

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 13 (2), (Series 50): 45-61/ 2026

 <https://10.30473/fmss.2026.76534.2690>

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

ORIGINAL ARTICLE

Modeling the Impact of Positive Leadership Styles on Turnover Intention Through the Mediating Role of Psychological Resilience in Iranian Sports Organizations

Sara Seraj¹

¹ Assistant Professor,
Department of Sport
Management, Payame Noor
University, Tehran, Iran

*Correspondence:

Sara seraj

Email:

dr.sara.seraj@pnu.ac.ir

Receive Date: 10/Dec/2025

Accept Date: 13/Apr/2026

Published Online: 22/Jun/2026

How to cite

seraj, S. (2026). Modeling the Impact of Positive Leadership Styles on Turnover Intention Through the Mediating Role of Psychological Resilience in Iranian Sports Organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 13(2), 45-61. doi: 10.30473/fmss.2026.76534.2690

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Employee turnover intention is one of the most significant challenges faced by modern organizations, particularly in dynamic and high-pressure environments such as sports organizations. Employees in these contexts are often exposed to high levels of stress, demanding workloads, and continuous interpersonal interactions, which increase the likelihood of burnout and turnover intention. Therefore, identifying factors that can effectively reduce turnover intention is crucial for organizational sustainability.

This study investigates the impact of positive leadership styles—including servant leadership, transformational leadership, and authentic leadership—on turnover intention, with a particular focus on the mediating role of psychological resilience. Psychological resilience refers to the capacity of individuals to adapt to stressful conditions and recover from adversity, often emerging stronger from such experiences (Southwick et al., 2023; Masten, 2021).

The theoretical framework of this research integrates three prominent theories: Leader–Member Exchange (LMX) theory (Graen & Uhl-Bien, 1995), Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1989), and the Job Demands–Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2021). These frameworks collectively explain how leadership behaviors, psychological resources, and job conditions interact to influence employee outcomes such as turnover intention.

Methodology

This study employed a quantitative, cross-sectional, and applied research design. The statistical population consisted of employees working in selected Iranian sports federations, representing various domains such as martial arts, aquatic sports, public sports, and medical sports organizations. A total of 400 questionnaires were distributed, and 387 valid responses were analyzed.

Standardized instruments were used for data collection, including:

Servant Leadership Scale (Liden et al., 2014), Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa et al., 2008), Transformational Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 2004), Psychological Resilience Scale (Smith et al., 2008), Turnover Intention Scale (Moghimi, 2019)

All variables were measured using a 5-point Likert scale. Reliability was confirmed through Cronbach's alpha coefficients ranging from 0.76 to 0.90, indicating strong internal consistency.

Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SPSS 27 and

AMOS 26, allowing for the examination of both direct and indirect relationships among variables.

Results

The findings of the study provide strong empirical support for the proposed model:

1. Impact of Leadership Styles on Psychological Resilience

All three leadership styles demonstrated significant positive effects on psychological resilience: Servant leadership ($\beta = 0.284$), Transformational leadership ($\beta = 0.256$), Authentic leadership ($\beta = 0.214$). These results indicate that supportive and ethical leadership behaviors contribute to strengthening employees' psychological capacities.

2. Direct Effects on Turnover Intention

Each leadership style had a significant negative effect on turnover intention: Servant leadership ($\beta = -0.278$), Transformational leadership ($\beta = -0.287$), Authentic leadership ($\beta = -0.302$). Psychological resilience also showed a strong negative relationship with turnover intention ($\beta = -0.736$), suggesting that resilient employees are less likely to leave their jobs.

3. Mediating Role of Psychological Resilience

The results confirmed that psychological resilience plays a significant mediating role: Servant leadership $\rightarrow$ resilience $\rightarrow$ turnover intention ($\beta = -0.209$), Transformational leadership $\rightarrow$ resilience $\rightarrow$ turnover intention ($\beta = -0.183$), Authentic leadership $\rightarrow$ resilience $\rightarrow$ turnover intention ($\beta = -0.160$).

This suggests that leadership styles reduce turnover intention partly by enhancing employees' resilience.

Model Fit

The structural model demonstrated a good fit with the data (CFI = 0.962, RMSEA = 0.054), confirming the validity of the conceptual framework.

Discussion

The findings are consistent with previous research and theoretical perspectives. From the COR theory, leadership styles act as valuable social resources that enhance employees' psychological resilience and help them cope with stress (Hobfoll, 1989; Bai & Bai, 2024).

From the LMX theory, high-quality leader-employee relationships increase trust, commitment, and job satisfaction, thereby reducing turnover intention (Graen & Uhl-Bien, 1995; Arnold et al., 2015).

Furthermore, the JD-R model explains the strong negative impact of resilience on turnover intention, as resilience functions as a personal resource that buffers the effects of job demands and prevents burnout (Demerouti et al., 2021; Xanthopoulou et al., 2023).

The stronger mediating effect observed for servant leadership may be attributed to its people-oriented nature, which emphasizes employee well-being, growth, and empowerment (Liden et al., 2014; Jakada, 2025).

Conclusion

This study demonstrates that positive leadership styles significantly reduce turnover intention, both directly and indirectly through psychological resilience. The integration of LMX, COR, and JD-R theories provides a comprehensive understanding of the mechanisms underlying these relationships.

From a practical standpoint, sports organizations should invest in leadership development programs that emphasize positive leadership behaviors and foster a supportive work environment that enhances employee resilience.

KEYWORDS

Psychological Resilience; Positive Leadership Styles; Servant Leadership; Transformational Leadership; Authentic Leadership; Turnover Intention; Sports Organizations; Iran

References

1. [Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. \(2015\). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20\(4\), 481.](#)

2. [2. Bai, C., & Bai, B. \(2024\). Personal strength use and job satisfaction: The mediating role of resilience. *International Nursing Review*, 71\(3\), 580–587.](#)
3. [3. Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C., & Breevaart, K. \(2021\). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30\(5\), 686–691.](#)
4. [4. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. \(1995\). Relationship-based approach to leadership \(LMX\). *The Leadership Quarterly*, 6\(2\), 219–247.](#)
5. [5. Hobfoll, S. E. \(1989\). Conservation of resources theory. *American Psychologist*, 44\(3\), 513–524.](#)
6. [5. Jakada, M. B. \(2025\). Servant leadership and employee outcomes: COR perspective. *International Journal of Educational Management*, 39\(1\), 88–106.](#)
7. [6. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. \(2014\). Servant leadership and performance. *Academy of Management Journal*, 57\(5\), 1434–1452.](#)
8. [7. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., et al. \(2023\). Resilience theory and challenges. *European Journal of Psychotraumatology*, 14.\(1\)](#)
9. [8. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., et al. \(2008\). Authentic leadership development. *Journal of Management*, 34\(1\), 89–126.](#)
10. [9. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. \(2023\). Work engagement and leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28\(2\), 123–135.](#)



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی»

مدل سازی تأثیر سبک های رهبری مثبت بر قصد ترک شغل با میانجی گری تاب آوری
روان شناختی در سازمان های ورزشی ایرانسارا سراج^۱^۱ استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران .نویسنده مسئول: سارا سراج
dr.sara.seraj@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

استناد به این مقاله:

سراج، سارا . (۱۴۰۵). مدلسازی تأثیر سبک های رهبری مثبت بر قصد ترک شغل با میانجی گری تاب آوری روان شناختی در سازمان های ورزشی ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۳(۲)، ۶۱-۴۵.
doi: 10.30473/fmss.2026.76534.2690

