

## ارائه مدل اثر سبک رهبری تحول آفرین بر انطباق پذیری سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های

### ارتباطی و سازگاری شغلی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

محمود جمالی<sup>۱</sup>، مینا مستحفظیان<sup>۲\*</sup>، حمید قاسمی<sup>۳</sup>، حمید زاهدی<sup>۴</sup>

۱-دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران، ۲-استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران، ۳-دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۴-استادیار، گروه تربیت بدنی و

علوم ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۲۳

## Presenting a model the effect of transformational leadership style, on organizational adaptability, with the mediating role of communication skills and job adjustment in Iranian sports federations

Mahmoud Jamali<sup>1</sup>, Mina Mostahfezian<sup>2\*</sup>, Hamid Ghasemi<sup>3</sup>, Hamid Zahedi<sup>4</sup>

1-Ph.D Candidate on Sport Management, Department of Physical Education and Sports Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran, 2-Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran, 3- Associate Professor of Payame Noor University, 4-Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Science, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran

Received: (2020/09/13) Accepted: (2020/06/03)

### Abstract

This study was conducted in Iran with the aim of presenting a model of the effect of transformational leadership style on organizational adaptability, with the mediating role of communication skills and job adjustment in sports federations. The statistical population of the study consisted of sports federations and sports delegations, of which 386 employees and their managers were selected through face-to-face and online questionnaires by available sampling method and the results were calculated using structural equation modeling method by Emos software and the final model was presented. Reliability of transformational leadership style questionnaires, organizational adaptability, communication skills and job adjustment using Cronbach's alpha method 92, 88, 84 and 89%. The results showed that the appropriate fit of the model was based on the effect of all paths of the proposed research model. The results showed that transformational leadership through communication skills and job adaptation has a positive and significant effect on promoting organizational adaptability. Among them, the most effect is related to the role of transformational leadership on communication skills with an effect rate of 69%. Therefore, the directors of sports federations and boards are advised to facilitate adaptation to the current changing conditions by changing the practice in their leadership style and using a transformational leadership style that will lead to improved communication skills and job adaptation of employees.

### Keywords

Transformational Leadership, Organizational Adaptability, Communication Skills, Job Adaptation

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل اثر سبک رهبری تحول آفرین بر انطباق‌پذیری سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را فدراسیون‌های ورزشی و هیئت‌های ورزشی زیرمجموعه آن تشکیل دادند که ۳۸۶ نفر از کارکنان و مدیران آنها از طریق پرسشنامه حضوری و آنلاین با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب و نتایج آن با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری توسط نرم افزار ایموس محاسبه و مدل نهایی ارائه گردید. پایایی پرسشنامه‌های سبک رهبری تحول آفرین، انطباق‌پذیری سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۹۲، ۸۸، ۸۴ و ۸۹ درصد با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه و تایید شد. نتایج حاکی از برازش مناسب مدل مبنی بر تاثیر تمامی مسیرهای مدل پیشنهادی پژوهش بود. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین از طریق مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی، اثر مثبت و معناداری بر ارتقای انطباق‌پذیری سازمانی می‌گذارد. در این میان بیشترین اثر مربوط به نقش رهبری تحول آفرین بر مهارت‌های ارتباطی با میزان اثر ۶۹ درصد می‌باشد. از اینرو به مدیران فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی توصیه می‌گردد با تغییر رویه در سبک رهبری خود و استفاده از سبک رهبری تحول آفرین که منجر به بهبود مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی کارکنان خواهد شد، انطباق‌پذیری را در شرایط متغیر کنونی تسهیل بخشند.

### واژه‌های کلیدی

رهبری تحول آفرین، انطباق‌پذیری سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، سازگاری شغلی

## مقدمه

ضروری که هم بر جو و هم بر فرهنگ سازمانی مؤثر است، شناسایی کردند (۲۱). در واقع رهبران تحول آفرین دارای رفتارهایی هستند که پیروان خود را برانگیخته می‌کنند تا در راستای اهداف و علایق سازمانی تلاش نمایند و آنها را محقق سازند. همچنین این رهبران قابلیت تحریک کارکنان جهت عملکرد کاری فراتر از حد انتظار را نیز دارند. در نتیجه کارکنان احساس التزام به کار و پیامدهای آن پیدا می‌کنند و آن را به صورت افزایش رضایت شغلی و تلاش بیشتر بروز می‌دهند (۱۰).

دو دیدگاه متفاوت درباره ارتباط رهبری و فرهنگ انطباق‌پذیری وجود دارد. در دیدگاه کارکردگرا، رهبران معمار تغییر فرهنگ از طریق اقدامات اساسی و قابل لمس یا اجرای نقش‌های نمادین هستند. از طرف دیگر، دیدگاه انسان‌شناسی صحت این نکته را که رهبران قادر به خلق فرهنگ تغییر می‌باشند، زیر سؤال می‌برد. در این دیدگاه رهبران بخشی از فرهنگ هستند نه جدای از آن. با این حال حجم شواهد موجود به نفع دیدگاه کارکردگرا می‌باشد که در آن رهبران در جایگاه تغییر فرهنگ سازمان قرار دارند (۲۴). بر اساس نظر اشنایدر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، مدیران محیط را می‌سازند. در بسیاری از موارد نوع رهبری مورد نیاز برای تغییر فرهنگ، رهبری تحول آفرین می‌باشد؛ زیرا تغییر فرهنگ نیازمند انرژی و تعهد فراوان جهت نیل به نتایج می‌باشد (۲۶). بررسی‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری برای انطباق‌پذیری سازمانی با رهبری سنتی یا پیشرو متفاوت است. این امر شامل ایجاد فرآیند تطبیقی با ایجاد فضایی برای ایده‌هایی است که توسط رهبران تحول‌گرا و خلاق انجام می‌شود تا درگیر تنش شوند و نوآوری‌هایی را انجام دهند که در سازمان برای پاسخگویی به نیازهای سازگار سازمان و محیط آن ایجاد می‌شود (۲۸).

