



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2025 (Serial No. 54), Vol. 14, No. 2

## Identifying the Role of Transformational Leadership in the Implementation of the 34000 Human Resource Standard Model

Emad Karimani<sup>1</sup>  
Abbas Nargesian<sup>2</sup>  
Ariyan Gholipor<sup>3</sup>

### Abstract

Transformational leadership is one of the organizational leadership styles that significantly contributes to employee development and the achievement of organizational goals. This study aimed to explore the role of transformational leadership in the implementation of the 34000 Human Resource Management Standard by examining its dimensions alongside the components of the standard. After identifying and categorizing the processes and outcomes outlined in the 34000 model, the study employed a qualitative research approach using thematic analysis. Semi-structured interviews were conducted with experts and managers who had implemented the standard in their organizations. The findings were classified according to the maturity levels of human resources, and the interview data were coded accordingly. Finally, the role of transformational leadership in initiating, sustaining, or enhancing each of the HR processes and the seven maturity levels was analyzed across two main dimensions of the standard: “Human Resource Processes” and “Human Resource Results and Attitudes.” Based on a comprehensive synthesis of the findings, the contribution of transformational leadership to the successful implementation of the 34000 HR standard model was identified and clarified.

**Keywords:** *Human Resource Management, 34000 Standard, Transformational Leadership, Organizational maturity*

- 
1. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran      emad.karimani@ut.ac.ir
  2. Corresponding Author: Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran      anargesian@ut.ac.ir
  3. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran      agholipor@ut.ac.ir



## شناسایی نقش رهبری تحول آفرین در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

عماد کریمانی\*، عباس نرگسیان\*\*، آرین قلی پور\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۲/۰۶

### چکیده

یکی از سبک‌های رهبری سازمانی که تأثیر بسزایی در رشد و ارتقای کارکنان و همچنین دستیابی به اهداف، دارد، سبک رهبری تحول آفرین است. در این پژوهش با بررسی ابعاد سبک رهبری تحول آفرین و جزئیات استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی سعی کردیم نقش این سبک رهبری را در استقرار استاندارد مدیریت منابع انسانی مذکور بیابیم. پس از تفکیک فرایندها و نتایج مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ در سازمان، با روش پژوهش کیفی و تحلیل مضمون، انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و مدیرانی که این استاندارد را در سازمان خود پیاده کرده‌اند، هر یافته تحقیق در یکی از دسته‌های سطوح بلوغ منابع انسانی قرار داده شد و کدگذاری مصاحبه‌ها به این شکل انجام گرفت. در نهایت، نقش سبک رهبری تحول آفرین در برقراری، تثبیت یا تقویت هر یک از فرایندها و سطوح هفتگانه بلوغ منابع انسانی در دو جدول «فرایندهای منابع انسانی» و «نتایج و نگرش‌های منابع انسانی» در استاندارد ۳۴۰۰۰ مورد بررسی قرار گرفت. با جمع‌بندی تمام این موارد، نقش سبک رهبری تحول آفرین در استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی احصا شد.

**کلیدواژه:** مدیریت منابع انسانی؛ استاندارد ۳۴۰۰۰؛ رهبری تحول آفرین؛ بلوغ سازمانی.

\* گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

emad.karimani@ut.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمان، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران،

anargesian@ut.ac.ir

تهران، ایران

\*\*\* استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

agholipor@ut.ac.ir

## مقدمه

ضرورت پرداختن به موضوع نقش رهبری سازمانی به عنوان یک متغیر مستقل در پژوهش جهت بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها از اینجا نشئت می گیرد که مقوله رهبری سازمانی دارای اهمیت ویژه‌ای در علوم نوین مدیریتی است و جایگاه ویژه‌ای در مباحث سازمان و مدیریت دارد که این امر ایجاب می کند تا نقش آن در مدیریت منابع انسانی سازمانی که به عنوان یکی از مهم ترین وظایف مدیران در ایصال سازمان به اهداف از پیش تعیین شده مطرح می شود، بررسی گردد (حجتی، ۱۴۰۲). در واقع، در این فرایند به استانداردهای این وظیفه مهم مدیران در سازمانها پرداخته می شود. هدفی را که از استانداردسازی در بخش های مختلف یک سازمان دنبال می شود، می توان در دستیابی به یک محصول استاندارد که حاصل سازمان و آن فرایند استاندارد است، دانست. در ادامه، باید توجه داشت که جهت وصول به یک محصول باکیفیت، باید از مسیر استانداردسازی سازمان و رویه های مدیریتی آن گذشت (بحیرایی، ۱۳۹۳).

لذا می توان گفت یکی از ضروری ترین نیازهای نظری و کاربردی در سازمانها، استاندارد کردن فرایندهای مدیریتی است؛ به این معنا که یک مدیر در روند انجام وظایف خود که شامل برنامه ریزی، تصمیم گیری، نظارت، هماهنگی، رهبری و... می شود، نیازمند وجود استانداردها و رویه های دقیق علمی برای انجام هر مورد است. این استانداردها باید مبتنی بر عملیات و واقع بینانه باشند. ما در این تحقیق بر آنیم تا بررسی نماییم میزان تأثیر سبک رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از سبک های رهبری سازمانی، در پیاده سازی مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی سازمانی چقدر است؟ چگونه بهبود می یابد و چطور می توان آن را در سازمانها توسعه داد؟ یافتن پاسخ این سؤال می تواند به اتخاذ سبک رهبری در سازمانهای پیشرو که در زمینه اجرای استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی فعالیت می کنند، کمک شایانی نماید.

علاوه بر این باید دانست زمانی که ما این فرایند مدیریت منابع انسانی را در قالب یک استاندارد معین بررسی می کنیم، اهمیت پرداختن به آن دوچندان می شود (فضیح و توفیق، ۱۴۰۱). با توجه به اینکه تحقیقات انجام شده در حوزه تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعالی، ارتقا و بلوغ منابع انسانی در سازمانها اولاً به نسبت بررسی سایر متغیرهای مستقل کمتر انجام شده و دوماً در جهت بررسی تأثیر آن بر یک مدل استاندارد منابع انسانی نبوده است (مبینی، دهقان، محمدی و پیران، ۱۳۹۳) و در این حوزه خلأ قابل توجهی وجود دارد، لذا از بعد نظری نیازمند بررسی مقدمات نظریه پردازی در خصوص تقریب سبک رهبری تحول آفرین در سازمان و یکی از مدل های استاندارد بلوغ منابع انسانی هستیم. از آنجا که استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی یک مدل

تحول راهبردی سازمانی است و نقشه راهی را برای تغییر و تحول سازمان با استفاده از اقدامات منابع انسانی مستمر فراهم می‌آورد (قلی‌پور، ۱۳۹۲) و همچنین این مدل ارزشمند و کاربردی از همین جهت تحول‌گرا بودن به مبانی نظری سبک رهبری تحول آفرین نزدیکی دارد، لذا این شرایط ایجاد می‌کند که به پژوهشی درخصوص بررسی و شناسایی نقش رهبری تحول آفرین در استقرار و پیاده سازی استاندارد منابع انسانی در سازمان پرداخته شود. از این رو، می‌توان گفت مسئله اصلی این پژوهش آن است که نقش سبک رهبری تحول آفرین را در استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در سازمان، مورد بررسی و واکاوی قرار دهد.

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

### سبک رهبری تحول آفرین

مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز<sup>۱</sup> و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول آفرین را به‌عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتر اخلاق و انگیزه ارتقا می‌دهند، تعریف کرد (یوکل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). به گفته باس<sup>۳</sup>، هدف رهبری تحول آفرین «تغییر» افراد و سازمان‌هاست که به‌معنای تغییر ذهن و قلب و همچنین وسعت دید و بینش آنهاست که این امر به درک دلایلی که باعث می‌شود رفتارها با ارزش‌ها و مفاهیم مطابقت داشته باشد و به ایجاد تغییرات منتهی شود، کمک می‌کند. این تحول دائمی، خود ماندگار و شتاب‌ساز است (باس، ۱۹۹۷). رهبران تحول آفرین پیروان را تشویق می‌کنند تا مشکلات را از دیدگاه‌های جدید ببینند، حمایت و تشویق می‌کنند، بینش را منتقل می‌کنند، احساسات و شناسایی را تحریک می‌کنند (باس و آولیو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). در واقع، نظریه رهبری تحول آفرین با تغییر انگیزه‌ها و ارزش‌های کارکنان، عملکرد زیردستان را بهبود می‌بخشد (شو و وانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) و این پدیده‌ای است که در مدل ۳۴۰۰۰ به نحو احسن رقم می‌خورد. رهبری تحول آفرین دارای ویژگی‌های نفوذ فردی، تشویق معنوی و تحریک فکری است. در این سبک رهبری، رهبران تحول آفرین به افراد توجه مضاعفی دارند، چشم‌انداز و هدف را مبتنی بر انگیزه‌های درونی افراد ایجاد می‌کنند، فرهنگ باز ایجاد می‌کنند و به کارکنان برای رسیدن به اهدافشان اعتماد می‌کنند (باس، ۱۹۹۷).

