

The Impact of Transformational Leadership on Organizational Resilience: The Mediating Role of Adaptive Culture: A Case Study of the Red Crescent Society of Razavi Khorasan Province

Seyyed Morteza Ghayoor Baghbani¹

Fatemeh Alimi²

Received: 24/04/2025 | Revised: 20/08/2026 | Accepted: 26/09/2026

Introduction

The Red Crescent Society of Razavi Khorasan Province employs various strategies to enhance organizational performance, including flexibility, timely crisis response, organizational resilience, and the development of an adaptive culture. This study aims to investigate the effect of transformational leadership on organizational resilience, with adaptive culture serving as a mediating variable, in the Red Crescent Society of Razavi Khorasan Province. Organizational environments are often shaped by managerial practices, and in many cases, organizational culture and its transformation influence leadership approaches within organizations. Consequently, cultural change requires managerial commitment and determination and represents a critical factor in achieving organizational goals. When an organization seeks to develop a transformational culture, senior managers must thoroughly understand emerging changes and future challenges. In such circumstances, leaders can play a significant role in shaping organizational identity, influencing cultural development, and facilitating change. Through their behaviors and actions, managers have the ability to transform the nature of organizational culture. Previous studies suggest that effective leadership is essential for establishing and sustaining an organizational culture capable of adapting to environmental changes. Accordingly, managers who successfully foster adaptive cultures often demonstrate characteristics associated with transformational leadership. These characteristics include enhancing employee well-being, addressing external environmental challenges, inspiring individuals

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Imam Reza International University, Mashhad, Iran (Corresponding Author).

Email: Ghayoor@imamreza.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-5345-1516>

2. M.A. Graduate in Business Administration, Imam Reza International University, Mashhad, Iran. Email: alimif31@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0005-2769-1555>



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

toward change, encouraging intellectual stimulation, fostering trust, and reducing resistance and fear through a culture that supports innovation and change (Soliman, 2018, p. 397). Researchers argue that resistance to change and an inability to accept current realities represent cognitive challenges that may have significant consequences, as organizations often require considerable time to identify, analyze, and respond effectively to threats (Thomas et al., 2020, p. 239). In this context, adaptive culture can be considered an important organizational factor influencing resilience. Adaptive culture refers to a shared system of values, beliefs, and patterns of thinking among organizational members that enables organizations to respond effectively to environmental changes. It also facilitates the effective socialization and integration of new members into the organization (Prayag et al., 2018, p. 196). The concept of organizational resilience has been extensively developed across various scientific and research disciplines. Chatterjee, Pereira and Bates (2018, p. 15) emphasize that organizational resilience is particularly significant because resilient organizations contribute to the development of resilient societies. Researchers argue that when organizations lack sufficient preparedness to mitigate the effects of crises and respond effectively to disruptive events, the broader systems and networks to which they belong will also be less capable of managing such challenges (Lee et al., 2013, p. 279). Therefore, considering the critical role of leadership and organizational culture in strengthening resilience, the present study seeks to answer the following research question:

- Does the proposed model of the relationship between transformational leadership and organizational resilience, mediated by adaptive culture, fit the data from employees and volunteers of the Red Crescent Society of Razavi Khorasan Province?

Method

This study employs a descriptive survey research design. The study was conducted in 2023, and the statistical population consisted of employees and volunteers of the Red Crescent Society of Razavi Khorasan Province. The target population included 460 individuals, from which a sample of 130 participants was selected based on the Morgan sampling table. Participants were selected using non-random sampling methods. Data were collected using a structured questionnaire developed based on the research instrument of Madi et al. (2023). The collected data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods through SPSS and SmartPLS software. To evaluate the validity of the measurement model, convergent validity and factor analysis were conducted. Furthermore, composite reliability was assessed to determine the reliability of the research constructs. Since the proposed research model is a structural model, the validity and reliability of the measurement model were examined before testing the structural relationships. The model was evaluated using relevant indicators, including the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT), Average Variance Extracted (AVE), and Cronbach's alpha coefficient. Finally, the conceptual model was tested using the structural equation modeling (SEM) approach

with SmartPLS 3 software. The overall model fit and explanatory power were assessed using the Q^2 predictive relevance index and the R^2 coefficient.

Results

The results indicated that the research sample consisted of 130 members of the Red Crescent Society, the majority of whom were volunteers and held undergraduate degrees. Data screening revealed no missing or outlier values, and the descriptive statistics were within acceptable ranges. Evaluation of the measurement model confirmed the convergent validity and reliability of the research constructs after removing one item with an inadequate factor loading. Furthermore, the values of the AVE, Cronbach's alpha, and Composite Reliability (CR) coefficients confirmed the satisfactory validity and reliability of the measurement instrument. The overall model fit index ($GOF = 0.52$), along with the R^2 and Q^2 values, demonstrated the acceptable fit of the structural model and its adequate predictive capability. The results of hypothesis testing revealed that transformational leadership has a positive and statistically significant effect on both adaptive culture and organizational resilience. Moreover, adaptive culture was found to have a positive and significant effect on organizational resilience and played a significant mediating role in the relationship between transformational leadership and organizational resilience. Overall, all research hypotheses were supported.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that transformational leadership plays a significant role in strengthening adaptive culture and enhancing organizational resilience within the Red Crescent Society. Furthermore, adaptive culture, as a critical organizational capability, improves the organization's ability to respond effectively to changes, crises, and unforeseen events, while also serving as a mediating mechanism through which transformational leadership influences organizational resilience. These findings suggest that transformational leaders, by establishing a shared vision, enhancing employee motivation, promoting organizational learning, and encouraging innovation, facilitate the development of a flexible and adaptive organizational culture. Such a culture ultimately strengthens the organization's capacity to maintain effective performance and ensure the continuity of services during critical situations. Accordingly, managers and policymakers of the Red Crescent Society should focus on fostering transformational leadership practices, supporting continuous improvement, encouraging employee and volunteer participation, strengthening teamwork, and creating an environment based on trust and creativity. These initiatives can provide a foundation for improving organizational capabilities and enhancing resilience. Moreover, institutionalizing adaptive cultural values through systematic decision-making, learning from organizational experiences, and continuous preparedness for crisis management can improve organizational responsiveness in dynamic and uncertain environments. In conclusion, the findings highlight transformational leadership and adaptive culture as two strategic factors contributing to the enhancement of

organizational resilience and the long-term sustainability of the Red Crescent Society.

Keywords: Transformational leadership, Organizational resilience, Adaptive culture, Red Crescent Society.

Conflict of Interest

The author(s) declare no conflict of interest.

References

- Amiri, H., & Jafari, P. (2019). The impact of organizational culture on human resource resilience at Sharif University of Technology in Tehran. *Social Research, 11*(43), 1–18. [In Persian]
- Bakhti, M., Gholipour, A., & Goodarzi, S. (2011). Explaining transformational leadership and social capital as levers for enhancing team effectiveness. *Public Administration Perspective, 6*(2), 135–150. [In Persian]
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, 2*, 285–309.
- Bass, B. M. (1986). [Review of the book *Leadership and performance beyond expectations*, by B. M. Bass]. *Human Resource Management, 25*(3), 481–484. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development, 22*(1), 15–33. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12116>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Kumar, V., & Sharma, R. K. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management, 67*(6), 1063–1088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0071>
- Kwapisz, A., Brown, F. W., Bryant, S., Chupka, R., & Profota, T. (2019). The relative importance of transformational leadership and contingent reward on satisfaction with supervision in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research, 6*(1), 42–63. <https://doi.org/10.58809/QESL3759>
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A. R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development, 91*(3), 269–279. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Mosadeh, R. E., & Al-Sharida, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management, 72*(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>

- Meduri, Y. (2020). Testing a competency-based approach. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 11(4), 72–86. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2020100105>
- Mirkamali, S. M., Narenji Sani, F., & Alami, F. (2011). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational learning: A case study of SAIPA Company. *Transformation Management Journal*, (3), 21–27. <https://doi.org/10.22067/pmt.v0i0.15935> [In Persian]
- Mohamed, A. S. (2015). “Rahmatan lil'alamin” (a mercy to all creation): Islamic voices in the debate on humanitarian principles. *International Review of the Red Cross*, 97(897–898), 371–394. <https://doi.org/10.1017/S1816383115000697>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Orchiston, C., & Spector, S. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, 193–196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442–459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Soliman, A. F. (2018). A proposed model for leadership styles effect on total quality management implementation: An applied study on telecommunication for mobile service companies in Egypt. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 24(3), 373–397. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2018.092983>
- Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S., & Southwick, S. M. (2017). Leadership and resilience. In *Leadership today: Practices for personal and professional performance* (pp. 315–333). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18
- Tehrani, M., Heidari, E., Moradpour, F., & Farajzadeh, K. (2022). Investigating the effect of individual resilience and transformational leadership on innovative team behavior: The mediating role of team resilience and the moderating role of learning climate. *Public Administration Perspective*, 13(4), 34. <https://doi.org/10.52547/jpap.2022.227380.1191> [In Persian]
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270. <https://doi.org/10.2307/256522>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

