

## Leadership Development Strategies and Its Effects on Human Capital Management in Bio-Viral Crises of the Army of the Islamic Republic of Iran

Behnam Golshahi<sup>1</sup> , Mohammadhadi Assayesh<sup>2</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** Emerging of biological-viral crises in a wide range such as Covid-19 has made serious issues in the field of human capital management for the organizations. In such a situation, the development of leaders so as to effectively manage employees is of great importance. Thus, the current research aims to identify leadership development strategies and investigate the its effects on army's human capital management in bio-viral crises.

**Methodology:** This research conducted based on a mixed approach (qualitative-quantitative) and during a descriptive-exploratory study. The statistical population for the qualitative stage includes experts (senior managers of deputy of human resources of headquarters and their four forces as well as expert professors of AJA organizational universities), and for the quantitative stage, employees of the mentioned deputy of human resources with at least a bachelor's degree. Data was collected by the purposeful method up to the theoretical saturation with the number of 15 people in the qualitative stage and by stratified random sampling with 169 people by calculating Cochran's formula in the quantitative stage. The data collection tool in the first stage includes a semi-structured interview and in the second stage includes a 50-item questionnaire to measure the relationships between research variables. Qualitative data analysis conducted by thematic analysis method and quantitative data was analyzed through structural equation modeling.

**Findings:** The findings indicated that leadership development strategies in bio-viral crises include behavioral development strategy (i.e., improving self-awareness, interpersonal cooperation, perceptual skills, leadership thinking and recognition of contributions), structural development strategy (i.e., distribution of leadership structure, segmentation of talents, value architecture and organizational structure architecture) and contextual development strategy (i.e., forecasting and analyzing the environment, promoting risk-taking, expanding effective communication with other leaders, and environmental analysis). Besides, the effectiveness of behavioral, environmental, and structural development strategies were the most effective ones to affect Army's human capital management respectively.

**Conclusion:** It is concluded that in order to effectively manage human resources in the upcoming bio-viral crises, it is necessary and effectual to focus on the behavioral development of commanders and managers. The developmental strategies introduced in this study could be helpful in this issue.

**Keywords:** Leadership development strategies, Human capital management, Bio-viral crises, Army of the Islamic Republic of Iran

### Article Type:

Research-based

### Corresponding Author:

Behnam Golshahi

### © Authors

### Received:

July 13, 2023

### Received in revised form:

September 06, 2023

### Accepted:

September 28, 2023

### Published online:

October 27, 2023

**Citation:** Golshahi, Behnam & Assayesh, Mohammadhadi (2023). Leadership Development Strategies and its Effects on Human Capital Management in Bio-Viral Crises of the Army of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Human Resource Studies*, 13(3), 102-130. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.184121>

1. Assistant Prof., Department of Human Resource Management, AJA University of Command and Staff, Tehran, Iran. E-mail: b.golshahi@casu.ac.ir
2. M.Sc., Department of Strategic Management, University of Science and Research, Tehran, Iran. E-mail: hadi.assayesh@gmail.com

## شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری و اثر آن بر مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران در بحران‌های زیستی - ویروسی

بهنام گلشاهی<sup>۱</sup>، محمدهادی آسایش<sup>۲</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: بهنام گلشاهی  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** بروز بحران‌های زیستی - ویروسی در گستره وسیع، مانند کووید ۱۹، سازمان‌ها را با مسائل جدی در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی روبه‌رو می‌سازد. در چنین وضعیتی، توسعه رهبران به‌منظور مدیریت اثربخش کارکنان اهمیت بسیار زیادی دارد؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری و بررسی اثر آن بر مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی اجرا شده است.

**روش:** این پژوهش از نوع توصیفی - اکتشافی و به‌روش آمیخته (کیفی - کمی) انجام شده است. جامعه خبرگان پژوهش را مدیران ارشد معاونت نیروی انسانی ستاد آجا و نیروهای چهارگانه و همچنین، استادان خبره دانشگاه‌های سازمانی آجا تشکیل داده‌اند. جامعه آماری نیز کارکنان معاونت‌های نیروی انسانی یادشده با حداقل مدرک کارشناسی است. نمونه‌گیری در بخش کیفی، به‌روش هدفمند قضاوتی بود که تا مرحله اشباع نظری داده‌ها (۱۵ نفر) ادامه یافت. نمونه‌گیری در بخش کمی نیز به‌روش تصادفی طبقه‌ای بود که ۱۶۹ نفر، بر اساس محاسبه فرمول کوکران در جامعه محدود تعیین شد. در گام نخست، به‌منظور گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در گام دوم از پرسش‌نامه محقق‌ساخته ۵۰ سؤالی استفاده شد. داده‌های بخش کیفی با روش تحلیل تماتیک (تحلیل مضمون) و داده‌های کمی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که استراتژی‌های توسعه رهبری در بحران‌های زیستی - ویروسی عبارت‌اند از: ۱. استراتژی توسعه رفتاری، اعم از ارتقای خودآگاهی، تقویت همکاری بین فردی، ارتقای مهارت‌های ادراکی، توسعه تفکر رهبری و به‌رسمیت شناختن مشارکت‌ها؛ ۲. استراتژی توسعه ساختاری، اعم از توزیع ساختار رهبری، بخش‌بندی استعدادها، معماری ارزش و معماری ساختار سازمانی؛ ۳. استراتژی توسعه محیطی، اعم از آینده‌نگری به محیط پیرامونی، ارتقای ریسک‌پذیری، گسترش ارتباطات مؤثر با دیگر رهبران و تحلیل محیط پیرامونی. همچنین به ترتیب، استراتژی‌های توسعه رفتاری، محیطی و ساختاری، بر مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش بیشترین اثر را می‌گذارند.

**نتیجه‌گیری:** برای مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی آتی، توسعه رفتاری فرماندهان و مدیران ضروری و کارساز است. استراتژی‌های توسعه‌ای معرفی شده، می‌توانند در این زمینه یاریگر باشند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی‌های توسعه رهبری، مدیریت سرمایه‌های انسانی، بحران‌های زیستی - ویروسی، ارتش ج.ا.ا.

دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲

بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۶

انتشار: ۱۴۰۲/۰۸/۰۵

**استناد:** گلشاهی، بهنام و آسایش، محمدهادی (۱۴۰۲). شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری و اثر آن بر مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران در بحران‌های زیستی - ویروسی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۱۰۲-۱۳۰.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.184121>

b.golshahi@casu.ac.ir

hadi.assayesh@gmail.com

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه:

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه علوم و تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۲، پاییز، دوره ۱۳، شماره ۳، ص. ۱۰۲-۱۳۰

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۳۴

## مقدمه

بحران جهانی کرونا، بحرانی بی‌سابقه بود و بزرگی و سرعت فروپاشی این بحران، به هیچ چیز در زندگی ما شباهتی نداشت؛ به طوری که پیامدهای آن، نه فقط در حوزه‌های کلان اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، زیست‌محیطی و... دولت‌ها را تحت تأثیر قرار داد، بلکه سازمان‌های بخش‌های خصوصی را نیز با مشکلات جدی مواجه کرد (تراکر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، احتمال وقوع بحران‌های زیستی - ویروسی، همچون کووید ۱۹، در آینده توسط مسئولان سازمان بهداشت جهانی از جمله ایلوارد<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به عنوان مشاور سازمان و رایان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) به عنوان رئیس موقعیت‌های اضطراری پیش‌بینی شده است و گزارش‌های آن‌ها بر آماده نبودن جهان در مواجهه با بحران‌های زیستی - ویروسی مشابه صحنه می‌گذارد (دیرانی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، احتمال وقوع بحران‌های زیستی - ویروسی مشابه در آینده و در گستره بزرگ‌تر از کرونا، چندان دور از تصور نیست.

واضح است که همانند ویروس کرونا، وقوع هرگونه بحران زیستی - ویروسی در آینده، بر اقتصاد و سازمان‌های فعال در آن، اثرهای جبران‌ناپذیری خواهد داشت. در این میان، سرمایه‌های انسانی، به عنوان یکی از منابع سازمان راهبردی، بیش از هر یک از منابع دیگر، تحت تأثیر اثرهای منفی این بحران‌ها قرار می‌گیرند (گلشاهی و معینی‌فرد، ۱۴۰۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بحران‌های زیستی - ویروسی، به شدت بر مدیریت سرمایه انسانی تأثیر داشته و مشکلات مهمی را برای مدیران و دست‌اندرکاران این حوزه ایجاد کرده است. این مشکلات، دربرگیرنده حوزه‌های مدیریت عملکرد، توسعه مدیریت و رهبری، ارتباطات و اشتیاق کارکنان (هموچ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱)، مدیریت جبران خسارت، مدیریت ایمنی و سلامت کارکنان است (عزیزی، اطلسی، ضیاپور، عباس و نیعمی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). همچنین، بحران کرونا، ایمنی، سلامت و رفاه کارکنان را به شدت تحت تأثیر قرار داده است (گیگاری<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). در این وضعیت، اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای مقابله با مشکلاتی که در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی مانند کرونا ایجاد شده‌اند، می‌تواند سازمان را در مواجهه با آن توانمند کند. از نظر چپمن<sup>۸</sup>، هدف مدیریت سرمایه انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی، استفاده مؤثر از نیروی انسانی برای تأمین نیازهای استراتژیک سازمان است (نگوک، ترا، تای هیویون، نگوین و امانی<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، یکی از محرک‌های مهم در استفاده بهینه از سرمایه‌های انسانی در هر سازمانی، وجود رهبری تحول‌آفرین، الهام‌بخش و توانمندی است که ضمن درک صحیح از محیط پیرامونی و داخلی سازمان، بتواند اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان را تنظیم کرده و بر آن مبنای استراتژی‌ها و رویه‌های مناسبی برای مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی تدوین و پیاده‌سازی کند (استیفان و نظرف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰). این نقش‌آفرینی رهبران در زمان وقوع بحران، آن هم در گستره جهانی بحران‌های زیستی - ویروسی، از اهمیت دوچندانی برخوردار است؛ زیرا در زمان وقوع این بحران‌ها، بسیاری از

1. Tracker
2. Bruce Aylward, Senior Advisor to the Director-General
3. Mike Ryan, Executive Director
4. Dirani et al
5. Hamouche
6. Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas & Naemi
7. Gigauri
8. Chapman
9. Ngoc, Tra, Thi Huynh, Nguyen & O'Mahony
10. Stefan & Nazarov

مؤلفه‌های روان‌شناختی کارکنان اعم از امنیت روانی، شغلی، تعادل زندگی - کار و... تحت تأثیر قرار می‌گیرد (استالر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). بر همین اساس، به نظر می‌رسد یکی از روش‌های مؤثر برای مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی در مواجهه با بحران‌های زیستی - ویروسی، توسعه رهبران باشد.

توسعه رهبری به‌دنبال درک، پیش‌بینی و مداخله مؤثر در بررسی به این پرسش‌هاست که چگونه افراد به‌عنوان رهبر رشد می‌کنند و چگونه مجموعه‌ای از افراد ظرفیت رهبری را توسعه می‌دهند (دی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). سازمان‌ها، در برنامه‌های توسعه رهبری، منابع عظیمی را سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ زیرا توسعه درست رهبری باعث ایجاد ساختاری مناسب برای پیشرفت سازمان می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزیابی، داده‌های منحصربه‌فردی ارائه می‌دهند که می‌تواند برای تصمیم‌گیری‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی مفید باشد (دانیلز، هوندگم و دوچی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

پژوهش‌های گذشته، به بعضی از استراتژی‌های توسعه رهبران اشاره کرده‌اند: از جمله، رهبری مشترک یا توزیع رهبری (ژی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱)، استراتژی‌های توسعه مبتنی بر تیم (ریمر، تاگارت و چپمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)، تفکر درباره مسائل و نظریه‌های یادگیری شناختی (کاربت و اسپینلو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰)، شفاف‌سازی ارزش‌ها (استیون و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹)، الهام‌بخشیدن به چشم‌انداز مشترک (کاداچ، شاکتر و داس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰)، جست‌وجوی فرصت‌ها و ریسک‌پذیری از طریق به‌کارگیری ابتکارها، بصیرت‌اندیشی، کسب پیروزی‌های کوچک و یادگیری از تجربه (آهم و لو<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱)، تقویت همکاری و تقویت دیگران از طریق ایجاد جو اعتماد، تسهیل روابط (خطاک و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰) و به‌رسمیت شناختن مشارکت‌ها و جشن گرفتن ارزش‌ها و پیروزی‌ها از طریق انتظار بهترین‌ها، شخصی‌سازی شناخت، ایجاد روحیه اجتماعی و مشارکت شخصی و ایجاد حس درک موقعیت، فعال‌کننده فناوری، ایجاد ارتباطات نوآورانه برای ثبات عاطفی و رفاه کارکنان و حفظ سلامت مالی سازمان (دیرانی و همکاران، ۲۰۲۰).

