

تأثیر رهبری ارتقاءدهنده سلامت بر نتایج مثبت محیط کارکنان: بررسی نقش میانجی اشتغال پذیری و نقش تعدیل کننده مدنیت در محل کار

عیسی داراب پور ناغانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه غیرانتفاعی نورهدایت شهرکرد، ایران

isadarabpour121@gmail.com

رامین هاشمیان گل سفیدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه غیرانتفاعی نورهدایت شهرکرد، ایران

raminhashemiyangl@gmail.com

محمد رئوف پرویزی بابادی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مؤسسه غیرانتفاعی نورهدایت شهرکرد، ایران

Mohamadr.parvizi72@gmail.com

چکیده

نتایج مثبت محیط کارکنان از جمله عوامل کلیدی در ارتقای بهره‌وری، سلامت جسمی و روانی و تعهد سازمانی محسوب می‌شود و در سازمان‌های پرمخاطره‌ای همچون آتش‌نشانی از اهمیت دوچندان برخوردار است. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری ارتقاءدهنده سلامت بر نتایج مثبت محیط کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اشتغال‌پذیری و نقش تعدیل‌کننده مدنیت در محل کار است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۸۱ نفر از کارکنان سازمان‌های آتش‌نشانی شهرستان لنجان می‌باشد که به‌صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد والکر و همکاران (۱۹۷۹)، لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، گاندهی (۲۰۱۰) گردآوری و با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شد. نتایج نشان داد رهبری ارتقاءدهنده سلامت تأثیر مثبت و معناداری بر نتایج مثبت محیط کارکنان دارد ($\beta=0.891$, $p<0.001$). همچنین این سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر اشتغال‌پذیری کارکنان نشان داد ($\beta=0.412$, $p<0.001$). یافته‌ها حاکی از آن است که اشتغال‌پذیری نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری ارتقاءدهنده سلامت و نتایج مثبت محیط کارکنان ایفا می‌کند ($\beta=0.547$, $p<0.001$). با این حال، مدنیت در محل کار نتوانست نقش تعدیل‌کننده معناداری در این روابط ایفا کند. در مجموع، نتایج بیانگر آن است که رهبری سلامت‌محور از طریق تقویت اشتغال‌پذیری می‌تواند به بهبود نتایج مثبت محیطی و رفتاری کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های پرتنش و پرخطر، منجر شود.

واژگان کلیدی: رهبری ارتقاءدهنده سلامت، نتایج مثبت محیط کارکنان، اشتغال‌پذیری، مدنیت در محل کار.

مقدمه

محیط مثبت کارکنان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود و تأثیرات گسترده‌ای بر عملکرد فردی، دستیابی به اهداف سازمانی و پایداری منابع انسانی دارد. ایجاد محیط کاری مطلوب موجب می‌شود کارکنان با انگیزه بالاتری به انجام وظایف خود بپردازند و کیفیت و کمیت عملکرد آنان بهبود یابد (فو و همکاران، ۲۰۲۲). این موضوع در سازمان‌هایی با ماهیت پرتنش و پرخطر، نظیر سازمان‌های آتش‌نشانی،

از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ چرا که کارکنان این سازمان ها به طور مستمر با چالش های فیزیکی، روانی و هیجانی مواجه اند و کیفیت محیط کاری می تواند نقش تعیین کننده ای در سلامت و کارآمدی آنان ایفا کند.

در تبیین نظری این موضوع، نظریه حفظ منابع (Conservation of Resources Theory) چارچوبی مناسب برای درک رفتار کارکنان در محیط کار فراهم می آورد. این نظریه بیان می کند که افراد به طور مستمر در تلاش برای کسب، حفظ و محافظت از منابع خود هستند؛ منابعی که شامل زمان، انرژی، مهارت ها، حمایت اجتماعی و وضعیت شغلی می شود. بر اساس این نظریه، کارکنانی که از منابع کافی برخوردارند، استرس شغلی کمتری تجربه می کنند و از رضایت شغلی و رفاه روانی بالاتری برخوردارند. محیط کاری ای که منابع لازم را در اختیار کارکنان قرار می دهد، موجب کاهش فشار روانی، حفظ انرژی و جلوگیری از فرسودگی شغلی می شود (کرانوت و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، در محیط هایی که به منابع روانی نظیر احترام، عدالت سازمانی و قدردانی توجه می شود، کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی بیشتری را تجربه می کنند که این امر به بهبود نتایج مثبت محیط کارکنان منجر می گردد (زاهور و همکاران، ۲۰۲۲).

در این میان، رهبری ارتقاءدهنده سلامت به عنوان یکی از منابع حمایتی مهم در محیط کار شناخته می شود. این سبک رهبری با تمرکز بر سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان، ایجاد تعادل بین کار و زندگی، کاهش حجم کاری بیش از حد و فراهم سازی حمایت روانی، از فرسودگی شغلی جلوگیری کرده و محیطی ایمن، حمایتگر و کم استرس ایجاد می کند (کرانوت و همکاران، ۲۰۱۹). رهبرانی که به سلامت کارکنان توجه دارند، با تقویت حس ارزشمندی، امنیت روانی و مشارکت در تصمیم گیری، انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش داده و فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و اعتماد ایجاد می کنند. این ویژگی ها موجب بهبود تعاملات تیمی، افزایش خلاقیت و ارتقای عملکرد کارکنان می شود (ژانگ و لیو، ۲۰۲۲).

