

ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه‌های استراتژیک HRM در طول همه‌گیری COVID-19

نوع مقاله: پژوهشی

مسعود اسلامی^۱

نادر بهلولی^۲

عباس سنگی نورپور^۳

علی قربانی^۴

حسین عماري^۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۳/۲۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسان در طول همه‌گیری کووید ۱۹ انجام شد. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده بنیاد است که با استناد به رهیافت نظام مند (اشتراوس- کوربین) صورت پذیرفت. داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۱ تن از خبرگان دانشگاهی و مدیران هتل‌های پنج ستاره تبریز جمع‌آوری گردید و فرایند مصاحبه تا زمان تحقق اشباع نظری ادامه یافت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، الگوی پارادایمی پژوهش ارائه گردید. در این الگو؛ عوامل علی شامل تغییرات و استراتژی سازمانی، پدیده محوری شامل رهبری تحول‌گرای منابع انسانی، عوامل زمینه‌ای شامل ارتباطات و نوآوری، عوامل مداخله‌گر شامل ساختار و فرهنگ سازمانی، راهبردها شامل برنامه ریزی منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان، بهبود نظام جبران خدمت، بازبینی ارزیابی عملکرد و نهایتاً؛ پیامدها شامل موفقیت سازمانی و بهبود عملکرد منابع انسانی می‌باشند. شایان ذکر است روایی و پایایی یافته‌های پژوه با استناد به نظرات خبرگان و نیز محاسبه شاخص‌های مرتبط تأیید گردید.

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. Masoud1152@gmail.com

^۲ گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول) na.bohlooli@gmail.com

^۳ گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. abbas.sangi.research@gmail.com

^۴ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. ghorbani02@pnu.ac.ir

^۵ گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. Hossein1978iau@gmail.com

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول گرا، اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هتل های پنج ستاره تبریز.

طبقه بندی JEL: M12,M54,L21,I15

مقدمه

امروزه در هرسازمان یا اداره یا شرکت آنچه بیش از همه ذهن مدیران و کارکنان را به خود مشغول داشته و دارد نحوه تعامل باهم و در راه رسیدن به اهداف سازمان که همانا یکی از آنها بالا بردن عملکرد سازمانی است؛ یوکل عملکرد را باسه بعد تبیین کرده است که عبارتنداز: بازدهی، انطباق پذیری و منابع انسانی. سازمانهای موفق مشخصه عمده ای دارند که به وسیله آن از سازمان های نا موفق متمایز می شوند؛ این مشخصه رهبری است. «رهبری» موضوعی است که از دیر باز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرایندی بسیار اسرار آمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. دراکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی ها، توانایی ها، رفتارها، منابع قدرت یا باتنکیه برچه جنبه هایی از موقعیت توان رهبر در تاثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد (یوکل، ۲۰۰۳: ۲). کامیابی در محیط سازمانی دنیای امروزه به توانایی مدیران در ایفای نقش رهبری موثر بستگی دارد. لزوم تغییر در وضعیت فعلی آموزش و پرورش در ایران و حرکت به سوی تعالی و آرمانهای نظام و انقلاب اسلامی این پرسش را در ذهن پدیدار می کند که چه کسانی برای شکوفایی چنین نظامی مورد نیاز هستند. نظریه سبکهای رهبری تحول آفرین یکی از چارچوب های نظری در دنیا است که در سالهای اخیر توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی تحول گرا شده است. و در سازمانهای امروزی که مشتری مداری یا در اصطلاح کاربردی آن تکریم ارباب رجوع نیاز به رهبرانی هست که بتوانند رویکرد کارکنان را به سمت افزایش رضایت ارباب رجوع پیش ببرند و ارن میسر نمی شود مگر اینکه رهبران سبکهای رهبری تحول گرا را بپذیرند و در راه توانمند ساختن سازمان و کارکنان از آن بهره گیری نمایند. رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند. آنها برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آنها را هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. برای سنجش رهبری تحول آفرین باید ابعاد آن مشخص شود. رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد بس براساس چهار عامل نفوذ آرمانی ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و حمایت های توسعه گرا تحقق می یابد.

نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود. انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند.

تحریک ذهنی: تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد.

توجه و ملاحظات فردی: حمایت‌های توسعه گرا زمانی به منصف ظهور می‌رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هر گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می‌گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد.

بنابراین سبک رهبری تحول آفرین یکی از قوی ترین عوامل در مدیریت یک سازمان به حساب می‌آید و تاثیرهای مثبتی به همراه دارد. با رهبری تحول آفرین در یک سازمان می‌توان تعهد سازمانی و وفاداری و همچنین هویت سازمانی را ارتقا بخشید و باعث رسیدن به اهداف سازمانی شد. از اثرات مثبت رهبری تحول آفرین می‌توان به تسهیم دانش در سازمانها اشاره کرد که با ایجاد ساختارهای مناسب باعث بوجود آمدن خلاقیت های فردی و سازمانی، نوآوری و کارآفرینی می‌شود.

بدین ترتیب سول پژوهش حاضر این است که، الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه‌گیری COVID-19 چگونه می‌باشد؟

مطالعات مختلفی در این زمینه در خارج و داخل کشور انجام شده که به چند مورد آن اشاره می‌کنیم:

- کلوینیوتیس و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری تحول آفرین، اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرسودگی شغلی در طول همه‌گیری کووید ۱۹: نقش استرس شخصی، اضطراب و تنهایی در محل کار» آورده اند: پژوهش حاضر به بررسی نقش حیاتی «رهبری تحول آفرین» بر «اضطراب»، «استرس شخصی» و «تنهایی در محل کار» و در نهایت بر «فرسودگی شغلی» کارکنان می‌پردازد. علاوه بر این، این نظرسنجی نقش تعدیل‌کننده «اقدامات مدیریت منابع انسانی» را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و فرسودگی شغلی بررسی می‌کند. برای نیازهای تحقیق، مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی PLS-SEM بر روی نمونه ای از ۴۵۹ «کارمندان مسئول تماس با مشتری» یونانی بر اساس سیزده هتل در طول «همه‌گیری

کووید-۱۹» انجام شد. اول، یافته‌ها تاثیر مثبت رهبری تحول گرا را در کاهش هر سه عامل استرس‌زا، یعنی «استرس مالی شخصی، اضطراب و تنهایی در محل کار» و بنابراین کاهش «فرسودگی شغلی» کارکنان را مشخص می‌کند. علاوه بر این، این مطالعه بر نقش تعدیل‌کننده «عملکردهای مدیریت منابع انسانی» در تقویت رابطه منفی بین رهبری تحول گرا و «فرسودگی شغلی» تأکید می‌کند.

