فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره پنجاه و یکم، تابستان ۱۴۰۴- صفحات ۵۸۲-۵۵۹

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 عماری[۵]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۳/۲۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسان در طول همه‌گیری کووید ۱۹ انجام شد. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده بنیاد است که با استنادبه رهیافت نظام مند (اشتراوس- کوربین) صورت پذیرفت. داده های تحقیق از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۱ تن از خبرگان دانشگاهی و مدیران هتل های پنج ستاره تبریز جمع آوری گردید و فرایند مصاحبه تا زمان تحقق اشباع نظری ادامه یافت. پس از تجزیه و تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، الگوی پارادایمی پژوهش ارائه گردید. دراین الگو؛ عوامل علی شامل تغییرات و استراتژی سازمانی، پدیده محوری شامل رهبری تحول گرای منابع انسانی، عوامل زمینه ای شامل ارتباطات و نوآوری، عوامل مداخله گر شامل ساختار و فرهنگ سازمانی، راهبردها شامل برنامه ریزی منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان، بهبود نظام جبران خدمت، بازبینی ارزیابی عملکرد و نهایتا؛ پیامدها شامل موفقیت سازمانی و بهبود عملکرد منابع انسانی می باشند. شایان ذکراست روایی و پایایی یافته های پژوه با استناد به نظرات خبرگان و نیز محاسبه شاخص های مرتبط تائید 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
٤ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. ghorbani02@pnu.ac.ir
٥ گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. Hossein1978iau@gmail.com

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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

طبقه بندی JEL: M12,M54,L21,I15

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

مقدمه

امروزه در هرسازمان یا اداره یا شرکت آنچه بیش از همه ذهن مدیران و کارکنان را به خود مشغول داشته ودارد نحوه تعامل باهم ودر 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 ومنابع 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 وعموم 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 یاباتکیه برچه جنبه هایی از موقعیت توان رهبر در تاثیر بر پیروان وتحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد (یوکل ،۲۰۰۳: ۲). کامیابی درمحیط سازمانی دنیای امروزه به توانایی مدیران درایفای نقش رهبری موثر بستگی دارد.لزوم تغییر در وضعیت فعلی آموزش وپرورش در ایران وحرکت به سوی تعالی وآرمانهای نظام وانقلاب اسلامی این پرسش رادرذهن پدیدار می کند که چه کسانی برای شکوفایی چنین نظامی مورد نیاز هستند. نظریه سبکهای رهبری تحول آفرین یکی ازچارچوب های نظری دردنیاست که درسالهای 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 افزاییش رضایت ارباب رجوع پیش ببرند وارن میسر نمی شود مگر اینکه رهبران سبکهای رهبری تحول گرا رابپذیرند ودر راه توانمند ساختن سازمان وکارکنان از آن بهره گیری نمایند. رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می‌شود 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 می‌کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. 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 حمایت‌های توسعه گرا تحقق می‌یابد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل هایی قـوی بـرای پیـروان عمـل می‌کننـد. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجـاد 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 ازطریق مشـارکت دادن پیـروان 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 رسـیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد.

توجه و ملاحظات فردی : حمایت‌های توسعه گرا زمانی به منصه ظهور می‌رسد که رهبـر توجـه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هر گونـه راهنمـایی و حمایت در این خصوص دریغ نورزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می‌گـذارد کـه از جهات گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد.

بنابراین سبک رهبری تحول آفرین یکی از قوی ترین عوامل در مدیریت یک سازمان به حسـاب می آید و تاثیرهای مثبتی به همراه دارد. با رهبری تحول آفرین در یـک سـازمان مـی تـوان تعهـد سازمانی و وفاداری و همچنین هویت سازمانی را ارتقا بخشید و باعث رسـیدن بـه اهـداف سـازمانی شد.. از اثرات مثبت رهبری تحول آفرین می توان به تسهیم دانش در سـازمانها اشـاره کـرد کـه بـا ایجاد ساختارهای مناسب باعث بوجود آمدن خلاقیت های فردی و سازمانی، نـوآوری و کـارآفرینی می شود.

بدین ترتیب سول پژوهش حاضر این است که، الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بـر شـیوه هـای استراتژیک HRM در طول همه‌گیری COVID-19 چگونه می باشد؟

مطالعات مختلفی در این زمینه در خارج و داخل کشور انجام شده که به چنـد مـورد آن اشـاره می کنیم:

- کلوسینیوتیس 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 می پردازد. 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 می کند. 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.