یکی از سازوکارهای مهم انتقال اثر رهبری ارتقاءدهنده سلامت به نتایج مثبت محیط کارکنان، اشتغال پذیری است. اشتغال پذیری توانایی فرد برای به دست آوردن، حفظ و توسعه شغل در شرایط متغیر محیط کار است و به عنوان یک شاخص پویا، متأثر از تجربه کاری، شرایط سازمانی و حمایت رهبری تغییر می کند (کیازاد و همکاران، ۲۰۱۴). رهبری سلامت محور با فراهم سازی منابع حمایتی، فرصت های یادگیری و مدیریت منصفانه بار کاری، نیازهای توسعه حرفه ای کارکنان را برآورده ساخته و قابلیت اشتغال آنان را تقویت می کند (ژانگ و لیو، ۲۰۲۲). کارکنانی که از اشتغال پذیری بالاتری برخوردارند، نگرش مثبت تری نسبت به تغییرات محیط کار داشته و عملکرد شغلی، رفتارهای نوآورانه و رفاه روانی بالاتری از خود نشان می دهند (فو و همکاران، ۲۰۲۲؛ دن کیندرسن و همکاران، ۲۰۲۰).

در کنار این متغیر، مدنیت در محل کار نیز به عنوان عاملی مهم در کیفیت تعاملات انسانی و فضای روانی سازمان مطرح است. مدنیت با تقویت احترام متقابل، همکاری و تبادل اطلاعات، محیط کاری مثبتی ایجاد می کند و می تواند بر رفتارها و نتایج کاری کارکنان اثرگذار باشد. با این حال، بر اساس نظریه حفظ منابع، در برخی شرایط، مدنیت بالا ممکن است نقش تعدیل کننده ای در رابطه بین منابع شخصی (مانند اشتغال پذیری) و نتایج کاری ایفا کند، به گونه ای که کارکنان در محیط های بسیار متمدن کمتر به جستجوی منابع بیرونی برای ارتقای عملکرد خود بپردازند.

با توجه به خلأ پژوهشی موجود در ایران و اهمیت سلامت روانی و جسمی کارکنان در مشاغل پرتنش، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری ارتقاءدهنده سلامت بر نتایج مثبت محیط کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اشتغال پذیری و نقش تعدیل کننده مدنیت در محل کار در سازمان های آتش نشانی می پردازد. این مطالعه می تواند درک عمیق تری از سازوکارهای اثرگذاری رهبری سلامت محور فراهم کرده و راهکارهای عملی برای بهبود محیط کاری و عملکرد کارکنان ارائه دهد.

مبانی نظری

نتایج مثبت محیط کار کارکنان

به فضای فیزیکی، روانی و اجتماعی گفته می شود که افراد در آن به انجام وظایف شغلی خود می پردازند. این محیط شامل شرایط فیزیکی (مانند تجهیزات و ایمنی)، فرهنگ سازمانی، روابط بین کارکنان و سبک مدیریت است. یک محیط کار مناسب، علاوه بر افزایش بهره وری، باعث بهبود سلامت جسمی و روانی کارکنان می شود. نتایج محیط کار به پیامدهای مثبت یا منفی ناشی از شرایط کاری و تعاملات در سازمان اشاره

دارد. این نتایج می توانند شامل نتایج مثبت محیط کار یعنی افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان، بهبود عملکرد و بهره‌وری، کاهش استرس و فرسودگی شغلی، افزایش همکاری و تعاملات مثبت بین کارکنان، کاهش نرخ غیبت و ترک شغل، بهبود سلامت جسمی و روانی کارکنان و نتایج منفی محیط کار شامل افزایش استرس و فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه و تعهد سازمانی، افزایش تعارضات و کاهش همکاری تیمی، افزایش غیبت و ترک شغل و کاهش کیفیت عملکرد و بهره‌وری است (محمود و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج مثبت به کیفیت زندگی آنها در محل کار مربوط می شود. این جنبه های فیزیکی، عاطفی، ذهنی، مالی و اجتماعی آنها را پوشش می دهد زیرا احساس کارکنان بر نحوه انجام کارهایشان تأثیر می گذارد. به ویژه در مشاغل حساس. به عنوان مثال، کارگرانی که بیش از حد کار میکنند ممکن است در استفاده از تجهیزات قدرتمند اشتباه کنند (یو و همکاران، ۲۰۱۹). ایجاد یک محیط مثبت و ایمن هنگام تضمین یک محل کار سالم حیاتی است. نتایج مثبت در سازمان ها بر آنچه شکوفا و حیات بخش است برای کشف و ارتقای بهترین شرایط انسانی تأکید می کند، که نمونه آن در تمرکز اخیر بر روی عملکردهای مثبت، رفتارهایی که مراقبت، حمایت، بخشش، الهام بخش، معنادار و محترمانه هستند (ون و همکاران، ۲۰۱۸). چنین شیوه‌هایی برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی از طریق افزایش احساس مثبت در کارکنان یافت شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که در یک فضای کاری با کار سخت، محیط کاری مثبت می‌تواند مشارکت و عملکرد اعضای تیم را از طریق اقداماتی که معنی‌داری بیشتر در کار را ارتقا می‌دهد و قدردانی و تأیید را نشان می‌دهد، تقویت کند. هنگامی که کارکنان یک محیط کاری مساعد را به دست آورند، آنگاه بیشتر به وظایف محول شده خود که در نهایت عملکرد آنها را بهبود می بخشد، اقدام می کنند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی محیط کار مطلوب نوعی انگیزه را برای کار بهتر به کارکنان ارائه می دهد. چنین فعالیت‌های انگیزشی در سازمان‌ها با پشتوانه پس‌زمینه برخی مبادلات اجتماعی صورت می گیرد. فرآیند تبادل اجتماعی بین یک سازمان و کارکنانش انجام می‌شود که نشان می‌دهد سازمان مشارکت‌های کارکنان خود را می‌شناسد و اطمینان می‌دهد که از آنها به خوبی مراقبت می‌شود (حافظ و همکاران، ۲۰۱۹). این نظریه مبنایی برای درک تأثیر عملکرد کارکنان در زمینه محیط کار فراهم کرد. کارکنان در مقابل، تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف تعیین شده توسط سازمان خود انجام می دهند و در یک محیط کاری مطلوب عملکرد بهتری دارند. تئوری تبادل اجتماعی همچنین زمینه ای را برای تعهد کارکنان فراهم می کند که اگر محیط کار مساعد و مناسب باشد، حس اعتماد را برای سازمان در بین کارکنان ایجاد می کند. کارکنان در مقابل تعهد بیشتری نسبت به اهداف تعیین شده سازمان نشان می دهند. این اعتماد در نتیجه حمایت مدیریت ایجاد می شود و در نتیجه کارکنان انگیزه پیدا می کنند که به ایجاد نگرش خوب نسبت به کار کمک می کند و تعهد کارکنان افزایش می یابد و در نتیجه عملکرد بهبود می یابد و نتایج مثبت در محیط کار ظاهر می شوند (یو و همکاران، ۲۰۱۹). رابطه محیط کار کارکنان با عملکرد کارکنان کارمندان زمان قابل توجهی را در محل کار می گذرانند و محیط کاری آنها به روش های یکپارچه بر عملکرد آنها تأثیر می گذارد. کارمندانی که از محیط کاری خود راضی هستند، احتمال بیشتری دارد که خروجی کاری مثبت داشته باشند. یک مطالعه قبلی نشان داده است که عواملی که محیط محل کار را شکل می دهند تأثیر خود را بر عملکرد کارکنان نشان می دهد (یو و همکاران، ۲۰۱۹).

