

## بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی توس مشهد)

### رها رستمی<sup>۱</sup> و تکتیم سالاری<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی نیشابور، ایران

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی نیشابور، ایران

\* (نویسنده مسئول)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی بود. چالش موجود در این پژوهش بررسی سبکهای رهبری و ارتباط آن با عملکرد سازمانی بوده و اینکه استراتژیهای سازمانی به عنوان نقش میانجی چه تاثیری در آن دارد. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی، پیمایشی از نوع تحقیقات همبستگی می باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد به تعداد ۳۴۰ نفر است. نمونه آماری متناسب با تعداد افراد جامعه با استفاده از جدول مورگان ۱۸۱ نفر و روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شد. داده های تحقیق با روش کتابخانه ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده پرسشنامه های استاندارد می باشد. پایایی پرسشنامه ها با استفاده از روش کرونباخ و روایی آن نیز مورد تأیید قرار گرفته اند. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج نشان می دهد که بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی در بین کارکنان شهرکهای صنعتی توس با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از فرضیات نشان داد که بین سبکهای رهبری (رفتار متقابل، رهبری تحول گرا، رهبری آرمانی) و عملکرد سازمانی در بین کارکنان شهرکهای صنعتی توس با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. و بین سبک رهبری کاریماتیک با استراتژیهای منابع انسانی رابطه معناداری وجود ندارد و این فرضیه تأیید نشد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، عملکرد سازمانی، استراتژیهای منابع انسانی

## مقدمه

در سال های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به آرای مربوط به نظریه های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی چون نظریه های اسناد رهبری، نظریه رهبری فرهمند، رهبری خدمت گذار، رهبری ممتاز، نظریه رهبری مبادله ای و رهبری تحول بخش تحرک ویژه ای صورت گرفته است. ویژگی های نظریه های اخیر در این است که آنها به دنبال لحاظ کردن عواملی می باشند به طور درونی اشخاص را بر می انگیزانند تا به گونه ای اثر بخش عمل کنند. رهبری همچون مدیریت شامل اثرگذاری است و همچون مدیریت به کار با مردم نیاز دارد. رهبری به دنبال تحقق مؤثر هدف است و مدیریت نیز همان طور اما رهبری با مدیریت تفاوت هم دارد. در حالی که مطالعه رهبری می تواند به دوران ارسطو باز گردد تاریخ مدیریت به اوایل قرن بیستم و ظهور جامعه صنعتی باز می گردد. مدیریت برای کاهش هرج و مرج و بی نظمی آدر سازمانها و کمک به افزایش کارآیی و اثربخشی در آنها خلق شده است. اصول اولیه مدیریت را ابتدا فایول<sup>۳</sup> با عنوان برنامه ریزی و سازماندهی و کارگزینی و کنترل بیان کرد و هنوز هم رعایت این اصول در صحنه سازمانها بیانگر حضور مدیریت است. کاتلر در کتابی که وظایف مدیریت را با وظایف رهبری مقایسه می کند بیان می دارد که این دو وظیفه کاملاً با هم متفاوتند.

یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش شده این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول آفرین- مبادله ای<sup>۴</sup> طراحی شده توسط بس(۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس و آوولیو(۱۹۹۵) می باشد. جیمز مک گریگور برنز(۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام "رهبری" اصطلاحات رهبری مبادله ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (دولویسز و هیگز، ۲۰۰۵). برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول آفرین و مبادله ای تمایز قایل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شوند. رهبران مبادله ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاتر دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستد های دو طرفه (گردنر و استوق؛ ۲۰۰۲).

به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی های رهبران تحول آفرین را بدین صورت بیان کرده اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می کنند، و می توانند باورها، نگرش ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگرسته می شود و به افراد کمک می کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند (لندرام و همکاران؛ ۲۰۰۰). بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده ترغیب می نماید (بونکی؛ ۲۰۰۳). همان طور که بیان گردید، برنز ایده اولیه رهبری مبادله ای و رهبری تحول آفرین را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و

