

Investigating the Relationship Between Mentoring, Transformational Leadership, and Innovative Organizational Culture with Organizational Resilience and Presenting an Optimal Model (Case Study: Kerman Province Gas Company)

1. Hossein Abu Saeidi : PhD Student, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
2. Sanjar Salajeghe *: Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
3. navid fatehirad : Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
4. Mohammad Jalal Kamali : Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: s.salajeghe@iauk.ac.ir

Abstract:

The present study examined the relationship between mentoring, transformational leadership, and innovative organizational culture with the level of organizational resilience in the Kerman Province Gas Company and aimed to propose an optimal model. This research employed a qualitative thematic analysis approach through interviews with 10 managers and experts in the fields of mentoring and organizational resilience, as well as faculty members and managers of the National Iranian Gas Company in Kerman Province. The statistical population in the quantitative phase included 145 managers and experts of the National Iranian Gas Company in Kerman Province, selected through systematic random sampling. To identify the dimensions and components of mentoring and organizational resilience, detailed and in-depth interviews were conducted with managers of the National Iranian Gas Company in Kerman Province. Additionally, a two-day training course on mentoring was held to familiarize managers and employees of the Kerman Province Gas Company with the concept and process. In the quantitative phase of the study, a 53-item questionnaire based on a 5-point Likert scale was used. The validity of the questionnaire was calculated at 88.1 percent, and its reliability was calculated at 87.8 percent. The coding of the expert interviews was carried out through six stages of thematic qualitative analysis, during which the relevant themes were extracted and the final model was presented. Maxqda software was used to analyze the extracted themes in the qualitative section. The results indicated that transformational leaders and an innovative organizational culture, by offering compelling and inspiring visions, guide employees toward long-term goals. Mentoring has a significant effect on enhancing organizational resilience when confronting challenges and crises, as well as in recovery and management.

Keywords: Mentoring, Transformational Leadership, Innovative Organizational Culture, Organizational Resilience.



How to Cite: Abu Saeidi, H., Salajeghe, S., Kamali, M.J. (2024). Investigating the Relationship Between Mentoring, Transformational Leadership, and Innovative Organizational Culture with Organizational Resilience and Presenting an Optimal Model (Case Study: Kerman Province Gas Company), *Management, Education and Development in Digital Age*, 1(1), 173-185.



بررسی رابطه منتورینگ، رهبری تحول آفرین، و فرهنگ سازمانی نوآور با میزان تاب آوری سازمانی و ارائه یک مدل مطلوب (مطالعه موردی: شرکت گاز استان کرمان)

۱. حسین ابوسعیدی^{id}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. سنجر سلاجقه^{id*}: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۳. نوید فاتحی راد^{id}: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۴. محمدجلال کمالی^{id}: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: s.salajeghe@iauk.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه منتورینگ، رهبری تحول آفرین، و فرهنگ سازمانی نوآور با میزان تاب آوری سازمانی در شرکت گاز استان کرمان و ارائه یک مدل مطلوب پرداخت. این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمون، مصاحبه با ۱۰ نفر از مدیران و خبرگان حوزه منتورینگ و تاب آوری سازمانی، اعضا هیأت علمی و مدیران شرکت ملی گاز استان کرمان انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۱۴۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت ملی گاز استان کرمان بودند که به شیوه نمونه گیری تصادفی سیستماتیک مدنظر قرار گرفتند. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه های منتورینگ و تاب آوری سازمانی مصاحبه های مفصل و عمیقی با مدیران شرکت ملی گاز استان کرمان انجام شده است. برای آشنایی بیشتر مدیران و کارمندان شرکت گاز استان کرمان با منتورینگ یک دوره آموزشی دو روزه برگزار گردید. در بخش کمی پژوهش از پرسشنامه ۵۳ سوالی براساس طیف ۵ درجه ای لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه برابر با (۱/۸۸ درصد) و پایایی آن برابر با (۸/۸۷ درصد) محاسبه گردید. کدگذاری مصاحبه های تخصصی پژوهش با استفاده از تحلیل کیفی مضمون در مرحله صورت پذیرفت و تم های مورد نظر استخراج شدند و مدل نهایی ارائه گردید. در بخش کیفی جهت تحلیل مضامین استخراج شده از نرم افزار Maxqda استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبران تحول آفرین و فرهنگ سازمانی نوآور با ارائه چشم اندازهای جذاب و الهام بخش، کارکنان را به سمت اهداف بلندمدت هدایت می کنند. منتورینگ تأثیر قابل توجهی بر افزایش تاب آوری سازمانی در مواجهه با چالش ها، بحران ها، و بازگشت به حالت عادی و مدیریت دارد.

کلیدواژه ها: منتورینگ، رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی نوآور، تاب آوری سازمانی.

نحوه استناددهی: ابوسعیدی، حسین، سلاجقه، سنجر، کمالی، محمدجلال. (۱۴۰۳). بررسی رابطه منتورینگ، رهبری تحول آفرین، و فرهنگ سازمانی نوآور با میزان تاب آوری سازمانی و ارائه یک مدل مطلوب (مطالعه موردی: شرکت گاز استان کرمان). نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، (۱۱)، ۱۸۵-۱۷۳.