در بعضی از پیشینه‌های پژوهشی، به‌طور موردی به بعضی از استراتژی‌های توسعه رهبران اشاره شده است؛ با این حال در کمتر پژوهشی، بر شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری تمرکز شده است که بر مدیریت سرمایه‌های انسانی، در بستر بحران‌های زیستی - ویروسی مانند کرونا ویروس مؤثر باشد. از این رو، دستاورد نظری این پژوهش آن است که خلأ پژوهشی مرتبط با استراتژی‌های توسعه رهبری و اثرهایی را که بر مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی دارد، تقلیل بدهد و به شناسایی این استراتژی‌ها مبتنی بر پژوهشی آمیخته بپردازد.

از سوی دیگر، ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌دلیل تعداد زیاد کارکنان در بخش‌های مختلف، در بحران کرونا با برخی چالش‌ها در حوزه سرمایه‌های انسانی مواجه شد. در این خصوص می‌توان به جو روانی و استرس ایجادشده ناشی از مرگومیر ویروس کووید ۱۹ در کشور و تسری آن به پادگان‌ها و به‌خصوص مراکز درمانی و بهداشتی ارتش و به‌ویژه، در

1. Stoller
2. Day
3. Daniëls, Hondeghem & Dochy
4. Xie et al
5. Reimer, Taggart & Chapman
6. Corbett & Spinello
7. Steven et al
8. Qadach et al
9. Ahern & Loh
10. Khattak, Zolin & Muhammad

میان قشر سربازان وظیفه، مدیریت سلامت و ایمنی کارکنان، به‌ویژه سربازان که در محیط جمعی زندگی می‌کردند، مدیریت رسانه‌ها و شایعه‌هایی که به‌طور کلی با ترویج ناامیدی در جامعه همراه بود، کاهش سطح تاب‌آوری در میان کارکنان و تسری آن به مسائل انضباطی و... اشاره کرد. در چنین وضعیتی، یکی از استراتژی‌های اثربخش، توسعه و تعالی فرماندهان و مدیران، به‌خصوص سیاست‌گذاران حوزه مدیریت سرمایه انسانی در ارتش، برای مدیریت شرایط موصوف است. بنابراین، نتایج این پژوهش می‌تواند در راستای حل مسائل مرتبط با مدیریت سرمایه‌های انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، در بحران‌های زیستی - ویروسی مشابه نیز به‌کار گرفته شود.

با توجه به اهمیت و ضرورت اجرای پژوهش که از دو جنبه پوشش خلأ پژوهشی و کاربرد آن در حل مسائل مرتبط با سرمایه‌های انسانی در ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی تبیین شد، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که استراتژی‌های توسعه رهبری در بحران‌های زیستی - ویروسی کدام‌اند و اثر آن‌ها بر مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

### مفهوم رهبری

به‌منظور تشریح ویژگی‌های مفهوم رهبری، ضروری است قبل از هر چیز، به مرور کلی بعضی از تعاریف رایج از رهبری پرداخته شود. کوهن، رهبری را «هنر تأثیرگذاری بر دیگران تا حداکثر عملکردشان برای انجام هر کار، هدف یا پروژه‌ای است» می‌داند. طبق نظر کوزز، رهبری «هنر بسیج کردن دیگران برای مبارزه برای آرزوهای مشترک است». همچنین طبق نظریه مایکل اس، رهبری رابطه‌ای هدفمند است که به‌طور دوره‌ای در میان شرکت‌کنندگانی رخ می‌دهد که از مهارت‌های فردی خود برای تأثیرگذاری و حمایت از تغییر استفاده می‌کنند (وسترن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از نظر ولینسکی (۲۰۱۰) رهبری فرایندی است که شامل نفوذ گروهی از افراد در راستای تحقق اهداف می‌شود. به گفته استوگدیل، تقریباً به تعداد افرادی که سعی در تعریف این مفهوم داشته‌اند، تعاریف رهبری وجود دارد (واسیلسکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

با وجود انبوهی از پژوهش‌ها در خصوص رهبری، هنوز پاسخ قطعی برای این پرسش وجود ندارد: بهترین راه برای رهبری چیست؟ رویکردهای مختلفی برای درک اینکه چه چیزی یک رهبر خوب را می‌سازد، اتخاذ شده است. پژوهش‌های اولیه به ویژگی‌های رهبران مربوط می‌شد (هریسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸ و گندلفی و استون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). بسیاری از پژوهش‌های مختلف، اغلب افرادی را بررسی می‌کنند که به آن‌ها «رهبران قهرمان» می‌گویند (وسترن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). پژوهشگران بر رویکردهای رفتاری برای رهبری نیز تمرکز کرده‌اند: رهبران واقعاً چه کاری باید انجام دهند؟ (نورسوز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). نظریه‌های اقتضایی رهبری، نیاز به رفتارهای مختلف را در شرایط مختلف بررسی کردند. نظریه‌های اخیر در خصوص رهبری، از قلمرو رفتار فراتر رفته و بر رهبری تحول‌آفرین (در مقابل رهبری مبادله‌ای) و اهمیت توسعه چشم‌اندازی برای آینده و همراهی پیروان با آن چشم‌انداز متمرکز شده‌اند. رهبری تحول‌آفرین، اغلب قابل تعویض با رهبری کاریزماتیک تلقی می‌شود که در آن، پیروان

- 
1. Western
  2. Vasilescu
  3. Harrison
  4. Gandolfi & Stone
  5. Northouse

رهبر خود را دارای قدرت‌ها و توانایی‌های استثنایی می‌دانند. سایر رویکردهای رهبری اخیر شامل رهبری معتبر، رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار، رهبری تطبیقی و رهبری مسئولانه است (هالو، نگوین، گورود و تران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). براساس فرض وسترن (۲۰۱۹)، در مجموع حداقل ۴۶ نوع مختلف از نظریه رهبری وجود دارد که از رهبری عمل‌محور تا رهبری ارزش‌محور را شامل می‌شود (وسترن، ۲۰۱۹). در پژوهش دین، عباس و حبیب<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، ۶۶ سبک مختلف رهبری تشخیص داده شد.

با جمع‌بندی همه این‌ها، رهبری را می‌توان به‌راحتی فرایندی مستمر در نظر گرفت که در آن، شخص سعی می‌کند با اعمال قدرت خود برای تأثیرگذاری بر مردم یا از طریق ایجاد انگیزه در پیروان برای انجام کار یا با پاداش یا تنبیه آن، بر پیروان خود تأثیر بگذارد تا هدفی را ایجاد کند و به انجام برساند که در حد انتظار عمل می‌کنند یا نمی‌کنند (هال و همکاران، ۲۰۲۰).

### مفهوم سرمایه انسانی و مدیریت سرمایه‌های انسانی

نگاه سرمایه‌ای به کارکنان با تغییر رویکرد از مدیریت منابع انسانی به مدیریت سرمایه‌های انسانی در سطح سازمان‌های امروزی رایج شده است (بون، اکارت، لپاک و بوزلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در این دیدگاه، کارکنان مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها، ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی<sup>۴</sup> را با خود به سازمان می‌آورند و از آن طریق برای سازمان ارزش اقتصادی خلق می‌کنند (گانل<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). با اقتباس از آن، انسان نه فقط به‌مثابه انسان اقتصادی، بلکه سرمایه‌ای است که علاوه بر خلق ارزش اقتصادی، با مجموعه‌ای از پیچیدگی‌های زیستی، اجتماعی و فرهنگی، شناختی و ... روبه‌روست (دیز - فرناندز، پسامر رئیس، واله کابرا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). در تعاریف نخست، مدیریت سرمایه‌های انسانی در سطح فردی مطرح است و بر مبنای محاسبه نرخ بازگشت سرمایه هر یک از افراد در سازمان در نظر گرفته می‌شود. به عبارتی، در اینجا آورده‌های فرد برای سازمان اعم از دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها، دانش، ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی محاسبه می‌شود و در ادامه، مجموعه هزینه‌هایی که سازمان از بدو استخدام و گزینش در حوزه‌های مختلف برای فرد متحمل شده است از آورده آن کم می‌شود (دَد و هیتون<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). در تعاریف جدید، سرمایه انسانی مفهومی است که در سطح سازمانی مطرح است و به قابلیت یک سازمان در ایجاد سرمایه‌های فکری توجه می‌کند (واتافان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷).

مدیریت سرمایه انسانی، در واقع تلاشی است برای حفظ و توسعه بیشتر سرمایه انسانی یک سازمان، از طریق درک قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و به‌کارگیری آنان برای ایجاد مزیت در رابطه با رقبای. وظیفه آن نیز دستیابی به اهداف مدیریت سرمایه انسانی پایدار است (دیز - فرناندز و همکاران، ۲۰۱۷). طبق گفته کارگروه حسابداری برای افراد، مدیریت سرمایه انسانی نشان‌دهنده رویکردی استراتژیک برای مدیریت افراد است که بر مسائل حیاتی موفقیت سازمان متمرکز است (گلشاهی و عاصم، ۱۴۰۲). این رویکرد، افراد را در سطح بالایی از تصمیم‌گیری استراتژیک می‌داند که

1. Hallo, Nguyen, Gorod & Tran
2. Din, Abbas & Habib
3. Boon, Eckardt, Lepak & Boselie
4. Knowledge, Skills, Abilities and other characteristics (KSAOs)
5. Gönel
6. Diaz-Fernandez, Pasamar-Reyes & Valle-Cabrera
7. Dadd & Hinton
8. Wuttaphan

تجزیه و تحلیل سیستماتیک، اندازه‌گیری و ارزیابی چگونگی پیشبرد افراد در خلق ارزش را شامل می‌شود (کوچارسیکووا، میشاک و هیتکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در این بین، پیاده‌سازی فرایندهای سرمایه‌انسانی در سازمان اهمیت زیادی دارد. در ابتدا باید این فرایندها را تعریف و ایجاد کرد؛ سپس آن‌ها را به بهترین روش‌های سرمایه‌انسانی تبدیل کرد تا بارها از آن بهره‌برد (ماک-جنری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

به‌طور کلی، در پژوهش‌های اخیر فرایندهای مختلفی در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی در نظر گرفته شده است. در این پژوهش بر مبنای مدل گلدین و کاتز<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، این فرایندها در سه حوزه کلی و شش فرایند اجرایی شامل فرایند اکتساب استعداد<sup>۴</sup> (گزینش و استخدام، جامعه‌پذیری و معارفه<sup>۵</sup>)، مدیریت استعداد<sup>۶</sup> (مدیریت عملکرد<sup>۷</sup> و مدیریت جبران خدمات و پاداش<sup>۸</sup>) و بهینه‌سازی و ارتقای استعداد<sup>۹</sup> (توسعه و یادگیری<sup>۱۱</sup>، برنامه‌ریزی جانشینی<sup>۱۲</sup>) دسته‌بندی شده‌اند.

