

Identify the role of wise leadership on empowerment, ethical resilience, retention of human resources mediated by organizational agility

Farzad Jamadi¹, Leyla Nemati^{2*}, Shahram Hemmati³

Received: 2021-11-18

Accepted: 2022-01-25

Abstract

Background and Aim: Leadership style by its choice and performance affects all organizational levels in a way that it can be said the leadership style of any organization determines its success rate; therefore, this study was conducted to identify the role of wise leadership on empowerment, ethical resilience and retention of employees with the mediating role of organizational agility in the COVID-19 crisis.

Method: The research is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of implementation method. The statistical population included all commanders and military forces working in the Hamadan Military Air Force. Due to the possibility of decreasing the sample size in the COVID-19 crisis and the lack of free time of the forces, 220 people were selected as the sample by the availability method. Data Collection tools include Nonak and Tamkyoshi (2011) wise leadership questionnaire, ethical competence, ethical resilience of Nemati et al. (1399), Lango and Mora employee retention (2011), Sharifi and Zhang (1999) organizational agility, which confirmed the content validity. The reliability of the questionnaires confirmed through Cronbach's alpha coefficient for the variables of wise leadership, ethical competence, ethical resilience, retention, organizational agility were reported to be 0.91, 0.90, 0.92, 0.89 and 0.93, respectively. SPSS and LISREL software were used to analyze the data at the level of descriptive and inferential statistics.

Results: The results showed that wise leadership as an important organizational variable can affect the level of empowerment, ethical resilience, and employee retention with the variable of organizational agility.

Conclusion: Organizations should consider wise leadership style for organizational success in terms of capacity building, ethical resilience, employee retention, and organizational agility.

Keywords: wise leadership, ethical competence, ethical resilience, staff retention, organizational agility

Citation (APA): Jamadi, Farzad; Nemati, Leyla; Hemmati, Shahram (1400). Identify the role of wise leadership on empowerment, ethical resilience, retention of human resources mediated by organizational agility, Quarterly of Supervision and Inspection, 15 (58), pp 73-98

DOI: [10.22034/SI.2021.98258](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98258)

1. M.Sc. in Industrial Management, Abdolrahman Sufi Razi University, Zanjan, Iran.
Email: farzadjamadi@gmail.com

2. Masters in Educational Management, Faculty of Humanities, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran (Corresponding Author). Email: nematiliela@gmail.com

3. PhD Student in Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran. Iran.
Email: Shahram.managemet67@gmail.com



شناسایی نقش رهبری خردمند بر توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی با واسطه‌گری چابکی سازمانی

فرزاد جمادی^۱، لیلا نعمتی^۲، شهرام همتی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۵

چکیده

زمینه و هدف: سبک رهبری با انتخاب و عملکرد خود تمامی سطوح سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد به شکلی که می‌توان گفت سبک رهبری هر سازمان میزان موفقیت آن را رقم می‌زند؛ از این رو این مطالعه با هدف شناسایی نقش رهبری خردمند بر توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی و حفظ و نگهداری کارکنان با نقش میانجی چابکی سازمانی در وضعیت بحرانی کرونا انجام شده است.

روش: پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، و از لحاظ شیوه اجرا جزء تحقیقات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل تمام فرماندهان و نیروهای نظامی مشغول به کار در نیروی هوایی ارتش همدان بودند. به دلیل احتمال ریزش نمونه آن در وضعیت بحرانی کرونا و کمبود وقت نیروهای نظامی ۲۲۰ نفر به روش در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های رهبری خردمند نوناک و تامکیوشی (۲۰۱۱)، توانمندی اخلاقی، تاب‌آوری اخلاقی نعمتی و همکاران (۱۳۹۹)، حفظ و نگهداری کارکنان لانگو و مورا (۲۰۱۱)، چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) است که روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای رهبری خردمند، توانمندی اخلاقی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری، چابکی سازمانی به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۰، ۰/۹۲، ۰/۸۹ و ۰/۹۳ گزارش شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی و استنباطی از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاکی بود که رهبری خردمند می‌تواند به عنوان متغیر سازمانی مهم بر میزان توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، نگهداری کارکنان با هم‌راهی متغیر چابکی سازمانی اثرگذار باشد.

نتیجه‌گیری: سازمانها باید برای موفقیت در زمینه ارتقای توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، نگهداری کارکنان، چابکی سازمانی سبک رهبری خردمند را مد نظر داشته باشند.

واژگان کلیدی: رهبری خردمند، توانمندی اخلاقی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری کارکنان، چابکی سازمانی

استناد (APA): جمادی، فرزاد، نعمتی، لیلا، همتی، شهرام. (۱۴۰۰). شناسایی نقش رهبری خردمند بر توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی با واسطه‌گری چابکی سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۵ (۵۸)، صص ۹۸-۷۳

DOI: 10.22034/SI.2021.98258

۱. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه عبدالرحمان صوفی رازی، زنجان، ایران. رایانامه: farzadjamadi@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول).
رایانامه: nematiliela@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران. ایران.
رایانامه: Shahram.managemet67@gmail.com



ویروس کرونا به عنوان بیماری همه‌گیر ناشی از سندرم حاد تنفسی به چالشها و تنیدگیهای فراوانی منجر شده که مدیریت را در خیلی از زمینه‌ها دچار خدشه کرده است. رویارویی با چنین ویروس ناشناخته‌ای هرگز آسان نیست و واکنشهای متفاوتی را به وجود آورده است. بحران کووید ۱۹ علاوه بر نگرانیهای بهداشتی، جوامع و اقتصاد سراسر جهان را تحت تأثیر قرار داده است یکی از مهمترین چالشهای بیماری همه‌گیر COVID-۱۹، بحران سرمایه انسانی است. ترس نیروی انسانی از کاهش اعتماد به تصمیمات و سیاستهای دولت، رکود اقتصادی، تعدیل نیرو و بیکاری، کمبود دارو، اضطراب و ترس فراوان و غیره (گرین برگ و روسنر^۱، ۲۰۲۰) وحشت فراوان و پریشانی روانشناختی بین کارکنان سازمانها (مهد یوسف، موتی، عارفین، تان^۲، ۲۰۲۰)، مشکلاتی نظیر افول سلامت روان کارکنان، اضطراب، ترس، تغییرات هیجانی، بیخوابی، اختلال تنش پس از سانحه به وجود آورده که با افزایش مرگ و میر ناشی از این ویروس، این عوامل نیز افزایش یافته است (یانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۰؛ لیو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). نگرانی از ابتلا به بیماری، ترس از انتقال عفونت به اعضای خانواده، عدم تمایل به قرنطینه شدن در بیمارستان، نگرانی مربوط به کمبود تجهیزات حفاظتی، احساس ناکارآمدی در مدیریت کرونایی از عواملی بود که افراد مشغول به کار را دچار نگرانی کرده است (کانگ و همکاران^۵، ۲۰۲۰؛ اکسیانگ و همکاران^۶، ۲۰۲۰). با وجود تنشها، نگرانیها و دغدغه‌های زیادی که افراد مشغول به کار با آن رو به رو هستند، باید با اقداماتی در بخش مدیریت منابع انسانی، این مشکلات مدیریت شود.

از طرفی تغییر و تحولات ناشی از بحران کرونا، شیوه‌های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشیده و زمینه نگرشهای نوینی را به منابع انسانی ایجاد کرده است. این تحولات به توجه بیشتر به استفاده بهینه از منابع انسانی منجر شده (وبستر^۷، ۲۰۰۶) به شکلی که تغییر سبکهای رهبری از مستبدانه به سمت رهبرانی سوق یافته است که نیازهای کارکنان را درک، و به نیروی انسانی خود توجه می‌کنند. یکی از این سبکهای رهبری، رهبری خردمند است.

1. Greenberg and Rosner
2. Mohd Yusof and Muuti and Ariffin and Tan
3. Yang L, et al
4. Liu S, et al
5. Kang L, et al
6. Xiang YT, et al
7. Carly Webster

رهبری خردمند با داشتن ویژگی‌هایی مانند صداقت، داشتن صلاحیت اخلاقی، اقداماتی که بر پایه اصول اخلاقی و عقلانیت می‌گیرد، اهداف مؤثر را تعیین می‌کند و چشم‌اندازی به آینده دارد. رهبران مؤثر آنچه را می‌خواهند و چگونگی دستیابی به آن را تصور می‌کنند؛ اعتماد به نفس دارند؛ آگاه هستند؛ مطالعه می‌کنند و به دنبال تکالیف چالش برانگیز هستند؛ با دیگران عادلانه رفتار می‌کنند؛ افکار گسترده‌ای دارند و به دنبال تنوع هستند؛ بدون در نظر گرفتن موانع در تحقق هدف پشتکار دارند و آرامش خود را هنگام تنش نشان می‌دهند؛ باعث ایجاد تغییرات بموقع و مناسب می‌شوند و از تصمیمات درست و منطقی استفاده می‌کنند (مورفی و همکاران،^۱ ۲۰۱۳). بنابراین ویژگی‌های شخصیتی وی حول درک وی از نیازهای نیروی انسانی و درک آنها می‌چرخد. رهبران خردمند بر اساس میزان چابکی و قدرت پاسخگویی قوی، هم نیازهای فردی کارکنان را در نظر دارند و هم نیازهای سازمان را.