رویدادهایی مانند خطرات طبیعی، بیماری‌های همه گیر، حملات تروریستی، ناآرامی‌های سیاسی و بی ثباتی اقتصادی همگی می‌توانند تهدید قابل توجهی برای عملکرد و رقابت سازمان‌ها در سر تاسر جهان باشند. این پیامدها با توجه به افزایش ارتباط متقابل جوامع مدرن و تکیه ذاتی جوامع در حال رشد به زیرساخت‌های حیاتی، احتمالاً حتی بیشتر نیز خواهد بود (Burnard et al., 2018). بنابراین، عملکرد سازمان‌ها در طول دوره‌های پاسخ و بازیابی در پی یک فاجعه بسیار مهم است. در نتیجه در سال‌های اخیر به منظور اطمینان از بقای سازمان‌ها و کم کردن اختلال ناشی از یک فاجعه در جریان جاری اجتماعی، تاب آوری سازمانی به یکی از مسائل مهم در این زمینه تبدیل شده است (Amiri et al., 2018). تاب آوری سازمانی به عنوان توانایی و اعتماد سازمانی برای اقدام قاطعانه و مؤثر در پاسخ به شرایط غافلگیر کننده و به اندازه کافی مخمل که پتانسیل به خطر انداختن بقای بلند مدت یک سازمان را دارد نیز تعریف شده است (Arbabi Esfahani, 2023; Golparvar & Parsakia, 2023). سازمان‌های تاب آور نیز سازمان‌هایی هستند که قادر به مقابله با شوک‌های پیش بینی نشده مانند بحرانهای مالی و جهانی شدن رقابت و... هستند و در برخی موارد باعث رونق پیدا کردن سازمان می‌شود (Rizky, 2024; Yazdani et al., 2024). به دنبال شوک‌هایی مانند ۱۱ سپتامبر، بحران مالی ۲۰۰۸/۲۰۰۹ و به ویژه همه گیری کووید ۱۹، آگاهی در زمینه مسئله تاب آوری در سازمان به شدت رشد کرده و سازمان‌ها بروی آن سرمایه گذاری می‌کنند (Scheffers et al., 2020). در ایران، توجه به علم و ضرورت پیشرفت و رشد علمی و توسعه پایدار سازمان‌ها به منظور پایداری و تاب آوری در مقابل تحریم‌ها و کاهش حدکثر وابستگی صنایع به کشورهای خارجی از ضروریات است (Rajabi Farjad & Motieian Najjar, 2018).

منتورینگ، منبع ارزشمندی برای یادگیری تاب آوری و کنار آمدن با تغییرات عمده سازمانی است (Jyoti & Sharma, 2017). منتورینگ، به فرآیندهای آموزشی کوتاه مدت و غیر رسمی گفته می‌شود که به صورت عملیاتی اجرا می‌گردد. در این فرآیندها، منتور (فرد آموزش دهنده که دارای تجربه سازمانی است) به طور عملی دانش و مهارت مورد نیاز آن سازمان را برای انجام مؤثر وظایف سازمانی به منتی (کارمند) انتقال می‌دهد (Fathi Vajargah et al., 2014). منابع انسانی سازمان در برابر تغییرات آماده نیستند و معمولاً در برابر آن مقاومت نشان می‌دهند یا به آن حمله می‌کنند، با استفاده از فرآیند منتورینگ و آموزش منابع انسانی می‌توان عدم آگاهی و ترس از تغییرات در سایر کارمندان را تبدیل به یادگیری و همراهی در سازمان نمود. یکی از اهداف کلیدی در منتورینگ، آموزش روشهای افزایش تاب آوری در افراد سازمان است (Darabi et al., 2023). از طرف دیگر، با توجه به تغییرات عمده‌ای که از آغاز ۲۰۲۰ در سراسر جهان اتفاق افتاد، رهبری تحول آفرین به عنوان بخشی آشکار از نگرش رهبران امروز بسیار مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است (Udin, 2023). رهبران تحول آفرین، اثربخشی رابه کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان استفاده کنند و هدف آن‌ها افزایش روحیه سازمان، نوآوری و بهبود اثربخشی کارکنان است که می‌تواند عامل مؤثری بر تاب آوری سازمان به شمار آید (Mousavi Fard & Hamed, 2023).

در سال‌های اخیر، تحقیقات گسترده‌ای پیرامون تأثیر منتورینگ و رهبری تحول آفرین بر توسعه منابع انسانی و افزایش تاب آوری سازمانی انجام شده است، اما بخش عمده‌ای از این پژوهش‌ها بیشتر به سنجش و بررسی عملیاتی این مفاهیم پرداخته‌اند تا توسعه نظری آن‌ها. برای مثال، صفدری و قرونه (۱۴۰۰) در زمینه فرآیند منتورینگ در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس (Safdari & Gharooni, 2021) و بهرامی و همکاران (۱۴۰۱) در خصوص اثر منتورینگ بر پیشرفت شغلی زنان در شهرداری تهران، به الزامات و مؤلفه‌های زمینه‌ساز این فرآیند اشاره کرده‌اند (Bahrami et al., 2022). قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) نیز در شرکت همراه اول نشان دادند که مهم‌ترین دستاورد منتورینگ، مزایا برای منتی است (Gholipour et al., 2022). نیرومند و همکاران (۱۴۰۲) به نقش عوامل فرهنگی، بین فردی و سازمانی در موفقیت منتورینگ برای معلمان زن جدیداً استخدام پرداختند (Niroomand et al., 2023). در حوزه تاب آوری، یافته‌های براون و ابوعتیق (۲۰۲۰)، غصوب و همکاران (۲۰۲۰) و کی و همکاران (۲۰۲۲) حاکی از تأثیر تاب آوری بر کاهش فرسودگی شغلی، بهبود سلامت روان و افزایش بهره‌وری است (Brown & Abuatiq, 2020; Ke et al., 2022). پاتریارکا و همکاران (۲۰۱۸) نیز تاب آوری را ابزاری برای ارتقای مدیریت ایمنی معرفی کردند (Patriarca et al., 2018). تحقیقات سیو و همکاران (۲۰۱۸)، مک‌ایالنگو (۲۰۲۱)، جو و کرو (۲۰۲۳) و لیتنر و همکاران (۲۰۱۸) نیز به نقش کلیدی منتورینگ رسمی و غیررسمی در پیشرفت شغلی زنان و بهبود تصمیم‌گیری پرداخته‌اند (Joo & Cruz, 2023; Leitner et al., 2018). مکلونگو و ستریوم (۲۰۲۱)، سiew et al., 2018) و دیماس و همکاران (۲۰۱۸)، یوگارسا (۲۰۲۰)