چکیده

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان ها، شناخت عوامل مؤثر در کاهش ترک شغل، به ویژه سبک های رهبری مثبت و نقش میانجی تاب آوری روانی، اهمیت زیادی دارد. این پژوهش به مدل سازی تأثیر سبک های رهبری مثبت بر قصد ترک شغل با میانجی گری تاب آوری روان شناختی در سازمان های ورزشی ایران می پردازد. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای و با استفاده از پرسشنامه های استاندارد رهبری خدمتگزار لیدن و همکاران (۲۰۱۴) و پرسشنامه رهبری اصیل ادراک شده والومبا و همکاران (۲۰۰۸) پرسشنامه رهبری تحول آفرین سیسوانتو استفاده شد. همچنین برای مقیاس تاب آوری از پرسشنامه تاب آوری اسمیت و همکاران (۲۰۰۸) و برای تمایل به ترک کار کارمندان از پرسشنامه قصد ترک کار مقیمی در کارمندان (۱۳۹۸) استفاده شده است. روایی پرسشنامه ها توسط استادان و متخصصان این حوزه تأیید شده است و پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ اندازه گیری شد. پژوهش حاضر از نوع کمی و مقطعی بود که نمونه پژوهش در آن ۳۸۷ کارمند از سازمان های منتخب به صورت تمام شمار بودند. در قسمت آمار توصیفی از نمودار، جداول، میانگین، فراوانی و درصد استفاده خواهد شد. در قسمت آمار استنباطی از آزمون تحلیل مسیر و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که رهبری خدمتگزار ($\beta = -0.278, p < 0.05$)، رهبری تحول آفرین ($\beta = -0.287, p < 0.05$) و رهبری اصیل ($\beta = -0.302, p < 0.05$) تأثیر منفی بر قصد ترک شغل دارند. علاوه بر این، تأثیر تاب آوری روان شناختی بر قصد ترک شغل نیز منفی است ($\beta = -0.736, p < 0.05$). همچنین نتایج تجزیه و تحلیل تأیید می کند که تاب آوری روان شناختی واسطه تأثیر رهبری خدمتگزار ($\beta = -0.209, p < 0.05$)، رهبری تحول آفرین ($\beta = -0.183, p < 0.05$) و رهبری اصیل ($\beta = -0.160, p < 0.05$) بر قصد ترک شغل می باشد.

واژه های کلیدی

تاب آوری روان شناختی، سبک های رهبری مثبت گرا، قصد ترک شغل، سازمان های ورزشی، ایران



مقدمه

ترک شغل یکی از چالش‌های مهم در محیط‌های کاری است که به خصوص در سازمان‌های دولتی و غیردولتی با فشارهای مکرر، انتظارات بالا و تعامل مداوم انسانی بسیار رایج است. کارمندان به دلیل شرایط خاص کاری، استرس‌های زیاد و مسئولیت‌های اجتماعی سنگین، در معرض خطر ترک شغل قرار دارند که این موضوع می‌تواند به کاهش کیفیت کاری و سلامت روانی آنان منجر شود. از طرفی تاب‌آوری شناختی می‌تواند یکی از عوامل باشد که تحمل فشار را در کارمندان بالا برده و مانع ترک شغل گردد. تاب‌آوری روان‌شناختی از نظر تیان و گیو^۱ (۲۰۲۴) از منابع مهم فردی در بافت سازمانی است و عبارت است از توانایی افراد در انطباق با وضعیت‌های استرس‌زا و چالشی و حتی قوی شدن در خلال این فرایندها است (۱). لیو^۲ و دیگران (۲۰۲۴) معتقدند با توجه به فاکتورهای استرس و عدم قطعیت‌ها در دنیای تجارت امروزی، کارکنانی که تاب‌آوری روان‌شناختی بیشتری دارند رضایتمندی و کارایی بیشتری را در محیط کار و سازمان احساس می‌کنند به این دلیل که این توانمندی را دارند که با مشکلات کنار بیایند. (۲). بای^۳ (۲۰۲۴) بر این باور است کارکنان واجد تاب‌آوری در برابر حجم کاری و استرس‌های سازمانی مقاوم‌ترند و احتمال تجربه کارزدگی و ترک شغل در آن‌ها کم است (۳). بنابراین برای رهبران سازمانی ضرورت دارد که فضای سازمانی حمایتگری را تقویت کنند و رشد فردی و شغلی افراد را ارتقا بخشند و تمهیداتی بیندیشند تا نیروی کار در بر چالش‌های پیش رو غلبه کنند. نهادهای ملی و متولی ورزش در هر کشور برای پیشبرد سیاست‌ها و اولویت‌های برنامه‌های خود، واحدهای تخصصی وظیفه محوری را در ساختار سازمانی خود پیش‌بینی کرده‌اند که همین امر، اراده آن‌ها برای اجرایی سازی سیاست‌های تعیین شده را نشان می‌دهد (۴).

به باور رن^۴ و دیگران (۲۰۲۴) فرسودگی شغلی یکی از

اثرات منفی استرس سازمانی بر افراد است و سندرومی است که ناشی از استرس طولانی‌مدت محیط کاری و کار زیاد است و علائم آن خستگی عاطفی، خلأ هویتی و احساس ناکافی بودن و بی‌کفایتی فردی است (۵). به نظر دموروتی^۵ (۲۰۲۱) علاوه بر اثرات منفی بر سلامت ذهنی و جسمی کارکنان، خستگی شغلی بر کاهش بازدهی و تعهد سازمانی و احتمال ترک کار نیز اثرگذار است (۶). بنابراین پیشگیری و مدیریت فرسودگی شغلی و عدم قصد ترک کار، هم برای حال خوب فردی و هم دوام و پایداری سازمانی بسیار حائز اهمیت است. مطالعات کنسته^۶ و دیگران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که رهبران سازمانی نقش مهمی در کاهش فرسودگی شغلی و ترک شغل در بین کارکنان دارند (۷). به باور آرنولد^۷ و دیگران (۲۰۱۵) شیوه‌های رهبری و مدیریت حمایتگرانه به کارکنان این امکان را می‌دهند تا حجم کاری خود را متعادل سازند تاب‌آوری روان‌شناختی را بهبود بخشند و احتمال بروز فرسودگی و ترک شغل را کاهش دهند (۸).

با توجه به اینکه یکی از عوامل مهم و اثرگذار در عوامل راهبردی سازمان‌های ورزشی، تثبیت جایگاه سازمانی فدراسیون‌ها بوده است بنابراین انتخاب نوع رهبری به جهت رضایتمندی کارکنان فدراسیون و ارائه خدمات بهتر به مشتریان و ورزشکاران می‌باشد. زیرا رضایتمندی کارکنان سازمان‌های ورزشی به‌عنوان منابع انسانی سازمان‌ها می‌تواند بازوی قدرتمند ورزش کشور باشد (۵).

با توجه به اینکه افرادی که در سازمان‌های ورزشی فعالیت می‌کنند، باید توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش لازم برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های موجود در حوزه ورزش را داشته باشند. منابع انسانی مستقل به معنای داشتن افرادی است که قادر به تصمیم‌گیری مستقل، عملکرد خودگردان و مدیریت کار خود هستند. بنابراین رضایت کارمندان سازمان‌های ورزشی به‌گونه‌ای که مانع از ترک شغل آنان شود از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد (۱).

5 Demerouti

6 Kanste

7 Arnold

1 Tian, Y., & Guo

2 Liu

3 Bai

4 Ren

نظریه LMX بر کیفیت رابطه بین رهبر و اعضای تیم تمرکز دارد و نشان می دهد روابط مثبت و حمایتگرانه باعث افزایش رضایت شغلی، انگیزه و کاهش استرس می شوند. COR بر منابع روانی، فیزیکی و اجتماعی تمرکز دارد و بیان می کند که افراد با منابع بیشتر توانایی بیشتری برای مقابله با فشارها و جلوگیری از ترک شغل دارند. مدل JD-R نیز تقاضاها و منابع شغلی است و بر این اساس است که تعادل بین فشارهای شغلی و منابع موجود، تعیین کننده میزان انگیزش کارکنان یا ترک شغل آنان می باشد. ادغام این نظریه ها امکان بررسی اثرات رابطه ای، فردی و سازمانی را به صورت هم زمان فراهم می کند و درک جامع تری از فرآیندهای کاهش ترک شغل ارائه می دهد.