1. Burns
2. Yukl
3. Bass
4. Avolio
5. Xu & Wang

هر کدام از سبک‌های رهبری باتوجه به شرایط و در موقعیت خاص خود مفید خواهند بود؛ اما معمولاً در زمینه کسب و کار مؤثرترین و کارآمدترین سبک رهبری، رهبری تحول‌گراست (النگوان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). رهبرانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، از صداقت و درستی برخوردارند و هوش هیجانی بالایی دارند. آنها با ارائه تصویر مشترکی از آینده به افراد انگیزه می‌دهند و به‌خوبی با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند. همچنین دارای ویژگی‌هایی نظیر خودآگاهی، اعتبار، همدلی و فروتنی هستند (النگوان، ۲۰۱۱).

نظریه رهبری تحول‌آفرین یک افق دید گسترده‌ای برای رهبران سازمانی جهت درک شیوه تأثیر رهبران بر مدیریت دانش سازمانی فراهم می‌آورد. این نوع از رهبری یکی از مناسب‌ترین سبک‌های رهبری برای سازمان‌های دانشی و دانش‌بنیان است؛ زیرا مؤلفه‌های این نظریه از رهبری تناسب دقیقی با فرایند مدیریت دانش دارد (طاهری و سلطانی، ۱۳۹۶). درواقع، می‌توان گفت کارکنان سازمانی از آزادی فکر و اندیشه قابل ملاحظه‌ای برای ایده‌پردازی و تسهیم آنها با سایر همکارانشان جهت آزمودن آن ایده‌ها برخوردارند. برنز به‌عنوان مبدع این سبک از رهبری معتقد است رهبری تحول‌آفرین انگیزه‌دهنده متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات و جهت‌گیری‌های اخلاقی رهبر و پیرو ارتقا می‌یابد (نظری، ۱۴۰۱). آقای برنارد باس براساس نظریه برنز درمورد رهبری تحول‌آفرین، نظریه جدیدی ارائه نمود. او یک رهبر تحول‌آفرین را شخصی معرفی کرد که با توانمندسازی پیروان، جهت عملکرد آنها را فراتر از انتظاراتشان تنظیم می‌کند و پیروی از اهداف دسته‌جمعی را به‌جای منافع شخصی فوری مطرح می‌سازد (کارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). برخی از اندیشمندان همچون پاوار<sup>۳</sup> و ایستمن<sup>۴</sup> مقوله‌ای به نام «پذیرش رهبری تحول‌آفرین» را به‌عنوان یک عامل بسیارمهم جهت پیاده‌سازی و استقرار این سبک از رهبری تعیین کرده‌اند. آنها پذیرش سازمانی رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان یک حدی تعریف نموده‌اند که یک سازمان به وظایف رهبری تحول‌آفرین خود نظیر ارزش‌ها، چشم‌انداز و افق دید، ایدئولوژی جدید و... پاسخ می‌دهد یا در انجام آنها کمک می‌نماید (اسماعیل‌پور، زارعی و اسماعیل‌پور، ۱۳۹۵). لذا بر همین اساس ناپایداری محیط خارجی می‌تواند به‌عنوان یک عنصر مؤثر در پذیرش یا عدم‌پذیرش رهبری تحول‌آفرین در سازمان نقش ایفا کند. در نتیجه باید رهبر و مدیر سازمان به تأثیر این عنصر توجه ویژه‌ای داشته باشد. در این حالت می‌توان گفت که زمانی که محیط

1. Elangovan
2. Kark
3. Pawra
4. Eastman

خارجی ناپایدار و آینده سازمان در خطر است، کارکنان تلاش‌های یک رهبر تحول‌آفرین را از طریق معرفی تغییرات عمده جهت انسجام مجدد و احیای مبنایی سازمان می‌پذیرند. بر همین اساس یک رهبر تحول‌گرای موفق باید بداند که وصول به موفقیت در سازمان از طریق همکاری اعضا و کارکنان تیم صورت می‌پذیرد و در غیر این صورت محکوم به شکست است (یزدان‌شناس و جمشیدیان، ۱۳۸۷). نکته دیگری که در این خصوص باید به آن توجه داشت این است که رهبری تحول‌آفرین یک نوع از رهبری است که در سازمان‌ها برای موفقیت در محیط‌های پویا و تغییرات زیاد بسیار مهم است. رهبری تحول‌آفرین به معنای رهبری در جهت ایجاد تغییرات مثبت و بهبود در سازمان است. این نوع از رهبری بیشتر به انعطاف‌پذیری، نوآوری، و توانایی سازمان‌دهی برای مواجهه با تحولات مرتبط بازار و فناوری تأکید دارد (شائو، فنگ و لیو، ۲۰۱۲).

### بلوغ سازمانی

هر سازمانی برای وصول به اهداف و تحقق مأموریت خود یک فرایند رشد و تعالی را در نظر می‌گیرد که این تطور در ساختارها، کارکنان، منابع و... متجلی می‌شود. بلوغ سازمانی همان فرایند و سیر تکاملی سازمان است. در سازمانی که در مسیر تکامل حرکت می‌کند نه تنها فرایندها، آمادگی‌ها و توانایی‌ها به واسطه شیوه‌های کیفی بیان می‌شوند، بلکه تک‌تک افراد آن برای ساختن خود تلاش می‌کنند (مورگان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). اندیشمندان و پژوهشگران عرصه توسعه سازمان، با تجزیه و تحلیل وضعیت سازمان‌ها، ابزارها و نظامات مختلفی را ارائه می‌نمایند تا مدیران بتوانند با استفاده از آنها، معضلات سازمان را شناسایی و درصدد رفع آنها برآیند. یکی از این ابزارهای کارآمد و مفید عبارت است از: چرخه حیات سازمان. در این چرخه برای سازمان همانند یک موجود زنده دوره عمر تعریف می‌شود که شامل مراحل مختلفی است (آدیزس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). هر سازمانی این مراحل را براساس ترتیب زمانی طی می‌کند و هر یک از این مراحل نیز ویژگی و خصوصیات مخصوص به خود را دارد. به این معنا که حیات و هویت سازمان با مرحله‌ای به نام «آغاز» شروع می‌شود و سپس با گذشت زمان، سازمان با گذر از مراحل متعددی مانند «بلوغ»، «رشد» و «تکامل» و «مرگ» عمر خود را طی می‌کند (کوئین و کامرون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳).

1. Shao, Feng, & Liu
2. Morgan
3. Adizes
4. Quinn & Cameron

## نقش رهبری در پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ سازمانی

عنصر رهبری در سازمان به دلیل ماهیت نرم و نفوذپذیری خود در میان کارکنان سازمان، نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی و تحقق مدل‌ها و الگوهای بلوغ و تعالی سازمانی ایفا می‌کند. این امر تا حدی است که برخی اندیشمندان حوزه رهبری سازمانی معتقدند نقش رهبری سازمانی در پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ بسیار حیاتی است (تقی‌پور، نجفی، تقوی‌فرد و مرادی، ۱۳۹۴). مدل‌های بلوغ عموماً به تعیین میزان آمادگی و قابلیت‌های سازمان برای تحمل تغییرات و تطوره‌های مختلف اشاره دارند. این مدل‌ها معمولاً شامل ابعاد مختلفی از سازمان مانند فرهنگ سازمانی، ساختار، روابط داخلی و خارجی، فرایندها و توانمندی‌های انسانی هستند (برین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در این فرایند، رهبران سازمانی نقش بسیار مهمی در پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ دارند. یکی از نقش‌ها «تدوین و ارتقای استراتژی» است؛ رهبران سازمانی مسئولیت تدوین و ارتقای راهبردهایی را برعهده دارند که به سازمان کمک می‌کند تا برای تطبیق با تغییرات بیرونی آماده شود و به مدل‌های بلوغی دست یابد که از جمله اهداف و آینده‌مدیریتی و سازمانی را شامل می‌شود. لذا همواره تدوین و ارتقای راهبردها که یکی از وظایف رهبران سازمانی است، در پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ نیز مؤثر است. یکی دیگر از این نقش‌ها «ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب» است؛ رهبران، نقش کلیدی در ایجاد فرهنگ سازمانی دارند که از توانمندی‌های اصلی مدل‌های بلوغی حمایت کند. فرهنگ سازمانی که از نظر تحول و تغییر منعطف باشد، از طریق رهبری فعال و هدف‌مند ایجاد می‌شود. از دیگر موارد این نقش‌ها «تسهیل تغییر و اصلاحات» است، در واقع، رهبری مؤثر می‌تواند تغییرات موردنیاز برای پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ را تسهیل کند. این شامل تحولات ساختاری، فرایندها، فناوری و رویکردهای مدیریتی است. «تشویق و تحریک اعضای سازمان» را می‌توان دیگر مورد دانست. رهبران باید اعضای سازمان را برای مشارکت فعال در پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ تحریک کنند و از آنها حمایت کنند. ایجاد انگیزه، ارائه هدف‌های مشخص و ارتقای توانمندی‌های اعضای تیم از وظایف اصلی رهبران است. درنهایت «پایش و ارزیابی مداوم» را نیز می‌توان به‌عنوان یک نقش دیگر برای رهبران برشمرد. رهبران باید فرایند پیاده‌سازی مدل‌های بلوغ را پایش کرده و بهبودهای لازم را ایجاد کنند. این شامل ارزیابی عملکرد، بازخوردگرفتن و اعمال تغییرات در صورت نیاز می‌شود (آرائی و محمدی، ۱۳۹۷).

سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تأثیرات متعددی بر بلوغ و تعالی سازمانی داشته باشد که از جمله این

تأثیرات می‌توان به تحریک نوآوری، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، مدیریت تغییرات، ارتقای رضایت‌مندی کارکنان، ساختار منعطف و توانمند و... اشاره کرد (زهدی، منظری، صیادی، سلاجقه و نیک‌پور، ۱۴۰۲). این سبک رهبری تشویق‌کننده نوآوری و ایده‌پردازی است که به پیشرفت و بهبود مستمر در عملکرد و فرایندهای سازمان منجر می‌شود. رهبران تحول‌آفرین از فرصت‌ها و تغییرات به‌عنوان یک فرصت برای رشد و پیشرفت استفاده می‌کنند و این انعطاف‌پذیری می‌تواند به بلوغ سازمانی کمک کند. توانایی مدیریت و هدایت تغییرات به‌عنوان یک جنبه اساسی در رهبری تحول‌آفرین محسوب می‌شود که می‌تواند به تعالی سازمانی منجر شود. این سبک رهبری می‌تواند با ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان، کمک کند تا تعالی سازمانی را ترویج کند. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به ساختارهای سازمانی منعطفی که قادر به سازگاری با تغییرات محیطی هستند، کمک کند (والوموا و لاولر، ۲۰۱۱). بنابراین، سبک رهبری تحول‌آفرین با تمرکز بر نوآوری، انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییرات، می‌تواند به تحقق بلوغ و تعالی سازمانی کمک زیادی کند.

#### استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی؛ یک مدل بلوغ سازمانی

تاکنون مدل‌های گوناگونی برای عارضه‌یابی سازمان‌ها در علم مدیریت ارائه شده است. در مدل‌های مختلف، الگوهای متعددی برای عرصه‌های جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی در سازمان‌ها مورد بحث واقع شده است تا سازمان بتواند در راستای اهداف و راهبردهای خود، سرمایه‌های انسانی را هدایت نماید (خوش‌صفت، ۱۴۰۲). در مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌صورت یکپارچه و منسجم تمامی فرایندها و بخش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی آسیب‌شناسی شده و اثربخشی آنها در جهت تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی، مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرند. براساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی و سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی در سازمان را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود و توسعه آنها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد نمود. این مدل در سال ۲۰۱۱ در کشور ایران توسط آراین قلی‌پور و همکاران تدوین شده است. این استاندارد شامل فرایندهای منابع انسانی و نتایج و نگرش‌های منابع انسانی است. فرایندهای منابع انسانی در این استاندارد شامل ۱۴ مورد است و ۲۰۰۰۰ امتیاز دارد که در هفت سطح بلوغ: پراکنده، مبتدی، مقدماتی، میانی، پیشرفته، بهینه و متعالی قرار می‌گیرند. (قلی‌پور، ۱۳۹۵).

طی این فرایندهای بلوغ منابع انسانی در مدل ۳۴۰۰۰، سازمان را از حالت پراکنده و مبتدی به بلوغ کامل

و تعالی می‌رساند. از طرفی مقوله «رهبری» در عالی‌ترین سطح بلوغ سازمانی و منابع انسانی ملاحظه می‌شود. این بدان معناست که سازمان با طی مراحل بلوغ خود در مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، در سطح متعالی و در چهاردهمین فرایند، به بلوغ رهبری تمام‌عیار می‌رسد. لذا اینکه کدامین سبک رهبری در سازمان به کار رود، یک امر کلیدی و مهم در این مرحله از فرایند بلوغ است. در واقع، می‌توان گفت سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سبک‌های رهبری، تأثیر قابل توجهی بر بلوغ منابع انسانی در سازمان‌ها در قالب مدل‌های مختلفی همچون مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی دارد. مدل‌های بلوغ و تعالی سازمانی معمولاً به تلاش برای بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی پایدار توسط سازمان‌ها اشاره دارند. در این راستا، مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی بر سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم تأثیر بگذارد. نتایج و نگرش‌های منابع انسانی نیز در ۷ سطح بلوغ در این مدل طراحی شده است که شامل صفر، مقدماتی، میانی، پیشرفته و بهینه می‌باشند و ۱۴۰۰۰ امتیاز دارند (قلی‌پور، ۱۳۹۵).

استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی برای دو مؤلفه ادراک و نگرش در دو طرف مدیریت و کارکنان ارزش و اهمیت بالایی برخوردار است. در این مدل انسان‌ها دارای جایگاه والایی هستند و در چرخ‌واره‌های سازمانی غرق نشده‌اند. به آنها به دید ماشین‌های بی‌روح نگاه نمی‌شود و همواره جایگاه متعالی انسانی آنها در نظر گرفته می‌شود. مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی وضعیت موجود در کل نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان به‌طور دائم بررسی می‌شود و اقدامات لازم جهت بهبود، اصلاح و تکمیل امور مربوط به مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود. در واقع، می‌توان گفت هدف این مدل بررسی نظام‌مند و جامع نظام مدیریت منابع انسانی سازمان با رویکرد علمی است (قلی‌پور، ۱۳۹۲). استاندارد ۳۴۰۰۰ به دلیل منطقی حاکم بر خود می‌تواند به‌عنوان یک مدل برجسته در سازمان‌ها جهت تعالی و بلوغ به کار رود. در این پژوهش ما در پی آن هستیم که نقش رهبری تحول‌آفرین را در پیاده‌سازی این استاندارد منابع انسانی در سازمان‌ها که جهت تعالی و بلوغ مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان، یعنی انسان‌ها می‌شود، بررسی نماییم.

## پیشینه تجربی پژوهش

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

کد مقاله	عنوان	نام نویسندگان	سال انتشار	یافته‌ها
A1	نظام‌های مدیریت کیفیت: مطالعه همبستگی بین رهبری و بلوغ	سیلوا <sup>۱</sup>	۲۰۲۲	تنها ۳۲ درصد از نمونه دارای یک QMS با سطوح بلوغ بالاتر بودند (۴ و ۵، مقیاس ۱ تا ۵). همچنین هیچ سبک رهبری واحدی بر سطح بلوغ خاصی تسلط ندارد. علاوه بر این، یک همبستگی مثبت و معنادار بین چندین شیوه از سبک‌های رهبری تحول آفرین و تعاملی و ابعاد بلوغ QMS نشان داده شد.
A2	رهبری تحول آفرین و بلوغ دیجیتال: بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی	پژوهش پراکاسا، رارجو <sup>۳</sup> و ویراتاما <sup>۴</sup>	۲۰۲۰	اجرای سبک رهبری تحول آفرین تأثیر قابل توجهی بر بلوغ دیجیتال دارد. همچنین اجرای سبک رهبری تحول آفرین تأثیر قابل توجهی بر فرهنگ سازمانی دارد و نهایتاً فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر بلوغ دیجیتالی دارد و به طور غیرمستقیم می‌تواند رابطه بین رهبری تحول آفرین و بلوغ دیجیتال را تقویت کند.
A3	ارزش مدل‌های بلوغ در اندازه‌گیری عملکرد کاری کارکنان سازمانی	پژوهش بینیچی <sup>۵</sup> گارنگو، آنس <sup>۶</sup> و نودروپاتی <sup>۸</sup>	۲۰۱۴	مدل‌های بلوغ با ویژگی‌های خاص، یادگیری سازمانی را ارتقا می‌دهند و امکان ارزیابی کارآمد و مؤثر از شیوه‌های مدیریت عملکرد سازمان‌ها را فراهم می‌کنند.
A4	تأثیرات سبک رهبری بر عملکرد سازمانی	پژوهش اوکو <sup>۹</sup> و آکپا <sup>۱۰</sup> و وانکوور <sup>۱۱</sup>	۲۰۱۱	درحالی که سبک رهبری تعاملی بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد، سبک رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت اما غیر معناداری بر عملکرد دارد.
A5	ارتباط بین رهبری تحول آفرین و توسعه سازمانی: آزمون نقش میانجی بلوغ کارکنان	افسوران، چرخایی و محمدخانی	۱۴۰۱	بین رهبری تحول آفرین و توسعه سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، تحلیل مسیر مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمانی معنادار است. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل از نقش میانجی بلوغ کارکنان در پیوند بین رهبری تحول آفرین و توسعه سازمانی پشتیبانی می‌کند.