و زرنگاریان (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که این سبک رهبری با افزایش تاب‌آوری تیمی، رفتار نوآورانه و تعهد سازمانی در ارتباط است (Çop et al., 2020; Dimas et al., 2018; Yogarasa, 2020; Zarnegarian, 2020). یافته‌های مهندسی‌علی و همکاران (۲۰۲۳) و کیم‌کوی و همکاران (۲۰۲۳) نیز مؤید آن‌اند که رهبری تحول‌آفرین با تقویت یادگیری مستمر، تفکر استراتژیک و انسجام در زنجیره تأمین، زمینه‌ساز تاب‌آوری بیشتر سازمان در شرایط بحرانی می‌گردد (Kim Quy et al., 2023; Mohtady Ali et al., 2023).

با توجه به اینکه تاکنون در پژوهش‌های قبلی تأثیر منتورینگ و رهبری تحول‌آفرین بر میزان تاب‌آوری سازمانی مورد مطالعه قرار نگرفته است، پژوهش حاضر در راستای خل نظری موجود انجام شده است. شرکت ملی گاز استان کرمان با مصرف سالانه بیش از ۸ میلیارد مترمکعب گاز در استان که سهم بخش صنعت و نیروگاهی حدود ۷۸٪ است. در صورت ایجاد حادثه در بخشی از شبکه گاز استان، از مدار خارج شدن نیروگاه‌های گازی آسیب‌های جبران‌ناپذیر به مراکز پزشکی و درمانی، تولیدی، خدماتی و غیره وجود دارد. حفظ روند موجود و ادامه خدمت رسانی در شرایط پاندمی و احتمال بروز شوک‌های مخرب ناشناخته آینده یکی از دغدغه‌های امروز مدیران شرکت گاز استان کرمان است. هدف این پژوهش بررسی رابطه منتورینگ و رهبری تحول‌آفرین با میزان تاب‌آوری کارکنان در شرکت گاز استان کرمان و ارائه یک مدل مطلوب بود. پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سوالات بود که اعتبار منتورینگ بر تاب‌آوری سازمانی در شرکت گاز استان کرمان به چه میزان است و مضامین مرتبط با رهبری تحول‌آفرین در شرکت گاز استان کرمان کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، بر اساس هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است زیرا درصدد تبیین رابطه بین منتورینگ و رهبری تحول‌آفرین در میزان تاب‌آوری سازمانی در شرکت گاز استان کرمان بود. همچنین با توجه به این که در پژوهش حاضر از روش مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و روش میدانی استفاده شده است، می‌توان گفت که این پژوهش بر اساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی و آمیخته می‌باشد.

مشارکت‌کنندگان از میان خبرگان کارشناسان، خبرگان، و مدیران شرکت گاز استان کرمان (با حداقل ۱۰ سال همکاری مرتبط) و اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظر(دارای تحقیقات و تألیفات تخصصی در این زمینه) بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

ابزارهای اصلی گردآوری داده‌های پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جهت شناسایی ابعاد پژوهش، پرسشنامه مدلسازی ساختاری-تفسیری جهت شناسایی روابط علی میان مولفه‌ها، و پرسشنامه تحلیل کمی ساخت محقق مبتنی بر طیف لیکرت پنج درجه بودند.

ابتدا، شاخص‌های مربوط به هدف پژوهش از متون مصاحبه مبادرت ورزیده شناسایی شدند. در مرحله دوم، کدهای اولیه از داده‌ها استخراج گردیدند. سپس، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی شدند. مضامین مورد نظر در دو مرحله بازبینی و سپس تصفیه تم‌ها صورت پذیرفت. شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها، پس از مقوله‌بندی اولیه، مجدداً غربال شده و شاخص‌های اضافی یا فاقد ارزش لغوی حذف گردیدند. سپس، تم‌های مورد نظر مجدد تعریف شده و مورد بازبینی قرار گرفتند. در نهایت، تحلیل پایانی و ارائه مدل صورت پذیرفت.

تجزیه و تحلیل داده شامل مقوله‌های اصلی و فرعی نهایی شده و خروجی کار تحت عنوان maxmap با استفاده از نرم‌افزار maxqda صورت پذیرفت. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده (PAO) محاسبه گردید. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۷۱۲ بدست آمده است که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد. برای اعتبارسنجی مدل، از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شد و خروجی نهایی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS برای تخمین استاندارد مدل ارائه گردید. همچنین، برای بررسی معناداری روابط متغیرهای مدل از روش خودگردان سازی (بوت استرپ) استفاده شد که آماره t را به دست می‌دهد.

یافته‌ها

مطالعه حاضر با هدف بررسی تاثیر متورینگ و رهبری تحول آفرین بر میزان تاب‌آوری سازمانی در شرکت گاز استان کرمان صورت پذیرفت. جدول ۱ مشخصات دموگرافیک خبرگان حاضر در مصاحبه به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری را نمایش می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	مرد	زن	فراوانی	درصد
جنسیت	۶	۴		۶۰٪
	۴	۶		۴۰٪
سن	کمتر از ۳۵ سال	۲		۲۰٪
	۳۵ تا ۴۵ سال	۴		۴۰٪
	۴۵ سال و بیشتر	۵		۵۰٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳		۳۰٪
	دکتری	۷		۷۰٪
سابقه کاری	۱۰ تا ۲۰ سال	۷		۷۰٪
	بالای ۲۰ سال	۳		۳۰٪
کل			۱۰	۱۰۰٪