- هوآبیس و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی بانام « تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان در وزارت کشاورزی و شیلات در عمان نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی»آورده¬اند: هدف از این مقاله بررسی تاثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان در وزارت کشاورزی و شیلات در عمان و همچنین نقش تعدیل کننده عدالت سازمانی در این رابطه است. این مطالعه دیدگاه های نظری در مورد شیوه های HRM، رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی و عملکرد کارکنان را ادغام می کند. این فرض می‌کند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول‌آفرین 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 داده ها از SPSS v23 و حداقل مربعات جزئی SEM با استفاده از Smart-PLS 3.3.9 برای آزمون فرضیه های پیشنهادی استفاده شد. نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد کارکنان دارند. مشخص شد که عدالت سازمانی رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان را تعدیل می کند و اهمیت انصاف و برابری را در محیط کار برجسته می کند. با این حال، عدالت سازمانی رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان را تعدیل نکرد.

- آجیس و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله ای باعنوان « تأثیر رهبری تحول آفرین و شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان: اعتماد سازمان به عنوان میانجی» آورده اند: 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 پیشینه های عملکرد سازمانی در مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعه به بررسی اثر واسطه ای اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین، شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی می پردازد. این مطالعه با استفاده از پرسشنامه اندازه

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 میانجی‌گری رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، شیوه‌های 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 اسانی درک شده رابطه بین این دو را واسطه گری می‌کند.

- 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 سازمانهای 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 سازمانهای 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 تحولآفرین 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 نیز۶ 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 باعنوان « طراحی و اعتباریابی الگوی نوآورانه رهبری تحول آفرین در مدارس متوسطه با رویکرد کیفی (نمونه موردی: مدارس متوسطه شهرستان اردبیل)» آورده¬اند: هدف اصلی پژوهش طراحی الگوی نوآورانه رهبری تحولآفرین در مدارس متوسطه و اعتباریابی آن است. روش تحقیق، کیفی از نوع دادهبنیاد بوده است. جامعه مورد بررسی متشکل از منتخبین خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران کلان آموزش و پرورش که سال‌ها در زمینه رهبری تحولآفرین مدارس تجارب ارزنده‌ای کسب کرده‌اند. تعداد ۳۰ نمونه انتخاب شد. برای دستیابی به مدل پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره برده شده است. جهت تجزیه و تحلبل 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 علّی، 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» آورده¬اند: هدف از اجرای این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه ها و عوامل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول گرا درسازمان آموزش و پرورش استان تهران بود. روش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 شناسایی‌شده 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 لازمههای آن سبک های رهبری میباشد. هدف پژوهش، تأثیر رهبری تحولآفرین و نوآوری سازمانی بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی کارکنان جهادکشاورزی استان تهران می باشد. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ جمع آوری اطلاعات توصیفی- پیمایشی است که به روش نمونهگیری به صورت تصادفی ساده از طریق فرمول کوکران ۲۶۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه وتحلیل دادهها 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۱. سوالات تحقیق

- عوامل موثر در ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه‌گیری COVID-19 کدام موارد هستند ؟

- ابعاد موثر در ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه‌گیری COVID-19 کدام موارد هستند ؟

- آثار و پیامدها در ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با تأکید بر شیوه های استراتژیک HRM در طول همه‌گیریCOVID-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 همه‌گیری 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 همه‌گیری کووید ۱۹ است که به توسعه دانش در زمینه اقدامات منابع انسانی تحت رهبری تحول گرا در بحران کووید ۱۹ منجرمی شود. همچنین؛ توسعه ای است چراکه به ارائه الگویی از عوامل (مقوله های) علی، محوری، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و نهایتا 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 گراندد تئوری (نظریه پردازی داده بنیاد) که معتبرترین روش انجام پژوهش های کیفی است، انجام پذیرفت. شایان ذکراست ازآنجاکه؛ 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» می‌کند، 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 می‌شود، تبیین بهتری ارائه می‌دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد، همچنین؛ در این روش افراد موجود در یک محیط، احساسات آن ها و همهٔ 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 وکارشناسان منابع انسانی در دوازده هتل برگزیده تبریز است. در پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

حاضر؛ مدیران هتل های دوازده گانه منتخب شهر تبریز و اساتید دانشگاه در حوزه برنامه‌ریزی 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. ازآنجاکه؛ 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 وتحلیل یافته ها