از سوی دیگر، عنصری که در همه جای چرخه عملیات و حیات یک سازمان مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند، مهارت‌های ارتباطی کارکنان آن سازمان هستند. اجرا و پیشبرد فرآیندهای یک سازمان به عهده کارکنان آن است. چنانچه این امر به خوبی صورت پذیرد سازمان می‌تواند پویا و اثربخش بوده و خود را در جهت بهبود مستمر سوق دهد. رضایت‌مندی ارباب‌رجوع یکی از معیارهای جدید سنجش عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی است (۱۵). مهارت‌های ارتباطی به منزله آن دسته از مهارت‌هایی هستند که به واسطه آن افراد می‌توانند درگیر تعامل‌های بین فردی و فرآیند ارتباط شوند، یعنی فرایندی که افراد در طی آن اطلاعات، افکار و احساس‌های خود را از طریق مبادله کلامی و غیر کلامی با یکدیگر در میان می‌گذارند (۱۳). مهارت‌های ارتباطی در زندگی انسان

تحولات سریع تکنولوژی، افزایش خطرات، جهانی شدن، تغییر مداوم قوانین و انتظارات خصوصی سازی از چالش‌های جدیدی هستند که امروزه فدراسیون‌های ورزشی با آنها مواجه هستند (۳). در واقع یکی از بزرگترین چالش‌های پیش‌روی رهبران سازمان‌ها، با توجه به تغییر و تحولات فراوان و سریع جهانی، لزوم موقعیت‌یابی و فعال نگهداشتن سازمان‌ها و کارکنان برای سازگاری در مقابل محیط‌های متغیر و پویا می‌باشد (۱۹). در این شرایط، سازمان‌های ورزشی برای اینکه بتوانند به طور مؤثر تقاضاهای در حال تغییر محیط امروزی را برآورده کنند، نیازمند توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری، به مثابه مزیت رقابتی سازمان هستند (۱۲). هسته اصلی ظرفیت انطباق‌پذیری، نوآوری، تفکر سیستمی، یادگیری سازمانی، بینش مشترک، مشتری‌گرایی و ایجاد تغییر است (۲۷). در واقع، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی عامل بقای سازمان است و مفهوم یادشده نقش اساسی در ارتقای عملکرد سازمانی دارد (۲۳). انطباق‌پذیری، فرایند تغییرات پیش‌گستر است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به طور خودکار برای تغییرات آگاهانه و مستمر اقدام نمایند (۵). بر اساس نظر دولاتا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) انطباق‌پذیری، بیانگر میزان ظرفیت سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی است؛ براساس این رویکرد سازمان انطباق‌پذیر مسائل و فرصت‌ها را پیش‌بینی می‌کند، راه‌حل‌های مناسب و رویه‌های جدید ارائه می‌دهد و به طور مستمر رویدادها را در جهت بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها و پیشگامی در رقابت تغییر می‌دهد (۸). کوتولی و یورک<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نیز معتقدند: ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، توانایی سازمان‌ها برای یادگیری مستمر و پاسخگویی به تغییرات درون و برون سازمانی جهت افزایش کارایی و اثربخشی است (۱). همسو با این تعاریف، ساویکاس<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) انطباق‌پذیری را آمادگی مقابله با وظایف غیرقابل پیش‌بینی، حضور در نقش‌های مبهم و سازگاری با موقعیت‌های توأم با تردید می‌داند. بر این اساس، سازمانی که فرایندها و فعالیت‌های آن به طور مداوم با شرکای اصلی، عرضه‌کنندگان و مشتریان یکپارچه شود و بتواند با سرعت به تقاضاهای مشتریان، فرصت‌های و تهدیدهای خارجی واکنش مناسب نشان دهد، انطباق‌پذیر محسوب می‌شود (۲). اما لازمه انطباق‌پذیری درست و اصولی در سازمان‌های ورزشی داشتن رهبری موفق برای پیشبرد چنین رویکردی در سازمان است. بر اساس گفته کاتر<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) فقط از طریق رهبری می‌توان به درستی فرهنگی را که منطبق با تغییر است توسعه و پرورش داد (۱۸). استروف<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۳) رهبری را به عنوان یک فرآیند

4. Kotter  
5. Ostroff  
6. Schneider

1. Dolata  
2. Connolly & York  
3. Savickas

دارد (۱۲). عسکری و سیارنژاد (۱۳۹۸) نشان دادند که بین مهارت‌های ارتباطی بر افزایش بهره‌وری هیات‌های ورزشی شهرستان بابل تاثیر معناداری دارد (۴). نتایج پژوهش ابراهیمی (۱۳۹۹) نشان داد بین مهارت‌های ارتباطی با عملکرد سازمانی رابطه معنی دار وجود دارد (۹).

چاربونیر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که رهبری تحول‌گرا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد و انطباق‌پذیری سازمان دارد که نشان دهنده اهمیت این سبک رهبری بر تقویت انطباق‌پذیری سازمان دارد (۷). تحقیق وانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که این سبک رهبری می‌تواند در کارکنان اثر مثبتی داشته باشد و آنها را با کارشان سازگارتر کند (۲۹). آل بین و آرنای<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود دریافتند با تغییر شرایط باید سبک خاصی را بکار برد تا سازمان بتواند با شرایط جدید انطباق پیدا کند (۲۸). کوداما<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافت که بکارگیری رهبری جامع بر انطباق‌پذیری سازمانی اثرگذار هستند و نوآوری را به همراه خواهد داشت (۱۷).