1 Traced back

2 chaos

3 Fayol

4 Transactional

5 Bass &amp; Avolio

6 Mc Gregore Burns

7 Dulewicz &amp; Higgs

8 Gardner &amp; Stough

9 Landrum et al

10 Boenke

سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت‌های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله‌ای را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری»<sup>۱</sup> به صورت عملیاتی درآوردند (هیگس، ۲۰۰۳). بس، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (بورکی و کالینز، ۲۰۰۱). رهبر مبادله‌ای از نظر بس کسی است که رابطه داد و ستد رهبر-پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنها در برآورده کردن انتظارات پایه‌ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در خطر گریزی بهتر عمل کرده و به زیردستان اطمینان می‌دهد و به آنها اجازه رسیدن به هدفها را می‌دهد. سومین مؤلفه این مدل به عنوان رهبری غیر مبادله‌ای<sup>۲</sup> یا عدم مداخله گر<sup>۳</sup> خوانده می‌شود که سبکی "بی مبالا" در رهبری است که رابطه‌ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و در خواست‌های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی‌کنند (گردنر و استوق، ۲۰۰۲). یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود. از آنجایی که سبک رهبری تعیین کننده شیوه رهبری کردن در سازمانهای خدماتی، همچون شهرکهای صنعتی می‌باشد و بر عملکرد سازمانی تاثیر بسزایی دارد. و اینکه استراتژی‌های منابع انسانی می‌تواند نقش میانجی و واسط را برای ارتباط بین سبک‌های رهبری و عملکرد سازمانی نقش مهمی را ایفا کند و می‌تواند منجر به ارتقای فعالیت‌های کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی توس مشهد شود. سوال اصلی این پژوهش این است که آیا بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد؟

### پیشینه تحقیق

عباسی (۱۳۹۶)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دوره مدیریت آقایان کرباسچی و قالیباف است. برای این منظور دیدگاه ۴۵ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان مزبور را که در هر دو دوره مدیریت، جزء مدیران و کارشناسان سازمان فرهنگی و هنری بودند از طریق پرسش‌نامه جمع مشخص گردید که: اولاً سبک رهبری دو شهردار در امور T آوری شد و با استفاده از نتایج آزمون‌های لون و آزمون فرهنگی و هنری از یکدیگر تفاوت معنی‌داری ندارد و ثانیاً از نظر کارشناسان و مدیران نیز، بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در مدیریت دو شهردار تفاوت معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین آزمون همبستگی نشان داد که از نظر مدیران و کارشناسان بین سبک رهبری و عملکرد آن سازمان در زمان مدیریت هر دوشهردار رابطه مثبت و قوی وجود دارد.

1. Multifactor Leadership Questionnaire

2. Higgs

3. Burke & Collins

4. Non Transactional

5. Laissez Faire

6. Gardner & Stough

اکبری (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمان های دولتی استان کرمان) پرداخته است. هدف پژوهش در واقع تعیین رابطه ویژگی های رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمان است. این تحقیق از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۲۰ نفر از معاونان و روسای ۳۷ سازمان دولتی استان کرمان است. نمونه آماری این پژوهش، با استفاده از فرمول نمونه گیری از جامعه محدود، ۱۷۹ نفر محاسبه شد. روش نمونه گیری در این پژوهش از نوع تصادفی ساده است. ابزار اندازه گیری درباره رهبری تحول آفرین پرسش نامه چند عاملی رهبری و درباره عملکرد سازمانی پرسش نامه الگوی تعالی کیفیت اروپاست. برای تحلیل داده ها از آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون چند متغیره (گام- به گام) استفاده شد. پس از جمع آوری و تحلیل پرسش نامه به کمک نرم افزار اس. پی. اس. اس، نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول آفرین و مولفه های آن (ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و عملکرد سازمانی وجود دارد. از مقایسه نتایج آماری برای تک تک مولفه های رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمان نیز این نتیجه به دست آمد که عملکرد سازمانی با مولفه ترغیب ذهنی ارتباط بیشتری دارد. با توجه به همبستگی به دست آمده از سبک های رهبری با عملکرد سازمان، نتیجه به دست آمده این بود که عملکرد سازمان با سبک رهبری تحول آفرین ارتباط بیشتری دارد و موثرتر است. همچنین تحلیل رگرسیون چند متغیره بیان کننده این است که، از میان مولفه های رهبری تحول آفرین، رفتار آرمانی و ترغیب ذهنی بیشترین تاثیر را در عملکرد سازمان می گذارد.

محمدی نیا (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق پرداختند. این پژوهش به بررسی و تجزیه تحلیل نقش مدیریت نیروی انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق پرداخته است. هدف از انجام این پژوهش بررسی شاخص های اصلی مدیریت سازمانی بود که شامل ۵ خرده مقیاس؛ نیرویابی کارکنان، جذب و گزینش کارکنان، طراحی و اجرای برنامه های آموزشی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و عملکرد مربیان در دوره های آموزشی در واحد سازمانی بوده است. به این منظور از جامعه آماری مدیران و کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق ۹۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. در راستای تحلیل داده ها از مدل آماری T تک نمونه ای برای هر یک از سؤالات مرتبط با شاخص مدیریت نیروی انسانی استفاده شد و همچنین با استفاده از مدل T دو گروه مستقل به مقایسه میزان هر یک از گویه ها با تأکید بر مقام سازمانی (کارمند - مدیر) پرداخته شده است و نتیجه گیری شد که تأثیر مدیریت نیروی انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی در سطح آلفای ۰/۰۱ درصد مؤثر است.