- Verdú-Jover, A. J., Alós-Simó, L., & Gómez-Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330–340. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.004>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Wibowo, T. S., Suhendi, D., Nardini, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 6–30. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9062>

مقاله‌ی علمی - پژوهشی

بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر (مورد مطالعه: جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی)

فاطمه علیمی^۲سید مرتضی غیور باغبانی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۴ | تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۲۹ | تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۰۴

مشاهده‌ی مقاله‌ی منتشر شده: دوره‌ی ۲۰، شماره‌ی ۴

http://www.farhangekhorasan.ir/article_253804.html

چکیده

جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی، با هدف دستیابی به عملکرد بهتر کارکنانش، استراتژی‌های مختلفی را اتخاذ کرده است که از این استراتژی‌ها می‌توان به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی به موقع در هنگام بحران، تاب‌آوری سازمانی و فرهنگ انطباق‌پذیر اشاره کرد. هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی، با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر، در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی است. این پژوهش از نوع کاربردی و به روش توصیفی و پیمایشی انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، در پژوهش حاضر، پرسش‌نامه‌ی استاندارد شامل متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری سازمانی و فرهنگ انطباق‌پذیر مبتنی بر مطالعه انتخاب گردید. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، برای متغیر رهبری تحول‌آفرین (۰/۸۱)، تاب‌آوری سازمانی (۰/۸۶) و فرهنگ انطباق‌پذیر (۰/۸۶) به

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).
Ghayoor@imamreza.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-5345-1516>

۲. دانش‌آموخته کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
alimif31@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0005-2769-1555>



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

دست آمده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کارمندان و داوطلبان در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی بوده که براساس جدول مورگان حجم نمونه برابر با ۴۶۰ نفر مبتنی بر شیوه‌ی غیرتصادفی در دسترس ۱۳۰ نفر از کارمندان و داوطلبان انتخاب گردید. برای سنجش روایی متغیرها، بعد از تأیید نظر اساتید و صاحب نظران، از روایی همگرا، واگرا و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین پایایی مرکب نیز مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌ها براساس نرم‌افزار Spss و Smart PLS مبتنی بر آماره‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، علاوه بر تأثیر مستقیم که بر فرهنگ انطباق‌پذیر دارد، به طور غیرمستقیم و از طریق فرهنگ انطباق‌پذیر نیز بر تاب‌آوری سازمانی تأثیر می‌گذارد و تأثیر مستقیم فرهنگ انطباق‌پذیر بر تاب‌آوری سازمانی تأیید شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری سازمانی، فرهنگ انطباق‌پذیر، جمعیت هلال‌احمر.

مقدمه

مدیران سازمان‌ها اکثراً با چالش‌هایی در محیط کسب و کار خود مواجه می‌شوند که در آن موارد پیش‌بینی نشده‌ای رخ خواهد داد و نبود مدیریت صحیح می‌تواند سازمان را با سرعت زیادی به سمت فاجعه ببرد. همچنین سازمان‌ها در پایداری اقتصاد نقش کلیدی داشته و چه بسا باعث شده خدماتی را به مصرف‌کنندگان ارائه دهند یا فرصت‌های شغلی برای نیروی کار ایجاد کنند. همه‌ی این عوامل توانایی سازمان را برای بقا و حفظ عملیات خود در زمان بحران به یک عامل مهم در بهبود جامعه پس از فاجعه تبدیل خواهد کرد؛ لذا رهبری موفق خواهد بود که برنامه‌ی سازمان آن با چشم‌انداز روشن آغاز شود. البته در زمان بحران، رهبران باید موقعیت درست را زود تشخیص دهند، تصمیمات درست بگیرند و پیام خود را شفاف بیان کنند. بنابراین، هدف این مقاله گسترش دانش موجود در مورد تئوری‌های مرتبط با رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری سازمانی و فرهنگ انطباق‌پذیر، با بررسی تجربی نقش رهبری تحول‌آفرین در حفظ تاب‌آوری سازمانی در زمان بحران، است که اثر میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر در تلاش برای پر کردن بخشی از شکاف‌های موجود خواهد بود (Bernard et al., 1986: 481).

برخی از محققان بر این باورند که مدیران سازنده‌ی محیط سازمان‌ها باید که در بسیاری از موارد فرهنگ سازمانی و تغییرات آن باعث تعیین سبک رهبری در سازمان می‌شود. بنابراین تغییرات در فرهنگ سازمانی مستلزم متعهد بودن و عامل مؤثر برای رسیدن به نتیجه‌ی مطلوب خواهد بود. اگر فرهنگ سازمانی تحول‌آفرین باشد، باید مدیران ارشد تغییرات و چالش‌های پیش رو را به طور کامل مشخص نمایند، که در این صورت رهبران، در موقعیتی قرار خواهند گرفت که هویت فرهنگ سازمان و تغییر آن را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیران، به واسطه‌ی رفتار و اقداماتی که انجام می‌دهند، می‌توانند جوهره‌ی فرهنگ سازمان را تغییر دهند. همچنین نظر محققان بر این است که تنها بواسطه‌ی رهبری می‌توان فرهنگ سازمانی را به طور صحیح ایجاد و پرورش داد که منطبق با تغییر محیط باشد. لذا طبق گفته‌های صاحب‌نظران، مدیرانی قادر به ایجاد فرهنگ‌های انطباق‌پذیر خواهند بود که دارای ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین باشند. ویژگی مدیران تحول‌آفرین تأثیر فراوانی را بر سازمان‌ها در ارتباط با عوامل مختلفی شامل می‌شود که می‌توان بهبود رفاه کارکنان، مقابله با فعالیت‌های محیط خارجی، الهام بخشی به دیدگاه‌های افراد برای تغییر، ترغیب فکری، ایجاد حس اعتماد، کاهش ترس از طریق فرهنگ که از تغییر حمایت می‌کند را ذکر کرد (Soliman, 2018: 397). همچنین فرهنگ انطباق‌پذیر ممکن است یکی از متغیرهایی باشد که بر روی تاب‌آوری در سازمان‌ها تأثیرگذار است و به‌صورت مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و شیوه‌های تفکر، که افراد سازمان در آن محیط وجه مشترک داشته‌اند و به‌عنوان مسئله‌ای مهم به اعضای تازه وارد آموزش صحیح داده خواهد شد، تعریف شود (et al., 2018: 196; Prayag).

چاترجی، پیرا و بیتس^۱ (2018: 15)، مفهوم تاب‌آوری را در زمینه‌های متنوع علمی و پژوهشی آورده‌اند، تاب‌آوری سازمانی شامل ابعاد برنامه‌ریزی‌شده و تاب‌آوری تطبیقی می‌شود. بنابراین تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده قبل از بروز فاجعه باید وجود داشته باشد، در صورتی که تاب‌آوری تطبیقی احتمالاً پس از فاجعه به وجود خواهد آمد. اهمیت تاب‌آوری سازمانی زمانی است که سازمان‌های تاب‌آور سهم قابل قبولی در جامعه‌ی تاب‌آور داشته باشند. محققان بر این باورند که اگر سازمان‌ها به اندازه‌ی کافی برای کاهش اثرات و واکنش مؤثر به بحران‌ها آماده نباشند،

1. Chatterjee, Pereira and Bates

سیستم‌های جمعی یا فراسیستمی، که به آن تعلق دارند، نیز آمادگی لازم را نخواهند داشت (Lee et al., 2013: 279). سؤال اصلی تحقیق این است که آیا مدل رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر از منظر کارکنان و داوطلبان جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی از برازش مناسبی برخوردار است؟