با توجه به پیشینه و مبانی نظری پژوهش می‌توان به اهمیت هریک از متغیرهای یاد شده در زمینه منطبق کردن سازمان با شرایط متغیر جامعه پی برد. فدراسیون‌های ورزشی کشورمان با مشکلات فراوانی دست و پنجه نرم می‌کنند که یکی از مهمترین دلایل آن، نداشتن انعطاف و انطباق‌پذیری نادرست با تغییر و تحولات کنونی می‌باشد. ویروس کرونا به یکباره کل ورزش کشور را درگیر خود نمود و باشگاه‌های ورزشی را به تعطیلی کشاند. به یکباره سیاست کشور مبنی بر عدم بکارگیری بازنشسته‌ها منجر به تغییرات بسیاری در مدیران فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی گردید که به دلیل عدم آمادگی و برنامه ریزی قبلی، عملکرد فدراسیون‌ها مختل گردید. قوانین و فشارهای فدراسیون‌های بین المللی بر کشورمان بخاطر مسایل سیاسی مثل بازی نکردن با رژیم اشغالگر قدس، فشار برای ورود بانوان به ورزشگاه‌ها، مهاجرت و پذیرفتن تابعیت ورزشکارانمان به کشورهای دیگر، تغییرات در قوانین و ساختار رشته‌های ورزشی و موارد این‌چنینی فدراسیون‌های ورزشی کشورمان را با تغییر و تحولات بسیاری روبرو ساخته است که نیاز به عکس العمل و انعطاف بیشتری برای انطباق‌پذیری با این تغییرات دارند. یکی از اصلی‌ترین دلایل توجه به ظرفیت انطباق‌پذیری در فدراسیون‌های ورزشی بر این اصل استوار است که اگر کارکنان سازمان مذکور در محیط کاری، از ظرفیت انطباق‌پذیری و سازگاری در مقابل نوآوری‌ها و تغییرات

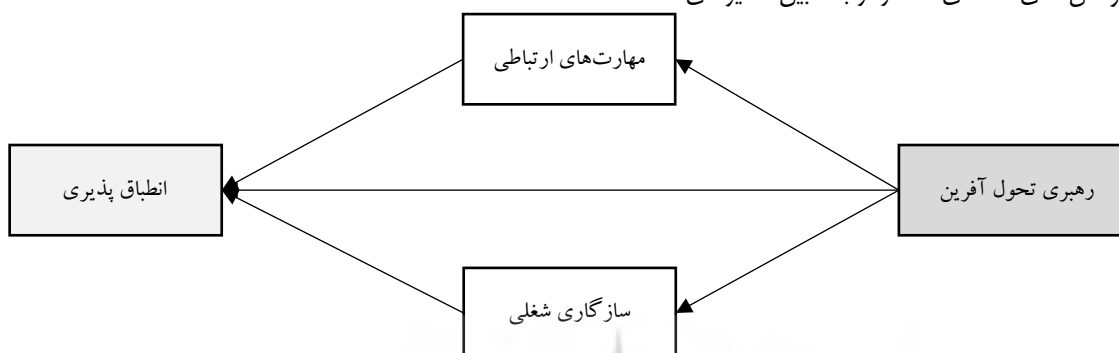
بسیار مهم می‌باشند. هیچ یک از توانمندی‌های بالقوه انسان جز در سایه روابط بین فردی رشد نمی‌کند (۲). در واقع یادگیری مهارت‌های ارتباطی باعث افزایش اعتماد به نفس در رسیدن به اهداف و بهبود عملکرد با بهره‌گیری از یک خود کارا و توانمند می‌شود که همین افزایش کارایی، تلاش و اعتماد به نفس زمینه را برای موفقیت فراهم می‌کند. همچنین می‌توان گفت یادگیری مهارت‌های ارتباطی باعث شکل‌گیری و ایجاد احساسات بیشتر و متنوع تر در ارتباط با دیگران جهت افزایش حس وجود و شایستگی می‌شود که همین احساس شایستگی در روابط با دیگران، مفید بودن و احساس وجود داشتن سبب افزایش اعتماد به نفس در افراد می‌شود (۱۱). بنابراین مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند از طریق تقویت مهارت‌های ارتباطی در میان کارکنان خود، روند انطباق‌پذیری را در سازمان خود تسریع بخشند.

همچنین سازگاری شغلی<sup>۱</sup> دیگر عامل اثرگذار بر انطباق‌پذیری سازمانی می‌باشد. سازگاری شغلی به دنبال یکی از دو حالت کنش (فعال) یا واکنش (غیرفعال) حاصل می‌شود. در روش فعال، افراد سعی می‌کنند با تغییرات ملزومات محیطی و یا پاداش‌های موجود در محیط کار، عدم انطباق را کاهش دهند؛ ولی در روش واکنشی، افراد سعی در تغییر خود دارند (۲۰). می‌توان چنین برداشت کرد که کارکنانی که سازگاری شغلی بالایی با محیط کاری خود دارند، بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی سازگاری یابند و انطباق‌پذیری بیشتری را از خود نسبت به تغییرات محیطی نشان دهند.

پژوهش‌های متعددی در زمینه ارتباط هر یک از متغیرهای نام برده شده انجام گردیده است. نتایج تحقیق ابراهیم‌سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیر مستقیم و از طریق فرهنگ انطباق پذیر نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد و این که شدت تأثیر غیر مستقیم به مراتب از تأثیر مستقیم بیشتر است (۱۴). نتایج تحقیق یمنی فیروز و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد، بیشترین میانگین متغیرهای تحقیق مربوط به مولفه، ویژگی‌های کارزماتیک می‌باشد و مهمترین عامل در رهبری تحول‌گرای، ویژگی‌های کارزماتیک رهبران است (۳۰). پژوهش یزدان پناه و همکاران (۱۳۹۷) دریافتند که هوش کلامی و سبک رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و هوش کلامی پیشبینی‌کننده خوبی برای سبک رهبری تحولی می‌باشد (۳۱). حاجی نیا (۱۳۹۸) در پژوهش خود دریافت که، رابطه مثبت و معناداری میان سبک‌های رهبری و ظرفیت انطباق‌پذیری وجود

یادشده انجام گرفته است، اما پژوهشی که تمامی این متغیرها را در قالب مدلی یکپارچه بسنجد مشاهده نگردید؛ لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل اثر سبک رهبری تحول آفرین بر انطباق پذیری سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی در فدراسیون‌های ورزشی ایران انجام گرفته است.