رهبری ارتقا دهنده سلامت

در سال ۱۹۸۶ سازمان بهداشت جهانی منشور ارتقای سلامت اتاوا بیان شده است، ارتقای سلامت عبارت است از «فرآیند توانمندسازی مردم برای افزایش کنترل و بهبود سلامت خود. منشور اتاوا در سال ۱۹۸۶ سازمان جهانی بهداشت برای ارتقای سلامت و سپس منشور بانکوک در سال ۲۰۰۵ برای ارتقای سلامت در جهان، ارتقای سلامت را به عنوان «فرآیند توانمندسازی مردم برای افزایش کنترل بر سلامت خود و عوامل تعیین کننده آن و در نتیجه بهبود سلامت خود» تعریف می کند (سازمان بهداشت جهانی، ۲۰۰۵). ارتقای سلامت رویکردی چند وجهی است که فراتر از تغییر رفتار فردی است. این شامل طیف گسترده ای از مداخلات اجتماعی و محیطی با هدف پرداختن به عوامل تعیین کننده سلامت مانند درآمد، مسکن، امنیت غذایی، اشتغال و شرایط کاری با کیفیت است. تمایز بین آموزش سلامت و ارتقای سلامت مهم است. آموزش سلامت به فعالیتهای یادگیری ساختاریافته با هدف بهبود سواد سلامت اشاره دارد، در حالی که ارتقای سلامت شامل مداخلات اجتماعی و محیطی گسترده تری است که برای حمایت از رفتارها و سبک زندگی سالم طراحی شده است. سازمان جهانی بهداشت بین این رویکردها تمایز قائل می شود و تأکید می کند که ارتقای سلامت نه تنها شامل تغییر رفتار فردی، بلکه تلاش هایی برای اصلاح عوامل اجتماعی تعیین کننده

سلامت است. ارتقای سلامت شامل سیاست های عمومی است که به عوامل تعیین کننده سلامت مانند درآمد، مسکن، امنیت غذایی، اشتغال، و شرایط کاری با کیفیت می پردازد (هوپر، ۲۰۰۸).

سبک رهبری روش رهبر برای ارائه جهت، اجرای برنامه ها و ایجاد انگیزه در افراد است. نویسندگان مختلف پیشنهاد کرده اند که بسیاری از سبک های رهبری مختلف را که توسط رهبران در زمینه های سیاسی، تجاری یا سایر زمینه ها به نمایش گذاشته شده است، شناسایی کنند. توانایی های مفهومی یک رهبر شامل چابکی، قضاوت، نوآوری، درایت بین فردی و دانش است. رهبران به عنوان افرادی شناخته می شوند که تأثیر متفاوتی بر تعیین اهداف، تدارکات برای هماهنگی، نظارت بر تلاش، و پاداش و تنبیه اعضای گروه دارند. یکی از دلایل کلیدی که چرا برخی از سبک های رهبری با نتایج مثبت برای کارکنان و سازمان ها مسدود می شوند، میزان اعتماد پیروان آنها به رهبران است (آمپرچ، ۲۰۲۰). اعتماد به رهبر با طیف وسیعی از سبک های رهبری مرتبط است و شواهد نشان می دهد که وقتی پیروان به رهبران خود اعتماد می کنند، تمایل بیشتری دارند و می توانند برای کمک به همکاران و سازمان خود تلاش بیشتری کنند. اعتماد همچنین به آنها این امکان را می دهد که در صحبت کردن و به اشتراک گذاشتن ایده های خود احساس امنیت کنند. در مقابل، زمانی که یک رهبر اعتماد را القا نمی کند، عملکرد پیروان ممکن است آسیب ببیند زیرا آنها باید زمان و انرژی خود را صرف تماشای پشت خود کنند.