### استراتژی‌های توسعه رهبری

در تاریخ، نیاز به توسعه رهبری، هرگز به این فوریت نبوده است. سازمان‌ها از همه نوع متوجهند که برای بقا در محیط پرنوسان، نامطمئن، پیچیده و مبهم امروزی، به مهارت‌های رهبری و قابلیت‌های سازمانی متفاوت از آن‌هایی که در گذشته به آن‌ها کمک کرده بود، نیاز دارند (مولدوویانو و نارایاندز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). توسعه رهبری، برنامه‌ای درون‌سازمانی است که کارکنان را برای نقش‌های رهبری آموزش می‌دهد (دی، فلینور، اتواتر، استارم و مک‌کی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴). توسعه رهبری نظام‌مند شامل یک برنامه آموزشی برنامه‌ریزی شده است. در یک سیستم غیرنظام‌مند، ممکن است مدیران اعضای از تیم را که پتانسیل رهبری دارند، تشخیص دهند و در پرورش این مهارت‌ها به آنان کمک کنند. سیستم سازمان‌یافته به مدیران این امکان را می‌دهد که اعضای از تیم را شناسایی کنند که ضمن برخورداری از پتانسیل زیاد، در آینده به‌خوبی می‌توانند از عهده نقش‌های رهبری برآیند (دی، ریگیو، تان و کانگر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، به‌منظور توسعه رهبران، نیاز به استراتژی‌هایی مشخص است. به‌زعم دی و همکاران (۲۰۲۱)، استراتژی‌های توسعه رهبری به‌عنوان افزایش ظرفیت یک گروه (مانند یک تیم یا سازمان) برای مشارکت در رهبری تعریف شده است. استراتژی‌های توسعه رهبری به‌دنبال درک، پیش‌بینی و مداخله مؤثر در پرداختن به پرسش‌هایی است که چگونه افراد به‌عنوان رهبر رشد می‌کنند و چگونه مجموعه‌ای از افراد ظرفیت رهبری را توسعه می‌دهند (دراگو سیورسون و نول<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۲).

1. Kucharčíková, Mičiak & Hitka
2. Macke & Genari
3. Goldin & Katz
4. Talent Acquisition
5. Recruitment & Selection
6. Onboarding and Induction
7. Talent Management
8. Performance Management
9. Compensation Management
10. Talent Promotion & Optimization
11. Learning and Development
12. Succession Planning
13. Moldoveanu & Narayandas
14. Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee
15. Day, Riggio, Tan & Conger
16. Drago-Severson & Null

پژوهش‌های گذشته، بر بعضی از استراتژی‌های توسعه رهبران متمرکز بوده‌اند. در این رابطه، رهبری مشترک یا توزیع رهبری را می‌توان یکی از استراتژی‌های توسعه رهبری در نظر گرفت؛ زیرا شامل تعداد بیشتری از اعضای تیمی است که در رهبری درگیرند تا یک رهبر انفرادی (ژی و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، به‌منظور تلاش برای توسعه رهبری جمعی، از انواع استراتژی‌های مبتنی بر تیم استفاده می‌شود (ریمر و همکاران، ۲۰۱۹). یکی دیگر از استراتژی‌های توسعه رهبری، از تفکر در خصوص مسائل و نظریه‌های یادگیری شناختی نشئت می‌گیرد که بر کسب مهارت‌های شناختی از بالا به پایین در مقابل از پایین به بالا تأکید می‌کند (کوریت و اسپیلو، ۲۰۲۰). استراتژی دیگر، شفاف‌سازی ارزش‌هاست که از طریق شخصیت بخشیدن به ارزش‌های مشترک حاصل می‌شود (استیون و همکاران، ۲۰۱۹). الهام بخشیدن به یک چشم‌انداز مشترک نیز استراتژی دیگری است که بر تصور آینده از طریق تصور احتمالات، یافتن یک هدف مشترک و به خدمت گرفتن دیگران با توسل به آرمان‌های مشترک و جان بخشیدن به چشم‌انداز تأکید دارد (گدچ و همکاران، ۲۰۲۰ و گلشاهی، صادقی نسب و مرادی دمنه، ۱۴۰۲). همچنین، جست‌وجوی فرصت‌ها و ریسک‌پذیری از طریق به‌کارگیری ابتکارها، بصیرت‌اندیشی، کسب پیروزی‌های کوچک و یادگیری از تجربه از روش‌های دیگر توسعه رهبری است (آهرن و لو، ۲۰۲۱). تقویت همکاری و تقویت دیگران از طریق ایجاد جو اعتماد، تسهیل روابط، افزایش عزم خود و توسعه شایستگی و اعتمادبه‌نفس از دیگر استراتژی‌هایی است که در توسعه رهبری مؤثر است (ختاک و همکاران، ۲۰۲۰). در ضمن، به‌رسمیت شناختن مشارکت‌ها و جشن گرفتن ارزش‌ها و پیروزی‌ها از طریق انتظار بهترین‌ها، شخصی‌سازی شناخت، ایجاد روحیه اجتماعی و مشارکت شخصی نیز در توسعه رهبری مؤثر است (دیرانی و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین، آنان در پژوهش خود از استراتژی‌هایی چون، ایجاد حس درک موقعیت، فعال‌کننده فناوری، ایجاد ارتباطات نوآورانه برای ثبات عاطفی و رفاه کارکنان و حفظ سلامت مالی سازمان نام برده‌اند. در ادامه، بعضی دیگر از استراتژی‌های توسعه رهبری تشریح می‌شوند.

#### • استفاده از ابزارهای ارزیابی شخصیت

تعدادی از ارزیابی‌های شخصیتی مبتنی بر کاغذ و مداد رایج و اینترنتی، اغلب در توسعه نامزدها برای موقعیت‌های رهبری و برای تجزیه‌وتحلیل سبک‌های رهبری و تأثیر آن‌ها بر جو سازمانی و عملکرد استفاده می‌شوند. کارفرمایان می‌توانند ویژگی‌های رهبری را با استفاده از پژوهش‌های فعلی و آزمایش‌های شخصیتی، مانند شخصیت‌شناسی مایرز-بریگز (MBTI)<sup>۱</sup> شناسایی کنند (میچائل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). مراکز ارزیابی رویکرد جامعی را برای ارزیابی ارائه می‌کنند و ممکن است مجموعه‌ای از فعالیت‌های شبیه‌سازی را برای ارزیابی عملکرد بر اساس تعدادی از معیارها شامل شوند (زاراتی - تورس و کورثا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

#### • بازخورد ۳۶۰ درجه

به بازخورد چند ارزیاب، بازخورد ۳۶۰ درجه گفته می‌شود که شامل اندازه‌گیری عملکرد و توانایی‌های رهبری یک فرد از دیدگاه‌های مربوطه، از جمله خود، زیردستان، سرپرستان و احتمالاً ذی‌نفعان خارجی است. این بازخورد می‌تواند انگیزه و تمرکز ویژه‌ای را برای بهبود مهارت‌ها و عملکرد رهبری فراهم کند (الیسون، استیلمن، یانگ و ریوردان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

1. Myers-Briggs Type Indicator  
2. Michael  
3. Zárate-Torres & Correa  
4. Ellison, Steelman, Young & Riordan



### • منتورینگ

منتورینگ شکلی از مربیگری است که در آن، یک فرد ارشد به‌طور فعال در توسعه حرفه‌ای یک فرد جوان که معمولاً در همان سازمان فعالیت دارد، شرکت می‌کند. منتورینگ ممکن است به‌طور غیررسمی انجام شود، همان‌طور که معمولاً اتفاق می‌افتد؛ اما می‌تواند رسمی نیز باشد (کریسپ و آلوارادو یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

### • توسعه رهبر به رهبر

جفت کردن مدیران ارشد با رهبرانی که در نقش خود یا سازمانی تازه‌کار هستند، امکان راهنمایی را فراهم می‌کند که می‌تواند به مزایایی مانند انتقال دانش، اعتمادسازی و همکاری باز منجر شود. رهبران باتجربه می‌توانند به دیگران کمک کنند تا عملکرد درونی تیم رهبری را درک کرده و دیدگاه منحصربه‌فردی را برای رهبران آینده و همچنین، آینده یک سازمان فراهم کنند (ریمر و همکاران، ۲۰۱۹).

### • رشد هوش هیجانی

هوش عاطفی، توانایی یک فرد را برای حساس بودن و درک احساسات دیگران و همچنین مدیریت احساسات و انگیزه‌های خود توصیف می‌کند. پرداختن به این وظیفه در یک محیط گروهی به‌ویژه مؤثر است، زیرا بیشتر هوش هیجانی در یک زمینه بین فردی آشکار می‌شود و شرایط توسعه رهبری را فراهم می‌آورد (ری گیو و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

### • تجربه‌های کاری، تکالیف کششی و تکالیف چرخشی

یکی از راه‌های بسیار مناسب برای غربالگری رهبری و توسعه توانایی‌های رهبری، استفاده از تکالیف کششی است. این‌ها ممکن است مستلزم تخصیص مجدد به یک مکان جغرافیایی، واحد تجاری یا بخش عملکردی متفاوت باشد. به این ترتیب، مردم از مناطق آسایش خود خارج می‌شوند و به چالش کشیده می‌شوند تا استراتژی‌های جدیدی را برای مقابله با تغییر به‌کار گیرند (پارکل و کارول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

### • توسعه رهبری مبتنی بر تیم

توسعه رهبری مبتنی بر تیم به کارکنان کمک می‌کند تا به مهارت‌های دنیای واقعی در زمان واقعی دست یابند. این روش توسعه رهبری می‌تواند از طریق روش‌های مختلف، از جمله تجربه بیرونی (مانند در جامعه، صنعت یا گروه‌های حرفه‌ای)، برنامه‌های داخلی یا برنامه‌های آموزشی اجرایی خارجی رخ دهد. توسعه رهبری مبتنی بر تیم، مستلزم این است که رهبران کنونی و رهبران آینده بالقوه به‌طور هماهنگ کار کنند تا (ریمر و همکاران، ۲۰۱۹):

- مجموعه مهارت‌های اجرایی را توسعه دهند؛
- به یکدیگر بازخورد سازنده بسیار باارزش ارائه دهند؛
- ارتباطات بین فردی را تقویت کنند؛

1. Crisp & Alvarado-Young  
2. Riggio & Lee  
3. Parker & Carroll

- سیلوهای کاربردی را بشکنند؛
- با مشکلات دنیای واقعی در زمان واقعی مقابله کنند.

#### • تلقین فرهنگ و فرایندها با شایستگی‌های رهبری

محتوای آموزشی رسمی اغلب در عرض چند هفته (یا کمتر) فراموش می‌شود، مگر اینکه یادگیرندگان تلاشی برای یادگیری مجدد یا استفاده از مطالب انجام دهند. علاوه بر محدودیت‌های مغز انسان، یک رهبر ممکن است از دوره آموزشی به سازمانی برگردد که از طریق فرهنگ یا فرایند فعلی‌اش، یادگیری او را کاهش می‌دهد. بنابراین، تقویت یادگیری از طریق مکالمه مداوم، مشارکت مداوم رهبری و یکپارچگی سیستمی قابلیت‌های رهبری در فرهنگ و فرایندهای اصلی بسیار مهم است. موارد زیر را در نظر بگیرید که در آن‌ها می‌توانید شایستگی‌های رهبری را برای حمایت از موفقیت برنامه اندازه‌گیری و تعبیه کنید:

- بررسی‌های فرهنگی؛
- سیستم‌های مدیریت عملکرد؛
- چرخه‌های بررسی استعدادها.

از طریق یک رویکرد جامع‌تر، سازمان یادگیرنده شما خود را بهتر برای موفقیت می‌بیند و احتمال کمتری دارد که قربانی اشتباهات رایج در تحقق منافع سرمایه‌گذاری خود در توسعه رهبری شود (بامگارتنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

#### • اتخاذ ذهنیت توسعه مداوم رهبری

مؤثرترین استراتژی توسعه رهبری در راستای پرورش فرهنگ، به‌طور مستمر کار خواهد کرد. این به افراد سازمان قدرت می‌دهد تا با یادگیری خود راهبر و درک این موضوع که آموزش و اهداف آن‌ها باید با نیازهای سازمان هم‌خوانی داشته باشد، ابتکار عمل را به دست بگیرند. فناوری به‌گونه‌ای تکامل یافته است که مسیرهای بی‌نهایتی را برای یادگیری خودگردان فراهم می‌کند و اشتراک‌گذاری دانش با برنامه‌های مبتنی بر ابر مانند مایکروسافت تیمز<sup>۲</sup> و شریپوینت<sup>۳</sup> آسان‌تر از همیشه است. هر استراتژی که در پیش گرفته می‌شود، توسعه رهبری را باید در چارچوب یک ماراتن و نه یک دوی سرعت، بداند (راتنیتزر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

#### مروری بر پیشینه‌های تجربی و نوآوری پژوهش

در ادامه، به مرور بعضی از نتایج پیشینه‌های تجربی انجام‌شده پرداخته شده است تا ضمن شناخت از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با استراتژی‌های توسعه رهبری و اثر آن بر مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی، شکاف پژوهشی و نوآوری پژوهش تبیین شود.

