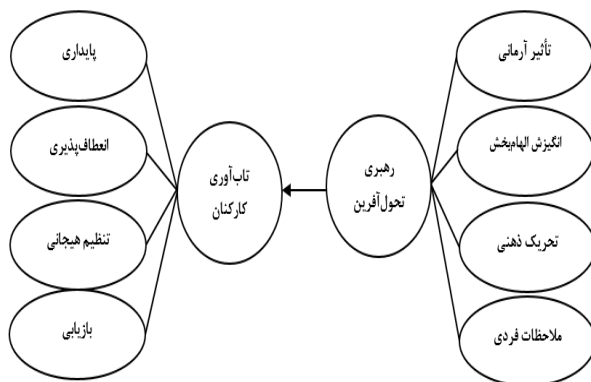
- خویشتن‌داری هیجانی: کنترل هیجانات و مدیریت استرس در موقعیت‌های فشارزا.
- بازگشت‌پذیری: توانایی بازیابی سریع از شکست‌ها و ناکامی‌ها و بازگشت به عملکرد مطلوب.

منطق ترکیب مدل‌ها

مطابق مطالعات باس و ریجیو (۲۰۰۶)، لوتانز و یوسف-مورگان (۲۰۱۷)، و پژوهش‌های جدیدتر از جمله لیو و همکاران (۲۰۲۵) و کاستیلو (۲۰۲۴)، رهبری تحول آفرین به شکل مستقیم و غیرمستقیم در ارتقای تاب آوری کارکنان نقش دارد.

رهبران تحول آفرین با ارائه چشم‌انداز روشن، ایجاد انگیزه و حمایت فردی، توان روانی کارکنان را در مواجهه با بحران‌ها افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، تقویت مؤلفه‌های تاب آوری (پایداری، انعطاف‌پذیری، خویشتن‌داری و بازگشت‌پذیری) موجب می‌شود کارکنان در برابر فشارهای شغلی و تغییرات فناورانه مقاومت بیشتری نشان دهند.

بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش حاضر بر بررسی تأثیر مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین بر ابعاد تاب آوری کارکنان بانک سپه متمرکز است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

(برگرفته از مدل رهبری تحول آفرین باس و ریجیو ۲۰۰۶ و تاب آوری کارکنان لوتانز و یوسف-مورگان ۲۰۱۷)

اهداف پژوهش

هدف کلی

بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تاب آوری کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه.

اهداف فرعی

۱. تحلیل نقش مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین شامل: تأثیر آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی بر تاب آوری کارکنان

۲. شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین که بیشترین اثر را بر تاب‌آوری کارکنان دارند.

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی:

• رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کلی کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه دارد.

فرضیات فرعی:

۱. مؤلفه «تأثیر آرمانی» رهبران تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری با تاب‌آوری کارکنان دارد.
۲. مؤلفه «انگیزش الهام‌بخش» رهبران تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری با تاب‌آوری کارکنان دارد.
۳. مؤلفه «تحریک ذهنی» رهبران تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری با تاب‌آوری کارکنان دارد.
۴. مؤلفه «ملاحظات فردی» رهبران تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری با تاب‌آوری کارکنان دارد.
۵. در میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، یکی از ابعاد (تأثیر آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی یا ملاحظات فردی) بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری کارکنان دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش، در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به تمرکز بر بررسی رابطه بین متغیرها، روش تحقیق از نوع همبستگی است. در این نوع تحقیقات، پژوهشگر متغیرها را دستکاری نمی‌کند، بلکه به مطالعه وضعیت موجود و روابط میان متغیرها می‌پردازد.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری:

جامعه آماری: کلیه کارکنان مدیریت شعب منطقه چهار تهران بانک سپه که بر اساس آمار موجود تعداد آن‌ها ۹۳۰ نفر است.

حجم نمونه: برای تعیین اندازه نمونه از فرمول کوکوران و با سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای مجاز ۵٪ استفاده شد. محاسبات به شرح زیر است:

$$384.16 = \frac{0.25 \times 21.96}{20.05} = \frac{Z^2 p(1-p)}{2e} = n$$

با توجه به محدود بودن جامعه (N=930)، از تصحیح جمعیت محدود استفاده شد:

$$272 \approx \frac{384.16}{\frac{383.16}{930} + 1} = \frac{0n}{\frac{n_0-1}{N} + 1} = n$$

در نتیجه حجم نمونه پژوهش ۲۷۲ نفر تعیین گردید.