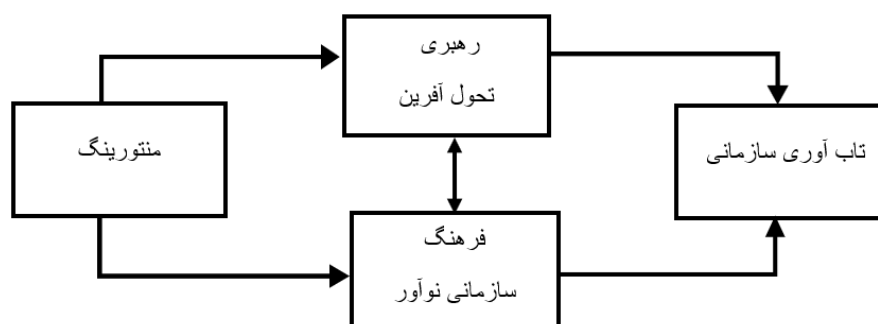
پژوهش حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۳۶ مضمون فرعی را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آن‌ها، در ۴ مضمون اصلی شامل: متورینگ، رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی نوآور و تاب‌آوری سازمانی دسته‌بندی نموده است. جدول ۲ مضامین اصلی و فرعی مستخرج از تجزیه و تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد. یادآوری این مهم ضروری است که مقوله‌های تحلیل شده جنبه قطعیت نداشته و صرفاً در این پژوهش قابل استناد هستند. جدول ۲ مضامین اصلی و فرعی استخراج شده را نمایش می‌دهد. بر اساس نتایج، مدل پیشنهادی در شکل ۱ ارائه و نمایش داده شده است.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مصاحبه	مقالات
متورینگ	حمایت شغلی	✓	✓
	حمایت روانی / اجتماعی	✓	✓
	الگو سازی و الگوگیری	✓	✓
	برگزاری آموزشهای درخواستی کارکنان	✓	
	ایجاد فضای یادگیرنده	✓	✓
	حل مشکلات در محیط دوستانه	✓	
رهبری تحول آفرین	نفوذ ایده آل	✓	✓
	انگیزه الهام بخش	✓	✓
	تحریک فردی	✓	✓
	تعیین چشم انداز	✓	✓
	ارتباطات الهام بخش	✓	✓
	رهبری حمایتی	✓	✓
	احترام گذاشتن به تصمیمات کارگروه‌ها و پیگیری آنها	✓	
	تفویض اختیار به بخش‌های مختلف	✓	
فرهنگ سازمانی نوآور	مناسب بودن ارتباطات شرکت	✓	

✓	عدم تمرکز تصمیم گیری	
✓	نشر یادگیری با اجرای مدیریت دانش در سطح شرکت	
✓	جو نوآوری سازمانی	✓
✓	واگذاری مسئولیت به کارمندان	✓
✓	پرداختن به مشوق ها	✓
✓	نوع دیدگاه رهبر	✓
✓	ریسک پذیری	✓
✓	استراتژی و پذیرا بودن مدیر	✓
✓	انعطاف پذیری شغلی	✓
✓	سبک مشارکتی مدیریت	✓
✓	پیش بینی بحران ها	✓
✓	توان پذیرش	
✓	انطباق و تغییر	
✓	پیگیری مداوم اصول تعالی سازمانی و مدیریت ریسک	
✓	تامین بودجه و تجهیزات ضروری	
✓	اشتراک گذاری تجربه های بحران تیم فنی وامداد	
✓	کاهش مصرف گاز با مدیریت مصرف و استفاده از دستگاه های بهینه	
✓	تاب آوری استراتژیک	
✓	تاب آوری فرهنگی	
✓	تاب آوری رابطه	
✓	تاب آوری یادگیری	

تاب آوری سازمانی



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و $SRMR$ استفاده می شود. برای شاخص GoF سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر زیر $0/12$ نشانه تناسب مدل است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است. شاخص $SRMR$ نیز بهتر است زیر $0/1$ و خیلی سخت گیرانه کمتر از $0/08$ باشد. در این مطالعه شاخص GoF برابر $0/545$ بدست آمد که از $0/36$ بزرگتر است. شاخص RMS_theta میزان $0/095$ بدست آمد که از $0/12$ کمتر است. شاخص $SRMR$ نیز $0/049$ محاسبه گردید که از $0/08$ کمتر است بنابراین برازش مدل مطلوب است.

روایی همگرا نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر همراستا هستند. در این پژوهش، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ بود که نشان دهنده روایی همگرا بین متغیرهاست (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). روایی واگرا به همبستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره دارد. براساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، همانگونه که در جدول مشاهده می‌کنید، جذر AVE که برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرای قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است. جداول ۳ و ۴ روایی همگرا و واگرای مدل پیشنهادی را نشان می‌دهند.

جدول ۳. روایی همگرای سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	AVE
تاب‌آوری سازمانی	۰/۵۱۴
رهبری تحول آفرین	۰/۵۲۵
فرهنگ سازمانی نوآور	۰/۵۲۶
منتورینگ	۰/۵۱۰

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا

سازه‌های پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
تاب‌آوری سازمانی (۱)	۰/۷۱۷						
رهبری تحول آفرین (۲)	۰/۵۸۶	۰/۷۲۵					
فرهنگ سازمانی نوآور (۳)	۰/۱۷۸	۰/۳۰۷	۰/۷۲۵				
منتورینگ (۴)	۰/۳۹۱	۰/۶۷۱	۰/۶۱۸	۰/۷۱۴			

برای بررسی پایایی هر یک از سازه‌ها، ضریب رو، پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار ضریب رو، پایایی ترکیبی (CR) نیز در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است. جدول ۵ پایایی متغیرها در مدل پیشنهادی را نمایش می‌دهد.