برخوردار نباشند، امکان مرتفع کردن مشکلات سازمانی، اداری و همچنین تحقق اهداف سازمانی و در نهایت بهره‌وری سازمانی و رضایت شغلی، ممکن و مقدور نخواهد بود. از طرف دیگر عدم رضایت نیز باعث کم کاری، غیبت و سهل انگاری شده و حتی در درجات بالاتر می‌تواند اثرات نامطلوب و مخربی بر برنامه ریزی‌ها و رضایت ارباب رجوع داشته باشد و آنرا مواجه با شکست سازد. با وجود پژوهش‌های متعددی که در ارتباط بین متغیرهای



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

### روش شناسی

برای انجام پژوهش حاضر از ابزار پرسشنامه استفاده گردید که برگرفته از پرسشنامه‌های استاندارد انطباق‌پذیری سازمانی استریکمن (۲۰۰۵)، رهبری تحول آفرین از الگوی رافرتی و گیرفین (۲۰۰۹)، مهارت‌های ارتباطی مؤثر ۷ گانه قاسمی (۱۳۹۷) و پرسشنامه سازگاری شغلی شهرابی (۱۳۸۹) در قالب ۸۱ سوال بر اساس مقیاس ترتیبی ۵ گزینه‌ای از طیف لیکرت در نظر گرفته شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه طراحی شده برای این پژوهش توسط اساتید ۴ تن از اساتید مدیریت ورزشی تایید گردید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه‌های سبک رهبری تحول آفرین، انطباق‌پذیری سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۸، ۰/۸۴ و ۰/۸۹ درصد استفاده گردید، که مقدار کلی پایایی پرسشنامه ۰/۹۳ بدست آمد.

پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (SEM) انجام شد؛ و از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار دارد و از نظر اجراء، به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی کشور (۵۱ فدراسیون) و هیئت‌های ورزشی زیر مجموعه آنها در سال ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ می‌باشد. با توجه به تعداد بالای کارکنان آنها، و بر اساس نمونه‌گیری مورگان برای جوامع نامحدود، حد بالای نمونه آماری که ۳۸۴ نفر می‌باشد، با روش نمونه‌گیری در دسترس در نظر گرفته شد. با توجه به گستردگی جامعه آماری، تعدادی از پرسشنامه‌ها به صورت آنلاین توزیع گردید. در نهایت تعداد ۳۸۶ پرسشنامه صحیح گردآوری گردید.

جدول ۱. آلفای کرونباخ نهایی متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	پایایی گویه	پایایی متغیر
انطباق‌پذیری	ایجاد تغییر	۰/۷۸	۰/۸۸
	یادگیری سازمانی	۰/۸۱	
	مشتری گرایی	۰/۷۶	
	تمرکز بیرونی	۰/۸۰	
	بیش مشتری	۰/۸۸	
	تفکر سیستمی	۰/۷۶	
	نوآوری	۰/۷۹	
	چشم انداز	۰/۷۴	
رهبری تحول آفرین	ارتباط الهام بخش	۰/۷۲	۰/۹۲

	۰/۷۹	تحریک فرهیختگی	
	۰/۷۰	رهبری حمایتی	
	۰/۸۸	تصدیق شخصیت	
مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۴	سخن گفتن	۰/۸۰
		نوشتن	۰/۸۵
		خواندن	۰/۷۱
		گوش دادن	۰/۸۱
		زبان بدن	۰/۸۳
		دیدن	۰/۷۷
		کار با فناوری‌های اطلاعاتی	۰/۸۱
		و ارتباطی	
سازگاری شغلی	۰/۸۹	ارزش پیشرفت	۰/۷۱
		ارزش راحتی	۰/۷۶
		ارزش پایگاه	۰/۷۸
		ارزش نوع دوستی	۰/۸۱
		ارزش ایمنی	۰/۷۳
		ارزش خودمختاری	۰/۷۰
		سبک سازگاری	۰/۷۱

شده است و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ انجام شده است و در بخش روش‌های استنباطی و تحلیلی به منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مسیر و همچنین از شاخص نیکویی برازش (RMR, AGFI, GFI, RMSR) استفاده شد. همچنین به منظور بررسی سوال‌های پژوهش، از آزمون تحلیل معادلات ساختاری (SEM) به وسیله نرم افزار ایموس نسخه ۲۴ استفاده شد.

همانگونه که در جدول (۱) مشاهده می‌گردد، ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه الگوی پژوهش حاضر، ۹۳ درصد به دست آمد. از آنجاکه ضریب به دست آمده از ۰/۸ بیشتر است، می‌توان تفسیر نمود که پایایی ابزار اندازه‌گیری بالا است. برای انجام این پژوهش از آمار توصیفی که شامل آزمون‌های میانگین، انحراف استاندارد، جداول و آمار استنباطی (آزمون آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی متغیرهای پژوهش و از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت سنجش نرمال بودن داده‌ها) استفاده

را نشان می‌دهد.

**یافته‌ها**

جدول زیر، توزیع فراوانی مشخصات فردی نمونه‌های پژوهش

**جدول ۲. توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های آماری پژوهش**

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد	متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۴۹	۰/۳۹	تحصیلات	فوق دیپلم	۱۶	۰/۴
	مرد	۲۳۷	۰/۶۱		لیسانس	۲۴۳	۰/۶۳
سن	۲۰-۳۰ سال	۵۹	۰/۱۵	مدیر ارشد	فوق لیسانس	۹۵	۰/۲۴
	۳۱-۴۰ سال	۱۵۲	۰/۳۹		دکتری	۳۲	۰/۸
	۴۱-۵۰ سال	۱۲۶	۰/۳۳				
مدیر میانی	بالای ۵۱ سال	۴۹	۰/۱۳	پست سازمانی	مدیر ارشد	۲۵	۰/۵۴
	۱۰ تا ۵ سال	۳	۰/۰۷		مدیر میانی	۱۷	۰/۳۷

مدیر عملیاتی	۴	۷۱	۳۳	سال ۲۰ تا ۱۰	سابقه کاری
	۰/۹	۲۲	۱۰	بالاتر از ۲۰ سال	

تعیین توزیع نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شد. نتایج نشان داد که سطح معناداری متغیرهای اصلی تحقیق بالاتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می‌باشند، بنابراین داده‌ها توزیع نرمال بوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار پارامتریک استفاده می‌شود. جدول (۳) میانگین، انحراف معیار بین متغیرهای اصلی پژوهش را در بین نمونه‌های آماری پژوهش نشان می‌دهد.