روش نمونه‌گیری این پژوهش طبقه‌ای تناسبی ۱ است، به طوری که هر شعبه به‌عنوان یک طبقه در نظر گرفته شده و سهم نمونه هر شعبه متناسب با تعداد کارکنان آن شعبه تعیین گردیده است. سپس انتخاب افراد در هر طبقه به‌صورت تصادفی ساده انجام شد. این روش تضمین می‌کند که تمامی شعب به‌طور متوازن در پژوهش نمایندگی شوند و دقت برآوردها افزایش یابد.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است که شامل سه بخش می‌باشد:

۱. پرسشنامه رهبری تحول آفرین (بر اساس مدل باس و ریجیو، ۲۰۰۶) شامل چهار بعد: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی. مقیاس پاسخ‌ها در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) تنظیم شده است.
 ۲. پرسشنامه تاب‌آوری کارکنان بر اساس مدل لوتانز و یوسف و با اقتباس از مورگان و همکاران، ۲۰۱۷) شامل ابعادی همچون پایداری، انعطاف‌پذیری، تنظیم هیجانی و بازیابی. پاسخ‌ها در طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت سنجیده می‌شوند.
 ۳. فرم اطلاعات دموگرافیک شامل متغیرهایی نظیر جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، وضعیت شغلی و کد شعبه.
- مجموع پرسش‌ها ۲۸ آیتم است که بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) طراحی شده‌اند.

جدول ۱. شماره سوالات و ابعاد

تعداد سوال	مولفه
۱-۲	نفوذ آرمانی
۳-۷	انگیزش الهام‌بخش
۸-۱۲	تحریک ذهنی
۱۳-۱۶	ملاحظات فردی
۱۷-۱۹	پایداری
۲۰-۲۲	انعطاف‌پذیری
۲۳	تنظیم هیجانی

¹ Proportionate Stratified Sampling

مؤلفه	تعداد سوال
بازیابی	۲۴-۲۸

روایی

برای سنجش روایی ابزار تحقیق، از روایی صوری و روایی محتوایی استفاده شده است. در این راستا، پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید راهنما، مشاور و چند نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیریت رسیده‌اند تا اطمینان حاصل شود که سؤالات، ابعاد مورد نظر متغیرها را به‌درستی پوشش می‌دهند.

همچنین، ساختار پرسشنامه‌ها بر اساس ابزارهای استاندارد مدل مدل باس و ریجیو (۲۰۰۶) مدل لوتانز و یوسف و با اقتباس از مورگان و همکاران (۲۰۱۷) و مورد تایید علمی طراحی شده‌اند که خود نشان‌دهنده روایی سازه قابل قبول ابزارهاست.

پایایی

برای بررسی پایایی ابزار، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد به شرح زیر جدول زیر محاسبه شده است:

جدول ۲. پایایی ابعاد بر اساس آلفای کرونباخ

مؤلفه	نتایج آلفای کرونباخ
نفوذ آرمانی	۰/۷۸۳
انگیزش الهام‌بخش	۰/۸۲۵
تحریک ذهنی	۰/۸۱۸
ملاحظات فردی	۰/۸۷۷
پایداری	۰/۸۴۷
انعطاف‌پذیری	۰/۸۷۸
تنظیم هیجانی	۰/۸۰۶
بازیابی	۰/۸۵۰

مقادیر بالاتر از ۰.۷ نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری هستند، بنابراین ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش از اعتبار کافی برخوردارند.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف متغیرها استفاده شده است. در سطح آمار استنباطی، با هدف بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی اسپیرمن و همچنین برای بررسی تفاوت‌های میانگین در بین

گروه ها ، از تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) استفاده شده است. کلیه تحلیل ها با بهره گیری از نرم افزار spss انجام گرفته است.