- هوآییس و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی بانام «تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان در وزارت کشاورزی و شیلات در عمان نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی» آورده‌اند: هدف از این مقاله بررسی تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان در وزارت کشاورزی و شیلات در عمان و همچنین نقش تعدیل‌کننده عدالت سازمانی در این رابطه است. این مطالعه دیدگاه‌های نظری در مورد شیوه‌های HRM، رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان را ادغام می‌کند. این فرض می‌کند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی تأثیر مثبت مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارند، در حالی که عدالت سازمانی رابطه بین این عوامل و عملکرد کارکنان را تعدیل می‌کند. ابزار پرسشنامه پیمایشی برای جمع‌آوری داده‌ها از ۳۸۷ کارمند شاغل در بخش وزارت کشاورزی و ثروت شیلات MAFW در عمان استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از SPSS v23 و حداقل مربعات جزئی SEM با استفاده از Smart-PLS 3.3.9 برای آزمون فرضیه‌های پیشنهادی استفاده شد. نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد کارکنان دارند. مشخص شد که عدالت سازمانی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان را تعدیل می‌کند و اهمیت انصاف و برابری را در محیط کار برجسته می‌کند. با این حال، عدالت سازمانی رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان را تعدیل نکرد.

- آجیس و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ای باعنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان: اعتماد سازمان به عنوان میانجی» آورده‌اند: در دنیای رقابتی امروز، کسب و کارها باید دائماً نوآوری و پیشرفت کنند. در نتیجه، شرکت همواره در تلاش است تا عملکرد خود را برای دستیابی به اهداف شرکت بهبود بخشد. عملکرد سازمانی موضوع مهمی است و پیشینه‌های عملکرد سازمانی در مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعه به بررسی اثر واسطه‌ای اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی می‌پردازد. این مطالعه با استفاده از پرسشنامه اندازه

گیری شد و نتایج آزمون فرضیه ها با Smart PLS 3.0 بر روی ۳۱۵ پاسخ دهنده انجام شد. نتایج نشان می دهد که رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی ندارد. در همین حال، شیوه های HRM به طور مستقیم برای عملکرد سازمانی مهم هستند. اعتماد سازمانی اثر معناداری در میانجی گری رابطه بین رهبری تحول آفرین، شیوه های HRM و عملکرد سازمانی دارد.

- کزمی و همکاران (۲۰۲۱) در مقاله ای تحت عنوان « رابطه بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی اثربخشی منابع انسانی ادراک شده » آورده اند: این مطالعه رابطه بین رهبری تحول آفرین TL و قابلیت یادگیری سازمانی OLC را بررسی می کند و نقش میانجی اثربخشی منابع انسانی HR را بررسی می کند. یک روش پیمایشی کمی برای جمع آوری داده ها از صنعت نرم افزار در پاکستان از طریق یک پرسشنامه در نمونه ۵۰۴ نفری استفاده شد. برای بررسی پایایی و روایی ابزار تحقیق، هر دو تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی انجام شد. علاوه بر این، از مدل سازی معادلات ساختاری SEM برای آزمون فرضیه های پیشنهادی استفاده شد. یافته های تحقیق نشان داده است که رهبری تحول آفرین به طور مثبت بر قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت های نرم افزاری تأثیر می گذارد. علاوه بر این، اثربخشی مدیریت منابع انسانی درک شده رابطه بین این دو را واسطه گری می کند.

- باقری و حیدری (۱۴۰۲) در مقاله ای تحت عنوان « ارائه الگوی رهبری تحول آفرین در وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان های تابعه آن در شهر تهران » آورده اند: هدف اساسی این پژوهش کاربردی که با رویکرد آمیخته انجام شده است، طراحی و اعتبار یابی الگوی رهبری تحول آفرین در وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان های تابعه آن در شهر تهران می باشد. در بخش کیفی با استفاده از روش داده بنیاد به بررسی عوامل شکل دهنده رهبری تحول آفرین پرداخته شده و در بخش کمی نیز با استفاده از روش پیمایشی به بررسی وضع موجود و آزمون الگوی طراحی شده اقدام شده است. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه بود. الگوی مفهومی احصا شده در بخش کیفی، بوسیله پرسشنامه محقق ساخته بوسیله ۲۷۰ نفر از اساتید دانشگاه ها دولتی و آزاد شهر تهران و متخصصان و خبرگان وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان های تابعه و با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. طی تحلیل داده های کیفی با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری و گزینشی در نهایت ۲۱ دسته از متغیرهای اندازه پذیر در قالب شش دسته کلی از مولفه ها شناسایی و تعریف شد که عبارت هستند از: پدیده اصلی ۲ شاخص، موجبات علی رهبری تحول آفرین ۳ شاخص (داشتن شایستگی و تخصص، توجه به رشته و عملکرد مدیر و توجه به تحول گرا بودن مدیر)، در شرایط زمینه ای

تناسب رهبری تحول آفرین ۳ شاخص (عدم توجه مدیران به مسائل سیاسی و حاشیه ای، دادن اختیارات لازم به مدیران، استفاده از نظرات مدیران)، در شرایط مداخله گر رهبری تحول آفرین ۴ شاخص (داشتن چشم انداز سیاسی، داشتن منابع و امکانات، روحیه نوآوری و کارآفرینی و کیفیت گرایی در مدیریت)، در راهبردهای رهبری تحول آفرین ۳ شاخص (توانمندسازی کارکنان، استفاده از سیستم پاداش و توسعه کیفیت خدمات) و در پیامدهای رهبری تحول آفرین نیز ۶ شاخص (پیشرفت شغلی، کارآفرینی، بهبود عملکرد، اشتغال زایی، توسعه اقتصادی و افزایش تخصص و توانایی). نتایج آزمون مدل کمی که منتج از فرضیات برآمده از مدل کیفی بود، کلیت مدل پارادایمی را مورد تایید قرار داد.

