Open Access

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 13 (3), (Series 51): 88-109/ 2026

https://10.30473/fmss.2026.70926.2600

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

# The Developing of Career Performance Model Based on Quantum Leadership Through the Glass Ceiling Among Female Employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran.

Mohammad Siavashi*[1], Heydar Hosseini[2], Elham Parniyani[3]

[1] Assistant Professor, Sport Management in Payame Noor University, Tehran, Iran.
[2] Assistant Professor, Sport Management in Payame Noor University, Tehran, Iran.
[3] Master of Sports Management in Payame Noor University, Garmsar, Iran.

***Correspondence:**
Mohammad Siavashi

Email: msiavashi738@pnu.ac.ir

Receive Date: 20/Nov/2025
Accept Date: 11/Mar/2026
Published Online: 23/Sep/2026

**How to cite**
siavashi, M. , Hosseini, H. and Parniyani, E. (2026). The developing of career performance model based on quantum leadership through the glass ceiling among female employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran.. Organizational Behavior Management in Sport Studies, 13(3), 88-109. doi: 10.30473/fmss.2026.70926.2600

**Background and Purpose:** In today's world, where countries compete with their maximum potential for growth and development, utilizing the full potential of human resources is of particular importance. Women are one of the most valuable assets of any country, especially in developing countries (Basiri, 2013). In fact, the serious participation of women is considered the key to the growth and progress of these countries. Women constitute almost half of the people in every society and are considered the creators and nurturers of future generations. They are a potential and important human resource in the scientific, social and cultural development of the country; therefore, special attention is needed to the path of their career advancement (Ansari, 2021). Women's participation in the labor market is one of the most important social changes in the last century. Today, women have achieved significant progress in management, which was the domain of men for years.Women's advancement to senior executive positions appears to be blocked by invisible barriers, a phenomenon best described by the term "glass ceiling" (Taheri Shaheswarani,2014). The glass ceiling is a result of stereotypes and prejudices about women that prevent women from advancing beyond certain levels in the organizational hierarchy. The glass ceiling, which is based on organizational attitudes and prejudices, hinders women's advancement in managerial positions (Groeneveld et al., 2020) The Ministry of Sports and Youth, as the key custodian of Iranian sports, plays an important role in advancing the lofty goals of sports. The lack of use of women in this organization can initially overshadow the performance and quality of this organization. On the other hand, the lack of use of women in the country's sports management system can seriously affect their reputation and status. Establishing regular procedures for promoting women in high management levels should be seriously pursued by sports organizations. There are various obstacles to this issue. The lack of careful examination of these obstacles has caused the activities carried out to promote women in high management levels in sports organizations to be

ineffective and practically do not witness any success in this regard.This is despite the lack of research in this area, which has prevented the development of operational processes and scientific solutions for promoting women to senior management levels in sports organizations. To help reduce the gender gap, there is a need for more women in senior administrative positions in organizations (Sharkey,2015). Female leaders are always underestimated not only by men, but also by women in our societies. Especially compared to a male leader. This stereotypical approach is one of the most important reasons for the lack of women in leadership positions (Nakitende, 2019). If we as a society overcome this stereotypical attitude, we will see significant changes in the workforce, provided that we give women opportunities, because according to those who work closely with them, women are very capable leaders (Folkman, 2019). Also, today's knowledge is extremely specialized and no one can be sure that he can fully master even one field of human knowledge. However, familiarity of managers and employees with management knowledge that covers various aspects can be a great help in solving problems, overcoming difficulties, and predicting uncertain situations. Quantum leadership is a new technique that can be used by managers to increase job performance and productivity by raising the glass ceiling in the organization. The empowerment of female employees is affected by the type of management of managers. Therefore, the present study intends to answer the question of whether quantum leadership has a significant effect on creating a glass ceiling and job performance of female employees of the Ministry of Sports and Youth

**Methodology:** The aim of the present study was to investigate the development of a job performance model based on quantum leadership through glass ceiling among female employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. The research method is descriptive-analytical, based on the structural equation model. This study is classified as applied research in terms of its purpose and was conducted in the field in terms of its implementation. The statistical population of this study consisted of all female experts and managers of the Ministry of Sports and Youth. The measurement tools in this study consisted of three job performance questionnaires, quantum leadership, and glass ceiling. The Hersey and Goldsmith (1981) questionnaire was used to measure and assess the job performance variable.The Rudsarai Glass Ceiling Questionnaire (2017) has 10 questions that were designed to measure women's glass ceiling in general, and the standard questionnaire of Azimi et al. (2014) was also used to measure the quantum leadership variable. The quantum leadership questionnaire is in the form of seven components: quantum seeing, quantum thinking, quantum feeling, quantum cognition, quantum action, quantum trust, and quantum existence. The reliability of the questionnaires was calculated through the Cronbach's alpha test. The alpha coefficient of the job performance, quantum leadership, and glass ceiling questionnaires was 0.87, 0.81, and 0.94, respectively, and the alpha coefficient of the total questionnaires was 0.89.
Data analysis was performed using correlation coefficient, simultaneous multivariate linear regression, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling in SPSS and Amos software environments. The alpha level was set at 0.05.

**Results:** The results of the structural equation model analysis showed that

the variables of quantum leadership, glass ceiling, and job performance have positive and significant correlations with each other. The findings indicate that quantum leadership has a direct impact on employee job performance. Also, the model showed that glass ceiling, with a negative impact on job performance and quantum leadership, plays a inhibiting role in this structure. In other words, the existence of structural and mental barriers (glass ceiling) can reduce the potential of quantum leadership and ultimately lead to a decline in women's job performance in the organization.The results of the structural equation model analysis showed that the proposed research model, namely the study of the impact of job performance on quantum leadership through the mediation of the glass ceiling, has a very good fit. The statistical findings confirmed that job performance with an effect coefficient of 0.76 has a positive and direct effect on quantum leadership of female employees in the Ministry of Sports and Youth. In contrast, the glass ceiling with an effect coefficient of 0.70 has a negative and significant effect on job performance. Also, the relationship between quantum leadership and the glass ceiling with an effect coefficient of 0.66 was found to be significant, indicating the existence of a complex mechanism between these three variables in the organizational structure under study

**Discussion:** The discussion of the findings shows that in the Ministry of Sports and Youth, the limitations caused by the glass ceiling not only prevent the emergence of innovative and quantum leadership behaviors, but also suppress women's functional capacities. This indicates that when traditional structures prevent women's capabilities from being seen, the leadership model based on nonlinear and dynamic changes (quantum leadership) is not properly applied. In fact, the glass ceiling creates a "static" in the organization that conflicts with the "dynamic" nature of quantum leadership, and this conflict reduces job performance among the female workforce. The findings of this study indicate that the glass ceiling phenomenon in the Ministry of Sports and Youth is a real structural and perceptual obstacle that manifests itself through reduced performance and weakening of new leadership models (quantum). This result is fully consistent with the findings of Sakshi and Shilpi (2021) on the existence of a glass ceiling despite supportive laws, as well as the study of Mathur-Helm (2006), who considered the glass ceiling to be a product of organizational culture and policies. In addition, this study's emphasis on the negative role of the glass ceiling in career development is consistent with the results of Ramos et al. (2022) on the relationship between gender inequality and reduced organizational commitment and performance.Finally, the findings of this study confirm that in the context of Asian organizations, as noted by Lasabhavan and Balasubramanian (2017), the glass ceiling is a visible and challenging phenomenon that can disrupt leadership dynamics in public organizations.

**Conclusions:** In conclusion, to improve women's career performance in the Ministry of Sports and Youth, it is essential to focus on breaking the glass ceiling by changing gender attitudes and reviewing power structures. It is suggested that the organization provide a conducive environment for women's presence at senior management levels by promoting quantum leadership models that emphasize latent potential and qualitative changes. Eliminating negative beliefs and traditional attitudes towards the role of women will not only contribute to organizational justice, but also, by activating women's leadership

capacities, will lead to dynamism and improvement of the organization's overall performance in the field of sports and youth.Overall, this research proved that to achieve a desirable level of quantum leadership and improve women's job performance in the Ministry of Sports and Youth, it is not necessarily enough to simply enact laws, but rather to change the organizational culture and break down the glass ceiling formed through unfair perceptions and structural barriers. It is suggested that by focusing on creating organizational justice and removing hidden barriers to career advancement, managers of the organization provide a platform in which innovative and nonlinear leadership models are not only accepted by women, but also act as the main driver of organizational performance. Breaking this ceiling is the main key to the transition from traditional management to quantum and sustainable management in the Ministry of Sports.

**K E Y W O R D S**
Competence of women, female employees, Excellent managers, Ministry of Sports and Youth.

**References**

1. Ansari, Khadije. Pathology of women's management from the perspective of the glass ceiling, master's thesis, Islamic Azad University, Shahrood Branch, Faculty of Human Sciences. (2021).
2. Basiri. Mohsen. Investigating the relationship between quantum management and occupational empowerment of physical education teachers in Isfahan province. Master's thesis in physical education, Mobarakeh Azad University. (2013).
3. Folkman, J. Z. (2019). Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. Harvard Business Review 256-278.
4. Groeneveld, S., Bakker, V., & Schmidt, E. Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. Public Administration, (2020), 98(2), 441-464.
5. Nakitende, M. (2019). Motivation and perseverance of women in education leadership in the United States of America. Journal of Science & Sustainable Develo, 6(2), 75-10
6. Sharkey, A. J., and P. Bromley (2015). Can ratings have indirect effects? Evidence from the organizational response to peers' environmental ratings. American Sociological Review, 80: 63–91.
7. Taheri Shaheswarani, Fatima; Taheri Shaheswarani, Zahra & Ebrahimi, Masih. Challenges of women's management in Iran, the 5th National Conference on Management Techniques and Sustainable Economy, Shiraz. (2014).

Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.
This is an open access article under the CC BY (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

فصلنامه علمی
مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

سال سیزدهم، شماره سه، پیاپی پنجاه و یک، پاییز ۱۴۰۵ (۱۰۹-۸۸)

https://10.30473/fmss.2026.70926.2600

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

«مقاله پژوهشی»

# تدوین مدل عملکرد شغلی بر اساس رهبری کوانتومی به واسطه سقف شیشه ای در بین کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

محمد سیاوشی*[۱]،حیدر حسینی[۲]، الهام پرنیانی[۳]

[۱] استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
[۲] استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
[۳] کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، گرمسار ، ایران.

نویسنده مسئول: محمد سیاوشی
رایانامه: msiavashi738@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۰
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

**استناد به این مقاله:**
سیاوشی، محمد ، حسینی، حیدر و پرنیانی، الهام . (۱۴۰۵). تدوین مدل عملکرد شغلی بر اساس رهبری کوانتومی به واسطه سقف شیشه‌ای در بین کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۳(۳)، ۱۰۹-۸۸. doi: 10.30473/fmss.2026.70926.2600

## چکیده

هدف تحقیق حاضر تدوین مدل عملکرد شغلی بر اساس رهبری کوانتومی به واسطه سقف شیشه‌ای در بین کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی بوده که داده‌های آن به شیوه میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. نمونه آماری مطالعه شامل ۱۴۵ نفر از کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش از ۳ پرسشنامه استاندارد عملکرد شغلی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۱)، رهبری کوانتومی عظیمی و همکاران (۱۳۹۳) و سقف شیشه‌ای رودسرایی(۱۳۹۶) استفاده شد. داده‌ها با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری از طریق نرم افزار SPSS و Amosتحلیل شدند. با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین رهبری کوانتومی و سقف شیشه‌ای کارکنان (r=-۰/۷۵۴ )، بین عملکرد شغلی و سقف شیشه‌ای کارکنان (r=-۰/۷۰۱ )، بین عملکرد شغلی و رهبری کوانتومی (r=۰/۶۶۶ )، ارتباط معنی داری وجود دارد. نتایج مدل نشان می‌دهد که عملکرد شغلی با مقدار اثر ۰/۷۶ بر رهبری کوانتومی کارکنان، عملکرد شغلی با مقدار اثر ۰/۷۰- بر سقف شیشه‌ای کارکنان و همچنین رهبری کوانتومی با مقدار اثر ۰/۶۶- بر سقف شیشه‌ای کارکنان زن وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران اثرگذار می‌باشند. بنابراین پیشنهاد می شود در وزارت ورزش و جوانان تصاویر مثبت تری که منعکس کننده تجربیات رهبری زنان در یک روش عمیقتر و دقیقتر هستند ارائه شود و بدون توجه به باورهای منفی و نگرشهای غلط در زمینهٔ زنان از حضور زنان به عنوان مدیران عالی استفاده کنند.

## واژه‌های کلیدی

شایستگی زنان، کارکنان زن، مدیران عالی، وزارت ورزش و جوانان.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ © ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.
این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licens

## مقدمه

در سال‌های اخیر، سازمان‌های دولتی و عمومی با فشارهای فزاینده‌ای ناشی از بحران‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی روبه‌رو شده‌اند؛ فشارهایی که در بخش ورزش و جوانان به دلیل نقش اجتماعی و فرهنگی این حوزه، شدت بیشتری دارد. کاهش منابع مالی، تغییرات جمعیتی، بحران‌های اجتماعی و پیامدهای تغییرات اقلیمی، همگی ضرورت توجه به تاب‌آوری سازمانی را برجسته می‌کنند. تاب‌آوری سازمانی تنها به بازگشت به وضعیت پیشین پس از بحران محدود نمی‌شود، بلکه شامل توانایی یادگیری، نوآوری و سازگاری پایدار نیز هست. پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌های تاب‌آور نه‌تنها در برابر شوک‌های بیرونی مقاومت می‌کنند، بلکه از بحران‌ها به‌عنوان فرصتی برای بازاندیشی و تحول راهبردی بهره می‌گیرند (۹). نمونه‌ای از این پویایی در صنعت ورزش مشاهده شده است؛ جایی که کارکنان یک سازمان ورزشی توانستند یک تغییر بزرگ و غیرمنتظره را با اتکا بر قابلیت‌های تاب‌آوری فردی و سازمانی به فرصتی برای رشد تبدیل کنند (۱۱). در بخش عمومی، اهمیت تاب‌آوری دوچندان است، زیرا این سازمان‌ها مسئول ارائه خدمات حیاتی به جامعه‌اند و ضعف در تاب‌آوری می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای شهروندان داشته باشد. از این رو، پژوهشگران تأکید می‌کنند که تاب‌آوری باید به‌عنوان یک قابلیت راهبردی در مدیریت بخش عمومی نهادینه شود (۲۰،۲۶).

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند تاب‌آوری سازمانی در بخش دولتی تنها به مقابله با بحران‌ها محدود نیست، بلکه به توانایی ایجاد اعتماد اجتماعی، حفظ مشروعیت و بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور نیز وابسته است (۲۷). در چنین شرایطی، تاب‌آوری به شاخصی مهم برای سنجش کارآمدی سازمان‌های دولتی تبدیل می‌شود. مطالعات بین‌المللی تأکید دارند که تقویت تاب‌آوری در بخش عمومی نیازمند ترکیبی از مدیریت ریسک یکپارچه، رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی فراگیر است؛ عناصری که مسیر توسعه پایدار را هموار می‌کنند (۵). در ایران نیز سازمان‌های ورزشی دولتی با چالش‌هایی مشابه روبه‌رو هستند، اما پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که این سازمان‌ها فاقد چارچوب مشخص برای تقویت تاب‌آوری‌اند؛ موضوعی که مانع بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های رهبری و فرهنگ سازمانی می‌شود (۱۳).

توجه به تاب‌آوری سازمانی در بخش عمومی یک ضرورت مدیریتی و اجتماعی است، زیرا سازمان‌های دولتی باید بتوانند با تکیه بر رویکردهای نوین مدیریتی و فرهنگی، توان مقابله با بحران‌ها را افزایش دهند؛ موضوعی که در حوزه ورزش و جوانان اهمیت بیشتری دارد. در این میان، رهبری تحول‌آفرین با ویژگی‌هایی مانند نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و توجه فردی، نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان و تقویت تاب‌آوری ایفا می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند که رهبران تحول‌آفرین از طریق ارتقای نوآوری دوگانه می‌توانند سازمان‌ها را در شرایط عدم‌قطعیت توانمند سازند (۳). و با افزایش کارآمدی جمعی و اعتماد، تاب‌آوری را در محیط‌های آموزشی و ورزشی تقویت کنند (۱۷). پژوهش‌های جدید همچنین بر اهمیت هوش هیجانی رهبران تأکید دارند؛ عاملی که در کنار فرهنگ سازمانی حمایتی، انسجام تیمی، پیوندهای عاطفی و امنیت روانی را تقویت کرده و سازمان را در برابر فشارهای محیطی مقاوم‌تر می‌سازد (۳۱). بنابراین، رهبری تحول‌آفرین ترکیبی از مهارت‌های شناختی، هیجانی و اجتماعی است که برای ایجاد فرهنگ شمول‌گرا و تقویت تاب‌آوری سازمانی ضروری به نظر می‌رسد.

گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین در بخش عمومی نقشی اساسی در ایجاد اعتماد اجتماعی، مدیریت تغییر و تقویت تاب‌آوری سازمانی دارد. مجمع جهانی اقتصاد نیز این سبک رهبری را عاملی کلیدی برای توانمندسازی نهادهای دولتی در مواجهه با تهدیدهای پیچیده معرفی کرده است (۳۳). در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه ادارات ورزش و جوانان، اعتماد و انسجام اجتماعی پیش‌شرط شکل‌گیری فرهنگ شمول‌گراست؛ فرهنگی که همکاری، امنیت روانی و تاب‌آوری عملیاتی را تقویت

می‌کند. در ایران نیز با توجه به محدودیت منابع و فشارهای اجتماعی، نیاز به رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های ورزشی دولتی بیش از گذشته احساس می‌شود. با این حال، پیشینه پژوهشی داخلی نشان می‌دهد که نقش این سبک رهبری در تقویت تاب‌آوری کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان محرک اصلی تاب‌آوری، از طریق توانمندسازی کارکنان، ارتقای انسجام گروهی و ایجاد ظرفیت نوآوری عمل می‌کند. یکی از سازوکارهای کلیدی آن، نوآوری دوگانه است که تعادل میان نوآوری بهره‌بردارانه و اکتشافی را فراهم می‌سازد؛ تعادلی که برای مقاومت، بازیابی و یادگیری سازمانی در محیط‌های پرابهام ضروری است (۳). با وجود تنش‌های ذاتی میان این دو نوع نوآوری، فرهنگ شمول‌گرا با ایجاد محیطی امن و حمایتی، مدیریت این تعارض‌ها و انتقال اثر رهبری به تاب‌آوری نهایی سازمان را ممکن می‌سازد. (۲۱،۳)

رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت خلاقیت، انگیزش الهام‌بخش و توجه فردی، محیطی امن و پویا برای نوآوری و تغییر فراهم می‌کند (۴). این نوع رهبری برای سازمان‌های دولتی در شرایط عدم‌قطعیت ضروری است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین علاوه بر اثر مستقیم بر تاب‌آوری سازمانی، از طریق سازوکارهایی مانند نوآوری دوگانه و فرهنگ سازمانی فراگیر این اثر را تقویت می‌کند (۳،۳۴). رهبران تحول‌آفرین با ایجاد تعادل میان نوآوری بهره‌بردارانه و اکتشافی، به سازمان کمک می‌کنند هم در برابر شوک‌ها مقاومت کند و هم پس از بحران سریع‌تر بازیابی شود (۱۰). با این حال، مدیریت همزمان این دو نوع نوآوری می‌تواند تنش‌هایی ایجاد کند که در نبود فرهنگ حمایتی به تعارض و فرسودگی کارکنان منجر می‌شود.