1. Cláudia Silva
2. Yudha Prakasa
3. Kusdi Raharjo
4. Iko Dian Wiratama
5. Umit S. Bititci
6. Patrizia Garengo
7. Aylin Ates
8. Sai Nudurupati
9. Andy Titus Okwu
10. Victoria Ozioma Akpa
11. Idowu A. Nwankwere

ادامه جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

کد مقاله	عنوان	نام نویسندگان	سال انتشار	یافته‌ها
A6	ارائه الگوی امکان‌پذیری استقرار نظام استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار	ابراهیم‌زاده، توکلی، سلاجقه و کمالی	۱۴۰۱	وضعیت عوامل مرتبط با معیارهای امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در حد بالاتر از حد متوسط برای بانک انصار قرار دارد.
A7	بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی منابع انسانی	شفیعی‌پور و فرد	۱۴۰۲	رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی و اثربخشی منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد. همچنین می‌توان گفت نقش میانجی اثربخشی منابع انسانی تأیید شد.
A8	بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان	کاظمی	۱۴۰۲	رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد.
A9	بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان	حسین‌گللو	۱۴۰۲	رابطه معناداری بین درگیری شناختی و عمل‌عادت‌ی وجود دارد و میزان این ارتباط ترغیب ذهنی و عملکرد کارکنان ۳۹ درصد می‌باشد. همچنین رابطه معناداری بین نفوذ آرمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد و میزان این ارتباط ۴۵ درصد است. علاوه‌براین رابطه معناداری بین درگیری شناختی با تأمل تفکر تأملی وجود دارد و میزان ارتباط انگیزش الهام‌بخش با عملکرد کارکنان ۶۳ درصد می‌باشد. درنهایت اینکه رابطه معناداری بین درگیری شناختی با تفکر انتقادی وجود دارد و میزان این ارتباط رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان ۴۲ درصد می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

اگر بخواهیم روشی را که در این پژوهش به کار رفته است، از طریق پیاز ساندرز<sup>۱</sup> بررسی کنیم که شامل فلسفه، رویکرد توسعه‌تئوری، انتخاب روش‌شناختی، راهبرد، افق زمانی و تکنیک‌ها و ابزارهای گردآوری داده می‌باشد، می‌توانیم این‌گونه بیان داریم که فلسفه پژوهش ما در این تحقیق، فلسفه تفسیرگرایانه<sup>۲</sup> است. لایه دوم رویکرد پژوهش<sup>۳</sup> است که ما در این پژوهش رویکرد استقرایی<sup>۴</sup> را دنبال می‌کنیم. لایه سوم انتخاب

1. Saunders Research Onion
2. Interpretivism Philosophies
3. Research Approach
4. Induction Approach

روش پژوهش<sup>۱</sup> است که روشی که در این لایه برای این پژوهش اتخاذ شده، کیفی است. این انتخاب براساس نوع داده‌هایی که بناست اتخاذ نماییم، صورت گرفته است. لایه چهارم راهبرد پژوهش<sup>۲</sup> است که راهبرد پژوهش حاضر تحلیل مضمون است. لایه پنجم بازه زمانی<sup>۳</sup> پژوهش است که در این پژوهش از قسم مقطعی است. نهایتاً لایه ششم، تکنیک‌ها و روش‌های گردآوری داده‌هاست<sup>۴</sup> که در این پژوهش مصاحبه است. بنا بر اقتضای موجود در موضوع این تحقیق و گستره‌ی افراد مورد مطالعه در آن، ما در این پژوهش از میان روش‌های نمونه‌گیری کیفی، دو روش نمونه‌گیری هدف‌مند و نمونه‌گیری گلوله برفی را به‌صورت توأمان برای انجام تحقیق و گردآوری داده‌ها به‌کار گرفته‌ایم. در پژوهش حاضر تعداد افراد مصاحبه‌شده ۱۷ نفر بوده است که اطلاعات آنها در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. شرکت کنندگان در مصاحبه

ردیف	سازمان مربوطه	سمت
۱ (A)	شرکت استام صنعت	مدیر منابع انسانی
۲ (B)	شرکت صنایع معدنی فولاد سنگان	مدیر سازماندهی و طبقه‌بندی مشاغل
۳ (C)	شرکت توسعه خدمات دریایی و بندری سینا	کارشناس سرمایه انسانی و فرهنگی
۴ (D)	شرکت مشاور نرم‌افزار محک	مدیر منابع انسانی
۵ (E)	شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی	رئیس گروه منابع انسانی
۶ (F)	شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی	مدیر منابع انسانی
۷ (G)	شرکت حامی آلیاژ آسیا (فولاد حامیران)	مدیر منابع انسانی
۸ (P)	بانک سینا	معاون اداره آموزش و توسعه مهارت
۹ (H)	گروه پتروشیمی مارون	کارشناس منابع انسانی
۱۰ (i)	شرکت سهامی برق منطقه‌ای باختر	رئیس گروه نظام‌های مدیریتی
۱۱ (J)	شرکت آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی	کارشناس منابع انسانی
۱۲ (K)	شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی	رئیس سابق گروه منابع انسانی هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد
۱۳ (L)	شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت (شاپرک)	مدیر منابع انسانی
۱۴ (M)	شرکت سیمان کردستان	مدیر منابع انسانی
۱۵ (N)	شرکت کارگزاری بانک آینده	مدیر منابع انسانی
۱۶ (O)	دانشگاه تهران	کارشناس و ارزیاب ۳۴۰۰۰
۱۷ (R)	شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی	مدیرعامل

1. Research Choice
2. Research Strategy
3. Time Horizons
4. Techniques & Procedures

مصاحبه از افراد مذکور تا زمان وصول به اشباع نظری، ادامه یافت. در واقع در این حالت داده‌های گردآوری شده کفایت لازم را برای تجزیه و تحلیل پیدا کردند و به آنها برای نتیجه‌گیری می‌توان استناد لازم و مطلوب را نمود. جهت ارزیابی کیفیت پژوهش از روش لینکن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شد. گوبا و لینکن معتقدند برای سنجش میزان اعتمادپذیری در تحقیق بایستی از معیارهای زیر استفاده کرد:

- مقبولیت یا باورپذیری<sup>۲</sup>: پژوهشگر در این تحقیق تمام تلاش خود را جهت حفظ باورپذیری و تطابق نتایج تحقیق با پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان انجام داده است. نتایج تحقیق را به سه نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه داده است.

- انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>: انتقال‌پذیری در پژوهش حاضر برقرار است؛ زیرا سازمان‌هایی که استاندارد ۳۴۰۰۰ را اجرا می‌کنند، از قواعد و اصول مشخصی در طی مراحل چهارده‌گانه تعالی باید پیروی کنند. لذا سبک رهبری و مدیریت حاکم بر آنها اگر چنانچه سبک رهبری تحول‌آفرین باشد، همین نتایج بر آنها استوار است. - تأییدپذیری<sup>۴</sup>: در این معیار به بررسی کیفیت یافته‌ها، تفسیرها و قضاوت درباره آنها پرداخته می‌شود. علاوه بر صوت، متن تمامی مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق ثبت و نگهداری شده است.

- اطمینان‌پذیری<sup>۵</sup>: اعتبار منابع اخذ داده‌ها در این پژوهش مبتنی بر افرادی بوده که استاندارد ۳۴۰۰۰ را در سازمان خود پیاده کرده‌اند و شیوه گردآوری آن نیز به شیوه تلفنی یا برخط بوده است.

جهت گردآوری داده‌ها در ابتدا توضیحات لازم درخصوص پژوهش و اهداف آن به مصاحبه‌شوندگان داده شد و پس از اخذ مصاحبه‌ها به شکل نیمه‌ساختاریافته، از روش تحلیل تم به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداختیم. برای انجام مصاحبه نیز مراحل هفتگانه تعیین هدف، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش‌گیری را طبق مدل سائرس طی نمودیم (سائرس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). جهت شناسایی مشارکت‌کنندگان برای انجام مصاحبه، تعداد ۱۷ نفر از مدیران عامل، کارشناسان و مدیران منابع انسانی در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی که مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی را در سازمان خود پیاده کرده بودند شناسایی شده و مورد مصاحبه قرار گرفتند.