---

1. Baumgartner  
2. Microsoft Teams  
3. SharePoint  
4. Radnitzer

## جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

پژوهشگران	هدف	روش	نتیجه
صفرمحمملو، کوشکی جهرمی و خیراندیش (۱۴۰۲)	توسعه سازوکار رهبری سالوتوژنیک بر اساس نظریه تلنگر سبز رفتارهای زیست‌محیطی منابع انسانی	روش آمیخته	رهبری سالوتوژنیک که به‌عنوان سازوکار انطباق راهبردی استفاده می‌شود، باعث تغییر ارزش‌های ادراکی در منابع انسانی نسبت به محیط‌زیست می‌شود و به‌واسطه هویت حرفه‌ای سبز ایجادشده طبق نظریه تلنگر سبز، سطح پایداری رفتارهای زیست‌محیطی در شرکت‌های مرتبط با پتروشیمی بیش از گذشته تقویت می‌یابد.
راه‌دارپور، اکاتی و میری (۱۴۰۱)	تأثیر خود رهبری بر آینده مدیریت منابع انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت کاری، در میان معلمان تأثیر معناداری دارد. ویژگی خودرهبری می‌تواند مسیری روشن در راستای آینده مدیریت منابع انسانی باز کند. از طرف دیگر، خود رهبری پیامدهای مثبت دیگری از جمله مشارکت کاری را به‌همراه دارد.	توصیفی - هم‌بستگی	
کوشکی جهرمی (۱۴۰۰)	شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به‌منظور موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب‌وکار دیجیتال	تبیینی و کیفی	برای موفقیت در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال تغییراتی در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه و جبران خدمت نیز بایستی ایجاد شود تا بتوان الگوی هماهنگ مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به بهترین شکل مستقر کرد و توسعه داد و به‌کمک فناوری بحران ناشی از کرونا را با حداکثر بهره‌وری مدیریت کرد.
طیبی و مدبر (۱۴۰۰)	مدیریت منابع انسانی بعد از بحران ویروس کرونا	توصیفی - پیمایشی	مدیران و رهبران، در مدیریت بحران، آموزش، ایجاد زیر ساخت‌های دورکاری و طراحی روش‌های نوین جبران خدمت و پشتیبانی روحی و روانی کارکنان، نقش حیاتی دارند.
حضرتی و پوراحمد شیراز (۱۴۰۰)	بررسی مشکلات سرمایه انسانی در مواجهه با بیماری کرونا و راه‌کارهای مدیریت آن	توصیفی - تحلیلی	مدیریت سرمایه انسانی در روبه‌رو شدن با این بحران و پیامدهای کووید ۱۹ تأثیرگذار است.
منصوری و غفورنیا (۱۴۰۰)	الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید ۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی	توصیفی - پیمایشی	عوامل نهادی (الزامات اجباری، وضع اقدامات ارادی، وضع اقدامات واکنشی و هنجارها و ارزش‌ها) به‌عنوان عوامل علی، در اتخاذ سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران کرونا، نقش چشمگیری دارند.
شهبازیان و هاشمی (۱۳۹۹)	مشکلات مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راه‌کار در صنعت هتل‌داری ایران	توصیفی - پیمایشی	اصلی‌ترین راه‌کار حل مسائل موجود، آینده‌نگری دانش‌بنیان است و مادامی که به توانمندسازی نیروی انسانی توجه نشود، در حوزه مدیریت بحران‌هایی مانند کووید ۱۹ با مشکلات جدی مواجه خواهیم بود.
رضایی، حاج کریمی، سید جوادین و حسنگلی‌پور (۱۳۹۹)	طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش	ساختاری - تفسیری	برای توسعه رهبری اثربخش باید به توسعه مهارت‌های ادراکی، مدیریت استراتژیک، تحلیل محیط و ساختار سازمانی و هدف‌گذاری توجه کرد.

ادامه جدول ۱

پژوهشگران	هدف	روش	نتیجه
درودی و زرین آبادی	بررسی تأثیر شیوه‌های توسعه رهبری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در شرکت برق منطقه‌ای زنجان	توصیفی - پیمایشی	شیوه‌های توسعه رهبری در دو حوزه تمایز و انسجام بر سرمایه‌های انسانی سازمان تأثیر دارند. در این بین، اثرگذاری شیوه‌های توسعه تمایز نسبت به شیوه‌های توسعه رهبری انسجام بر سرمایه انسانی بیشتر و بر سرمایه اجتماعی کمتر است.
داگلاس، مریت، روبرتز و واتکینز <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	توسعه نظام‌مند رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی	توصیفی با نظریه داده‌بنیاد	برنامه‌های توسعه رهبری بر اثربخشی سازمانی و در ارتباط با سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و رهبری جمعی به‌عنوان پیامدهای برنامه توسعه رهبری که به اثربخشی سازمانی کمک می‌کند، تأثیر دارد.
دیوید و رونالد <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	پیشرفت علم توسعه رهبری قرن بیست و یکم: نظریه، پژوهش و عمل	توصیفی - تحلیلی	مشکلاتی که در این مقاله برجسته شدند، عبارت‌اند از: الف. مبانی نظری توسعه رهبری؛ ب. شیوه‌ها و روش‌های توسعه و انتخاب استعداد برای توسعه؛ ج. نقش زمان در توسعه رهبران و رهبری؛ د. برآورد دقیق بازگشت سرمایه برای طرح‌های توسعه رهبری؛ ه. درک و اصلاح سوگیری‌ها و نابرابری‌ها در توسعه رهبری؛ و. نقش توسعه در مواجهه با جنبه تاریک رهبری.
عزیزی و همکاران (۲۰۲۱)	استراتژی‌های نوآورانه مدیریت منابع انسانی طی همه‌گیری کرونا: رویکرد مروری	توصیفی - تحلیلی	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بحران کووید ۱۹ باید بر رضایتمندی، بهره‌وری، انگیزش، انطباق و تاب‌آوری، رفاه و به‌زیستی سرمایه‌های انسانی در محیط کار متمرکز باشد.
مک کالی و پالس <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)	توسعه تئوری و عملی توسعه رهبری: یک دیدگاه رابطه‌ای	توصیفی - تحلیلی	درک کارکنان حرفه‌ای از رهبری و عملکرد آن‌ها در توسعه رهبری تأثیرگذار است.
دیرانی و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	شایستگی رهبری و نقش اساسی توسعه منابع انسانی در زمان بحران: پاسخی به پاندمی کرونا	توصیفی - تحلیلی	سازمان‌ها یا شرکت‌هایی شکوفا می‌شوند که: الف. نقش‌های قدرتمندی را در رهبری ارائه می‌کنند؛ ب. رهبری را به اشتراک می‌گذارند؛ ج. ارتباط مؤثر برقرار می‌کنند؛ د. دسترسی کارکنان به فناوری را فراهم می‌کنند؛ ه. ثبات عاطفی کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند؛ و. سلامت مالی سازمان را حفظ می‌کنند؛ ز. تاب‌آوری سازمانی را ارتقا می‌دهند.
سوبرامانی، سیگرز، چادویک و شام ساندر <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	بررسی بسته‌های تمرینی توسعه رهبری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی	توصیفی - پیمایشی	شیوه‌های توسعه رهبری تمایز به‌طور مثبت با سرمایه انسانی مرتبط هستند، در حالی که شیوه‌های توسعه رهبری یکپارچه به‌طور مثبت بر سرمایه اجتماعی تأثیر می‌گذارند. افزون بر این، سرمایه انسانی رابطه بین شیوه‌های توسعه رهبری تمایز و رشد فروش را واسطه می‌کند.

1. Douglas, Merritt, Roberts & Watkins  
 2. David & Ronald  
 3. McCauley & Palus  
 4. Dirani  
 5. Subramony, Segers, Chadwick & Shyamsunder

بررسی پیشینه‌های پژوهشی که به این پژوهش نزدیک بوده‌اند، نشان می‌دهد که دسته نخست از پیشینه‌ها از دیدگاه محتوایی به مفهوم توسعه رهبری، شایستگی‌های رهبران برای مدیریت بحران کرونا، عوامل مؤثر بر توسعه رهبری در سازمان و در تعداد بسیار محدودی به برشماری بعضی از استراتژی‌های توسعه رهبری پرداخته‌اند. دسته دوم پژوهش‌ها بر مدیریت منابع انسانی در بحران کرونا تأکید داشته‌اند و به مشکلات مدیریت منابع انسانی در این بحران، مدیریت بحران مبتنی بر سیاست‌های توسعه منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پس از کرونا و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی برای مواجهه با بحران کرونا پرداخته‌اند. همچنین، از دیدگاه روشی به‌طور کلی پژوهش‌ها با رویکرد توصیفی به روش کیفی و در تعداد محدودی از پژوهش‌ها از روش کمی استفاده شده است. از دیدگاه مکانی نیز تقریباً تمامی پژوهش‌ها در شرکت‌های تجاری و سازمان‌های بخش خصوصی انجام شده‌اند.

در مجموع، در پژوهش‌های گذشته، بر دو حوزه استراتژی‌های توسعه رهبری و اثر آن بر مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی به‌شکل هم‌زمان تأکید نشده که دلیلی بر نوآوری این پژوهش از نظر موضوعی است. همچنین، این پژوهش در پی آن است که ضمن مطالعه متون و منابع علمی مرتبط با موضوع و همچنین مصاحبه با خبرگان، به شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری بپردازد و در ادامه، اثرهای آن‌ها را بر فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی در یکی از سازمان‌های نظامی بررسی کند. بنابراین، از جنبه روش، این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) در پی تحقق هدف موصوف است که در پژوهش‌های مشابه کمتر استفاده شده است. از نظر مکانی نیز این پژوهش در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده و در قیاس با سایر پژوهش‌هایی که در شرکت‌های تجاری انجام شده‌اند، نوآوری دارد.

یادآوری می‌شود که فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی در این پژوهش بر مبنای مدل گلدین و کاتز (۲۰۲۰)، در شش حوزه گزینش و استخدام، جامعه‌پذیری و معارفه، مدیریت عملکرد، مدیریت جبران خدمات و پاداش، توسعه و یادگیری و برنامه‌ریزی جانشینی مدنظر بوده است.

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر در پی شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری و بررسی اثر آن‌ها بر مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران در بحران‌های زیستی - ویروسی است، از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. از نظر راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع موردی - اکتشافی است. از نظر روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای (مطالعه اسناد و مدارک و متون علمی) و میدانی (ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه)، از نظر نوع داده، آمیخته (کیفی - کمی) و از نظر مقطع زمانی، تک‌مقطعی است.

این پژوهش در دو مرحله اصلی انجام شد. در مرحله نخست، پژوهشگران اطلاعات مورد نیاز برای شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری را با مطالعه اسناد و مدارک و متون علمی و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران بررسی کرده و مبتنی بر تجزیه و تحلیل کیفی روی گزاره‌های استخراج‌شده از متون علمی و اسناد و مدارک و همچنین عبارتهای بیانی مصاحبه‌شوندگان، استراتژی‌های توسعه رهبری مؤثر بر مدیریت سرمایه‌های انسانی را شناسایی کردند. همچنین در مرحله دوم، با تنظیم پرسش‌نامه محقق‌ساخته و توزیع آن بین نمونه آماری، اثر هر یک از استراتژی‌های توسعه رهبری بر مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی ارزیابی شد.