ادغام این سه مدل نظری می تواند دید جامع تری ارائه دهد تا فهم بهتری از تعامل بین رهبری، تاب آوری و قصد ترک شغل ایجاد شود. با ترکیب این نظریه ها، می توان هم اثرات رابطه ای و سازمانی رهبران و هم منابع فردی و محیطی کارمندان را بررسی کرد. به سخی دیگر ادغام نظریه های LMX، COR و JD-R و توجه به استرس های خاص سازمان ها به پژوهشگران این امکان را می دهد که روابط پیچیده بین رهبری، تاب آوری و قصد ترک شغل را بهتر درک کنند و راهکارهای عملی برای کاهش ترک شغل کارمندان ارائه دهند.

سبک های رهبری مثبت شامل رهبری خدمتگرا^۶، رهبری اصیل^۷ و رهبری تحولگرا^۸ هستند که هر کدام به طرق مختلف می توانند بر تاب آوری روانی کارمندان تأثیرگذار باشند. رهبری خدمتگرا با تأکید بر حمایت از نیازهای فردی کارمندان، ایجاد حس تعلق و امنیت را فراهم می کند. رهبری اصیل با تأکید بر صداقت، شفافیت و اخلاقیات، فضایی امن برای بیان نگرانی ها و اشتباهات به وجود می آورد. رهبری تحولگرا با انگیزش و الهام بخشی به کارمندان، توانمندی و مشارکت فعال آن ها را افزایش می دهد.

شیوه های رهبری مثبت به عنوان عواملی کلیدی در ارتقاء سلامت روانی کارکنان شناخته شده اند. رهبری

پژوهش حاضر از مدل های نظری مطالعه بر مبنای نظریه تبادل رهبر-عضو (LMX)^۱، نظریه حفاظت از منابع (COR)^۲ و مدل تقاضا-منابع شغلی (JD-R)^۳ بهره برده است که به بررسی نقش منابع روانی و حمایتی در سلامت شغلی می پردازند. رهبری خدمتگرا شیوه ای از مدیریت اخلاق مدار و انسان محور است که در آن رهبر رشد و حفظ سازمان و اعضای آن را بر منافع فردی مقدم می شمرد و برای او در اولویت است (۹، ۱۰، ۱۱). کیم و لیدن^۴ (۲۰۲۵) بیان می دارند برخلاف شیوه رهبری سنتی که بر کنترل و حکمرانی تأکید دارد شیوه رهبری خدمتگزار بر استفاده از قدرت در جهت قدرتمند ساختن دیگران و رشد آن ها تأکید دارد (۱۲). جاکادا^۵ (۲۰۲۵) تأکید دارد رفتارهای کلیدی مانند گوش دادن فعالانه، همدلی، رشد مداوم، ذهنمندی از ویژگی های این شیوه است (۱۳).

نظریه های LMX، COR و JD-R هر کدام به تنهایی در تحقیقات رهبری یا قصد ترک شغل به کار رفته اند.

مدل نظری LMX بر کیفیت رابطه بین رهبر و اعضای تیم تمرکز دارد و نشان می دهد که روابط مثبت و حمایتگرانه بین رهبر و کارکنان می تواند به کاهش استرس و افزایش انگیزه کمک کند.

مدل نظری COR بر منابع روانی و فیزیکی تمرکز دارد و بیان می کند که افرادی که منابع بیشتری دارند، بهتر می توانند با فشارها مقابله کنند و از ترک شغل پیشگیری نمایند.

مدل نظری JD-R بر مبنای تقاضاها و منابع شغلی است و بیان می کند که تعادل بین فشارهای کاری و منابع موجود تعیین کننده میزان فرسودگی و انگیزش کارکنان است.

یکی از نکات مهم در پژوهش های اخیر رهبری و قصد ترک شغل، استفاده هم زمان از چند چارچوب نظری برای درک بهتر روابط پیچیده بین سبک های رهبری، تاب آوری روانی و قصد ترک شغل است. نظریه های LMX، COR و JD-R هر یک به طور مستقل در تحقیقات گذشته به کار رفته اند، اما ادغام آن ها می تواند دیدی جامع تر ارائه دهد.

1. Leader-Member Exchange
2. Conservation of Resources
3. Job Demands-Resources
4. Kim, K. Y., & Liden
5. Jakada

6. Servant
7. Authentic
8. Transformational

مشترکمی سازد، رشد و توسعه فردی را حمایت می‌کند و الهام‌بخش افراد در رسیدن به کارایی بهتر است. به باور گرایمل^۱ و دیگران (۲۰۲۳) این مدل رهبری نه تنها به دنبال ارتقا فرایندهای جاری است بلکه به دنبال بازآفرینی ارزش‌های اصلی سازمانی و پایه‌های فرهنگی است. رهبران تحول‌گرا وضعیت کنونی را به چالش می‌کشاند و ابتکار عمل را برمی‌انگیزانند و کارکنان و پیروان خود را به واسطه یک رویکرد رقابت‌آمیز معطوف به آینده هدایت و رهبری می‌کنند. رهبری تحول‌گرا شامل چهار جز کلیدی است: اثرگذاری ایده‌آلی جایی که رهبران و مدیران به عنوان الگو عمل می‌کنند و اعتمادسازی می‌کنند (۱۹). انگیزه الهام بخش که از طریق آن رهبران به کارکنان و پیروان معنی و هدف می‌دهند. برانگیختگی فکری که حل مسئله خلاقانه را تقویت می‌کند. ملاحظات فردی شده جایی که رهبران و مدیران حامی نیازهای خاص فردی و پرسنلی کارکنان هستند (۱۶). این ابعاد نشانگر شیوه‌ای از رهبری هستند که هم دارای دورنما و هم مردم مدار هستند و سبب ارتقا ابتکار و انطباق و موفقیت طولانی مدت می‌شوند (۲۰). تاب‌آوری روان‌شناختی عبارت است از ظرفیت‌های فردی در انطباق، بازسازی و قوی‌تری بیرون آمدن در مواجهه با استرس، سختی فشار و تروما است (۲۱). تاب‌آوری روان‌شناختی صرفاً کنار آمدن با شرایط سخت نیست بلکه شامل آموختن از تجارب سخت و بهره بردن از این تجارب به عنوان فرصت‌ها و رشد فردی است. با توجه به مطالب ذکر شده در بالا محقق درصدد پاسخ به این سؤالات است که بین رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل و رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری روان‌شناختی، رابطه معنادار وجود دارد؟ و بین تاب‌آوری روان‌شناختی و رهبری تحول‌آفرین و رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل و قصد ترک شغل رابطه معنادار وجود دارد؟

همچنین بررسی پاسخ این سؤال که تاب‌آوری روان‌شناختی در رابطه بین رهبری خدمت‌گزار و قصد ترک شغل نقش میانجی ایفا می‌کند؟ تاب‌آوری روان‌شناختی در رابطه بین رهبری اصیل و قصد ترک شغل نقش میانجی ایفا می‌کند؟ تاب‌آوری روان‌شناختی در رابطه بین رهبری

خدمت‌گرا با تمرکز بر نیازهای اعضا و خدمت به آنان، ایجاد اعتماد و رضایت شغلی را تسهیل می‌کند. رهبری حقیقی و اصیل بر صداقت، شفافیت و خودآگاهی تأکید دارد و روابط مبتنی بر اعتماد و حمایت را تقویت می‌کند. رهبری تحول‌گرا با ایجاد چشم‌انداز روشن و انگیزه در کارکنان، تعهد و خودکارآمدی آنان را افزایش می‌دهد. تاب‌آوری روانی توانایی مقابله و بازگشت سریع به وضعیت پایدار روانی پس از مواجهه با استرس‌ها است. فرسودگی شغلی به عنوان خستگی عاطفی، کاهش انگیزه و کاهش کارآمدی در نتیجه فشارهای شغلی تعریف می‌شود که در نهایت منجر به ترک شغل توسط کارمندان می‌شود. بخصوص شیوه‌های مدیریتی همدلانه و حمایت‌گرانه که نیازهی فردی کارکنان را در نظر بگیرند احتمال بروز فرسودگی و ترک شغل را کاهش می‌دهند (۱۴).