1. Lincoln and Guba
2. Credibility
3. Transformability
4. Confirmability
5. Dependability
6. Says

در این پژوهش مبتنی بر مدل کلارک و براون<sup>۱</sup> به احصای شبکه مضامینی که آتراید - استرلینگ<sup>۲</sup> آن را توسعه داده، اقدام می‌کنیم و در ادامه به بررسی و تحلیل داده‌ها خواهیم پرداخت. در گام نخست بسیار اهمیت دارد که تمامی داده‌ها به شکل کامل مرور و مطالعه شوند و از بررسی هیچ موردی غفلت صورت نگیرد. بر همین اساس مصاحبه‌ها به صورت کامل روی کاغذ مکتوب شدند و متن آنها نوشته شد. سپس به خواندن و مرور آنها پرداخته شد و نکات حائز اهمیت مشخص شده و ادبیات اولیه شکل گرفت. در نهایت در این مرحله با دوباره خوانی اقدام به تثبیت مطالب انجام شد. در ادامه فرایند قبل پس از علامت‌گذاری و مشخص کردن بخش‌های حائز اهمیت، برای هر یک کدگذاری مخصوصی صورت گرفت و به آنها یک کد اختصاص داده شد. کدها و دسته‌های مفهومی در ۱۷ مصاحبه احصا شد که یک مورد به عنوان نمونه در جدول زیر مشخص شده است:

جدول ۳. کدها و دسته‌های مفهومی مصاحبه اول

کد	نکات کلیدی مصاحبه	دسته‌ی مفهومی
۳ 1A1	سبک رهبری تحول آفرین کارکنان را برای تیم سازی، عرق سازمانی و استقلال در امور تشویق می‌کند.	تیم‌سازی و عرق سازمانی
2A1	نوعی کاریزما و مدیریت با در نظر گرفتن ملاحظات عالی در این سبک رهبری مشهود است.	حمایت مدیر
3A1	در این سبک اگر چنانچه بخواهیم ایزو را پیاده کنیم، قطعاً تأثیر بسیار زیادی خواهد داشت، البته قبل از این باید یک رکودی در سازمان وجود داشته باشد تا بخواهیم تحول ایجاد کنیم	خروج از رکود
4A1	کارکنانی که در فرایندهای خود مستقل هستند، دیده می‌شوند به آنها الهام می‌شود، قطعاً در زمینه ایزو اقدامات ارزشمندی انجام می‌دهند	استقلال کاری
5A2	سبک رهبری تحول آفرین در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در سازمان مؤثر است	استقرار مدل ۳۴۰۰۰
6A2	چنانچه ما کارکنان خود را به سمت این ببریم که احساس مالکیت در فرایند اقدامات سازمانی داشته باشند، تأثیر بسزایی در انگیزش و عملکرد کارکنان دارد. مدل ۳۴۰۰۰ نیز به همین سمت پیش می‌رود و این امر نه تنها برای منابع انسانی، بلکه در تمامی منابع و حوزه‌های سازمانی مؤثر است.	حس مالکیت کارکنان
7A3	من یک تجربه عینی را خدمت شما عرض می‌کنم. در سازمانی که من به تازگی به آن منتقل شدم، تمام سیستم‌ها بسته بوده و تمامی فرایندها به مدیرعامل ختم می‌شده و تصمیمات نهایی از طریق شخص ایشان انجام می‌شده (که البته امروز تحولاتی ایجاد شده است). باید دانست که مدیر تحول آفرین بایستی کارکنان را به خلاقیت و نوآوری و همچنین صاحب‌نظر بودن ترغیب کند و در کنار این امور، حمایت خود را از آنها دریغ نکند. این مؤلفه‌ها می‌تواند کارکرد حمایتی در این سبک داشته باشد.	خلاقیت و نوآوری کارکنان
8A4	با سبک رهبری تحول آفرین می‌توان حس تعلق را در تمامی افراد و کارکنان توسعه داد.	حس تعلق کارکنان

1. Braun & Clarke

2. Attride-Stirling

۳. به عنوان نمونه در این کد حرف «A» به معنای عنوان نام مصاحبه‌شونده است؛ عدد سمت چپ به ردیف کد در جدول و عدد سمت راست به شماره سؤالی که پرسیده شده، اشاره دارد.

### ادامه جدول ۳. کدها و دسته‌های مفهومی مصاحبه اول

دسته‌ی مفهومی	تکات کلیدی مصاحبه	کد
دیده شدن کارکنان	با سبک رهبری تحول آفرین می‌توان حس دیده شدن را در تمامی کارکنان توسعه داد.	9A4
حمایت مدیر	نوع نگرش مدیران و رهبران سازمانی در وضعیت کنونی کشور ما تأثیر بسزایی در توسعه و هدایت منابع انسانی دارد و باید این نگرش به شکلی نوین و تحول خواه تغییر یابد	10A4
ارتباط ساختاری	هر سازمانی براساس اینکه چه مأموریتی دارد و چه خدمت یا محصولی ارائه می‌کند، سبک رهبری و مدیریت خاص خود را داراست. مثلاً در سازمان‌های صنعتی ساختار تخت و مدیریت اقتدارگرایانه بیشتر جواب می‌دهد و در سازمان‌های استارت‌آپی، ساختارهای ساده‌تر و مدیریت با نوعی دیگر جوابگو است. این نوع مدل‌ها و سبک‌ها با نظام تعالی و بلوغ کارکنان در هر سازمان بنا به اقتضات همان سازمان باید همخوانی داشته باشد که اگر چنین باشد منتج به تعالی و بلوغ کارکنان می‌گردد.	11A5
رشد کارکنان	مدل ۳۴۰۰۰ چنانچه به‌طور صحیح پیاده شده و توسط مدیریت ارشد حمایت شود، قطعاً تأثیر مثبت زیادی در رشد کارکنان خواهد داشت. اما به شرطی که به‌طور کامل پیاده شود و در حد یک نمایش نباشد.	12A6
راهبری صحیح کارکنان	هر مدل بلوغی که در سازمان پیاده می‌شود (به شرط اینکه به نحو احسن پیاده‌سازی شود) آورده مطلوبی برای سازمان دارد. به‌عنوان مثال همین مدل ۳۴۰۰۰ اگر به‌درستی پیاده شود، مقوله رهبری سازمان را به نحو احسن جلو می‌برد.	13A7
اعطای نگرش تعالی	مدل ۳۴۰۰۰ می‌تواند نگرش جدیدی به کارکنان و مدیران بدهد.	14A7
مطالبات دقیق‌تر کارکنان	مدل ۳۴۰۰۰ پرسنل را مدعی کند تا مطالبات دقیق‌تری داشته باشند.	15A7

در این پژوهش پس از کدگذاری اولیه‌ای که از متن مصاحبه‌ها انجام شد، دسته‌بندی مفهومی و مبتنی بر مضامین مختلف انجام گرفت که آنها را در جداول قبل می‌توانیم ببینیم. به‌طور کلی تعداد ۲۱۶ مفهوم از ۱۷ مصاحبه که به هر کدام یک کد مجزا اختصاص یافته، احصا شد. برخی از بخش‌های مصاحبه‌ها که ارتباط مستقیمی با سؤال‌های مصاحبه نداشتند حذف شدند و به آنها هیچگونه کدی اختصاص داده نشد.

### یافته‌های پژوهش

از این مرحله وارد ارائه یافته‌های پژوهش می‌شویم. در پژوهش حاضر پس از بررسی و تحلیل مفاهیم دسته‌بندی شده در مراحل قبل، آنها را در دو طبقه کلی «فرایندهای منابع انسانی» و «نتایج و نگرش‌های منابع انسانی» که هر دو منبعث از استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی می‌باشد، گنجانده شدند. بر همین اساس، تم‌های اصلی مورد بررسی ما در این دو دسته شامل سطوح هفت‌گانه بلوغ منابع انسانی ۳۴۰۰۰ است که در هر سطح بسته به شماره‌ی فرایند و عنوان آن، مفاهیم کدگذاری شده اختصاص داده شده‌اند. این دسته‌بندی با هدف

تحلیل دقیق تر مضامین و ترسیم شبکه آن انجام گرفته که میزان نقش رهبری تحول آفرین را در هر یک از مراحل بلوغ منابع انسانی بررسی می کند. در واقع، ما با این اقدام پژوهشی داده های خام اولیه را به اطلاعات سودمند و قابل استفاده در تجزیه و تحلیل های خود بدل نمودیم. این دسته بندی ها می تواند ما را در مراحل بعدی جهت تبدیل اطلاعات به دانش ارزشمند یاری رساند. این دسته بندی از مضامین به شرح زیر است:

#### ۱. نقش رهبری تحول آفرین در استقرار فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰

برای بررسی میزان نقش سبک رهبری تحول آفرین در استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی باید بررسی کنیم چه میزان نظرات خبرگان به هر کدام از فرایندها اختصاص می یابد. این فرایندها دارای هفت سطح بلوغ بوده که مجموعاً چهارده فرایند دارد. البته دو فرایند ماقبل فرایند اول هستند که باید مورد مذاقه قرار بگیرند. در جدول زیر میزان تأثیر گذاری و نقش سبک رهبری تحول آفرین در هر فرایند بررسی شده است.

