

رهبری و مدیریت منابع انسانی

خدیجه مزرعه

mazra072@gmail.com

چکیده

در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز، رهبری مؤثر و مدیریت منابع انسانی کارآمد به عنوان دو عامل کلیدی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها شناخته می‌شوند. رهبری به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و هدایت نیروی انسانی کمک می‌کند، در حالی که مدیریت منابع انسانی به جذب، توسعه و نگهداری استعدادها اختصاص دارد. این مقاله به بررسی تأثیر رهبری بر عملکرد سازمان و نقش آن در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت می‌پردازد. همچنین، انواع مختلف رهبری شامل رهبری تعامل‌گرا، تحول‌گرا، توانمندساز و معتمد تحلیل می‌شود. با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و رهبران کمک کند تا با بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب، سازمان‌هایی موفق و پایدار ایجاد کنند.

کلمات کلیدی: رهبری، مدیریت منابع انسانی

۱. مقدمه

در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه هستند که نیازمند رهبری مؤثر و مدیریت منابع انسانی کارآمد می‌باشند. رهبری به عنوان یک عامل کلیدی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و هدایت نیروی انسانی، نقش بسزایی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها ایفا می‌کند. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی به فرآیند جذب، توسعه و نگهداری استعدادها اختصاص دارد که برای تحقق اهداف سازمانی ضروری است. اهمیت موضوع رهبری و مدیریت منابع انسانی در این است که این دو عنصر به طور مستقیم بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذارند. رهبری مؤثر نه تنها می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان کمک کند، بلکه به ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایتی نیز منجر می‌شود. در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی تأثیرات رهبری بر عملکرد سازمان و تحلیل نقش آن در ایجاد فرهنگ سازمانی می‌پردازد. هدف این پژوهش، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های موجود در رهبری و مدیریت منابع انسانی، و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود این فرآیندها در سازمان‌ها است. با تحلیل روابط بین رهبری و رضایت شغلی، این پژوهش به دنبال درک عمیق‌تری از نحوه تأثیرگذاری رهبری بر جذب و نگهداری استعدادها می‌باشد. در نهایت، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و رهبران کمک کند تا با بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب، سازمان‌هایی موفق و پایدار ایجاد کنند.

۲. رهبری

رهبری به عنوان یک فرآیند تأثیرگذاری بر دیگران به منظور دستیابی به اهداف مشترک شناخته می‌شود. این مفهوم در دنیای امروز به ویژه در زمینه‌های سازمانی و مدیریتی اهمیت بالایی دارد. انواع مختلف رهبری به شیوه‌های متنوعی تجلی می‌یابند که هر یک ویژگی‌ها و تأثیرات خاص خود را دارند. نتایج رهبری را به چهار سبک رهبری متفاوت بیان می‌کند:

۱. رهبری تعامل‌گرا

۲. رهبری تحول‌گرا

۳. رهبری توانمندساز

۴. رهبری معتمد

بدیهی است که مرزهای بین این سبک‌های رهبری چندان واضح نیست و آن‌ها به طور قابل توجهی با یکدیگر همپوشانی دارند.

با این وجود، این تقسیم‌بندی به عنوان یک ابزار تحلیلی کارآمد برای شناسایی و تفکیک سبک‌های رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد. (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸).

رهبری تعامل‌گرا به عنوان یک فرآیند، شامل رفتارهای میان رهبر و زیر دستان است که بر اساس تبادلات و چانه‌زنی‌های متقابل شکل می‌گیرد. در این سبک رهبری، تأکید بر استفاده از پاداش‌هایی است که مدیریت بر اساس درصد تحقق اهداف و برنامه‌ها به کارکنان ارائه می‌دهد. معمولاً نقطه تمرکز اصلی این نوع رهبری بر روی تعیین اهداف، ارتباط بین عملکرد و پاداش و همچنین ارائه بازخوردهای سازنده برای بهبود عملکرد کارکنان است. مبنای نظری این سبک رهبری شامل نظریه انتظار، نظریه مسیر-هدف، نظریه تبادل-برابری، نظریه تقویت و مکتب رهبری اقتضایی است. این نظریات به تبیین چگونگی تأثیرگذاری رهبر بر رفتارهای زیر دستان و نحوه ایجاد انگیزه از طریق پاداش‌ها و بازخوردهای مثبت کمک می‌کنند. به این ترتیب، رهبری تعامل‌گرا به عنوان یک رویکرد مؤثر در مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شود. (جاج و پیکولو، ۲۰۰۴؛ هاوول و اولیو، ۱۹۹۳). رهبری تعامل‌گرا شامل سه بعد اصلی است: پاداش مشروط، مدیریت فعال و مدیریت انفعالی. پاداش مشروط به معنای تعیین اهداف مشخص برای کارکنان و ارائه پاداش در صورت دستیابی به این اهداف است. در مدیریت فعال، برخی از رهبران تعامل‌گرا به طور مستمر و فعال بر رفتار کارکنان نظارت می‌کنند تا از بروز مشکلات جدی جلوگیری نمایند. در مقابل، برخی دیگر از رهبران تعامل‌گرا به سبک مدیریت منفعلانه روی می‌آورند که در آن، تا زمانی که مشکل جدی ایجاد نشود، مداخله‌ای انجام نمی‌دهند و تنها پس از بروز مشکل به آن واکنش نشان می‌دهند. در واقع، وظیفه اصلی رهبری این است که پیروان را با استفاده از سبکی مناسب که با شرایط موجود همخوانی دارد، هدایت کند. در مقایسه با رهبری تعامل‌گرا، رهبری تحول‌گرا فراتر از انگیزه‌های متقابل عمل می‌کند و کارکنان را ترغیب می‌نماید تا منافع گروه را بر منافع شخصی خود ترجیح دهند. این نوع رهبری به دنبال ایجاد انگیزه عمیق‌تری در کارکنان است تا آنها بتوانند به هدف‌های مشترک گروه دست یابند و از دیدگاه‌های فراتر از منافع فردی خود بهره‌برداری کنند. رهبری تحول‌گرا بر ایجاد تغییرات مثبت در سازمان و ارتقای سطح تعهد و انگیزه کارکنان تأکید دارد و بدین ترتیب، به بهبود کلی عملکرد سازمان کمک می‌کند.