عبدالرحمان (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین سبک رهبری و بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی در شرکتهای عربستان سعودی پرداختند. هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری و بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی بود. برای تحلیل داده ها از شیوه های آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام شده است. نمونه آماری شامل ۲۷۰ نفر بود. نتایج نشان داد که بین سبک رهبری و بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.

جولیا (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ساده و چندگانه کارکردهای استراتژی های منابع انسانی و عملکرد سازمانی است. در این پژوهش ۴۸۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه هادر ایالت پنجاپ با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم مورد مطالعه قرار گرفته اند. به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه کارکردهای استراتژی های منابع انسانی و پرسشنامه عملکرد سازمانی استفاده شده است. تحلیل داده های به دست آمده نشان داد میانگین نمرات کارکردهای استراتژی های منابع انسانی و نمرات عملکرد سازمانی در دانشگاه ها کمتر از حد متوسط بوده و بین کارکردهای استراتژی های منابع انسانی با عملکرد سازمانی همبستگی چندگانه معناداری وجود داشته است. همچنین ضرایب بتا بین کارکردهای استراتژی های منابع انسانی و

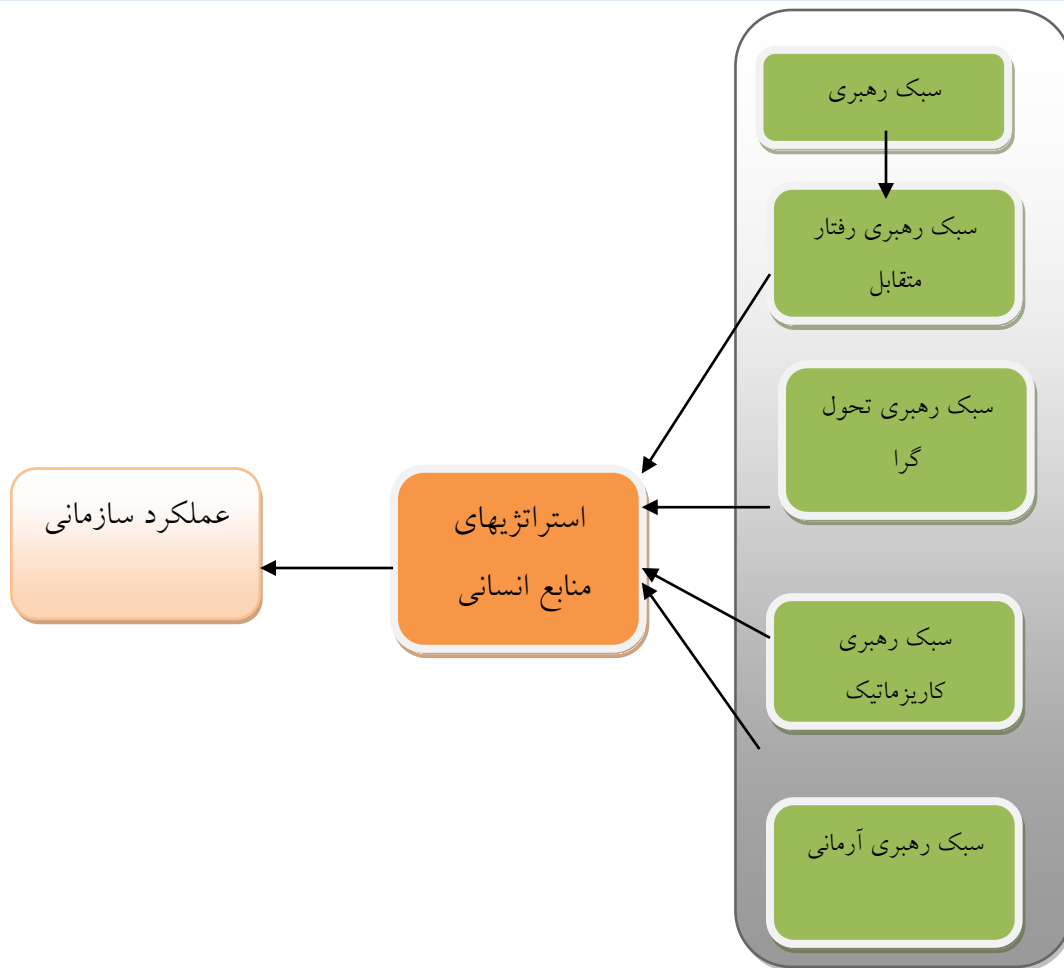
عملکرد سازمانی از نظر آماری معنادار بوده و بین آنها هم خطی وجود نداشته و مدل رگرسیون معنی دار بوده است. نظرات اعضا در خصوص رابطه کارکردهای استراتژی های منابع انسانی با عملکرد سازمانی بر حسب مشخصات دموگرافیک تفاوت معنی دار وجود داشته است.