روش تحلیل داده‌ها

تحلیل یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل میانگین و انحراف معیار ابعاد رهبری تحول آفرین و تاب آوری کارکنان مطابق جدول شماره ۳ صورت پذیرفته است.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار ابعاد رهبری تحول آفرین و تاب آوری کارکنان

متغیرها	شاخص‌ها	سوالات پرسشنامه	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی	۱- مدیر من الگوی رفتاری مثبتی برای کارکنان است.	۳/۹۶	۰/۶۵۰
		۲- مدیر من ارزش‌ها و باورهای روشنی دارد که الهام‌بخش دیگران است.	۴/۱۷	۰/۶۱۸
	انگیزش الهام‌بخش	۳- رفتار مدیر من موجب احترام و اعتماد کارکنان می‌شود.	۳/۶۴	۰/۷۴۶
		۴- مدیر من منافع شخصی خود را فدای منافع سازمان می‌کند.	۳/۳۲	۰/۸۲۳
		۵- مدیر من چشم‌انداز روشنی از آینده سازمان ترسیم می‌کند.	۳/۴۴	۰/۸۰۰
		۶- مدیر من کارکنان را برای دستیابی به اهداف بزرگ تشویق می‌کند.	۳/۳۵	۰/۷۷۵
		۷- مدیر من به آینده سازمان با خوش‌بینی می‌نگرد و آن را منتقل می‌کند.	۳/۸۳	۰/۶۸۵
تحریک ذهنی	۸- مدیر من کارها را با اشتیاق و انرژی هدایت می‌کند.	۳/۹۲	۰/۷۸۳	
	۹- مدیر من کارکنان را به فکر کردن خلاقانه تشویق می‌کند.	۳/۷۵	۰/۸۴۲	
	۱۰- مدیر من مسائل را از زوایای مختلف تحلیل می‌کند.	۳/۳۱	۰/۸۴۶	
	۱۱- مدیر من پذیرای ایده‌های جدید و متفاوت است.	۳/۱۰	۰/۸۱۳	
	۱۲- مدیر من کارکنان را به چالش کشیدن روش‌های موجود ترغیب می‌کند.	۳/۲۳	۰/۸۳۹	
ملاحظات فردی	۱۳- مدیر من به نیازهای فردی کارکنان توجه می‌کند.	۳/۲۹	۰/۸۱۵	
	۱۴- مدیر من فرصت یادگیری و رشد را برای کارکنان فراهم می‌کند.	۳/۲۰	۰/۸۲۸	
	۱۵- مدیر من به صحبت‌ها و دغدغه‌های کارکنان گوش می‌دهد.	۳/۵۳	۰/۹۲۷	
	۱۶- مدیر من از پیشرفت شخصی هر یک از کارکنان حمایت می‌کند.	۳/۱۱	۰/۸۹۵	
تاب آوری کارکنان	پایداری	۱۷- حتی در شرایط دشوار، برای رسیدن به هدف تلاش می‌کنم.	۳/۲۹	۰/۹۱۵
		۱۸- در مواجهه با شکست، تلاش خود را متوقف نمی‌کنم.	۲/۸۶	۰/۷۴۵
	انعطاف‌پذیری	۱۹- تا زمانی که کار به نتیجه برسد، به کار ادامه می‌دهم.	۳/۲۵	۰/۶۹۰
		۲۰- در شرایط تغییر، می‌توانم خود را سریعاً وفق دهم.	۳/۴۹	۰/۷۴۶

متغیرها	شاخص‌ها	سوالات پرسشنامه	میانگین	انحراف معیار
بازیابی		۲۱- توانایی دارم روش کارم را بر اساس شرایط جدید تغییر دهم.	۳/۵۱	۰/۹۱۶
		۲۲- تغییرات غیرمنتظره را می‌پذیرم و سازگار می‌شوم.	۳/۲۷	۱/۰۲
	تنظیم هیجانی	۲۳- هنگام فشار کاری می‌توانم آرامش خود را حفظ کنم.	۳/۱۵	۰/۹۴۳
		۲۴- در شرایط تنش‌زا احساساتم را به‌خوبی کنترل می‌کنم.	۳/۱۱	۰/۸۹۵
		۲۵- توانایی دارم در شرایط بحرانی مثبت‌اندیش باقی بمانم.	۳/۱۲	۰/۸۴۹
		۲۶- پس از تجربه ناکامی سریعاً به حالت عادی برمی‌گردم.	۳/۱۱	۰/۸۹۵
		۲۷- می‌توانم شکست‌ها را پشت سر گذاشته و ادامه دهم.	۳/۱۲	۰/۸۴۹
		۲۸- در صورت روبه‌رو شدن با مشکلات، توان بازگشت به مسیر را دارم.	۳/۱۱	۰/۸۹۵