۱-۳-کدگذاری باز

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

جدول۱: مرحله اول کدگذاری باز (ساخت مقوله ها براساس کدهای مفهومی)

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

تغییرات بنیادین غیرقابل اجتناب تأکید برمتحول 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 ارزش‌های سازمانی	ارزش های تغییر
اهمیت بالای ارزش های سازمانی که بر انگیزش کارکنان موثرند تأکید بر نظام فرهنگی سازمان	فرهنگ سازمانی انگیزشی
توجه به طرح‌های 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۲-۳-کدگذاری محوری

جدول۲: 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 تحول‌گرای منابع انسانی
رهبری اخلاقی	
حمایت مدیران	
تجزیه و تحلیل شغل	برنامه‌ریزی 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
ایده‌های کارکنان	
تحولات گسترده در همه زمینه ها	ساختار سازمانی
سلسله مراتب سازمان	
پیچیدگی سازمانی	

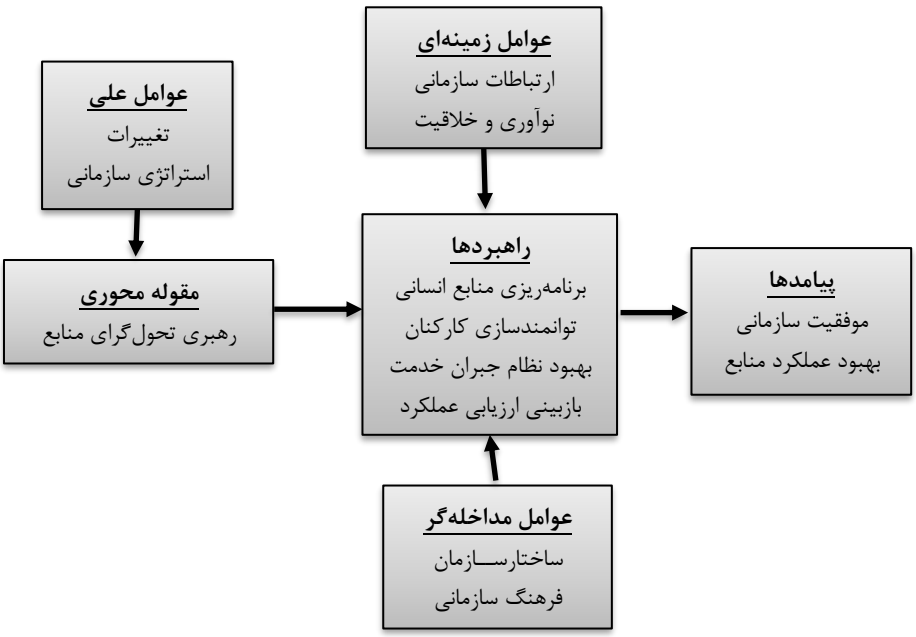
[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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

منبع: نتایج تحقیق

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

۳-۳-کدگذاری انتخابی



شکل۱ مدل پارادایمی پژوهش

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۳-۴- بررسی پایایی یافته‌ها

برای اطمینان از پایایی از محاسبه چهار ضریب هولستی، آلفای کریپندورف، کاپای کوهن و پی اسکات استفاده‌شد. 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 گزارش‌شده 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 منابع انسانی	مدیریت مشارکتی
			رهبری اخلاقی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

۱-۴- 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 دردستورکارخود قراردهند. دراین سبک مشارکت در تصمیم گیری، روابط انسانی و جو سازمانی حاکم در سازمان بسیار حائز اهمیت است. علاوه بر آن، مشارکت کارمندان سبب می‌گردد که از رویدادهای آینده مطلع شوند و از تغییرات احتمالی باخبر شوند. سازمان نیز می‌تواند به سرعت زمینه‌های 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 وسیع‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند و برای سازمان مفیدتر خواهند بود. در این روش، هم‌چنین کارمندان می‌توانند مهارت‌های 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 می‌شود افزایش می‌یابد

- به مدیران پیشنهاد می شود رهبری اخلاقی را سرلوحه رفتارخود قرار دهند. هبری اخلاقی نشان‌دهنده‌ی توجه زیاد به ارزش‌هاست. اصول رهبری اخلاقی شامل صداقت، عدالت، احترام و مسالمت است. رهبری اخلاقی با الهام بخشیدن به کارمندان برای ایجاد انگیزه و هم‌سویی با ارزش‌های شرکت می‌تواند برای مشاغل ارزش‌آفرینی کند. تجربه حاکی از آن است که رهبری اخلاقی رضایت بیش‌تر 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 ناکارامدی در شرایط سخت کاری می تواند منجربه خروج انها از سازمان شود، بسیار کارساز خواهدبود.