جدول ۴. نقش رهبری تحول آفرین در استقرار فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰

شماره کدها	امتیاز	عنوان فرایند	شماره فرایند	سطح بلوغ
9B6 / 12D6 / 3F3	۲۰۰۰	رهبری و راهبرد منابع انسانی	۱۴	۷. متعالی
9D4 / 8C7 / 20G7 / 9H6 / 17K6 / 12F7 / 16N7 / 8G4 / 12K4 / 8K3	۲۰۰۰	مدیریت اخلاق، ارزش ها و فرهنگ سازمانی	۱۳	
---	۲۰۰۰	مدیریت استعدادها و جانشین پروری	۱۲	۶. بهینه
1K1 / 1O1 / 3K2 / 8O2 / 6B4 / 7A3 / 18K6	۱۰۰۰	پیشنهادات و نوآوری مستمر	۱۱	
18K6 / 11G5 / 9G4	۱۰۰۰	تیم سازی و توانمندسازی	۱۰	۵. پیشرفته
1 E 1 / 14K4 / 4L4 / 14O4 / 12O3 / 12A6 / 10H7 / 7L7 / 8L7 / 4R4 / 5R5 / 4A1 / 5C4 / 10D4 / 5E4 / 5M4 / 7C6 / 10F6 / 15A7 / 14A7 / 21K7	۲۰۰۰	تحلیل و توسعه شایستگی ها	۹	
9O2	۱۰۰۰	مربیگری و منتورینگ	۸	
4B3 / 3C3 / 7N3 / 19G7	۱۰۰۰	آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	۷	
---	۲۰۰۰	حقوق، مزایا و پاداش	۶	۴. میانی
3G1 / 1M1 / 6H4 / 15K4 / 4M4 / 8N4 / 5H3 / 11K3 / 7R7 / 10N4 / 10J7 / 5F3 / 6F3	۱۰۰۰	مدیریت عملکرد کارکنان	۵	
3P2 / 10K3 / 11L7 / 8D4 / 6D3 / 10O3 / 9M7 / 6L7	۱۰۰۰	روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	۴	

ادامه جدول ۴. نقش رهبری تحول آفرین در استقرار فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰

شماره کدها	امتیاز	عنوان فرایند	شماره فرایند	سطح بلوغ
4O1 / 10G5 / 18G7 / 15N7 / 3O1 / 11H7 / 24O7 / 2G1 / 8B6 / 8J6 / 17N7 / 4 E 3 / 5i4 / 9N4 / 8i7 / 4K2 / 5D3 / 6P3 / 6K2 / 3N2 / 4G2 / 3M3 / 7i6 / 8M6 / 20O6 / 9P6 / 5L6 / 21O6 / 7 E 6 / 20K7 / 22K7 / 9L7 / 13A7 / 13D7 / 10P7 / 19K7 / 8 E 7	۲۰۰۰	برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل	۳	۳. مقدماتی
8R7 / 3L3 / 23O7 / 3B3 / 4C3	۱۰۰۰	تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی	۲	
4i3 / 9K3 / 4N2 / 6R6 / 11A5	۱۰۰۰	طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۱	
8F4 / 7P4 / 15O4 / 18O5 / 18O5 / 10A4 / 7F4 / 11D5 / 8H5 / 2R1 / 3R3 / 5A2 / 2C2 / 2D2 / 2E2 / 2K2 / 2L2 / / 3E2 / 2F2 / 2P2 / 2H2 / 2i2 / 3J2 / 2M2 / 5O2 / 6O2 / 2N2 / 1R1 / 8B5 / 6C5 / 6E5 / 9F5 / 8P5 / 7J5 / 16K5 / 17O5 / 9J7	۰	آغاز اقدامات یکپارچه و نظام مند منابع انسانی	۰	۲. مبتدی
---	۰	اقدامات کاری پراکنده و بی ثبات	-	۱. پراکنده
	۲۰۰۰۰	جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی		

۲. نقش رهبری تحول آفرین در استقرار نتایج و نگرش های مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

در این بخش مجموع مضامین اصلی و فرعی برآمده از مصاحبه ها را که در هر سطح از فرایند بلوغ منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ مؤثر بوده اند، به تفکیک هر نتیجه و نگرش مورد بررسی قرار می دهیم. تجزیه و تحلیل این میزان درصدها در ادامه صورت گرفته است.

جدول ۵. نقش رهبری تحول آفرین در استقرار نتایج و نگرش های مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

شماره کدها	امتیاز	نتایج و نگرش های منابع انسانی	تمرکز	سطح بلوغ
6M4 / 4H3 / 5N3 / 11N5 / 3i2 / 22O7	۱۰۰۰	۱۲. رفتارهای شهروندی سازمانی	توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی با منابع انسانی	۷. متعالی
10L7	۱۰۰۰	۱۱. نبود رفتارهای ضد شهروندی سازمانی		
9A4	۱۰۰۰	۱۰. هویت سازمانی	ایجاد برند کارفرمایی	۶. پهنه
4J3 / 5J3	۱۰۰۰	۹. حمایت سازمانی درک شده		
2J1 / 2O1 / 1L1 / 7D3 / 1G1 / 5P3 / 7K3 / 11O3 / 6N3 / 3D2 / 17G7 / 4F3 / 5K2 / 7B4 / 7H4 / / 3A1 / 7O2 / 11F7	۱۰۰۰	۸. اشتیاق سازمانی	نخبه یابی، نخبه داری و نخبه پروری و توزیع قدرت در سازمان	۵. پیشرفته
1A1 / 4D2 / 6A2 / 8A4	۱۰۰۰	۷. عجین شدن با شغل		

ادامه جدول ۵. نقش رهبری تحول آفرین در استقرار نتایج و نگرش‌های مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی

شماره کدها	امتیاز	نتایج و نگرش‌های منابع انسانی	تمرکز	سطح بلوغ	
13O3 / 4P3	۱۰۰۰	۶. تعادل کار و زندگی	توسعه سلامت جامع	۴. میانی	
---	۱۰۰۰	۵. نبود اعتیاد به کار	کارکنان و رشد و توسعه حرفه‌ای		
---	۱۰۰۰	۴. بهداشت روان‌شناختی			
13N6	۱۰۰۰	۳. ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)	مسئولیت‌پذیری مدیران	۳. مقدماتی	
14N6	۱۰۰۰	۲. تعهد سازمانی	برای مدیریت و توسعه افراد و افزایش بهره‌وری		
10B7 / 3H3 / 12G6 / 12N6 / 6J4	۳۰۰۰	۱. رضایت شغلی			
---	۰	اقدامات در جهت نظرسنجی‌های معتبر		۲. مبتدی	
---	۰	نظرسنجی‌های پراکنده و مقطعی به‌ویژه در زمان‌های بحرانی		۱. پراکنده	
		جمع امتیازات نگرش‌های منابع انسانی			۱۴۰۰۰

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ابتدا مقایسه‌ای اجمالی میان نتایج و دستاوردهای این پژوهش با سایر پژوهش‌ها در این زمینه داشته باشیم و نقشی که سایر پژوهشگران برای سبک رهبری تحول آفرین و آثار آن در بخش‌های مختلف سازمانی قائل شدند را با نقشی که در این پژوهش برای این سبک رهبری در استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ داشته است، مقایسه نماییم. به ارتباط سبک رهبری تحول آفرین با هر یک از فرایندها یا نتایج و نگرش‌های منابع انسانی در مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ به نحوی در نتایج تحقیقات پژوهشگران اشاره شده و نتایج مشابهی با این تحقیق اخذ شده است. اما در هیچکدام از تحقیقات مطالعه‌شده به بررسی نقش سبک رهبری تحول آفرین در استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی به‌طور کامل پرداخته نشده بود. لذا مزیت خاصی که این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌های مشابه دارد این است که در این پژوهش به‌صورت کامل و جامع در تمام سطوح بلوغ منابع انسانی به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در استقرار فرایندهای چهارده‌گانه منابع انسانی و نتایج دوازده‌گانه آن در استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی پرداخته شد؛ اما در سایر پژوهش‌ها بدون در نظر گرفتن این استاندارد، صرفاً نقش سبک رهبری تحول آفرین در چند مورد از موارد مذکور، مورد بررسی قرار گرفته است.

به‌عنوان نمونه ستاری (۱۴۰۰) در بررسی نقش سبک رهبری مدیر در تحول ساختار سازمانی این نتیجه را اخذ کرد که رهبری نقش مهمی بر افزایش اثربخشی و کارایی دارد و در نهایت موجب ارتقای بهره‌وری

سازمان می‌شود. در جایی دیگر جعفری هرندی (۱۳۹۸) در تحقیق خود درباره نقش سبک رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کاری مدیران به این نتیجه رسیده که رابطه مثبت، معنادار و سازنده‌ای میان سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان وجود دارد.