- اصلان زاده و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی و اعتباریابی الگوی نوآورانه رهبری تحول آفرین در مدارس متوسطه با رویکرد کیفی (نمونه موردی: مدارس متوسطه شهرستان اردبیل)» آورده‌اند: هدف اصلی پژوهش طراحی الگوی نوآورانه رهبری تحول آفرین در مدارس متوسطه و اعتباریابی آن است. روش تحقیق، کیفی از نوع داده بنیاد بوده است. جامعه مورد بررسی متشکل از منتخبین خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران کلان آموزش و پرورش که سال‌ها در زمینه رهبری تحول آفرین مدارس تجارب ارزنده‌ای کسب کرده‌اند. تعداد ۳۰ نمونه انتخاب شد. برای دستیابی به مدل پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته بهره برده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. نتایج بدست آمده از متون مصاحبه در وهله اول کدگذاری باز صورت گرفت، سپس از کنار هم قرار دادن کدهای اولیه مفاهیم ساخته شد و در نهایت، مقوله‌ها نیز با ربطدهی مفاهیم، نمودار گرفتند که مدل نهایی بدست آمد. این مدل با محوریت مقوله طراحی سیستم مدیریت عملکردی مدارس متوسطه با مشخص کردن شرایط علی، راهبرد، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها طراحی شد. اعتبار مدل نیز با استفاده از شاخص مقبولیت کوربین و استراوس تایید گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول در مدارس متوسطه از ۹ فصل انتخابی متشکل از تسهیل در برنامه‌ریزی و آموزش، مدیریت و نگهداشت منابع انسانی، خلق نوآوری، رهبری حمایتی، خودمدیریتی، رهبری انگیزشی، طراحی سیستم مدیریت عملکرد سازمانی، اثربخشی و استراتژی محوری و کدهای محوری آنها می باشد که در تشکیل مدل تحقیق موثر هستند.

- قیصری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی ابعاد، مولفه ها و عوامل تاثیرگذار بهسازی منابع انسانی با توجه به رویکرد رهبری تحول گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران» آورده‌اند: هدف از اجرای این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه ها و عوامل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران بود. روش

شناسی: روش پژوهش کیفی بود. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی تشکیل دادند و با توجه به نظر اشتراوس و کوربین (۲۵-۱۰)، پس از مصاحبه با نفر شانزدهم اشباع نظری صورت گرفت. جمعآوری داده ها با استفاده از نظریه داده بنیاد و پس از انجام مصاحبه نیمه ساختار با خبرگان، از طریق کدگذاری های باز شناسایی شده و کدگذاری محوری و انتخابی و با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها به کمک نرم افزار MAXQDA صورت پذیرفت. در نهایت در ۲ بعد فردی و سازمانی ۱۱ مولفه (به شرح زیر) و ۲۸ شاخص شناسایی شدند: فرهنگ تعهدآفرینی (۰۴۰۳)، عدالت محوری (۰۴۳۶)، رهبری اخلاقی تحول گرا (۰۴۵۱)، مسوولیت پذیری (۰۴۳۲)، نگرش فردی (۰۴۱۳)، ارتباطات فردی (۰۴۷۲)، سازگاری شغلی (۰۵۲۱)، یادگیری حرفه ای (۰۴۱۹)، ارزیابی عملکرد (۰۴۶۲)، سیاست های حمایتی (۰۴۶۱)، جو اخلاقی (۰۴۳۸). نتیجه گیری: نتایج نشان داد که دو بعد فردی و سازمانی و ۱۱ مولفه ذکر شده، عواملی هستند که می توانند در بهسازی منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش تهران موثر باشند.

- الوداری و مبینی (۱۳۹۹) در تحقیق بانام « تأثیر رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران » آورده اند: سازمانهای امروزی برای آمادگی در برابر تغییرات گسترده در آینده و دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی و کسب مزیت رقابتی به مدیریت اثربخش نیاز دارند. رهبری تحول آفرین یکی از مهم ترین اقدامات در راستای مدیریت اثربخش عملکرد زیست محیطی در سازمان ها است. داشتن یک سازمان نوآور نیازمند پیش شرطهایی می باشد که از مهمترین و کلیدیترین لازمه های آن سبک های رهبری میباشد. هدف پژوهش، تأثیر رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران می باشد. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ جمع آوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی است که به روش نمونه گیری به صورت تصادفی ساده از طریق فرمول کوکران ۲۶۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها، از روش مدلسازی معادله ساختاری استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد. رهبری تحول آفرین و نوآوری بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

۱. سوالات تحقیق

- عوامل موثر در ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه گیری COVID-19 کدام موارد هستند ؟
- ابعاد موثر در ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه گیری COVID-19 کدام موارد هستند ؟
- آثار و پیامدها در ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه گیری COVID-19 کدام موارد هستند ؟
- زمینه های موثر فرهنگی اجتماعی ، اقتصادی در ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه گیری COVID-19 کدام موارد هستند ؟