جدول ۵. پایایی سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)
تاب‌آوری سازمانی	۰/۸۹۵	۰/۸۹۵	۰/۹۱۴
رهبری تحول آفرین	۰/۸۷۱	۰/۸۷۱	۰/۸۹۸
فرهنگ سازمانی نوآور	۰/۸۷۱	۰/۸۷۱	۰/۸۹۹
منتورینگ	۰/۸۹۳	۰/۸۹۴	۰/۹۱۲

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های منتورینگ، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی نوآورانه با تاب‌آوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و تمامی فرضیه‌ها با اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. مشخص شد که رهبری تحول آفرین با ارائه چشم‌اندازهای الهام‌بخش، تشویق کارکنان به خلاقیت و پاسخ‌گویی به نیازهای فردی آنان، نقش مؤثری در افزایش تاب‌آوری سازمانی دارد. این نتیجه همراستا با پژوهش‌های پیشین است که تأکید کرده‌اند رهبری تحول آفرین از طریق خلق انگیزه، ایجاد انسجام و جهت‌گیری مشترک، تاب‌آوری سازمان‌ها را در برابر فشارها و بحران‌ها افزایش می‌دهد (Odeh et al., 2023). در همین راستا، مطالعه Mousavi Fard نشان داد که رهبری تحول آفرین از طریق ارتقاء رفاه ذهنی کارکنان می‌تواند نقش واسطه‌ای مؤثری در افزایش تاب‌آوری ایفا کند (Mousavi Fard & Hamed, 2023).



از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که منتورینگ نقش برجسته‌ای در ارتقای تاب‌آوری سازمانی دارد. برگزاری دوره آموزشی منتورینگ برای مدیران و کارکنان شرکت گاز استان کرمان به افزایش آگاهی، حمایت روانی، و تعامل میان اعضای سازمان کمک کرد و زمینه تاب‌آوری در مواجهه با بحران‌ها را فراهم ساخت. این یافته با پژوهش‌های Niroomand و Bahrami همخوان است که نشان داده‌اند منتورینگ از طریق فراهم ساختن بستری حمایتی، ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای، و تسهیل در سازگاری سازمانی، زمینه‌ساز پیشرفت فردی و افزایش تاب‌آوری است (Bahrami et al., 2022; Niroomand et al., 2023). همچنین پژوهش Gholipour نیز بیانگر آن است که اصلی‌ترین مزیت منتورینگ برای سازمان، افزایش قابلیت‌های منتهی در مواجهه با چالش‌هاست (Gholipour et al., 2022).

در مورد فرهنگ سازمانی نوآور، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که این عامل گرچه می‌تواند تسهیل‌گر خلاقیت باشد، اما تمرکز بیش از حد بر نوآوری مداوم ممکن است به کاهش ثبات و در نتیجه کاهش تاب‌آوری سازمانی منجر شود. این یافته با پژوهش Zarnegarian هم‌راستا است که نشان داد تمرکز افراطی بر نوآوری بدون در نظر گرفتن پایداری ساختاری، می‌تواند رفتارهای کاری نوآورانه را کاهش دهد و با کاهش انسجام سازمانی، زمینه کاهش تاب‌آوری را فراهم کند (Zarnegarian, 2020). همچنین، یافته‌های Ke نیز نشان داد که پویایی زیاد و تغییرات پی‌درپی در فرهنگ‌های نوآورانه، اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند احساس امنیت کارکنان را کاهش دهد (Ke et al., 2022).

از جنبه‌های دیگر، مطالعه حاضر نشان داد که بهره‌گیری همزمان از منتورینگ و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به ایجاد محیطی حمایتی، خلاقانه و هدفمند کمک کند و سازمان را در برابر تغییرات ناگهانی، بحران‌های محیطی و عدم قطعیت‌ها مقاوم سازد. یافته‌های Odeh و Joo نیز حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین از طریق تعامل مؤثر با فرهنگ‌های سازگار و بهره‌گیری از شبکه‌های منتورینگ غیررسمی، به توسعه مهارت‌های سیاسی و رهبری حمایتی افراد کمک کرده و موجب ارتقای تاب‌آوری سازمانی می‌شود (Joo & Cruz, 2023; Odeh et al., 2023). در همین راستا، تحقیق Udin نیز نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق ترویج فرهنگ یادگیرنده و عملکرد کارکنان، مستقیماً بر تاب‌آوری سازمانی اثرگذار است (Udin, 2023).

در بعد منابع انسانی، یافته‌های تحقیق نشان دادند که اجرای مؤثر منتورینگ و رهبری تحول‌آفرین نیازمند شناخت صحیح از ظرفیت‌ها و الزامات سازمانی است. این موضوع با نتایج مطالعه Safdari همخوانی دارد که فرآیند اجرای موفق منتورینگ را وابسته به درک صحیح از ضرورت‌های سازمانی و فردی دانسته است (Safdari & Gharooni, 2021). افزون بر آن، پژوهش McIlongo بر اهمیت منتورینگ در ارتقای موقعیت شغلی زنان در بخش دولتی تأکید کرده و آن را ابزاری برای تاب‌آوری فردی و سازمانی معرفی کرده است (McIlongo & Strydom, 2021).