جامعه خبرگان (برای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) مدیران ارشد معاونت‌های نیروی انسانی ستاد آجا و نیروهای تابعه و استادان خبره دانشگاه‌های ارتش در حوزه مدیریت سرمایه انسانی با مدرک دکتری تخصصی بودند. جامعه آماری (برای توزیع پرسش‌نامه)، کارکنان معاونت نیروی انسانی ستاد آجا و نیروهای چهارگانه با حداقل مدرک کارشناسی بودند که تعداد آن‌ها ۳۰۰ نفر برآورد شد. نمونه‌گیری برای اجرای مصاحبه، به روش هدفمند قضاوتی و تا مرحله اشباع نظری از بین خبرگان به تعداد ۱۵ نفر انجام شد. همچنین، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۶۹ نفر محاسبه شد و پرسش‌نامه‌ها در بین نمونه آماری، به روش تصادفی طبقه‌ای با فراوانی معاونت نیروی انسانی ستاد آجا ۴۶ نفر، نزا ۳۷ نفر، نپاجا ۳۴ نفر، نهاجا ۲۸ نفر و نداجا ۲۴ نفر توزیع شد.

روایی پرسش‌های مصاحبه با تأیید خبرگان به روش محتوایی تأیید شد. روایی نتایج مصاحبه با روش معیار مقبولیت<sup>۱</sup> از طریق بازنگری توسط مصاحبه‌شوندگان و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> از طریق بازبینی و تأیید مجدد نتایج در مرحله پایانی بررسی شد. برای سنجش پایایی پرسش‌های مصاحبه نیز از روش بازآزمون و پرسشگری در دو زمان متفاوت استفاده شد تا عدم ابهام در پرسش‌ها و ایجاد درک مشترک در بین مصاحبه‌شوندگان ارزیابی شود. همچنین، پایایی نحوه کدگذاری مصاحبه نیز به روش درصد توافقی در کدگذاری محاسبه شد که نتایج آن به میزان ۸۷/۳۵ درصد به دست آمد. روایی پرسش‌های پرسش‌نامه علاوه بر روش محتوایی که به تأیید خبرگان رسید، از طریق روش روایی هم‌گرایی و واگرایی (تشخیصی) در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ نیز محاسبه شد که نتایج آن در بخش بعدی آمده است. علاوه بر آن، پایایی پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب محاسبه شد که در بخش تجزیه و تحلیل نتایج آن آمده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی برگرفته از مطالعه متون و منابع علمی و عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان با تحلیل تماتیک شش مرحله‌ای کلارک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به دست آمده از پرسش‌نامه با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد.

### یافته‌های بخش کیفی (تحلیل تماتیک)

داده‌های کیفی حاصل از مرور نظام‌مند منابع علمی و مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش تحلیل تماتیک (مضمون) کلارک و همکاران (۲۰۱۵) و طی شش مرحله زیر تجزیه و تحلیل شد.

**مرحله ۱.** برای شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری در بحران‌های زیستی - ویروسی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، در ابتدا گزاره‌های منابع علمی و عبارت‌های بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان گردآوری شد و طی چند مرحله بررسی دقیق آن‌ها، اشراف نسبی روی داده‌ها به دست آمد (مرحله نخست: آشنایی با داده‌ها).

**مرحله ۲.** به کدگذاری مفاهیم برگرفته از محتوای گزاره‌های علمی و عبارت‌های بیان شده خبرگان پرداخته شد (مرحله دوم: کدگذاری مفاهیم). در مجموع، از بین گزاره‌های اسناد و متون علمی و عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۲۵ کد استخراج شد.

مرحله ۳. تلاش شد با حذف کدهای مفاهیم مشابه، ناقص و ناهمگون، هم‌پوشانی و سازگاری بین کدها انجام و تعداد ۴۴ مفهوم گزینشی یا شاخص استخراج شود (مرحله سوم: جست‌وجوی شاخص‌ها).

برای نمونه در جدول ۲، چگونگی دستیابی به شاخص «شناخت توانایی‌ها و مهارت‌های خود» و «شناخت ضعف‌ها» به این شرح بوده است که پس از گردآوری گزاره‌های علمی و نظرهای صاحب‌نظران در خصوص استراتژی‌های توسعه رهبری، به دسته‌بندی گزاره‌ها و عبارت‌های بیانی پرداخته شد و گزاره‌هایی که با هم متجانس بودند، در کنار یکدیگر قرار گرفتند و در ادامه، در بین گزاره‌های هم‌گرا، گزاره‌هایی که هم‌پوشانی نزدیکی با هم داشتند، حذف شدند. در رابطه با دو شاخص اشاره‌شده، در نهایت، ۶ کد از گزاره‌ها و عبارت‌های بیانی احصا شد که به شرح جدول زیر است.

جدول ۲. مثالی از چگونگی احصای شاخص‌های گزینشی از عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان

متن مصاحبه	شاخص گزینشی
۱. پیدا کردن توانایی‌ها می‌تواند نقش اساسی ایفا کند. ۲. استفاده از مهارت‌های فردی می‌تواند ثمربخش باشد. ۳. توانایی‌های هر فرد در شرایط بحرانی می‌تواند در صورت شناخت درست مفید واقع شود.	شناخت توانایی‌ها و مهارت‌های خود
۴. شناختن و پیدا کردن ضعف‌ها در هر شرایطی مفید است. ۵. ضعف‌ها در صورتی که به‌موقع شناسایی شوند می‌توانند کمک‌کننده باشند. ۶. هر فرد قوت‌ها و ضعف‌هایی دارد که برای مدیریت صحیح شرایط باید آن‌ها را بشناسد.	شناخت نقاط ضعف

مرحله ۴. در این مرحله با بازبینی مجدد در بین مفاهیم یا شاخص‌های گزینش شده، به دسته‌بندی آن‌ها در قالب تیم‌های فرعی پرداخته شد (مرحله چهارم: بازبینی تیم‌ها). با این روش ۱۳ تیم فرعی پدیدار شد. برای ارزیابی اعتبار تیم‌های استخراج‌شده، به‌صورت رفت‌وبرگشتی، مراحل اول تا چهارم بازبینی شدند و روند رسیدن به تیم‌های فرعی بررسی شد.

مرحله ۵. در مرحله پنجم، بر مبنای اشراف نظری روی تیم‌های فرعی و مفاهیم گزینشی، محققان آن‌ها را ذیل سه تیم اصلی دسته‌بندی کردند و بر مبنای محتوای تیم‌های فرعی، به نام‌گذاری تیم‌های اصلی پرداختند (مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری تیم‌های اصلی).

مرحله ۶. در گام پایانی نیز گزارش نهایی از روند تحلیل تماتیک ارائه شد (جدول‌های ۳ تا ۵) که به شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری مؤثر بر مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی منتج شد (مرحله ششم: گزارش دهی).

جدول ۳. تحلیل تماتیک استراتژی‌های توسعه رفتاری رهبران در بحران‌های زیستی - ویروسی

تیم اصلی	تیم فرعی	کد گزینشی	شرح مفاهیم گزینشی
استراتژی توسعه رفتاری (BDS)	ارتقای خودآگاهی (BDS1)	X1	شناخت توانایی‌ها و مهارت‌های خود
		X2	شناخت نقاط ضعف
		X3	شناخت افکار، احساسات و رفتار
تقویت همکاری بین فردی (BDS2)	تقویت همکاری بین فردی (BDS2)	X4	ارائه اطلاعات به کارکنان و در نظر گرفتن نظرات
		X5	ایجاد اعتماد و تسهیل روابط فردی
		X6	تقویت حس کارگروهی

شرح مفاهیم گزینشی	کد گزینشی	تیم فرعی	تیم اصلی
استراتژی تقسیم کار	X۷		
ایجاد تعلق خاطر	X۸		
ایجاد بستر اتکای متقابل و اعتماد	X۹		
بهبود ارتباطات کارمندان	X۱۰		
تصمیم‌گیری درست	X۱۱	ارتقای مهارت‌های ادراکی (BDS3)	
برقراری ارتباط	X۱۲		
تفکر خلاق	X۱۳		
افزایش دانش اجتماعی	X۱۴		
تفکر تحلیلی	X۱۵	توسعه تفکر رهبری (BDS4)	
تفکر استراتژیک	X۱۶		
تفکر خلاق	X۱۷		
در نظر گرفتن نظرهای گوناگون	X۱۸	به رسمیت شناختن مشارکت‌ها (BDS5)	
تشویق کارکنان به مشارکت	X۱۹		
اشتراک‌گذاری نتایج	X۲۰		

جدول ۴. تحلیل تماتیک استراتژی‌های توسعه ساختاری رهبران در بحران‌های زیستی - ویروسی

شرح مفاهیم گزینشی	کد گزینشی	تیم فرعی	تیم اصلی
تصمیم‌گیری مشترک	X۱	توزیع ساختار رهبری (SDS1)	استراتژی‌های توسعه ساختاری (SDS)
مسئولیت مشترک	X۲		
توانمندسازی مدیران ارشد به منظور توزیع رهبری	X۳		
شناسایی پویایی استعداد	X۴	بخش بندی استعدادها (SDS2)	
شناسایی استعدادهای ذهنی	X۵		
توزیع استعداد	X۶		
شناسایی گزینه‌های جایگزین مبتنی بر زنجیره ارزش	X۷	معماری ارزش‌ها (SDS3)	
تأکید بر ارزش‌ها	X۸		
توجه به ارزش‌های سازمانی	X۹		
ساختار سازمانی چابک و کارآمد	X۱۰	معماری ساختار سازمانی (SDS4)	
باز تعریف ساختار سازمانی	X۱۱		
طبقه‌بندی مشاغل	X۱۲		



جدول ۵. تحلیل تماتیک استراتژی‌های توسعه زمینه‌های رهبران در بحران‌های زیستی - ویروسی

شرح مفاهیم گزینشی	کد گزینشی	تیم فرعی	تیم اصلی
چشم‌انداز انگاری	X۱	آینده‌نگری به محیط پیرامونی (EDS1)	استراتژی توسعه زمینه‌های (EDS)
دارا بودن نگاه بلندمدت	X۲		
شناسایی پیشران‌ها و روندها	X۳		
شناسایی دلیل ریسک	X۴	ارتقای ریسک پذیری (EDS2)	
ایجاد بستر ریسک در مقیاس کوچک	X۵		
ارزیابی ریسک	X6		
استراتژی افزایش ارتباط و بهره‌مندی از تجربه‌های سایر افراد	X۷	گسترش ارتباطات مؤثر با دیگر رهبران (EDS3)	
حفظ ارتباط با مدیران قبلی و بهره‌مندی از مشاوران زنده	X۸		
استفاده از تجربه‌های دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها	X۹		
شناسایی تهدیدها و تبدیل آن به فرصت	X۱۰	تحلیل محیط پیرامونی (EDS4)	
برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در سازمان	X۱۱		
مطالعات تحلیلی	X۱۲		

نتایج تحلیل تماتیک (مضمون) در جدول‌های ۳ تا ۵ نشان می‌دهد که استراتژی‌های توسعه رهبری در بحران‌های زیستی - ویروسی از سه تیم اصلی شامل استراتژی توسعه رفتاری (شامل پنج تیم فرعی اعم از ارتقای خودآگاهی، تقویت همکاری بین فردی، ارتقای مهارت‌های ادراکی، توسعه تفکر رهبری، به رسمیت شناختن مشارکت‌ها)، استراتژی توسعه ساختاری (شامل چهار تیم فرعی اعم از توزیع ساختار رهبری، بخش‌بندی استعدادها، معماری ارزش، معماری ساختار سازمانی) و استراتژی توسعه محیطی (شامل چهارم تیم فرعی اعم از آینده‌نگری به محیط پیرامونی، ارتقای ریسک‌پذیری، گسترش ارتباطات مؤثر با دیگر رهبران، تحلیل محیط پیرامونی) تشکیل یافته است.