۲. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از بعد هدف بنیادی است چراکه هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک مدیریت منابع انسانی در طول همه گیری کووید ۱۹ است که به توسعه دانش در زمینه اقدامات منابع انسانی تحت رهبری تحول گرا در بحران کووید ۱۹ منجر می شود. همچنین؛ توسعه ای است چراکه به ارائه الگویی از عوامل (مقوله های) علی، محوری، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و نهایتاً پیامدها منتهی می شود. علاوه براین؛ از منظر جمع آوری داده ها، پژوهش حاضر توصیفی پیمایشی است چراکه دربردارنده توصیف و تحلیل داده های جمع آوری شده مرتبط با موضوع پژوهش و در فرایند آن می باشد. همچنین؛ رویکرد پژوهش حاضر، کیفی است و با استفاده از روش گراند تئوری (نظریه پردازی داده بنیاد) که معتبرترین روش انجام پژوهش های کیفی است، انجام پذیرفت. شایان ذکر است از آنجاکه؛ مضامین یا الگوهای داده ها در پژوهش حاضر مبتنی بر داده ها هستند (از داده های حاصل از مصاحبه استخراج شدند)، پژوهش حاضر مبتنی بر دیدگاه استقرایی (حرکت از جزء به کل) است. نظریه پردازی داده بنیاد، یک نظریه «تولید» می کند، از آنجا که این نظریه، در داده ها «بنیان» دارد، نسبت به نظریه ای که از مجموعه نظریه های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می شود، تبیین بهتری ارائه می دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد، همچنین؛ در این روش افراد موجود در یک محیط، احساسات آن ها و همه پیچیدگی هایی را که واقعاً در فرآیند مدنظر یافت می شود، لحاظ می شوند، بنابراین روش مناسبی برای پژوهش حاضر است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل اساتید دانشگاهی با تخصص مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نیز مدیران و کارشناسان منابع انسانی در دوازده هتل برگزیده تبریز است. در پژوهش

حاضر؛ مدیران هتل های دوازده گانه منتخب شهر تبریز و اساتید دانشگاه در حوزه برنامه ریزی استراتژیک به عنوان نمونه انتخاب شدند و نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نمونه ها ادامه یافت. پس از مصاحبه ۱۱ ام داده جدیدی در مصاحبه ها یافت نشد لذا نمونه گیری خاتمه یافت. همچنین؛ نمونه گیری با تکیه بر روش گلوله برفی که نوعی نمونه گیری هدفمند است، انجام شد. به این ترتیب که؛ پس از آشنایی با اولین مشارکت کننده (پاسخگو) از ایشان درخواست گردید نفر بعدی را معرفی نماید و این فرایند تا آخر ادامه یافت. روش های گردآوری داده ها در این پژوهش به دو دسته تقسیم می شود:

روش کتابخانه ای با استفاده از برگه مطالعه: از برگه های مطالعاتی به منظور بررسی ادبیات موضوع و پیشینه با استفاده از کتب و مقالات منتشرشده بین سال های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ استفاده شد.

روش میدانی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته که با خبرگان آگاه انجام شد. از آنجاکه؛ در مصاحبه نیمه ساختاریافته علاوه بر امکان تبادل نظر می توان موضوع مصاحبه را در جهت تحقق اهداف پژوهش هدایت نمود، از این ابزار استفاده گردید. درواقع؛ مصاحبه نیمه ساختاریافته از روشهای اصلی جمع آوری داده ها محسوب می شود که به دلیل انعطاف پذیری و عمیق بودن، مناسب پژوهش های کیفی است.

۳. نتایج و تجزیه و تحلیل یافته ها

۳-۱- کدگذاری باز

در کدگذاری محوری، مقوله های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می گیرند و روابط میان آن ها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله ها، مشخص می شود. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه ها و مقوله ها می شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می گیرند.

جدول ۱: مرحله اول کدگذاری باز (ساخت مقوله ها براساس کدهای مفهومی)

مقوله	کدهای مفهومی
تغییرات برون سازمانی و محیطی مثل بحران کرونا	ضرورت توجه به نقش محوری رهبری تحولگرا در بحران های اقتصادی اهمیت جدی به کارگیری رهبری تحولگرا در بحران های بهداشت و سلامتی

تغییرات درون سازمانی	بحران تغییر مدیر عامل و ضرورت رهبری تحولگرا برای گذار نیروی انسانی از بحران غلبه بر مقاومت نیروی انسانی برای استقرار سیستم های جدید از طریق رهبری تحولگرا
راهبرد اصلی	توجه به تصمیمات سازمانی اهمیت در خط مشی های جدید تأکید بر اهداف منبعث از چشم انداز کلی سازمان
محیط کار چالشی	باز تعریف مسائل توسط رهبران ترغیب کارکنان به دوباره کردن به مسائل کاری جلب توجه کارکنان به چالش های شغلی
راهبردهای مالی	توجه به اهداف مالی اهمیت خط مشی های مالی
مدیریت مشارکتی	اهمیت تأکید بر تفویض اختیار تأکید بر انعطاف مدیریت در سازمان
رهبری اخلاقی	پتانسیل بالای توجه و حفظ ارزش های اخلاقی در مدیریت بحران اهمیت تعریف استانداردهای اخلاقی تأکید بر اجرای چارچوب های اخلاقی سازمان
حمایت مدیران	تأکید بر پشتیبانی فکری مدیران ضرورت پشتیبانی عاطفی مدیران پتانسیل بالای رهبری تحولگرا در تبدیل شدن به یک مدیر حامی
تجزیه و تحلیل شغل	اهمیت توصیف دقیق شغل در دستیابی به هدف بیان شرح وظایف و چگونگی اجرای آن
تدوین نظام استخدامی منعطف	ضرورت اصلاح فرایند کارمندیابی اصلاح فرایند استخدام با لحاظ شرایط بحران کرونا اهمیت توجه به استخدام براساس ملاک های جدید سازمان
بروزرسانی آموزش	پتانسیل بالای آموزش اهمیت نیازسنجی آموزشی اهمیت برگزاری کارگاه های آموزش ضمن خدمت ضرورت توجه به آموزش در بدو استخدام با ملاک های جدید سازمان