بنابراین ضروری است سازمان پیوسته منابع، زیرساختها و راهبردهای خود را با توجه به تغییراتی تنظیم کند که در شرایط کرونا به وجود آمده است تا در برابر تغییرات داخلی و خارجی سازگار باشد؛ از این رو مدیران به پاسخی سریع، منعطف به این وضعیت نیاز دارند (مطلبی، ۱۳۹۹). رهبران با چابکی تمام می‌توانند چالشهای منابع انسانی خود را مدیریت کنند. رضی (۱۴۰۰) در این باره بیان می‌کند هیچ مقررات و قوانینی نمی‌تواند جایگزین رهبر با تجربه‌ای شود که می‌تواند تصمیماتی سریع، قاطع و رفتاری چابکانه بگیرد. رهبران خردمند بر اساس میزان چابکی و قدرت پاسخگویی قوی هم نیازهای فردی کارکنان را در نظر دارند و هم نیازهای سازمان را و به مدیریت چالشهای نیروی انسانی پاسخی خردمندانه می‌دهند. بنابراین رهبران خردمند در سازمانی چابک بر اساس اندیشمندی و خردی که دارند، می‌توانند کارکنان را توانمند سازند و در راستای حفظ و نگهداشت آنان بکوشند.

از طرف دیگر، فشار روانی و پریشانیهای اخلاقی، که بحران کرونا وارد سازمان کرده است، پیامدهای منفی زیادی را برای سطح سامانه استخدام به وجود آورده است؛ کارکنان را با فرسودگی شغلی و پریشانیهای اخلاقی زیادی رو به رو کرده به شکلی که ناتوانیها و فرسودگیها به فراوانی در این افراد نمایان است. پریشانیها و فشارهای روانی که در محیط کار وجود دارد، امکان دارد ارزشها و اهداف و تمامیت اخلاقی کارکنان را مورد تهدید قرار دهد (شروتز،^۲ ۲۰۱۷؛ ریناتا و همکاران،^۳ ۲۰۱۷؛ دورمن و بوچال،^۴ ۲۰۲۰). بنابراین باید در پی افزایش میزان تاب آوری بین

1. Murphy, et al
2. Shroeter
3. Renata, et al
4. Dorman and Bouchal

آنها باشیم. راهکاری که واگنر^۱ (۲۰۱۵) در وضعیت بحرانی ارائه و توصیه می‌کند که می‌تواند به افراد کمک کند تا در محیط‌های تنش‌زای شغلی مقاومت کنند، تاب‌آوری اخلاقی است.

رهبران خردمند در سازمانی چابک بر اساس اندیشمندی و خردی که دارند در حفظ و نگهداشت کارکنان، تاب‌آوری و توانمندی اخلاقی آنان نقش مهمی خواهند داشت؛ با این حال مطالعه این متغیرها آن هم در نیروی نظامی بسیار مهم است؛ چرا که روش رفتاری فرماندهان بر میزان تاب‌آوری اخلاقی زیردستان برای تحمل اوضاع سخت کاری، ورود مشکلات ناخواسته کرونا و ناملایمتهای اخلاقی در جو سختگیرانه نظامی، آنها را توانمند می‌سازد و با افزایش قدرت تحمل در آنها و رفتارهای خردمندانه، آنها را حفظ می‌کند. بنابراین لزوم سبک رهبری که به حفظ و نگهداری، توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی افراد منجر شود، لازم و ضروری است تا از طریق آن بتوان نیروی نظامی کارآمد، توانمند و تاب‌آور را دارا شد.

این پژوهش با هدف بررسی رابطه رهبری خردمند بر توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی برای حفظ و نگهداری منابع انسانی در حالت بحرانی کرونا با نقش میانجی چابکی سازمانی انجام شده است و امید دارد نتایج این پژوهش بتواند مورد استفاده و کاربرد سازمانها بویژه سازمانهای نظامی قرار گیرد و آنان را در حل مسائل و مشکلات اداری و سازمانی در عرصه‌ای که همه به گونه‌ای با مشکلات نیروی انسانی در وضعیت بحرانی کرونا رو به رو هستند، یاری کند؛ از این رو پژوهشگر درصدد پاسخ به این سؤال است که آیا رهبری خردمند بر توانمندی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی با واسطه‌گری چابکی سازمانی اثر دارد.

۲. پیشینه پژوهش

رضیی (۱۴۰۰) در مطالعه خود با عنوان "نقش رهبری خردمند بر توانمندی روانشناختی نیروی انسانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی پرستاران در شرایط بحرانی کرونا با نقش میانجی چابکی سازمانی (مطالعه موردی بیمارستان امام حسین (ع) شهرستان ملایر)" نشان داد رهبری خردمند بر میزان توانمندی روانشناختی نیروی انسانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی پرستاران در وضعیت بحرانی کرونا با نقش میانجی چابکی سازمانی تأثیر دارد. عبدالملکی (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان "نقش تاکتیکهای جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد- سازمان بر تاب‌آوری اخلاقی با نقش میانجی درک عدالت سازمانی" به این نتیجه رسید که شیوه‌های جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد- سازمان بر تاب‌آوری اخلاقی با نقش میانجی درک عدالت

سازمانی اثر دارد. نعمتی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر توانمندسازی اخلاقی و باورهای اخلاقی در سبک زندگی خانواده‌ها بر کاهش میزان آزاردیدگی هیجانی" بیان کردند توانمندسازی اخلاقی و باورهای اخلاقی در سبک زندگی می‌تواند میزان آزاردهی هیجانی را کاهش، و میزان تحمل آزار هیجانی را افزایش دهد. قدم پور و زند کریمی (۱۳۹۹) در مطالعه خود با عنوان "رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش" نشان دادند رهبری تحولی با نقش میانجی تسهیم دانش موجب افزایش چابکی سازمانی در میان دبیران می‌شود. رضایی، قربان پور لقمجانی و احسانی (۱۳۹۷) نشان دادند بین خودکارآمدی و چابکی سازمانی کارکنان ارتباط وجود دارد. سطوح بالاتر انگیزش شغلی از طریق جهت‌دهی مؤثر کارکنان به اهداف سازمانی و خودکارآمدی با ایجاد احساس مؤثر بودن رفتارهای کارکنان به بهبود چابکی سازمانی یاری می‌رساند. یوسفی، اخوان و خرازیان (۱۳۹۵) در پژوهش "تحلیل تأثیر چابکی و فکر سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق رهبری معنوی" به این نتیجه رسیدند که چابکی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی و رهبری معنوی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نافی^۱ (۱۳۹۵) در مطالعه خود با عنوان "مقایسه سطوح بلوغ یادگیری سازمانی کالجها و دانشگاه‌های شرکت کننده در فرایندهای اعتباربخشی سنتی و غیرسنتی (طرح ارتقای کیفیت تحصیلی)" به این نتیجه دست یافت که چابکی سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر معناداری داشته است. هر سازمان برای اینکه بتواند چابک و منعطف باشد، باید کیفیت زندگی کارکنان خود را در نظر گیرد. یعقوبی، شکری و راحت دهمرده (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان "مطالعه توانمندسازهای ساختاری چابکی سازمانی" نشان دادند ارتباط معناداری بین چابکی سازمانی و توانمندسازی وجود دارد. نیک پور و سلاجقه (۱۳۸۹) در مطالعه خود با عنوان "بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمانهای دولتی شهر کرمان" دریافتند بین چابکی سازمانی با میزان پاسخگویی، شایستگی، تاب‌آوری و سرعت در کار و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. اکایا و تابک^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان "سازمان، چابکی و رهبری، تحقیقی در پارکهای علمی" نشان دادند بین رهبری و چابکی سازمانی رابطه وجود ندارد. آزولا، فالکون، سانتانا^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه خود با عنوان "نقش بعد انسانی در چابکی سازمانی، یک مطالعه تجربی در بخشهای مراقبتهای ویژه" نشان دادند اهمیت ابعاد انسانی بر چابکی و عملکرد سازمانی از نظر رضایت کارکنان شاغل در این زمینه آشکار است. اصغرنژاد نوری و میرموسوی

1. Naffi

2. Akkaya, Tabak

3. Alzola and Falcón and Santana

(۲۰۱۹) نشان دادند مدیریت مشارکتی هم بر چابکی سازمانی و توانمندی کارکنان تأثیر مثبت دارد و هم توانمندسازی بر چابکی سازمانی تأثیر چشمگیری دارد. لیوای^۱ (۲۰۱۸) در مطالعه خود با عنوان "چابکی سازمانی از طریق توسعه عملکرد مستمر مدیریت محصول" نشان داد برای دستیابی به چابکی سازمانی، رهبران باید فرهنگ توسعه مداوم عملکرد را در محیط روانشناختی ایمن ایجاد کنند که از طریق شناخت ایجاد شود. این نه تنها باعث ایجاد چابکی می‌شود، بلکه سازمان نیز جایی خواهد بود که مردم به کار افتخار می‌کنند؛ جایی که کارمندان از نظر احساسی با مأموریت و اهداف گره خورده‌اند و کارمندان تلاشهای لازم را برای موفقیت انجام می‌دهند.