اعتبارسنجی یافته‌های حاصل از روش تحلیل تماتیک به دو طریق انجام شد. در ابتدا مبتنی بر معیار مقبولیت و قابلیت تأیید، تم‌های احصاشده در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از ایشان خواسته شد نظرهای خود را در خصوص منطق دسته‌بندی‌های استراتژی‌های توسعه رهبری در سطح تم‌های فرعی و اصلی شناسایی شده بیان شده و موافقت خود را با این دسته‌بندی اعلام کنند که در نهایت هم‌گرایی نظری حاصل شد. همچنین نتایج به‌دست‌آمده در این بخش با سایر پژوهش‌های انجام‌شده مشابه مقایسه شده و پشتیبانی نظری پیشینه‌ها از تم‌های اصلی و فرعی شکل گرفته در این تحلیل بررسی شد که برابر با جمع‌بندی ارائه‌شده در بخش نتیجه‌گیری، استراتژی‌های شناسایی شده در این پژوهش با سایر استراتژی‌های توسعه رهبری در پیشینه‌های دیگر با درصد بالایی انطباق دارد.

### یافته‌های اعتبارسنجی ابزار پرسش‌نامه محقق‌ساخته

در ادامه، پس از آنکه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با استراتژی‌های توسعه رهبری به روش تحلیل تماتیک در مرحله نخست (کیفی) استخراج شد، به تبیین ۴۴ گویه پرسشی متناظر با شاخص‌های هر یک از استراتژی‌های توسعه رهبری در ساختار پرسش‌نامه پرداخته شد.



همچنین تعداد شش پرسش برای سنجش فرایندهای مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران زیستی - ویروسی کووید ۱۹ طراحی شد که در مجموع ساختار پرسش‌نامه ۵۰ پرسشی شکل گرفت. روایی پرسش‌های پرسش‌نامه علاوه بر روش محتوایی که به تأیید خبرگان رسید، از طریق روش روایی هم‌گرایی و واگرایی (تشخیصی) در نرم‌افزار Smart-Pls 3 نیز محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۶ آمده است.

با توجه به جدول ۶، میزان شاخص AVE برای هر یک از مؤلفه‌ها (تیم‌های فرعی) شناسایی شده بیش از ۰/۵ محاسبه شده است که بیانگر هم‌گرایی مؤلفه با بُعد سطح بالاتر خود در سازه ترسیم شده است. همچنین نتایج شاخص ( $\sqrt{AVE}$ ) نشان می‌دهد که میزان این شاخص برای هر مؤلفه از هم‌بستگی هر مؤلفه با سایر مؤلفه‌های موجود در سازه بیشتر است، بنابراین روایی تشخیصی مؤلفه‌ها نیز تأیید می‌شود. به بیان دیگر، شاخص‌ها به هر یک از مؤلفه‌ها و ابعاد سطح بالاتر خود به‌درستی تخصیص داده شدند. همچنین، پایایی پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول ۷ محاسبه شد که همگی بالای ۷۰ درصد بود.

جدول ۷. محاسبه پایایی پرسش‌های پرسش‌نامه

متغیرها	تعداد پرسش‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)
ارتقای خودآگاهی	۳	۰/۸۹۶	۰/۹۱۲
تقویت همکاری بین فردی	۷	۰/۹۰۱	۰/۹۲۲
ارتقای مهارت‌های ادراکی	۴	۰/۷۹۸	۰/۸۰۶
توسعه تفکر رهبری	۳	۰/۸۱۴	۰/۸۸۳
به رسمیت شناختن مشارکت‌ها	۳	۰/۸۵۵	۰/۹۰۶
توزیع ساختار رهبری	۳	۰/۸۵۳	۰/۸۹۴
بخش‌بندی استعدادها	۳	۰/۹۳۴	۰/۹۵۶
معماری ارزش	۳	۰/۹۶۵	۰/۹۷۷
معماری ساختار سازمانی	۳	۰/۹۱۸	۰/۹۲۹
آینده‌نگری به محیط پیرامونی	۳	۰/۹۰۸	۰/۹۱۵
ارتقای ریسک‌پذیری	۳	۰/۸۶۶	۰/۸۹۴
گسترش ارتباطات مؤثر با دیگر رهبران	۳	۰/۸۲۵	۰/۸۷۹
تحلیل محیط پیرامونی	۳	۰/۹۱۸	۰/۹۳۹
سرمایه‌های انسانی	۶	۰/۹۱۰	۰/۸۸۹

### یافته‌های بخش کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)

پس از شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری، در بخش دوم پژوهش به تبیین میزان تأثیر هر یک از استراتژی‌های توسعه رهبری بر مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته شد. به این منظور، فرضیه‌های زیر مطرح و ارزیابی قرار شدند.

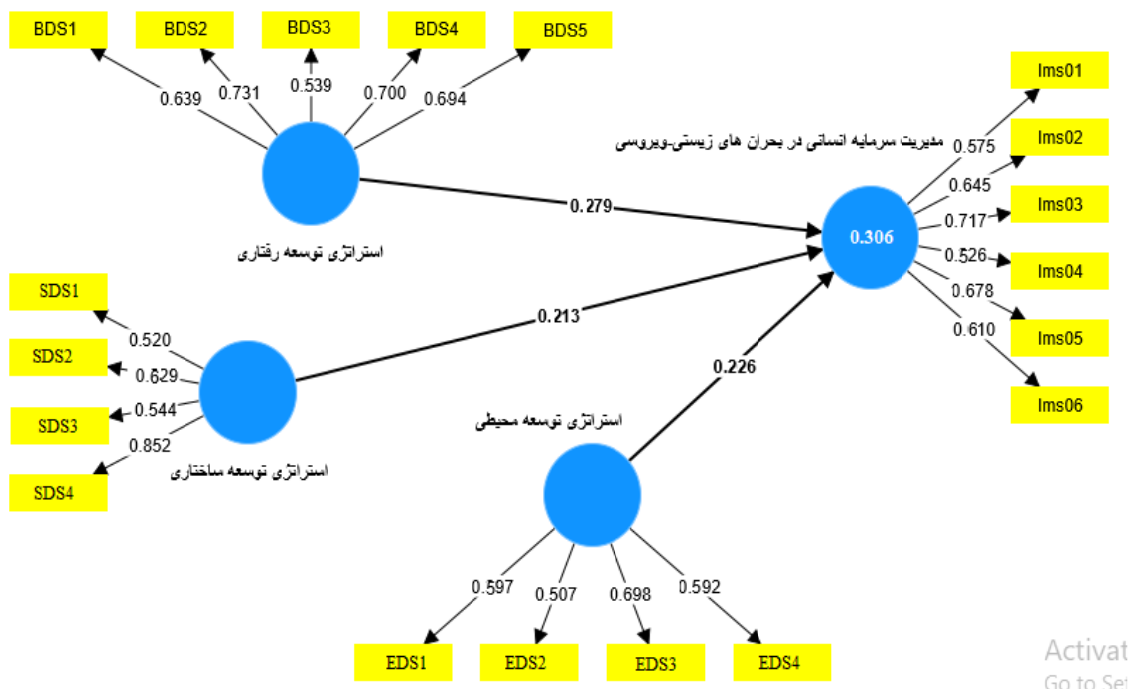
**فرضیه‌های پژوهش**

**فرضیه ۱.** پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه رفتاری (اعم از ارتقای خودآگاهی، تقویت همکاری بین فردی، ارتقای مهارت‌های ادراکی، توسعه تفکر رهبری و به رسمیت شناختن مشارکت‌ها)، بر مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی تأثیر مثبت معناداری دارد.

**فرضیه ۲.** پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه ساختاری (اعم از توزیع ساختار رهبری، بخش‌بندی استعدادها، معماری ارزش و معماری ساختار سازمانی)، بر مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی تأثیر مثبت معناداری دارد.

**فرضیه ۳.** پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه محیطی (اعم از آینده‌نگری به محیط پیرامونی، ارتقای ریسک‌پذیری، گسترش ارتباطات مؤثر با دیگران و تحلیل محیط پیرامونی)، بر مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی تأثیر مثبت معناداری دارد.

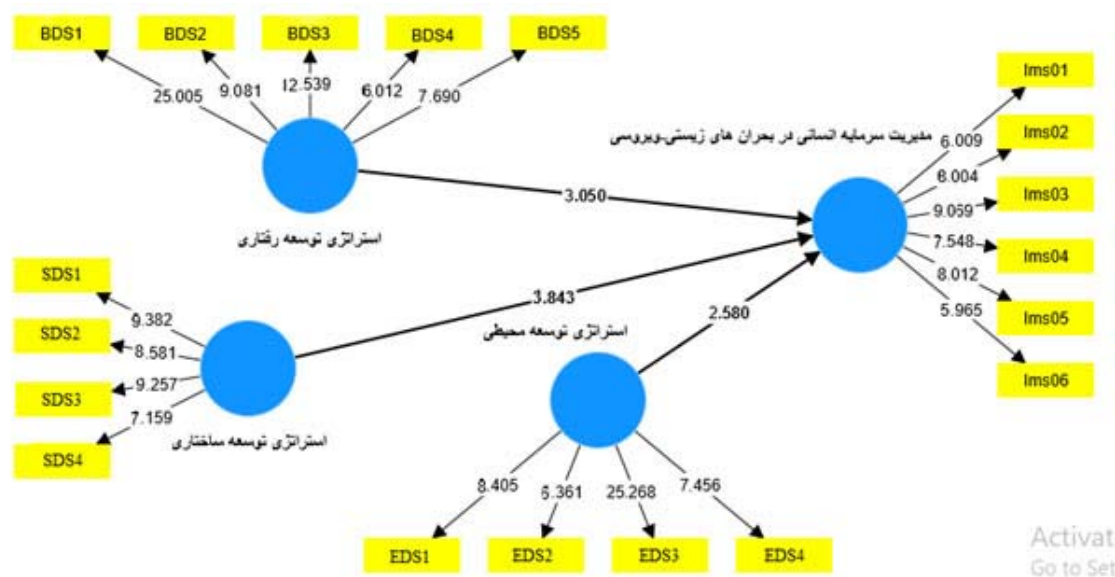
در ادامه برای آزمون فرضیه‌ها، مدل ساختاری مربوط به آن‌ها در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ ترسیم شد. معیارهای آزمون مدل معادلات ساختاری شامل ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای درون‌زا، ضرایب بتا (مسیر) و ضرایب معناداری، شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$ ) یا شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش (GOF) است (هنسلر، رینگل و سینکویکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). خروجی گرافیکی ضرایب مسیر مدل ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۳ برای فرضیه‌های پژوهش، در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. ضرایب مسیر (بتا) مدل ساختاری فرضیه‌های پژوهش

1. Henseler, Ringle & Sinkovics

ضرایب معناداری مربوط به فرضیه‌های پژوهش در شکل ۲ ارائه شده که مقدار آن‌ها از میزان آماره  $t$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $1/96$ ) بیشتر است که معناداری ضرایب مسیر را تأیید می‌کند.



شکل ۲. ضرایب معناداری مدل ساختاری فرضیه‌های پژوهش

همچنین، میزان شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$ ) یا شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش (GOF) در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. شاخص‌های ارزیابی مدل‌های ساختاری پژوهش

شاخص ( $R^2$ )	شاخص ( $Q^2$ )	شاخص (GOF)	متغیرهای درون‌زا
۰/۳۰۶	۰/۱۴۹	۰/۴۲۳	مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی

در ادامه، با توجه به ضرایب بتای مسیر و مقادیر معناداری در مدل ساختاری پژوهش که برای روابط بین متغیرها به دست آمد، به بررسی نتایج فرضیه‌ها در جدول ۹ پرداخته شد.