رهبری خدمت‌گرا فرصت‌هایی را برای یادگیری فراهم می‌کند مشوق همکاری است و حس تعلیق را برمی‌انگیزاند. در نتیجه کارکنان امنیت روانی، تعهد، خلاقیت و انطباق‌پذیری بیشتری را تجربه می‌کنند ویژگی‌هایی که در محیط‌های کاری پویای دنیای امروزی حیاتی هستند (۱۵). رهبری حقیقی شیوه‌ای از رهبری است که رهبران موافق ارزش‌ها، باورها و شخصیت اصلی‌شان عمل می‌کنند و در مهر و موم‌های اخیر در کانون توجه کارهای پژوهشی بوده است (۱۶). در این شیوه راهبردی به جای تمرکز بر رفتارهای تقلیدی، رهبران حقیقی کارکنان را ترغیب می‌کنند تا فردیت خود را ابراز کنند و مطابق اصالت خودشان عمل کنند (۱۷). این شیوه راهبردی چهار بعد دارد: خودآگاهی و توانایی ارزیابی عینی عواطف و انگیزه‌های خود، شفافیت ارتباطی و ایجاد ارتباط صادقانه و باز با عوامل، رویکرد اخلاقی درونی شده و تعهد به انصاف داشتن و یکپارچگی، فرایند متعادل و توانایی تصمیمات بدون غرض و تعصب گرفتن با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف می‌باشد (۱۸). رهبری حقیقی نشان داده است که باعث ارتقا اعتماد، انگیزه و تعهدات کارکنان می‌شود و به طور هم‌زمان همیاری، ابتکار و همراهی با اهداف سازمانی می‌شود.

رهبری تحول‌گرا نگرشی راهبردی است که در آن رهبر پیروان و پرسنل را برانگیخته می‌کند به دورنما و مأموریت

تحول آفرین و قصد ترک شغل نقش میانجی ایفا می کند؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کمی و مقطعی است و هدف آن مدل سازی تأثیر سبک های رهبری مثبت بر قصد ترک شغل با میانجی گری تاب آوری روان شناختی در سازمان های ورزشی ایران (فدراسیون های منتخب: ورزش های رزمی-همگانی-پزشکی ورزشی-شنا، شیرجه، واترپلو-نجات غریق-بدمینتون-قایقرانی و اسکی روی آب-پزشکی ورزشی-کبدی-ورزش های رزمی) می باشد و از نظر هدف، این مطالعه کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی می باشد.

جامعه آماری پژوهش را کارمندان سازمان های ورزشی ایران (فدراسیون های منتخب: ورزش های رزمی-همگانی-پزشکی ورزشی-شنا، شیرجه، واترپلو-نجات غریق-بدمینتون-قایقرانی و اسکی روی آب-پزشکی ورزشی-کبدی-ورزش های رزمی) تشکیل دادند. در این پژوهش، منظور از «سازمان ورزشی»، فدراسیون های ورزشی تحت پوشش وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است که به عنوان سازمان های ملی متولی رشته های ورزشی فعالیت می کنند دلیل انتخاب فدراسیون های مورد مطالعه: با توجه به هدف پژوهش که بررسی پدیده ای سازمانی در بافت ورزش ایران است، روش نمونه گیری هدفمند به کار گرفته شد. فدراسیون های انتخاب شده بر اساس معیارهای سه گانه زیر تعیین شدند:

۱. تنوع در ماهیت ورزش و حیطه فعالیت: به منظور افزایش قابلیت تعمیم پذیری نتایج پژوهش، فدراسیون های منتخب شامل: ۲. دسترسی پژوهشی و همکاری سازمانی: امکان اجرای پژوهش و تحقیق آمار در سازمان های مورد مطالعه و همکاری و استفاده از امکانات و تجهیزات موجود در سازمان، به عنوان حجم نیروی انسانی و اهمیت سازمانی: فدراسیون های دارای بر این اساس، فدراسیون های منتخب شامل: فدراسیون های ورزش های رزمی، همگانی، پزشکی ورزشی، شنا، بدمینتون، قایقرانی، کبدی و نجات غریق شدند. این انتخاب، نمایی غنی و متنوع از بدنه مدیریت ورزش ایران را در مطالعه حاضر فراهم کرده است

که با استفاده از روش نمونه گیری تمام شمار، ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد. پس از حذف پرسشنامه های ناقص، تعداد ۳۸۷ پرسشنامه قابل تحلیل باقی ماند.

برای گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد بومی شده به زبان فارسی استفاده شد. همه مقیاس ها بر اساس ۵

ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری شدند.

پرسشنامه مقیاس رهبری خدمتگزار پرسشنامه رهبری خدمتگزار لیدن و همکاران (۲۰۱۴) که دارای ۶ گویه می باشد. مقیاس رهبری اصیل پرسشنامه رهبری اصیل ادراک شده والومبو و همکاران (۲۰۰۸) با ۱۶ گویه می باشد و پرسشنامه رهبری تحول آفرین سیسوانتو با ۸ گویه استفاده شد. همچنین برای مقیاس تاب آوری از پرسشنامه تاب آوری اسمیت و همکاران (۲۰۰۸) که دارای ۶ گویه می باشد و برای تمایل به ترک کار کارمندان از پرسشنامه قصد ترک کار مقیمی در کارمندان (۱۳۹۸) با ۱۰ گویه استفاده شده است.

روایی پرسشنامه ها توسط استادان و متخصصان این حوزه تأیید شده است و پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ اندازه گیری شد و به ترتیب

رهبری خدمتگزار رهبری اصیل ۰.۸ تحول آفرین ۰.۸۲ تاب آوری ۰.۷۶ و قصد ترک شغل ۰.۹ بوده است و این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

پژوهش از نوع کمی و مقطعی بود که نمونه پژوهش در آن ۳۸۷ کارمند از سازمان های منتخب به صورت تمام شمار بودند. داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد جمع آوری و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و روش های آماری پیشرفته تحلیل شدند تا روابط بین سبک های

۱. تنوع در ماهیت ورزش و حیطه فعالیت: به منظور افزایش قابلیت تعمیم پذیری نتایج پژوهش، فدراسیون های منتخب شامل: ۲. دسترسی پژوهشی و همکاری سازمانی: امکان اجرای پژوهش و تحقیق آمار در سازمان های مورد مطالعه و همکاری و استفاده از امکانات و تجهیزات موجود در سازمان، به عنوان حجم نیروی انسانی و اهمیت سازمانی: فدراسیون های دارای بر این اساس، فدراسیون های منتخب شامل: فدراسیون های ورزش های رزمی، همگانی، پزشکی ورزشی، شنا، بدمینتون، قایقرانی، کبدی و نجات غریق شدند. این انتخاب، نمایی غنی و متنوع از بدنه مدیریت ورزش ایران را در مطالعه حاضر فراهم کرده است
۲. دسترسی پژوهشی و همکاری سازمانی: امکان اجرای پژوهش و تحقیق آمار در سازمان های مورد مطالعه و همکاری و استفاده از امکانات و تجهیزات موجود در سازمان، به عنوان حجم نیروی انسانی و اهمیت سازمانی: فدراسیون های دارای بر این اساس، فدراسیون های منتخب شامل: فدراسیون های ورزش های رزمی، همگانی، پزشکی ورزشی، شنا، بدمینتون، قایقرانی، کبدی و نجات غریق شدند. این انتخاب، نمایی غنی و متنوع از بدنه مدیریت ورزش ایران را در مطالعه حاضر فراهم کرده است
۳. حجم نیروی انسانی و اهمیت سازمانی: فدراسیون های دارای تعداد قابل توجهی از کارکنان و حجم وسیع و متنوع از امکانات و تجهیزات موجود در سازمان، به عنوان حجم نیروی انسانی و اهمیت سازمانی: فدراسیون های دارای بر این اساس، فدراسیون های منتخب شامل: فدراسیون های ورزش های رزمی، همگانی، پزشکی ورزشی، شنا، بدمینتون، قایقرانی، کبدی و نجات غریق شدند. این انتخاب، نمایی غنی و متنوع از بدنه مدیریت ورزش ایران را در مطالعه حاضر فراهم کرده است

یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان نشان می دهد که ۲۴۸ نفر (۶۴.۰۸٪) زن و ۱۳۹ نفر (۳۵.۹۲٪) مرد هستند. اکثر شرکت کنندگان (۳۹.۰۲٪) بین

دارد که حاکی از پایایی داخلی بسیار خوب ابزار است. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) و امگای مک‌دونالد برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۷ محاسبه شد که تأیید دیگری بر قابلیت اعتماد ابزار می‌باشد. علاوه بر این، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰.۵ است که نشان می‌دهد واریانس مشترک بین گویه‌های هر متغیر بیشتر از واریانس خطای اندازه‌گیری بوده و روایی همگرا برقرار است.

۳۵ تا ۴۴ سال سن دارند. علاوه بر این، ۸۰.۶۲٪ از شرکت‌کنندگان دارای مدرک لیسانس و ۳۷.۷۳٪ بیش از ۲۰ سال سابقه کار دارند (جدول ۱: توزیع فراوانی و درصد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری). نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های روان‌سنجی ابزار پژوهش در جدول شماره ۲ ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، تمامی بارهای عاملی استاندارد شده برای گویه‌های هر متغیر، مقداری بالاتر از ۰.۵ دارند که نشان‌دهنده روایی همگرایی مطلوب می‌باشد. مقادیر آلفای کرونباخ برای همه متغیرها در بازه ۰.۸۹۷ تا ۰.۹۷۱ قرار

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	دسته‌بندی	تعداد (N)	درصد (%)
جنسیت	مرد	۱۳۹	۳۵.۹۲
	زن	۲۴۸	۶۴.۰۸
سن	۱۸-۲۴	۱۶	۴.۱۳
	۲۵-۳۴	۶۱	۱۵.۷۶
	۳۵-۴۴	۱۵۱	۳۹.۰۲
	۴۵-۵۴	۹۴	۲۴.۲۹
	۵۵ سال به بالا	۶۵	۱۶.۸
تحصیلات	مدرک کارشناسی	۳۱۲	۸۰.۶۲
	مدرک کارشناسی ارشد	۷۰	۱۸.۰۹
	دکتر	۵	۱.۲۹
سابقه خدمت در نهاد	کمتر از ۵ سال	۱۸۳	۴۷.۲۹
	۵-۹	۸۵	۲۱.۹۶
	۱۰-۱۴	۵۶	۱۴.۴۷
	۱۵-۱۹	۲۲	۵.۶۸
	۲۰ سال به بالا	۴۱	۱۰.۵۹
سابقه کاری (سال)	کمتر از ۵ سال	۵۴	۱۳.۹۵
	۵-۹	۴۱	۱۰.۵۹
	۱۰-۱۴	۷۸	۲۰.۱۶
	۱۵-۱۹	۶۸	۱۷.۵۷
	۲۰ سال به بالا	۱۴۶	۳۷.۷۳

جدول ۲. تحلیل عاملی تأییدی برآوردهای پایایی و روایی (بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، اُمگای مک‌دونالد و واریانس استخراج شده متوسط)

متغیرها	گویه‌ها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	CR	امگای مک‌دونالد	AVE
رهبری خدمتگزار	SL1	۰.۷۴۱	۰.۹۱۱	۰.۹۱۴	۰.۹۱۵	۰.۶۰۹
	SL2	۰.۸۶۲				
	SL3	۰.۷۱				
	SL4	۰.۹۰۲				
	SL5	۰.۸۸۸				
	SL6	۰.۷۰۸				
	SL7	۰.۶۰۳				
رهبری تحول‌آفرین	TL1	۰.۸۳۷	۰.۹۷۱	۰.۹۷۱	۰.۹۷۱	۰.۸۰۵
	TL2	۰.۸۹۵				
	TL3	۰.۸۹۵				
	TL4	۰.۸۳۴				
	TL5	۰.۸۵۹				
	TL6	۰.۹۴۴				
	TL7	۰.۹۶۳				
	TL8	۰.۹۴۵				
رهبری اصیل	A1	۰.۷۷۳	۰.۹۶۶	۰.۹۶۷	۰.۹۶۷	۰.۶۵۲
	A2	۰.۸۳۲				
	A3	۰.۷۹۱				
	A4	۰.۵۲۴				
	A5	۰.۸۳۳				
	A6	۰.۹۲۳				
	A7	۰.۷۱۸				
	A8	۰.۷۹۹				
	A9	۰.۵۷۱				
	A10	۰.۶۳۵				
	A11	۰.۸۶۵				
	A12	۰.۸۹۷				
	A13	۰.۹۳۴				
	A14	۰.۹۲۹				
	A15	۰.۹۱۸				
	A16	۰.۸۲۴				
تاب‌آوری روان‌شناختی	PR1	۰.۷۶۴	۰.۸۹۷	۰.۸۹۹	۰.۸۹۸	۰.۶۰۲
	PR2	۰.۸۱۵				
	PR3	۰.۶۳۴				
	PR4	۰.۸۱۵				
	PR5	۰.۶۹۹				
	PR6	۰.۸۹۹				
قصد ترک کار	B1	۰.۶۷۲	۰.۹۳۵	۰.۹۳۷	۰.۹۳۹	۰.۶۰۳
	B2	۰.۷۲۹				

B3	۰.۸۴۱
B4	۰.۸۵۱
B5	۰.۸۴۵
B6	۰.۹۱۲
B7	۰.۷۵۴
B8	۰.۷۰۳
B9	۰.۵۰۱
B10	۰.۸۷

بررسی روایی تشخیصی:

در جدول شماره ۳ مقادیر واقع در قطر اصلی (جذر AVE) برای همه متغیرها از مقادیر همبستگی بین آن متغیر با سایر متغیرها بزرگتر است. این موضوع نشان می‌دهد که روایی تشخیصی مدل پژوهش برقرار بوده و هر متغیر بیشترین اشتراک را با گویه‌های خودش دارد تا با متغیرهای دیگر. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ابزار پژوهش از توانایی متمایز کردن متغیرها برخوردار است.

به‌طور مشخص، پایین‌ترین بار عاملی مربوط به گویه B9 از متغیر قصد ترک کار (۰.۵۰۱) و بالاترین بار عاملی مربوط به گویه TL7 از متغیر رهبری تحول‌آفرین (۰.۹۶۳) می‌باشد. در کل، می‌توان نتیجه گرفت که کلیه شاخص‌های روان‌سنجی ابزار پژوهش در حد مطلوب و قابل‌قبولی قرار دارند. همبستگی مثبت و قوی بین سبک‌های رهبری (۰.۷۶۵ تا ۰.۸۲۷) مشاهده می‌شود که نشان می‌دهد این متغیرها اگرچه مرتبط هستند، اما هرکدام مفهوم متمایزی را اندازه‌گیری می‌کنند.