¹ Walumbwa et al

² Judge and Piccolo

³ Howell and Avolio

نظریه رهبری تحول‌گرا که توسط برنز در سال ۱۹۷۸ مطرح شد، با الهام از دیدگاه‌های نظری مانند جامعه‌شناسی کاریزما و رهبری کاریزمایی، به منظور تمایز میان رهبرانی که روابط قوی و انگیزشی با زیر دستان و پیروان خود برقرار می‌کنند و آن دسته که بیشتر بر مبادله یا تعامل برای دستیابی به نتایج تمرکز دارند، توسعه یافت (پیکولو و جاج، ۲۰۰۴). رهبران تحول‌گرا با تأثیرگذاری آرمانی بر کارکنان، به عنوان الگوهای قوی برای پیروان عمل کرده و از طریق افزایش انگیزش درونی و اعتماد به نفس در کارکنان، فضایی از اعتماد و تعهد را در سازمان ایجاد می‌کنند. این رهبران بر تقویت پیروان و پیگیری تغییرات سازمانی و سیستمی، فرایندها و ارزش‌های جدید تأکید دارند و به واقع، آنها هستند که می‌توانند دنیای اطراف را دگرگون کنند. تحول در سازمان به این صورت شکل می‌گیرد که رهبر ابتدا باید علاقه‌مندی کارکنان را در کانون توجه قرار دهد و به ارتقاء و توسعه آنها بپردازد. سپس، رهبر باید آگاهی و پذیرش مأموریت و هدف گروه را در کارکنان ایجاد کند و آنها را ترغیب نماید تا فراتر از منافع شخصی خود به منافع سازمان فکر کنند. این نوع رهبران به کارکنان آزادی عمل زیادی می‌دهند؛ اطلاعات را به راحتی با آنها به اشتراک می‌گذارند و رابطه نزدیکی با زیر دستان خود برقرار می‌کنند. همچنین، آنها با الهام بخشی به کارکنان، به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند. (داکت و مک‌فارلین^۱، ۲۰۰۳).

سبک رهبری توانمندساز، روشی است که در آن کارکنان به سمت خودکنترلی سوق داده می‌شوند و در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت فعال دارند. در این سبک، به کارکنان به طور قابل توجهی این امکان داده می‌شود که به نوآوری بپردازند و از تمام ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه خود بهره‌برداری کنند. به عبارت دیگر، رهبران در این نوع رهبری تلاش می‌کنند تا فضایی ایجاد کنند که در آن افراد احساس کنند می‌توانند در فرآیندهای کاری و تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذار باشند و به این ترتیب، خلاقیت و ابتکار عمل آنها به حداکثر برسد. این رویکرد نه تنها به افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان کمک می‌کند، بلکه موجب می‌شود که آنها احساس کنند که بخشی از فرآیندهای مهم سازمان هستند و می‌توانند به شکل مؤثری در تحقق اهداف سازمانی مشارکت کنند. در نتیجه، سبک رهبری توانمندساز می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتگر منجر شود که در آن کارکنان به رشد و توسعه حرفه‌ای خود ادامه دهند. (فلیشمن^۲، ۱۹۵۳). نقش رهبر در این سبک رهبری، ترویج خودتنظیمی، افزایش انگیزه و بهبود بهره‌وری در محیط کار است. رهبران باید عادات و الگوهای فکری مثبت را در درون سیستم سازمانی گسترش دهند و توسعه دهند. ریشه‌های تاریخی این نوع رهبری به نظریه‌های خود مدیریتی، خود رهبری، نظریه شناختی اجتماعی و مکتب رهبری مشارکتی مرتبط است. این نظریه‌ها به رهبران کمک می‌کنند تا فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس خودمختاری کرده و توانایی‌های خود را به حداکثر برسانند. در واقع، رهبران باید به گونه‌ای عمل کنند که کارکنان نه تنها به سمت انجام وظایف خود سوق داده شوند، بلکه همچنین به رشد و پیشرفت شخصی و حرفه‌ای خود نیز توجه داشته باشند. با تکیه بر این اصول، رهبران می‌توانند محیطی مثبت و خلاقانه ایجاد کنند که در آن افراد به راحتی می‌توانند ایده‌های جدید را مطرح کنند و در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کند، بلکه به ارتقاء کلی سازمان نیز منجر می‌شود. (یتون و وروم^۳، ۱۹۷۳).