مبانی نظری

در عصر کنونی، اکثر سازمان‌ها با چالش‌های عمده‌ای مواجه‌اند که بسیاری از این چالش‌ها منجر به تجدید ساختار و کوچک‌سازی آن‌ها شده است. در این صورت محیط سازمان‌ها پیچیده و دشوارتر می‌گردد و رهبران با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو خواهند شد، و ضمن این‌که منجر به انعطاف‌پذیری بالای آن‌ها در حل مشکلات و رویارویی با محیط متلاطم پیرامون سازمان را می‌طلبد. بنابراین نیاز به سبک رهبری مناسب و تعهد کارکنان برای موفقیت سازمان ضروری است. از سوی دیگر، تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ انطباق‌پذیر مهم‌ترین عامل در ارتقای قابلیت‌های مدیران ارشد سازمان‌ها بوده است و همچنین منابع انسانی یکی از مهم‌ترین و جدایی‌ناپذیرترین عوامل در هر سازمان محسوب می‌شود (Southwick et al., 2017: 315). در حال حاضر، جمعی از محققان تحولات جدید کارکنان را نه تنها به عنوان منابع بلکه به عنوان دارایی یا سرمایه برای مدیریت و توسعه شرکت معرفی می‌کنند. تشخیص آن‌ها بر این است که رهبران تحول‌آفرین رؤیای‌گرایند و دیگران را تشویق می‌کنند تا وظایف خارق‌العاده را به چالش کشند و در جهت نیل به اهداف سازمان تلاش نمایند. رهبران تحول‌آفرین با کمک به ارتقای اعتماد به نفس کارکنان در محیط سازمان بر روی کارکنان خود تأثیر می‌گذارند. می‌توان گفت این سبک از رهبری فرایند ایجاد تعهد به هدف‌های سازمانی و توانمند ساختن کارمندان در راستای دستیابی به آن اهداف است. اکثراً رهبری تحول‌آفرین با چهار عنصر اصلی قابل تعریف است: نفوذ ایده‌آل (درک توانایی مأموریت، جلب احترام و اعتماد)، جنبش فکری استعداد و ارتقای هوشی (توجه به حل مسئله)، انگیزه‌ی الهام‌بخش (علاقه‌مند بودن به برقراری ارتباطات، بیان هدف‌های مهم به روش ساده) و ملاحظات فردی (علاقه به رفتار جدا با هر یک از کارمندان، مربیگری و مشاوره) (بختی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۰).

در سازمان‌ها توجه کمی به اثرات رهبری تحول‌آفرین بر نتایج عملکرد در بخش خدمات داوطلبانه می‌شود و توجه بیشتری به اثر بخشی رهبری تحول‌آفرین در آموزش داوطلبانه‌ی غیررسمی و بخش غیرانتفاعی شده است. ممکن است فرایند تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های انتفاعی با محدودیت منابع اقتصادی و سازمانی محدود شود. رهبران داوطلب، آزادی بیشتری برای تصمیم رویکردهای تحول یا توسعه‌ی بیشتر برای رهبری دارند و کمتر به واقعیت‌های معاملاتی رفتار سودجویانه توجه می‌کنند. در نتیجه، انگیزه‌ی درونی بیشتر از انگیزه‌ی بیرونی به پیگیری توسعه‌ی شخصی داوطلبان ارتباط دارد. پاداش‌های بیرونی برای داوطلبان، در مقایسه با افرادی که در سازمان‌های سودجو فعالیت دارند، کمتر برجسته شده است. در حقیقت رهبری تحول‌آفرین نظریه‌ای علی برای تغییر سازمانی محسوب می‌شود که هدف آن ایجاد سازمان یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. در نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین، رهبران در به کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط سازمان متغیر امروزی کاملاً همساز بوده و به رهبری از دیدگاه جدید نگاه می‌کنند؛ لذا اهداف رهبری تحول‌آفرین بر این است که به واسطه‌ی نوآوری الهام بخش، اعتماد و روابط، گفتمان و همکاری را بین اعضای تیم پرورش و به این ترتیب یادگیری سازمانی را بهبود دهند (Kwapisz et al., 2019: 42). رهبری تحول‌آفرین را رهبری کارزماتیک نیز می‌نامند، زیرا رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان عامل مؤثر در ایجاد انگیزه و الهام‌بخش در نظر گرفته شده‌اند. از طرف دیگر، نظر محقق بر این است که رهبران تحول‌آفرین اغلب فرهنگ سازمان خود را با دیدگاه‌ها، تجدید نظر‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک تغییر می‌دهند. فرهنگ انطباق‌پذیر سیستمی از ارزش‌ها و باورها بوده که رفتار کارکنان یک سازمان را شکل می‌دهد. فرهنگ انطباق‌پذیر مانند چسب در اتصال کارکنان و سازمان به یکدیگر عمل می‌کند و در عین حال رفتار کاری مثبت و نوآورانه ایجاد می‌سازد. از دو جنبه فرهنگ انطباق‌پذیر مورد بحث قرار گرفته است: جنبه‌ی پایداری، که در آن فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، مفروضات و نمادهای مشترک در سازمان بوده است و بار دیگر به‌عنوان سیستمی پویا که به طور مستمر تحت فشارهای محیطی مستلزم نیاز است. بنابراین، فرهنگ از دیدگاه دوم دارای ویژگی‌های درونی تغییر است. فرهنگ‌هایی که قابلیت انطباق با تغییر را دارند به عنوان «فرهنگ‌های سازگار» شناخته می‌شوند. به طور مشابه از دو جهت فرهنگ سازمانی را اعطا کردند: یکی

از «جهت انسانی» که «جنبش روابط انسانی» را در محل کار تکرار می‌کند؛ دوم «جهت‌گیری پیشرفت» است که «فرض‌ها» را منعکس می‌کند. ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین چشم‌اندازی الهام‌بخش ارائه می‌دهد؛ به افراد کمک می‌کند تا با ناراحتی‌های تغییر کار کنند؛ آن‌ها تحریک فکری پیروان خود را برای به دست آوردن ایده‌های جدید برمی‌انگیزند؛ آن‌ها شناخت را به‌عنوان یک استراتژی اتخاذ می‌کنند (Kumar et al., 2018: 1088).

در حال حاضر، مفهوم تاب‌آوری در روان‌شناسی، بوم‌شناسی و دیگر علوم در حوزه‌ی تحقیقات تجاری و مدیریتی مورد توجه قرار گرفته، اما در بحث مدیریت بحران دیدگاه محققین این است که تاب‌آوری سازمانی سازگاری کافی در محیط‌های بحرانی را برای بقا، بهبود، رشد و دستیابی به مزیت رقابتی امکان‌پذیر ساخته است (Rodríguez et al., 2021: 459). استدلال آن‌ها بر این امر قرار گرفته که سازمان‌ها برای انطباق با رویدادهای نامطمئن از طریق پیش‌بینی، مقابله و بازبایی نیازمند توسعه‌ی انعطاف‌پذیری سازمانی‌اند. بنابراین، از طریق عدم تثبیت در تعریف تاب‌آوری و گسترش تفسیر آن پنج حالت (اجتناب، جذب، کشش یادگیری و جوان‌سازی) را ایجاد می‌کند که به شیوه‌ای خاص پدیده‌های سازگاری در شرکت‌ها را با توجه به ماهیت تهدید توضیح می‌دهد (Barclay et al., 1995: 309).

در تحقیقات سه دهه‌ی اخیر علوم اجتماعی، مفهوم تاب‌آوری به‌مثابه پدیده‌ای چندبعدی شناخته شده است که در عرصه‌های مختلف اجتماعی و درونی متفاوت‌اند. تاب‌آوری در مورد افرادی تعریف می‌شود که در معرض خطر قرار گرفته ولی دچار اختلال نخواهند شد. مفهوم «تاب‌آوری» برای توصیف سازمان‌ها، سیستم‌ها یا افرادی مفهوم‌سازی شده است که می‌توانند در برابر استرس تهدیدکننده با حداقل اختلال در ثبات و عملکرد پاسخ‌گو باشند. تحقیقات در مورد تاب‌آوری سازمانی در طول سه دهه‌ی گذشته به طور قابل توجهی رشد کرده است، اما محققین تحقیقات موجود را ادغام می‌کنند تا پایه‌ای مفهومی، قانع‌کننده و مولد برای کار آینده در زمینه‌ی علمی ارائه کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تحقیقات کنونی تمایل داشته تا تاب‌آوری سازمانی را مفهومی نسبتاً همگن در نظر بگیرند. بنابراین یک فرمول جایگزین ارائه می‌شود که تاب‌آوری سازمانی را پدیده‌ای ناهمگن با سه شکل اصلی تاب‌آوری عملکردی، تاب‌آوری عملیاتی و تاب‌آوری استراتژیک در نظر می‌گیرند که هر کدام با مبانی و پویایی و نتایج متمایز درک می‌شوند و براساس

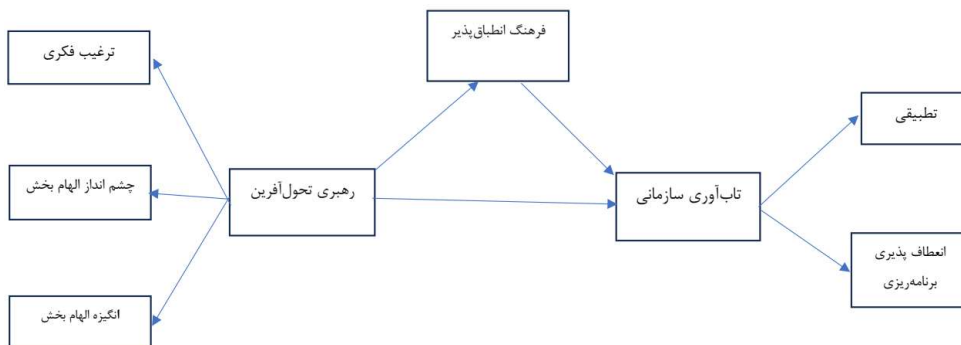
این مفهوم سازی، یک مدل چرخه‌ای از تاب‌آوری سازمانی را توسعه می‌دارند که ناهمگونی آن را در بر خواهد گرفت. بنابراین امکان کاربردهای دقیق‌تر را در زمینه‌ها و اشکال گوناگونی از ناملایمات فراهم می‌دارند (Meduri, 2020: 72).