دیویدسون (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی می باشد. رابطه مذکور از راه نقش میانجی دو متغیر تعهد سازمانی و هوش هیجانی در تاثیرگذاری سبک رهبری توزیعی بر عملکرد شغلی (مدل مفهومی) بررسی شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده و روش جمع آوری داده ها شامل بررسی پیمایشی می باشد. به منظور بررسی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۱) با ضریب آلفا ۰,۸۶، پرسشنامه تست هوش ویسینگر (۱۹۹۸) با ضریب آلفا ۰,۷۸، پرسشنامه عملکرد شغلی بهرمن و پیریولت (۱۹۸۴) با ضریب آلفا برای دو بعد عملکرد رفتاری و عملکرد دستاوردی به ترتیب ۰,۸۶ و ۰,۷۸ و از پرسشنامه رهبری توزیعی مرکز توسعه و پژوهش آموزش دلور (DERDC) با ضریب آلفا ۰,۷۴ استفاده گردید. نتایج نشان داد که رهبری توزیعی ارتباط مثبت و معنادار با تعهد سازمانی و هوش هیجانی نیز دارد. از سوی دیگر تعهد سازمانی و هوش هیجانی به صورت میانجی دارای ارتباط مثبت با عملکرد شغلی می باشد. در این پژوهش دلالت های اجرایی برای پژوهش و تجربه این یافته ها نیز مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مهمت (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها است و به این مساله می پردازد که آیا از نظر عملکرد، نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی نسبت به نگرش سنتی برتری دارد؟ روش انجام این تحقیق توصیفی است که هدف، یافتن رابطه بین نوع روش به کار رفته در مدیریت منابع انسانی سازمانها و شرکتها و عملکرد آنها می باشد. برای تحلیل دادهها از شیوههای آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است. یافتههای تحقیق نشان داد که شرکتهایی که فعالیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دنبال می کنند نسبت به شرکتهایی که این فعالیت را انجام نمی دهند (شرکت های سنتی) عملکرد بهتری دارند و استفاده از اقدامات و اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهبود عملکرد شرکتها می گردد.

### چارچوب نظری تحقیق

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد می باشد. برای این منظور سبک رهبری بر اساس نظریه عبدالرحمان (۲۰۱۴) عملکرد سازمانی بر اساس نظریه یانگ (۲۰۰۰) همچنین استراتژیهای منابع انسانی آرمسترانگ (۱۹۹۸) نیز در نظر گرفته شده است، که فرضیه های تحقیق نیز بر اساس آن شکل می گیرد.



نگاره ۱ شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق (عبدالرحمان، ۲۰۱۳).

### فرضیه های تحقیق

#### فرضیه اصلی تحقیق

بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی ( مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی توس مشهد) رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیات فرعی تحقیق

- بین سبک رهبری با استراتژیهای منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
- بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
- بین سبک رهبری رفتار متقابل با استراتژیهای منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
- بین سبک رهبری تحول گرا با استراتژیهای منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
- بین سبک رهبری کاریزماتیک با استراتژیهای منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
- بین سبک رهبری آرمانی با استراتژیهای منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
- بین استراتژیهای منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