بهبود روحیه کارکنان	اهمیت توجه به سلامت روان کارکنان پتانسیل بالای افسردگی و انزوا در دوران کرونا برای کارکنان پتانسیل بالای روحیه کارکنان در بهبود عملکرد
بهبود پرداخت‌ها	اهمیت بسیار زیاد دستمزد پرداخت به موقع حقوق و پاداش به روزرسانی حقوق و دستمزد با توجه به شرایط سختی کار در زمان کرونا لحاظ نمودن حق العمل ویژه کرونا
بهبود انگیزه	اهمیت زیاد انگیزش کاری پتانسیل بالای انگیزش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی
بهبود بهداشت کار، ایمنی و سلامت	اهمیت توجه به پروتکل‌های کرونا تأکید بر رعایت ایمنی و بهداشت در محیط کار تامین لوازم و مواد ضدعفونی کننده و ماسک و دستکش و ...
معیارهای عادلانه	اهمیت رعایت انصاف تأکید بر عدالت سازمانی تأکید بر معیارهای منصفانه برای سنجش عملکرد
بازخورد به موقع	اهمیت فیدبک سریع به کارکنان تأکید بر ارائه نقاط قوت و ضعف عملکرد کارکنان به ایشان
تعامل کارکنان با هم	ضرورت توجه روابط کاری کارکنان با همکارانشان تأکید بر تعاملات کارکنان با یکدیگر
تعامل با مدیران	اهمیت روابط کارکنان با مسئولان بالادستی تأکید بر اهمیت روابط کارکنان با سرپرستان و مدیران
شبکه ارتباطی داخلی سازمانی	تأکید بر ضرورت وجود شبکه ارتباطی داخلی سازمانی اهمیت تعریف تعاملات سازمانی در بستر ارتباطی مناسب
الگوپذیری	ضرورت توجه به سازمان‌های موفق پتانسیل بالای یادگرفتن از فرایندهای موفق کاری سایر سازمان‌ها ایده‌گرفتن از موفقیت سایر سازمان‌ها
ایده‌های کارکنان	اهمیت بالای تشویق کارکنان به ایده‌پردازی پتانسیل بالای خلاقیت کارکنان در ایجاد نوآوری ضرورت ایجاد جو نوآوری در سازمان

تغییرات بنیادین غیرقابل اجتناب تأکید بر متحول شدن کل سازمان در زمان بحران	تحولات گسترده در همه زمینه ها
توجه به رعایت سلسله مراتب سازمانی اهمیت بازبینی سلسله مراتب سازمانی	سلسله مراتب سازمان
پتانسیل بالای پیچیدگی سازمانی در عملکرد نامناسب کارکنان توجه بر سنجش میزان پیچیدگی در فرایندهای کاری	پیچیدگی سازمانی
اهمیت بالای هنجارهای ذهنی کارکنان پتانسیل ذهنیت کارکنان در پیشبرد اهداف شخصی و سازمانی	ذهنیت افراد
اهمیت توجه به ارزش های فرهنگی جدید حاصل از بحران کرونا تأکید بر بازنگری در مجموعه ارزش های سازمانی	ارزش های تغییر
اهمیت بالای ارزش های سازمانی که بر انگیزش کارکنان موثرند تأکید بر نظام فرهنگی سازمان	فرهنگ سازمانی انگیزشی
توجه به طرح های عملیاتی در دستیابی به اهداف سازمانی پتانسیل بالای برنامه ریزی برای تحقق اهداف	تامین اهداف سازمانی
ضرورت توجه به عملکرد مالی به عنوان مهمترین معیار عملکرد اهمیت بالای شاخص های مالی	عملکرد مالی
پتانسیل بالای همکاری در فضای سازمان برای تحقق اهداف تأکید بر مشارکت کارکنان با یکدیگر ضرورت همکاری مدیران با زیردستان	مشارکت کاری بیشتر
اهمیت بالای رضایت کارکنان در تمایل آنها به ادامه کار در سازمان ضرورت وجود رضایت شغلی برای دستیابی به اهداف و موفقیت	رضایت بیشتر

منبع: نتایج تحقیق

نتایج حاصل از کدگذاری باز در جدول بالا نشان داده شده است.

۲-۳- کدگذاری محوری

جدول ۲: نتایج کدگذاری محوری (دسته بندی مقوله ها در قالب کدهای محوری)

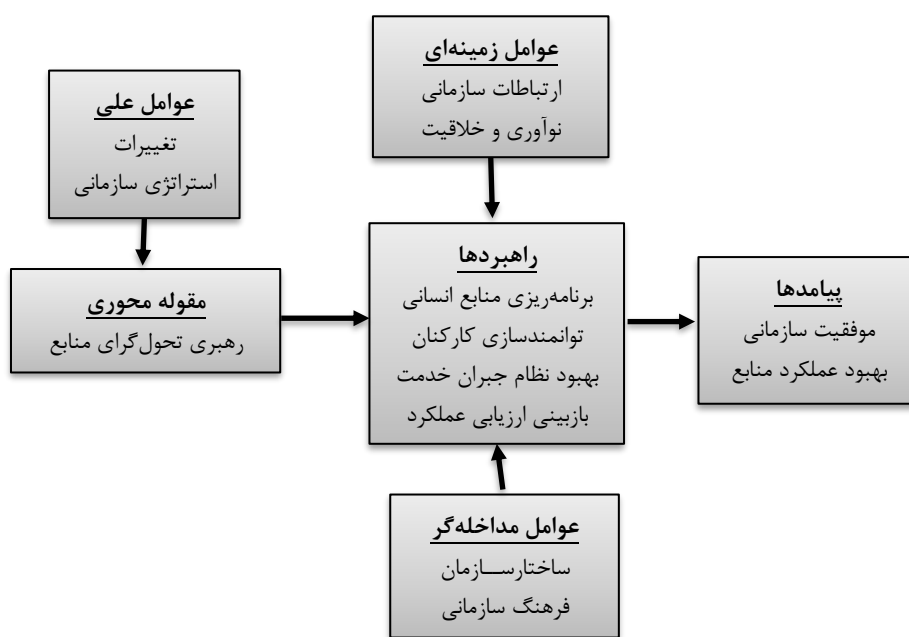
مقوله	کدگذاری محوری (ابعاد)
تغییرات برون سازمانی و محیطی مثل بحران کرونا	تغییرات
تغییرات درون سازمانی	
راهبرد اصلی	استراتژی سازمانی
محیط کار چالشی	
راهبردهای مالی	
مدیریت مشارکتی	رهبری تحول گرای منابع انسانی
رهبری اخلاقی	
حمایت مدیران	
تجزیه و تحلیل شغل	برنامه ریزی منابع انسانی
تدوین نظام استخدامی منعطف	
بروزرسانی آموزش	توانمندسازی کارکنان
بهبود روحیه کارکنان	
بهبود پرداختها	بهبود نظام جبران خدمت
بهبود انگیزه	
بهبود بهداشت کار، ایمنی و سلامت	
معیارهای عادلانه	بازبینی ارزیابی عملکرد
بازخورد به موقع	
تعامل کارکنان با هم	ارتباطات سازمانی
تعامل با مدیران	
شبکه ارتباطی داخلی سازمانی	
الگوپذیری	نوآوری و خلاقیت
ایده های کارکنان	
تحولات گسترده در همه زمینه ها	ساختار سازمانی
سلسله مراتب سازمان	
پیچیدگی سازمانی	