سبک های رهبری به رویکرد رفتاری اطلاق می شود که توسط رهبران برای تأثیرگذاری، ایجاد انگیزه و هدایت پیروان خود به کار می رود. سبک رهبری تعیین می کند که رهبران چگونه برنامه ها و استراتژی ها را برای دستیابی به اهداف معین اجرا می کنند و در عین حال انتظارات ذینفعان و رفاه و سلامت تیم خود را در نظر می گیرند (چیرا، ۲۰۱۶). سبک های رهبری در مجامع مختلف مورد مطالعه قرار گرفته اند تا مناسب ترین یا مؤثرترین سبک رهبری را ایجاد کنند که دیگران را برای دستیابی به اهداف تعیین شده برانگیخته و تحت تأثیر قرار دهد. سبک رهبری مؤثر میزان اعتماد پیروان است. مطالعات انجام شده نشان می دهد که پیروانی که به رهبر خود اعتماد دارند، بیشتر از آنچه انتظار می رود از دستورات رهبر پیروی می کنند. به نوبه خود، آنها به اهداف تعیین شده دست می یابند و در عین حال اجازه دارند آزادانه صحبت کنند تا ایده ها و پیشنهادات خود را در مورد جهت پروژه های در دست بیان کنند.

مدنیت در محل کار

مدنیت به عمل احترام، ادب در تعامل ما با دیگران و پایبندی به هنجارهای اجتماعی در مقابل، بی ادبی چیزی بیش از فقدان مدنیت است. این نمایش فعال رفتارها است که احترام متقابل را نادیده می گیرند یا نقض می کنند، که اغلب منجر به تنش و تعارض می شوند (شیلپسند و همکاران، ۲۰۱۶). مفهوم مدنیت در محل کار به طور گسترده در مورد بحث قرار گرفته است (بلتون و دیرنفورث، ۲۰۰۷). برخی از محققین مدنیت را مخالف بی ادبی می دانند. مدنیت در محل کار به معنای رعایت اصول اخلاقی، احترام متقابل، و ایجاد محیطی سالم و حرفه ای در یک سازمان یا شرکت است. این مفهوم شامل مجموعه ای از رفتارها و ارزش ها می شود که باعث می شود کارکنان در فضایی مثبت، امن و محترمانه کار کنند (لسچینگر و همکاران، ۲۰۱۲). عناصر کلیدی مدنیت در محیط کار شامل احترام متقابل است که بر استفاده از لحن مودبانه و دوستانه، پرهیز از توهین، تمسخر یا بی احترامی به همکاران و رعایت حریم خصوصی دیگران تأکید دارد. دیگر عنصر، همکاری و همدلی است که بر حمایت از همکاران در انجام وظایف، گوش دادن فعال به نظرات و دغدغه های دیگران و کمک به ایجاد محیطی که در آن همه احساس ارزشمندی کنند، تأکید می کند. مدیریت تعارض به شیوه حرفه ای از دیگر عناصر است که به حل اختلافات از طریق گفت و گو و مذاکره، پرهیز از غیبت، شایعه پراکنی و رفتارهای مخرب و تمرکز بر راه حل ها به جای سرزنش دیگران اشاره دارد (هوچینسون و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت و کارکنان هر دو در ایجاد و حفظ فرهنگ مدنیت نقش دارند. رفتارهای مثبت از سوی رهبران می تواند به عنوان الگویی برای دیگران عمل کند و به تدریج به یک فرهنگ سازمانی پایدار تبدیل شود.

مدنیت در محل کار می تواند چالش برانگیز باشد. با وجود افراد از پیشینه ها، فرهنگ ها و عقاید مختلف، اختلاف نظر ها و درگیری ها ممکن است به وجود بیاید. با این حال، یادآوری این نکته ضروری است که هر کارمند مسئولیت ایجاد و حفظ یک محل کار محترمانه و مدنی را دارد (۱). الگوبرداری ابزار قدرتمندی است که می تواند مدنیت را در محل کار ترویج و تقویت کند. وقتی کارمندان می بینند که رهبرانشان مدنیت را

الگوبرداری می کنند، به احتمال زیاد از این الگو پیروی می کنند. الگوبرداری برای افراد مختلف می تواند معانی مختلفی داشته باشد، اما هدف نهایی ترویج فرهنگ مدنیت و احترام است. در اینجا چند راه برای مدنیت با مثال آورده شده است.

اشتغال پذیری

اشتغال پذیری به ویژگی هایی اطلاق می شود که فرد را قادر به کسب و حفظ شغل می کند. اشتغال پذیری مربوط به کار و توانایی شاغل شدن است، مانند: توانایی به دست آوردن اشتغال اولیه؛ از این رو علاقه به حصول اطمینان از اینکه "شایستگی های کلیدی"، توصیه های شغلی و درک در مورد دنیای کار در سیستم آموزشی تعبیه شده است (اوکلی و همکاران، ۲۰۲۰).
توانایی حفظ اشتغال و انتقال بین مشاغل و نقش ها در همان سازمان برای برآورده کردن الزامات شغلی جدید است. لی هاروی (۲۰۰۱) اشتغال پذیری را به عنوان توانایی یک فارغ التحصیل برای به دست آوردن یک شغل رضایت بخش تعریف می کند و بیان می کند که کسب شغل نباید بر آمادگی برای استخدام اولویت داده شود تا از اندازه گیری شبه اشتغال پذیری فردی جلوگیری شود وی استدلال می کند که قابلیت استخدام مجموعه ای از مهارت ها نیست، بلکه مجموعه ای از تجربیات و ویژگی هایی است که از طریق یادگیری سطوح بالاتر ایجاد می شود، بنابراین قابلیت استخدام یک «محصول» نیست، بلکه یک فرآیند یادگیری است. قابلیت اشتغال به رشد خود ادامه می دهد زیرا فارغ التحصیل پس از استخدام، یادگیری را متوقف نمی کند (یعنی یادگیری مستمر). بنابراین، استخدام پذیری با این تعریف در مورد یادگیری است، نه کم اهمیت یادگیری نحوه یادگیری، و این در مورد توانمندسازی یادگیرندگان به عنوان شهروندان انعکاسی انتقادی است (پوتس، ۲۰۱۸).