بروک^۱ و همکاران (2016: 1229) دو عامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی را، که تاب‌آوری برنامه‌ریزی‌شده و تاب‌آوری تطبیقی است، مورد بررسی قرار داده‌اند؛ یعنی آگاهی موقعیت و مدیریت آسیب‌پذیری‌های اصلی بر یادگیری به‌عنوان یک متغیر مهم، که نقش اساسی را نیز ایفا ساخته، تأکید داشتند. سازمان منابع کافی برای جذب برخی تغییرات غیرمنتظره را حفظ می‌کند، اولویت‌های مهمی را در طول بحران و پس از بحران به طور واضح تعریف شده است، تمرکز بر این است که به موارد غیرمنتظره واکنش نشان داده شود. با توجه به این که سازمان چگونه به افراد وابسته است، به طور پیش‌فرض برنامه‌ریزی را برای سازمان مشخص می‌کنند. سازمان متعهد به تمرین و آزمایش برنامه‌های اضطراری خود برای اطمینان از مؤثر بودن آن‌ها باید باشد. اگر افراد کلیدی در دسترس نباشند، همیشه افراد دیگری هستند که می‌توانند نقش آن‌ها را ایفا کنند. با این که دو بُعد اخیر تطبیق‌پذیر بوده و به سمت برنامه‌ریزی حرکت کرده‌اند، نگاهی به دو بُعد متحرک، تمرین برنامه‌ها و پشتیبان‌گیری برای افراد غیرقابل دسترس، در مرحله‌ی برنامه‌ریزی تاب‌آوری، معنای بیشتری پیدا می‌کند.

فرهنگ انطباق‌پذیر تا حد زیادی بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد؛ چنانچه فرهنگ سازمانی خوب باشد، سیستم ارزشی فرهنگ انطباق‌پذیر قدرت این را دارد که به‌عنوان مرجعی برای رفتار انسانی در سازمان در جهت دستیابی به اهداف و تعیین نتایج عملکرد باشد. فرهنگ سازمانی همچنین به شناسایی سازمان کمک می‌کند و آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌دارد. این مسئله می‌تواند هویت سازمانی را تقویت و به سازمان کمک کند تا اعتماد و حمایت کارکنان، مشتریان و جامعه را جلب سازد. علاوه بر این ویژگی‌ها، یک فرهنگ انطباق‌پذیر خوب موجب افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان می‌گردد، به طوری که می‌تواند بهره‌وری و عملکرد کارکنان را افزایش دهد. تحقیقات در مورد نقش رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ انطباق‌پذیر در افزایش تعهد کارکنان توسط محققان مورد پژوهش قرار گرفته است. از دو جنبه فرهنگ انطباق‌پذیر مورد بحث

قرار گرفته است: جنبه‌ی پایداری که در آن فرهنگ سازمانی «مجموعه‌ای نسبتاً پایدار از باورها، مفروضات و نمادهای مشترک در سازمان» بوده و بار دیگر به‌عنوان یک سیستم پویا که «به‌طور مستمر تحت فشارهای محیطی مستلزم نیاز است» مورد بررسی قرار گرفته است (Mohamed, 2015: 897).

پس از بررسی مبانی و پیشینه نظری مدل مفهومی پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Madi, 2023)

براساس مدل مفهومی فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ انطباق‌پذیر در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش‌آفرین است.
- فرهنگ انطباق‌پذیر بر تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش‌آفرین است.
- رهبری تحول‌آفرین در تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش‌آفرین است.
- رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر در تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش‌آفرین است.

روش‌شناسی

هدف این تحقیق بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی است. با توجه به موضوع و فرضیه‌ها، روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی، قلمرو زمانی تحقیق سال ۱۴۰۲ و جامعه‌ی آماری کارمندان و داوطلبان در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی‌اند. افراد مد نظر ۴۶۰ نفر بودند که براساس جدول نمونه‌گیری مورگان با حجم نمونه ۱۳۰ نفر انتخاب شدند و براساس شیوه‌ی نمونه‌گیری غیرتصادفی دردسترس مد نظر قرار گرفتند. یافته‌ها مبتنی بر ابزار پرسش‌نامه‌ی استانداردشده تجزیه و تحلیل شده‌اند. برای تمامی متغیرها از پرسش‌نامه (Madi et al., 2023: 468) استفاده شده است. برای سنجش روایی متغیرها، از روایی همگرا، واگرا و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین پایایی مرکب نیز مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌ها براساس نرم‌افزار Spss و Smart PLS، آماره‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. پس از تعیین حجم نمونه‌ی مناسب آماری، پرسش‌نامه‌ها بین افراد واجد شرایط توزیع شد. سپس برای این که بتوان مدل آماری پژوهش را، که یک مدل ساختاری است، به داده‌ها برازش داد و اهداف مورد نظر بررسی شود، ابتدا روایی و پایایی مدل باید بررسی گردید. با استفاده از شاخص‌های مورد نظر همچون HTMT، AVE، آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد. در نهایت مدل مفهومی پژوهش را با استفاده از روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار smart pls3 به داده‌ها برازش داده شده و برازندگی مدل را با استفاده از شاخص‌های Q2 و R² سنجیده شد.

یافته‌ها

در این تحقیق، ۱۳۰ نفر از اعضا مشارکت داشته‌اند که اکثر آن‌ها (۵۵ درصد) زن بودند. افزون بر این، از نظر وضعیت کاری، ۶۰/۲ درصد پاسخ‌دهندگان شامل داوطلبان جمعیت هلال‌احمر و ۳۹/۸ درصد شامل کارکنان است که بیشترین سابقه‌ی کاری بیش از پانزده سال بوده و از نظر تحصیلات نیز ۵۱/۳ درصد دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. تحلیل توصیفی این پژوهش تنها شامل متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری است که شامل جنسیت، وضعیت کاری، سابقه‌ی کار و سطح تحصیلات در بین کارمندان و داوطلبان جمعیت هلال‌احمر در شهرهای

استان خراسان رضوی است. نخست داده‌ها را از نظر صحت اطلاعات و نبود خطای واضح در ورود داده‌ها مورد بررسی قرار داده شد. از آنجا که اطلاعات ورودی به‌صورت طیف لیکرت وارد گردیده، وجود اعدادی خارج از این بازه می‌تواند ناشی از خطا بوده و نهایتاً بر روی تحلیل نهایی اثر سوء داشته باشد. در این تحلیل مشاهده‌ای خارج از مقادیر مورد انتظار دیده نشد.

جدول ۱: خلاصه‌ی آماره‌ها برای متغیرهای مشاهده‌شده

[	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
چشم‌انداز (سؤال ۱)	۱	۰	۲/۴۹	۲	۱	۴	۰/۹۶
چشم‌انداز (سؤال ۲)	۲	۰	۲/۵۸	۳	۱	۴	۰/۸۱
چشم‌انداز (سؤال ۳)	۰	۰	۳/۱۲	۳	۱	۵	۰/۹۸
ارتباطات الهام‌بخش (سؤال ۱)	۴	۰	۲/۸۰	۳	۱	۵	۱/۰۶
ارتباطات الهام‌بخش (سؤال ۲)	۵	۰	۲/۹۱	۳	۱	۵	۰/۹۵
ارتباطات الهام‌بخش (سؤال ۳)	۶	۰	۲/۸۰	۳	۱	۴	۰/۹۹
ترغیب فکری (سؤال ۱)	۷	۰	۲/۸۴	۳	۱	۵	۱/۰۱
ترغیب فکری (سؤال ۲)	۸	۰	۲/۸۱	۳	۱	۵	۰/۹۳
ترغیب فکری (سؤال ۳)	۹	۰	۲/۶۹	۳	۱	۴	۰/۹۱
برنامه‌ریزی شده (سؤال ۱)	۱۰	۰	۲/۸۳	۳	۱	۵	۰/۹۸
برنامه‌ریزی شده (سؤال ۲)	۱۱	۰	۳/۰۴	۳	۱	۵	۱/۹۸
برنامه‌ریزی شده (سؤال ۳)	۱۲	۰	۳/۴۳	۴	۱	۵	۱/۰۳
برنامه‌ریزی شده (سؤال ۴)	۱۳	۰	۳/۲۱	۳	۱	۵	۱/۰۰
برنامه‌ریزی شده (سؤال ۵)	۱۴	۰	۲/۹۰	۳	۱	۵	۰/۹۲
برنامه‌ریزی تطبیقی (سؤال ۱)	۱۵	۰	۳/۱۷	۳	۱	۵	۱/۹۶
برنامه‌ریزی تطبیقی (سؤال ۲)	۱۶	۰	۳/۰۹	۳	۱	۵	۱/۲۳
برنامه‌ریزی تطبیقی (سؤال ۳)	۱۷	۰	۳/۱۷	۳	۱	۵	۱/۱۲
برنامه‌ریزی تطبیقی (سؤال ۴)	۱۸	۰	۳/۱۵	۳	۱	۵	۰/۹۸
برنامه‌ریزی تطبیقی (سؤال ۵)	۱۹	۰	۳/۳۱	۴	۱	۵	۱/۰۷
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۱)	۲۰	۰	۳/۶۴	۳	۱	۵	۰/۹۹
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۲)	۲۱	۰	۳/۰۱	۳	۱	۵	۰/۹۶
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۳)	۲۲	۰	۳/۸۵	۳	۱	۵	۱/۱۴
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۴)	۲۳	۰	۳/۰۷	۳	۱	۵	۱/۱۶
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۵)	۲۴	۰	۳/۹۳	۳	۱	۵	۱/۰۷
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۶)	۲۵	۰	۲/۹۷	۳	۱	۵	۰/۹۹
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۷)	۲۶	۰	۲/۵۷	۳	۱	۵	۰/۹۷
فرهنگ انطباق‌پذیر (سؤال ۸)	۲۷	۰	۳/۲۹	۴	۱	۵	۰/۹۹