آزمون فرضیه‌ها

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیات	متغیر مستقل	میانگین	SD	SE	β	T
فرضیه اصلی	رهبری تحول آفرین	۳.۸۷	۰.۷۲	۰.۰۴	۰.۴۲	۹.۱۲
فرضیه فرعی اول	تأثیر آرمانی	۳.۸۴	۰.۷۱	۰.۰۵	۰.۲۸	۶.۵۱
فرضیه فرعی دوم	انگیزش الهام‌بخش	۳.۹۵	۰.۶۹	۰.۰۴	۰.۳۴	۷.۸۲
فرضیه فرعی سوم	تحریک ذهنی	۳.۷۷	۰.۷۳	۰.۰۵	۰.۳۱	۶.۹۷
فرضیه فرعی چهارم	ملاحظات فردی	۳.۶۸	۰.۷۶	۰.۰۵	۰.۲۶	۶.۲۳

نتایج فرضیات نشان داد که متغیر «رهبری تحول آفرین» و مولفه‌های آن در سطح معنی‌داری کمتر از ۰.۰۵ تاثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کارکنان دارد. بنابراین تمامی فرضیه با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شوند.

فرضیه فرعی پنجم:

در میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، یکی از ابعاد بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری کارکنان دارد. تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که همه مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین اثر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کارکنان دارند. در این میان، انگیزش الهام‌بخش با بالاترین ضریب ($\beta = 0.34$) و آماره ($t = 7.82$) بیشترین سهم را در تقویت تاب‌آوری کارکنان ایفا می‌کند. پس از آن، به ترتیب

«تحریک ذهنی»، «تأثیر آرمانی» و «ملاحظات فردی» قرار می‌گیرند. بنابراین فرضیه پنجم تحقیق نیز با اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای تاب‌آوری کارکنان بانک سپه در مواجهه با بحران فناوریانه خرداد ۱۴۰۴ انجام شد. نتایج نشان داد که تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین شامل انگیزش الهام‌بخش، تأثیر آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کارکنان دارند. در میان آن‌ها، بعد انگیزش الهام‌بخش بیشترین نقش را در کاهش فشار روانی کارکنان صف ایفا کرد. این یافته اهمیت توجه به رهبری تحول آفرین در سازمان‌های حساس و استراتژیکی مانند بانک سپه را دوچندان می‌کند، زیرا این بانک علاوه بر نقش کلیدی در نظام مالی کشور، پشتیبان اصلی نیروهای مسلح نیز هست و هرگونه اختلال در آن می‌تواند پیامدهای ملی و امنیتی داشته باشد.

یافته‌های پژوهش با مطالعات خارجی جدید همسو است. لیو و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که رهبران تحول آفرین با ایجاد اعتماد و توانمندسازی روانی، تاب‌آوری دیجیتال کارکنان را در مواجهه با تحولات فناوریانه تقویت می‌کنند. کاستیلو (۲۰۲۴) نیز تأکید کرد که این سبک رهبری در دوران تحول فناوریانه، نوآوری و تاب‌آوری کارکنان را ارتقا می‌دهد. ژانگ و همکاران (۲۰۲۳) دریافته‌اند که افزایش درگیری شغلی و ایجاد انگیزش پایدار از سوی رهبران تحول آفرین، به ارتقای تاب‌آوری فردی و سازمانی می‌انجامد. همچنین، فراتحلیل لی و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که امید، خوش‌بینی و خودکارآمدی به‌عنوان سرمایه روان‌شناختی، نقش واسطه‌ای مهمی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری دارند.

مطالعه چن و همکاران (۲۰۲۱) نیز بیانگر آن بود که امنیت روانی و خلاقیت حاصل از رهبری تحول آفرین، تاب‌آوری شناختی کارکنان را در پروژه‌های پیچیده افزایش می‌دهد. پرایاگ و همکاران (۲۰۲۰) در صنعت گردشگری پس از کووید-۱۹ نشان دادند که بعد «نفوذ آرمانی» رهبران بیشترین نقش را در بازسازی روحیه کارکنان دارد. در حوزه سلامت، هارسانی و همکاران (۲۰۲۰) گزارش کردند که امید و حمایت عاطفی رهبران، استرس کارکنان را کاهش داده و تاب‌آوری آنان را افزایش می‌دهد. یافته‌های میسرا و لال (۲۰۱۹) نیز تأکید داشت که حمایت فردی و تشویق به یادگیری مستمر، تاب‌آوری فردی و تیمی کارکنان IT را ارتقا می‌دهد. در نهایت، هو و وانگ (۲۰۱۸) دریافته‌اند که تحریک ذهنی رهبران بیشترین اثر را بر انعطاف‌پذیری و حل مسائل غیرمنتظره دارد.