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان سازمان های آتش نشانی شهرستان لنجان تشکیل می دهند. با توجه به محدود بودن حجم جامعه، نمونه گیری به صورت سرشماری انجام شد. در مجموع ۱۱۴ پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت ۸۱ پرسشنامه سالم و قابل تحلیل جمع آوری شد.

ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد بود که شامل دو بخش است. بخش نخست به اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سمت شغلی و سابقه کاری اختصاص دارد. بخش دوم شامل گویه های مربوط به متغیرهای پژوهش است. متغیر رهبری ارتقاءدهنده سلامت با استفاده از پرسشنامه والکر و همکاران (۱۹۷۹)، متغیر نتایج مثبت محیط کارکنان با پرسشنامه لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، متغیر اشتغال پذیری با پرسشنامه سانان (۲۰۲۲) و متغیر مدنیت در محل کار با پرسشنامه گاندهی (۲۰۱۰) اندازه گیری شده اند. تمامی گویه ها بر اساس طیف لیکرت پنج درجه ای تنظیم شده اند.

به منظور سنجش روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوایی به صورت کیفی و کمی استفاده شد. در مرحله کیفی، پرسشنامه در اختیار ۷ نفر از اساتید و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی، نسخه نهایی تهیه شد. در مرحله کمی، شاخص روایی محتوا (CVI) و نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه گردید. میانگین CVI برابر با ۰.۸۷ به دست آمد که بالاتر از حد قابل قبول (۰.۷۹) است و نشان دهنده روایی مناسب ابزار اندازه گیری می باشد. همچنین مقادیر CVR برای تمامی گویه ها بالاتر از مقادیر جدول لاوشه گزارش شد که بیانگر تأیید روایی محتوایی پرسشنامه است.

پایایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج نشان داد مقدار آلفای کرونباخ برای رهبری ارتقاءدهنده سلامت (۰.۷۸۳)، اشتغال پذیری (۰.۸۱۰)، نتایج مثبت محیط کارکنان (۰.۸۲۳) و مدنیت در محل کار (۰.۷۲۱) همگی بالاتر از ۰.۷ هستند؛ بنابراین پایایی پرسشنامه ها مورد تأیید قرار گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و واریانس) و آمار استنباطی استفاده شد. به منظور آزمون فرضیه ها و بررسی روابط علی بین متغیرها، از روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم افزار SmartPLS استفاده گردید. انتخاب روش PLS به دلیل حجم نمونه محدود و عدم نیاز به مفروضات سخت گیرانه توزیع نرمال صورت گرفت. در ارزیابی مدل

اندازه گیری، شاخص های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)، بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی شدند. همچنین برازش مدل ساختاری از طریق ضرایب مسیر، مقادیر t و ضریب تعیین (R^2) ارزیابی گردید.

نتیجه یافته ها

توصیف متغیرهای پژوهش

با توجه به جدول زیر شاخص های توصیفی برای متغیرهای اصلی پژوهش به شرح زیر است: همانطور که مشاهده می شود بیشترین مقدار میانگین مربوط به متغیر مدنیت در محل کار است و کمترین این متغیر مربوط به نتایج مثبت محیط کارکنان می باشد.

جدول ۱: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	بیشترین	کمترین	انحراف معیار
رهبری ارتقادهنده سلامت	۳/۵۰	۴	۲	۰/۳۹۱
نتایج مثبت محیط کار	۳/۰۴	۴	۱	۱/۲۵۶
اشتغال پذیری	۳/۲۵	۴	۱	۱/۱۱۶
مدنیت در محیط کار	۳/۸۹	۵	۳	۰/۵۷۳

یک مدل معادلات ساختاری از دو مؤلفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می کند و یک مدل اندازه گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می کند. در ابتدا برای کلیه متغیرهای تحقیق یک ماتریس همبستگی آورده شده است. در ادامه شاخص های برازش مدل آورده شده است و در نهایت فرضیه های تحقیق بر اساس مدل معادلات ساختاری واریانس محور و با استفاده از نرم افزار PLS SMART تجزیه و تحلیل شده اند. استفاده از PLS در تحلیل داده ها طی دو مرحله انجام می شود. در مرحله اول به بررسی برازش مدل پیشنهادی و ایجاد اصلاحات (احتمالی) در آن می پردازد. مرحله دوم فرضیه های تحقیق را بررسی می کند. بررسی برازش مدل پیشنهادی طی سه مرحله انجام می شود. مرحله اول به بررسی مدل بیرونی (یا مدل اندازه گیری)، مرحله دوم به بررسی مدل درونی (یا مدل ساختاری) و مرحله آخر به بررسی مدل کلی تحقیق اختصاص دارد. نتایج این مراحل به تفکیک در ادامه ارائه گردیده است.

پایایی پرسشنامه با استفاده از دو شاخص ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج نشان داده است که کلیه مقادیر پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ می باشد در نتیجه پایایی ابزار تأیید گردید.

جدول ۲: پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
رهبری ارتقا دهنده سلامت	۰/۹۲	۰/۹۳
نتایج مثبت محیط کارکنان	۰/۸۳	۰/۸۸
اشتغال پذیری	۰/۸۷	۰/۹۲
مدنیت در محل کار	۰/۷۰	۰/۸۷

برای برازش مدل بیرونی باید روایی همگرا و روایی تشخیصی مدل بررسی شود. میانگین واریانس های استخراجی (AVE)^۱ هر مؤلفه نیز باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. میانگین واریانس های استخراجی از میانگین مجموع مجذورات تک تک بارهای عاملی بدست می آید.

^۱. Average Variance Extracted

جدول ۳: نتایج میانگین واریانس های استخراجی (AVE)

نام مولفه	(AVE)
رهبری ارتقا دهنده سلامت	۰/۸۳۴
نتایج مثبت محیط کارکنان	۰/۸۳۸
اشتغال پذیری	۰/۸۳۸
مدنیت در محل کار	۰/۸۴۰

همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است تمامی مقادیر میانگین واریانس های استخراجی از مقدار ۰/۵ بالاتر هستند، در نتیجه روایی همگرا نیز تأیید گردید.