در جدول ۱، مقادیر حداکثری، حداقلی، میانگین و انحراف معیار برای هر متغیر مشاهده شده درج گردیده است. برای مثال، برای گویه‌ی اول متغیر چشم‌انداز، کم‌ترین رتبه‌ی داده شده به این سؤال ۱ و بیشترین آن ۴ بوده است. میانگین رتبه‌های این سؤال ۲/۴۹ بوده است و انحراف معیار پاسخ‌های داده شده به آن ۰/۹۵ است. نتایج تحلیل عاملی در جدول ۲ نشان داده شده است با توجه به جدول ۱، مشاهده می‌شود که مقدار مطلق اکثر ضرایب جدول حداقل در سطح ۰/۵ هستند. مقدار آماره‌ی T که در ستون سمت چپ ذکر شده نشان‌دهنده‌ی این است که آیا این متغیر برای سازه‌ی متناظر خود، متغیر تأثیرگذاری بوده یا خیر. اگر مقادیر آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد، حاکی از آن است که آن متغیر برای آن سازه مناسب بوده و در غیر این صورت متغیر تأثیرگذاری نبوده است. با توجه به مقدار بار عاملی خیلی کم برای سؤال سوم از سازه‌ی چشم‌انداز (۰/۰۹) می‌توان این سؤال غیرتأثیرگذار را از تحلیل حذف نمود و به افزایش روایی همگرا کمک کرد. بعد از حذف این متغیر، نتایج به صورت زیر برآورد شدند.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه

متغیر مرتبه دوم	متغیر مرتبه اول	ضریب	T-Statistic	متغیر مرتبه اول	سؤال	ضریب	T-Statistic
چشم‌انداز	چشم‌انداز	۰/۷۲	۱۴/۵۵	ارتباطات الهام بخش	۱	۰/۹۱	۵۴/۹۳
					۲	۰/۸۱	۱۶/۸۵
	ارتباطات الهام بخش	۰/۹۱	۶۸/۹۵		۴	۰/۸۰	۱۸/۱۷
					۵	۰/۸۰	۱۶/۶۳
					۶	۰/۹۰	۴۶/۲۰
رهبری تحول‌آفرین	ترغیب فکری	۰/۸۳	۲۷/۷۸	ترغیب فکری	۷	۰/۸۲	۲۶/۰۶
					۸	۰/۷۰	۸/۴۷
					۹	۰/۷۶	۱۳/۸۲
تاب‌آوری سازمانی	برنامه‌ریزی شده	۰/۹۵	۱۰۴/۸۲	برنامه‌ریزی شده	۱۰	۰/۷۴	۱۴/۳۸
					۱۱	۰/۶۷	۹/۶۲
					۱۲	۰/۷۵	۱۷/۶۰
					۱۳	۰/۸۴	۲۵/۸۰
	تطبیقی	۰/۹۱	۴۷/۲۹	تطبیقی	۱۴	۰/۸۰	۲۰/۷۶
					۱۵	۰/۷۹	۲۰/۹۲

متغیر مرتبه دوم	متغیر مرتبه اول	ضریب	T-Statistic	متغیر مرتبه اول	ضریب	T-Statistic	سوال	ضریب	T-Statistic
فرهنگ انطباق پذیر	فرهنگ انطباق پذیر						۱۶	۰/۵۴	۵/۸۱
							۱۷	۰/۶۱	۷/۱۰
							۱۸	۰/۷۸	۱۴/۹۲
							۱۹	۰/۶۹	۱۲/۰۷
							۲۰	۰/۶۵	۱۰/۳۷
							۲۱	۰/۷۱	۱۱/۷۴
							۲۲	۰/۶۹	۱۳/۸۵
							۲۳	۰/۷۵	۱۸/۷۳
							۲۴	۰/۶۶	۱۰/۰۹
							۲۵	۰/۷۵	۱۴/۳۱
فرهنگ	فرهنگ						۲۶	۰/۶۹	۱۰/۵۴
							۲۷	۰/۷۸	۱۹/۹۰

با توجه به جدول ۲، مشاهده می شود که تمامی ضرایب جدول حداقل در سطح ۰/۵ هستند. بنابراین روایی همگرایی داده ها در این قسمت مورد تأیید قرار می گیرد. علاوه بر روایی سازه، از شاخص اعتبار همگرا برای اعتبارسنجی ابزار اندازه گیری استفاده شد. برای اعتبار همگرایی از معیار جذر استفاده شد و مقدار این ضرایب از ۰ تا ۱ متغیر بود. مقادیر بالای ۰/۵ پذیرفته می شوند؛ زیرا این مقدار تضمین می کند که حداقل ۵۰٪ از واریانس یک سازه با معرف های آن توضیح داده شود. در جدول ۳ نتایج تحلیل روایی همگرا در مطالعات جاری آورده شده است.

جدول ۳: نتایج روایی همگرا و واگرا

عوامل مرتبه دوم	عوامل مرتبه اول	۱AVE	۲AVE	عوامل مرتبه دوم
رهبری تحول آفرین	چشم‌انداز	۰/۷۴	۰/۴۸	۰/۸۰
	ارتباطات الهام‌بخش	۰/۶۸		
	ترغیب فکری	۰/۵۸		
تاب‌آوری سازمانی	برنامه‌ریزی شده	۰/۵۸	۰/۴۶	۰/۷۳
	تطبیقی	۰/۵۰		
فرهنگ انطباق‌پذیر	فرهنگ انطباق‌پذیر	۰/۵۱	-	۰/۸۳

با توجه به جدول ۳، برای سازه‌های مرتبه‌ی اول مقدار واریانس استخراج‌شده بیشتر از ۰/۵ و برای سازه‌های مرتبه‌ی دوم بیشتر از ۰/۲۴ است و روایی این سازه‌ها در حد استانداردند (1981: Fornell et al., 39).

روش عمده‌ی برآورد سازگاری درونی ضریب آلفای کرونباخ است. آلفای کرونباخ ضریبی از پایایی و سازگاری است و سازگاری درونی مدل را اندازه می‌گیرد. فرض بیان‌شده این است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان نتیجه‌ی یکسانی می‌دهد. محدوده‌ی پایایی بین ۰ و ۱ است و زمانی که این ضریب ۱ باشد، بسیار قابل اعتماد است و نقاط بالای ۰/۷ پایایی سؤال را نشان می‌دهد و نقاط زیر ۰/۵ عدم پایایی سؤالات را نشان خواهد داد. بنابراین نتایج پایایی آلفای کرونباخ برای متغیر رهبری تحول‌آفرین (۰/۸۱)، تاب‌آوری سازمانی (۰/۸۶) و برای متغیر فرهنگ انطباق‌پذیر (۰/۸۶) به دست آمد. همچنین نتایج پایایی مرکب برای متغیر رهبری تحول‌آفرین (۰/۹۱)، متغیر تاب‌آوری (۰/۹۳) و متغیر میانجی، که فرهنگ انطباق‌پذیر است، ۰/۸۹ به دست آورده شدند. با توجه به این که آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب برای انواع سؤالات بیش از ۰/۷ است، بنابراین می‌توان گفت که این سؤالات از پایایی خوبی برخوردارند.