رهبری معتمد (قابل اعتماد) است. مفهوم رهبری معتمد برای معرفی رهبری با مهارت‌های «روانشناسی» و «رفتار سازمانی» بیان شده است. بر اساس تعریف اولیه آولیو و لوثان^۴، ۲۰۰۳، رهبری معتمد به عنوان یک الگوی رفتاری در مدیریت شناخته می‌شود که بر اساس اصل تساوی بنا شده است. این نوع رهبری به ترویج ظرفیت‌های روانی و اخلاقی مثبت مانند خودآگاهی، درونی کردن اصول اخلاقی، پردازش متعادل اطلاعات و ایجاد شفافیت در روابط بین رهبر و کارکنان

¹ Duckett and Macfarlane

² Fleishman

³ Yetton and Vroom

⁴ Avolio and Luthans

می‌پردازد. در واقع، رهبری معتمد به دنبال ایجاد فضایی است که در آن رهبران بتوانند با کارکنان خود به صورت صادقانه و باز ارتباط برقرار کنند و از این طریق، اعتماد و همبستگی را در سازمان تقویت نمایند. این رویکرد نه تنها به افزایش خودآگاهی در کارکنان کمک می‌کند، بلکه موجب ارتقاء ارزش‌های اخلاقی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت می‌شود که در آن افراد احساس امنیت و ارزشمندی می‌کنند. به این ترتیب، رهبری معتمد می‌تواند به بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان منجر شود و در نهایت به موفقیت کلی سازمان کمک کند. همچنین، رهبری معتمد به پرورش و توسعه «خود مثبت» در کارکنان کمک می‌کند (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸). این نوع رهبری شامل چهار بعد اصلی است: افزایش خودآگاهی کارکنان (درک قابلیت‌های خود در تعامل با دیگران)، شفافیت رابطه (اینکه شما واقعاً برای دیگران چه کسی هستید و نه تقلید از دیگران)، پردازش متعادل اطلاعات (ارائه اطلاعات لازم به دیگران) و درونی کردن اخلاقیات (تصمیم‌گیری بر اساس ارزش‌ها). بنابراین، رهبران معتمد تلاش می‌کنند تا خودآگاهی و خودشناسی مثبت را در کارکنان تقویت کنند. برای دستیابی به این اهداف، آن‌ها بر تحریک رفتارهای مثبت مانند امید، اعتماد به نفس و رفاه کارکنان تمرکز می‌کنند.

عملکرد رهبر معتمد، مشابه رهبر تحول‌گرا، به عنوان یک مدل نقش عمل می‌کند؛ اما برخلاف رهبر تحول‌گرا، اولویت‌های رهبر معتمد یا واقعی (پیشروی راستین) بیشتر بر هماهنگ کردن اهداف کارکنان با نیازهای سازمانی متمرکز نیست. رهبری معتمد همچنین از نظر ابعاد اخلاقی و توجه به نظرات دیگران در فرآیند تصمیم‌گیری، با مفهوم رهبری اخلاقی همپوشانی دارد.

پس از بررسی سبک‌ها و استراتژی‌های مختلف رهبری، به این نتیجه رسیدیم که خلاقیت به شیوه‌های مختلفی عملیاتی می‌شود و تفاوت اصلی در شیوه تفکر افراد نهفته است. گیلفورد، یکی از محققان حوزه خلاقیت و سنجش توانایی‌های خلاق، بیان می‌کند که شیوه‌های تفکر افراد به دو دسته تقسیم می‌شود: تفکر واگرایانه و تفکر همگرایانه. در ساختار ذهنی افراد، هر دو نوع تفکر نقش اساسی دارند، اما تفاوت آن‌ها در این است که در تفکر همگرایانه، نتیجه تفکر از پیش مشخص است، به این معنا که همیشه یک پاسخ درست یا غلط وجود دارد. در مقابل، در تفکر واگرایانه، پاسخ‌های قطعی وجود ندارد و تعداد زیادی پاسخ ممکن است که از نظر منطقی هر یک از آن‌ها ممکن است درست باشند. به این ترتیب، تفکر واگرایانه به معنای ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای حل مسائل است و در این نوع تفکر، خلاقیت به وضوح نمایان می‌شود. از سوی دیگر، تفکر همگرایانه به معنای ارائه راه‌حل‌های متداول و معمول برای یک مسئله است. در واقع، تفکر همگرایانه همان تفکر منطقی است که در چارچوب عرف و عادات جامعه شکل می‌گیرد، در حالی که تفکر واگرایانه از این عرف و عادات فاصله می‌گیرد و به نوعی سنت‌شکن است. در تفکر همگرایانه، تمرکز بر روی امور مرتبط بوده و موضوعات نامربوط کنار گذاشته می‌شوند. در مقابل، در تفکر واگرایانه، ارتباطات میان موضوعات نامربوط برقرار می‌شود. فردی که دارای تفکر خلاق است، تلاش می‌کند تا اجزاء و عناصر نامرتبط را به یکدیگر متصل کند و از این طریق راه‌حل‌های جدیدی ارائه دهد. علاوه بر این، در تفکر همگرایانه، احتمال اشتباه وجود ندارد و فرد سعی می‌کند تا از هر گونه خطا جلوگیری کند. در حالی که در تفکر واگرایانه و خلاق، به فرد این فرصت داده می‌شود که اشتباه کند و از آن‌ها درس بگیرد. این رویکرد به افراد اجازه می‌دهد تا با آزمایش و تجربه، ایده‌های نوآورانه‌ای را ایجاد کنند و در فرآیند حل مسائل، به نتایج متفاوتی دست یابند. در واقع، تفکر واگرایانه به فرد این امکان را می‌دهد که از چارچوب‌های سنتی خارج شده و به دنبال راه‌حل‌های غیرمتعارف و خلاقانه باشد، در حالی که تفکر همگرایانه بیشتر بر روی حل مسائل با استفاده از روش‌های منطقی و شناخته شده تمرکز دارد (جاوسی و دیون^۱، ۲۰۰۳). در نهایت، آگاهی و درک انواع مختلف رهبری به مدیران این امکان را می‌دهد که با انتخاب سبک مناسب، روابط و انگیزش کارکنان را بهبود بخشند و در نتیجه، به دستیابی به اهداف سازمانی کمک کنند. هر یک از این سبک‌ها دارای ویژگی‌ها و تأثیرات منحصر به فردی هستند و می‌توانند در شرایط مختلف به شیوه‌های متفاوتی به کار گرفته شوند. این تنوع

¹ Jaussi and Dionne

در سبک‌های رهبری به مدیران اجازه می‌دهد تا با توجه به نیازها و شرایط خاص سازمان خود، بهترین رویکرد را انتخاب کرده و به بهینه‌سازی عملکرد و رضایت شغلی کارکنان بپردازند. از این رو، شناخت عمیق‌تری از این سبک‌ها می‌تواند به مدیران در ایجاد یک محیط کاری مثبت و مؤثر یاری رساند و به تحقق اهداف کلی سازمان کمک کند.