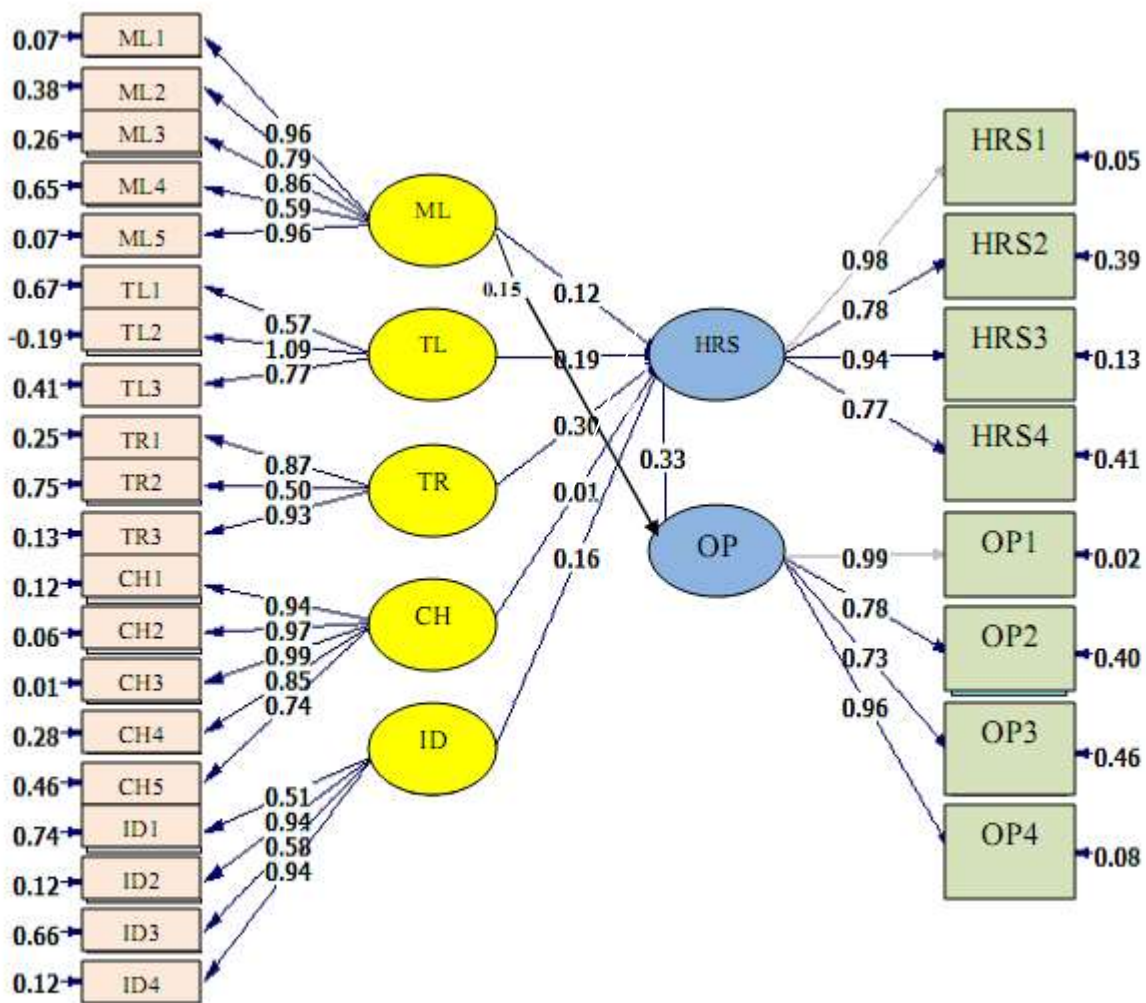
از نظر هدف کاربردی چون یک مساله واقعی را در سازمان مورد پژوهش حل می کند از نظر اجرا توصیفی زیرا در یک محیط واقعی بدون دستکاری متغیرها انجام می شود. از نظر جمع آوری داده ها، پیمایشی زیرا از طریق پرسشنامه داده از محیط واقعی جمع آوری می شود.

### جامعه آماری، نمونه و روش تعیین حجم نمونه

جامعه آماری در این تحقیق کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد که به تعداد ۳۴۰ نفر می باشند. نمونه آماری این تحقیق کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد که به تعداد ۱۸۱ نفر می باشند. که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، با توجه به جدول کرجسی و مورگان بدست آمده است. چون احتمال عدم برگشت تعدادی از پرسشنامه ها می رفت لذا به تعداد ۱۰٪ بیشتر پرسشنامه یعنی به تعداد ۲۰۰ عدد توزیع گردید.

### آزمون فرضیات تحقیق

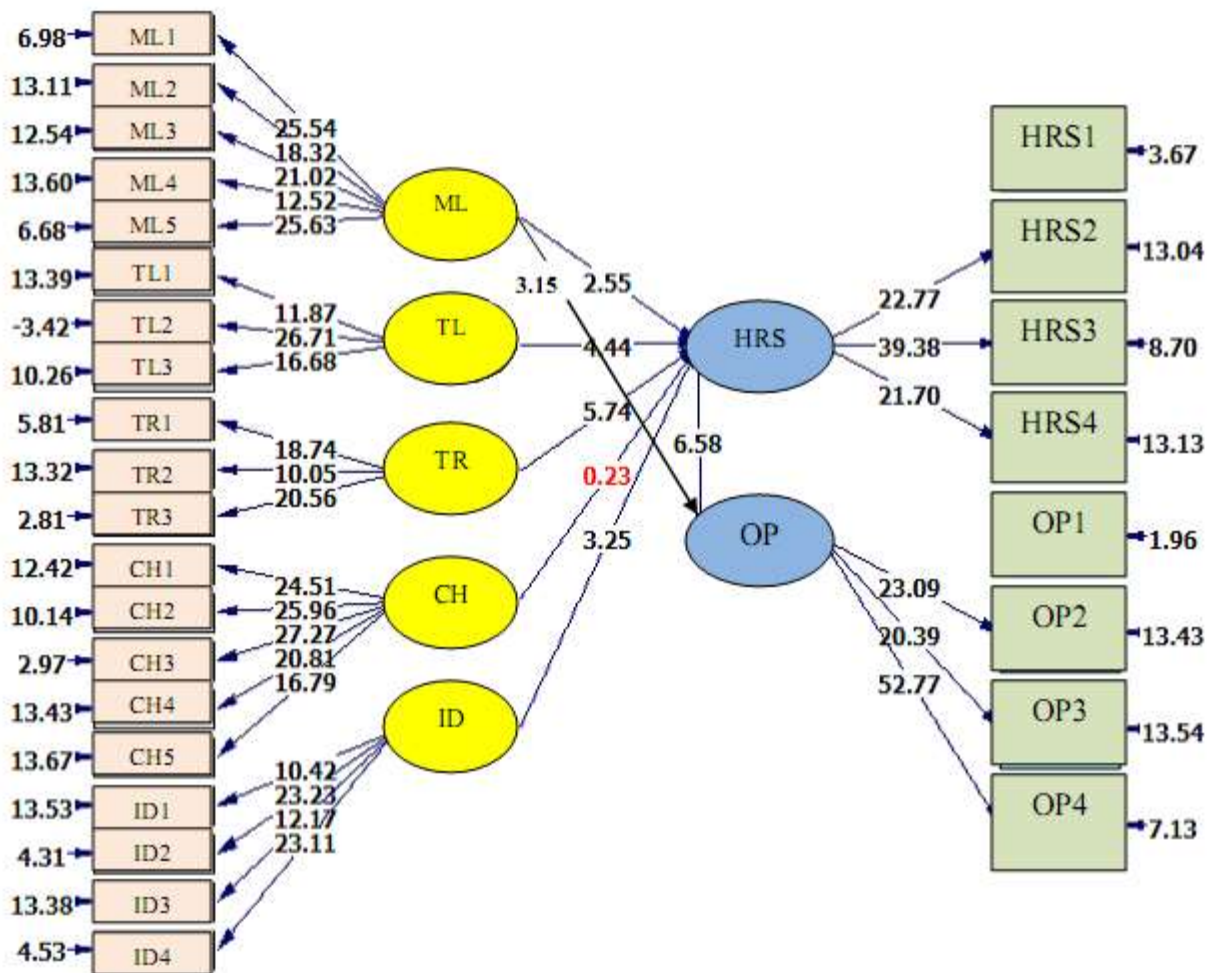
در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Lisrel می پردازیم.