- علاوه براین به مدیران پیشنهاد می شود که یک مدیر حامی باشند. مدیران در سطوح مختلف یک شرکت به شکل‌های متفاوتی بر روحیه و تمایل کارمندان خود برای ادامه همکاری اثر می‌گذارند. در واقع رهبران ارشد حمایت‌گر، 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 نشان‌دهنده ارزش بالای مدیر عاملانی است که قدرت زیادی در کار خود دارند. مدیران حمایت‌گر می‌توانند در شرایط مختلف برای یک سازمان سودمند باشند. این رهبران می‌توانند رضایت کارمندان و تمایل آنها را به انجام کار اضافی افزایش دهند و در عین حال از هزینه استخدام و آموزش نیروهای جدید می‌کاهند. بدیهی است در شرایط بحرانی نظیر کرونا یک مدیر

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 پیشنهادمی 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 درنظر 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 ابتلابه افسردگی و انزوا دارند.

به منظور بهبود بهبود نظام جبران خدمت:

- مدیران اهمیت بسیار زیاد دستمزد را مدنظرداشته 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 وپتانسیل بالای انگیزش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی را درنظرداشته باشند و برای بهبود انگیزه کارکنان با استفاده از نظام پرداخت یا مشارکت بیشتر برنامه ریزی نمایند.

- توجه به پروتکل های بهداشتی کرونا را دراولویت کاری قراردهند.

- بر رعایت ایمنی و بهداشت در محیط کار تأکیدنمایند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

- لوازم و مواد ضدعفونی 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 قراردهند

- معیارهای منصفانه برای سنجش عملکرد تعیین نمایند.

- اهمیت فیدبک سریع به کارکنان را مدنظرداشته باشند و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان را دراختیار ایشان قراردهند 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 مدنظرداشته باشند ودر سلسله مراتب اداری این موارد را درنظربگیرند 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 براین 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 پیشنهادمی شود ضرورت توجه به سازمان های موفق را دردستورکارخود قراردهند. مفهوم «بنچمارکینگ» یا الگوبرداری از سازمان های موفق، فرایندهای سازمانی و غیره که منجربه دستیابی به موفقیت در این سازمان ها شده است، می تواند ابزار خوبی برای شرکتها و سازمانها باشد.

- همچنین به مدیران پیشنهادمی 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 ساختارسازمانی؛

- مدیران بایستی درنظرداشته 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

- همچنین؛ به مدیران پیشنهادمی شود توجه به رعایت سلسله مراتب سازمانی را حتی در زمان های بحرانی مدنظر قراردهند. اگرچه که نیاز است سلسله مراتب سازمانی هم بازبینی شود اما چنانچه این مراتب رعایت نگردد منجربه 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 منجربه عملکرد نامناسب کارکنان خواهدشد.

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 درنظربگیرند چرا که شرایط بحرانی بیش از هر زمان دیگری نیازمند ارزشهای انگیزشی است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 پارساییان، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۳. پورقاز عبدالوهاب؛ نوروزی محمد، دهقان شهین. (۱۴۰۰). تاثیر رهبری تحول آفرین بر تحلیل رفتگی شغلی: نقش واسطه‌ای سرمایه روان شناختی، *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۴(۵۱): ۱۴۹-۱۷۴.

۴. جبلی بهشته؛ ورهرام محمد ؛ تاج بخش مریم؛ اسماعیلی شیرین و قازانچایی الهام (۱۳۹۹). بررسی علل غیبت از کار پرسنل پرستاری در زمان بحران بیماری کووید۱۹ 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 منابع‌انسانی 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، مولفه ها 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), ۵۴-۶۸.

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 تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۶(۵): ۳۱۲-۳۰۳.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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 تحلول آفرین با گرایش به نو آوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، *پژوهش نامه بیمه(صنع بیمه سابق)* ۲۶(۳): ۱۸۱-۱۵۵.

۱۲. میکائیلی علی؛ فرنگی علی اکبر، فرهنگی و حمید رضا و حسینی دانا (۱۴۰۰). بررسی سبک رهبری تحول‌گرا 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، تهرام: 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-27]