در حوزه سلامت سازمانی نیز، یافته‌های Brown و Ghossoub بیانگر آن است که تاب‌آوری با کاهش فرسودگی شغلی، افزایش احساس خودکارآمدی و سلامت روانی کارکنان ارتباط مستقیم دارد و می‌تواند به بهبود عملکرد عمومی سازمان کمک کند (Brown & Abuatiq, 2020; Ghossoub et al., 2020). این یافته‌ها با نتایج مطالعه حاضر هم‌راستا هستند که نشان داد افزایش تاب‌آوری کارکنان نیازمند محیطی ایمن، باثبات و حمایتگر است که در آن شکست‌ها به عنوان فرصت یادگیری تلقی شوند. در سطح کلان، مطالعات Mohtady Ali و Kim Quy نیز نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه در محیط‌های پرریسک مانند بیمارستان‌ها یا شرکت‌های خدماتی، می‌تواند سازمان را در برابر تهدیدهای محیطی مقاوم سازد و تاب‌آوری ساختاری و روانی را ارتقاء دهد (Kim Quy et al., 2023; Mohtady Ali et al., 2023). همچنین یافته‌های Phung نشان دادند که ادغام رهبری تحول‌آفرین با مدیریت ریسک زنجیره تأمین، موجب افزایش پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها می‌شود که این نیز با یافته‌های حاضر سازگاری دارد (Phung et al., 2023).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین در زمینه نقش محوری منتورینگ و رهبری تحول‌آفرین در تقویت تاب‌آوری سازمانی هم‌راستا هستند. آنچه این پژوهش را متمایز می‌سازد، تمرکز همزمان بر تعامل این مؤلفه‌ها و ارائه مدلی عملیاتی در یک سازمان خدماتی خاص یعنی شرکت گاز استان کرمان است. همچنین، رویکرد دوگانه کیفی-کمی در تحلیل داده‌ها، موجب افزایش اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج گردیده است.

این پژوهش نیز همچون سایر پژوهش‌های میدانی با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. یکی از چالش‌های اصلی، دشواری در جلب همکاری و اعتماد خبرگان شرکت گاز برای انجام مصاحبه‌های عمیق بود. همچنین، زمان‌بر بودن هماهنگی‌های مکرر جهت انجام مصاحبه‌ها با مدیران و کارشناسان، فرآیند گردآوری داده‌های کیفی را با تأخیر مواجه ساخت. از سوی دیگر، محدودیت در دسترسی به داده‌های کامل آماری و مقاومت برخی کارکنان در ارائه اطلاعات شفاف، فرآیند اجرای پرسشنامه‌ها را با دشواری‌هایی همراه کرد. کمبود منابع علمی فارسی مرتبط با موضوع منتورینگ نیز مانعی بر سر راه غنای مبانی نظری تحقیق بود. در نهایت، با وجود تلاش در کنترل متغیرهای بیرونی، برخی عوامل مانند تفاوت‌های فردی یا محیطی ممکن است بر پاسخ‌های شرکت‌کنندگان تأثیر گذاشته باشند.

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود تأثیر منتورینگ بر سایر ابعاد سازمانی نظیر وفاداری سازمانی، یادگیری سازمانی، و رضایت شغلی بررسی شود. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند هوش هیجانی، سرمایه روانشناختی، و حمایت اجتماعی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی می‌تواند به غنای مدل نظری کمک کند. پیشنهاد می‌شود مطالعات تطبیقی در صنایع مختلف صورت گیرد تا تفاوت‌های بین‌بخشی در تأثیرگذاری این مؤلفه‌ها مشخص گردد. همچنین، بررسی نقش فرهنگ ملی و ساختارهای بومی در شکل‌گیری تاب‌آوری سازمانی با رویکرد بین‌فرهنگی، می‌تواند به درک عمیق‌تری از موضوع بینجامد.

به مدیران پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های منتورینگ ساختاریافته را به صورت مستمر در سازمان خود پیاده‌سازی کنند و از پیشکسوتان و نیروهای باتجربه برای حمایت از نیروهای تازه‌وارد بهره ببرند. همچنین لازم است رهبران سازمانی با بهره‌گیری از اصول رهبری تحول‌آفرین، چشم‌اندازهای شفاف و الهام‌بخش ترسیم کنند و محیطی مبتنی بر اعتماد، خلاقیت و رشد فردی ایجاد نمایند. ایجاد تعادل میان نوآوری و ثبات ساختاری، طراحی سیاست‌های انگیزشی برای تشویق ایده‌های نو، و فراهم آوردن محیطی امن برای پذیرش شکست، از جمله اقدامات عملی برای تقویت تاب‌آوری سازمانی است. آموزش مستمر، بازنگری در ساختارهای پشتیبان منابع انسانی، و ترویج فرهنگ یادگیری از دیگر اقدامات پیشنهادی در مسیر تحقق سازمانی تاب‌آور است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.



Extended Summary

Introduction

In recent years, the increasing prevalence of natural disasters, pandemics, terrorist attacks, political unrest, and economic instability has posed substantial threats to the stability and performance of organizations across the globe. These risks are amplified in highly interconnected societies and economies, where disruptions to critical infrastructures can have cascading effects (Burnard et al., 2018). In response, the concept of organizational resilience has emerged as a vital attribute, enabling institutions to survive and recover from unexpected disturbances. Organizational resilience is broadly defined as the organization's capacity to respond decisively and effectively to disruptive events that threaten long-term survival (Arbabi Esfahani, 2023; Golparvar & Parsakia, 2023). Resilient organizations are characterized by their ability to navigate financial crises, competitive globalization, and operational shocks, often emerging stronger from adversity (Rizky, 2024; Yazdani et al., 2024).

Awareness surrounding organizational resilience has grown significantly in the wake of major global shocks such as the 9/11 attacks, the 2008 financial crisis, and the COVID-19 pandemic (Scheffers et al., 2020). In the Iranian context, this issue gains heightened importance due to economic sanctions and the pressing need to develop sustainable and self-reliant industries (Rajabi Farjad & Motieian Najjar, 2018).

Mentoring (or mentor-based learning) is increasingly recognized as a powerful mechanism for cultivating resilience among employees by facilitating experiential learning, emotional support, and adaptation to organizational change (Jyoti & Sharma, 2017). Mentoring is an informal, practice-based process through which a more experienced employee (mentor) shares knowledge and skills with a less experienced colleague (mentee), thereby promoting resilience and adaptability (Fathi Vajargah et al., 2014). This approach is particularly effective in mitigating fear of change and enhancing engagement during organizational transitions (Darabi et al., 2023).