Chi-Square=1013.62, df=344, P-value=0.00000, RMSEA=0.073



شکل ۲ مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



Chi-Square=1013.62, df=344, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

شکل ۳ مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری



## جدول ۱ نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

مسیر	نشان	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون
سبک رهبری --- استراتژی‌های منابع انسانی	ML---HRS	0.12	2.55	قبول
سبک رهبری --- عملکرد سازمانی	ML---OP	0.15	3.15	قبول
سبک رهبری رفتار متقابل --- استراتژی‌های منابع انسانی	TL --- HRS	0.19	4.44	قبول
سبک رهبری تحول‌گرا --- استراتژی‌های منابع انسانی	TR --- HRS	0.30	5.74	قبول
سبک رهبری کاربزماتیک --- استراتژی‌های منابع انسانی	CH --- HRS	0.01	0.23	رد
سبک رهبری آرمانی --- استراتژی‌های منابع انسانی	ID ---HRS	0.16	3.25	قبول
استراتژی‌های منابع انسانی --- عملکرد سازمانی	HRS ---OP	0.33	6.58	قبول

## نتایج و یافته های بررسی فرضیه های تحقیق

در این بخش نتایج بدست آمده از آزمونهای مربوط به متغیرهای مورد مطالعه ارائه می‌گردد:

فرضیه‌های تحقیق:

**فرضیه ۱.** بین سبک رهبری با استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.

مطابق جدول شماره ۱ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان سبک رهبری با استراتژی‌های منابع انسانی ۰,۱۲ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۲,۵۵ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. با توجه به موارد بالا می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری با استراتژی‌های منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا فرضیه اول این تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه ۲.** بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. مطابق جدول شماره ۲ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه میان سبک رهبری با عملکرد سازمانی ۰,۱۵ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۳,۱۵ است و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. با توجه به موارد بالا می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا فرضیه دوم این تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه ۳:** بین سبک رهبری رفتار متقابل با استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.

همانطور که در جدول شماره ۴-۱۱ مشخص است، ضریب مسیر میان سبک رهبری رفتار متقابل با استراتژی‌های منابع انسانی ۰,۱۹ بدست آمده است. آماره تی برای این رابطه ۴,۴۴ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ بدست آمده است. با توجه به موارد بالا می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری رفتار متقابل با استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معناداری دارد. لذا فرضیه سوم این تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه ۴.** بین سبک رهبری تحول‌گرا با استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.

مدل برازش شده نشان می‌دهد مقدار ضریب مسیر میان سبک رهبری تحول‌گرا با استراتژی‌های منابع انسانی ۰.۳۰ است. از آنجا که مقدار تی برای این ضریب، ۵.۷۴ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که ضریب بدست آمده معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر سبک رهبری تحول‌گرا با استراتژی‌های منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه ۵. بین سبک رهبری کاریزماتیک با استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.**

مطابق جدول شماره ۴-۱۱ می‌توان گفت ضریب مسیر رابطه بین سبک رهبری کاریزماتیک با استراتژی‌های منابع انسانی ۰.۰۱ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۰.۲۳ است، و مقدار آن پایین‌تر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده است. بنابراین سبک رهبری کاریزماتیک با استراتژی‌های منابع انسانی رابطه معناداری ندارد. لذا فرضیه پنجم تحقیق تأیید نمی‌شود.