شکل ۲ معناداری ضرایب پژوهش‌اند. ضرایب موجود در این جداول به سه دسته تقسیم می‌شوند:

نوع اول رابطه‌ی بین متغیر پنهان (بیضی) و متغیر آشکار (مستطیل شکل) است که بارهای عاملی مرتبه‌ی اول نامیده می‌شود و دسته‌ی دوم رابطه‌ی بین عامل‌های مرتبه‌ی اول و دوم‌اند که بارهای عاملی مرتبه‌ی دوم نامیده می‌شوند. با توجه به ضریب بار عاملی می‌توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه‌گیری سازه‌ی مربوطه بیشتر و سهم کدام یک کمتر است. متغیرهایی با بار عاملی بالاتر سهم بیشتری در اندازه‌گیری سازه‌ی مربوط دارند و متغیرهایی با ضریب عامل کمتر سهم کمتری دارند. دسته‌ی سوم نیز رابطه‌ی بین متغیرهای عاملی مرتبه‌ی دوم است که ضریب مسیر نامیده می‌شوند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود. تمامی ضرایب با استفاده از آماره‌ی T مورد آزمون قرار گرفتند. این آماره (t-value) زمانی مهم است که قدر مطلق آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد. معرف نیکویی برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت هم‌زمان بررسی می‌کند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R^2 و میانگین شاخص‌های اشتراکی

قابل محاسبه است. معیار GOF توسط وتزل (2009, 177) ارائه شده و طبق این رابطه محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{AVE * R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.458 * 0.593} = 0.52$$

منظور از برازش مدل این است که تا چه اندازه مدل با داده‌های مربوطه مطابقت دارد و در تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری پس از برآورد پارامترها و قبل از توضیح آن‌ها باید از کفایت مدل اطمینان حاصل کرد.

روش حداقل مربعات جزئی Gof نامیده می‌شود. لازم به ذکر است، مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ نشان‌دهنده‌ی مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است که عدد به دست آمده برابر با مقدار ۰/۵۲ نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل است.

همچنین برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیار Q2 استفاده می‌شود، در صورتی که مقدار Q2 در مورد ساختار درون‌زا (متغیر وابسته) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد، نشان‌دهنده‌ی مقدار پیش‌بینی، ساختاربینی ضعیف، متوسط و قوی می‌باشد.

جدول ۴: ضریب تعیین مدل پژوهش

متغیر	ضریب تعیین	ضریب Q2
فرهنگ انطباق‌پذیر	۰.۴۶	۰.۲۱
تاب‌آوری سازمانی	۰.۵۹	۰.۲۴

با توجه به یافته‌های جدول ۴، مدل ساختاری از پیش‌بینی نسبتاً خوبی برخوردار است.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در بررسی دوبه‌دوی متغیرها با توجه به ضرایب همبستگی مسیریها، که مقداری مثبت است، و قدر مطلق آماره‌ی T ، که برای همه از عدد $1/96$ بیشتر شده است؛ می‌توان گفت با اطمینان 95% تمام متغیرها بر یکدیگر اثرگذار بوده و همچنین نقش متغیر میانجی را که فرهنگ انطباق‌پذیر است با نرم‌افزار بوت استرپ سنجیده و تمامی فرضیه‌های پژوهش پذیرفته می‌شود.

جدول ۵: نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه
فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ انطباق‌پذیر در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش آفرین است.	۰/۶۸	۱۲/۵۹	پذیرش
فرضیه دوم: فرهنگ انطباق‌پذیر بر تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش آفرین است.	۰/۲۶	۲/۶۰	پذیرش
فرضیه سوم: رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش آفرین است.	۰/۵۵	۶/۲۰	پذیرش
فرضیه چهارم: رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر بر تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر شهرهای استان خراسان رضوی نقش آفرین است.	۰/۳۸	۵/۷۰	پذیرش

نتیجه‌گیری و بحث

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ی اول نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ انطباق‌پذیر در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی رابطه‌ی معنادار دارد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب این فرضیه برابر با ۰/۶۸ و قدر مطلق آماره‌ی T برابر با ۱۲/۵۹ می‌باشد که عددی بیشتر از ۱/۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش است، نتایج این فرضیه مشابه نتایج میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) و مشابه با نتایج وבו^۱ و همکاران (2023) است. طبق تعاریف عملیاتی و مبانی نظری، مواردی که در رهبری تحول‌آفرین (مانند درک روشن مدیران و رهبران از آینده) منعکس‌کننده‌ی ظرفیت رهبری بالاتر برای احساس و استفاده از فرصت‌ها، تشویق افراد از طریق ارتباط مناسب و بینش هم‌سو، مدیریت صحیح مرتبط با تأمین منابع است، می‌تواند باعث بهبود عملکرد فرهنگ انطباق‌پذیر در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ی دوم نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که فرهنگ انطباق‌پذیر بر تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی به طور معنادار تأثیر می‌گذارد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب مسیر این فرضیه برابر با ۰/۲۷

1. Wibowo

و قدر مطلق آماره‌ی T برابر با $۲/۶۰$ می‌باشد که عددی بیشتر از $۱/۹۶$ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش است، نتایج این فرضیه مشابه نتایج امیری و جعفری (۱۳۹۸) است. مواردی که در فرهنگ انطباق‌پذیر وجود دارد (مانند امکان یک فرایند تصمیم‌گیری به موقع به شیوه‌ای مناسب) در هر دو زمان عادی و بحران قابل دسترسی است. فرهنگ تطبیقی شامل رهبری، فرایندهای تصمیم‌گیری، سلسله مراتب کنترل، کسب و انتشار دانش و تعیین سطح وسیعی از انعطاف‌پذیری و خلاقیت در سازمان، تعریف مشخص و شفاف از انتظارات، پیش‌بینی و ارزیابی نیازهای خدمت‌رسانی در جامعه برای آینده، ایجاد امنیت شغلی برای اعضای توانمند سازمان، جذب نیروهای تازه‌وارد و تبدیل آن‌ها به افراد با مهارت، تقویت کار تیمی و افزایش مهارت افراد سازمان، آینده‌گری در دستیابی سازمان به اهداف مختلف تا توانایی استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدهای محیطی و تأمین مطلوب منابع مورد نیاز اثرگذار است و طبق تحقیقات انجام شده یک فرهنگ انطباق‌پذیری درست در سازمان می‌تواند بهبود عملکرد بر تاب‌آوری سازمانی در محیط را در پی داشته باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ی سوم نشان دهنده‌ی این مطلب است که رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی به طور معنادار تأثیر می‌گذارد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب این فرضیه برابر با $۰/۵۵۵$ و قدر مطلق آماره‌ی T برابر با $۰/۵۵$ می‌باشد که عددی بیشتر از $۱/۹۶$ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش است. نتایج این فرضیه مخالف نتایج طهرانی و همکاران (۱۴۰۱) است. طبق پرسش‌نامه و مبانی نظری، مواردی که در رهبری تحول‌آفرین وجود دارد مانند رفتارهای رهبران تحول‌آفرین از طریق فرایندی سرایتی با پیروان و افراد درون سازمان، دیدگاه متمرکز و ارزش‌ها و رفتارهای انگیزشی عمیقاً احساسات مثبت مانند خوش‌بینی و اعتماد به نفس را فعال می‌کند؛ منفی‌گرایی را کاهش می‌دهد؛ رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز مشترک، اهداف مورد توافق و درک مشترک را در بین افراد خود القا می‌کنند. بنابراین، کارکنان تمایل دارند تا از طریق واکنش مناسب، بهترین عملکرد سازمان خود را داشته باشند و در نتیجه، شانس بقای سازمان را بهبود بخشند. به طور کلی رهبری تحول‌آفرین به طور خاص در تعیین موفقیت سازمانی و عملکرد رقابتی پایدار سازمان تأثیرگذار است. بنابراین می‌توان گفت بر متغیر تاب‌آوری سازمانی هم