فرهنگ شمول‌گرا نقش کلیدی در تبدیل انرژی رهبری تحول‌آفرین به تاب‌آوری سازمانی دارد. چنین فرهنگی با ایجاد احساس ارزشمندی، امنیت روانی و تعلق برای همه کارکنان، تنش‌های ناشی از نوآوری دوگانه را کاهش داده و زمینه را برای یادگیری، ریسک‌پذیری و نوآوری فراهم می‌کند (۲۳،۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین ابتدا فرهنگ شمول‌گرا را تقویت می‌کند و سپس این فرهنگ با حمایت از نوآوری بهره‌بردارانه و اکتشافی، تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهد (۲۲،۲۹). این سازوکار در سازمان‌های عمومی و به‌ویژه بخش ورزش، که تنوع کارکنان زیاد و منابع محدود است، اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا نبود فرهنگ شمول‌گرا می‌تواند به رفتارهای سیاسی، تبعیض و فروپاشی درونی سازمان منجر شود (۲). مطالعات جدید نیز این الگو را تأیید می‌کنند: رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت قابلیت نوآوری و مزیت رقابتی، تاب‌آوری را ارتقا می‌دهد (۲۸) و رهبری فراگیر در تیم‌های متنوع، انسجام و تاب‌آوری گروهی را افزایش می‌دهد(۱۴). همچنین پژوهش‌های Zadok و همکاران (۳۷،۳۸) نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین با تکیه بر عدالت و فرهنگ شمول‌گرا، تاب‌آوری را در سطوح مختلف سازمانی تقویت می‌کند. گزارش‌های بین‌المللی نیز تأکید دارند که سازمان‌های دارای فرهنگ شمول‌گرای قوی، در برابر شوک‌های اقتصادی و اجتماعی عملکرد و تاب‌آوری بیشتری دارند (۱۵،۳۳). با وجود اهمیت این شواهد جهانی، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که در ایران مدلی که همزمان به بررسی نقش میانجی‌گری فرهنگ شمول‌گرا در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی بپردازد، تا جاییکه نگارندگان جستجو کرده‌اند ارائه نشده است؛ از این رو پژوهش حاضر درصدد پر کردن این خلأ نظری است.پژوهش‌های خارجی اخیر مانند بای و همکاران (۲۰۲۵) یا هان و همکاران (۲۰۲۵) به نقش رهبری تحول‌آفرین در تاب‌آوری یا سازگاری پرداخته‌اند ، اما فرهنگ شمول‌گرا را به‌عنوان میانجی وارد مدل نکرده‌اند. سایر مطالعات نیز عمدتاً به حوزه‌های آموزشی، درمانی یا بخش خصوصی محدود بوده و سازمان‌های ورزشی دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

مرور ادبیات نظری و تجربی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت فرهنگ شمول‌گرا، نقش مهمی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی و انطباق‌پذیری محیطی دارد.

پژوهش‌های بین‌المللی در حوزه‌های آموزشی، سازمانی و ورزشی تأکید می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین با بهره‌گیری از سازوکارهای فرهنگی، مشارکت کارکنان، احساس تعلق و ظرفیت نوآوری را افزایش داده و توان سازمان‌ها را برای مواجهه با بحران‌ها تقویت می‌کنند. سافته های سان همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین علاوه بر اثر مستقیم، از طریق فرهنگ شمول‌گرا نیز سازگاری سازمان با تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد. (۳،۳۸). تحقیقات مختلف نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین و رهبری فراگیر در شرایط بحرانی و محیط‌های ورزشی و آموزشی، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش تاب‌آوری و انطباق‌پذیری دارند(۱،۷،۸،۱۹،۳۱). با وجود این شواهد، پژوهش‌های داخلی ایران کمتر به بررسی همزمان رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ شمول‌گرا و تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند و اغلب این متغیرها را به‌صورت جداگانه مطالعه کرده‌اند. این خلأ پژوهشی ضرورت انجام مطالعه حاضر را برجسته می‌کند. پژوهش حاضر با تمرکز بر ادارات کل ورزش و جوانان شمال‌غرب ایران، مدلی مفهومی ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین چگونه از طریق فرهنگ شمول‌گرا می‌تواند تاب‌آوری سازمانی و انطباق‌پذیری محیطی را ارتقا دهد. این مدل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بومی برای سیاست‌گذاری شمول‌محور، آموزش رهبران و طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی بحران در وزارت ورزش و جوانان ایران مورد استفاده قرار گیرد.

مدل مفهومی پژوهش، بر اساس مبانی نظری و شواهد تجربی، رابطه میان رهبری تحول‌آفرین (متغیر مستقل)، فرهنگ شمول‌گرا (متغیر میانجی) و تاب‌آوری سازمانی (متغیر وابسته) را در سازمان‌های ورزشی دولتی تبیین می‌کند. این مدل نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با تقویت فرهنگ شمول‌گرا، زمینه لازم برای افزایش تاب‌آوری سازمانی را فراهم می‌سازد. ساختار مدل در شکل ۱ ارائه شده است.

علاوه بر این، مرور پیشینه نشان می‌دهد که در ایران تقریباً هیچ پژوهشی از تحلیل چندگروهی (MultiGroup Analysis)برای بررسی تفاوت اثرات مدل بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی همچون جنسیت، سطح تحصیلات، سن و سابقه خدمت استفاده نکرده است؛ در حالی که این متغیرها در سازمان‌های دولتی ایران نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری ادراک کارکنان از رهبری و فرهنگ سازمانی دارند. همچنین تاکنون هیچ مدل مفهومی بومی‌سازی‌شده‌ای که به‌طور خاص برای ادارات کل ورزش و جوانان طراحی شده باشد و قابلیت استفاده مستقیم به‌عنوان یک چارچوب عملیاتی در سطح وزارتخانه را داشته باشد، ارائه نشده است. این خلأها در شرایطی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند که ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های شمال‌غرب کشور طی پنج سال اخیر با شدیدترین شوک‌های بودجه‌ای، ناپایداری مدیریتی و فشارهای اجتماعی ناشی از مهاجرت و تغییرات جمعیتی مواجه بوده‌اند؛ وضعیتی که نیاز به یک مدل بومی، کاربردی و مبتنی بر شواهد برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی را بیش از هر زمان دیگری برجسته می‌سازد.

پژوهش حاضر دقیقاً با هدف پر کردن این شکاف‌ها طراحی شده است و می‌کوشد نشان دهد چگونه رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت فرهنگ شمول‌گرا می‌تواند تاب‌آوری سازمانی را در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های شمال‌غرب ایران ارتقا دهد و این روابط تا چه اندازه تحت تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان قرار می‌گیرند (۹،۲۱). بر این اساس، پرسش بنیادین پژوهش آن است که آیا رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از مسیر فرهنگ شمول‌گرا، تاب‌آوری سازمانی را به‌طور معناداری افزایش دهد و آیا این اثرات در گروه‌های مختلف کارکنان تفاوت دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدف، در زمرهٔ تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد؛ زیرا نتایج آن می‌تواند به بهبود فرایندهای مدیریتی و ارتقای تاب‌آوری سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان کمک کند. از نظر روش گردآوری داده‌ها، این مطالعه در قالب یک پژوهش توصیفی–همبستگی انجام شده است؛ بدین معنا که هدف آن توصیف

وضعیت موجود و بررسی روابط میان متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ شمول‌گرا و تاب‌آوری سازمانی است، بدون آنکه پژوهشگر در متغیرها دخالتی داشته باشد. همچنین، پژوهش از نوع مقطعی است؛ زیرا داده‌ها در یک بازهٔ زمانی مشخص و واحد جمع‌آوری شده‌اند. رویکرد کلی پژوهش کمی بوده و بر مبنای فلسفهٔ اثبات‌گرایی استوار است. در این رویکرد، پژوهشگر با استفاده از روش‌های قیاسی، ابتدا چارچوب نظری و فرضیه‌ها را بر اساس ادبیات موجود تدوین کرده و سپس با بهره‌گیری از ابزارهای استاندارد و تحلیل‌های آماری، به آزمون تجربی آن‌ها می‌پردازد. این رویکرد امکان تعمیم‌پذیری نتایج و بررسی روابط علی–معلولی میان متغیرها را فراهم می‌سازد.

جامعه و نمونه آماری

جامعهٔ آماری این پژوهش شامل کلیهٔ کارکنان و مدیران شاغل در ادارات کل ورزش و جوانان چهار استان آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان بود. بر اساس آمار رسمی منابع انسانی، تعداد کل کارکنان این چهار استان ۷۲۵ نفر بود. از این تعداد، ۷۵ نفر از کارکنان غیراداری (خدماتی، فنی و پشتیبانی) که وظایفشان با متغیرهای پژوهش (رهبری و فرهنگ سازمانی) ارتباط مستقیم نداشت، از جامعه حذف شدند. بنابراین، جامعه نهایی پژوهش شامل ۶۵۰ نفر از کارکنان اداری و مدیریتی گردید. این جامعه به دلیل نقش مستقیم در مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های ورزشی، بستر مناسبی برای بررسی روابط میان رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ شمول‌گرا و تاب‌آوری سازمانی محسوب می‌شود.

برای تعیین حجم نمونه، با توجه به ۴۷ گویه در پرسشنامه و توصیه هیر و همکاران (۲۰۱۰)(۱۰) مبنی بر ۵ تا ۱۰ برابر تعداد گویه‌ها در مدل‌سازی معادلات ساختاری، حجم نمونه ۳۹۵ نفر (حدود ۸/۴ برابر) انتخاب گردید.

روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب بود. بدین صورت که هر استان به‌عنوان یک طبقه مستقل در نظر گرفته شد و سهم نمونه هر استان متناسب با نسبت جمعیت آن استان محاسبه گردید (جدول ۱). درون هر استان، نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد.

پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و الکترونیکی توزیع شدند. پس از پیگیری مستمر، ۳۶۴ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل جمع‌آوری گردید (نرخ بازگشت ۹۲/۱ درصد). حداقل حجم نمونه مورد نیاز با فرمول کوکران برای جامعه محدود ۲۴۲ نفر برآورد می‌شود و حجم نمونه نهایی (۳۶۴) به مراتب بالاتر از این حد است که نشان‌دهنده قدرت آماری مطلوب مدل می‌باشد.

**جدول ۱:** توزیع جامعه و نمونه به تفکیک استان

| استان | جمعیت (N) | درصد جمعیت | سهم محاسباتی | سهم عملی (توزیع شده) |
|---|---|---|---|---|
| اردبیل | ۱۵۲ | ۲۳.۴٪ | ۹۲.۳ | ۹۲ |
| آذربایجان غربی | ۱۷۸ | ۲۷.۴٪ | ۱۰۸.۱ | ۱۰۸ |
| آذربایجان شرقی | ۱۹۰ | ۲۹.۲٪ | ۱۱۵.۴ | ۱۱۶* |
| زنجان | ۱۳۰ | ۲۰.۰٪ | ۷۹.۰ | ۷۹ |
| جمع | ۶۵۰ | ۱۰۰٪ | ۳۹۴.۸ | ۳۹۵ |

لازم به توضیح است که سهم عملی استان آذربایجان شرقی به جای ۱۱۵، معادل ۱۱۶ در نظر گرفته شد تا مجموع نمونه‌های عملی چهار استان به عدد صحیح ۳۹۵ برسد؛ این تعدیل یک‌نفره تأثیر معناداری بر تحلیل‌های آماری ندارد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد بود که با هدف سنجش دقیق متغیرهای مدل مفهومی طراحی و در دو بخش تنظیم شد. بخش نخست شامل مجموعه‌ای از اطلاعات جمعیت‌شناختی و سازمانی شرکت‌کنندگان بود؛ از جمله جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سمت سازمانی و استان محل خدمت. این اطلاعات برای توصیف ویژگی‌های نمونه و تحلیل‌های مقایسه‌ای احتمالی مورد استفاده قرار گرفت. بخش دوم پرسشنامه به گویه‌های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش اختصاص داشت. برای سنجش رهبری تحول‌آفرین، از پرسشنامه معتبر Bass & Avolio (1994)شامل ۲۰ گویه در قالب پنج بعد استفاده شد که یکی از پرکاربردترین ابزارها در مطالعات رهبری است. فرهنگ شمول‌گرا با بهره‌گیری از پرسشنامه Nishii (2013)اندازه‌گیری شد که دارای ۱۵ گویه و چهار بعد بوده

و به‌طور ویژه برای ارزیابی ادراک کارکنان از عدالت، مشارکت و امنیت روانی در محیط‌های متنوع طراحی شده است. همچنین، تاب‌آوری سازمانی با استفاده از پرسشنامه Duchek (2020)شامل ۱۲ گویه در سه بعد سنجیده شد که بر فرایندهای پیش‌بینی، سازگاری و یادگیری سازمانی تمرکز دارد. در مجموع، پرسشنامه شامل ۴۷ گویه بود که همگی بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم نمره‌گذاری شدند. این طیف امکان سنجش میزان توافق یا مخالفت پاسخ‌دهندگان با هر گویه را فراهم می‌سازد و برای تحلیل‌های کمی مناسب است. برای اطمینان از کیفیت ابزار، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط هشت نفر از اساتید برجسته مدیریت ورزشی بررسی و تأیید شد. نظرات این متخصصان در اصلاح نگارشی، وضوح گویه‌ها و تناسب آن‌ها با اهداف پژوهش نقش مهمی ایفا کرد و اعتبار محتوایی ابزار را تضمین نمود.

## آنالیز آماری

برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ و رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت پیش‌بینی‌محور مدل، پیچیدگی روابط میان متغیرها و مناسب‌بودن آن برای نمونه‌های متوسط و توزیع‌های نرمال‌نشده صورت گرفت. تحلیل داده‌ها در دو بخش اصلی شامل ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری انجام شد. در مرحله نخست، برای بررسی کیفیت مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های روایی همگرا شامل میانگین واریانس استخراج‌شده(AVE) ، پایایی مرکب (CR) و آلفای کرونباخ محاسبه گردید. مقادیر AVEبالاتر از ۰.۵۰ و CR بالاتر از ۰.۷۰ نشان‌دهندهٔ کفایت همگرایی و پایایی سازه‌ها بود. همچنین، برای ارزیابی روایی واگرا از معیار فرنل–لارکر استفاده شد؛ بدین صورت که ریشه دوم AVE هر سازه با ضرایب همبستگی بین‌سازه‌ای مقایسه شد تا تمایز مفهومی سازه‌ها تأیید گردد. در مرحله دوم، برای ارزیابی برازش مدل ساختاری، شاخص‌های) SRMR ریشه میانگین مربعات باقیمانده استانداردشده(، ) GOFشاخص برازش کلی) و مقادیر $R^2$ برای سازه‌های درون‌زا گزارش شدند. این شاخص‌ها میزان برازش کلی مدل، قدرت پیش‌بینی و سهم تبیین‌شده متغیرهای وابسته را نشان می‌دهند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش Bootstrapping با ۵۰۰۰ نمونه‌گیری تکراری استفاده شد تا ضرایب مسیر، مقادیر t و سطح معناداری روابط ساختاری برآورد شود. علاوه بر این، برای بررسی اثر میانجی فرهنگ شمول‌گرا، شاخص VAF (Variance Accounted For) محاسبه شد تا نوع و شدت میانجی‌گری مشخص گردد. در ادامه، به‌منظور تحلیل تفاوت‌های احتمالی میان استان‌ها یا گروه‌های جمعیت‌شناختی، تحلیل چندگروهی ( (PLS-MGAنیز اجرا شد که امکان مقایسهٔ ضرایب مسیر در گروه‌های مختلف را فراهم می‌سازد.

## یافته‌های پژوهش

برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سازمانی شرکت‌کنندگان، از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. نتایج مربوط به این متغیرها در جدول ۲ ارائه شده است تا تصویری روشن از ترکیب نمونه پژوهش از نظر جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، سمت سازمانی و استان محل خدمت فراهم شود. این اطلاعات زمینه لازم برای تحلیل‌های بعدی و تفسیر دقیق‌تر یافته‌های مدل ساختاری را فراهم می‌سازد.

**جدول ۲.** آمار توصیفی مربوط به وضعیت جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه

| پست سازمانی | فراوانی | تحصیلات | فراوانی | سابقه کار | فراوانی | جنسیت | فراوانی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کارشناس | ۱۹۳ | کاردانی | ۶۶ | کمتر از ۵ سال | ۹۳ | مرد | **۱۴۹** |
| کارشناس | ۹۵ | کارشناسی‌ارشد | ۱۵۳ | متوسط (5-10) | ۱۲۲ | | |
| مدیر | ۳۴ | کارشناسی‌ارشد | ۱۱۳ | بالا (10<) | ۱۴۹ | زن | **۲۱۵** |
| معاون | ۴۱ | دکتری | ۲۳ | | | | |

## ارزیابی مدل اندازه‌گیری

پایایی درونی سازه‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE ارزیابی شد. همه سازه‌ها (رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ شمول‌گرا، تاب‌آوری سازمانی و زیرمقیاس‌های آمادگی، مقابله، سازگاری، ملاحظه فردی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری، پاداش مشروط، فضای روانی ایمن، برابری فرصت‌ها، احترام متقابل، ارزش‌گذاری تنوع) آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰.۷۰ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰.۸۴ داشتند (جدول ۳).

روایی همگرا از طریق AVE تأیید شد. اکثر سازه‌ها AVE>0.50کسب کردند. روایی همگرا برای فرهنگ شمول‌گرا (AVE=0.483) و رهبری تحول‌آفرین (AVE=0.526) اندکی مرزی بودند، اما با پایایی ترکیبی بالا و بارهای عاملی مناسب، روایی همگرا قابل قبول است (جدول ۲).

**جدول ۳.** روایی و پایایی سازه‌های پژوهش

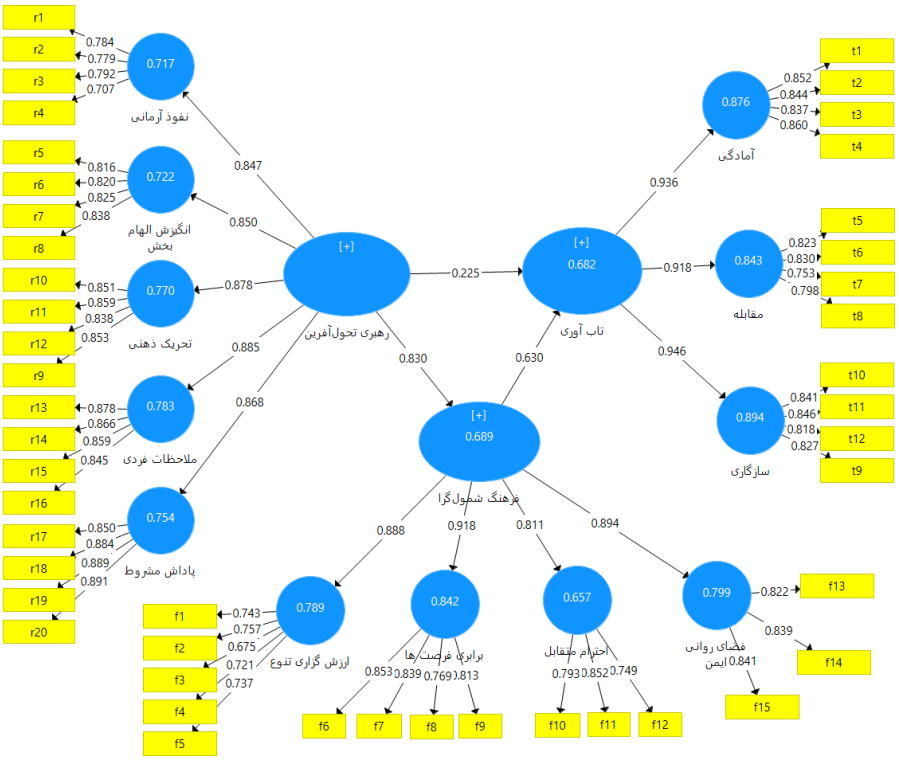
| سازه‌ها | AVE | $\rho_A$ | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |
|---|---|---|---|---|
| رهبری تحول‌آفرین | ۰.۵۲۶ | ۰.۹۵۴ | ۰.۹۵۷ | **۰.۹۵۲** |
| فرهنگ شمول‌گرا | ۰.۴۸۳ | ۰.۹۲۷ | ۰.۹۳۳ | **۰.۹۲۲** |
| تاب‌آوری سازمانی | ۰.۵۹۷ | ۰.۹۴۰ | ۰.۹۴۷ | **۰.۹۳۸** |