**فرضیه ۶. بین سبک رهبری آرمانی با استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.**

مدل برازش شده نشان می‌دهد مقدار ضریب مسیر رابطه بین سبک رهبری آرمانی با استراتژی‌های منابع انسانی ۰.۱۶ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۳.۲۵ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده است. به عبارت دیگر سبک رهبری آرمانی با استراتژی‌های منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه ششم تحقیق نیز تأیید می‌شود.

**فرضیه ۷. بین استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد.**

مدل برازش شده نشان می‌دهد مقدار ضریب مسیر رابطه بین استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی ۰.۳۳ است. آماره تی برای این ضریب نیز ۶.۵۸ و مقدار آن بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱.۹۶ بدست آمده است. به عبارت دیگر استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد. لذا فرضیه هفتم تحقیق نیز تأیید می‌شود.

#### بحث و مقایسه

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد بود. در همین راستا و بر مبنای فرضیات مورد بحث و بررسی قرار گرفت:

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نتایج فرضیه اول حاکی از تأیید رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین سبک رهبری با استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد وجود دارد، بنابراین با افزایش سبک رهبری میزان استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد افزایش می‌یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق عباسی (۱۳۹۳) که به بررسی رابطه سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دوره مدیریت آقایان کرباسچی و قالیباف پرداخته است، همخوانی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نتایج فرضیه دوم حاکی از تأیید رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد وجود دارد، بنابراین با افزایش سبک رهبری، عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد افزایش می‌یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق محمدی نیا (۱۳۹۲) که به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق پرداخته است، همخوانی دارد که بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نتایج فرضیه سوم حاکی از تأیید رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین سبک رهبری رفتار متقابل با استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد وجود دارد، بنابراین با افزایش سبک رهبری رفتار متقابل، استراتژی‌های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد افزایش می‌یابد.

یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق حسینی (۱۳۹۲) که به بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی عملکرد سازمانی پرداخته است، همخوانی دارد.

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه چهارم حاکی از تایید رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین سبک رهبری تحول گرا با استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه وجود دارد، بنابراین با افزایش سبک رهبری تحول گرا، میزان استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد افزایش می یابد. که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق عبدالرحمان (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین سبک رهبری و بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی در شرکتهای عربستان سعودی پرداختند، همخوانی دارد.

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه پنجم حاکی از تایید شدن رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین سبک رهبری کاریزماتیک با استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد وجود ندارد.

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه ششم حاکی از تایید نشدن رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین سبک رهبری آرمانی با استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. که نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق عبدالرحمان (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین سبک رهبری و بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی استراتژی های منابع انسانی در شرکتهای عربستان سعودی پرداختند، همخوانی دارد.

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که نتایج فرضیه هفتم حاکی از تایید رابطه بین دو متغیر است، در واقع ارتباط معناداری بین استراتژی های منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد وجود دارد، بنابراین با افزایش استراتژی های منابع انسانی میزان عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد افزایش می یابد.

### پیشنهادات تحقیق

#### پیشنهادات حاصل از نتایج تحقیق

**الف- پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه اول:** بر اساس نتایج حاصل از فرضیه اول نشان داد که بین سبک رهبری با استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. و موید آن است که در صورت ارتقای سطح سبک رهبری، استراتژی های منابع انسانی نیز موثرتر خواهد شد. در این راستا، به مدیران منابع انسانی شهرکهای صنعتی توس مشهد پیشنهاد می شود، با برقراری تناسب استراتژیک، به معنای ایجاد هماهنگی و سازگاری میان استراتژی سازمان با استراتژی منابع انسانی که یکی از وظایف اصلی این بخش سازمان به شمار می آید که براساس آن، انتخاب استراتژی منابع انسانی در سازمان، باید با توجه به استراتژی کلی سازمان صورت پذیرد. توجه کردن به سبک رهبری در شهرکهای صنعتی توس مشهد می تواند، بستر لازم برای برنامه ریزی های منظم برای پیاده سازی استراتژی های منابع انسانی را فراهم نماید.

**ب- پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه دوم:** بر اساس نتایج حاصل از فرضیه دوم نشان داد که بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. و موید آن است که در صورت ارتقای سطح سبک رهبری، عملکرد سازمانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. به مدیران شهرکهای صنعتی توس مشهد پیشنهاد می شود که مهمترین و بالاترین نقش را در توسعه منابع انسانی بعهده دارند، که فرایندی است که می تواند موجب رشد، پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان را به همراه داشته باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان که معمولاً ناظر به گذشته است فرآیندی است که نقاط ضعف و قوت کارکنان را روشن نموده و در مقاطع مختلف زمانی امکان هدفگذاری سرپرستان را جهت کارکنان خود، در راستای اهداف کلی سازمان میسازد. مدیریت عملکرد نیز امکان تعامل، مشارکت و هدفگذاری مدیریت سازمان با کارکنان را فراهم می سازد که نتیجه آن بهبود عملکرد سازمان است. انتخاب سبک رهبری متناسب با فعالیتهای سازمان می تواند منجر به ارتقای عملکرد سازمانی شهرکهای صنعتی توس مشهد شود.