۳. مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی نقش حیاتی در دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کند و همچنین در ترکیب و تلفیق سایر منابع ورودی به سازمان اهمیت دارد. فلسفه مدیریت منابع انسانی: بیانگر این است که برای رسیدن به اهداف سازمانی، باید نیازهای انسانی تأمین شود و برعکس، تأمین این نیازها نیز به تحقق اهداف سازمان وابسته است. مفهوم مدیریت منابع انسانی: به معنای این است که مدیریت منابع انسانی باید به منظور جلب رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و فعالیت‌های لازم را انجام دهد. هدف کلی مدیریت منابع انسانی افزایش کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان است. این فرآیند شامل شناسایی نیازها، ایجاد فرصت‌های توسعه و تضمین محیطی است که در آن کارکنان بتوانند به بهترین نحو ممکن عمل کنند و به تحقق اهداف سازمان کمک نمایند.

چهار هدف مدیریت منابع انسانی:

۱. هدف اجتماعی: احساس مسئولیت در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه.
۲. هدف سازمانی: احساس مسئولیت در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به اهداف.
۳. هدف وظیفه‌ای: احساس مسئولیت در مقابل وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته شده است.
۴. هدف اختصاصی: احساس مسئولیت در مقابل اهداف شخصی کارکنان شاغل در سازمان.

وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی

- استخدام و گزینش
- آموزش و توسعه
- ارزیابی عملکرد
- حفظ و نگهداشت کارکنان

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فرآیند استراتژیک و حیاتی در سازمان‌ها، با تأکید بر تأمین نیازهای انسانی و تحقق اهداف سازمانی، به بهبود کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی کمک می‌کند. با توجه به اهداف و وظایف اصلی این حوزه، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی نه تنها به جذب و نگهداری کارکنان می‌پردازد، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتگر نیز کمک می‌کند که در نهایت به موفقیت و رشد سازمان منجر می‌شود (ابطحی، ۱۳۷۳).

۴. ارتباط بین رهبری و مدیریت منابع انسانی

نقش رهبری در مدیریت منابع انسانی

رهبری در سازمان به عنوان یکی از وظایف حیاتی و اساسی مدیران شناخته می‌شود که در کنار برنامه‌ریزی، ساماندهی و کنترل، نقش کلیدی در مدیریت سازمان ایفا می‌کند. این اهمیت به حدی است که مدیران به عنوان رهبران سازمانی شناخته می‌شوند. برای حفظ موفقیت یک سازمان، وجود رهبری مؤثر ضروری است، زیرا حتی بهترین کارکنان نیز به راهنمایی نیاز دارند تا بفهمند چگونه می‌توانند در تحقق اهداف سازمانی مشارکت کنند. در واقع، رهبری به کارکنان کمک می‌کند تا مسیر درست را شناسایی کرده و نقش خود را در دستیابی به اهداف سازمانی ایفا کنند. (توکلی^۱، ۲۰۱۷).

تأثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان

رهبری هم مانند مفاهیم دیگر در علوم انسانی دارای مکاتب و سبک‌های مختلفی است. در هر دوره زمانی با توجه به اقتضائات سازمانی، یک مکتب به عنوان مکتب غالب مورد توجه مدیران و اندیشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته است. هر سبک ارزش‌های خود را دارد و با در نظر گرفتن هدف و زمینه ارتباطی لزوماً هیچ سبکی بهتر از دیگری نیست (هدای^۲، ۲۰۲۰). مدیران عامل به عنوان رهبران اصلی سازمان، در فرآیندهای ارتباطی درون سازمانی نقش بسیار حیاتی دارند. از این افراد انتظار می‌رود که قادر باشند انواع مختلفی از سبک‌های ارتباطی را به کار ببرند و به نمایش بگذارند. این تنوع در سبک‌های ارتباطی نه تنها به بهبود تعاملات داخلی کمک می‌کند، بلکه موجب تسهیل در انتقال اطلاعات، افزایش هماهنگی میان اعضای تیم و تقویت روحیه همکاری در سازمان نیز می‌شود. در واقع، توانایی مدیران عامل در استفاده از شیوه‌های مختلف ارتباطی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کلی تیم داشته باشد. (راستگار و همکاران^۳، ۲۰۲۱). سبک رهبری به عنوان یک عنصر کلیدی در فرآیند رهبری، نقش مهمی در ایجاد و تقویت اعتماد در روابط بین رهبر و پیروان ایفا می‌کند. در حقیقت، نحوه عملکرد یک رهبر در این فرآیند به وضوح در سبک رهبری او نمایان می‌شود. این سبک می‌تواند به عنوان یک الگوی رفتاری پایدار تعریف شود که هدف آن تأثیرگذاری بر زیر دستان به منظور دستیابی به اهداف مشخص و تعیین شده است. این تأثیرگذاری نه تنها به بهبود کارایی و انگیزش کارکنان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک محیط کاری مثبت و حمایتگر نیز می‌انجامد. در نتیجه، انتخاب و به کارگیری سبک مناسب رهبری می‌تواند به شکل‌گیری روابط مؤثر و اعتمادآمیز در سازمان کمک کند و بر موفقیت کلی سازمان تأثیرگذار باشد. (توکلی^۱، ۲۰۱۷). منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین و حیاتی‌ترین دارایی یک سازمان شناخته می‌شود. تلاش‌های فردی و جمعی افراد، که ناشی از دانش، تفکر، خلاقیت و کارایی آنهاست، مدیریت نیروی انسانی را شکل می‌دهد و تعیین‌کننده این است که سازمان تا چه حد به اهداف خود نزدیک یا دور می‌شود. بنابراین، با توجه به اهمیت روزافزون مدیریت منابع انسانی و همچنین مهارت‌های لازم برای رهبری مؤثر در این حوزه، می‌توان گفت که این مهارت‌ها به طور مستقیم بر کارایی و اثربخشی نیروی انسانی تأثیر می‌گذارند. در واقع، توانایی مدیران در هدایت و مدیریت منابع انسانی نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه به تحقق اهداف کلان سازمان نیز منجر می‌شود. (بابادی سلیمانی و همکاران^۴، ۲۰۲۲). مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مرتبط با آن به عنوان یک کارکرد اساسی در سازمان‌ها شناخته می‌شود و تأثیر قابل توجهی بر افزایش عدالت سازمانی، ایجاد