**جدول٤.** ماتریس فورنل–لارکر برای سنجش روایی واگرای سازه‌های پژوهش

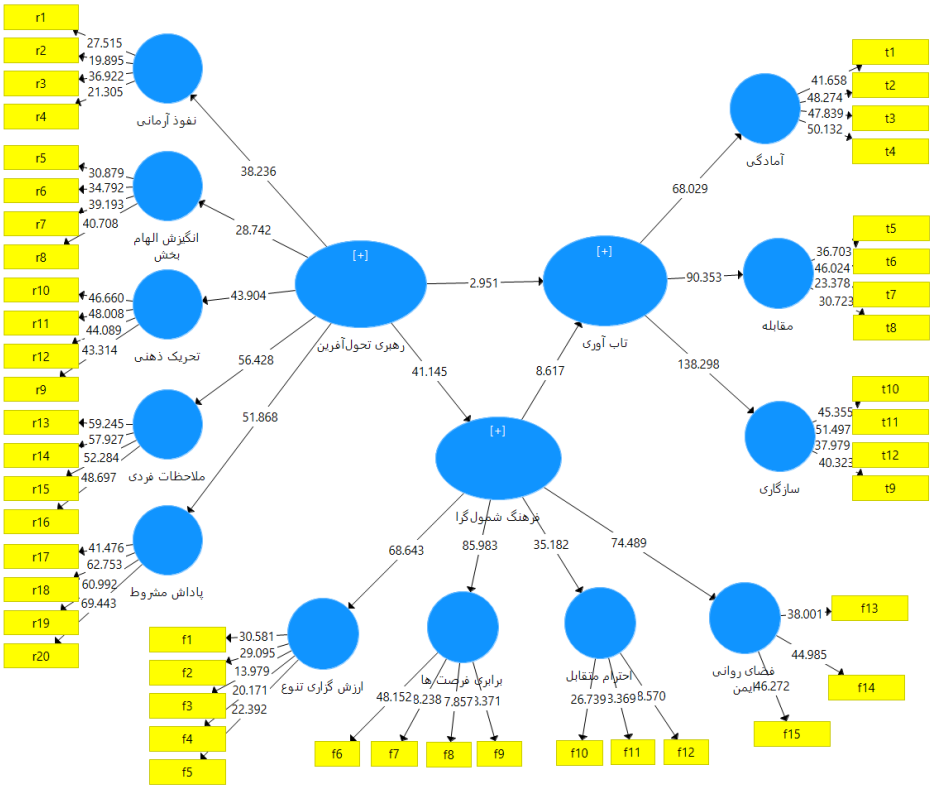
| سازه‌ها | رهبری تحول‌آفرین | فرهنگ شمول‌گرا | تاب‌آوری سازمانی |
|---|---|---|---|
| رهبری تحول‌آفرین | ۰.۷۲۵ | | |
| فرهنگ شمول‌گرا | ۰.۶۸۱ | ۰.۶۹۵ | |
| تاب‌آوری سازمانی | ۰.۷۲۴ | ۰.۶۸۶ | **۰.۷۷۳** |

**جدول ۵.** ضرایب مسیر مدل ساختاری (پیش‌بین ← پیامد)

| فرضیه | رابطه ساختاری | آماره T | β | نتیجه |
|---|---|---|---|---|
| H1 | رهبری تحول‌آفرین ← تاب‌آوری | ۲.۹۵۱ | ۰.۲۲۵ | **تایید** |
| H2 | فرهنگ شمول‌گرا ← تاب‌آوری سازمانی | ۸.۶۱۷ | ۰.۶۳۰ | **تایید** |
| H3 | رهبری تحول‌آفرین ← فرهنگ | ۴۱.۱۴۵ | ۰.۸۳۰ | **تایید** |
| H4 | نقش میانجی فرهنگ شمول‌گرا | آزمون | ۰.۵۲۲ | **تایید** |




**شکل ۱.** نمودار مسیر شامل ضرایب استاندارد شده




**شکل ۲.** نمودار مسیر شامل آماره‌های T

**جدول ٦.** شاخص‌های کلی برازش مدل

| سازه‌ها | میانگین همداشت ها در هر سازه | میانگین $R^2$ ها در هر سازه | میانگین $R^2$ های تعدیل‌شده در هر سازه |
|---|---|---|---|
| رهبری تحول‌آفرین | ۰.۷۲۴ | - | - |
| فرهنگ شمول‌گرا | ۰.۶۹۱ | ۰.۶۸۹ | **۰.۶۸۸** |
| تاب‌آوری سازمانی | ۰.۷۷۲ | ۰.۶۸۲ | **۰.۶۸۰** |

**جدول ۷.** اندازه اثرات $f^2$ روابط ساختاری کلیدی

| پیش‌بین | پیامد | $f^2$ | تفسیر اندازه اثر |
|---|---|---|---|
| تاب‌آوری سازمانی | آمادگی | ۷.۰۶۶ | **بسیار بزرگ** |
| | مقابله | ۵.۳۵۲ | **بسیار بزرگ** |
| | سازگاری | ۸.۴۵۸ | **بسیار بزرگ** |
| فرهنگ شمول‌گرا | احترام متقابل | ۱.۹۱۵ | **بزرگ** |
| | ارزش‌گذاری تنوع | ۳.۷۴۰ | **بسیار بزرگ** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | برابری فرصت‌ها | ۵.۳۳۰ | **بسیار بزرگ** |
| | فضای روانی ایمن | ۳.۹۷۳ | **بسیار بزرگ** |
| رهبری تحول‌آفرین | انگیزش الهام‌بخش | ۲.۵۹۸ | **بزرگ** |
| | تحریک ذهنی | ۳.۳۵۰ | **بسیار بزرگ** |
| | ملاحظات فردی | ۳.۶۰۸ | **بسیار بزرگ** |
| | نفوذ آرمانی | ۲.۵۳۸ | **بزرگ** |
| | پاداش مشروط | ۳.۰۶۳ | **بسیار بزرگ** |

**جدول ۸.** نتایج PLS-MGA بر اساس بر اساس جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و پست سازمانی

| **متغیر گروه‌بندی** | | **مسیر ساختاری** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | رهبری تحول‌آفرین ← تاب‌آوری سازمانی | رهبری تحول‌آفرین ← فرهنگ شمول‌گرا | **فرهنگ شمول‌گرا ← تاب‌آوری سازمانی** |
| جنسیت | β مردان | ۰.۳۵۹ | ۰.۸۱۷ | **۰.۴۵۸** |
| | β زنان | ۰.۱۳۴ | ۰.۸۳۷ | **۰.۷۴۴** |
| | \|Δβ\| | ۰.۲۲۵ | ۰.۰۱۹ | **۰.۲۸۷** |
| | p (ولچ-ساترثویت) | ۰.۱۵۹ | ۰.۶۵۸ | **۰.۰۶۱** |
| تحصیلات | β کاردانی | ۰.۱۷۹ | ۰.۵۵۶ | **۰.۶۵۱** |
| | β کارشناسی | ۰.۱۶۵ | ۰.۶۸۵ | **۰.۶۷۸** |
| | β کارشناسی‌ارشد | ۰.۳۷۱ | ۰.۵۱۹ | **۰.۶۶۲** |
| | β دکتری | ۰.۰۹۱ | ۰.۸۰۷ | **۰.۶۸۹** |
| | بیشترین \|Δβ\| | ۰.۲۸۳ | ۰.۲۷۴ | **۰.۲۸۸** |
| | p (ولچ-ساترثویت) | ۰.۱۷۹ | ۰.۱۳۷ | **۰.۱۳۰** |
| سابقه کار | β (سال 5>) کم | ۰.۳۷۴ | ۰.۷۶۵ | **۰.۳۱۰** |
| | β (5-10) متوسط | ۰.۶۶۸ | ۰.۸۴۲ | **۰.۲۱۰** |
| | β (10>) بالا | ۰.۰۵۸ | ۰.۸۳۶ | **۰.۸۴۱** |
| | بیشترین \|Δβ\| | ۰.۶۱۰ | ۰.۰۷۷ | **۰.۶۳۱** |
| | p (ولچ-ساترثویت) کمترین | <۰.۰۰۱ (بین سابقه متوسط و بالا) | ۰.۳۳۷ | **<۰.۰۰۱ (بین سابقه متوسط و بالا)** |
| پست سازمانی | β کارشناس | ۰.۳۴۸ | ۰.۸۱۳ | **۰.۵۸۸** |
| | β کارشناس ارشد | ۰.۰۴۰ | ۰.۸۱۴ | **۰.۷۱۵** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| β مدیر | ۰.۰۷۴ | ۰.۸۲۳ | **۰.۶۳۴** |
| β معاون | ۰.۲۷۴ | ۰.۹۲۵ | **۰.۶۵۲** |
| بیشترین \|Δβ\| | ۰.۲۸۸ | ۰.۱۱۲ | **۰.۱۲۷** |
| p (ولچ-ساترثویت) کمترین | ۰.۱۳۰ | ۰.۰۰۱ (بین کارشناس و معاون) | **۰.۴۵۷** |

روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل–لارکر بررسی شد (جدول۴). برای تمامی سازه‌ها، جذر AVE (مقادیر روی قطر اصلی ماتریس فورنل–لارکر) بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بود. به‌عنوان مثال، ریشه دوم AVE سازه "تاب‌آوری سازمانی" برابر ۰.۷۷۳ بوده که از همبستگی آن با سایر سازه‌ها (مانند "فرهنگ شمول‌گرا" با ۰.۶۸۶ و "رهبری تحول‌آفرین" با ۰.۷۲۴ بزرگ‌تر است. شاخص برازش SRMRنیز برابر ۰.۰۷۲ گزارش شد که کمتر از آستانه ۰.۰۸ بوده و نشان‌دهنده برازش قابل‌قبول مدل کلی است.