In parallel, transformational leadership has gained significant traction in contemporary organizational theory, particularly in response to global shifts post-2020 (Udin, 2023). Transformational leaders prioritize effectiveness over mere efficiency and seek to align organizational goals with the emotional and professional needs of their employees, fostering innovation and enhanced performance (Mousavi Fard & Hamed, 2023).

Although previous studies have investigated the relationships among mentoring, transformational leadership, and organizational resilience, most have emphasized quantitative evaluation over conceptual expansion. Evidence indicates that mentoring plays a crucial role in professional development, especially for women, by promoting decision-making skills and work-life balance. Similarly, transformational leadership strengthens individual and organizational resilience by fostering collaborative and value-driven work cultures. It is also associated with improved coping mechanisms, reduced burnout, and enhanced psychological health. Additionally, studies highlight the significance of culture, particularly innovation-driven cultures, and effective leader-member exchanges in reinforcing organizational learning and resilience.

However, the interactive effects of mentoring and transformational leadership on resilience have remained underexplored, especially in vital public infrastructure organizations. This study aims to fill that gap by examining these relationships within the National Iranian Gas Company in Kerman Province, a high-stakes context where resilience is paramount due to the region's



energy demands. The study also seeks to provide an empirically grounded model to guide leadership and development efforts in similar organizations.

Methods and Materials

The study followed a mixed-methods design, combining qualitative thematic analysis with a quantitative structural model validation. In the qualitative phase, ten experts—including academic scholars and senior managers from the National Iranian Gas Company—were selected through purposive sampling based on their experience and expertise in mentoring and resilience. Semi-structured interviews were conducted to explore dimensions and components related to the study variables.

These interviews were coded and analyzed through six stages of thematic analysis using MAXQDA software. A two-day mentoring workshop was held for company managers and staff to contextualize the concept and stimulate relevant feedback. The reliability of the qualitative phase was ensured through Holsti's reliability coefficient, achieving a PAO score of 0.712, confirming adequate consistency.

For the quantitative phase, a 53-item Likert-scale questionnaire was administered to 145 managers and experts using systematic random sampling. The tool's validity was estimated at 88.1%, and reliability at 87.8%. Structural modeling and analysis were conducted using SmartPLS software. The model was evaluated for convergent and discriminant validity, as well as reliability through Cronbach's alpha, composite reliability, and rho coefficient. Bootstrapping was employed to assess the significance of relationships within the model.

Findings

The qualitative analysis yielded 36 sub-themes grouped under four major themes: mentoring, transformational leadership, innovative organizational culture, and organizational resilience. Key mentoring sub-themes included professional support, emotional backing, role modeling, demand-based training, learning-oriented atmospheres, and collaborative problem-solving. Transformational leadership was represented by themes such as inspirational motivation, individualized consideration, vision articulation, supportive leadership, and decentralized decision-making.

Innovative organizational culture emphasized knowledge sharing, employee empowerment, risk tolerance, and flexible leadership. Themes associated with organizational resilience included crisis anticipation, adaptability, continuous risk management, strategic preparedness, and various forms of resilience—cultural, relational, strategic, and learning-based.

Demographic analysis of the expert interviewees showed that 60% were male, 70% held doctoral degrees, and 70% had between 10 and 20 years of professional experience. The quantitative analysis confirmed the model's robustness. The GOF index was 0.545, RMS_theta was 0.095, and SRMR was 0.049—all indicating good model fit.

Convergent validity was affirmed with AVE scores exceeding 0.5 across constructs. Discriminant validity was established through Fornell and Larcker's criterion, with all constructs' AVE square roots surpassing their correlations with other constructs. Cronbach's alpha and composite reliability scores were above 0.7 for all constructs, verifying internal consistency.

Discussion and Conclusion

The study revealed a significant and positive relationship between mentoring, transformational leadership, and innovative organizational culture with organizational resilience. Transformational leadership stood out for its ability to foster employee creativity, emotional support, and alignment with long-term goals, reinforcing resilience during crises. Mentoring emerged as a crucial enabler, offering psychological safety, skill development, and collaborative engagement, particularly through targeted workshops.



While an innovative culture can drive organizational agility, excessive focus on novelty without stability may reduce resilience by undermining structural cohesion. Thus, a balanced approach to innovation is vital. The interaction between mentoring and transformational leadership created a nurturing and visionary environment, increasing resistance to shock and enhancing adaptability.

Successful implementation of these frameworks hinges on recognizing internal capacities and contextual needs. Structured mentoring programs, inspirational leadership, and a culture of trust and shared learning are key to organizational sustainability. Despite challenges like limited access to data and engagement barriers, the study provides a practical, evidence-based model for resilience development.

Future research is encouraged to explore mediating variables such as emotional intelligence or psychological capital, conduct cross-industry comparisons, and examine cultural influences on resilience. Practitioners are advised to institutionalize mentoring, adopt transformational leadership strategies, and establish safe learning environments to promote long-term organizational health and resilience.