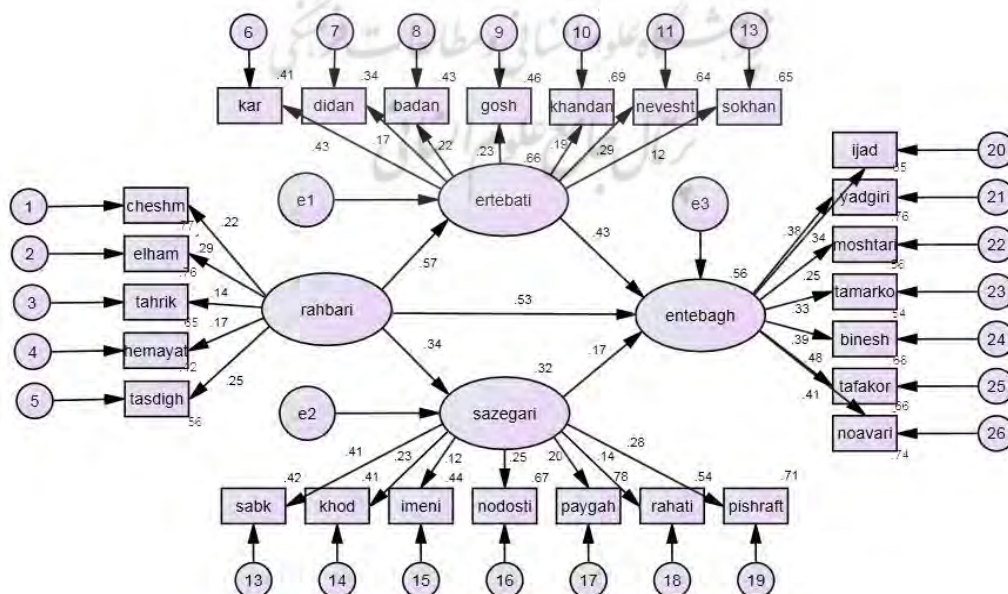
همانگونه که مشاهده می‌گردد، از ۳۸۶ نفر نمونه آماری، ۳۸ درصد را زنان و ۶۲ درصد را مردان تشکیل دادند؛ که از این بین ۴ درصد مدرک کاردانی، ۶۳ درصد مدرک لیسانس، ۲۴ درصد ارشد و ۸ درصد نیز دارای مدرک دکتری بودند که ۳ درصد آنها مدیر ارشد، ۱۰ درصد مدیر میانی، ۱۳ درصد مدیر عملیاتی و ۷۳ درصد نیز کارمند بودند. همچنین از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت

جدول ۳. میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	آزمون همبستگی پیرسون	سطح معناداری
۱	انطباق‌پذیری	۳/۷۵	۰/۵۳	۱	۰/۰۰۱
۲	رهبری تحول‌آفرین	۳/۵۰	۰/۷۸	۰/۶۶**	۰/۰۰۱
۳	مهارت‌های ارتباطی	۳/۶۵	۰/۴۹	۰/۶۱**	۰/۰۰۱
۴	سازگاری شغلی	۳/۶۶	۰/۶۹	۰/۴۱**	۰/۳۲۱

بین انطباق‌پذیری با متغیرهای تحقیق دارد (کلیه داده‌ها در سطح معناداری ۰/۰۰۱ می‌باشند).

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، از منظر نمونه‌های پژوهش، انطباق‌پذیری بیشترین میانگین را در میان متغیرهای پژوهش داشته است (۳/۷۵). به منظور ارتباط سنجی میان متغیرهای تحقیق نیز از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد؛ مشاهده می‌گردد که ارتباط مثبت و معنادار بالایی



شکل ۱. آزمون تحلیل معادلات ساختاری مدل پیشنهادی پژوهش

در آزمون الگوی پیشنهادی پژوهش از روش تحلیل معادلات ساختاری استفاده گردید. سطح معناداری این آزمون

در آزمون الگوی پیشنهادی پژوهش از روش تحلیل معادلات ساختاری استفاده گردید. سطح معناداری این آزمون

مدل پیشنهادی پژوهش مورد تایید قرار گرفتند. در این بین نیز بیشترین میزان اثر مربوط به اثر رهبری تحول آفرین بر مهارت‌های ارتباطی با ۵۷ درصد می‌باشد.

با ضریب استاندارد تی مشخص می‌گردد. اگر ضریب استاندارد تی بیشتر از ۱/۹۶ باشد، در اطمینان ۹۵٪ معنادار خواهد بود. همانگونه که در

شکل ۱ و جدول ۴ نشان داده شده است، تمامی مسیرهای

جدول ۴. نتایج تحلیل معادلات ساختاری مدل پژوهش به ترتیب میزان اثر

رتبه	مسیر	میزان اثر	آماره تی	سطح معناداری
۱	رهبری تحول آفرین <---> انطباق‌پذیری	۰/۵۳	۶/۴۳	۰/۰۰۱
۲	مهارت‌های ارتباطی <---> انطباق‌پذیری	۰/۴۳	۵/۱۶	۰/۰۰۱
۳	سازگاری شغلی <---> انطباق‌پذیری	۰/۱۷	۲/۶۶	۰/۰۰۱
۴	رهبری تحول آفرین <---> مهارت‌های ارتباطی	۰/۵۷	۷/۱۹	۰/۰۰۱
۵	رهبری تحول آفرین <---> سازگاری شغلی	۰/۳۴	۴/۶۳	۰/۰۰۱

ارتباطی و سازگاری شغلی می‌گذارد. همچنین میزان اثر ۲۶ مولفه بر متغیرهای اصلی نیز در نمودار بالا قابل مشاهده است که تمامی مسیرهای ترسیم شده، اثر مثبت و معناداری را نشان می‌دهد.

جهت تایید مدل، باید برازش آن نیز مورد تایید قرار گیرد. طرق متعددی برای برآورد نیکویی برازش کلی مدل با داده‌های مشاهده شده وجود دارد. این آزمون‌ها به این سؤال پاسخ می‌دهند که مدل مورد نظر چقدر خوب و برازنده‌ی داده‌های پژوهش است. این شاخص‌ها به همراه ضرایب به دست آمده از پژوهش، در جدول زیر ذکر شده‌اند.