¹ Tavakli² Hodai³ Rastegar et al⁴ Babadi Soleimani et al

رقابت سالم و بهبود سبک رهبری و عملکرد کارکنان دارد. این حوزه نه تنها به جذب و نگهداری استعدادها کمک می‌کند، بلکه با ایجاد محیطی منصفانه و رقابتی، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به اهداف خود دست یابند و در بازارهای رقابتی موفق باشند. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل کلیدی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و ارتقاء کارایی کلی سازمان عمل می‌کند. با تمرکز بر عدالت و رقابت سالم، سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری را افزایش داده و به بهبود رضایت شغلی کارکنان کمک کنند، که در نهایت به موفقیت پایدار و رشد سازمانی منجر می‌شود. (نامور و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

چالش‌های مدیریت منابع انسانی

اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند به بهترین نحو منابع محدود و کمیاب را به دست آورند و به‌طور مؤثر از آن‌ها برای حفظ رقابت در بازار استفاده کنند، یکی از چالش‌های اساسی است که مدیران با آن روبرو هستند. همچنین، توانایی استفاده از منابع داخلی شامل منابع مالی، فناوری و نیروی کار، و همچنین کسب منابع بیشتر از محیط‌های خارجی، به یکی از نگرانی‌های عمده در بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. این موضوع به ویژه در شرایطی که رقابت در بازار به شدت افزایش یافته، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مدیران باید به دنبال راهکارهای نوآورانه برای بهینه‌سازی استفاده از این منابع باشند تا بتوانند در برابر چالش‌های موجود ایستادگی کنند و به رشد و توسعه پایدار دست یابند. به همین دلیل، توجه به مدیریت بهینه منابع و یافتن راه‌های جدید برای افزایش کارایی و بهره‌وری در استفاده از منابع، از جمله اولویت‌های اصلی برای مدیران به شمار می‌رود. (جوزافات^۲، ۲۰۱۷). امروزه، سازمان‌ها برای ادامه حیات و موفقیت در یک محیط رقابتی و به‌طور مداوم در حال تغییر، باید به‌طور مداوم کیفیت خدمات و محصولات خود را ارتقا دهند. برای تحقق این هدف، وجود افرادی با استعداد، انرژی بالا و انگیزه ضروری است. به عبارت دیگر، سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی نیاز دارند که بتوانند با خلاقیت و توانمندی‌های خود به بهبود و نوآوری در فرآیندها و محصولات کمک کنند. این نیروی انسانی نه تنها باید توانایی‌های لازم را داشته باشد، بلکه باید به‌طور مداوم در جهت رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای خود تلاش کند. در واقع، جذب و نگهداری این نوع کارکنان، به عنوان یکی از چالش‌های اصلی مدیران منابع انسانی، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در برابر تغییرات سریع بازار و نیازهای مشتریان، واکنش سریع و مؤثری نشان دهند. (اسوانسون^۳، ۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان "ارباب رجوع و چالش‌های مدیریت منابع انسانی" انجام داده است که نتایج آن به شناسایی عوامل مؤثر در حوزه منابع انسانی پرداخته است. این تحقیق نشان می‌دهد که انجام کارهای جذاب، چالش‌برانگیز و متنوع، روابط اجتماعی و رفتار ناظر از جمله عواملی هستند که در موفقیت مدیریت منابع انسانی نقش دارند. همچنین، انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی و ساعات کاری، و نیز ایجاد تعادل مناسب بین زندگی کاری و شخصی از دیگر عوامل کلیدی به شمار می‌روند. به‌طور کلی، این یافته‌ها بر اهمیت توجه به این عوامل در بهبود عملکرد و رضایت کارکنان تأکید دارد.

۵. اهمیت رهبری در توسعه منابع انسانی

منابع انسانی به عنوان بالارزش‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان شناخته می‌شود و تلاش‌های فردی و جمعی اعضای آن، که ناشی از دانش، تفکر، خلاقیت و کارایی است، می‌تواند سازمان را به اهداف تعیین‌شده نزدیک یا دور کند. به همین دلیل، توجه به اهمیت نیروی انسانی و مهارت‌های مدیران در رهبری مؤثر منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار

¹ Namur et al

² Jozafat

³ Aswanson

است. این مهارت‌ها به‌طور مستقیم بر کارآمدی و اثربخشی نیروی انسانی تأثیر می‌گذارند و می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمان ایفا کنند. بنابراین، مدیران باید توانایی‌های لازم را برای رهبری صحیح و مؤثر منابع انسانی به دست آورند تا بتوانند از این دارایی ارزشمند به بهترین نحو استفاده کنند و به پیشرفت و موفقیت سازمان کمک نمایند. (فدورو و همکاران^۱، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مرتبط با آن به عنوان یک عملکرد اساسی و حیاتی در سازمان شناخته می‌شود و تأثیر قابل توجهی در ارتقاء بهره‌وری و کارایی سازمان دارد. این فرآیندها همچنین به ایجاد احساس تعهد و دلبستگی شغلی در کارکنان کمک کرده و موجب بهبود عملکرد کلی آنان می‌شود. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی نه تنها در جذب و نگهداری استعدادها نقش دارد، بلکه با تقویت انگیزه و ارتقای سطح کارایی نیروی انسانی، به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و موفقیت‌های پایدار یاری می‌رساند. در نتیجه، توجه به این حوزه می‌تواند به عنوان عاملی کلیدی در پیشرفت و تعالی سازمان‌ها محسوب شود. (زلمازادی و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

منابع انسانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین ورودی‌های هر سیستم سازمانی به شمار می‌آید. هر چه سازمان در جذب نیروهای با کیفیت و شایسته موفق‌تر عمل کند و توانایی بیشتری در حفظ و بهره‌برداری مؤثر از این نیروها داشته باشد، در دستیابی به اهداف خود موفق‌تر خواهد بود و می‌تواند نسبت به رقبا پیشرفت بیشتری داشته باشد. به عبارت دیگر، توانایی سازمان در جذب و نگهداری استعدادها نقش کلیدی در موفقیت و برتری آن در بازار ایفا می‌کند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد داخلی سازمان کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش رقابت‌پذیری و توانایی پاسخگویی به چالش‌های محیطی نیز می‌شود. بنابراین، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و ایجاد شرایط مناسب برای رشد و توسعه آن‌ها، به عنوان یک استراتژی اساسی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و برتری نسبت به رقبا محسوب می‌شود.

ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت

فرهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت

فرهنگ سازمانی به عنوان بنیاد درونی و ساختار نامشخص یک سازمان تعریف می‌شود که بر اساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصولات آن شکل می‌گیرد. این فرهنگ، به وضوح در رفتار کارکنان نمایان می‌شود و می‌توان آن را به عنوان تجلی عمیق‌تری از ویژگی‌ها و ارزش‌های سازمانی در نظر گرفت. در واقع، فرهنگ سازمانی نه تنها بر نحوه عملکرد و تعاملات درون سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه به عنوان یک عامل تعیین‌کننده در شکل‌گیری هویت سازمان نیز عمل می‌کند. رفتار کارکنان به عنوان نمایندگان این فرهنگ، نشان‌دهنده ارزش‌ها و باورهای مشترک در سازمان است که می‌تواند بر کیفیت کار و روابط بین فردی تأثیرگذار باشد. به این ترتیب، فرهنگ سازمانی به عنوان یک عنصر کلیدی در موفقیت و پایداری سازمان‌ها شناخته می‌شود و می‌تواند به عنوان یک عامل محرک در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان عمل کند. (امیری کرمانشاهی^۳، ۱۹۹۲، ص ۷۹-۸۰). فرهنگ سازمانی به طور کلی به عنوان یک درک مشترک از سوی اعضای یک سازمان تعریف می‌شود. این فرهنگ به ویژگی‌ها و صفات خاصی اشاره دارد که به خود سازمان تعلق دارد و نه به افراد آن. این صفات و ویژگی‌ها نمایانگر خصوصیات ثابت و معمولی هستند که یک سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند. توسعه یک فرهنگ سازمانی مثبت به عنوان یک هدف استراتژیک برای هر سازمان مدرن ضروری به شمار می‌آید. فرهنگی مثبت می‌تواند به تقویت روحیه کارکنان، افزایش سطح رضایت شغلی و در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند. به عبارت دیگر، ایجاد چنین فرهنگی نه تنها به نفع کارکنان است، بلکه به بهبود کارایی و موفقیت سازمان در بازار رقابتی نیز

¹ Fedorova et al

² Zalamabadi et al

³ Amiri kermanshahi

منجر می‌شود. با توجه به این نکات، سازمان‌ها باید به طور جدی بر روی شکل‌گیری و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت تمرکز کنند تا بتوانند به اهداف خود دست یابند و در محیط‌های کاری سالم و مثبتی فعالیت کنند.

برای ایجاد فرهنگی مثبت در سازمان، چند اقدام کلیدی باید مد نظر قرار گیرد:

۱. تعهد به ارزش‌ها: سازمان‌ها باید به وضوح ارزش‌ها و اصولی را که هویت و اهداف آن‌ها را نمایان می‌سازد، تعریف کنند. این ارزش‌ها باید در تمامی سطوح سازمان به‌طور مستمر مورد تأکید قرار گیرند.
۲. ارتباطات مؤثر: وجود یک سیستم ارتباطی باز و شفاف به کارکنان این امکان را می‌دهد که نظرات و ایده‌های خود را به راحتی بیان کنند. ارتباطات مؤثر می‌تواند به تقویت همبستگی و همکاری میان اعضای تیم کمک کند و فضای مثبت‌تری را در سازمان ایجاد نماید.
۳. قدردانی و تشویق: شناسایی و قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان می‌تواند احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان را در آن‌ها تقویت کند. ارائه پاداش‌های مناسب و تشویق‌های مداوم به انگیزه و افزایش کارایی کارکنان یاری می‌رساند.
۴. فرصت‌های یادگیری و توسعه: فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان، نشان‌دهنده تعهد سازمان به رشد و پیشرفت آن‌هاست و به ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان کمک می‌کند.
۵. تنوع و شمول: ایجاد یک محیط کاری که در آن تنوع و شمول ارزشمند شمرده شود، می‌تواند به افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان منجر شود و به جذب استعدادهای مختلف کمک کند.