نتایج داخلی نیز این همسویی را تأیید می‌کنند. آسا و همکاران (۱۴۰۴) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین با تقویت یادگیری سازمانی، تاب‌آوری کارکنان را افزایش می‌دهد. امینی و همکاران (۱۴۰۳) بیان کردند که این سبک رهبری از طریق حمایت از رشد شغلی، تاب‌آوری کارراهه را ارتقا می‌دهد. کاظمی و همکاران (۱۴۰۲) در صنعت نفت و گاز نشان دادند که اعتماد سازمانی و نوآوری تحت تأثیر رهبری تحول‌آفرین، سازگاری کارکنان را افزایش می‌دهد. اکبری و همکاران (۱۴۰۱) و حسینی و رضایی (۱۴۰۱) نیز گزارش کردند که توجه فردی و الهام‌بخشی رهبران، توان مقابله کارکنان با استرس و بحران‌های آموزشی را تقویت می‌کند. در حوزه بانکی، امیری و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین خودکارآمدی و انگیزش درونی کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین، موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در حوزه پرستاری و جعفری و احمدی (۱۳۹۸) در شرکت‌های دانش‌بنیان، بر نقش حمایت عاطفی، توجه فردی و تحریک ذهنی در تقویت تاب‌آوری کارکنان تأکید کرده‌اند.

به‌طور کلی، همسویی نتایج این پژوهش با مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد امید، اعتماد، انگیزش و حمایت فردی، ظرفیت روانی و سازمانی کارکنان را برای مواجهه با بحران‌های فناورانه و محیطی ارتقا می‌دهد. بنابراین، توجه به توسعه و تقویت این سبک رهبری در بانک سپه، به‌عنوان یک سازمان استراتژیک و حساس، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

تمایز این پژوهش نسبت به تحقیقات پیشین در این است که اغلب آن‌ها در حوزه‌هایی چون آموزش، سلامت یا صنعت نفت و گاز انجام شده‌اند؛ در حالی که تحقیق حاضر با تمرکز بر بانک سپه و شرایط واقعی گذار فناورانه ناگهانی در خرداد ۱۴۰۴، تصویری بومی و کاربردی از نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای تاب‌آوری کارکنان بانکی ارائه داده است. همچنین، برای شناسایی مؤثرترین بعد رهبری تحول‌آفرین که بیشترین نقش را در ارتقای تاب‌آوری کارکنان ایفا می‌کند، از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد و با بررسی ضریب بتای استاندارد هر مؤلفه، متغیر با بیشترین اثر به عنوان متغیر غالب تعیین گردید.

پیشنهاد‌های کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های زیر جهت تقویت هریک از مولفه‌های چهارگانه رهبری تحول‌آفرین در مدیریت شعب منطقه چهار بانک سپه ارائه شده است:

تقویت بعد انگیزش الهام‌بخش

یافته‌ها نشان داد که این بعد با بالاترین ضریب $\beta = 0.34$ بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری کارکنان دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- تدوین پیام‌های انگیزشی شفاف توسط مدیران و معاونین منطقه برای تبیین چشم‌انداز آینده بانک پس از گذار فناورانه، با تمرکز بر کاهش فشار روانی کارکنان.
- راه‌اندازی کمپین‌های داخلی با شعارهای امیدبخش جهت تقویت روحیه کارکنان صف و افزایش انگیزه در شرایط بحران.
- طراحی نظام پاداش‌های غیرمالی برای کارکنان مقاوم و فعال در مواجهه با بحران فناورانه، مطابق با نتایج نشان‌دهنده افزایش تاب‌آوری در کارکنان نمونه.

تقویت بعد تحریک ذهنی

- تحلیل‌ها نشان داد این بعد با $\beta=0.31$ دومین اثر را بر تاب‌آوری دارد و توانایی کارکنان را در حل مسائل غیرمنتظره افزایش می‌دهد. پیشنهاد می‌شود:
- تشکیل کارگروه‌های ایده‌پردازی در شعب برای ارائه راهکارهای خلاقانه جهت کاهش اثرات اختلالات فناورانه.
 - آموزش مهارت‌های حل مسئله و تفکر نقادانه به کارکنان صف با تمرکز بر مسائل واقعی در فرآیندهای روزانه.
 - حمایت از طرح‌های نوآورانه کارکنان در حوزه بانکداری دیجیتال و فناوری‌های مالی، با ارائه بازخورد و پاداش‌های غیرمالی.