## ارزیابی مدل ساختاری

روابط ساختاری میان سازه‌ها با استفاده از الگوریتم PLS و روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ تکرار آزمون شد (۱۰). ضرایب مسیر نشان دادند "رهبری تحول‌آفرین" اثر مثبت و معناداری بر "تاب‌آوری سازمانی" (β=0.225) و "فرهنگ شمول‌گرا (β=0.830) دارد. همچنین، "تاب‌آوری سازمانی" به‌ترتیب بر "آمادگی" (β=0.936)، "مقابله" (β=0.918) و "سازگاری" (β=0.946) اثر مثبت و بسیار قوی دارد. بعلاوه، "فرهنگ شمول‌گرا" به‌طور معنادار بر ابعاد زیرمجموعه خود شامل "احترام متقابل" (β=0.811)، "ارزش‌گذاری تنوع" (β=0.888)، "برابری فرصت‌ها" (β=0.918) و "فضای روانی ایمن" (β=0.894) اثر مثبت می‌گذارد و در عین حال اثر مثبت و معناداری بر "تاب‌آوری سازمانی" (β=0.630) دارد که نشان‌دهنده نقش میانجی معنادار و قدرتمند فرهنگ شمول‌گرا در پیوند بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی است (شکل۲ و ۳). بنابراین، تمام فرضیه‌های پژوهش مبنی بر روابط اصلی مدل بین رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ شمول‌گرا و تاب‌آوری سازمانی تایید شدند (جدول۵).

شاخص‌های تبیین واریانس ($R^2$) نیز بیانگر قدرت پیش‌بینی بالای مدل است. بنابراین عوامل مورد بررسی در سطح بالایی توسط سازه‌های پیش‌بین خود تبیین می‌شوند. همچنین، شاخص برازش کلی مدل که برابر ریشه دوم حاصلضرب میانگین همداشت‌ها[1] و میانگین $R^2$ است بصورت زیر بدست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}}$$

$$= \sqrt{[(0.729 \times 0.773)]}$$
$$= \sqrt{[0.563]} = 0.750.$$

بنابراین شاخص برازش کلی مدل در بالاترین سطح تفسیری (بزرگ) قرار دارد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل نظری با داده‌های تجربی است (جدول۶).

اندازه اثر $f^2$ بر اساس فرمول استاندارد PLS-SEM محاسبه شد:

$$f^2 = (R^2_included - R^2_excluded)/(1 - R^2_included)$$

یافته‌های جدول (۷) نشان می‌دهد که در روابط میان سازه‌های مرتبه‌بالاتر (higher-order constructs) با ابعاد تشکیل‌دهنده/بازتابی خود، مقادیر $f^2$ به‌طور معناداری از آستانه مرسوم اثر بزرگ (۰.۳۵) فراتر رفته است. این پدیده از لحاظ روش‌شناختی کاملاً قابل توجیه است؛ چه آنکه در یک مدل سلسله‌مراتبی بازتابی، سازه بالادست به عنوان تبیین‌کننده اصلی و مستقیم ابعاد پایین‌دست عمل می‌کند و این امر به طور طبیعی به ضرایب مسیر بالا و مقادیر بزرگ

1 Communalities

$R^2$منجر می‌شود.

به عنوان نمونه، رابطه بین تاب‌آوری سازمانی و بعد «آمادگی» با ضریب مسیر β= ۰.۹۳۶ همراه بوده است که مقدار $R^2$ معادل ۰.۸۷۶ و در نتیجه $f^2$= ۷.۰۶۶ را به همراه دارد. همچنین، رابطه تاب‌آوری سازمانی با بعد «مقابله» با ضریب مسیر β= ۰.۹۱۸ به مقدار $f^2$= ۵.۳۵۲ منجر شده است.

با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی مدل، تفسیر این مقادیر می‌بایست با احتیاط روش‌شناختی صورت پذیرد. بر این اساس، اندازه اثرهای گزارش‌شده در جدول (۷) به عنوان شاخص‌های قدرت تبیینی درون‌مدل (within-model explanatory power) تلقی می‌شوند، نه به عنوان اثرات علی مستقل میان سازه‌های نظری غیرهم‌مرتبه.

نتایج حاصل از جدول (۷) حاکی از آن است که:

- تاب‌آوری سازمانی در تبیین ابعاد پایین‌دست خود (آمادگی، مقابله و سازگاری) از قدرت تبیینی بسیار بالایی برخوردار است.
- همچنین، فرهنگ شمول‌گرا و رهبری تحول‌آفرین نیز در تبیین ابعاد متناظر خود، اندازه اثرهایی فراتر از آستانه اثر بزرگ نشان می‌دهند.

این یافته‌ها با مقادیر بالای ضرایب مسیر و $R^2$ گزارش‌شده برای ابعاد پایین‌دست همخوانی کامل داشته و بیانگر انسجام درونی مطلوب مدل اندازه‌گیری/سلسله‌مراتبی پژوهش می‌باشند.

این یافته‌ها ضمن تأیید فرضیه‌های پژوهش، نقش محوری رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ شمول‌گرا را بر تاب‌آوری سازمانی برجسته می‌کند. افزایش سطح تاب‌آوری سازمانی نیز، به‌طور معناداری "آمادگی، "مقابله" و "سازگاری" سازمان را افزایش می‌دهد.

## تحلیل چندگروهی (MGA)

به‌منظور بررسی پایداری روابط ساختاری در میان زیرگروه‌های مختلف پاسخ‌دهندگان، تحلیل چندگروهی بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک شامل جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و پست سازمانی، انجام شد (۷). نتایج PLS-MGAنشان داد که هرچند ضریب مسیر "رهبری تحول‌آفرین ⟵ تاب‌آوری سازمانی" در مردان (β=0.359) قوی‌تر از زنان (β=0.134) است (Δβ=0.225)، اما آزمون ولچ–ساترثویت (p=0.159) تفاوت معناداری را تأیید نمی‌کنند. سایر مسیرها نیز فاقد تفاوت معنادار بین جنسیت‌ها هستند (همه (p>0.05)، که بیانگر پایداری مدل در میان زنان و مردان است. همچنین، نتایج حاکی از نوسان ضریب "رهبری تحول‌آفرین ⟵ تاب‌آوری سازمانی" در گروه‌های تحصیلی است (از ۰.۰۹۱ در دکتری تا ۰.۳۷۱ در کارشناسی‌ارشد)، اما بیشترین اختلاف (Δβ=0.283) از نظر آماری معنادار نیست (p=0.283). مسیرهای "رهبری تحول‌آفرین ⟵ فرهنگ شمول‌گرا" و "فرهنگ شمول‌گرا ⟵ تاب‌آوری سازمانی" نیز در همه سطوح تحصیلی همگن بوده و تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود (p>0.130). این یافته پایداری بالای مدل را در میان کارکنان با سطوح تحصیلی مختلف نشان می‌دهد. در مورد سابقه کار، نتایج نشان داد اگر چه ضرایب مسیر برای رهبری تحول‌آفرین ⟵ فرهنگ شمول‌گرا نسبت به سابقه کار پایدار است (p>0.337)). این یافته نشان می‌دهد که در میزان تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی در کارکنان با سابقه بالا کمتر از کارکنان کم سابقه‌تر است. برعکس، در مورد میزان تاثیرگذاری فرهنگ شمول‌گرا بر تاب‌آوری سازمانی، یافته‌ها حاکی از تاثیرگذاری بیشتر در کارکنان با سابقه بالا نسبت به کارکنان با سابقه کمتر است. با توجه به این نکته که اثرات مستقیم و غیر مستقیم بر عکس هم از سابقه تاثیر می گیرند، می‌توان نتیجه گرفت که اثرات کل نسبت به سابقه کار کارکنان پایدار است. در مورد پست سازمانی، نتایج نشان داد ضرایب مسیر برای سازه های رهبری تحول‌آفرین ⟵ تاب‌آوری سازمانی و فرهنگ شمول‌گرا ⟵ تاب‌آوری سازمانی نسبت به پست سازمانی پایدار است (p>0.130) ولی در مورد مسیر رهبری تحول‌آفرین ⟵ فرهنگ شمول‌گرا ضرایب بین معاونان و کارشناسان با هم تفاوت معناداری دارند (Δβ=0.112 و

p=0.001). در نتیجه نقش یکسان سازوکارهای رهبری و فرهنگ را در رده‌های شغلی بجز معاونین و کارشناسان تأیید می‌کند (جدول۸).