در نهایت، با تمرکز بر این عناصر کلیدی، سازمان‌ها قادر خواهند بود فرهنگی مثبت را ایجاد کنند که نه تنها به بهبود روحیه و رضایت کارکنان کمک می‌کند، بلکه به موفقیت و پایداری کلی سازمان نیز منجر خواهد شد. این رویکرد نه تنها موجب افزایش بهره‌وری می‌شود، بلکه به ایجاد یک محیط کاری سالم و حمایتگر نیز کمک خواهد کرد.

توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها

در مفهوم نوین توسعه منابع انسانی، ضروری است که کارکنان به مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که با نیازهای سازمان‌های امروزی همخوانی دارد، مجهز شوند. این فرآیند نیازمند آن است که افراد با دلسوزی، تعهد و بینش علمی، تمام توانایی‌ها، انرژی، تخصص و تفکر خود را در جهت تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی به کار گیرند. به علاوه، آنها باید به طور مداوم برای سازمان‌های خود ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی ایجاد کنند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه به ارتقاء کیفیت کار و افزایش نوآوری در محیط‌های کاری نیز می‌انجامد. در نتیجه، کارکنان باید به گونه‌ای تربیت شوند که بتوانند در مواجهه با چالش‌های جدید، خلاقانه و مؤثر عمل کنند و به رشد و توسعه پایدار سازمان کمک نمایند. برای تحقق هر نوع تغییر در سازمان‌ها، نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار شناخته می‌شود. به‌روز کردن مهارت‌های تخصصی در زمینه فناوری به افراد این امکان را می‌دهد که در فرآیند مدیریت دانش به‌گونه‌ای مؤثر عمل کنند و در راستای اهداف از پیش تعیین شده حرکت نمایند. این امر نه تنها به ارتقاء کارایی فردی کمک می‌کند، بلکه به بهبود کلی عملکرد سازمان نیز منجر می‌شود. در واقع، داشتن مهارت‌های به‌روز و تخصصی در دنیای امروز که فناوری به سرعت در حال تحول است، برای موفقیت هر سازمانی ضروری است. از این رو، توجه به آموزش و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی در راستای تحقق اهداف سازمانی محسوب شود. (عزیزی شفیق و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

¹ Azizi Shafiq et al

۶. چالش‌ها و فرصت‌ها

فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی مدیران منابع انسانی

در مواجهه با پیچیدگی‌های یک چشم‌انداز جهانی که به سرعت در حال تغییر است، مدیران منابع انسانی (HR) با چالش‌ها و فرصت‌های قابل توجهی روبرو هستند. افزایش فناوری، جهانی شدن و انتظارات متغیر نیروی کار، نیازمند توجه ویژه‌ای از سوی متخصصان منابع انسانی است. پیشرفت‌های تکنولوژیکی، به ویژه ادغام هوش مصنوعی و اتوماسیون در فرآیندهای منابع انسانی، شیوه‌های سنتی را دگرگون کرده و بهبود کارایی را به همراه داشته است. این تغییرات همچنین نیازمند مهارت‌ها و شایستگی‌های جدیدی از مدیران منابع انسانی است، زیرا این فناوری‌ها تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها را تسهیل می‌کنند، اما در عین حال به سازگاری و یادگیری مداوم نیز نیاز دارند. علاوه بر این، تغییرات جمعیتی نیروی کار ایجاب می‌کند که مدیران منابع انسانی محیط‌هایی را برای نسل Z و نیروی کار سالخورده ایجاد کنند و همچنین به هجوم نسل هزاره و جنرال کاری پاسخ دهند. تأکید بر تنوع و شمول نه تنها به تقویت نوآوری کمک می‌کند، بلکه فرهنگ سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد. در این میان، شیوع بیماری COVID-19 باعث تسریع در انتقال به کار از راه دور شده است که خود چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای مدیران منابع انسانی به ارمغان آورده است. در حالی که کار از راه دور دسترسی به یک استخر استعداد جهانی را فراهم می‌آورد و انطباق‌پذیری را افزایش می‌دهد، اما همچنین نیازمند استراتژی‌های قوی برای حفظ تعامل و همکاری میان تیم‌های پراکنده است. به طور کلی، مدیران منابع انسانی باید به طور مداوم با این چالش‌ها و فرصت‌ها سازگار شوند تا بتوانند به بهبود عملکرد سازمان و رضایت کارکنان کمک کنند. مدیران منابع انسانی به طور فزاینده‌ای بر روی رفاه کارکنان تأکید می‌کنند و به اهمیت این موضوع در افزایش بهره‌وری و حفظ کارکنان آگاه هستند. این مدیران در تلاشند تا فرصت‌هایی را برای پیاده‌سازی برنامه‌های جامع سلامت و ابتکارات یادگیری مداوم فراهم کنند که به طور مستقیم با اهداف سازمانی همخوانی دارند. این رویکرد نه تنها به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد محیطی مثبت و حمایتگر در سازمان نیز می‌انجامد. با توجه به این که رفاه کارکنان به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود، مدیران منابع انسانی باید به طور مستمر در راستای توسعه و بهبود برنامه‌های رفاهی و آموزشی تلاش کنند تا همزمان با ارتقاء سطح رضایت شغلی، به هدف‌های سازمانی نیز دست یابند. (ماتینز^۱، ۲۰۲۳).