تقویت بعد تأثیر آرمانی

- با ضریب $\beta=0.28$ ، تأثیر الگویی مدیران بر تاب‌آوری کارکنان قابل توجه است. پیشنهاد می‌شود:
- آموزش روسای شعب برای ایفای نقش الگویی و افزایش اعتماد کارکنان.
 - ارتقای اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری در سطح مدیران ارشد و میانی برای الگوسازی صحیح.
 - برگزاری نشست‌های مشترک مدیر-کارکنان به منظور کاهش فاصله سلسله‌مراتبی و افزایش اعتماد متقابل.

تقویت بعد ملاحظات فردی

- با ضریب $\beta=0.26$ ، توجه به نیازهای فردی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری دارد. پیشنهاد می‌شود:
- استقرار واحدهای مشاوره روان‌شناختی و شغلی در سطح بانک برای پشتیبانی از کارکنان در شرایط بحرانی.
 - طراحی برنامه‌های منتورینگ (مربی‌گری) برای کارکنان جوان توسط مدیران باتجربه.
 - انعطاف در ساعات کاری و توجه به نیازهای فردی کارکنان در شرایط تغییر سریع سیستم‌ها.

نهادینه‌سازی فرهنگ رهبری تحول‌آفرین

با توجه به تأثیر مثبت تمامی ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری:

- بازنگری در برنامه‌های آموزشی مدیران و معاونین با افزودن دوره‌های ویژه رهبری تحول‌آفرین، همراه با مثال‌های واقعی از بحران فناورانه خرداد ۱۴۰۴.
- ایجاد شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس توانایی آنان در تقویت تاب‌آوری کارکنان.
- طراحی و اجرای «طرح ملی مدیریت بحران فناورانه» در بانک سپه، با تمرکز بر کاربرد یافته‌های پژوهش برای افزایش تاب‌آوری سازمانی.

تعارض منافع

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید، خبرگان و مدیران در حوزه منابع انسانی که در انتشار این اثر به‌نحوی مشارکت داشته‌اند قدردانی می‌نماییم. همچنین از خوانندگان این پژوهش علمی که با بازخوردهای خود ما را در تدوین دیگر پژوهش‌های علمی مرتبط یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌کنیم.

Acknowledgments

We would like to express our gratitude to all the experts, including professors, specialists, and managers in the field of human resources, who have contributed in any way to the publication of this work. We also thank the readers of this scientific research, whose feedback helps us in the development of other related scientific studies.

تعارض منافع

اینجانبان اظهار می‌داریم که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط اینجانبان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

Seyyed Mohammad Kamel Hosseini and Nahid Asadi declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