فرهنگ سازمانی	ذهنیت افراد
	ارزش های تغییر
	فرهنگ سازمانی انگیزشی
موفقیت سازمانی	تامین اهداف سازمانی
	عملکرد مالی
بهبود عملکرد منابع انسانی	مشارکت کاری بیشتر
	رضایت بیشتر

منبع: نتایج تحقیق

نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول بالا نشان داده شده است.

۳-۳- کدگذاری انتخابی



شکل ۱ مدل پارادایمی پژوهش

منبع: نتایج تحقیق

۳-۴- بررسی پایایی یافته‌ها

برای اطمینان از پایایی از محاسبه چهار ضریب هولستی، آلفای کریپندورف، کاپای کوهن و پی اسکات استفاده شد. نتایج به شرح جدول ذیل هستند.

جدول ۳- محاسبه ضرایب چهارگانه پایایی

شاخص‌های کنترل پایایی	ضریب هولستی	آلفای کریپندورف	کاپای کوهن	پی اسکات
مقدار	۰,۹۳	۰,۷۱	۰,۸۳	۰,۸۰

منبع: نتایج تحقیق

با توجه به مقادیر پایایی گزارش شده در جدول فوق و باتوجه به قرارگرفتن آنها در محدوده مجاز می‌توان نتیجه گرفت، یافته‌های پژوهش، پایایی مطلوبی دارند.

۴. جمع بندی و نتیجه گیری

خلاصه نتایج پژوهش به شرح جدول ذیل است:

جدول ۴- یافته‌های پژوهش

ردیف	نوع عامل در الگوی پارادایمی	عامل	ابعاد
۱	عوامل علی	تغییرات	تغییرات برون سازمانی و محیطی مثل بحران کرونا
			تغییرات درون سازمانی
		راهبرد اصلی	محیط کار چالشی
			راهبردهای مالی
			استراتژی سازمانی
۲	پدیده محوری	رهبری تحول گرای	مدیریت مشارکتی
		منابع انسانی	رهبری اخلاقی

حمایت مدیران			
تجزیه و تحلیل شغل	برنامه‌ریزی منابع انسانی	راهبردها	۳
تدوین نظام استخدامی منعطف			
بروزرسانی آموزش	توانمندسازی کارکنان		
بهبود روحیه کارکنان			
بهبود پرداخت‌ها	بهبود نظام جبران خدمت		
بهبود انگیزه			
بهبود بهداشت کار، ایمنی و سلامت			
معیارهای عادلانه	بازبینی ارزیابی عملکرد		
بازخورد به موقع			
تعامل کارکنان با هم	ارتباطات سازمانی	عوامل زمینه‌ای	۴
تعامل با مدیران			
شبکه ارتباطی داخلی سازمانی			
الگوپذیری	نوآوری و خلاقیت		
ایده‌های کارکنان			
سلسله مراتب سازمان	ساختار سازمانی		
پیچیدگی سازمانی			
ذهنیت افراد	فرهنگ سازمانی		
ارزش های تغییر			
فرهنگ سازمانی انگیزشی			
تامین اهداف سازمانی	موفقیت سازمانی	پیامدها	۶
عملکرد مالی			
مشارکت کاری بیشتر	بهبود عملکرد منابع انسانی		
رضایت بیشتر			

منبع: نتایج تحقیق

۴-۱- پیشنهادهای مبتنی بر نتایج تحقیق:

طبق نتایج تحقیق حاضر پیشنهادات ذیل برای کسب پیامدهای مطلوب رهبری تحول گرای منابع انسانی شامل موفقیت سازمانی و نیز بهبود عملکرد منابع انسانی ارائه می شود:

در راستای تحقق مفهوم «رهبری تحول گرای منابع انسانی» پیشنهاد می شود:

- مدیران سبک مدیریت مشارکتی را در دستور کار خود قرار دهند. در این سبک مشارکت در تصمیم گیری، روابط انسانی و جو سازمانی حاکم در سازمان بسیار حائز اهمیت است. علاوه بر آن، مشارکت کارمندان سبب می گردد که از رویدادهای آینده مطلع شوند و از تغییرات احتمالی باخبر شوند. سازمان نیز می تواند به سرعت زمینه های نگرانی را شناسایی کرده و برای یافتن راه حل از کارمندان کمک بگیرد. بدیهی است با این تعریف این سبک از مدیریت بسیار مناسب با فضای متشنج و بحرانی حاصل از یک تغییر نظیر کروناست. در نهایت کارمندان، دید وسیع تری نسبت به سازمان پیدا می کنند و برای سازمان مفیدتر خواهند بود. در این روش، هم چنین کارمندان می توانند مهارت های لازم برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق و یا مدیر ارشد را کسب کنند. تعهد سازمانی کارمندان در این روش، نسبت به سازمان و تصمیماتی که گرفته می شود افزایش می یابد.

- به مدیران پیشنهاد می شود رهبری اخلاقی را سرلوحه رفتار خود قرار دهند. رهبری اخلاقی نشان دهنده توجه زیاد به ارزش هاست. اصول رهبری اخلاقی شامل صداقت، عدالت، احترام و مسالمت است. رهبری اخلاقی با الهام بخشیدن به کارمندان برای ایجاد انگیزه و هم سوئی با ارزش های شرکت می تواند برای مشاغل ارزش آفرینی کند. تجربه حاکی از آن است که رهبری اخلاقی رضایت بیش تر کارکنان و کاهش نرخ خروج کارکنان را در پی دارد. بدیهی است که این سبک از رهبری برای زمان های بحران که کارکنان سرخورده، مایوس و خسته هستند و احساس ناکارآمدی در شرایط سخت کاری می تواند منجر به خروج آنها از سازمان شود، بسیار کارساز خواهد بود.