با مرور این مطالعات می‌توان گفت رابطه دو به دویی بین متغیرهای پژوهش وجود دارد؛ اما مطالعه ای که به طور کامل به رابطه متغیرهای رهبری خردمند، چابکی سازمانی، تاب‌آوری و توانمندسازی اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی پرداخته شده باشد، دیده نشد. این موضوع، شکاف مطالعاتی بود که پژوهشگر، آن را دغدغه مطالعاتی خود دانست.

۳. مبانی نظری پژوهش

۳-۱. توانمندی اخلاقی

سازمانها به دنبال استفاده از کارکنانی هستند که علاوه بر کارهای خویش، بتوانند در محدوده فعالیت‌هایشان، تصمیم‌گیری، نوآوری و خلاقیت به کار بندند؛ بر کار خود نظارت کنند و مسئولیت فعالیت‌هایشان را بپذیرند؛ لذا سازمان برای دستیابی به این ویژگیها باید مهمترین منبع و ابزار یعنی نیروی انسانی خویش را توانمند سازد (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰). توانمندسازی ابزاری قدرتمند برای رفاه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانها است. این فرایند به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند (حسین آبادی، یآوری، قزوینه، ۱۴۰۰). توانمندی به این معنا است که به افراد کمک شود تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند؛ بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد، و انگیزه‌های درونی آنها برای انجام دادن وظیفه بسیج شود (رضائی جندانی، هویدا و سماواتیان، ۱۳۹۴). اهمیت توانمندی کارکنان از آنجا ناشی می‌شود که به توجه نقش منابع انسانی به عنوان عامل موفقیت سازمان منجر می‌شود (زمانپور، بختیاری، ۱۳۹۰). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند کارکنان توانمند در کنترل وظایف خود، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و در پاسخ به مسائل و فرصتها وظایف جدید را شروع می‌کنند و موانع را برطرف می‌سازند. در نتیجه انگیزش

آنها در برخورد با مسائل و مشکلات تقویت می‌شود. توانمندی به معنی قدرت انجام دادن کار به کارکنان است. باید دانست که توانمندی به معنی بینظمی و هرج و مرج و یا شانه خالی کردن مدیران از زیر بار مسئولیت نیست و فقط به دادن اختیار به کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه باید موجب شود که کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند (ایران زاده و بابایی، ۱۳۸۸). توانمندی اخلاقی به عنوان مجموعه‌ای از ارزشها و اصول اخلاقی درونی شده برای پذیرش مسئولیت اخلاقی و قانونی است که افراد به پذیرش آن ملزم هستند به گونه‌ای که اگر کوتاهی کنند به مسئولیت قانونی و اخلاقی خود عمل نکرده و کار غیر اخلاقی انجام داده‌اند (رامین، ۱۳۹۴). مطالعات نشان می‌دهد وجود توانمندسازی اخلاقی توانسته است کیفیت مراقبت را افزایش، و پریشانی اخلاقی را در افراد کاهش دهد (ساهلبر، ۲۰۱۵)؛ علاوه بر کمک به افراد برای رهنمود رفتار و برخوردشان با دیگران می‌تواند در شکل‌گیری شخصیت اخلاقی و ارائه حس مسئولیت‌پذیری در آنها نقش مهمی داشته باشد؛ به رشد فکری، معنوی و مشارکت فعال اعضا کمک می‌کند و می‌تواند با افزایش آگاهیهای لازم از طریق توانمندی اخلاقی، اخلاق را در افراد درونی کند. توانمندسازی اخلاقی پایان دادن به هر چیزی است که موجب توقف رشد، آزادی عمل و اعتماد به نفس می‌شود (عباسی و همکاران، ۲۰۱۹). اهمیت به مقوله نیاز در به کارگیری شیوه‌های ارتقا و توسعه منابع انسانی توسط رهبران به عنوان مهمترین منبع سازمانی برای توانمندسازی کارکنان ضروری است بویژه در وضعیت بحرانی کرونا که ناملایمتهای اخلاقی به دلیل تنشها و فشار روانی در تمامی افراد به فراوانی به چشم می‌خورد (رضیی، ۱۴۰۰).

۳-۲. تاب‌آوری اخلاقی

در محیط کار همیشه ناملایمتهای و ناراحتیهای اخلاقی به چشم می‌خورد. تجربه پریشانی در محیط کار به احساسی تبدیل می‌شود که از نظر عاطفی دردناک است و این احساسات صداقت شخصی و شغلی فرد را به خطر می‌اندازد. محققان برای حل این مسئله تاب‌آوری اخلاقی را به کارکنان پیشنهاد می‌کنند. زمانی که فرد با پریشانیهای اخلاقی در محیط کار رو به رو می‌شود به خودخوری رو می‌آورد (اپشتن و هامریک، ۲۰۰۹، ص ۳۳۰). این خودخوریها می‌تواند کارمند و همکارانش را از لحاظ روحی به هم بریزد. بنابراین تاب‌آوری اخلاقی در این زمینه به فرد، شجاعت اخلاقی می‌دهد که وی توان مقابله بر ترس و ایستادگی در برابر ارزشهای خود را حفظ کند. صحبت کردن و انجام دادن کار درست، ابزاری است که به او کمک می‌کند در مقابل نیروهای

1. Sahlber

2. Epstein E. G. Hamric A. B

منفی استقامت، و به روشی شجاعانه، عمل کند که همان تاب‌آوری اخلاقی است. انعطاف‌پذیری اخلاقی، توانایی و تمایل به صحبت کردن و اقدامات صحیح و خوب در برابر ناملاطمتی تعریف شده است که ماهیتی اخلاقی / اخلاقی دارد (لاکمن^۱، ۲۰۱۳، ص ۱۳۱). زمانی افراد به دلایل مختلف مشکل بیان امری را دارند که شجاعت اخلاقی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا آنها از استدلال‌های خود دفاع کنند. حتی اگر زمانی افراد شجاعت اخلاقی داشته باشند، ممکن است از نظر عاطفی قدرت پرداختن به مسائل اخلاقی را در عمل نداشته باشند؛ اما رهبران باید به افراد خود کمک کنند که با مسائل اخلاقی و مشکلات آن به شکل تاب‌آوری عمل کنند (راشتون^۲، ۲۰۱۷، ص ۱۳). پریشانی اخلاقی با پیامدهای منفی مانند پریشانی عاطفی، ناامیدی و عصبانیت بروز می‌کند (پولای^۳ و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۱). اگر احساس کمبود و ناتوانی به شکل حل‌نشده در افراد بماند، پریشانی‌های اخلاقی حل نشده می‌تواند توانایی افراد را در حفظ استانداردهای اخلاقی به خطر بیندازد. پریشانی‌های اخلاقی، صداقت سازمانی را کاهش، و خطر فرسودگی شغلی را افزایش می‌دهد. این امر کیفیت کار و ثبات نیروی کار را از بین می‌برد. بنابراین رهبران باید تاب‌آوری اخلاقی را راه حل این نگرانی بدانند (موس و همکاران، ۲۰۱۶^۴).

۳-۳. حفظ و نگهداری

حفظ کارکنان خوب به دلایل زیادی نیاز رو به افزایش توانایی سازمان و توازن بیشتر کار و زندگی حائز اهمیت است. حفظ و نگهداری نیروی انسانی، مکملی بر دیگر اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است؛ به عبارتی بدون توجه به حفظ و نگهداری نتایج اعمال مدیریت، چندان چشمگیر نخواهد بود. سازمانها بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زبان ببینند؛ چرا که برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کنند و باعث از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شوند که طی سالها تلاش به دست آمده است؛ با وجود این رهبران، صرف نظر از هزینه‌های انسانی باید به دنبال کاهش غیبت و ترک شغل کارکنان باشند و با سیاستها و اقدامات مؤثر به مدیریت نیروها بپردازند (شیرازی، حسینی رباط، ۱۳۹۳). به هر حال، یکی از اصلی‌ترین وظایفی که همواره بر دوش رهبران و مدیریت منابع انسانی سازمانها سنگینی می‌کند، حفظ و نگهداری نیروی انسانی

-
1. Lachman V. D
 2. Rushton C. H
 3. Pauly BM
 4. Moss M, et a

است. حفاظت از نیروی انسانی فرایندی است برای حفظ کارایی نیروی انسانی و حفظ توازن سود دهی سازمان. اگر توانایی منابع انسانی، ساختارمند نگهداری و کنترل نشود، ممکن است از بین برود و سازمان مجبور شود متحمل خسارت هزینه‌های آموزش دوباره یا جایگزینی شود تا دوباره تواناییهای گذشته نیروی انسانی خود را به دست آورد (میرزایی، مجمل، بیک زاد، ۱۳۹۴).