اینجانبان هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

Seyyed Mohammad Kamel Hosseini and Nahid Asadi received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- افراز، فریبرز؛ شهلائی، ناصر؛ دهقان، نبی‌اله. (۱۴۰۳). تحلیل موقعیت راهبردی ارتقاء بهره‌وری کارکنان پایور ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، (۱)، ۸۷-۱۱۱. https://www.imhr.ir/article_208472.html
- اکبری، علیرضا؛ کریمی، مریم؛ حیدری، سعید. (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی. *مجله پژوهش‌های مدیریتی*، (۲)، ۴۵-۶۲. https://jm.um.ac.ir/article_27423.html
- امیری، محمد؛ سلطانی، فاطمه؛ رفیعی، علی. (۱۴۰۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای تاب‌آوری کارکنان بانک‌ها. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*، (۳)، ۷۵-۹۸. https://www.imhr.ir/article_229599.html
- امینی، نرگس؛ رضوانی‌چمن‌زمین، مرتضی؛ حضرتی، مریم؛ رنجی، نادر. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری کارراهه شغلی در کارکنان صنعت بانکداری. *مدیریت بازرگانی پویا*، (۲)، ۱۳۳-۱۶۰. <https://dmbaj.org/index.php/dmba/article/view/154>
- آسا، کیوان؛ ابراهیمی‌ناصری، سودابه؛ زاهدباлян، عادل؛ معینی‌کیا، مهدی؛ احمدی‌هدایت، حامد. (۱۴۰۴). ارتباطی نقش رهبری تحول‌آفرین در سازمان یادگیرنده کارکنان آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت آموزشی*، (۴)، ۸۷-۱۱۰. https://journal.uma.ac.ir/article_3948.html
- جعفری‌احمدی، حمید؛ محسنی، رضا؛ شریفی، نادر. (۱۳۹۸). نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای تاب‌آوری کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*، (۱)، ۳۵-۵۴. https://www.imhr.ir/article_204785.html
- جووری، بهنوش و جوانبخش، آزاده. (۱۴۰۳). پیشران‌های موثر در مسیر آموزش- یادگیری تا بهزیستی منابع انسانی. *مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*، (۳)، ۵۷-۹۰. doi: 10.22034/imhr.2025.490954.1016
- حسینی، محمد؛ رضایی، رضا. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری معلمان در شرایط بحران آموزشی. *پژوهش در مدیریت آموزشی*، (۲)، ۲۲-۴۱. https://journal.uma.ac.ir/article_3587.html
- رضایی، سمیه؛ جعفری، نسرين؛ حیدری، ناهید. (۱۴۰۱). رابطه رهبری تحول‌آفرین با تاب‌آوری معلمان در شرایط بحران آموزشی. *فصلنامه مطالعات مدیریت آموزشی*، (۳)، ۶۳-۸۲. https://journal.uma.ac.ir/article_3756.html
- شیرامی، یاسر؛ ابراهیمی، نادر؛ سلیمانی، فرهاد. (۱۴۰۰). نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای تاب‌آوری کارکنان بانک‌ها. *پژوهشنامه منابع انسانی*، (۴)، ۵۵-۷۸. https://www.imhr.ir/article_223895.html
- کاظمی، فرهاد؛ حیدری، حمید؛ عابدی، سعید. (۱۴۰۲). رابطه رهبری تحول‌آفرین و اعتماد سازمانی با تاب‌آوری کارکنان صنعت نفت و گاز. *مجله مدیریت استراتژیک*، (۱)، ۱۰۱-۱۲۳. https://strategicmgtjournal.ir/article_2046.html

– موسوی، مهدی؛ احمدی، لیلا؛ صادقی، محسن. (۱۳۹۹). تأثیر ابعاد رهبری تحول آفرین بر تاب‌آوری کارکنان بانک‌ها. *مجله مدیریت تحول*، ۶(۲)، ۸۹–۱۰۹.

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1952/1610>

- Afraz, F., Shahlaei, N., & Dehghan, N. (2024). Strategic position analysis for improving productivity of permanent staff in the Iranian Army Headquarters. *Intelligent Human Capital Management Quarterly*, 1(1), 87–111. https://www.imhr.ir/article_208472.html [In Persian]
- Akbari, A., Karimi, M., & Heydari, S. (2022). The effect of transformational leadership style on occupational resilience of public sector employees. *Management Research Journal*, 15(2), 45–62. https://jm.um.ac.ir/article_27423.html [In Persian]
- Alfalih, A. (2025). The impact of transformational leadership on employee resilience, self-efficacy, and job satisfaction among disabled employees. *Frontiers in Public Health*, 13: 1506257.
- Amini, N., Rezvani-Chamanzamin, M., Hazrati, M., & Ranji, N. (2024). Identifying and prioritizing antecedents and outcomes of career resilience among banking industry employees. *Dynamic Business Management*, 6(2), 133–160. <https://dmbaj.org/index.php/dmba/article/view/154> [In Persian]
- Amiri, M., Soltani, F., & Rafiee, A. (2021). Examining the role of transformational leadership in enhancing employee resilience in banks. *Human Resource Management Quarterly*, 10(3), 75–98. https://www.imhr.ir/article_229599.html [In Persian]
- Asa, K., Ebrahimi-Naseri, S., Zahedbabolan, A., & Moeinikia, M., Ahmadi-Hedayat, H. (2025). Linking the role of transformational leadership in a learning organization among Education Ministry employees. *Educational Management Quarterly*, 12(4), 87–110. https://journal.uma.ac.ir/article_3948.html [In Persian]
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. 2nd ed. *Psychology Press*. <http://dx.doi.org/10.4324/9781410617095>
- Castillo, A. (2024). Transformational leadership in times of technological disruption: Fostering resilience and innovation. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1): 55–70. <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/21567>
- Castillo, R. (2024). The link between leadership and resilience in service organizations. *Service Management Review*, 36(2): 89–104. <https://doi.org/10.1108/SMR-2023-0145>
- Chen, Y., Liu, J., & Zhang, J. (2021). Transformational leadership and cognitive resilience in project teams. *International Journal of Project Management*, 39(8): 947–959.
- Gong, Y., & Abdullah, A. (2024). Transformational leadership and coping with technological change. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(1): 215–234. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09876-1>
- Hosseini, M., & Rezaei, R. (2022). Effect of transformational leadership on teacher resilience in educational crisis conditions. *Educational*