نتایج اثرات مستقیم و اثرات غیر مستقیم و عدم اثرگذاری متغیرهای پژوهش به شرح جدول زیر است:

اثر مستقیم: تاثیر معنادار متغیر مستقل بر متغیر وابسته

اثر غیر مستقیم: اثر متغیر مستقل از طریق متغیر میانجی بر متغیر وابسته

عدم تاثیر: عدم معناداری تاثیر متغیری بر متغیر دیگر

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه های پژوهش	اثر و نتیجه فرضیه
۱- فرضیه اول: رهبری ارتقاء دهنده سلامت بر نتایج مثبت محیط کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.	اثر مستقیم و تایید
۲- فرضیه دوم: رهبری ارتقاء دهنده سلامت بر اشتغال پذیری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.	اثر مستقیم و تایید
۳- فرضیه سوم: رهبری ارتقاء دهنده سلامت از طریق اشتغال پذیری کارکنان بر نتایج مثبت محیط کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.	اثر غیر مستقیم و تایید
۴- فرضیه چهارم: مدنیت محیط کار بر تاثیر رهبری ارتقاء دهنده سلامت بر اشتغال پذیری کارکنان نقش تعدیلگری دارد.	عدم تاثیر و عدم تایید
۵- فرضیه پنجم: مدنیت محیط کار بر تاثیر رهبری ارتقاء دهنده سلامت از طریق اشتغال پذیری کارکنان بر نتایج مثبت محیط کارکنان نقش تعدیلگری دارد.	عدم تاثیر و عدم تایید

شاخص برازش مدل

این شاخص بررسی می کند که آیا شاخص های مشاهده شده به درستی متغیرهای مکنون را اندازه گیری می کنند. شاخص برازش مدل به صورت جدول زیر می باشد برای برازش کلیت مدل از سه شاخص $rms\ Theta$ ، NFI و SRMR (معیار میانگین اختلاف بین داده ها) استفاده شد. که نتایج آن ها در جدول ۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۵: شاخص های برازش مدل

شاخص های برازش	کمیت	مقدار مطلوب
شاخص SRMR	۰.۰۷۳	کمتر از ۰/۰۸
شاخص $rms\ Theta$	۰.۰۹۹	کمتر از ۰/۱۲
شاخص NFI	۰.۹۲	بیشتر از ۰/۹

همانطور که در جدول مشخص است کلیه مقدار به دست آمده برای شاخص های برازش در حد قابل قبولی می باشند بر این اساس برازش کلیت مدل تأیید گردید. حال به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته می شود.

نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری ارتقاءدهنده سلامت کارکنان بر نتایج مثبت محیط کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اشتغال پذیری و نقش تعدیلی مدنیت محل کار پرداخت و اطلاعات برای اندازه گیری متغیرها با استفاده از پرسشنامه های استاندارد به دست آمد و در نهایت ۸۱ نفر از کارکنان آتش نشانی های شهرستان لنجان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و داده ها با استفاده از نرم افزار پی ال اس تجزیه و تحلیل شدند و نتایج نشان داد که رهبری ارتقاءدهنده سلامت می تواند از طریق افزایش اشتغال پذیری کارکنان به طور مؤثری به نتایج مثبت محیطی و رفتاری در میان کارکنان منجر شود؛ چرا که وقتی رهبر بر سلامت جسمی و روانی افراد تمرکز می کند و فرصت های مداوم یادگیری و خودتوانمندسازی را فراهم می آورد، کارکنان احساس می کنند منابع و مهارت لازم برای مواجهه با چالش های شغلی را در اختیار دارند و در نتیجه علاقه، تعهد و مشارکت بیشتری در کار نشان می دهند. این مسیر میانجی به این معناست که خود اشتغال پذیری با مولفه هایی مانند خودکارآمدی، انگیزه یادگیری، انعطاف پذیری شغلی و قابلیت تطبیق با تغییرات عاملی کلیدی در انتقال تأثیر مثبت رهبری سلامت محور به رفتارها و نگرش های مطلوب کارکنان است. با این حال، مدنیت در محل کار به عنوان یک عامل تعدیلی، تعیین می کند که تا چه حد این «روند میانجی» می تواند به نتیجه برسد. تجربه نشان می دهد که در محیط هایی که سطح مدنیت و احترام متقابل بالا باشد، کارکنان بهتر می توانند از حمایت ها و زمینه سازی های رهبر سلامت محور بهره ببرند. در چنین فضایی، تعاملات محترمانه و فضای روانی ایمن، انگیزه یادگیری و بهره گیری از فرصت های توسعه را تقویت کرده و مسیر افزایش اشتغال پذیری را هموار می کند؛ در نتیجه، اثر غیرمستقیم رهبری بر نتایج مثبت کارکنان (از طریق اشتغال پذیری) قابل لمس تر و ماندگارتر می گردد. اما اگر مدنیت در سطح پایینی قرار گیرد، یعنی میان همکاران بی احترامی، تحقیر یا بی تفاوتی حاکم باشد، حتی تلاش های رهبر برای بهبود شرایط روانی و شغلی افراد نیز ممکن است به خوبی جذب نشود. در چنین حالتی، کارکنان بیشتر درگیر فشارهای منفی بین فردی می شوند و توان یا انگیزه لازم برای توسعه مهارت ها و ارتقای اشتغال پذیری را از دست می دهند، در نتیجه اثر مثبت رهبری بر نتایج سازمانی تضعیف می شود.