با توجه به جدول ۴، جهت آزمون مدل پیشنهادی پژوهش نشان می‌دهد که مقدار قدر مطلق آماره تی مسیر رهبری تحول آفرین بر انطباق‌پذیری برابر ۶/۴۳ و بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است، یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری تحول آفرین تاثیر معناداری بر انطباق‌پذیری دارد و مقدار تاثیر برابر با ۵۳ درصد می‌باشد. با توجه به میزان اثر متغیرهای مشخص شده در این پژوهش، مهارت‌های ارتباطی با ۴۳ درصد و سازگاری شغلی با ۱۷ درصد، اثر معناداری بر انطباق‌پذیری سازمان می‌گذارند؛ و رهبری تحول آفرین نیز اثر ۶۹ و ۳۴ درصدی بر مهارت‌های

جدول ۵. شاخص‌های تناسب برازش برای مدل پژوهش

شاخص‌ها	AGFI	GFI	CFI	IFI	NFI	RMR	RMSEA	CMIN/DF
مقدار قابل قبول	۰/۸۰>	۰/۸۰>	۰/۸۰>	۰/۸۰>	۰/۸۰>	۰/۱<	۰/۱<	۳<
مقادیر برازش	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۳۹	۰/۴۳	۲/۶۹

شاخص‌های برازش NFI، CFI، IFI و GFI و AGFI بزرگتر از ۰/۸، RMSEA و RMR نیز کوچکتر از ۰/۱ است که اعتبار مدل را تایید نمودند.

با توجه به مقادیر شاخص‌های ارائه شده برای این مدل در جدول ۵، همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، شاخص کای‌دو به درجه آزادی آن کوچکتر از ۳ بود که برازش مدل را تایید کرد. همچنین

### بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که اشاره گردید، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به طور مؤثر تقاضاهای در حال تغییر محیط امروزی را برآورده کنند، نیازمند توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری، به مثابه مزیت رقابتی سازمان هستند. سازمان‌های ورزشی نیز جدای از این قاعده نیستند؛ چراکه که به طور فزاینده با شرایط و محیط‌های پویا و در حال تغییر، مواجه‌اند که به منظور بقا، مجبورند خود را با تغییرات محیطی سازگار کنند. طبیعی است ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، ضمن اینکه بر بیشتر پدیده‌های اجتماعی تأثیر می‌گذارد، خود نیز از پدیده‌هایی تأثیر می‌پذیرد که از جمله آن سبک‌های نوین رهبری می‌باشند. به خصوص در فدراسیون‌های ورزشی که به دنبال ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، نوآوری و به یک معنا ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی هست؛ بایستی به رهبری تحول آفرین و عمل‌گرا توجه شود. از طرف دیگر عدم سازگاری با شغل نیز باعث کم‌کاری، غیبت و سهل‌انگاری شده و حتی در درجات بالاتر می‌تواند اثرات نامطلوب و مخربی بر برنامه ریزی‌ها و رضایت ارباب رجوع داشته باشد و آنرا مواجه با شکست سازد. لازمه تمامی موارد یاد شده برای موفقیت در انطباق‌پذیری سازمانی، داشتن مهارت‌های ارتباطی می‌باشد که شریان اصلی سازمان‌ها می‌باشد. رهبران بزرگ کمک می‌کنند فرهنگ‌های ارتباطی را ایجاد کنند یا تغییر دهند به طوری که آنها روشن و قابل اعتماد و قابل ترویج برای حداکثر تبادل اطلاعات و قابل یادگیری هستند. از اینرو در این پژوهش به بررسی میزان اثر سبک رهبری تحول آفرین بر انطباق‌پذیری سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی در فدراسیون‌های ورزشی ایران در قالب یک مدل انجام گرفته است. که نتایج پژوهش حاضر برآزش مدل پیشنهادی را تایید نمود.

نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین از طریق مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی، اثر مثبت و معناداری بر ارتقای انطباق‌پذیری سازمانی می‌گذارد. در این میان بیشترین اثر مربوط به نقش رهبری تحول آفرین بر مهارت‌های ارتباطی با میزان اثر ۶۹ درصد می‌باشد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج عسکری و سیار نژاد (۱۳۹۸) و ابراهیمی (۱۳۹۹) همخوانی دارد (۴،۹). این یافته نشان می‌دهد، سبک رهبری تحول آفرین در سازمان‌های ورزشی نقش بسیار مهمی بر مهارت‌های ارتباطی کارکنان سازمانی می‌گذارد. رهبران تحول‌گرا، به واسطه سطح قابل قبولی از مهارت‌های ارتباطی که به صورت بالقوه در آنها نهفته و یا کسب نموده‌اند بصورت مستقیم تأثیر مثبتی بر روی بهبود روند سازمان و انطباق

پذیری سازمانی دارند. با توجه به اینکه رهبران نیاز به توسعه مهارت‌هایی از جمله گسترش دامنه مهارت‌های ارتباطی دارند تا آنها را قادر سازد به منظور بهبود عملکرد سازمانی، جنبه‌های فرهنگی سازمان را تغییر دهند. ضمن اینکه بر اساس تحقیقات انجام شده در سازمان‌های ورزشی، به دلیل ماهیت ورزش و فعالیت‌های ورزشی، اثربخشی رهبری هنگامی مطلوب خواهد بود که جامعه‌پذیری سازمانی باعث نزدیک شدن ارزش‌ها، هنجارها و باورهای کلیه سطوح سازمانی به یکدیگر گردد (۱۶). بایستی راهکارهایی در تقویت مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان سازمان‌ها ارائه نمود، چرا که ارتباط مؤثر دو جانبه بین مدیر و زیردستان، سبک رهبری تحول آفرین مدیران سازمان‌ها را بهبود خواهد بخشید. بنابراین پیشنهاد می‌شود رهبران با ایجاد روابط غیررسمی، افزایش ارتباط با کارکنان و اهمیت نهادن به ارزش‌های فردی و سازمانی مورد قبول کارکنان در بهبود این مولفه تأثیر گذار بر رهبری تحول‌گرا بکوشند تا پیشرفت و اثربخشی سازمان را در پی داشته باشند.