- علاوه بر این به مدیران پیشنهاد می شود که یک مدیر حامی باشند. مدیران در سطوح مختلف یک شرکت به شکل های متفاوتی بر روحیه و تمایل کارمندان خود برای ادامه همکاری اثر می گذارند. در واقع رهبران ارشد حمایت گر، نسبت به سرپرستان مستقیم یک بخش، تاثیر بیشتری بر انگیزه و ابقای کارمندان دارند. این تاییدکننده اثر «رخنه به پایین» رهبران دوراندیش و دلسوز به زیردستان و نشان دهنده ارزش بالای مدیر عاملانی است که قدرت زیادی در کار خود دارند. مدیران حمایت گر می توانند در شرایط مختلف برای یک سازمان سودمند باشند. این رهبران می توانند رضایت کارمندان و تمایل آنها را به انجام کار اضافی افزایش دهند و در عین حال از هزینه استخدام و آموزش نیروهای جدید می کاهند. بدیهی است در شرایط بحرانی نظیر کرونا یک مدیر

حامی علاوه بر مانع شدن از خروج کارکنان از کار می توانند آنها را به کار براساس معیارهای جدید ترغیب نمایند.

در راستای اجرای راهبردها پیشنهادی شود:

به منظور بهبود برنامه ریزی منابع انسانی؛

- شرح دقیقی از شغل و نیز اهمیت آن در دستیابی به هدف سازمان برای کارکنان تشریح شود. بیان -شرح وظایف و چگونگی اجرای آن در قالب تجزیه و تحلیل شغل صورت گیرد.

- فرایند کارمندیابی به طور کامل اصلاح شود و به تبع آن فرایند استخدام با لحاظ شرایط بحران کرونا، باز تعریف شود.

- ملاک های جدید سازمان مشخص گردند و نظام استخدامی منعطف براساس آن تدوین گردد. به منظور بهبود توانمندسازی منابع انسانی:

- مدیران پتانسیل بالای آموزش را چه برای کارکنان تازه استخدام شده و چه برای کارکنان قبلی همواره در نظر داشته باشند.

- با توجه به تغییرات نیاز ایجادشده، مهارت های لازم را برای انجام وظایف شغلی جدید یا نوع جدید انجام وظایف از طریق نیازسنجی آموزشی شناسایی نمایند.

- نسبت به برگزاری کارگاه های آموزش ضمن خدمت اقدام نمایند.

- محتوای آموزشی سازمانی را بروزرسانی نمایند.

- توجه به سلامت روان کارکنان را در اولویت قراردهند چرا که کارکنان به دلیل شرایط ویژه پاندمی پتانسیل بالایی برای ابتلا به افسردگی و انزوا دارند.

به منظور بهبود بهبود نظام جبران خدمت:

- مدیران اهمیت بسیار زیاد دستمزد را مدنظر داشته باشند و نسبت به پرداخت به موقع حقوق و پاداش تلاش نمایند.

- میزان حقوق و دستمزد را با توجه به شرایط سختی کار در زمان کرونا بازبینی و به روزرسانی نمایند.

- حق العمل ویژه کرونا لحاظ نمایند.

- همچنین اهمیت زیاد انگیزش کاری و پتانسیل بالای انگیزش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی را مدنظر داشته باشند و برای بهبود انگیزه کارکنان با استفاده از نظام پرداخت یا مشارکت بیشتر برنامه ریزی نمایند.

- توجه به پروتکل های بهداشتی کرونا را در اولویت کاری قراردهند.

- بر رعایت ایمنی و بهداشت در محیط کار تأکید نمایند.

- لوازم و مواد ضد عفونی کننده و ماسک و دستکش و ... را به موقع و به میزان لازم فراهم نمایند.
- به منظور بازبینی نظام ارزیابی عملکرد:
- توصیه می شود مدیران اهمیت رعایت انصاف و تأکید بر عدالت سازمانی را در دستور کار قرار دهند
- معیارهای منصفانه برای سنجش عملکرد تعیین نمایند.
- اهمیت فیدبک سریع به کارکنان را مدنظر داشته باشند و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان را در اختیار ایشان قرار دهند تا نقاط قوت و ضعف عملکرد ایشان مشخص شود.
- در راستای بهبود عوامل زمینه ای پیشنهاد می شود:
- به منظور بهبود ارتباطات سازمانی؛
- مدیران ضرورت توجه روابط کاری کارکنان با همکارانشان را مدنظر داشته باشند و در سلسله مراتب اداری این موارد را در نظر بگیرند و ضوابط و قواعدی را در این راستا تعریف نمایند.
- همچنین پیشنهاد می شود با تأکید بر اهمیت روابط کارکنان با مسئولان بالادستی، همواره پلهای ارتباطی بین خود با کارکنان و نیز سایر مدیران با کارکنان را فعال نگه دارند.
- علاوه بر این پیشنهاد می شود ضرورت وجود شبکه ارتباطی داخلی سازمانی همواره مورد توجه مدیران باشد. پلتفرم ها یا کانالهای مناسبی را در این زمینه تعریف نمایند و با توجه به توسعه فناوری، آنها را بروزرسانی نمایند.
- به منظور بهبود نوآوری؛
- به مدیران پیشنهاد می شود ضرورت توجه به سازمان های موفق را در دستور کار خود قرار دهند.
- مفهوم «بنچمارکینگ» یا الگوبرداری از سازمان های موفق، فرایندهای سازمانی و غیره که منجر به دستیابی به موفقیت در این سازمان ها شده است، می تواند ابزار خوبی برای شرکتها و سازمانها باشد.
- همچنین به مدیران پیشنهاد می شود فضای کاری مناسبی برای تشویق کارکنان به ایده پردازی فراهم نمایند. ایجاد جو دوستانه و مبتنی بر اعتماد می تواند زمینه بروز خلاقیت را در میان کارکنان افزایش دهد.
- در راستای بهبود عوامل مداخله گر پیشنهاد می شود:
- به منظور بهبود ساختار سازمانی؛
- مدیران بایستی در نظر داشته باشند که با وقوع بحرانی نظیر کرونا تغییرات بنیادین غیرقابل اجتناب در کل سازمان به وقوع می پیوندد. بنابراین اصلاح و بازبینی را به کل سازمان تسری دهند .
- بدیهی است با ساختار قدیمی نمی توان برنامه های جدید را اجرا نمود.