نتایج دیازفرناندز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در یادگیری سازمانی بسته به واحد سازمانی و افراد شاغل در آن واحد متفاوت است. تفاوت بین یادگیری در واحد بازاریابی و تولید وجود دارد و همچنین اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی در جهت‌گیری سرمایه انسانی مؤثر است. نتایج این تحقیق اشاره می‌کند که سرمایه انسانی واسطه‌های بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری در سازمان می‌باشد. این نتیجه در واقع مکمل نتیجه‌ای است که در تحقیق حاضر اخذ شد و مبنای آن تأثیر بالای سبک رهبری تحول‌آفرین در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در فرایند هفتم از سطح بلوغ پیشرفته است.

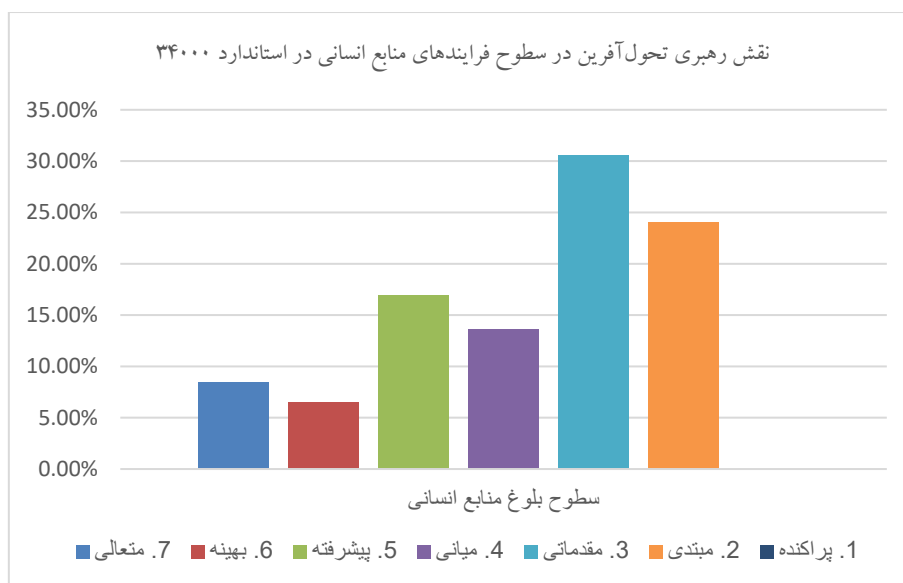
حسین‌بگلو (۱۴۰۲) معتقد است با اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری میان درگیری شناختی و عمل‌عادت‌ی برای کارکنان به وجود می‌آید و میزان این ارتباط ترغیب ذهنی و عملکرد کارکنان ۳۹ درصد می‌باشد. همچنین با این سبک رهبری رابطه معناداری بین نفوذ آرمانی و عملکرد کارکنان وجود خواهد داشت که میزان این ارتباط ۴۵ درصد می‌باشد. علاوه بر این رابطه معناداری بین درگیری شناختی با تأمل تفکر تأملی وجود دارد و میزان ارتباط انگیزش الهام‌بخش با عملکرد کارکنان ۰.۶۳ می‌باشد. در نهایت اینکه رابطه معناداری بین درگیری شناختی با تفکر انتقادی وجود دارد و میزان این ارتباط رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان ۴۲ درصد می‌باشد. این نتایج با نتایجی که در پژوهش حاضر اخذ شد اندکی تفاوت دارد. به عنوان نمونه، نتیجه این پژوهش در فرایند پنجم بلوغ استاندارد ۳۴۰۰۰ میزان ارتباط و نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در عملکرد کارکنان بسیار بالا بوده است. اما این تحقیق میزان درصد اندکی را به این امر اختصاص داده است.

سبک‌های رهبری سازمانی با توجه به اولویت‌ها، اقدامات و مناسباتی که با پیروان دارند در بخش‌های مختلف سازمان از جمله مدیریت منابع انسانی دارای تأثیرات متفاوتی هستند. سبک رهبری تحول‌آفرین نیز به همین نسبت در مدیریت منابع انسانی دارای تأثیرات منحصر به فرد است. حال پرسش اصلی این پژوهش این بوده که اگر چنانچه بخواهیم در سازمان برای مدیریت و تعالی منابع انسانی از مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی استفاده نماییم، سبک رهبری تحول‌آفرین در مدیر سازمان چه تأثیری در استقرار این مدل دارد؟

1. Diaz Fernandez

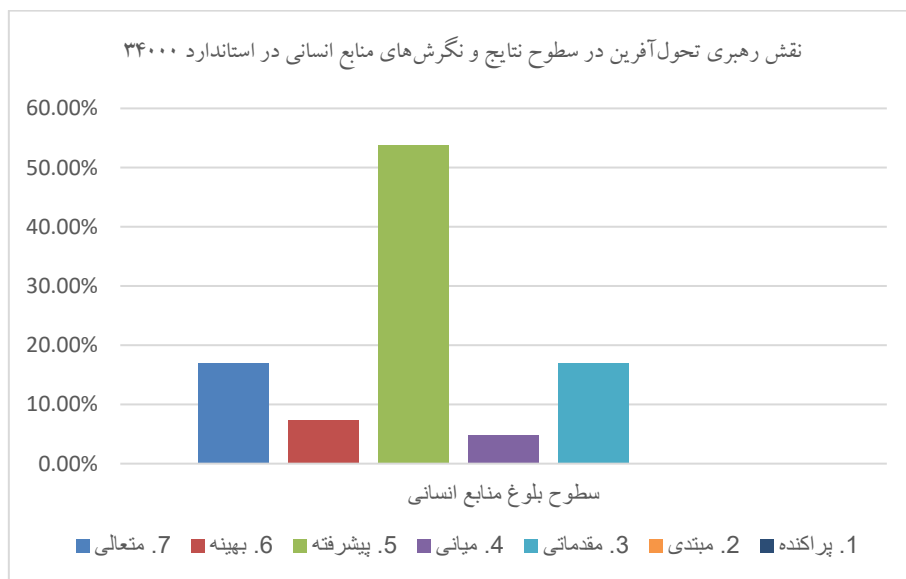
به همین دلیل به بررسی نقش سبک رهبری تحول آفرین در هر کدام از مراحل و سطوح مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ پرداختیم تا در نهایت مشخص شود سبک رهبری تحول آفرین در هر یک از این سطوح چه میزان نقش داشته و در مجموع چقدر مؤثر بوده است. مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی شامل «فرایندهای منابع انسانی» و «نتایج و نگرش‌های منابع انسانی» است که فرایندها شامل ۱۴ مورد و ۲۰۰۰۰ امتیاز بوده و در هفت سطح بلوغ پراکنده، مبتدی، مقدماتی، میانی، پیشرفته، بهینه و متعالی قرار می‌گیرند. نتایج و نگرش‌ها نیز در هفت سطح بلوغ طراحی شده که شامل صفر، مقدماتی، میانی، پیشرفته، بهینه و متعالی است که هر کدام بر مقوله خاصی تمرکز دارد و مجموعاً ۱۴۰۰۰ امتیاز را دارا می‌باشند.

نتیجه نهایی که از این پژوهش اخذ می‌شود، آن است که سبک رهبری تحول آفرین تأثیر زیادی در استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی ایفا می‌کند و در نتایج دوازده گانه که در هفت سطح بلوغ می‌توان آنها را خلاصه کرد، به جز در سطوح اول و دوم و همچنین نتایج چهارم و پنجم، در سایر مراحل و سطوح نقش اساسی ایفا می‌کند و موجب تثبیت این مدل می‌گردد. اکنون به تفکیک می‌توانیم به میزان تأثیری که سبک رهبری تحول آفرین در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ در هر دو فرایند دارد، پردازیم.



نمودار ۱. نقش رهبری تحول آفرین در سطوح فرایندهای منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰

همان‌طور که در نمودار فوق مشخص است، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین نقش را در پیشبرد اهداف سطح سوم که همان سطح مقدماتی در فرایندهای منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰ است دارد و کمترین نقش را در سطح اول که سطح پراکنده است داراست. در این میان، پس از سطح سوم، به ترتیب سطوح دوم، پنجم، چهارم، هفتم و ششم از این سبک رهبری متأثر هستند و در نهایت در سطح پراکنده تأثیر چندانی ندارد. همان‌طور که در نمودار ۲ مشخص است، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین نقش را در پیشبرد اهداف سطح پنجم که همان سطح پیشرفته در نتایج و نگرش‌های منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰ است دارد و کمترین نقش را در سطوح اول و دوم که سطوح پراکنده و مبتدی است، داراست. در این میان، پس از سطح پنجم، به ترتیب سطوح سوم و هفتم، ششم و چهارم از این سبک رهبری متأثر هستند و در نهایت در سطح پراکنده و مبتدی، تأثیر چندانی نمی‌بینیم.