قصد ترک شغل با همه متغیرهای پژوهش رابطه منفی و معنادار دارد که قوی‌ترین رابطه با تاب‌آوری روان‌شناختی (۰.۶۵۲-) است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرها و جذر واریانس استخراج شده متوسط (AVE) برای ارزیابی روایی تشخیصی

متغیرها	رهبری خدمتگزار	رهبری تحول‌آفرین	رهبری اصیل	تاب‌آوری روان‌شناختی	قصد ترک شغل
رهبری خدمتگزار	۱				
رهبری تحول‌آفرین	۰.۸۳	۱			
رهبری اصیل	۰.۷۶۵	۰.۸۲۷	۱		
تاب‌آوری روان‌شناختی	۰.۳۳۹	۰.۳۳۳	۰.۲۵۶	۱	
قصد ترک شغل	-۰.۴۰۹	-۰.۴۳۱	-۰.۳۸۸	-۰.۶۵۲	۱

بررسی روایی تشخیصی نشان می‌دهد که مقادیر قطر اصلی برای تمامی متغیرها (۰.۷۸۰ تا ۰.۸۹۷) از مقادیر خارج از قطر (ضرایب همبستگی بین متغیرها) بزرگتر است. این موضوع تأیید می‌کند که هر متغیر سهم بیشتری از واریانس را با گویه‌های خودش به اشتراک می‌گذارد تا با متغیرهای دیگر. به‌عنوان مثال، مقدار قطر اصلی برای متغیر «رهبری خدمتگزار» (۰.۷۸۰) از تمامی ضرایب همبستگی این متغیر با سایر متغیرها (۰.۸۰۳، ۰.۷۵۳، ۰.۳۴۶ و ۰.۳۸۶-) بزرگتر است. این الگو برای تمامی متغیرهای دیگر نیز صادق می‌باشد.

نتایج جدول همبستگی بیان می‌نماید که تمامی ضرایب همبستگی خارج از قطر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند (با نشان ***). همبستگی مثبت و قوی بین سه سبک رهبری (۰.۷۵۳ تا ۰.۸۰۳) وجود دارد.

در ادامه جدول شماره ۴، نتایج تحلیل روایی تشخیصی بر اساس معیار فورنل-لارکر را نمایش می‌دهد. مقادیر واقع در قطر اصلی (که با علامت a مشخص شده‌اند) نشان‌دهنده جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر می‌باشند.

جدول ۴. محاسبه روایی و اگر فورنر و لاکر

۵	۴	۳	۲	۱	
				a۰.۷۸۰	رهبری خدمتگزار
			a۰.۸۹۷	**۰.۸۰۳	رهبری تحول آفرین
		a۰.۸۰۸	**۰.۸۰۱	**۰.۷۵۳	رهبری اصیل
	a۰.۷۷۶	**۰.۲۳۱	**۰.۳۰۵	**۰.۳۴۶	تاب آوری روان شناختی
a۰.۷۷۷	- **۰.۵۹۲	- **۰.۳۷۸	- **۰.۴۰۴	- **۰.۳۸۶	قصد ترک شغل

نتایج جدول ۵ نشان می دهد که رهبری خدمتگزار ($\beta = 0.284$ ، $p < 0.05$)، رهبری تحول آفرین ($\beta = 0.256$ ، $p < 0.05$) و رهبری اصیل ($\beta = 0.214$ ، $p < 0.05$) تأثیر مثبتی بر تاب آوری روان شناختی دارند.

جدول ۵. نتایج تحلیل مسیر: اثرات مستقیم و غیرمستقیم (میانجی گری)

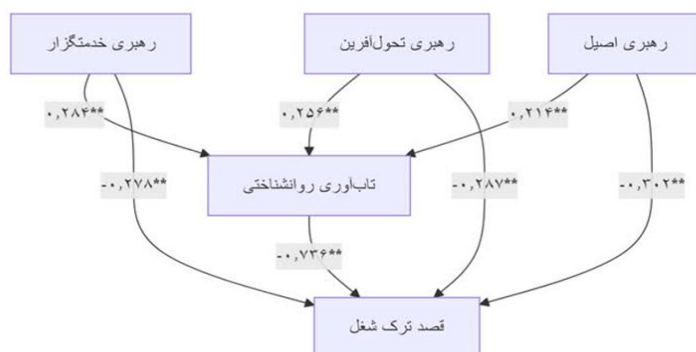
سبک های رهبری بر قصد ترک کار با نقش میانجی تاب آوری روان شناختی

نوع اثر	مسیر	β	SE	۹۵٪ فاصله اطمینان
				ULCI
				LLCI
اثر مستقیم	SL $\rightarrow$ PR	۰.۲۸۴	۰.۰۵۷	۰.۱۷۱
اثر مستقیم	TL $\rightarrow$ PR	۰.۲۵۶	۰.۰۵۳	۰.۱۵۶
اثر مستقیم	AL $\rightarrow$ PR	۰.۲۱۴	۰.۰۵۶	۰.۱۰۴
اثر مستقیم	SL $\rightarrow$ B	-۰.۲۷۸	۰.۰۶۹	-۰.۴۰۵
اثر مستقیم	TL $\rightarrow$ B	-۰.۲۸۷	۰.۰۶۱	-۰.۴۱۴
اثر مستقیم	AL $\rightarrow$ B	-۰.۳۰۲	۰.۰۶۴	-۰.۴۲۸
اثر مستقیم	PR $\rightarrow$ B	-۰.۷۳۶	۰.۰۷۴	-۰.۸۸۲
اثر غیرمستقیم	SL $\rightarrow$ PR $\rightarrow$ B	-۰.۲۰۹	۰.۰۵۱	-۰.۳۱۶
اثر غیرمستقیم	TL $\rightarrow$ PR $\rightarrow$ B	-۰.۱۸۳	۰.۰۴۸	-۰.۲۸۷
اثر غیرمستقیم	AL $\rightarrow$ PR $\rightarrow$ B	-۰.۱۶	۰.۰۵۲	-۰.۴۲۹

تحول آفرین و رهبری اصیل بر قصد ترک شغل طراحی شده است. برای آزمایش این موضوع، اثر غیرمستقیم بررسی شد. نتایج تجزیه و تحلیل تأیید می کند که تاب آوری روان شناختی واسطه تأثیر رهبری خدمتگزار ($\beta = -0.209$ ، $p < 0.05$)، رهبری تحول آفرین ($\beta = -0.183$ ، $p < 0.05$) و رهبری اصیل ($\beta = -0.160$ ، $p < 0.05$) بر قصد ترک شغل است.

نتایج همچنین نشان می دهد که رهبری خدمتگزار ($\beta = 0.278$ ، $p < 0.05$)، رهبری تحول آفرین ($\beta = 0.287$ ، $p < 0.05$) و رهبری اصیل ($\beta = -0.302$ ، $p < 0.05$) تأثیر منفی بر قصد ترک شغل دارند. علاوه بر این، تأثیر تاب آوری روان شناختی بر قصد ترک شغل نیز منفی است ($\beta = -0.736$ ، $p < 0.05$).