به استناد یافته های پژوهش حاضر چندین پیشنهادی به کارکنان و مدیران سازمان های آتش نشانی ارائه می شود:

مدیران کلان و میانی باید آموزش ببینند که چگونه به صورت مستمر شرایط محیطی و روانی کارکنان را رصد کنند و مداخله هایی را طراحی کنند که به کاهش استرس های شغلی منجر شود. در سازمان آتش نشانی، فشارهای ناشی از مواجهه با حوادث اضطراری و وضعیت های پرخطر می تواند سلامت روان و جسم کارکنان را به خطر اندازد؛ بنابراین، مدیر باید بداند چگونه با اجرای برنامه هایی مانند جلسات منظم ارزیابی وضعیت روانی، فراهم آوردن زمان استراحت، امکان مشاوره کوتاه مدت با روانشناس سازمانی یا مربی سلامت، گام نخست را در مسیر ارتقای سلامت کارکنان بردارد. این مداخلات نباید در قالب یک طرح کوتاه مدت و مقطعی باشد، بلکه باید به عنوان بخشی از سیاست های رسمی سازمان تثبیت شود تا آتش نشان ها درک کنند که سازمان همواره به بهبود تندرستی آنان اولویت می دهد.

ارتقای اشتغال پذیری کارکنان مشروط به تسهیل یادگیری مداوم و رشد مهارتی آن ها است. آتش نشانی به عنوان شغلی که همواره در معرض فناوری های جدید (مانند تجهیزات محافظ، ابزار خاموش سازی پیشرفته و سامانه های اطلاع رسانی سریع) و نیز تکنیک های نوین امداد رسانی قرار دارد، نیازمند به روز بودن مستمر نیروی انسانی است. بنابراین، مدیران باید برنامه نظام مند آموزش ضمن خدمت و کارگاه های مهارتی را در تقویم سازمان بگنجانند؛ کارگاه هایی که نه تنها به بررسی تخصصی ابزارها بپردازند، بلکه جایی برای افزایش مهارت های نرم مانند توانایی تصمیم گیری سریع، کنترل احساسات در شرایط بحرانی و استفاده از تجربه های محیطی فراهم کنند. توصیه مهم این است که این کارگاه ها به گونه ای برگزار شوند که آتش نشان ها به طور عملی و با بهره گیری از شبیه سازی حوادث، مهارت های جدید را در فضای واقعی تمرین نمایند؛ این تمرین عملی باعث می شود اشتغال پذیری (اعم از توان فنی و روانی) واقعی و ملموس در میان کارکنان شکل بگیرد.

مدیریت باید مدنیت در تعاملات روزمره را به عنوان بخشی از ارزش های سازمانی جا بیندازد. برای تحقق این هدف، لازم است ابتدا چارچوب رفتاری مورد انتظار به وضوح تدوین و به تمامی کارکنان ابلاغ شود؛ به عنوان مثال، ضوابطی در رابطه با نحوه ارتباط محترمانه با همکاران در

شرایط استرس را یا پس از بازگشت از مأموریت. در ادامه، مدل های رفتاری الگو که از میان افراد با سابقه انتخاب می شوند (چهره های حرفه ای و اخلاق مدار سازمان) باید به عنوان مربیان تعاملات مدنیت محور معرفی شوند. رفتار مدیران ارشد در این زمینه نقش کلیدی دارد: هرگاه یک مدیر در مکالمه روزمره با آتش نشانان، حتی پس از پایان مأموریت دشواری که همه تحت فشار بودند، با ادب، همدلی و گوش دادن فعال رفتار کند، عملاً نشان می دهد که مدنیت نه یک شعار نمایشی، بلکه یک اصل قابل تحویل به هر وضعیت است. همین درک عملی از مدنیت می تواند زمینه ای باشد تا کارکنان در مواجهه با خستگی یا بروز اختلافات در شرایط بحرانی، به جای واکنش های هیجانی، با حفظ کرامت یکدیگر، بر حل مسئله تمرکز کنند.

گاهی در سازمان های آتش نشانی، متولی سلامت کارکنان (مانند واحد رفاه و سلامت یا HSE با واحدهای اجرایی اصلی فاصله زیادی دارد؛ این جدایی باعث می شود که هرچه طرح ها و پروتکل های مدنظر سلامت وجود دارد، به شکل موثر به کارکنان انتقال پیدا نکند. برای رفع این مشکل باید نخست پل های ارتباطی شفافی میان واحد HSE و فرماندهان محلی ایستگاه ها ایجاد شود. دوم اینکه، مستندسازی تجربیات موفق در حوزه هایی مثل طرح های زمان بندی استراحت یا برنامه های تناسب اندام می تواند به یک بانک دانش تبدیل شود تا مدیران جدید در واحدهای مختلف، روندهای اثربخش را بلافاصله در ایستگاه خود اجرا کنند. سوم، بهره گیری از پلتفرم های الکترونیکی برای اطلاع رسانی سریع در خصوص دسترسی به خدمات پزشکی، مشاوره روانشناسی و دوره های آموزشی، موانع زمانی یا مکانی را کم می کند. وقتی این امور در لحظه و بدون نیاز به طی سلسله مراتب کاغذبازی در دسترس باشد، کارکنان با انگیزه بیشتری احساس می کنند که سازمان واقعیتاً حامی سلامت و آینده شغلی آن هاست.