تأثیرگذار است. طبق تحقیقات انجام شده، عملکردی که روی رهبری تحول‌آفرین صورت می‌پذیرد، می‌تواند بر روی متغیر تاب‌آوری سازمانی تأثیرگذار باشد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ی چهارم نشان دهنده‌ی این مطلب است که رهبری تحول‌آفرین از طریق فرهنگ انطباق‌پذیر بر تاب‌آوری سازمانی در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی به طور معنادار تأثیر می‌گذارد. طبق نتایج حاصل از تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش، ضریب این فرضیه برابر با ۰/۳۸ و قدر مطلق آماره‌ی T برابر با ۵/۷۰ می‌باشد که عددی بیشتر ۱/۹۶ است. در نتیجه می‌توان گفت این فرضیه مورد پذیرش است. نتایج این فرضیه مشابه نتایج وردو - جوور^۱ و همکاران (۲۰۱۸) است. طبق پرسش‌نامه و مبانی نظری، مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، مانند توانایی استفاده از منابع با کیفیت (از جمله منابع عاطفی، شناختی، اجتماعی و ابزاری)، ذکر نکات مثبت در خصوص ارتباطات کاری و واحدهای سازمانی، تأکید بر اهمیت ارتباطات الهام‌بخش ابزارهایی کلیدی در ادبیات مدیریت محسوب می‌شوند. در این راستا، ارتباطات به‌مثابه ابزاری استراتژیک برای ارائه‌ی پیام‌ها و ارزش‌ها در نظر گرفته می‌شود که رهبران از طریق آن چشم‌انداز خود را دنبال می‌کنند. در نتیجه، تأیید یافته‌های این تحقیق (یعنی: رهبری تحول‌آفرین دارای تأثیر مثبت بر فرهنگ انطباقی و تاب‌آوری سازمانی است و فرهنگ انطباقی این تأثیر را تا حدی واسطه می‌کند) بینش‌های مهمی را به دانشگاه و شاغلین در مورد نقش ویژگی‌های تحول‌آفرین رهبران و فرهنگ‌های سازگار به زنده ماندن از بحران‌ها و حفظ تعادل در دوران سخت یادآوری می‌کند. همچنین اثر میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر با یافته‌های این تحقیق حمایت شد. فرهنگ انطباقی تا حدی رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر نقش رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیر در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی انجام شد. این تحقیق به سبک رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ‌های سازگار و تاب‌آوری سازمانی، با استفاده از روش‌های کمی و استفاده از پرسش‌نامه براساس اعتبار از قبل اقدامات، برای ایجاد بینش در زمینه سازمان خدماتی فعال همچون جمعیت هلال‌احمر می‌پردازد. تأیید یافته‌های این تحقیق بینش‌های مهمی

به دانشگاه و شاغلین در مورد نقش ویژگی‌های تحول‌آفرین رهبران و فرهنگ‌های سازگار به زنده ماندن از بحران‌ها و حفظ تعادل در دوران سخت داده است. این پژوهش می‌تواند متغیرهای زمینه‌ای و نهادی بیشتری را در برگیرد که ممکن است تأثیرگذار باشد.

با توجه به فرضیات تحقیق، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران و رهبران جمعیت هلال‌احمر اقداماتی را در جهت یادگیری مستمر در حوزه‌ی نحوه‌ی انعطاف‌پذیر بودن انجام دهند و زمینه‌های کار تیمی در فضای سازمان‌ها را، که باعث ارتقای انعطاف‌پذیری می‌شود، تقویت کنند. همچنین رهبران بایستی از طریق ایجاد فضایی از اعتماد و احترام، باعث تشویق کارکنان و داوطلبین شوند و با کاربرد همه منابع در دسترس، راه‌ها و ابزارهای کسب اطلاعات داخلی و خارجی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند. همچنین سرپرستان جمعیت هلال‌احمر به منظور ارتقای تاب‌آوری و یکپارچگی در سازمان مواردی را نهادینه کنند. بنابراین توصیه‌ای که به مدیران برای توسعه‌ی یکپارچگی در سازمان می‌شود می‌تواند به تأکید بر دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف سازمان، تمرکز بر پایداری اهداف سازمانی، ایجاد شرایطی مناسب برای مشارکت فعال کارکنان و داوطلبین، آموزش مهارت‌های ارتباطی و کار تیمی به کارکنان کمک کند. همچنین می‌توان عنوان کرد که به منظور ارتقا برای توسعه‌ی انطباق‌پذیری در سازمان به مدیران پیشنهاد شده است استفاده از ایده‌های جدید را برای اصلاح فرایندهای کاری در سازمان مد نظر قرار دهند، تشکیل نشست‌های منظم برای حل مشکلات و یادگیری از تجربه‌های دیگران و غیره را می‌توان نام برد. علاوه بر موارد فوق، برای تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی جمعیت هلال‌احمر پیشنهاد می‌شود رهبران و مدیران به طور صحیح از طریق فضای آموزشی مناسب به داوطلبین آموزش‌های امدادی را ارائه دهند تا در هنگام بحران آمادگی لازم جهت مقابله با آن را داشته باشند و در این راستا استفاده از فنون تشویق خلاق، مانند روش طوفان مغزی، مورد تأکید قرار می‌گیرد، بنابراین با توجه به ماهیت کار داوطلبان، که خواستار یک رهبر خوب برای افزایش عملکرد خود هستند، اگر داوطلبان از تلاش خود برای ارائه به گروه‌های هدف لذت ببرند، همیشه کار آمدی خود را افزایش می‌دهند. جای تعجب نیست که رهبران تحول‌آفرین در محیط‌های آموزش غیررسمی عمدتاً بر انگیزه‌ی درونی و توسعه‌ی شخصی داوطلبان تمرکز می‌کنند در نتیجه‌ی افزایش احساس و شایستگی، آن‌ها انگیزه‌ی ذاتی برای انجام

فعالیت‌ها را دارند. بر اساس مشارکت (درگیر شدن در کار) بر تاب‌آوری نیروی انسانی در سازمان هلال‌احمر پیشنهاد بر این است که به منظور ارتقای تاب‌آوری سازمان مدیران باید از مزایای فرهنگ مشارکت، آگاهی کامل به موضوعات سازمان را داشته باشند و برای افزایش توسعه‌ی چنین فرهنگی در سازمان تلاش کنند.

در نهایت مدیران باید درباره‌ی یادگیر محور شدن در سازمان‌های خود حساس باشند و در محیط کار این فرصت را برای کارکنان و داوطلبین خود فراهم سازند که از تجربه‌های شخصی خود و نه صرفاً از کتب بیاموزند؛ زیرا یادگیری از تجارب باعث افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌گردد و اجرای رهبری درست در سازمان منجر به کمک به استخدام نیروی انسانی در سازمان مرتبط خواهد شد؛ زیرا متقاضیان جذب سازمان‌هایی می‌شوند که رهبران آن‌ها دارای جاذبه باشد، استفاده از روش‌های مناسب برای ایجاد انگیزه و اشتیاق جهت شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی، آماده‌سازی محیط کار برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان و داوطلبین و همچنین واگذار کردن ابزار و وسایل لازم را به موازات اعطای مسئولیت‌ها می‌توان مورد توجه قرار داد. لذا در بخش‌های مختلف در جمعیت هلال‌احمر چه بسا متغیر تاب‌آوری در آن مفاهیم متفاوتی داشته باشد، برای مثال در وظایف و نحوه‌ی عملکرد امدادگران و نجاتگران در مقایسه با بخش جوانان، تاب‌آوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به جاست که به تفکیک بخش‌های مختلف یا با نقش تعدیلگری واحدهای سازمانی این مدل را مورد ارزیابی قرار دهیم. با توجه به مدل مفهومی می‌توان تفسیر این عوامل را بر عملکرد سازمانی سنجید؛ بنابراین تاب‌آوری بخشی از عملکرد است، همه‌ی عملکرد سازمان نیست، بدین جهت حائز اهمیت است که همه‌ی عوامل را بر عملکرد سازمانی، به‌ویژه عملکرد اجتماعی‌ای که از جمعیت هلال‌احمر انتظار داریم، مورد ارزیابی قرار دهیم؛ زیرا در سازمان هلال‌احمر بحث سودآوری مطرح نیست.

یافته‌های پژوهش حاضر در حوزه‌ی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ انطباق پذیر با یافته‌های نتایج (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۷) هم‌خوانی داشته است مواردی که در رهبری تحول‌آفرین با مؤلفه‌هایی همچون چشم‌انداز، ارتباطات الهام بخش، ترغیب فکری وجود دارد، مانند درک روشن مدیران و رهبران از آینده که منعکس‌کننده‌ی ظرفیت رهبری بالاتر برای احساس و استفاده از فرصت‌ها، درک تهدیدات فرصت‌های یادگیری و انطباق، به کارگیری مجدد قابلیت‌های