#### نمودار ۲. نقش رهبری تحول‌آفرین در سطوح نتایج و نگرش‌های منابع انسانی در استاندارد ۳۴۰۰۰

باتوجه به اینکه مطالعات این پژوهش بر سازمان‌هایی بوده که با اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین اقدام به استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی کرده‌اند، پیشنهادات کاربردی نیز متوجه دو گروه از

سازمان‌هاست. گروه اول سازمان‌هایی که سبک رهبری تحول‌آفرین را درپیش گرفته‌اند، اما از استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی استفاده نمی‌کنند و بدون مدل خاص یا با مدل دیگری از مدل‌های مدیریت منابع انسانی سازمان را جلو می‌برند. گروه دوم سازمان‌هایی که اهتمام ویژه‌ای بر استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی دارند اما از سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان خود استفاده نمی‌کنند.

- پیشنهاد می‌شود اگر چنانچه در یک سازمان رویکرد تحول‌آفرین موجود است، با اقناع علمی و دقیق مدیر سازمان مبنی بر اهمیت و تأثیر فراوان اجرای مدل ۳۴۰۰۰ بر تحول نظام منابع انسانی، سرعت تحول را بالا برده و بیشترین بهره را از رویکرد تحول محوری داشته باشیم. باید دانست تا زمانی که مدیر سازمان اراده‌ای راسخ مبنی بر استقرار مدل‌های بلوغ منابع انسانی از جمله استاندارد ۳۴۰۰۰ نداشته باشد، نمی‌توان این مدل را در سازمان به نحو احسن اجرا نمود.

- سبک رهبری تحول‌آفرین در ارتقای عملکرد کارکنان و مدیریت بهینه آن تأثیر فراوانی دارد. اما همین عامل می‌تواند نقطه ضعف یا سرخوردگی در کارکنان به وجود آورد. بنا بر نتایج حاصل شده در این پژوهش می‌توان گفت به دلیل تغییرات و تحولانی که در نگاه تحول‌خواهانه در سازمان به وجود می‌آید، اگر کارکنان با تحولات به وجود آمده عجین نشده و آن را نوعی اضمحلال شغلی بدانند، انگیزه کاری آنان کاهش یافته و رضایت شغلی به تبع آن کاهش می‌یابد. در نتیجه، این دو عامل تأثیر مستقیمی بر عملکرد آنان خواهد داشت. لذا پیشنهاد می‌شود با اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین، مراحل و اقدامات اجرای استاندارد ۳۴۰۰۰ به آرامی و با اقناع مرحله‌به‌مرحله کارکنان صورت گیرد تا این تغییرات منتج به سرخوردگی و کاهش عملکرد کارکنان نگردد.

- سبک رهبری تحول‌آفرین بستر خلاقیت و نوآوری را در سازمان به وجود آورده و آن را راهبری می‌کند. اگر بخواهیم از این بستر جهت ارتقای نظام پیشنهادات و نوآوری مستمر که یازدهمین فرایند از فرایندهای منابع انسانی در مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ است، استفاده کنیم، پیشنهاد می‌شود در مراحل تحول سازمانی کارکنان را دخیل کنیم و بستر بروز خلاقیت و نوآوری را از این باب بگشاییم.

- اگر اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین با استقرار مدل استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی همراه است، پیشنهاد می‌شود سرمایه‌های انسانی سازمان را به‌عنوان مزیت اصلی رقابتی سازمان در نظر بگیریم و آن را شریک راهبردی منابع انسانی بدانیم. اگرچه با اجرای این استاندارد در بستر رهبری تحول‌آفرین این اتفاق خواهد افتاد، اما تبیین این مقوله برای مدیر ارشد سازمان آن را تقویت می‌نماید.

## منابع

- آرایی، محمود و محمدی‌مهر، مژگان (۱۳۹۷)، نقش رهبری و مدیریت در خلاقیت و نوآوری سازمانی، *مجله مطالعات آموزشی نما*، دوره ششم، شماره دوم: ۵۳ - ۶۶.
- ابراهیم‌زاده، یحیی؛ منظری توکلی، حمدالله؛ سلاجقه، سنجر و کمالی، محمدجلال (۱۴۰۱)، ارائه الگوی امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار، *فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی*، دوره یازدهم، شماره چهارم: ۸۷ - ۱۱۲.
- اسماعیل‌پور، بهزاد؛ زارعی، احمد و اسماعیل‌پور، هاشم (۱۳۹۵)، بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، *پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*: ۲ - ۱۳.
- بحیرایی، مجتبی (۱۳۹۳)، استانداردسازی سازمان، فرایند و محصول، *فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت*، دوره چهارم، شماره یازدهم: ۱۸ - ۲۴.
- تقی‌پور، محمد؛ نجفی، سیداسماعیل؛ تقوی‌فرد، محمدتقی و مرادی، پروانه (۱۳۹۴)، سبک رهبری براساس سطح بلوغ و آمادگی کارکنان، *کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری*: ۲ - ۹.
- حجتی نخودچری، محمد (۱۴۰۲)، نقش رهبری در سازمان، *کنفرانس ملی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه*: ۲ - ۷.
- حسین‌بگلو، علی (۱۴۰۲)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان (مورد مطالعه شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی فاز ۳ ارومیه)، *کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی*: ۳ - ۹.
- خوش‌صفت، ابوالفضل (۱۴۰۲)، تحلیلی بر مدل‌های مدیریت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان، *کنفرانس ملی تحقیقات کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری نوین*: ۱۶ - ۲۴.
- زهدی، شهرام؛ منظری توکلی، حمدالله؛ صیادی، سعید؛ سلاجقه، سنجر و نیک‌پور، امین (۱۴۰۲)، بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی سازمانی، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، دوره دوازدهم، شماره چهل‌وسوم: ۳۲۷ - ۳۵۸.
- ستاری، زهرا (۱۴۰۰)، رهبری و نقش آن در ساختار سازمان، *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت*: ۲ - ۱۳.

شفیعی‌پور، داود و فرد، فتانه (۱۴۰۲)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی اثربخشی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، دوره ششم، شماره دوم: ۳۲۹ - ۳۴۶.

طاهری، اعظم و سلطانی، ایرج (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، دوره هشتم، شماره بیست‌وششم: ۹۱ - ۱۰۲.

فصیح، محمود و توفیق، روفیا (۱۴۰۱)، استانداردسازی مدیریت منابع انسانی سازمان، سومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب‌وکار و اقتصاد: ۲ - ۱۱.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی و ممیزی مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها بر اساس استاندارد، ماهنامه تدبیر، دوره بیست‌وچهارم، شماره دویست‌وپنجاه‌وچهارم: ۴۳ - ۴۹.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵)، استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

کاظمی، مرتضی (۱۴۰۲)، بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۴ مشهد)، هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی: ۲ - ۸.

مبینی دهکردی، علی؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر؛ محمدی، علی‌رضا و پیران، محمد (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری منابع انسانی در سازمان، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره پنجم، شماره نوزدهم: ۱۶۱ - ۱۹۷.

نظری، فاطمه (۱۴۰۱)، بررسی مروری نقش رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها، دهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم.

یزدان‌شناس، مهدی و جمشیدیان، مهدی (۱۳۸۷)، نقش رهبری تحول‌آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت: ۲ - ۱۷.

## Reference

- Adizes, I. (1989). Corporate lifecycle: how and why corporations grow and die and what to do about it. **Englewood cliffs**, 10 - 17.
- Bass, B. (1997). The Ethics of Transformational Leadership. **Working Papers**, 169 - 192.
- BorborJafari, M., & Rastegar, A. (2016). The impact of transformational leadership on employee empowerment with the mediation of learning orientation. **Human Resource Management Research**, 25 - 42.
- Breen, J. (2017). Leadership Resilience in a VUCA World. **Emerald Publishing Limited**, 39 - 58.
- Daft, R., & Noe, R. (2001). **Organizational Behavior**. Harcourt College: CENGAGE ORG.

- Elangovan, A. (2011). Effect of perceived power of supervisor on subordinate stress and motivation: The moderating role of subordinate characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, 359 - 373.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of business research**, 40 – 50.
- Jukić, T., Pluchinotta, I., Hržica, R., & Vrbek, S. (2022). Organizational maturity for co-creation: Towards a multi-attribute decision support model for public organizations. **Government Information Quarterly**.
- Kark, R. (2004). The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 160 - 176.
- Morgan, J. (2012). **The Collaborative Organization**. New York: McGraw Hill.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, 50 - 58.
- Sayrs, L. (1998). InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing: Steinar Kvale. **American Journal of Evaluation**, 267 - 270.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success. **Computers in Human Behavior**, 2400 - 2413.
- Sosik, J. (1997). Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. **Group and organizational management**, 460 - 479.
- Walumbwa, F., & Lawler, J. (2011). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. **The International Journal of Human Resource Management**, 1083 - 1101.
- Xu, G.-y., & Wang, Z.-s. (2008). The impact of transformational leadership style on organizational performance. **IEEE**, 57 - 60.
- Yukl, G. (2012). **Leadership in Organizations**. London: Pearson.