در حالت کلی، تحلیل چندگروهی (PLS-MGA) پایداری بالای مدل را در میان زیرگروه‌های دموگرافیک تأیید کرد. مسیرهای اصلی بر اساس جنسیت و تحصیلات همگن بودند، سابقه کار تفاوت معناداری در اثرات مستقیم نشان داد (رهبری تحول‌آفرین ⟵ تاب‌آوری قوی‌تر در کم‌سابقه‌ها؛ فرهنگ شمول‌گرا ⟵ تاب‌آوری قوی‌تر در پرسابقه‌ها) اما اثرات کل پایدار ماند، و پست سازمانی تنها در رهبری ⟵ فرهنگ شمول‌گرا (معاونان در مقابل کارشناسان) تفاوت داشت در حالی که سایر مسیرها همگن بودند. این یافته‌ها تعمیم‌پذیری مدل را در بافت سازمان‌های ورزشی دولتی شمال‌غرب ایران اثبات می‌نماید.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر یک چارچوب بومی در حوزه مدیریت ورزشی ایران ارائه می‌دهد که در آن فرهنگ شمول‌گرا به‌عنوان میانجی اصلی میان رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی عمل می‌کند. این مدل با توجه به بافت پرچالش و چندفرهنگی ادارات ورزش شمال‌غرب ایران طراحی شده است و از این جهت با الگوهای رایج غربی که در محیط‌های باثبات‌تر توسعه یافته‌اند، تمایز قابل توجهی دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تمام فرضیه‌ها تأیید شدند و نقش محوری رهبری تحول‌آفرین در ارتقای تاب‌آوری سازمانی به‌طور معناداری اثبات گردید. همچنین، فرهنگ شمول‌گرا به‌عنوان یک میانجی قدرتمند، بخش مهمی از اثر رهبری تحول‌آفرین را تبیین کرد و نشان داد که بدون وجود محیطی مبتنی بر عدالت، احترام، مشارکت و امنیت روانی، ظرفیت تاب‌آوری سازمانی به‌طور کامل فعال نمی‌شود. اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نتایج پژوهش‌های Bai et al. (2025) و Karayel et al. (2024)همسو بود (۳،۱۷)؛ با این حال، شدت اثر در نمونه ایرانی کمتر گزارش شد. این تفاوت می‌تواند بازتابی از محدودیت‌های ساختاری، فشارهای ناشی از کمبود منابع مالی و اداری، و پیچیدگی‌های فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران باشد؛ عواملی که مانع از تحقق کامل ظرفیت‌های رهبری تحول‌آفرین می‌شوند. به‌طور کلی، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین زمانی بیشترین اثرگذاری را دارد که در بستر یک فرهنگ شمول‌گرا عمل کند؛ فرهنگی که بتواند مشارکت کارکنان را افزایش دهد، تعارض‌های ناشی از تنوع فرهنگی و سازمانی را به فرصت تبدیل کند و زمینه‌ای امن برای یادگیری، نوآوری و سازگاری فراهم آورد.این چارچوب بومی می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری، آموزش مدیران و طراحی برنامه‌های توسعه تاب‌آوری در وزارت ورزش و جوانان ایران قرار گیرد.

نتایج این مطالعه با مجموعه گسترده‌ای از پژوهش‌های سال‌های ۲۰۲۴ و ۲۰۲۵ همسو است که نشان داده‌اند سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، فراگیر و تطبیقی در محیط‌های پیچیده و نامطمئن، مهم‌ترین محرک‌های تاب‌آوری و انطباق‌پذیری سازمانی هستند. پژوهش‌های Lambe و Cheriani (2025)و Ullah و همکاران (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که رهبری فراگیر با تقویت نوآوری باز، تفکر سیستمی و سازوکارهای یادگیری، توان سازمان‌ها را برای مواجهه با فشارهای محیطی افزایش می‌دهد (۲۰،۳۴)؛ یافته‌ای که در پژوهش حاضر نیز مشاهده شد، هرچند شدت اثر در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران کمتر بود که این امر می‌تواند ناشی از محدودیت منابع، تحریم‌ها، ساختارهای بوروکراتیک و فشارهای سیاسی–اداری باشد. نقش فرهنگ شمول‌گرا نیز در پیشینه پژوهش به‌عنوان یک میانجی کلیدی بارها تأیید شده است. نتایج Shabeer و همکاران (۲۰۲۳) و Khairy و Badwy (2026)نشان می‌دهد که فرهنگ شمول‌گرا و تاب‌آوری سازمانی مسیرهای اصلی انتقال اثر رهبری فراگیر و تطبیقی به پیامدهای سازمانی هستند(۱۸،۳۱). یافته‌های پژوهش حاضر نیز این الگو را تأیید کرد و نشان داد که رهبری تحول‌آفرین زمانی بیشترین اثرگذاری را دارد که در بستر یک فرهنگ شمول‌گرا عمل کند؛ فرهنگی که با ایجاد امنیت روانی، مشارکت، عدالت و فضای نوآورانه، تنش‌های ناشی از محدودیت منابع و تنوع

قومی در شمال‌غرب ایران را کاهش می‌دهد و سازمان را برای مقاومت، بازیابی و یادگیری پس از بحران آماده می‌سازد. در حوزه ورزش نیز شواهد مشابهی گزارش شده است. Hirose و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ورزشی از طریق ایجاد جو انگیزشی، تاب‌آوری تیمی را افزایش می‌ده (۱۲) و Salam و همکاران (۲۰۲۵) نیز تأکید کردند که ترکیب قابلیت نوآوری و رهبری تحول‌آفرین عامل تعیین‌کننده تاب‌آوری کسب‌وکار در شرایط عدم اطمینان است(۲۹). پژوهش حاضر نیز این الگو را در سطح سازمان‌های ورزشی دولتی ایران تأیید کرد، با این تفاوت که تاب‌آوری در ایران بیش از آنکه به ساختارهای رسمی وابسته باشد، به عوامل فرهنگی و اجتماعی مانند اعتماد، عدالت، مشارکت و احساس تعلق وابسته است؛ عناصری که مستقیماً تحت تأثیر فرهنگ شمول‌گرا قرار دارند. در مجموع، نتایج پژوهش حاضر با بخش عمده‌ای از پیشینه پژوهش همسو است و نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین محرک اصلی تاب‌آوری سازمانی است و فرهنگ شمول‌گرا مسیر انتقال‌دهنده و تقویت‌کننده این اثر محسوب می‌شود. این مدل بومی‌سازی‌شده، با توجه به ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی خاص ایران از جمله محدودیت‌های بودجه‌ای، بافت چندفرهنگی شمال‌غرب و پیچیدگی‌های اداری، اهمیت عملی بالایی دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که در چنین محیطی، تقویت تاب‌آوری سازمانی تنها از طریق هم‌افزایی رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ شمول‌گرا محقق می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که اثر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ شمول‌گرا بسیار قوی و معنادار است؛ یافته‌ای که با نتایج Shore و همکاران (۲۰۱۸) کاملاً همخوانی دارد و تأکید می‌کند که رهبران تحول‌آفرین با ایجاد عدالت، احترام و مشارکت، بستر اصلی شکل‌گیری فرهنگ شمول‌گرا را فراهم می‌سازند(۳۳). در این پژوهش، فرهنگ شمول‌گرا نقش میانجی جزیی میان رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی ایفا کرد؛ موضوعی که خلأ مهمی را در ادبیات ایران پر می‌کند، زیرا تاکنون هیچ مطالعه‌ای در کشور با استفاده از PLS-SEM این مسیر میانجی‌گری را به‌صورت تجربی آزمون نکرده بود. این میانجی‌گری کامل نشان می‌دهد که فرهنگ شمول‌گرا در بافت چندفرهنگی شمال‌غرب ایران، قادر است تنوع فرهنگی و سازمانی را از منبع تعارض به منبع خلاقیت، نوآوری و انسجام تبدیل کند و ظرفیت سازگاری سازمان را به‌طور چشمگیری افزایش دهد.علاوه بر این، نتایج تحلیل چندگروهی PLS-MGA پایداری و استحکام مدل را در گروه‌های مختلف تأیید کرد. عدم تفاوت معنادار در مسیرهای اصلی مدل میان گروه‌های جنسیتی و تحصیلی، نشان‌دهندهٔ همگنی و یکپارچگی فرهنگی در ادارات ورزش و جوانان است؛ ساختاری که باعث می‌شود اثرات رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ شمول‌گرا در میان کارکنان با ویژگی‌های متفاوت، به‌صورت مشابه عمل کند. در مقابل، پایداری اثرات در گروه‌های مختلف سابقه خدمت نشان داد که تاب‌آوری سازمانی در این محیط‌ها بیشتر تابع فرهنگ سازمانی مشترک است تا ویژگی‌های فردی؛ موضوعی که تعمیم‌پذیری مدل را در سطح سازمان‌های ورزشی دولتی ایران تقویت می‌کند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی متعددی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان قابل ارائه است. نخست آنکه مدیران ارشد می‌توانند با برگزاری کارگاه‌های رهبری تحول‌آفرین برای مدیران میانی و تشکیل کمیته‌های شمول‌گرایی قومی، زمینه نهادینه‌سازی فرهنگ شمول‌گرا را فراهم کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود شورای عالی ورزش نسبت به تدوین و الزام اجرای یک دستورالعمل ملی در حوزه رهبری تحول‌آفرین اقدام نماید تا استانداردهای واحدی برای مدیریت منابع انسانی در سراسر کشور ایجاد شود. تخصیص بودجه اضطراری ویژه تاب‌آوری و ایجاد سامانه‌های نظارت آنلاین بر شاخص‌های شمول‌گرایی در استان‌های شمال‌غرب نیز می‌تواند به کاهش آسیب‌پذیری سازمان‌ها در برابر بحران‌ها کمک کند. در حوزه پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدل ارائه‌شده در این مطالعه در سازمان‌های ورزشی خصوصی و باشگاهی نیز آزمون شود تا تفاوت‌های احتمالی میان بخش دولتی و خصوصی با استفاده از تحلیل چندگروهی PLS-MGA بررسی گردد. افزوده‌شدن متغیرهای تعدیل‌گر بومی مانند فساد اداری، دیجیتال‌سازی و

رضایت شغلی نیز می‌تواند به غنای مدل کمک کرده و اثرات تعاملی میان رهبری، فرهنگ و تاب‌آوری را روشن‌تر سازد. اجرای یک مطالعه طولی دو تا سه‌ساله بر همان نمونه نیز می‌تواند پایداری اثر میانجی فرهنگ شمول‌گرا را در گذر زمان ارزیابی کند. علاوه بر این، تکرار مدل در سایر مناطق ایران—از جمله جنوب، مرکز و شرق—و مقایسه تفاوت‌های جغرافیایی و قومی با تحلیل چندگروهی، امکان تعمیم‌پذیری گسترده‌تر یافته‌ها را فراهم می‌سازد. بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی شامل پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده نیز می‌تواند سوگیری‌های ناشی از ابزارهای خودگزارشی را کاهش داده و به درک عمیق‌تری از سازوکارهای فرهنگی و رهبری در سازمان‌های ورزشی منجر شود. با وجود قوت‌های پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. نخست آنکه غیاب متغیرهای تعدیل‌گر مهمی مانند فساد اداری، دیجیتال‌سازی و رضایت شغلی باعث شده است مدل نهایی نتواند تمامی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی را پوشش دهد. دوم آنکه استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی احتمال بروز سوگیری پاسخ‌دهی را افزایش می‌دهد و ضرورت استفاده از روش‌های ترکیبی در مطالعات آینده را برجسته می‌سازد. سوم آنکه عدم مقایسه مدل با سازمان‌های ورزشی خصوصی دامنه کاربرد نتایج را محدود کرده و پیشنهاد می‌شود این مقایسه در پژوهش‌های بعدی به‌صورت همزمان انجام گیرد تا تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی میان دو بخش روشن شود.