این مطالعه با هدف تعیین نقش واسطه ای تاب آوری روان شناختی در تأثیر رهبری خدمتگزار، رهبری



شکل ۱. مدل سبک‌های رهبری مثبت (خدمتگزار، تحول‌آفرین و اصیل) بر تاب‌آوری روان‌شناختی کارمندان فدراسیون‌های منتخب

برازش مدل معادلات ساختاری

پس از تأیید روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری و بررسی روابط همبستگی، به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی برازش کلی مدل مفهومی، از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS استفاده شد. برای قضاوت در مورد پذیرش یا رد مدل، شاخص‌های برازش متعددی در سه دسته برازش مطلق، برازش مقایسه‌ای (یا افزایشی) و برازش مقتصد مورد ارزیابی قرار گرفتند. ملاک‌های

قضاوت بر اساس پیشنهاد های هوی و همکاران (Hoyle, 1995) و شوماخر و لومکس (Schumacker & Lomax, 2016) در نظر گرفته شد. نتایج مربوط به این شاخص‌ها در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص برازش	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب	وضعیت
χ^2/df	۲.۸۵	$3 \leq$	قابل قبول
CFI	۰.۹۶۲	$0.95 \geq$	برازش عالی
RMSEA	۰.۰۵۴	$0.06 \leq$	برازش خوب
GFI	۰.۹۴۱	$0.90 \geq$	قابل قبول
AGFI	۰.۹۲۳	$0.90 \geq$	قابل قبول
NFI	۰.۹۵۷	$0.95 \geq$	برازش عالی
TLI	۰.۹۶۸	$0.95 \geq$	برازش عالی
SRMR	۰.۰۳۸	$0.08 \leq$	برازش عالی

جدول ۷. نتایج اثرات غیرمستقیم (میانجی‌گری)

مسیر غیرمستقیم	ضریب β	فاصله اطمینان ۹۵٪	وضعیت
SL $\rightarrow$ PR $\rightarrow$ B	۰.۲۰۹**	۰.۱۱۲, -۰.۳۱۶	تأیید
TL $\rightarrow$ PR $\rightarrow$ B	۰.۱۸۳**	۰.۰۹۴, -۰.۲۸۷	تأیید
AL $\rightarrow$ PR $\rightarrow$ B	۰.۱۶۰**	۰.۱۷۵, -۰.۴۲۹	تأیید

** $p < 0.01$

تفسیر شاخص‌های برازش

برازش مطلق:

$RMSEA = 0.054$ نشان‌دهنده برازش خوب مدل

(مقدار > 0.06)

$GFI = 0.941$: نشان می‌دهد مدل ۹۴.۱٪ از واریانس -

کوواریانس داده‌ها را تبیین می‌کند

برازش مقایسه‌ای:

$CFI = 0.962$ و $NFI = 0.957$: هر دو بالاتر از

۰.۹۵، نشان‌دهنده برازش عالی مدل

برازش مقتصد: $\chi^2/df = 2.8$

در محدوده قابل قبول (۱ تا ۳)

نتیجه‌گیری کلی برازش مدل:

بنابراین مدل پژوهش از برازش مطلوب و قابل‌قبولی با داده‌ها برخوردار است. کلیه شاخص‌های برازش در محدوده استاندارد قرار دارند و مدل به‌خوبی می‌تواند روابط بین متغیرها را تبیین نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف مدل‌سازی تأثیر سبک‌های رهبری مثبت بر قصد ترک شغل با میانجی‌گری تاب‌آوری روان‌شناختی در سازمان‌های ورزشی ایران انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های ۳۸۷ نفر از کارمندان، به‌طور کلی از مدل مفهومی پژوهش حمایت کرد و نشان داد که سبک‌های رهبری مثبت هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق تقویت تاب‌آوری روان‌شناختی، می‌توانند قصد ترک شغل را در کارمندان کاهش دهند.

۱- تأثیر رهبری مثبت بر تاب‌آوری روان‌شناختی: یافته‌ها نشان داد هر سه سبک رهبری مثبت تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری روان‌شناختی دارند. این نتیجه به‌خوبی در چارچوب نظریه حفاظت از منابع (COR) قابل تبیین است. بر اساس این نظریه، رهبران مثبت با رفتارهای حمایت‌گرایانه، اعتمادساز و توانمندساز خود، به‌عنوان یک منبع اجتماعی ارزشمند عمل می‌کنند. این منبع به کارکنان کمک می‌کند تا منابع روانی داخلی خود (مانند احساس شایستگی، خودکارآمدی و خوش‌بینی) را در مواجهه با استرس‌های شغلی حفظ و تقویت کنند، که در

نهایت به سرمایه‌گذاری مجدد منابع و افزایش تاب‌آوری منجر می‌شود. این یافته با مطالعاتی مانند پژوهش تیان و گیو (۲۰۲۴) و ماهون (۲۰۲۴) که بر نقش محیط امن و حمایتگر رهبری در پرورش تاب‌آوری تأکید داشتند، همسو است (۲۲).

۲- تأثیر مستقیم رهبری مثبت و تاب‌آوری بر قصد ترک شغل: هم سبک‌های رهبری مثبت و هم تاب‌آوری روان‌شناختی، اثر مستقیم، منفی و معناداری بر قصد ترک شغل داشتند. اثر مستقیم قوی تاب‌آوری ($\beta = -0.736$) به‌وضوح از مدل تقاضا-منابع شغلی (JD-R) حمایت می‌کند. در این مدل، تاب‌آوری یک منبع فردی کلیدی است که می‌تواند از تأثیر منفی «تقاضاهای شغلی» (مانند فشار کار و استرس سازمانی) بر «پیامدهای منفی» (مانند فرسودگی و قصد ترک شغل) بکاهد. از سوی دیگر، اثر مستقیم رهبری مثبت را می‌توان با نظریه تبادل رهبر-عضو (LMX) تفسیر کرد. زمانی که رهبران با کارکنان روابطی باکیفیت، مبتنی بر اعتماد متقابل، احترام و تعهد عاطفی برقرار می‌سازند، احساس تعلق سازمانی و مسئولیت‌پذیری در کارکنان افزایش یافته و تمایل به ترک سازمان کاهش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های آرنولد و همکاران (۲۰۱۵) و لیو و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد. ۳- نقش میانجی تاب‌آوری: یافته‌ها نقش میانجی جزئی و معنادار تاب‌آوری روان‌شناختی را در رابطه بین هر سه سبک رهبری مثبت و قصد ترک شغل تأیید کرد. این بدان معناست که بخشی از تأثیر حفاظتی رهبری مثبت، از مسیر تقویت مکانیسم‌های مقابله‌ای و سازگاری روانی در فرد (یعنی تاب‌آوری) اعمال می‌شود. این مسیر غیرمستقیم، به‌ویژه برای رهبری خدمتگزار قوی‌ترین بود ($\beta = -0.209$). این شاید به دلیل ماهیت افراد-محور و فداکارانه این سبک رهبری باشد که مستقیماً بر رفاه روانی و احساس ارزشمندی کارکنان تأثیر می‌گذارد و در نتیجه، منبع قدرتمندی برای ساختن تاب‌آوری فراهم می‌کند. این یافته با پژوهش جاکادا (۲۰۲۵) که بر نقش واسطه‌ای منابع روانی در نظریه COR تأکید داشت، همسو است.

این یافته‌ها در بستر خاص سازمان‌های ورزشی ایران از اهمیت دوچندان برخوردار است. تفسیر یافته‌ها در بستر ورزش ایران سازمان‌های ورزشی ایران، به‌ویژه

بایند و احتمال کمتری دارد که سازمان را ترک کنند. نکته مهم این است که تاب‌آوری صرفاً یک ویژگی فردی ثابت نیست، بلکه می‌تواند تحت تأثیر محیط سازمانی و به‌ویژه سبک رهبری تقویت شود. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبران مثبت می‌توانند از طریق ایجاد محیطی امن، حمایتگر و انگیزشی، تاب‌آوری کارکنان را افزایش دهند.

تبیین نظری یافته‌ها یافته‌های این پژوهش را می‌توان در چارچوب سه نظریه اصلی تبیین کرد: ۱- نظریه تبادل رهبر-عضو: (LMX) روابط باکیفیت بین رهبر و کارکنان موجب افزایش اعتماد، تعهد و کاهش قصد ترک شغل می‌شود. ۲- نظریه حفاظت از منابع: (COR) سبک‌های رهبری مثبت به‌عنوان منابع اجتماعی، به حفظ و تقویت منابع روانی کارکنان کمک می‌کنند. ۳- مدل تقاضا-منابع شغلی: (JD-R) تاب‌آوری به‌عنوان یک منبع فردی، اثرات منفی تقاضاهای شغلی را کاهش داده و از بروز فرسودگی و ترک شغل جلوگیری می‌کند. ادغام این سه چارچوب نظری، یکی از نقاط قوت این پژوهش است که امکان درک جامع‌تری از تعامل بین عوامل فردی، سازمانی و رهبری را فراهم می‌کند.