دیگر یافته پژوهش حاضر نشان داد که رهبری تحول آفرین اثر مثبت و معناداری را بر سازگاری شغلی می‌گذارد که با پژوهش وانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد (۲۹). بر این اساس، سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند تا با ژرفنگری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را در مسیر مناسب هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند، جزء سازمان‌های موفق خواهند بود. در حقیقت رهبری تحول آفرین با تأکید بر روی نیازها، ارزش‌ها و روحیات پیروان در ایجاد مسئولیت اخلاقی در پیروان تلاش می‌نماید. به زعم اوسورن و ماریون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازی جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌کنند و نویدبخش توسعه و بهبود سازگاری شغلی کارکنان هستند. آنها همچنین در ارتباط با طیف وسیعی از پیامدهای مثبت برای کارمندان، تیم‌های گروهی و سازمان هستند که در نهایت عملکرد شغلی در بین کارکنان را افزایش می‌دهند (۲۱). لذا به مدیران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌گردد، فاکتورهای سبک رهبری تحول آفرین را هرچه بیشتر مورد توجه و پرورش قرار دهند و از فاکتورهای رفتاری مغایر با سبک رهبری تحول آفرین، پرهیز کنند؛ مدیران در سطوح بالای تصمیم‌گیری، از طریق برگزاری دوره‌ها، برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی پیرامون رهبری تحول آفرین اطلاعات کارکنان را به روز نموده و زمینه ارتقای مهارت‌های آنان در مدیریت و رهبری تحول



آفرین را فراهم آورند.

و با کاهش تعارض و افزایش کارایی در کار همراه است در نتیجه افراد سازگاز در محیط کار خود انطباق پذیری بیشتری را تجربه می‌کنند. سازگاری شغلی که نتیجه و پیامد هماهنگی فردی و محیطی است سبب می‌شود که کارکنان کمتر عوامل فرسودگی شغلی از قبیل عدم تعادل میان تقاضای شغلی و مهارت‌های شغلی، تفاوت میان منابع، انتظارات و واقعیات شغلی و استرس شغلی را در محیط کار تجربه کنند. بنابراین هرگاه کارکنان سازمان‌های ورزشی از سازگاری شغلی بالاتری برخوردار باشند از فرسودگی شغلی کمتری برخوردار خواهند بود به گونه‌ای که کمتر احساس فشار خواهند نمود و منابع هیجانی خود را کنترل می‌کنند.

در مجموع نتایج پژوهش حاضر نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم از طریق مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی بر انطباق پذیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی اثر مثبت و معناداری می‌گذارد لذا به مدیران فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی زیرمجموعه آنها توصیه می‌گردد با تغییر رویه در سبک‌های رهبری سنتی خود و استفاده از سبک رهبری تحول آفرین که منجر به بهبود مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی کارکنان خواهد شد که در نهایت منجر به بهبود روند انطباق پذیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی می‌شود.

همچنین یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های ارتباطی نیز به صورت مستقیم بر انطباق پذیری سازمانی اثرگذار می‌باشد. که این میزان اثر، ۴۳ درصد می‌باشد. این یافته بدان معنا می‌باشد که با بهبود یک واحد در مهارت‌های ارتباطی، ۴۳ درصد بر انطباق پذیری سازمان‌های ورزشی افزوده خواهد شد. تحولات سریع و اجتناب ناپذیر اجتماعی، اقتصادی و... به دلایل مختلفی بویژه افزایش میزان آگاهی‌های عمومی در جامعه ایجاب می‌کند برخلاف گذشته همواره برای بکارگیری تسهیل کننده‌های ارتباطات روزمره برنامه ریزی نمود. صرفاً با برقراری ارتباطات تقویت و تسهیل شده می‌توان نگرش، احساسات و باورهای کارکنان را تعیین کرد. در واقع یکی از رموز موفقیت شغلی در دنیای رقابتی امروزی استفاده از مهارت‌های ارتباطی در برقراری ارتباطات روزمره می‌باشد. با توجه به جایگاه ارتباط در سازمان از نظر تخصصی بودن وظایف برای تطبیق با شرایط متغیر کنونی، سازمان‌های ورزشی لازم است که ارتباط سازمانی در وضعیت مطلوبی قرار گیرد، ارتباط نظام‌مند برای سازمان را موجب می‌شود. بنابراین عدم توجه به این مهم، به هم ریختگی سازمان را موجب می‌شود، قانونی کردن ارتباط سازمانی جریان آن را روان و پایه‌های آن را استوار می‌سازد. به منظور آشنایی با فرایند ارتباط و عوامل مرتبط با آن برگزاری کارگاه‌های آموزشی موثر می‌باشد. همچنین تشویق و قدردانی از مسئولینی که ارتباط مؤثری برقرار می‌کنند نیز باعث ایجاد انگیزه در بهبود ارتباطات می‌شود.

در نهایت مشخص گردید سازگاری شغلی هم اثر مثبت و معناداری بر انطباق پذیری سازمانی اثرگذار می‌باشد. از بین تمامی مسیرهای مشخص شده در مدل پیشنهادی پژوهش، این رابطه کمترین میزان اثر را با ۱۷ درصد داشت. سازگاری در مدیران نشان‌دهنده توانایی مدیر در ادغام بخش‌های مختلف یک سازمان و ارائه خدمات باکیفیت و به موقع است. رهبرانی که می‌توانند با تغییرات انطباق پذیری داشته باشند و با انگیزه هستند، به راحتی دلسرد نمی‌شوند و معمولاً خلاق‌تر از یک کارمند معمولی عمل می‌کنند. از طرفی مدیران به دنبال کارمندانی هستند که بتوانند مهارت‌های سازگاری قوی را نشان دهند و انطباق پذیری و قابلیت رهبری داشته باشند. در واقع اگر کارکنان سازمان به سازگاری شغلی دست یافته باشند به راحتی می‌توانند در شرایط در حال تغییر سازمان‌ها، انطباق پذیری لازم را با تصمیمات و برنامه‌های مطرح شده، داشته باشند. در تبیین رابطه سازگاری شغلی با انطباق پذیری سازمانی می‌توان گفت سازگاری شغلی منجر به اجرای موثر و خوب وظایف مورد نیاز افراد و نگرش مثبت به سوی نقش کاری جدید می‌گردد