۳-۴. چابکی سازمانی

چابکی شامل دو مفهوم اساسی است: پاسخ به تغییرات پیش‌بینی شده و غیرمنتظره با روشهای مناسب و در زمان مناسب و دوم، بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییر به عنوان فرصتها. سازمانهای چابک فراتر از انطباق به تغییرات می‌اندیشند و به استفاده از فرصتهای بالقوه در محیطی متلاطم و کسب موقعیت ثابت به دلیل نوآوریها و شایستگیهای خود متمایلند. سازمانها اگر نتوانند متناسب با تغییرات محیطی جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی را انجام دهند، کاری از پیش نخواهند برد؛ از این رو چابکی یکی از راههای نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول است (زکی‌پور، رستمی، ساعی‌نیا، ۱۳۹۵).

سعادت جو و گروسی (۱۳۹۶) اذعان می‌کنند نظام مطلوب نگهداری منابع انسانی باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم، و به بهره‌وری سازمان اضافه شود و سلامت اداری افزایش یابد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی، شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)؛ سپس با روشهای مختلف ارزیابی و آموزش (نظام بهسازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد؛ لیکن چنانچه در طول خدمت از آنها خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمانهای دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌شود آن افراد بویژه خبرگان براحتی این سازمان را ترک کنند و جذب آن سازمانها شوند؛ در نتیجه زحمات، تلاشها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه گذاری روی افراد به هدر می‌رود.

با اهمیتی که حفظ و نگهداری کارکنان دارد و با توجه به شرایط موقعیت بحرانی کرونا سازمانها باید به شکلی منعطف و پاسخگو، خود را با این احوال منطبق و سازگار کنند تا نگران احتمال ترک شغل و جا به جایی بسیار نیروی کار نباشند؛ از آن بدتر اینکه این وضعیت ناگوار، توان نیروی انسانی را ناتوان، و زندگی شخصی و کاری آنها را خدشه‌دار ساخته است. بنابراین رهبران با سبک رهبری خردمندانه خویش باید در پی تدابیر و اقداماتی برای حفظ و نگهداشت پرستاران و نیروی انسانی باشند (رضیعی، ۱۴۰۰).

رهبران خردمند می‌توانند منافع افراد مختلف را در سازمان متوازن سازند (کوپرز^۱، ۲۰۱۶). پاشنوا^۲ (۲۰۱۶)؛ شولکا^۳ (۲۰۱۶) و آردل و اوه^۴ (۲۰۱۶) معتقدند بروز شادکامی بین کارکنان بدون توجه به نقش رهبری خردمند امکانپذیر نیست. رهبری در سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های متلاطم، مستلزم ویژگی‌های خاصی است که مدیران عموماً برای دستیابی با آن رو به رو می‌شوند. بر این اساس، هوش هیجانی از مهمترین ویژگی‌هایی است که ممکن است به مدیران در فرایند دستیابی به رهبری کمک کند (گلمن^۵، ۲۰۱۶). کریشناکومار و همکارانش^۶ (۲۰۱۶) و کانزمن (۲۰۱۶) معتقدند که خرد کاربردی رهبران باعث ایجاد اوضاع هیجانی در سازمان می‌شود و ارتقای هوش هیجانی کارکنان را به دنبال دارد.

رهبری خردمند، پیروان را در سه بعد عقلانی، هیجانی و معنوی هدایت می‌کند. در بعد عقلانی رهبری خردمند، مدیریت بر مبنای هدف یکی از ابعاد اساسی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک هدفهای سازمان را مشخص، و حدود و مسئولیتها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند (حکمی، ۱۳۹۹). بعد هیجانی رهبری خردمند، مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات است به طوری که رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب و هسته اصلی سازمان در نظر بگیرد (مککثون و باتز^۷، ۲۰۱۳). توانایی رهبری برای به کارگیری هیجانها یا تولید هیجان برای حل مسئله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می‌کند (تانگ و همکاران^۸، ۲۰۱۰؛ به نقل از حکمی، ۱۳۹۹). در بعد معنوی رهبری خردمند، کارهای نامفهوم و بی معنا به کارهای با معنا و هدفمند تبدیل می‌شود به گونه‌ای که به ما نیرو و انرژی می‌بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می‌کند (قاسمی، ۱۳۹۴). رهبر در این بعد با استفاده از ارزشها، طرز تلقی و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می‌کند (ضیایی و همکاران، ۱۳۸۷). سیدانمانالاکا^۹ (۲۰۰۸) بیان می‌کند رهبری خردمند، تبادل

1. Küpers
2. Pauceanu
3. Schuelka
4. Ardel & Oh
5. Goleman
6. Krishnakumar, et al
7. Bates & McKeown
8. Tang et al
9. Sydanmaanalakka

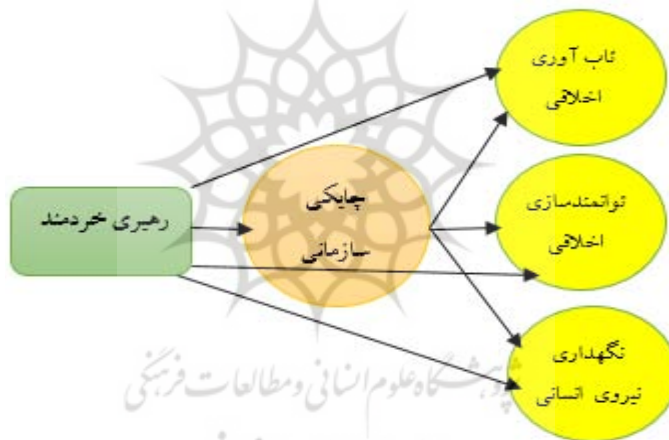
نظر بین رهبری و پیروان در موقعیت ویژه است که به یاری همدیگر برای رسیدن به بینشی مشترک به طور اثربخش فعالیت می‌کنند (نورعلیزاده و حاجیوند، ۱۳۸۷، ص ۱۲۱)؛ خرد جمعی گروه را می‌پروراند و تعهد و دلبستگی آنها را به کار افزایش می‌دهد (روتکائوسکاس و استیسی تیت^۱، ۲۰۱۳)؛ زمینه همکاری، همفکری و همدلی را در میان جامعه کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکمتر آنها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان بر توان رفتاری و عملکردی آنها می‌افزاید (سیدانمانالاکا، ۲۰۰۵). بنابراین یکی از عوامل حفظ و نگهداشت و توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی کارکنان، داشتن رهبرانی خردمند است که به شکل منعطف، پاسخگو و چابک عمل می‌کنند.

با عنایت به آنچه بیان شد برای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، آن هم در وضعیت بحرانی کرونا، که فرسودگی و فشار روانی شغلی، احتمال ترک شغل به دلیل مشکلات فراوانی که آنها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، زیاد است، نیاز به پاسخگویی منعطف، نیرویهای توانمند اخلاقی و تاب‌آوری اخلاقی، منطبق با تغییرات ناشی از بحران کرونا به وجود آمده است که این امر در سایه رهبران خردمند انجام پذیر خواهد بود. فرماندهان نظامی با سبک رهبری خردمندانه خویش باید در پی تدابیر و اقداماتی برای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی خویش باشند و برای توانا ساختن آنها در برابر این موقعیت بحرانی به مقوله توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی توجه کنند. اهمیت به مقوله نیاز در به کارگیری شیوه‌های ارتقا و توسعه منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع سازمانی توجه به موضوع توانمندی اخلاقی، اضافه شدن برخی افکار ناخوشایند مثل احساس مرگ تنهایی در نیروهای نظامی، به خطر افتادن سلامت روان نیروی انسانی مشغول به کار، نگرانیهای آنان از حیث آسیب رسیدن به خانواده‌هایشان به عنوان انتقال دهنده ویروس، ایجاد اختلال تنش پس از سانحه، رفتارهای اجتنابی و تحریک پذیری و کرختی در نیروهای نظامی، نیاز به توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی نیروی انسانی برای مقابله با این مشکلات احساس می‌شود. پرورش انگیزش آنها از طریق توجه به نیازها و مشکلاتشان برای افزایش حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، برانگیختن انگیزش درونی نیروها، پاسخگویی منعطف، به روز و منطقی متناسب با وضعیت بحرانی کرونا در نبود چالشهای ذهنی و کمک به مدیریت آن، کمک رهبران خردمند به نیروی انسانی برای داشتن احساسات شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، معنادار بودن و احساس اعتماد و از همه مهمتر خلأ مطالعات جدی در زمینه توجه به حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، تاب‌آوری و توانمندی اخلاقی نیروی انسانی در اوضاع بحرانی کرونا آن هم با تدابیر ارزشمند رهبران خردمند

با پاسخی منعطف و منطبق با تغییرات که در این میان وجود دارد، اهمیت این مطالعه را دو چندان ساخته است؛ از این حیث پژوهشگر به دلیل اینکه خود در مرکز بحرانها و تنشهای نظامی در وضعیت بحرانی بیماری کرونا است، اهمیت این موقعیت را عمیقاً درک کرده و آن را دغدغه پژوهشی خود دانسته است.