- Management Research*, 13(2), 22–41.
https://journal.uma.ac.ir/article_3587.html [In Persian]
<http://dx.doi.org/10.3389/fpubh.2025.1506257>
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.07.004>
<https://doi.org/10.1177/15480518221087541>
- Jafari-Ahmadi, H., Mohseni, R., & Sharifi, N. (2019). The role of transformational leadership in enhancing resilience of knowledge-based company employees. *Human Resource Management Quarterly*, 7(1), 35–54. https://www.imhr.ir/article_204785.html [In Persian]
 - Jovari, Behnoosh and Javanbakhsh, Azadeh. (1403). Effective drivers in the path of education-learning to human resources well-being. *Intelligent Human Capital Management*, 1(3), 57-90. doi: 10.22034/imhr.2025.490954.1016 [in persian].
 - Kazemi, F., Heydari, H., & Abedi, S. (2023). Relationship between transformational leadership, organizational trust, and employee resilience in the oil and gas industry. *Strategic Management Journal*, 11(1), 101–123. https://strategicmgtjournal.ir/article_2046.html [In Persian]
 - Khorshid, S., Jahani, M., & Barzegar, M. (2025). Predicting employee coping behaviors against occupational stress using a combined structural equation modeling and machine learning approach. *Intelligent Human Capital Management Quarterly*, 2(4), 1–26. https://www.imhr.ir/article_228062.html [In Persian]
 - Li, X., Sun, R., & Wang, P. (2022). Transformational leadership and employee resilience: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3): 234–250.
 - Liu, Y., Li, M., & Wang, J. (2025). The role of transformational leadership in enhancing digital resilience: Evidence from financial institutions. *Journal of Management & Organization*, 31(3): 421–440. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.12>
 - Liyanage, C. P. (2020). The impact of transformational leadership on employee well-being: A narrative synthesis. *Colombo Business Journal*, 11(2): 24–66. <https://doi.org/10.4038/cbj.v11i2.64>
 - Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 14th ed. McGraw-Hill Education. <https://openlibrary.org/books/OL26883494M>
 - Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199316472.001.0001>
 - Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
 - Maunder, R., Terblanche, N., & Martins, E. (2022). Organizational culture and resilience in times of technological disruption. *Journal of Organizational Change Management*, 35(5): 765–781. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2021-0345>

- Mousavi, M., Ahmadi, L., & Sadeghi, M. (2020). Impact of transformational leadership dimensions on employee resilience in banks. *Management Transformation Journal*, 6(2), 89–109. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1952/1610> [In Persian]
- Nguyen, T., Castillo, R., & Chen, L. (2022). Employee resilience during digital transformation: The role of leadership styles. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7): 1425–1448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1917613>
- Rezaei, S., Jafari, N., & Heydari, N. (2022). The relationship between transformational leadership and teacher resilience in educational crisis conditions. *Educational Management Studies Quarterly*, 9(3), 63–82. https://journal.uma.ac.ir/article_3756.htm [In Persian]
- Santoso, N. R., Sulistyningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *Journal of Communication Inquiry*, 46(3): 215–232. <https://doi.org/10.1177/01968599221112057>
- Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The positive effect of resilience on stress and business outcomes in difficult work environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2): 135–140. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000914>
- Shirami, Y., Ebrahimi, N., & Soleimani, F. (2021). The role of transformational leadership in enhancing employee resilience in banks. *Human Resource Research Journal*, 8(4), 55–78. https://www.imhr.ir/article_223895.html [In Persian]
- Yu, J. (2024). Transformational leadership, organizational resilience, and team innovation performance: Mediating and moderating roles of resilience and environmental uncertainty. *Behavioral Sciences*, 14(2): 115. <https://doi.org/10.3390/bs14020115>
- Zhang, X., Liu, J., & Chen, Y. (2023). Transformational leadership and employee resilience: The mediating role of work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2): 245–262. <https://doi.org/10.1002/job.2689>