جدول ۹. ضرایب بتا و مقادیر معناداری مربوط به فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	فرضیه‌ها	ضریب بتا	مقدار معناداری	نتایج فرضیه‌ها
۱	استراتژی‌های توسعه محیطی ←	۰/۲۲۶	۲/۵۸۰	تأیید
۲	استراتژی‌های توسعه ساختاری ←	۰/۲۱۳	۳/۸۴۳	تأیید
۳	استراتژی‌های توسعه رفتاری ←	۰/۲۷۹	۳/۰۵۰	تأیید

میزان ضرایب بتا (مسیر) به‌دست‌آمده و ضرایب معناداری هریک از فرضیه‌های پژوهش در جدول بالا، نشان می‌دهد که سه فرضیه پژوهش تأیید شدند. در ضمن اثرگذاری استراتژی‌های توسعه رفتاری، ساختاری و محیطی بر مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی به‌ترتیب به میزان ۰/۲۷۹، ۰/۲۱۳ و ۰/۲۲۶ محاسبه شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی استراتژی‌های توسعه رهبری و بررسی اثرهای آن بر مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی انجام شد. بر این مبنای تحلیل تماتیک (مضمون)، استراتژی‌های توسعه رهبری شناسایی شد و در بخش کمی با مدل‌سازی معادلات ساختاری، اثرهای آن‌ها بر مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا، طی بحران کووید ۱۹ ارزیابی شد.

مبتنی بر نتایج، استراتژی‌های توسعه رهبری در آجا در سه بُعد استراتژی‌های «توسعه رفتاری»، «توسعه ساختاری» و «توسعه محیطی» دسته‌بندی شد. در این زمینه نتایج نشان داد، به‌منظور توسعه رفتاری رهبری، برای مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی، ضروری است که بر ارتقای سطح خودآگاهی رهبران، تقویت همکاری بین فردی، ارتقای مهارت‌های ادراکی، توسعه تفکر رهبری و به‌رسمیت شناختن مشارکت‌ها تأکید شود. به‌طور کلی، نتایج این بخش با بعضی از پژوهش‌های گذشته سازگاری دارد. در این خصوص نیز پژوهشگران دیگر، به بعضی از استراتژی‌های توسعه رفتاری رهبران اشاره کرده‌اند که از جمله آن می‌توان به استراتژی‌های توسعه مبتنی بر تیم (ریمر و همکاران، ۲۰۱۹)، تفکر در خصوص مسائل و نظریه‌های یادگیری شناختی (کوربت و اسپینلو، ۲۰۲۰)، تقویت همکاری (ختاک و همکاران، ۲۰۲۰) و به‌رسمیت‌شناختن مشارکت‌ها (وکیلی، حسن پور، جعفرنیا و میرحسینی محمدی، ۱۴۰۲ و کوازنرو همکاران، ۲۰۱۲) اشاره کرد.

جمع‌بندی یافته‌های پژوهش و انطباق آن با پژوهش‌های پیشین، نشان می‌دهد که استراتژی‌های رفتاری توسعه رهبری در این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌ها بسط داده شده است. در این زمینه، به‌منظور توسعه رفتاری رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی بایستی فرماندهان و مدیران در ارتش برای به‌کارگیری استراتژی ارتقای خودآگاهی از طریق شناخت توانایی‌ها و مهارت‌های خود، شناخت ضعف‌ها و شناخت افکار، احساسات و رفتار، استراتژی تقویت همکاری بین فردی از طریق ارائه اطلاعات به کارکنان و در نظر گرفتن نظرها، ایجاد اعتماد و تسهیل روابط فردی، تقویت حس کارگروهی، استراتژی تقسیم کار، ایجاد تعلق خاطر، ایجاد بستر اتکای متقابل و اعتماد و بهبود ارتباطات کارکنان، استراتژی ارتقای مهارت‌های ادراکی از طریق تصمیم‌گیری درست، برقراری ارتباط، تفکر خلاق و افزایش دانش اجتماعی، استراتژی توسعه تفکر رهبری از طریق ارتقای سطح تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک و تفکر خلاق و استراتژی به‌رسمیت‌شناختن مشارکت‌ها از طریق در نظر گرفتن نظرات گوناگون کارکنان، تشویق کارکنان به مشارکت و اشتراک‌گذاری نتایج اقدام کنند.

همچنین، برای توسعه ساختاری رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی لازم است به توزیع ساختار رهبری در سطوح مختلف، بخش‌بندی استعدادهای در بخش‌های مختلف سازمان، معماری ارزش و معماری ساختار سازمانی توجه شود. پژوهشگران دیگر نیز به بعضی از استراتژی‌های توسعه ساختاری رهبران اشاره داشته‌اند

که از جمله آن می‌توان به رهبری مشترک یا توزیع رهبری (ژی و همکاران، ۲۰۲۱)، شفاف‌سازی ارزش‌ها (طاهری‌نیا، شریعت نژاد، موسوی و خدابخشی، ۱۴۰۰ و استیون و همکاران، ۲۰۱۹)، چشم‌انداز مشترک (گاداج و همکاران، ۲۰۲۰) و بخش‌بندی استعدادها در بخش‌های مختلف (مک کالی، ۲۰۲۱) اشاره کرد.

جمع‌بندی یافته‌های پژوهش و انطباق آن با پژوهش‌های پیشین، نشان می‌دهد که استراتژی‌های ساختاری توسعه رهبری در این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌ها بسط داده شده است. در این خصوص، به‌منظور توسعه ساختاری رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی بایستی فرماندهان و مدیران بایستی برای به‌کارگیری استراتژی توزیع ساختار رهبری از طریق ایجاد ساختار تصمیم‌گیری مشترک با رده ستاد تخصصی، تعریف حوزه مسئولیت مشترک بین معاونت‌ها و مدیران تخصصی، توانمندسازی مدیران ارشد به‌منظور توزیع رهبری، استراتژی بخش‌بندی استعدادها از طریق شناسایی پویایی و قابلیت‌های افراد با استعداد برتر در سازمان، شناسایی استعدادهای ذهنی و توزیع صحیح استعدادهای سازمانی و به‌کارگیری آنان در مشاغل کلیدی، استراتژی معماری ارزش از طریق شناسایی گزینه‌های جایگزینی مبتنی بر زنجیره ارزش، تأکید بر ارزش‌ها و توجه به ارزش‌های سازمانی و استراتژی معماری ساختار سازمانی از طریق ایجاد ساختار سازمانی چابک و کارآمد، باز تعریف ساختار سازمانی و طبقه‌بندی مشاغل اقدام کنند.

در نهایت، برای توسعه زمینه‌ای رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی آجا در بحران‌های زیستی - ویروسی لازم است به آینده‌نگری به محیط پیرامونی، ارتقای ریسک‌پذیری، گسترش ارتباطات مؤثر با سایر رهبران و تحلیل محیط پیرامونی توسط رهبران توجه شود. بعضی پژوهشگران نیز به استراتژی‌های توسعه محیطی رهبران اشاره داشته‌اند که از جمله آن می‌توان به ریسک‌پذیری در محیط پویا (کوربت و اسپینلو، ۲۰۲۰)، جست‌وجوی فرصت‌ها و ریسک‌پذیری (آهرن و لو، ۲۰۲۱) و ایجاد حس درک موقعیت (دیرانی و همکاران، ۲۰۲۰) اشاره کرد.

جمع‌بندی یافته‌های پژوهش و انطباق آن با پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که استراتژی‌های زمینه‌ای توسعه رهبری در این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌ها بسط داده شده است. در این خصوص، برای توسعه زمینه‌ای رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی، فرماندهان و مدیران بایستی برای به‌کارگیری استراتژی آینده‌نگری به محیط پیرامونی در مدیران از طریق آموزش چشم‌انداز انگاری و آشنایی با روش‌های آینده‌پژوهی در این زمینه، توسعه نگاه بلندمدت در مدیران و شناسایی پیشران‌ها و روندهای در حال تغییر در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی، استراتژی ارتقای ریسک‌پذیری از طریق ایجاد بستر ریسک در مقیاس کوچک برای مدیران و کارشناسان، شناسایی دلیل ریسک و ارزیابی ریسک، استراتژی گسترش ارتباطات مؤثر با دیگر مدیران از طریق استراتژی افزایش ارتباط و بهره‌مندی از تجربه‌های سایر افراد، حفظ ارتباط با مدیران قبلی و بهره‌مندی از مشاورین زنده و استفاده از تجربه‌های سایر سازمان‌های نیروهای مسلح و استراتژی تحلیل محیط پیرامونی از طریق شناسایی تهدیدها و تبدیل آن به فرصت، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان و مطالعات تحلیلی اقدام کنند.

در ادامه، مبتنی بر میزان اثرگذاری استراتژی‌های سه‌گانه توسعه رهبری، به ارائه پیشنهادهایی به شرح زیر پرداخته شده است:

۱. در راستای توسعه رفتاری رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی پیشنهاد می‌شود:

- به‌منظور توسعه مهارت‌های خودآگاهی، ادراکی، تقویت روابط با سایر همکاران و توسعه تفکر رهبری در بین مدیران نیروی انسانی ارتش، کارگاه‌هایی با مضامین موصوف برگزار شده و مهارت‌های یادشده در ایشان تقویت شود.
  - کارگروهی و تیمی و ارتباطات چندوجهی به مبانی ارزشی و فرهنگی سازمان اضافه شده و در نگرش و باور مدیران نهادینه شود. به این منظور می‌توان این شاخص‌ها را در ارزیابی عملکرد سالیانه مدیران لحاظ کرد و به‌عنوان معیاری برای ارتقای شغلی در نظر گرفت.
۲. به‌منظور توسعه زمینه‌ای رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی پیشنهاد می‌شود:
- کارگاه‌های مهارت‌افزایی در خصوص آشنایی با روش‌های آینده‌نگری و دیده‌بانی محیط پیرامونی، مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی و تحلیل محیط پیرامونی در حوزه روندهای جمعیتی، تغییر نسل‌ها و نگرش‌ها، ویژگی‌های سرمایه انسانی در انقلاب صنعتی چهارم و ... برگزار شود.
  - فرهنگ ریسک‌پذیری در بین مدیران و کارشناسان نیروی انسانی نهادینه شود. در این خصوص لازم است به مدیران ابتکار عمل لازم داده شده و فرصت تصمیم‌گیری و اجرای آن در حوزه سرمایه‌های انسانی و به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل سرمایه انسانی برای مدیران ایجاد شود.
  - مدیران با تغییرات فناوری و نقش‌آفرینی آن در حوزه مدیریت سرمایه انسانی، تغییرات در رویه‌ها و فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی و تغییر نگرش از مدیریت منابع انسانی به سرمایه انسانی و ایجاد دیدگاه خلق ارزش توسط افراد در سازمان همراه شوند.
۳. برای توسعه ساختاری رهبری برای مدیریت سرمایه‌های انسانی ارتش در بحران‌های زیستی - ویروسی پیشنهاد می‌شود:
- به توزیع ساختار رهبری در سطوح مختلف از طریق ایجاد بستر تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار به مدیران رده میانی و اجرایی، مشارکت مدیران اجرایی و کارشناسان در فرایند تصمیم‌سازی در حوزه نیروی انسانی، به‌کارگیری نظرها و پیشنهادهای رده‌های اجرایی در تنظیم قوانین و دستورالعمل‌های سازمانی و ... اقدام شود.
  - استعدادها و توانمندی‌های مختلف در حوزه‌های مختلف شناسایی شده و برای برنامه‌ریزی لازم برای به‌کارگیری آنان در رده‌های شغلی مختلف و ترسیم کارراهه برای مستعدان اقدام شود. همچنین، برای نگاه‌داشت و پایداری استعدادها در سازمان انجام برنامه‌ریزی شود و از ظرفیت‌های آنان در مدیریت بحران‌های زیستی - ویروسی مانند کووید ۱۹ حداکثر بهره‌برداری به عمل آید.
  - به معماری ساختار سازمانی چابک به‌منظور مواجهه با بحران‌های زیستی - ویروسی اقدام شود. در این رابطه بر تمرکززدایی در امور جاری و روزمره، هوشمندسازی سامانه‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی، کاهش پیچیدگی‌ها در وظایف مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی، افزایش میزان پاسخ‌گویی به کارکنان و ... تأکید شود.
- دستاوردهای این پژوهش نشان داد به‌منظور مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی، از جمله استراتژی‌های مهم، ایجاد ساختار سازمانی چابک، مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی و همچنین به‌کارگیری



فناوری‌های هوشمند در مواجهه با کلان‌داده حوزه سرمایه‌های انسانی است. با این حال، به دلیل محدودیت در قلمرو موضوعی و زمانی، امکان پرداختن به موضوعاتی چون معماری ساختار سازمانی چابک برای مدیریت سرمایه‌های انسانی در بحران‌های زیستی - ویروسی، نحوه مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی در این بحران‌ها و همچنین طراحی سامانه‌های هوشمند مدیریت سرمایه انسانی برای تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها در بحران‌های زیستی - ویروسی به منظور مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی وجود نداشت که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به آن توجه شود.