- همچنین؛ به مدیران پیشنهاد می شود توجه به رعایت سلسله مراتب سازمانی را حتی در زمان های بحرانی مدنظر قرار دهند. اگرچه که نیاز است سلسله مراتب سازمانی هم بازبینی شود اما چنانچه این مراتب رعایت نگردد منجر به ایجاد آشفتگی در سازمان می گردد.

- علاوه براین؛ به مدیران پیشنهاد می شود میزان پیچیدگی سازمانی را به ویژه در زمان بحران کنترل کنند. بدهی است وجود پیچیدگی بالا و بروکراسی بسیار شدید منجر به عملکرد نامناسب کارکنان خواهد شد.

به منظور بهبود فرهنگ سازمانی؛

- به مدیران پیشنهاد می گردد اهمیت بالای هنجارهای ذهنی کارکنان در پیشبرد اهداف شخصی و سازمانی را در نظر بگیرند و با تدوین برنامه های آموزشی به نهادینه شدن هنجارهای صحیح به ویژه در زمان بحران کمک نمایند

- همچنین توصیه می شود به ارزش های فرهنگی جدید حاصل از بحران کرونا توجه شود. این ارزشها شناسایی شوند و در راستای پیاده سازی آنها در بافت فرهنگی سازمان، برنامه ریزی شود.

- بدیهی است به دلیل تغییرات گسترده در تمامی ابعاد سازمانی نظام فرهنگی سازمان نیز نیازمند بازنگری در مجموعه ارزش های سازمانی است و مدیران باید به این امر مهم اقدام نمایند.

- علاوه براین؛ به مدیران پیشنهاد می گردد عوامل انگیزشی را بیشتر در قالب برنامه های فرهنگی برای کارکنان در نظر بگیرند چرا که شرایط بحرانی بیش از هر زمان دیگری نیازمند ارزشهای انگیزشی است.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه امید مهدیه و سیدحامد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
۲. بامبرگر، پیتر، مشولم، لن (۱۴۰۰). استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا و آثار، ترجمه علی اعرابی و علی پارسایان، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. پورقاز عبدالوهاب؛ نوروزی محمد، دهقان شهین. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول آفرین بر تحلیل رفتگی شغلی: نقش واسطه‌ای سرمایه روان شناختی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۱): ۱۷۴-۱۴۹.
۴. جلی بهشته؛ وره‌رام محمد؛ تاج بخش مریم؛ اسماعیلی شیرین و قازانچایی الهام (۱۳۹۹). بررسی علل غیبت از کار پرسنل پرستاری در زمان بحران بیماری کووید ۱۹ در بیمارستان دکتر مسیح دانشوری، فصلنامه نفس، ۷(۴): ۵۹-۵۲.
۵. رضائی حمید (۱۳۹۹). طراحی مدل بانک‌داری اجتماعی با رویکرد دوران پساکرونا، نشریه اقتصاد و بانکداری/اسلامی، ۱۱(۳۸): ۱۱۱-۹۳.
۶. شهوازیان، سلاله، هاشمی قینانی، فیروزه. (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۵(ویژه نامه کووید ۱۹)، ۲۱۷-۲۵۲.
۷. قیصری بهنام، معظمی مجتبی، سبحانی عبدالرضا. (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و عوامل تاثیرگذار هسازی منابع انسانی با توجه به رویکرد رهبری تحول گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۱)، ۶۸-۵۴.
۸. مورهد، گرگوری و گریفین ریکی (۱۴۰۰). رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: نشرمروارید.
۹. موسوی سیده مریم، مرادی سعید، شریفیان لیلا (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی. سبک زندگی/اسلامی با محوریت سلامت، ۶(۵): ۳۱۲-۳۰۳.

۱۰. میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر.
۱۱. میرکمالی سید محمد، چوپانی حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهش نامه بیمه (صنع بیمه سابق) ۲۶ (۳): ۱۸۱-۱۵۵.
۱۲. میکائیلی علی؛ فرنگی علی اکبر، فرهنگ و حمید رضا و حسینی دانا (۱۴۰۰). بررسی سبک رهبری تحول گرا و رابطه آن با اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما، مدیریت فرهنگی، ۱۵ (۵۳): ۶۲-۳۷.
۱۳. هرسی، پال و بلانچارد کنت (۱۴۰۰). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران: نشر شرکت چاپ و نشر بین الملل (وابسته به سازمان تبلیغات اسلامی).
14. Australian Government Department of Health (2020). "Novel coronavirus". Australian Government Department of Health. Retrieved 2020-01-23.
15. Chaudhry, Smita & Joshi, Chetan. (2017). Transformational Leadership, HR Practices and Affective Commitment to Change: A Theoretical Perspective. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 6, 37-45.
16. Fox, Dan (2020). "What you need to know about the Wuhan coronavirus". *Nature*. doi:10.1038/d41586-020-00209-y. ISSN 0028-0836.
17. Kong I, Park Y, Woo Y, Lee J, Cha J, Choi J, et al. (2020). Early epidemiological and clinical characteristics of 28 cases of coronavirus disease in South Korea. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 11, 8-14.
18. Mehmood Moazzma; Awais Muhammad; Muhammad Moiez Afzal & Iram Shahzadi (2017). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, Vol. 1, Issue 9, Pages: 165-178.
19. Otoo, F. N. K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 188-210.

20. Peccei, Riccardo & Van De Voorde, Karina (2019). Human resource management–well-being-performance research revisited: Past, present, and future. *Employee Relations*, 29(4), 539-563.
21. Rana, M.H. and Malik, M.S. (2017). “Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles”. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 186-207.
22. Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X. and Chen, S. (2018). “Visionary leadership and employee creativity in China”. *International Journal of Manpower*, Vol. 39 No. 1, pp. 93-105. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0092>