**REFERENCES**

1. Abbaszadeh, M; Budaghi, A. The Impact of Ethical Leadership on the Organizational Adaptability Capacity (Study of Tabriz University Employees). *Public Management*, 2014. 6(2), 289-308. [Persian]
2. Ahmadi, M. S. The impact of religion \_based communication skills on the improvement of self-esteem and mental health among students. *J Adv Med Biomed Res*, 2014. 22(90), 13-22.
3. Arraya, M. A. M., & Porfírio, J. A. (2017). Training delivery methods as source of dynamic capabilities: the case of sports' organisations. *European Journal of Training and Development*.
4. Asgari, Y; Sayarnejad, J. The effect of communication skills on increasing the productivity of sports teams in Babol, *International Conference on New Horizons in Sports Science and Health*, Tehran. 2019. [Persian]
5. Basadur, M., Gelade, G., & Basadur, T. Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2014. 50 (1), 80-115.
6. Calateh, M. Amozadeh, Z. Association of corporate offices, sports and youth with leadership effectiveness in Golestan province. *Study sports management and a motor behavior*. 2015. 11(21), 93-102. [Persian]
7. Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 2010. 35 (6), 699-726.
8. Dolata, U. *The transformative capacity of new technologies: A theory of sociotechnical change*. Routledge. 2013.
9. Ebrahimi, M. Relationship between seven communication skills and organizational performance of physical education teachers in Najafabad. Master Thesis, Physical Education and Sports Science, Sports Management. Payame Noor University, Central Tehran. 2020. [Persian]
10. Gardner, W. L., & Avolio, B. J. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 2008. 23, 32-58.
11. Ghasemi, Hamid; Kashker, Sarah; Izadparast, Leila; Talaei, Reza. Validation and reliability of questionnaires to determine the desired level of communication and six effective communication skills. *New approaches in sports management*. 2014. 2(6), 99-109. [Persian]
12. Hajinia, H. Investigating the relationship between leadership style and adaptability capacity in the National Petroleum Products Distribution Company of Hormozgan region. Master Thesis, Executive Management, Islamic Azad University, Bandar Abbas Branch. 2019. [Persian]
13. Hargie, O., Dickson, D., Tourish, D., & Hargie, O. *Communication skills for effective management*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan. 2004.
14. Ibrahim S, Mohammad; F Buzanjani, B; Hosseini S, Seyed M; Haji Shafi'i, J. The effect of adaptation culture mediation on the relationship between transformational leadership and organizational innovation (Case study: Selected companies in the defense technology supply chain). *Fifth Year Management Improvement Quarterly*, 2011. 3(14), 122-139. [Persian]
15. Ismaili, C. Organizational Commitment. *Journal of Tadbir*, 2001. 112, 1-4. [Persian]
16. Jalali, A; Ruhollah, A. The effect of transformational leadership on the job performance of faculty members mediated by job involvement. *Quarterly Journal of Public Management Mission*, 2015. 6(18), 1-12. [Persian]

17. Kodama, M. Business Innovation Through Holistic Leadership-Developing Organizational Adaptability. *Systems Research and Behavioral Science*, 2019. 36 (4), 365-394.
18. Kotter, J. Cultures and coalitions. In R. Gibson (Ed.), *Rethinking the future: Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world*. London: Nicholas Brealey, 2008. 164-178.
19. Liu, Y., Esangbedo, M. O., & Bai, S. Adaptability of Inter-Organizational Information Systems Based on Organizational Identity: Some Factors of Partnership for the Goals. *Sustainability*, 2019. 11 (5), 1436.
20. Molaei, A; Yazdanbakhsh, K; Karami, J. Relationship between five major personality factors and source of control with job adjustment of Kermanshah Gas Company employees. *Personality and Individual Differences*, 2014. 3(4), 107-121. [Persian]
21. Osborn, R.N. & Marion, R. Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *Leadership Quarterly*, 2009. 20(2), 191-206
22. Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. Organizational culture and climate. *Handbook of psychology*. 2003. 12, 565-594.
23. Rahimi, G; Iranian nezhad, F; Asgharzadeh, A. Presenting a Model for the Impact of Ethical Leadership on Organizational Adaptability Capacity (Case Study: Bonab County Education). *Applied studies in management and development sciences*. 2018. 2(8), 31-51. [Persian]
24. Sanjaqi, M; Buzanjani Farhi, B; Hosseini Sarkhosh, M; Haji Shafiee, J. The Mediating Effect of Adaptability Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Innovation: A Case Study of Selected Companies in the Defense Technology Supply Chain, *Journal of Management Improvement*. 2012. 2(9), 122-139. [Persian]
25. Savickas, M. L. Toward a taxonomy of human strengths: Career. *Counseling psychology and optimal human functioning*, 2012. 229-250.
26. Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 2005. 48(4), 747-773.
27. Strichman, N. & Marshood, F. Adaptive Capacity and Social Change. Introduction: A Conceptual Framework. *Organizational Learning and Longterm Stability*. New England Journal of Public Policy, 2010. 19 (23), 3 - 23.
28. Uhl-Bien, M., & Arena, M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 2018. 29 (1), 89-104.
29. Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 2017. 100, 185-195.
30. Yamini Firouz, M., Kalashi, M., Hosseini, S., Taghizadeh, M. Assessment of Effective Indicators on Transformation-oriented Management from the Perspective of Staff of Sport & Youth Administration of Alborz Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2016. 3(10): 49-58. [Persian]
31. Yazdan Panah, E., Marefat, D., Farahmand, F. The Relationship between Political Intelligence and Verbal Intelligence with Developmental Leadership Style of Managers and Employees of the Ministry of Youth and Sports. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019. 5(20): 101-108. [Persian]