نقش استراتژیک منابع انسانی در شرایطی که سازمان‌ها به سمت چابکی بیشتری حرکت می‌کنند، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. مدیران منابع انسانی با این تغییرات، فرصتی منحصر به فرد برای هدایت ابتکارات استراتژیک دارند که می‌تواند سرمایه انسانی را با اهداف تجاری همسو کند. این نقش استراتژیک به افزایش نفوذ منابع انسانی در سازمان کمک می‌کند و بر اهمیت هم‌راستایی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان تأکید می‌نماید. با توجه به چالش‌های چندوجهی که در این زمینه وجود دارد و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور، مدیران منابع انسانی می‌توانند به طرز چشمگیری به افزایش انطباق‌پذیری و موفقیت سازمانی در دنیایی که همواره در حال تغییر است، کمک کنند. این توانایی در پاسخ به تغییرات محیطی و نیازهای متغیر بازار، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در رقابت باقی بمانند و به اهداف خود دست یابند. در نهایت، توجه به نقش استراتژیک منابع انسانی نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتگر نیز منجر می‌شود که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق می‌کنند.

¹ Matinez

نتیجه گیری:

در نهایت، رهبری و مدیریت منابع انسانی به عنوان دو مؤلفه اساسی در بهبود کارآیی و عملکرد سازمان‌ها مطرح هستند. رهبری مؤثر نه تنها به تقویت روابط مثبت میان کارکنان و ایجاد یک محیط کاری حمایتی کمک می‌کند، بلکه به جذب و نگهداری استعدادها نیز منجر می‌شود. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فرآیند استراتژیک، با تأکید بر تأمین نیازهای انسانی و تحقق اهداف سازمانی، نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. با توجه به اهمیت این دو حوزه، سازمان‌ها باید به طور مداوم به بهبود شیوه‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی پرداخته و از فرصت‌های موجود بهره‌برداری کنند تا بتوانند در فضای رقابتی و در حال تغییر امروزی، به موفقیت‌های پایدار دست یابند. تراژدی کلی سازمان تأکید می‌کند. با پرداختن به این چالش‌های چند وجهی و استفاده از فرصت‌های نوظهور، مدیران منابع انسانی می‌توانند به میزان قابل توجهی به انطباق‌پذیری و موفقیت سازمانی در جهانی همیشه در حال تغییر کمک کنند.

مراجع:

- 1-Judge T A and Piccolo R F (2004) Transformational and transactional leadership: a meta- analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology. 89 (5) 755-62.
- 2-Howell J M and Avolio B J (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of Applied Psychology. 78 (6) 891-8.
- 3-Walumbwa F O, Avolio B J, Gardner W L, Wernsing T S and Peterson S J (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. Journal of Management. 34(1) 89-126.
- 4-Judge T A and Piccolo R F (2004) Transformational and transactional leadership: a meta- analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology. 89 (5) 755-62.
- 5-Duckett H and Macfarlane E (2003) Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Leadership & Organization Development Journal. 24 (6) 309-17.
- 6-Fleishman E A (1953) The description of supervisory behavior. Journal of Applied Psychology. 37 (1) 1.
- 7-Vroom V H and Yetton P W (1973) Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Pre.
- 8-Luthans F and Avolio B J (2003) Authentic leadership: a positive developmental approach. In:
- 9-K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 10-Jaussi K S and Dionne S D (2003) Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. The Leadership Quarterly. 14 (4) 475-98.
- ۱۱-ابطحی، س. ح. (۱۳۷۳). مدیریت منابع انسانی. دانشگاه پیام نور. شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۵۵۳-۱۳-۴
- 12-Sinaii, Jh., Manzari Tavakoli, H. (2017). The Role of Leadership Style in Organizations of the Third Millennium: International Conference of Management Elites. Iran-Tehran, International Conference Hall of Shahid Beheshti University. (in Persian).
- 13-Hodai, A. M. (2020). Competitive Advantage (cooperation and competition) in Government Organizations: Human and Process Enhancement. Journal of Public Administration Perspective.in Persian
- 14-Rastegar, A. A., Damghanian, H., & Mousavi, A. (2021). Leadership style changes in organizations with the emergence of social media: Public Administration Perspectives. 12(1), 15-31.

15-Altunoğlu, A., Şahin F., & Babacan, S. (2018). Transformational leadership, trust, & follower outcomes: a moderated mediation model, *Management Research Review*. 42(3), 370-390.

16-Yongping, X., Wei, X., Ling, L., Anmin, W., Yong, Ch., Qianlin, Zh., Yayun, W., & Xinjuan, L. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study, *Technological Forecasting & Social Change*, 135, 257-265.

17-Jaafari Harandi, R., Najafi, H. (2018). The effect of leadership style on human resource performance with the mediation of organizational silence, *Management and Improvement Studies*, 26(85), 57-85. (in Persian).

18-Razavi, S. S., Mojodi, E., & Yousefi, A. (2015). Investigating the role of organizational justice on the

19-development of human resource participation (case study: Water and Sewerage Company of Tehran Province): 12th Conference and 6th National Festival of Proposals System. Tehran Academic Jihad, Course 12. (in Persian).

20-Soleimani Babadi, A., Khani, A., & Ranjbar Nisiani, M. J. (2022). Review of school transformation based on human resource management in schools: 3rd International Conference on Humanities, Law, Social Studies and Psychology. (in Persian).

21-Namur, P. (2021). The role of meritocracy, performance management and human resource productivity in organizations: the first international conference on management and industry. Iran- Tehran. (in Persian).

22-Alidosti, F., Farhadinejad, M. (2017). Investigating the impact of strategic leadership styles on company performance (Case study: Saipa Yadak Company): International Conference on New Researches in Management and Industrial Engineering. 2(1). (in Persian).

23-Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human resource development quarterly*, 6(2), 207-213.

24-Amiri kermanshahi, M (1992), Culture & Organization, *Journal of Tahavol Edary* , Issue 4,5.