References

- Amiri, M., Alfatel, M., Feizi, K., & Salehi Abragouei, M. A. (2018). Designing a model for organizational resilience. *Productivity management*, 11(44), 35-65. <https://www.sid.ir/paper/182036/fa>
- Arbabi Esfahani, M. (2023). Towards a dynamic model of organizational resilience, governance, and development. *Governance and Development*, 9(28), 70-97. https://www.jipaaa.ir/article_176315.html
- Bahrami, P., Mahmoudzadeh, S. M., Dehdashti Shahrokh, Z., & Yazdanshenas, M. (2022). Contextual factors affecting the impact of the mentoring process on women's career advancement. *Studies in Management of Improvement and Transformation*, 31(105), 7-30. <https://www.sid.ir/paper/1032061>
- Brown, R., & Abuatiq, A. (2020). Resilience as a strategy to survive organizational change. *Nurs. Manag.*, 51, 16-21. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000651180.42231.ef>
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: four Configurations. *IEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Çop, S., Oluwafemi Olorunsola, V., & Alola, U. V. (2020). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help. *Wiley*. <https://doi.org/10.1002/bse.2646>
- Darabi, T., Shariatmadari, M., & Mahmoudi, A. H. (2023). Organizational resilience of higher education institutions in crises such as COVID-19: Review and prospects. <https://civilica.com/doc/1985550/>
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of psychology*, 152(6), 358-372. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1465022>
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., & Arman, M. (2014). Investigating and explaining the coaching model in human resource training based on grounded theory. *Organizational Culture Management*, 3(21), 375-398. https://journals.ut.ac.ir/article_51515_0.html
- Gholipour, A., Akbari, M., & Rajabpour, A. (2022). Identifying and ranking the consequences of mentoring: A mixed approach. *Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 7-27. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2003173>
- Ghossoub, Z., Nadler, R., & El-Aswad, N. (2020). Emotional intelligence, resilience, self-care, and self-leadership in healthcare workers burnout: a qualitative study in coaching. *Univ. J. Pub. Health*, 8, 155-162. <https://doi.org/10.13189/ujph.2020.080501>
- Golparvar, M., & Parsakia, K. (2023). Building Resilience: Psychological Approaches to Prevent Burnout in Health Professionals. *KMAN Counseling & Psychology Nexus*, 1(1), 159-166. <https://doi.org/10.61838/kman.psychnexus.1.1.18>
- Joo, M. K., & Cruz, K. S. (2023). Formal Mentoring and Protégés' Leadership Development: The Roles of Protégés' Informal Mentoring Networks, Political Skill, and Gender. *Sage Journals Home*. <https://doi.org/10.1177/1059601122115086>
- Jyoti, J., & Sharma, P. (2017). Emperical Investigation of Moderating and Mediating Variables in between Mentoring and Job Performance: A Structural Model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.01.002>
- Ke, H., Junfeng, D., & Xiaojing, Z. (2022). International students' university choice to study abroad in higher education and influencing factors analysis. *Front. Psychol.*, 13, 1036569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036569>
- Kim Quy, H., Tran, M., & Dinh, T. (2023). How transformational leadership, workplace spirituality and resilience enhance the ser- vice recovery performance of fles: a theoretical integration of cor theory and sdt. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 644-662. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0346>



- Leitner, J. B., Ayduk, O., Boykin, C. M., & Mendoza-Denton, R. (2018). Reducing negative affect and increasing rapport improve interracial mentorship outcomes. *PLoS One*, 13(4), e0194123. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194123>
- McIlongo, M., & Strydom, K. (2021). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector, Journal Pre-proof. *Heliyon*, 7(2), 1-33. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07321>
- Mohtady Ali, H., Ranse, J., Roiko, A., & Desha, C. (2023). Enabling transformational leadership to foster disaster-resilient hospitals. *International journal of environmental research and public health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20032022>
- Mousavi Fard, S. R., & Hamed, A. (2023). The effect of transformational leadership on organizational resilience with the mediating role of subjective well-being in Police +10 in Kermanshah. *Social Welfare*, 23(91). <https://doi.org/10.32598/refahj.23.91.4259.1>
- Niroomand, P., Ghahremani, J., & Ghasemzadeh Alishahi, A. (2023). Investigating the impact of supportive factors and components of the mentoring model on the career advancement of newly employed female teachers in East Azerbaijan province. *Women and Family Studies*, 1(61), 125-153. https://journals.iau.ir/article_696572.html
- Odeh, M., Obeidat, R. B. S., Jaradat, B. Y., Masa'deh, M. O., & Alshurideh, 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>
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*, 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>
- Phung, T., Kim, S., & Chu, C. (2023). Transformational leadership, integration and supply chain risk management in Vietnam's manufacturing firms. *The International Journal of Logistics Management*, 34(1), 236-258. <https://doi.org/10.1108/IJLM-06-2021-0317>
- Rajabi Farjad, H., & Motieian Najjar, M. (2018). The impact of knowledge management on organizational performance, considering the mediating role of strategic human resource management practices (Scientific Article of the Ministry of Science). *Human Resource Management Research*, 10(3), 33. <https://www.sid.ir/paper/406441/fa>
- Rizky, S. K. (2024). A Systematic Literature Review of Organizational Resilience in Indonesia. *Ajesh*, 3(6), 893-902. <https://doi.org/10.46799/ajesh.v3i6.355>
- Safdari, N., & Gharooni, D. (2021). The process of applying mentoring in the professional development of school principals. *Management on Education of Organizations*, 10(4), 61-94. <https://doi.org/10.52547/meo.10.4.61>
- Scheffers, S., Van Vugt, E., & Moonen, X. (2020). Resilience in the face of adversity in adults with an intellectual disability: A literature review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disability*, 00, 1-11. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jar.12720>
- Siew, K., Maideen, M. H., Arumugam, T., & Arumugam, S. (2018). A study on work-life balance, mentoring support, and networking towards women's career advancement in Malaysia. *Research Journal of Business and Management*, 5(2), 100-109. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.829>
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01229-e01229. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Yazdani, F., Noori, H., & Khalaf, M. (2024). The relationship between organizational trust and organizational resilience with the perception of organizational silence among secondary school art teachers in Karbala. *Educational Leadership Research*, 8(29), 114-192. https://jrlat.atu.ac.ir/article_17265.html?lang=en
- Yogarasa, Y. (2020). *Impact of leader-member exchange and appreciation learning climate on the relationship between team resilience and team innovative work behavior* (Bachelor's Thesis «University of Twente») <http://essay.utwente.nl/82146/>
- Zarnegarian, Y. (2020). Promoting Innovative Work Behavior through Human Resources Actions and Psychological Capital: Analysis of Mediating Role of Human Resources Flexibility. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 10(1), 135-154. https://www.jhrs.ir/&url=http://www.jhrs.ir/article_107555_c6027759fb3dce3a627531653720d8f5.pdf?lang=en