۴. الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش رهبری خردمند، متغیر مستقل، چابکی سازمانی، متغیر میانجی، متغیرهای تاب‌آوری و توانمندسازی اخلاقی، حفظ و نگهداری منابع انسانی، متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده است. پژوهشگر برای آسانی مطالعه تدوین الگو از پرسشنامه‌های رهبری خردمند نوناک و تامکیوشی (۲۰۱۱)، توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی نعمتی و همکاران (۱۳۹۹)، حفظ و نگهداری کارکنان لانگو و مورا (۲۰۱۱)، چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) بهره جسته است.



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

۵. روش شناسی پژوهش

پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، و از لحاظ شیوه اجرا جزء تحقیقات توصیفی- همبستگی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل تمام فرماندهان و نیروهای نظامی مشغول به کار در نیروی هوایی پایگاه نوزده همدان در سال ۱۴۰۰ بود. به دلیل احتمال ریزش نمونه آنی هم در وضعیت بحرانی کرونا و کمبود وقت نیروهای نظامی ۲۲۰ نفر به روش در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارها شامل پرسشنامه‌های رهبری خردمند نوناک و تامکیوشی

(۲۰۱۱) شامل ۱۵ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم است، توانمندی اخلاقی شامل ۱۵ سؤال، تاب‌آوری اخلاقی ۱۵ سؤال نعمتی و همکاران (۱۳۹۹) در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم، حفظ و نگهداری کارکنان لانگو و مورا (۲۰۱۱) دارای نه گویه، چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) شامل ۳۰ گویه و مؤلفه‌های سرعت، شایستگی، انعطاف پذیری و پاسخگویی است که روایی محتوایی آنها مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ رهبری خردمند، توانمندی اخلاقی، تاب‌آوری اخلاقی، حفظ و نگهداری، چابکی سازمانی ۰/۹۱، ۰/۹۰، ۰/۹۲، ۰/۸۹ و ۰/۹۳ گزارش شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از شاخصهایی همچون جدول و نمودارهای توزیع فراوانی و در سطح استنباطی از آزمون پارامتریک پیرسون از نوع معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد.

۶. یافته‌های پژوهش

جدول (۱): نتیجه آزمون کالموگروف - اسمیرونوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	تعداد نمونه	مقدار Z	سطح معنی‌داری
رهبری خردمند	۲۲۰	۱/۲۶۳	۰/۸۲
چابکی سازمانی	۲۲۰	۲/۶۰۱	۰/۱۳۴
توانمندی اخلاقی	۲۲۰	۱/۶۰۲	۰/۱۲
تاب‌آوری اخلاقی	۲۲۰	۱/۲۵۵	۰/۸۶
حفظ و نگهداری	۲۲۰	۱/۴۸۴	۰/۹۱

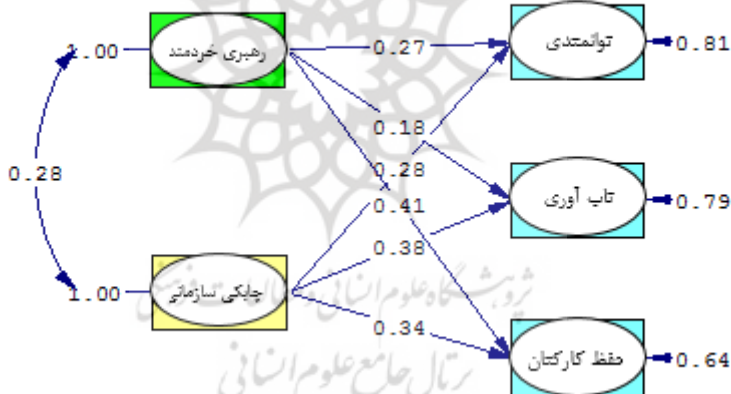
با توجه به نتایج آزمون کالموگروف - اسمیرونوف در جدول (۱) می‌توان اظهار کرد که متغیرهای اصلی پژوهش نرمال است؛ زیرا سطح معناداری اندازه Z در هر یک از متغیرها از ۰/۰۵ بزرگتر است ($P > 0/05$). بنابراین می‌توان از آزمونهای پارامتری برای تحلیل سؤالهای پژوهش استفاده کرد.

جدول (۲): نتایج همبستگی بین متغیرهای پژوهش

۵	۴	۳	۲	۱	
				۱	رهبری خردمند
			۱	۰/۳۷۶**	چابکی سازمانی
		۱	۰/۳۵۲**	۰/۳۴۷**	توانمندی اخلاقی
	۱	۰/۴۱۶**	۰/۴۲۶**	۰/۲۸۶**	تاب‌آوری اخلاقی
۱	۰/۵۴۰**	۰/۶۳۲**	۰/۴۵۴**	۰/۵۰۱**	حفظ و نگهداری کارکنان

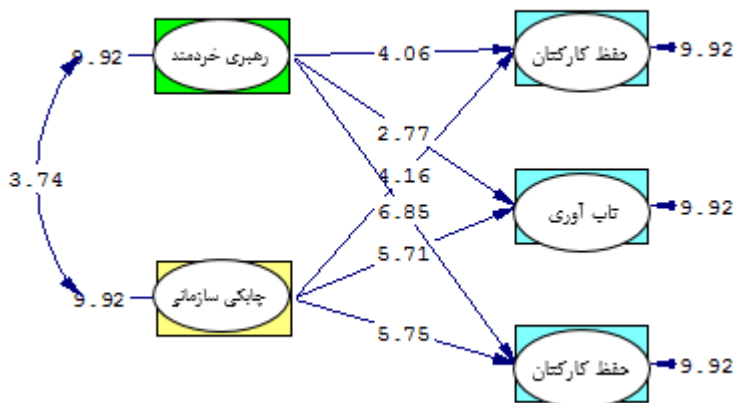
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتایج جدول (۲) مربوط به ضریب همبستگی نشان داد تمامی روابط متغیرهای پژوهش با یکدیگر مثبت و معنادار، و این ضرایب در سطح ۰/۹۹ معنادار است؛ بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین رهبری خردمند با چابکی سازمانی، توانمندی اخلاقی، تاب‌آوری اخلاقی و حفظ و نگهداری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.



شکل (۱): الگوی پژوهش در حالت استاندارد متغیرها

در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده الگو می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهد بود که بین ۱/۹۶ و ۱-۱/۹۶ نباشد. همان‌طور که شکل نشان می‌دهد، تمام ارتباطات الگو معنادار است.



شکل (۲): الگوی پژوهش در حالت معنی‌داری متغیرها

الگوی (۲) معناداری ضرایب متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معناداری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است اگر میزان اندازه‌ها یا ضرایب t -value از بازه $\pm 1/96$ خارج باشد، رابطه معنادار است. نتایج نشان می‌دهد اندازه‌های t برای تمامی ارتباطات معنادار است.

جدول (۳): شاخصهای نیکویی برازش الگوی معادلات ساختاری

میزان به دست آمده	دامنه قابل پذیرش	شاخص برازندگی
۱/۱۵	-	خی دو
۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	سطح معنی داری
۲/۲۵	کمتر از ۳	نسبت خی دو به درجه آزادی
۰/۰۴	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA
۰/۹۳	بزرگتر از ۰/۹	GFI
۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۹	AGFA

درباره شاخصهای برازش الگو نیز این نتایج به دست آمده است. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخصهای برازندگی نشان می‌دهد که الگو از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خی دو به درجه آزادی ۲/۲۵ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (MSEA) برابر با ۰/۰۴ است. دیگر شاخصهای برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFA) نیز به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۱ به دست آمد که برازندگی الگو را تأیید می‌کند.

توجه رهبران به میزان تاب‌آوری، توانمندی اخلاقی، حفظ و نگهداری کارکنان به شکل چابک و سریع اهمیت بسیاری دارد؛ چرا که برخی افکار ناخوشایند مثل احساس مرگ تنهایی در مأموریتها، به خطر افتادن سلامت روان نیروی انسانی مشغول به کار، احتمال اختلال روانشناختی به دلیل فشار روانی زیاد در ارتباط با دیگر همکاران (فاصله اجتماعی)، نگرانیهای آنان از حیث آسیب رسیدن به خانواده‌هایشان به عنوان انتقال دهنده ویروس، نقش پراهمیت توانمندسازی نیروی انسانی برای کفایت و عزت نفس، پاسخگویی منعطف، به روز و منطقی متناسب با وضعیت بحرانی کرونا در نبود چالشهای ذهنی و کمک به مدیریت آن منجر شده است که نیاز به کمک رهبران خردمند را بطلبد که به نیروی انسانی برای داشتن احساسات شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، معنادار بودن و احساس اعتماد بدهد تا آنها توانمندی و تاب‌آوری لازم را برای مشکلات داشته باشند.