پیمادهای کاربردی برای سازمان‌های ورزشی ایران با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادها زیر برای مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ورزش ایران ارائه می‌شود. ۱- توسعه آموزش‌های رهبری مثبت: برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران فدراسیون‌ها با تمرکز بر رهبری خدمتگزار، تحول‌آفرین و اصیل. ۲- ایجاد محیط‌های کاری حمایتگر: تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، احترام و حمایت از کارکنان. ۳- برنامه‌های ارتقای تاب‌آوری: طراحی کارگاه‌های روان‌شناختی، مدیریت استرس و مهارت‌های مقابله‌ای برای کارکنان. ۴- بهبود نظام ارزیابی و انگیزش: توجه به نیازهای فردی کارکنان و ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی عادلانه و شفاف. ۵- کاهش فشارهای غیرضروری سازمانی: مدیریت بهتر انتظارات، کاهش بروکراسی و ایجاد تعادل بین کار و زندگی. محدودیت‌ها و پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده این پژوهش دارای برخی محدودیت‌ها است.

فدراسیون‌ها، دارای ویژگی‌های خاصی از جمله ساختار نیمه‌دولتی، محدودیت منابع مالی، فشارهای رسانه‌ای، انتظارات بالای اجتماعی و تعاملات گسترده انسانی هستند. این شرایط می‌تواند سطح استرس شغلی را در کارکنان افزایش داده و گاهی اوقات زمینه‌ساز فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت شود. در چنین بستری، نقش سبک‌های رهبری مثبت به‌عنوان یک عامل کلیدی در مدیریت منابع انسانی برجسته‌تر می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری خدمتگزار بیشترین اثر غیرمستقیم را بر کاهش قصد ترک شغل دارد. این نتیجه در فضای فرهنگی ایران که بر ارزش‌هایی مانند همدلی، حمایت اجتماعی و روابط انسانی تأکید دارد، کاملاً قابل تبیین است. رهبران خدمتگزار با ایجاد حس ارزشمندی، توجه به نیازهای فردی کارکنان و فراهم کردن محیطی حمایتی، می‌توانند سطح تعلق سازمانی را افزایش داده و از شکل‌گیری نارضایتی شغلی جلوگیری کنند. از سوی دیگر، رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش درونی و الهام‌بخشی به کارکنان، نقش مهمی در ارتقای مشارکت سازمانی ایفا می‌کند. در سازمان‌های ورزشی ایران که اغلب با تغییرات مدیریتی و سیاستی مواجه هستند، وجود رهبرانی که بتوانند ثبات روانی و انگیزشی ایجاد کنند، بسیار حیاتی است. همچنین رهبری اصیل با تأکید بر شفافیت، صداقت و رفتار اخلاقی، موجب افزایش اعتماد سازمانی می‌شود. در فضای سازمانی که گاه با چالش‌هایی مانند ابهام در تصمیم‌گیری یا بی‌اعتمادی مواجه است، این سبک رهبری می‌تواند نقش مهمی در بهبود روابط کاری و کاهش قصد ترک شغل داشته باشد. نقش کلیدی تاب‌آوری روان‌شناختی یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، نقش قوی تاب‌آوری روان‌شناختی در کاهش قصد ترک شغل بود. ضریب تأثیر بالای تاب‌آوری نشان می‌دهد که این متغیر به‌عنوان یک منبع فردی حیاتی، توانایی کارکنان را در مواجهه با فشارهای شغلی افزایش می‌دهد. در سازمان‌های ورزشی ایران، کارکنان اغلب با شرایطی مانند عدم ثبات شغلی، فشار نتایج ورزشی، محدودیت امکانات و گاه مداخلات بیرونی مواجه هستند. در چنین شرایطی، کارکنانی که از تاب‌آوری بالاتری برخوردارند، بهتر می‌توانند با این چالش‌ها کنار

توجه به این عوامل می تواند نقش تعیین کننده ای در پایداری و موفقیت سازمان های ورزشی ایران ایفا کند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می دارند که هیچ گونه تعارض منافع مالی، شخصی، سازمانی یا حرفه ای در ارتباط با پژوهش، نگارش و انتشار این مقاله وجود ندارد

سپاسگزاری نویسندگان مقاله بر خود لازم می دانند از کلیه افرادی که در انجام پژوهش، پژوهشگران را همراهی نموده اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

1. Tian, Y., & Guo, Y. How does transformational leadership relieve teacher burnout: The role of self-efficacy and emotional intelligence. *Psychological Reports*, 2024, 127(2), 936–956.
2. Liu, R., Menhas, R., & Saqib, Z. A. Does physical activity influence health behavior, mental health, and psychological resilience under the moderating role of quality of life? *Frontiers in Psychology*, (2024), 15, 1349880.
3. Bai, C., & Bai, B.. Personal strength use and job satisfaction in Chinese nurses: The mediating roles of basic psychological needs satisfaction and resilience. *International Nursing Review*, 2024, 71(3), 580–587.
4. Farahani ,A., Mohammadi Raoof ,M. shajie ,R., Maleki,A . Comparative Study of Sport Governance status in Iran and Selected Countries. *Applied Research Sport Management*, 2020, 9(1), 75-96. doi: [10.30473/arsm.2020.7097](https://doi.org/10.30473/arsm.2020.7097). (In Persian)
5. Ren, X., Cai, Y., Wang, J., & Chen, O.. A systematic review of parental burnout and related factors among parents. *BMC Public Health*, 2024, 24(1), 376.
6. Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C., & Breevaart, K. New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2021, 30(5), 686–691
7. Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 2007, 15(7), 731–739
8. Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A.. Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2015, 20(4), 481
9. Hobfoll, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 1989, 44*(3), 513–524. doi:[10.1037/0003066X.44.3.513](https://doi.org/10.1037/0003066X.44.3.513)
10. Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 1995;6(2):219-247. doi:[10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
11. Bakker AB, Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.

- 2007;22(3):309-328.[doi:10.1108/02683940710733115](https://doi.org/10.1108/02683940710733115)
12. Kim, K. Y., & Liden, R. C. CEO servant leadership and organizational profitability: A social exchange perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 2025, 46(6):833-849.
 13. Jakada, M. B.. Effect of servant leadership on lecturers' attitudinal and behavioral loyalty in Nigeria: Conservation of resource theory perspective. *International Journal of Educational Management*, 2025, 39(1), 88–106. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
 14. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. Work engagement among employees facing job demands: The role of transformational leadership and personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2023, 28 (2), 123–135.
 15. Madigan, D. J., & Kim, L. E. Does teacher burnout affect students? A systematic review of its association with academic achievement and student-reported outcomes. *International Journal of Educational Research*, 2021, *105*, 101714.[doi:10.1016/j.ijer.2020.101714](https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101714)
 16. Avolio, B. J., & Bass, B. M.. Multifactor leadership questionnaire (TM), 2004, Mind Garden, Inc.
 17. Toulab, M., Farahani, A., Ghorbani Ghahfarokhy, L. Rezaei Soufi, M. Designing an organizational coaching model in sports organizations with the approach of empowering human resources. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2025, 12(2), 78-92. (In Persian).[doi:10.30473/fmss.2025.72591.2637](https://doi.org/10.30473/fmss.2025.72591.2637). (In persian)
 18. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 2008, *34*(1), 89–126. [doi:10.1177/0149206307308913](https://doi.org/10.1177/0149206307308913)
 19. Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M.. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2023, 8(2), 100351.
 20. Chen, J. K., & Sriphon, T.. Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 2022, 14(10), 5883.
 21. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 2014, *57*(5), 1434–1452. [doi:10.5465/amj.2013.0034](https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034)
 22. Mahon, D. Systematic review of servant leadership and burnout. *Mental Health and Social Inclusion*, 2024, 28(4), 326–344.