سازمانی، تشویق افراد از طریق ارتباط مناسب و بینش هم‌سو، افراد با الگوهای نقش تحول‌آفرین خود انگیزه شده تا چابک‌تر و نوآورتر باشند، توانایی برآورده کردن انتظارات ویژه داوطلبین، مدیریت صحیح مرتبط با تأمین منابع طبق تحقیقات انجام شده یک رهبری تحول‌آفرین در سازمان می‌تواند باعث بهبود عملکرد فرهنگ انطباق‌پذیر (فرهنگ سازمانی) در جمعیت هلال‌احمر استان خراسان رضوی شود، همچنین مواردی که در فرهنگ انطباق‌پذیر وجود دارد مانند امکان یک فرایند تصمیم‌گیری به موقع، به شیوه‌ای مناسب، در هر دو زمان عادی و بحران را فراهم می‌کند. فرهنگ تطبیقی شامل رهبری، فرایندهای تصمیم‌گیری، سلسله مراتب کنترل، کسب و انتشار دانش و تعیین سطح وسیعی از انعطاف‌پذیری و خلاقیت در سازمان، تعریف مشخص و شفاف از انتظارات، پیش‌بینی و ارزیابی نیازهای خدمت‌رسانی در جامعه برای آینده، ایجاد امنیت شغلی برای اعضای توانمند سازمان، جذب نیروهای تازه وارد و تبدیل آن‌ها به افراد با مهارت، تقویت کار تیمی و افزایش مهارت افراد سازمان، آینده‌گری در دستیابی سازمان به اهداف مختلف تا توانایی استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدهای محیطی و تأمین مطلوب منابع مورد نیاز اثرگذار است و طبق تحقیقات انجام شده یک فرهنگ انطباق‌پذیر درست در سازمان می‌تواند بهبود عملکرد بر تاب‌آوری سازمانی در محیط را در پی داشته باشد. لذا در این قسمت علاوه بر ارزیابی ایده‌ها و بحث در مورد نتایج آن‌ها، پیشنهادات و تحقیقات کاربردی به منظور توسعه و بهبود اهداف تحقیق و حل مسائل زیربنایی آن اهداف ارائه شد. در عصر کنونی، اکثر سازمان‌ها با چالش‌های عمده‌ای مواجه هستند که بسیاری از این چالش‌ها منجر به تجدید ساختار و کوچک‌سازی آن‌ها شده است. در این صورت محیط سازمان‌ها پیچیده و دشوارتر گردیده و رهبران با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو خواهند شد، و ضمن این که منجر به انعطاف‌پذیری بالای آن‌ها در حل مشکلات و رویارویی با محیط متلاطم پیرامون سازمان را می‌طلبد. بنابراین نیاز به سبک رهبری مناسب و تعهد کارکنان برای موفقیت سازمان ضروری می‌شود. از سوی دیگر، تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ انطباق‌پذیر مهمترین عامل در ارتقای قابلیت‌های مدیران ارشد سازمان‌ها بوده و همچنین منابع انسانی یکی از مهم‌ترین و جدایی‌ناپذیرترین عوامل در یک سازمان محسوب می‌شود. در حال حاضر، جمعی از محققان تحولات جدید کارکنان را نه تنها به عنوان منابع بلکه به عنوان دارایی یا سرمایه برای مدیریت و توسعه‌ی شرکت معرفی

می‌کنند. تشخیص آن‌ها بر این است که رهبران تحول‌آفرین، رؤیاگرا هستند و دیگران را تشویق می‌کنند تا وظایف خارق‌العاده را به چالش کشیده و در جهت نیل به اهداف سازمان تلاش نمایند. همان‌گونه که اشاره شد در مطالب فوق به بیان متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی با عملکرد فرهنگ انطباق‌پذیر و سپس به بیان نظریه‌های مختلفی درباره هر یک از این متغیرها پرداخته ایم و این امکان را برای خوانندگان فراهم آوردیم تا آن‌ها را مورد مطالعه و مقایسه قرار دهند. آموزش صحیح در کنار بکارگیری دانش همراه با مهارت از جمله مهم‌ترین ویژگی جمعیت هلال‌احمر در جامعه است. هر چند مهم‌ترین وظیفه جمعیت هلال‌احمر، انتقال و ترویج ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی، شکوفا کردن توانایی‌های فردی و اجتماعی و کمک به رشد شخصیتی، عاطفی، فکری، افزایش عملکرد مهارت فردی در مقابله با بحران‌های قابل پیش‌بینی و حوادث غیرطبیعی را می‌توان ذکر کرد. بنابراین یافته‌های این مقاله پیامدهای قوی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها، به ویژه در زمان‌های ناملازمات که می‌تواند در سطح کشوری تحت تأثیر قرار دهد ارائه کند. یافته‌های این تحقیق از قدرت رهبری به‌عنوان ستونی برای حمایت از عملکرد و بقای سازمانی در طول بحران‌ها با پرورش فرهنگ سازگاران، از طریق ارتباط بینش مناسب با همه‌ی افراد و پیروان حمایت و تأکید می‌کند. چشم‌انداز مشترک، که از طریق ارتباط مناسب مشخص می‌شود، از طریق این تحقیق حمایت معقولی را به دست آورده است؛ زیرا عامل قوی‌تری در تأثیرگذاری بر سایر متغیرهای پیامد بود. مدیران باید به طور خاص بر این جنبه تمرکز کنند زیرا نقش بسزایی در افزایش ظرفیت انطباق افراد و در نتیجه سازمان‌ها دارد که در نهایت منجر به افزایش ظرفیت تاب‌آوری شرکت می‌شود برای رهبران بسیار مهم است که بدانند برنامه‌ریزی و تمرین برای موارد غیرمنتظره کمک بزرگی در هنگام شوک و بلایای ناگهانی است.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله نویسندگان مقاله از مسئولین دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، به خاطر فراهم آوردن محیطی علمی و پویا، تشکر می‌کنند. همچنین قدردان همکاری‌های کارکنان جمعیت هلال‌احمر هستند که بستر انجام این پژوهش و گردآوری و اجرای کار را فراهم کردند.

تعارض منافع: هیچ‌گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

منابع

- امیری، حسن، و جعفری، پریسا (۱۳۹۸). تاثیر فرهنگ سازمانی بر تاب‌آوری نیروی انسانی در دانشگاه شریف تهران. *پژوهش/اجتماعی*، ۱۱(۴۳)، ۱-۱۸. <http://noo.rs/CqnGP>
- بختی، میلاد، قلی‌پور، آرین، گودرزی، ساجد (۱۳۹۰). تبیین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی به عنوان اهرم‌های ارتقاء اثر بخشی تیمی. *چشم/انداز مدیریت دولتی*، ۶(۲) تابستان، ۱۳۵-۱۵۰.
- طهرانی، مریم، حیدری، الهام، مراد پور، فرزاد، فرج زاده، کامران (۱۴۰۱). بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیل گر جو یادگیری، *فصلنامه چشم/انداز مدیریت دولتی* ۱۳(۴)، ۳۴.
- <https://doi.org/10.52547/jpap.2022.227380.1191>
- میرکمالی، سید محمد، نارنجی ثانی، فاطمه، اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا، پژوهش نامه مدیریت تحول، ش. ۳، ۲۷-۲۱).
- <https://doi.org/10.22067/pmt.v0i0.15935>
- Bass Bernard & Bass, B M. (Book Review) (1986). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Human Resource Management; Ann Arbor, Mich.* Vol. 25, (Fall 1986), 481-484. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Barclay, D, Higgins, C & Thompson, R, (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration. *Technology Studies*, 285-309.
- Chatterjee, A, Pereira, A & Bates, R, (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22 (1), 15-33. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12116>
- Fornell, C. and Larcker, D.F, (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, No.18, 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Kwapisz, A, Brown, F. W, Bryant, S, Chupka, R, & Profota, T, (2019). The relative importance of transformational leadership and contingent reward on satisfaction with supervision in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 6 (1), 42-63.
<https://doi.org/10.58809/QESL3759>
- Kumar, V, & Sharma, R K. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (6), 1063-1088.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0071>
- Lee, J. H, Nam, S. K, Kim, A. R, Kim, B, Lee, M Y & Lee, S. M (2013). Resilience: a meta-analytic approach. *Journal of counseling & development*, 91 (3), 269-279.
<https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>
- Meduri Y. (2020). Testing a competency-based approach. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 11 (4), 72-86.
<https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2020100105>
- Madi Odeh, R.B, Obeidat, B.Y, Jaradat, M.O, Mosadeh, R.E, & Al-Sharida, M.T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72 (2), 440-468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Mohamed, A. S, (2015). Rahmatanlil'alamin”(A mercy to all creation): Islamic voices in the debate on humanitarian principles. *International Review of the Red Cross*, No.97 (897-898), 371-394.
<https://doi.org/10.1017/S1816383115000697>
- Prayag, G, Chowdhury, M Orchiston C, & Spector, S. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, No.73, 193-196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- Rodríguez-Sánchez, A, Guinot, J, Chiva, R, & López-Cabrales, Á (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational

- resilience. *Journal of Management & Organization*, 27 (3), 442-459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Southwick, F. S, Martini, B. L, Charney, D. S, & Southwick, S. M. (2017). Leadership today: Practices for personal and professional performance In *Leadership and resilience*. 315-333. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18
- Soliman, A. F. (2018). A proposed model for leadership styles effect on total quality management implementation: an applied study on telecommunication for mobile service companies in Egypt. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 24 (3): 373-397 <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2018.092983>
- Van den Broeck, A, Ferris, D. L, Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management*, 42 (5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Verdu-Jover, A J, Alos-Simo, L, & Gomez Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.004>
- Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G, & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Wibowo, T. S. Suhendi, D Nardini, T. W, & Lubis, F. M (2023). The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture In Increasing Employee Commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7 (2): 6-30. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9062>