نتایج نشان داد رهبری خردمند به طور مستقیم بر توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی و حفظ و نگهداری منابع انسانی و به شکل غیرمستقیم با میانجیگری چابکی سازمان اثر دارد؛ این بدان معنی است که رهبری خردمند می‌تواند میزان توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی و حفظ و نگهداری منابع انسانی را، چه مستقیم و چه غیرمستقیم افزایش دهد. در استناد به این یافته پژوهش مطالعه رضیی (۱۴۰۰) را می‌توان نام برد که در مطالعه خود نشان داد بین رهبری خردمند، توانمندی و حفظ و نگهداری رابطه وجود دارد. همچنین مطالعات یعقوبی، شکری و راحت دهمرده (۱۳۹۰) نشان داد ارتباط مستقیم و معناداری بین چابکی سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. عبدالملکی (۱۴۰۰) نیز نشان داد با افزایش درک عدالت می‌توان تاب‌آوری اخلاقی کارکنان را افزایش داد؛ این بدان معنی است که با مورد توجه قرار دادن نیروی انسانی، تاب‌آوری اخلاقی نیز در آنان رشد می‌یابد. نعمتی و همکارانش (۱۳۹۹) نشان می‌دهند تاب‌آوری اخلاقی، میزان آزردهی هیجانی را کاهش می‌دهد؛ بنابراین هر چه در بعد توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی به نیروی انسانی توجه بیشتری بشود، می‌توان نیروی انسانی تاب‌آور خود را حفظ کرد. رهبری خردمند از طریق قضاوت بر اساس ارزش اجتماعی سازمان (قضاوت نیکی)، مجهز به ادراک قوی (درک ماهیت)، قدرت ایجاد فرصت برای اشتراک گذاری (ایجاد زمینه اشتراک)، مهارتهای ارتباطی عالی و توانایی واضح واژگان (هنر ارتباطی)، اجرای سیاست قوی و آگاهی جمعی (تمرین قدرت سیاسی)، توانایی شایستگی در پرورش دیگر افراد می‌تواند میزان توانمندی کارکنان را افزایش دهد و به حفظ و نگهداری منابع انسانی اقدام کند.

اصغر نژاد نوری، میرموسوی (۲۰۱۹) نیز معتقدند چابکی سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت دارد و نیز توانمندسازی بر چابکی سازمانی تأثیر چشمگیری دارد. بنابراین چابکی از طریق توانایی سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات محیط کسب و کار می‌تواند میزان انگیزش درونی را افزایش دهد که منعکس‌کننده جهتگیری فعالانه افراد به نقش‌های کاریشان است و به حفظ کارایی نیروی انسانی و حفظ توان سوددهی سازمان منجر می‌شود و از این طریق میزان تصمیم به ماندگاری افراد را افزایش می‌دهد.

نتایج نشان داد که رهبری خردمند می‌تواند میزان چابکی سازمانی را افزایش یا کاهش دهد؛ این بدان معنی است که هرچه میزان استفاده از سبک رهبری خردمند سازمان زیاد باشد، میزان چابکی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. این رهیافت با مطالعات اکایا و تابک^۱ (۲۰۲۰) مبنی بر اینکه نشان دادند بین رهبری و چابکی سازمانی رابطه وجود ندارد، ناهمسو است؛ اما با مطالعه قدم‌پور و زند کریمی (۱۳۹۹) که بیان می‌کنند خردمند بودن رهبر به ایجاد درک سازمانی منجر می‌شود و میزان سرعت و انعطاف‌پذیری چابکی سازمان را افزایش می‌دهد، همسو است. برای استناد بیشتر می‌توان به مطالعه زکی‌پور، رستمی و ساعی‌نیا (۱۳۹۵) اشاره کرد که بیان می‌کنند کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر چابکی سازمانی اثر معناداری دارد و از طریق آن می‌توان چابکی سازمانی را ارتقا داد.

نتایج نشان داد رهبری خردمند بر میزان توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی اثر دارد؛ این بدان معنی است که استفاده از رهبری خردمند می‌تواند میزان توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی را افزایش دهد. از آنجا که رهبری خردمند بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات عمل می‌کند به طوری که رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی آن در نظر گیرد، کارهای نامفهوم و بی‌مبنا به کارهای با معنا و هدفمند تبدیل می‌شود به گونه‌ای که به ما نیرو و انرژی می‌بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می‌کند؛ با استفاده از ارزشها، طرز تلقی و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می‌کند. تبادل نظر بین رهبری و پیروان در موقعیت ویژه است که به یاری همدیگر برای رسیدن به بینشی مشترک به طور اثربخش فعالیت می‌کنند؛ تعهد و دلبستگی آنها را به کار افزایش می‌دهد. رهبری خردمند زمینه همکاری، همفکری و همدلی را در میان جامعه کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکمتر آنها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان بر توان رفتاری و عملکردی آنها می‌افزاید؛ بنابراین عاملی مهم در توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی به شمار می‌رود.

1. Akkaya, Tabak

نتایج نشان داد رهبری خردمند بر حفظ و نگهداری منابع انسانی تأثیر دارد؛ این بدان معنی است که استفاده از سبک رهبری خردمند در سازمان یکی از عوامل مهم حفظ و نگهداری منابع انسانی به شمار می‌رود. رهبری خردمندانه می‌تواند در ایجاد جایگاه اشتراک دانش سازمانی، تشویق مشارکت کارکنان و افزایش روحیه گروه برای بهبود کارایی انتقال دانش و انطباق توان فرهنگ و زمینه نقش مثبتی داشته باشد؛ پس می‌تواند عامل افزایش دهنده حفظ و نگهداری منابع انسانی قلمداد شود. صداقت رهبر خردمند، صالح بودن وی، داشتن چشم انداز به آینده، هوشمندانه عمل کردن وی، با فکر و منصفانه عمل کردن، افکار گسترده، شجاع بودن، تخیل، صراحت، خودمختاری، مشورت با کارکنان از ویژگیهای رهبری خردمند است که می‌تواند بر میزان حفظ و نگهداری کارکنان اثرگذار باشد. این یافته با مطالعات رضیی (۱۴۰۰)، که نشان داد بین رهبری خردمند و حفظ و نگهداری رابطه وجود دارد، همخوان است؛ هم‌چنین با مطالعات شیرازی، حسینی رباط (۱۳۹۳) که معتقدند اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد. هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند به حفظ کارکنان کمک کند. از آنجا که اقدامات مدیریت می‌تواند یکی از وظیفه رهبران باشد، رهبر سازمان عاملی مهم در حفظ و نگهداری کارکنان خواهد بود بویژه در اوضاع بحرانی کرونا.

نتایج نشان داد چابکی سازمانی بر میزان توانمندی نیروی انسانی اثر دارد. این یافته با نتایج اصغرنژاد نوری، میرموسوی (۲۰۱۹)، یعقوبی، شکری و راحت دهمرده (۱۳۹۰)، لیوای (۲۰۱۸)، رضیی (۱۴۰۰) و یوسفی، اخوان و خرازیان (۲۰۱۶)، که معتقدند چابکی سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد، همسو است؛ این بدان معنی است که میزان شایستگی (میزان درجه‌ای که کارکنان اعتقاد دارند مهارت‌ها و تواناییهای لازم را برای اجرای کارشان بخوبی دارا هستند و باور دارند که می‌توانند وظایف را موفقیت آمیز انجام دهند)، خودمختاری (احساس کارکنان از اینکه استقلال لازم را برای چگونگی اجرای کارشان را دارا هستند؛ آغازگر بودن و کنترل فعالیت که منعکس کننده استقلال در فرایندهای تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام و کجا وظایف را تعهد کنند)، مؤثر بودن و معنادار بودن (درجه‌ای که فرد بر نتایج راهبردی، اداری، عملیاتی شغل اثر می‌گذارد؛ به عبارتی کارکنان احساس می‌کنند اهداف شخصی آنها با کارشان ارتباط دارد. می‌تواند تحت تأثیر چابکی سازمانی یا توانایی سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات محیط کسب و کار قرار دارد. بنابراین چابکی سازمانی می‌تواند به حفظ و نگهداری کارکنان منجر شود. رهبران خردمند نسبت به جایگاه خود در برنامه بزرگتر کارها آگاهی کاملی دارند؛ می‌دانند چه زمانی باید قدم به جلو بگذارند و چه زمانی باید به عقب برگردند. آنها درسهای دشوار زندگی