## منابع

- حضرتی، مرتضی و پور احمد شیراز، مهسا (۱۴۰۰). چالش‌های سرمایه انسانی در مواجهه با بیماری کرونا و راه‌کارهای مدیریت آن، *اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، ساری.
- درویدی، هما و زرین‌آبادی، فریبا (۱۳۹۸). تأثیر شیوه‌های توسعه رهبری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در شرکت برق منطقه‌ای زنجان، *چهارمین کنفرانس ملی در حسابداری، مدیریت و مهندسی مالی با تأکید در پارادایم‌های منطقه و جهان*، تهران.
- راه‌داری‌پور، جواد؛ اکاتی، حمید و میری، مرتضی (۱۴۰۱). تأثیر خود رهبری بر آینده مدیریت منابع انسانی با توجه به نقش میانجی مشارکت کاری معلمان جوان استان سیستان و بلوچستان. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۶(۳)، ۵۸۳-۵۹۲.
- رضایی، یوسف؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ سید جوادین، سید رضا و حسنقلی‌پور، طهمورث (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۸۳-۱۰۹.
- شهبازیان، سلاله و هاشمی، فیروزه (۱۳۹۹). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راه‌کار در صنعت هتلداری ایران. *فصلنامه مدیریت ویژه‌نامه همه‌گیری کووید ۱۹*، ۱۵(ویژه‌نامه)، ۲۱۷-۲۵۲.
- صفرمحمدلو، شیمای؛ کوشکی جهرمی، علیرضا و خیراندیش، مهدی (۱۴۰۱). توسعه سازوکار رهبری سالوتونیک براساس نظریه تلنگر سبز رفتارهای زیست‌محیطی منابع انسانی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۵(۳)، ۱۳۷-۱۶۶.
- طاهری نیا، مسعود؛ شریعت نژاد، علی؛ موسوی، سیده نسیم و خدابخشی، اکبر (۱۴۰۰). تشویق کارکنان به انحراف خلاق از راه تقویت شهامت‌ورزی توسط رهبران اقتدارگرا. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۱۳۹-۱۵۶.
- طیبی رهنی، علی و مدیر، حسین (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی بعد از بحران ویروس کرونا. *فصلنامه مدیریت بحران و وضعیت‌های اضطراری*، ۱۳(۱)، ۷۷-۹۸.
- کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی جهت موفقیت در بحران کرونا با رویکرد کسب‌وکار دیجیتال. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۱)، ۲۰۷-۲۳۸.
- گلشاهی، بهنام و عاصم کفاش، کیوان (۱۴۰۲). شناسایی روش‌های استعداد پروری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، مقاله آماده انتشار.
- گلشاهی، بهنام و معینی فرد، اسماعیل (۱۴۰۲). تبیین مبانی ارزشی پشتیبان فرهنگ استعدادباوری در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۳۳(۱)، ۹۱-۱۲۰.

- گلشاهی، بهنام؛ صادقی نسب، محسن و مرادی دمنه، غلامرضا (۱۴۰۲). مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، ۱۹(۶۳)، ۳۳-۶۲.
- منصوری، حسین و غفورنیا، محمد (۱۴۰۰). الگوی راهبردهای مدیریت بحران کووید ۱۹ مبتنی بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۳۷)، ۲۹-۴۶.
- وکیلی، یوسف؛ حسن پور، اکبر؛ جعفرنیا، سعید و میرحسینی محمدی، الهام السادات (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۳)، ۷۶-۹۷.

## References

- Ahern, S. & Loh, E. (2021). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, 5(4).
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233.
- Baumgartner, R.J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P. & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. In: *Smith, J.A., Ed., Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*, SAGE Publications, London, 222-248.
- Corbett, F. & Spinello, E. (2020). Connectivism and leadership: harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. *Heliyon*, 6(1), e03250.
- Crisp, G. & Alvarado - Young, K. (2018). The role of mentoring in leadership development. *New directions for student leadership*, 2018(158), 37-47.
- Dadd, D. & Hinton, M. (2022). Performance measurement and evaluation: Applying return on investment (ROI) to human capital investments. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2736-2764.
- Daniëls, E., Hondeghem, A. & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
- Day, D. V. (2011). Leadership development. *The SAGE handbook of leadership*, 22, 37-50.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J. & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101557.

- Day, D.V., Riggio, R.E., Tan, S.J. & Conger, J.A. (2021) Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice, *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101557.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S. & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
- Din, K. U., Abbas, Z. & Habib, M. (2021). Variation in Leadership Styles Based on Gender and School System in Baltistan Region of Gilgit-Baltistan, Pakistan. *Global Educational Studies Review*, 6, 162-173.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Dorodi, H. & Zarinabadi, F. (2019). The impact of leadership development methods on organizational performance with the mediating role of human capital and social capital in Zanjan Regional Electric Company, *Fourth National Conference on Accounting, Management and Financial Engineering with Emphasis on Paradigms in the Region and the World*, Tehran, Iran. (in Persian)
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R. & Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568-588.
- Drago-Severson, E. N. & Null, N. N. (2012). *Helping educators grow: Strategies and practices for leadership development*. Harvard Education Press.
- Ellison, L. J., Steelman, L. A., Young, S. F. & Riordan, B. G. (2022). Setting the stage: Feedback environment improves outcomes for a 360-degree-feedback leader-development program. *Consulting Psychology Journal*, 74(4), 363.
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, 18(1), 18.
- Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 crisis on human resource management and companies' response: the expert study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(6), 15-24.
- Goldin, C. & Katz, L. F. (2020). The Incubator of Human Capital: The NBER and the Rise of the Human Capital Paradigm. *Working Paper 26909*, National Bureau of Economic Research.
- Golshahi, B. & Moeinyfard, S. (2023). Explaining the Value Foundations Supporting the Culture of Believing in talent in I.R. of Iran Army. *Military Management Quarterly*, 23(1), 91-120. (in Persian)
- Golshahi, B., & Asem Kaffash, K. (2023). Identifying talent development methods in the army of the Islamic Republic of Iran. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, Articles in Press. (in Persian)
- Golshahi, B., Sadeghi Nasab, M. & Moradi Dommeneh, G. (2023). A Structural Model of Transformation in Human Capital Management of the Army's Islamic Republic of Iran. *Military Science and Tactics*, 19(63), 33-62. (in Persian)

- Gönel, F. (2021). *Human Capital Crisis during and after Covid-19 (Thinking about a lost learning generation)*.
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A. & Tran, P. (2020). Effectiveness of leadership decision-making in complex systems. *Systems*, 8(1), 5.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Harrison, C. (2018). Leadership research and theory. In *Leadership theory and research* (pp. 15-32). Palgrave Macmillan, Cham.
- Hazrati, M. & Porahmad Shiraz, M. (2021). Challenges of human capital in the face of corona disease and its management solutions, *1st international conference on the mutation of management science, economics and accounting*, Sari, Iran. (in Persian)
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Khattak, M. N., Zolin, R. & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931- 950.
- Koushki, A. (2021). Identifying the Competencies of Human Resource Managers to Succeed in the Corona Crisis with a Digital Business Approach. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 9(1), 207-238. (in Persian)
- Kucharčíková, A., Mičiak, M. & Hitka, M. (2018). Evaluating the effectiveness of investment in human capital in e-business enterprise in the context of sustainability. *Sustainability*, 10(9), 3211.
- Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Mansoori, H. & Ghafournai, M. (2021). Model of Covid-19 Crisis Management Strategies Based on Human Resource Management Policies. *Public Organizations Management*, 10(37), 29-46. (in Persian)
- McCauley, C. D. & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456.
- Michael, J. (2003). Using the Myers-Briggs type indicator as a tool for leadership development? Apply with caution. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 68-81.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48.
- Ngoc Su, D., Tra, D.L., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T. & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Parker, P. & Carroll, B. (2009). Leadership development: Insights from a careers perspective. *Leadership*, 5(2), 261-283.

- Qadach, M., Schechter, C. & Da'as, R. A. (2020). Instructional leadership and teachers' intent to leave: The mediating role of collective teacher efficacy and shared vision. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 617-634.
- Radnitzer, K. D. (2010). *Emotional intelligence and self-directed learning readiness among college students participating in a leadership development program*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Rahdarpour, J., Okati, H. (2022). The Impact of Self-Leadership on the Future of Human Resource Management with Regard to the Mediating Role of Work Participation of Young Teachers in Sistan and Baluchistan Province. *Islamic Life Style*, 6 (3), 583-592. (in Persian)
- Reimer, R., Taggart, P. & Chapman, B. (2019). Leadership development: Observations on practicum as a team-based approach. *Journal of Character and Leadership Development*, 6(2).
- Rezaie, Y., Hajkaremi, A., Seidjavadin, S. & Hasangholipoor, T. (2020). Designing a Structural-Interpretive Model of Organizational Factors for Effective Leadership Development. *Public Management Researches*, 13(49), 83-109. (in Persian)
- Riggio, R. E. & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 418-426.
- Safarmohammadluo, S., Koshki Jahromi, A. & Kheirandish, M. (2022). Developing the Salutogenic Leadership Mechanism Based on the Green Nudge Theory of Environmental Behaviors of Human Resources. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(3), 137-166. (in Persian)
- Shahvazian, S. & Hashemi Gheinani, F. (2020). The Challenges of Human Resource Management During the Transition Period of Corona Pandemic Crisis and Providing Solutions in Iran Hotel Holding Industry. *Tourism Management Studies*, 15(0), 217-252. (in Persian)
- Stefan, T. A. L. U. & Nazarov, A. D. (2020, November). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 Pandemic. In *Research technologies of pandemic coronavirus impact* (RTCOV 2020) (pp. 518-524). Atlantis Press.
- Steven, V. J., Deitch, J., Dumas, E. F., Gallagher, M. C., Nzau, J., Paluku, A. & Casey, S. E. (2019). "Provide care for everyone please": engaging community leaders as sexual and reproductive health advocates in North and South Kivu, Democratic Republic of the Congo. *Reproductive health*, 16, 1-11.
- Stoller, J. K. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*, 4(2), 77-79.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120-129.
- Taherinia, M., Shariat Najade, A., Mousavi, S. N. & Khodabakhshi, A. (2021). Encouraging Creative Deviation by Authoritarian Leaders via Empowering Employees. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 139-156.(in Persian)
- Tayyebi Rahani, A. & Modaber, H. (2021). Human Resource Management in Post-Corona Crisis, *Crisis and emergency management*, 13(1), 77-98. (in Persian)

- Tracker, C. A. (2020). *A government roadmap for addressing the climate and post COVID-19 economic crises*. CAT (Climate Action Tracker). URL: <https://climateactiontracker.org/publications/addressing-theclimate-and-post-covid-19-economic-crises/>.(accessed 5.19.20).
- Vakili, Y., Hassanpoor., Jafrinia, S. & Mirhosseini Mohammadi, E. S. (2022). Introducing a Model for Individual Development (ID) of Strategic Manegers in Mostazafan Foundation. *Journal of Human Resource Management*, 12(3), 76-97. (in Persian)
- Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47-52.
- Western, S. (2019). Leadership: A critical text. *Leadership*, 1-456.
- Wuttaphan, N. (2017). Human capital theory: The theory of human resource development, implications, and future. *Life Sciences and Environment Journal*, 18(2), 240-253.
- Xie, L., Han, S. J., Beyerlein, M., Lu, J., Vukin, L., & Boehm, R. (2021). Shared leadership and team creativity: a team level mixed-methods study. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(7/8), 505-523.
- Zárate-Torres, R. & Correa, J. C. (2023). How good is the Myers-Briggs Type Indicator for predicting leadership-related behaviors? *Frontiers in Psychology*, 14, 940961.