در سازمان های آتش نشانی، سلسله مراتب عمودی و حساسیت امنیتی عملیات ممکن است باعث شود که حتی راننده آم پی آر یا گروه نگهبانی در ایستگاه از پیشنهاد به فرمانده بترسد. اما برای ارتقای اشتغال پذیری و نیز ایجاد مکانیزمی که مدنیت حقیقتاً جریان پیدا کند، لازم است امکان طرح آزادانه پیشنهاد یا انتقاد در سطح خط مقدم وجود داشته باشد. بدین منظور می توان کمیته های غیررسمی متشکل از نمایندگان همه گروه ها (آتش نشان عملیاتی، امدادگر، خدمات پشتیبانی، تعمیرات و غیره) را شکل داد که ماهانه یک جلسه آزاد با فرمانده داشته باشند و نکات خود را در خصوص دستورالعمل ها، نیازهای آموزشی و حتی شرایط رفاهی اعلام نمایند. مدیران باید پاسخ گویی این کمیته ها را جدی بگیرند و گزارش عملکرد خود در پاسخ به درخواست ها را در قالب گزارش های دوره ای در معرض دید همه کارکنان قرار دهند. چنین شفافی و فضایی که در آن کارکنان می بینند صدایشان شنیده و برای اقدام فوری استفاده می شود، هم افزایش اشتغال پذیری را تسهیل می کند و هم مدنیت در عمل را نشان می دهد.

مدیران باید ارزش هایی چون سلامت و حمایت متقابل در هسته فرهنگ سازمانی را ایجاد کنند و با ایجاد رفتارهایی مثبت مانند کمک به همکاران یا استراحت موثر و ورزش گروهی در راستای رهبری ارتقا دهنده سلامت کارکنان تلاش کنند.

منابع

- افشاری، ع.، اسلامی، ا.ع. و مصطفوی، ف. (۱۳۹۹). خود ارزیابی اجرای استانداردهای ارتقای سلامت در بیمارستان ها در مراکز آموزشی درمانی شهر اصفهان. فصلنامه آموزش بهداشت و ارتقا سلامت، ۸(۳): ۲۴۸-۲۶۰.
- امیدی، ل.، کریمی، ح. و موسوی، س. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجیگری جو ایمنی در ارتباط میان تاب آوری و عملکرد ایمنی، نشریه بهداشت و ایمنی کار، ۱۲(۳): ۳۵۶-۳۸۵.
- جباری، ا.، علی کرمی، س. و رستگار، ع.ع. (۱۴۰۱). پیشایندهای راهبردی شکوفایی کارکنان در سازمان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۰.
- رشیدی، م. (۱۳۹۸). مطالعه و تحلیل تاثیر رهبری ارتقا دهنده سلامتی بر قصد ماندن کارکنان. مشاوره شغلی و سازمانی، ۴۱(۱): ۱۰۹-۱۳۴.
- ییلاقی، م.ر.، کمالی، ح. و نصیری، س. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر جو ایمنی بر عملکرد، رضایت شغلی و مدیریت ایمنی کارکنان، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۷(۲۵): ۱۵۲۸-۱۵۳۶.

- Aghaji, A., Burchett, H. E., Oguego, N., Hameed, S., and Gilbert, C. (2021). Human resource and governance challenges in the delivery of primary eye care: a mixed methods feasibility study in Nigeria. **BMC health services research**, 21(1): 1321.
- Brandt, W. A., Bieltz, C. J., and Georgi, A. (2016). The impact of staff turnover and staff density on treatment quality in a psychiatric clinic. **Frontiers in psychology**, 7: 457.
- Bregenzer, A., Felfe, J., Bergner, S., and Jiménez, P. (2019). How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources. **German Journal of Human Resource Management**, 33(4): 307-336.
- Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-Mcgrath, J. O. A. N. N. E. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. **Journal of nursing management**, 19(4): 461-477.
- Chami-Malaeb, R. and Thomas, G. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organizations: The mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(21): 4046-4062.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., and Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. **Academy of Management Journal**, 59(4): 1199-1223.
- Cozby, P. C., and Bates, S. C. (2012). Methods in behavioral research (11th ed.). **New York: McGraw-Hill**.
- Forsyth, D. (2010). Group dynamics (5th Ed.). **Belmont, California: Wadsworth**.
- Hooper, V. D. (2008). Leadership, Management, and Their Relationship to Advocacy. **Journal of PeriAnesthesia Nursing**, 23(3): 220-221.
- Erben, G. S., and Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. **Journal of Business Ethics**, 82(4): 955-968.
- Hutchinson, D. M., Andel, S. A., and Spector, P. E. (2018). Digging deeper into the shared variance among safety-related climates: the need for a general safety climate measure. **International journal of occupational and environmental health**, 24(1-2): 38-46.
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., and Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. **Business, Management and Economics Engineering**, 17(2): 173-193.
- Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 54(3): 272-301.
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In **Leadership perspectives (pp. 85-96)**. **Routledge**.
- Schwatka, N. V., Tenney, L., Dally, M. J., Scott, J., Brown, C. E., Weitzenkamp, D., ... and Newman, L. S. (2018). Small business Total Worker Health: a conceptual and methodological approach to facilitating organizational change. **Occupational health science**, 2(1): 25-41.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., and Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 30(1): 1-22.
- Liu, L., Zhang, C., and Fang, C. C. (2022). Effects of health-promoting leadership, employee health on employee engagement: employability as moderating variable. **International Journal of Workplace Health Management**, 15(1): 1-18.
- Kiazad, K., Seibert, S. E., and Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. **Journal of occupational and organizational psychology**, 87(3): 535-556.
- Kronenwett, M., and Rigotti, T. (2019). When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands. **Journal of Occupational Health Psychology**, 24(5): 512.
- Karasek, R. (1990). Stress, productivity, and the reconstruction of working life. **Health work**.
- Matherly, C., and Tillman, M. (2019). Linking learning abroad and employability. In **R. Coelen & C. Gribble (Eds.), Internationalization and employability in higher education (pp. 11-24)**. **Routledge**.
- Zahoor, N., Donbesuur, F., Christofi, M., and Miri, D. (2022). Technological innovation and employee psychological well-being: The moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. **Technological Forecasting and Social Change**, 179: 121610.
- Zhang, C., and Liu, L. (2022). The influence of health-promoting leadership on employees' positive workplace outcomes: the mediating role of employability and the moderating role of workplace civility. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19(22): 15300.