را در مورد نفس، قدرت و کنترل ادغام کرده‌اند؛ یاد گرفته‌اند که آرامش داشته باشند و برای رسیدن به اهداف خود همچنان به پیشروی متعهد هستند؛ می‌دانند که چه موقع و چگونه می‌توانند رها شوند؛ بسیار پرشور هستند؛ حضور صمیمانه دارند؛ مهارت‌های ارتباطی و ارتباطی استثنایی دارند؛ پیوندهای انسانی را بسیار رضایتبخش می‌دانند و آن را تقویت می‌کنند. رهبران خردمند با احساس قوی از اصالت و صداقت اخلاقی رهبری می‌کنند. رهبران خردمند نسبت به نظام ارزش اخلاقی، تعهد جدی دارند و این را در اقدامات عملی نشان می‌دهند که هنگام رهبری انجام می‌دهند؛ انسان‌های بسیار با اخلاق، متعهد و مسئول هستند. آنها از تصمیم‌گیری‌های بسیار دشوار نمی‌ترسند. رهبران خردمند از بلوغ اخلاقی و عاطفی قوی برخوردارند؛ تحریک عاطفی را تاب‌آورند؛ از موقعیتهای دشوار یا احساسات دشوار گریزی نمی‌کنند؛ بدون نیاز به به کارگیری راهکارها یا راه‌حلهای سریع رفع، وضعیت بحرانی یا دردناک را برطرف کنند؛ دلسوزانه خدمت می‌کنند و از طریق این ویژگیها بر توانمندی روانشناختی کارکنان اثر می‌گذارند و آن را ارتقا می‌دهند. این رهبران به دلیل تواناییهایی که دارند به شکل انعطاف‌پذیر و با سرعت عمل و فعالیت، و سازمان را چابک می‌کنند و با داشتن چنین ویژگیهایی، کارکنان خود را در سازمان، توانمند و تاب‌آور اخلاقی بار می‌آورند.

نتایج نشان داد رهبری خردمند به شکل مستقیم بر نگهداری و حفظ منابع انسانی و به شکل غیرمستقیم به دلیل چابکی سازمانی بر حفظ و نگهداری کارکنان تأثیر می‌گذارد. این یافته با مطالعات قدم‌پور، زند کریمی (۱۳۹۹)، یعقوبی، شکری و راحت دهمرده (۱۳۹۰) نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹)، اکایا و تابک (۲۰۲۰) همخوان است؛ چرا که آنان نیز به نتایج مشابهی اشاره کردند. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران خردمند با داشتن ویژگیهایی مانند صداقت در تمامی اقدامات سازمانی، صالح بودن و داشتن صلاحیت لازم، داشتن چشم‌انداز نسبت به آینده، هوشمندانه عمل کردن، عادلانه رفتار کردن با کارکنان، تنوع و گستردگی افکار، شجاع بودن و پشتکار داشتن در تحقق اهداف سازمان، صراحت در تصمیمات، خودمختاری، مشورت و داشتن گروه مشارکت، استقبال از مشارکت اعضا و کارکنان به عنوان عاملی مهم در حفظ و نگهداری به شمار می‌روند. رهبران خردمند از طریق آگاهیها و خردمندانه عمل کردن و از طرفی با مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات و مسائل سازمانی، میزان مشارکت کارکنان را در سازمان افزایش می‌دهند. این امر کارکنان را برای فعالیت و مشارکت بر می‌انگیزد و به گونه‌ای آنها احساس ارزشمندی و توانمندی اخلاقی می‌کنند. این احساس ارزشمند، ماندگاری آنان را در سازمان افزایش می‌دهد و آنها برای فعالیت و عمل در سازمان تمایل بیشتری پیدا می‌کنند. رهبری با چنین ویژگیهایی به شکل چابک عمل، و سازمان را به سازمانی چابک با تاب‌آوری اخلاقی و سرعت پاسخگویی

تبدیل می‌کند. از طرفی با داشتن چنین ویژگی‌هایی، کارکنان خود را برای ماندن در سازمان تشویق می‌کند و تاب‌آوری و ماندگاری آنان را برمی‌انگیزد.

۸. پیشنهادهای کاربردی

- پیشنهاد می‌شود فرصت‌های آموزشی شغلی در راستای توانمندی و تاب‌آوری اخلاقی برای نیروهای نظامی فراهم آورند. این فرصتها از طریق تشویق و ترغیب آنان به منظور مهارت‌های شغلی و تاب‌آوری اخلاقی بیشتر انجام پذیرد.
- فرماندهان با تعامل‌های مثبت و حمایت‌گرانه نسبت به نیروها عمل کنند؛ این امر به توانمندیها و تاب‌آوری اخلاقی منجر خواهد شد.
- نیروهای نظامی را از تصمیم‌های خود آگاه سازند، چرا که آگاه بودن آنها حس ارزشمندی را در آنها به وجود می‌آورد و نوعی توافق بین فرد- سازمان ایجاد می‌کند به گونه‌ای که آنها با مسئولیت‌پذیری و تعهد بیشتر وظیفه خود را انجام می‌دهند و تحملشان بیشتر خواهد شد.
- ساختار سازمانی را از طریق واگذاری اختیار و تصمیم‌های مشارکتی به ساختارهایی منعطف و انطباق‌پذیر و نوآور تبدیل کنید که این امر موجب عدم پیچیدگی و رسمیت زیاد ساختارهای عمودی و خشک می‌شود و در عین حال، ملاک و اساس اولیه در جهت گامبرداری به سمت چابکی سازمانی است که وظیفه آن بر عهده رهبری ست خردمند.
- بیشتر بر انعطاف‌پذیری یا تاب‌آوری اخلاقی، بهبود منابع انسانی، پایبندی و تعهد برای عضو شدن تأکید کنند و آن را افزایش دهند.
- بیشتر بر رقابت و ایجاد و به کارگیری خط مشی و دستورالعمل‌های مساوات طلب تأکید و توزیع عادلانه منابع و منافع را بین نیروها اجرا کنند.
- یکی دیگر از منابع ایجاد حس توانمندسازی اخلاقی در کارکنان، داشتن نوع سبک رهبری است که در آن رهبران و مدیران از تشویق و ترغیب‌های کلامی و اجتماعی استفاده می‌کنند. این حمایتها و دادن بازخوردهای تشویق‌آمیز از سوی فرماندهان باعث می‌شود که افراد توانایی خود را برای موفقیت در وظیفه به کار گیرند و انگیزه و اشتیاق بیشتری برای ادامه کار داشته باشند.

۹. سپاسگزاری

نویسندگان مقاله مراتب قدردانی خود را از تمامی کسانی ابراز می‌کنند که به آنان در این مطالعه علمی یاری کردند.

فهرست منابع

- اسلامی هرندی، حسینعلی؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید و جعفری هرندی، رضا. (۱۳۹۸). ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روانشناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران، توسعه آموزش جندی شاپور، ۱۰ (ویژه نامه)، ۴۳-۲۳.

- اسماعیلی، محمود رضا؛ اکبری پشم، فاطمه و سلگی، زهرا. (۱۳۹۶). تأثیر چابکی سازمانی بر ویژگی‌های توانمند شناختی کارکنان با توجه به نقش فراموشی و سکوت سازمانی (مورد مطالعه: پرسنل بیمارستان شفا شهر خرم‌آباد)، راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۲ (۳): ۲۲۴-۲۳۳. قابل بازیابی از:

<http://mshsj.ssu.ac.ir/article-100-1-fa.html>

- ایران زاده، سلیمان و بابایی هروی، صادق. (۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان در سازمانهای نوین، تبریز، انتشارات فروزش

- حسین آبادی، باقر؛ یآوری، امیر حسین و قزوینه، مجید. (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۵۷، ۱۸۸-۱۵۹. قابل بازیابی از:

http://si.jrl.police.ir/article_97899.html

- حکمی، لیلا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری خردمند با مدیریت دانش و عملکرد نوآوری، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور همدان.

- رامین، فرح. (۱۳۹۴). اخلاق زمینه ظهور در قلمرو خانواده، مشرق موعود، ۸ (۳۱)، ۱۸۶-۱۵۵. قابل بازیابی از:

http://mashreqmag.sinaweb.net/article_127113.html

- رضایی جندانی، محبوبه؛ هویدا، رضا و سماواتیان، حسین. (۱۳۹۴). مفهوم توانمندسازی روانشناختی و رابطه آن با سرمایه روانشناختی معلمان، رویکردهای نوین آموزشی (پژوهش های تربیتی و روانشناختی)، ۱ (۱۰)، ۸۲-۶۷.

- زکی پور، مهدی؛ رستمی، مهدی و ساعی نیا، حمیرا. (۱۳۹۵). ارتقای چابکی سازمانی از طریق کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مطالعات منابع انسانی، ۶ (۱۹)، ۴۵-۲۷. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com/doc/795314/>

- زمانپور، عنایت‌اله و بختیاری، حسن. (۱۳۹۰). توانمندسازی روانشناختی مدیران و فرماندهان ستاد فرماندهی ناجا: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۸، ۸۵-۵۹. قابل بازیابی از:

<https://iranjournals.nlai.ir/handle/123456789/393487>

- سعادت جو، زهرا و گروسی، امیر. (۱۳۹۶). چگونگی حفظ و نگهداری کارکنان مستعد در سازمانها (مورد مطالعه در شرکت ملی نفتکش ایران)، دومین همایش بین المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران.