نتایج این پژوهش به‌روشنی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ شمول‌گرا دو مؤلفه بنیادین در تقویت تاب‌آوری سازمان‌های ورزشی دولتی هستند. رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش درونی و توانمندسازی کارکنان، ظرفیت سازگاری سازمان را افزایش می‌دهد؛ اما این اثر زمانی به‌طور کامل فعال می‌شود که در بستر یک فرهنگ شمول‌گرا شکل گیرد. فرهنگی که در آن عدالت، احترام، مشارکت و امنیت روانی تجربه شود، می‌تواند تنوع فرهنگی و سازمانی را از منبع تعارض به منبع خلاقیت، نوآوری و انسجام تبدیل کند و سازمان را در برابر فشارهای محیطی مقاوم‌تر سازد. بر اساس این یافته‌ها، مجموعه‌ای از اقدامات عملی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی پیشنهاد می‌شود؛ از جمله برگزاری دوره‌های آموزشی رهبری تحول‌آفرین برای مدیران، اجرای سیاست‌های شمول‌محور در سطح ادارات کل و طراحی تمرین‌های شبیه‌سازی بحران برای افزایش آمادگی سازمانی. این اقدامات می‌توانند به نهادینه‌سازی فرهنگ شمول‌گرا و تقویت ظرفیت‌های سازگاری و یادگیری در سازمان‌های ورزشی کمک کنند. در نهایت، مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب بومی و کاربردی برای وزارت ورزش و جوانان ایران مورد استفاده قرار گیرد. این مدل با توجه به شرایط خاص کشور—از جمله محدودیت منابع، فشارهای اقتصادی و تنوع فرهنگی—طراحی شده و می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری، آموزش مدیران و توسعه برنامه‌های تاب‌آوری در سطح ملی باشد. چنین رویکردی نه‌تنها به بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی دولتی منجر می‌شود، بلکه زمینه‌ساز پایداری و کارآمدی بیشتر در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات آینده خواهد بود.

## سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

**References**

1. Abukalusa K, Oosthuizen R. An adaptive organisational leadership framework through systems thinking. Int J Organ Anal. 2025. doi:10.1108/IJOA-07-2024-4635.
2. Alfalih A, Ragmoun W. The impact of transformational leadership on workplace well-being of employees with disabilities: series mediation and moderation process. Front Public Health. 2025;13:1506257. doi:10.3389/fpubh.2025.1506257.

3. Bai Y, You X, Sun Y. Transformational leadership, dual innovation, and organizational resilience. Curr Psychol. 2025;44:17455-17473. doi:10.1007/s12144-025-08478-4.
4. Bass BM, Riggio RE. Transformational leadership. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates; 2006. doi:10.4324/9781410617095.
5. Bindel Sibassaha JL, Pea-Assounga JBB, Bambi PDR. Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. Front Psychol. 2025;16:1532977.
6. Cheah JH, Sarstedt M, Ringle CM, Memon MA, Thiele KO. PLS-MGA: a non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis. In: Latan H, Hair JF, Noonan R, editors. Partial least squares path modeling: basic concepts, methodological issues and applications. Springer; 2022. p. 219-243. doi:10.1007/978-3-031-34589-4_10.
7. Cooper CD, Sheridan SB, Kong DT. Rethinking interpersonal humour in organizations: clarifying constructs and charting a path forward. J Manag Stud. 2025.
8. Deepalakshmi N, Sathana Priya M, Radhakrishnan GV, Arya S, PG S. The role of inclusive leadership in enhancing employee engagement. J Inf Syst Eng Manag. 2025;10(35s):1062-1074.
9. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Bus Res. 2020;13:215-246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7.
10. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. Multivariate data analysis. 7th ed. Prentice Hall; 2010.
11. Han H, Ma C, Yang D, Zhao W. Transformational leadership and project success: the mediating roles of team reflexivity and project team resilience. Front Psychol. 2025;16:1504108. doi:10.3389/fpsyg.2025.1504108.
12. Hernandez H, Zvosec CC, Oja BD. Sport employees and resilience: an examination of organizational change with NCAA conference realignment. J Issues Intercoll Athl. 2025;18(1):18.
13. Hirose T, Ojio Y, Lavallee D, Kohtake N. Pathways from transformational leadership to team resilience through motivational climate: findings from elite high school rugby teams in Japan. Youth. 2025;5(4):124.
14. Horák P, Špaček D. Organizational resilience of public sector organizations responding to the COVID-19 pandemic in Czechia and key influencing factors: use of the Nograšek and Vintar model. Int J Public Adm. 2025;48(8):485-501.
15. Hughes SD. Effective strategies for increasing diversity in leadership to strengthen organizational success [doctoral dissertation]. Walden University; 2025. Available from: https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/20026
16. Hundschell A, Backmann J, Tian AW, Hoegl M. Leader inclusiveness and team resilience capacity in multinational teams: the role of organizational diversity climate. J Organ Behav. 2025;47(2):150-165. doi:10.1002/job.2829.
17. Karayel E, Adilogullari I, Senel E. The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: a study on elite football players. BMC Psychol. 2024;12(1):514.

18. Khairy HA, Badwy HE. Adaptive leadership and resilience: the mediating and moderating pathways to green competitiveness in the hospitality sector. J Hosp Tour Insights. 2026;9(1):20-42. doi:10.1108/JHTI-02-2025-0320.
19. Kremer Sott M, Sott Bender M. The role of adaptive leadership in times of crisis: a systematic review and conceptual framework. Merits. 2025;5(1):2. doi:10.3390/merits5010002.
20. Lambe KHP, Cheriani C. Empowering business resilience: the impact of inclusive leadership and organizational adaptability through open innovation. IJBE. 2025;9(2):291-315.
21. Le PB, Tran DT, Tran Lan H, Tran HTL. How to foster exploratory and exploitative innovation: investigating the effects of inclusive leadership, knowledge sharing and environmental uncertainty. J Manag Dev. 2024;43(4):619-641.
22. Lengnick-Hall CA, Beck TE, Lengnick-Hall ML. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Hum Resour Manag Rev. 2011;21(3):243-255. doi:10.1016/j.hrmr.2010.07.001.
23. Li X, Peng P. Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. Front Psychol. 2023;14:1127780. doi:10.3389/fpsyg.2023.1127780.
24. Li Y. Unpacking resilience in public administration: insights from a meta-narrative review. Public Adm Rev. 2026. doi:10.1111/puar.70083.
25. Madi Odeh RBS, Obeidat BY, Jaradat MO, Masa'deh R, Alshurideh MT. The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. Int J Product Perform Manag. 2023;72(2):440-468. doi:10.1108/IJPPM-02-2021-0093.
26. Marqus DL, Martineau JT, Ostiguy-Coupal S, Brunelle E. Sport organizations under tension: dynamic capabilities and resilience building during the COVID-19 pandemic. Eur Sport Manag Q. 2025:1-20.
27. Nishii LH, Lepak DP, Schneider B. Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Pers Psychol. 2008;61(3):503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x.
28. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Strategic foresight toolkit for resilient public policy: a comprehensive foresight methodology to support sustainable and future-ready public policy. OECD Publishing; 2025. doi:10.1787/bcdd9304-en.
29. Salam R, Rahardjo K, Arifin Z, Iqbal M. The indirect effect of transformational leadership on business resilience: the mediating role of innovation capability and competitive advantage. Cogent Bus Manag. 2025;12(1):2561236. doi:10.1080/23311975.2025.2561236.
30. Salendab FA, Lardera LP. The role of leadership in organizational resilience: navigating uncertainty with confidence. In: Developing resilient and secure organizations: leadership and security measures. IGI Global Scientific Publishing; 2026. p. 1-30.
31. Shabeer S, Nasir N, Rehman S. Inclusive leadership and career adaptability: the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. Int J Leadersh Educ. 2023;26(3):496-515.
32. Shaukat S, Mushtaq S, Mahdi O. Navigating sustainable leadership: the role of organizational culture in shaping Pakistani women leaders' emotional intelligence and high-performance. J Leadersh Educ. 2026;25(1):45-60. doi:10.1108/JOLE-10-2025-0120.

33. Shore LM, Cleveland JN, Sanchez D. Inclusive workplaces: a review and model. Hum Resour Manag Rev. 2018;28(2):176-189.
34. Ullah N, Yousaf A, Naz S. Leadership styles and change readiness in organizations. ASSAJ. 2025;4(2):3838-3850.
35. World Economic Forum. Resilience pulse check: harnessing collaboration to navigate a volatile world. World Economic Forum; 2025. Available from: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Resilience_Pulse_Check_2025.pdf
36. Yu J, Xiang K. Transformational leadership, organizational resilience, and team innovation performance: a model for testing moderation and mediation effects. Behav Sci. 2025;15(1):10.
37. Zadok A, Benoliel P, Schechter C. School middle leaders' transformational leadership and organizational resilience: the moderating role of academic emphasis. Eur J Educ. 2024;59:e12657. doi:10.1111/ejed.12657.
38. Zadok A, Benoliel P, Schechter C. Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. Front Educ. 2024;9:1333551. doi:10.3389/feduc.2024.1333551.