- شیرازی، علی و حسینی رباط، سیده منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان، مدیریت توسعه و تحول، ۱۹، ۱۸-۱۱. قابل بازیابی از: http://www.jdem.ir/article_448.html

- ضیائی، محمد صادق؛ نرگسیان، عباس و آیبای اصفهانی، سعید. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، مدیریت دولتی، ۱ (۱)، ۸۶-۶۷. قابل بازیابی از: <https://civilica.com/doc/556067/>

- عبدالملکی، بهار. (۱۴۰۰). نقش تاکتیکهای جامعه پذیری سازمانی و یگانگی فرد- سازمان بر تاب‌آوری اخلاقی با نقش میانجی درک عدالت سازمانی، پایان نامه برای اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی

- قاسمی، طیبه. (۱۳۹۴). بررسی رابطه معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی پرستاران بیمارستان های دولتی شهر اصفهان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری.

- قدم‌پور، عزت اله و زندکریمی، مریم. (۱۳۹۹). رابطه بین رهبری تحولی و چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش، مدیریت مدرسه، ۷ (۲)، ۲۳۱-۲۱۲. قابل بازیابی از: https://jsa.uok.ac.ir/article_61280.html?lang=fa

- مطلبی، سیما. (۱۳۹۹). تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانها در شرایط شیوع کرونا، بیست و هفتمین همایش ملی بیمه و توسعه، تهران.

- میرزایی، حسن، علی مجلل، محمد، بیک زاد، جعفر. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی، فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۶ (۳۹)، ۸۶-۶۵. قابل بازیابی از:

http://phr.jrl.police.ir/article_12444.html

- میری، عبدالرضا و سبزیکاران، اسماعیل. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران)، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۶، ۵۶-۴۹. قابل بازیابی از:

http://www.jdem.ir/article_348.html

- نعمتی، لیلا؛ سبزرکار، سهیل و موسوی قهفرخی، سیده غزاله. (۱۳۹۹). تأثیر توانمندسازی اخلاقی و باورهای اخلاقی در سبک زندگی خانواده‌ها بر کاهش میزان آزاردیدگی هیجانی دانش آموزان، پژوهشهای مدیریت در جهان اسلام، ۲ (۳)، ۱۰۳-۱۱۸. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/download/436662>

- نیک پور، امین و سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمانهای دولتی شهر کرمان. مدیریت بهره‌وری، ۶ (۴)، ۳۹-۵۴. قابل بازیابی از:

http://jpm.iaut.ac.ir/article_519428.html

- یعقوبی، نورمحمد؛ شگری، علی و راحت دهمرده، محبوبه (۱۳۹۱). مطالعه توانمندسازی ساختاری چابکی سازمانی در نظام بانکی، اندیشه مدیریت راهبردی، ۶ (۱)، ۱۳۳-۱۵۸. قابل بازیابی از:

Available from: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=188718>

- Abbasi S, Ghafari S, Shahriari M, Shahgholian N. (2019). Effect of moral empowerment program on moral distress in intensive care unit nurses, *Nurs Ethics*; 26 (5), 1494-1504.
- Aimi Mohd Yusof N, Muhamad Zaid M, Lydia Aiseah A, Mark Kiak M T .(2020). Sharing Information on COVID-19: the ethical challenges in the Malaysian setting, *Asian Bioethics Review*, 12, 349-361
- Aleksandras Rutkauskas V, Stasytyte V .(2013). Leadership Intelligence: How to Get there?, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75 (3), 52-61
- Arbab,S. (2012). **Moral empowerment: elements of a conceptual framework for education**, Doctoral thesis, Institute of Education, University of London
- Ardel, M, Ferrari, M. (2014). **Wisdom and emotions**. In P. Verhaeghen & C. Hertzog (Eds), *The Oxford handbook of emotion, social cognition, and problem solving in adulthood* (pp. 256-272). New York, NY: Oxford University Press.
- Ardel M, Carladenise ,A E. (2016). Wisdom at the End of Life: An Analysis of Mediating and Moderating Relations Between Wisdom and Subjective Well-Being, *The Journals of Gerontology: Series B*, 71 (3), 502-513.
- Ardel M, Hunhui O. (2016). **Correlates of Wisdom**, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/316375260>
- Asgarnezhad nouri B, MirMousavi, M. (2020). **effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector Efecto de la gestión cooperativa en la agilidad organizacional con el papel mediador del**
- Bulent Akkaya, Tabak, A. (2017). Organizationa; agility and leadership: a research in science parks, *Academy of Strategic Management Journal* 20(1):1-17.

- Carly Webster, (2006). “**An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment**“, Monash University, EAA and AFAANZ conferences for their comments, P 72.
- Carole, H. Murphy, Osman Ozturgut, Joan French. (2013). **BRAIN-WISE LEADERSHIP**, *Journal of International Education and Leadership*, 3 (2), 2161-7252.
- Dorman, J D, Bouchal, S R. (2020). Moral distress and moral uncertainty in medical assistance in dying: A simultaneous evolutionary concept analysis. *Nursing Forum*. doi: 10.1111/nuf.12431
- Epstein EG, Hamric AB. (2009). **Moral distress, moral residue, and the crescendo effect** *J Clin Ethics*, 20 4 330–42
- Goleman, D. (2016). **What Makes a Leader?**. Organizational Inf
- Greenberg, A, J. Rosner. (2020). **Voters are turning against Trump because of his leadership in the pandemic**. Washington Post, 24.
- Kamla, R. (2009). Moral Education of the Child: Whose Responsibility? S. E. **Oladipo**, 20 (2): 149-156.
- Kang L, Li Y, Hu S, Chen M, Yang C, Yang BX, et al. (2019) The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus: **Lancet Psychiatr**, 7(3): 14.
- Krishnakumar, S, Hopkins, K, Szmerekovsky, J G, Robinson, M. D. (2016). Assessing workplace emotional intelligence: Development and validation of an ability-based measure. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 150 (3), 371–404.
- Kunzmann, U. (2016). **Wisdom, Berlin Model**. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.
- Küpers, W. (2016). **A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice** Routledge, London, England.
- Lachman, VD.(2016). Moral Resilience: Managing and Preventing Moral Distress and Moral Residue, *Medsurg Nurs*, 25(2):121-4.
- Liu S, Yang L, Zhang C, Xiang YT, Liu Z, Hu S, et al. Online mental health services in China during the COVID-19 outbreak. *The lancet Psychiatry*. 2020;7(4):e17-e8.
- Lynne Levy. (2018). **Organizational Agility Through Continuous Performance Development Product Management**, Globoforce.
- Melián-Alzola, L, Domínguez-Falcón, C, Martín-Santana, J D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units, *Personnel Review ahead*
- Moss M, et al. (2016). **An official Critical Care Societies Collaborative statement: burnout syndrome in critical care health care professionals: a call for action** *Am J Crit Care* 2016 25 4 368–76

- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. **Journal of Business Ethics**, 188(2), 825-888.
- Neefe DO. (2016). **Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and university participating in traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement Project) accreditation processes**. M.S Dissertation. Training and Development, University of Wisconsin-Stone Menomonie.
- Nonaka, I, Hirose, A, Takeda, Y. (2016). Meso foundations of dynamic capabilities: Team level synthesis and distributed leadership as the source of dynamic creativity. **Global Strategy Journal**, 6(3), 168e182
- PAUCEANU, A M. (2016). Leadership through Spiritual Wisdom: The Case of Romania. **Purushartha: A Journal of Management Ethics and Spirituality**, 3(2).
- Pauly BM, et al. (2012). Framing the issues: moral distress in health care **HEC Forum**, 24 (1), 1-11
- Renata, R, Gustavo, A, Andréia, D, José, M. (2017). Moral distress and its contribution to the development of burnout syndrome among critical care providers. **Annals of Intensive Care**, 7(1)
- Schroeter, K. (2017). Ethics in Practice: From Moral Distress to Moral Resilience. **Journal of Trauma Nursing**, 24 (5), 290-29.
- Rushton CH. (2017). A concept analysis of moral resilience, **Nurs Outlook**. 65(5): 579-587.
- Sahbar, G. (2015). Teacher's Positive Influence On Learner's Character Formation», **International Journal of Education Research and Technology (IJERT)**, 6(2), 49-52.
- Schuelka, M. J., & Maxwell, T. W. (Eds.). (2016). **Education in Bhutan: Culture, Schooling, and Gross National Happiness**, Vol 86
- Schuelka, M.J.(2018). **Implementing inclusive education**. K4D Helpdesk Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Xiang YT, Yang Y, Li W, Zhang L, Zhang Q, Cheung T, et al. (2020). Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. **Lancet Psychiatry**, 7(3):228-9.
- Yang L, Wu D, Hou Y, Wang X, Dai N, Wang G, et al. (2020). **Analysis of psychological state and clinical psychological intervention model of patients with COVID-19**.
- Yusefi H S, akhavan, n kharazian M. (2016). Analyzing effect of organizational agility and intellectual on productivity of human resources through spiritual leadership, **international business management** 10 (10): 1893-1900.