ج- **پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه سوم:** بر اساس نتایج حاصل از فرضیه سوم نشان داد که بین سبک رهبری رفتار متقابل با استراتژی های منابع انسانی شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. و موید آن است که در صورت ارتقای سطح سبک رهبری رفتار متقابل، استراتژی های منابع انسانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می شود. سبک رهبری رفتار متقابل، حالت دستوری دارد. یعنی برای تعیین شیوهی مشارکت در تصمیم گیری، با توجه به شرایط مختلف، باید مجموعه قانون و مقررات به صورتی دقیق رعایت گردد و با توجه به شرایط مختلف میزان مشارکت افراد در تصمیم گیری تغییر کند. که این امر می تواند منجر به بهبود فعالیتهای و استراتژی های سازمان شود.

د- **پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه چهارم:** بر اساس نتایج حاصل از فرضیه چهارم نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرا با استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. و موید آن است که در صورت ارتقای سطح سبک رهبری تحول گرا، استراتژی های منابع انسانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. که این امر ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک موسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی موسسه اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می کنند. مقصد استراتژیک به بخشهای وظیفه ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می کند. رهبری تحول گرا، یک توانایی شخصی برای پیش بینی، ساخت آینده، انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و کار با دیگران که فرصتهای متغیری را برای ایجاد یک آینده قابل وصول برای سازمانها شناسایی می کند و این عوامل می تواند منجر به ارتقای فعالیتهای سازمان شود. در واقع مدیران شرکت می تواند با اتخاذ سبک رهبری تحول گرا، تغییرات اساسی در سازمان ایجاد کرده و منجر به بهبود فعالیتهای سازمان شوند.

ه- **پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه پنجم:** بر اساس نتایج حاصل از فرضیه پنجم نشان داد که سبک رهبری کارزماتیک با استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود ندارد. با توجه به مطالبی که ارائه شد، می توان نتیجه گیری کرد که رهبری کارزماتیک، خصوصیتی نیست که به صورت ذاتی در تمامی افراد وجود داشته باشد یا به بیانی دیگر، تمامی انسانها واجد این قابلیت باشند. خصوصیت کارزماتیک، همیشه همراه فرد نیست و همگان نمی توانند فردی را به عنوان رهبر کارزماتیک بپذیرند. در مرحله اول، عواملی وجود دارند که باعث ایجاد و ظهور کاریزما می شوند. در مرحله بعد، عواملی وجود دارند که در ثبات، شدت و ضعف صفت کاریزما در رهبر مؤثر هستند. نکته مهم این است که کارزماتیک بودن، خصوصیتی است که در واقع از سوی پیروان به رهبران اعطا می شود. کاریزما بودن خصیصه ای است که به رفتارهای مشاهده شده از رهبر بستگی دارد. مجموعه ای از مؤلفه های رفتاری در رهبر وجود دارد که علت ظهور صفات کارزماتیک در وی می شوند. با توجه به این نتیجه گیری، می توان این صفات را شناسایی کرده و حتی آنها را در افرادی دیگر که از قابلیت ذاتی برخوردارند، پرورش داد. با توجه تحقیقات انجام گرفته بین سبک کارزماتیک و استراتژی منابع انسانی رابطه معناداری وجود ندارد و پیشنهاد می شود که از این سبک رهبری کتر استفاده کرده تا بتوانند به خوبی استراتژی های سازمانی را در شرکت پیاده سازی نمایند.

خ- **پیشنهادات حاصل از نتایج فرضیه ششم:** بر اساس نتایج حاصل از فرضیه ششم نشان داد که بین سبک رهبری آرمانی با استراتژی های منابع انسانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. موید آن است که در صورت ارتقای سطح سبک رهبری آرمانی، استراتژی های منابع انسانی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. به مدیران منابع انسانی شهرکهای صنعتی توس مشهد پیشنهاد می شود که با برنامه هایی که مدیریت منابع انسانی با استفاده از فرصتها برای به دست آوردن مزیت رقابتی به دست می آورد و در حقیقت برنامه ریزی منابع انسانی زمانی استراتژیک است که به پیش بینی مدیریت و اداره کردن سازمان در محیط متغیر کمک کند پس با تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و بررسی دقیق محیط بیرونی و درونی سازمان و باتوجه به محدودیتهای و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژی رسیدن به اهداف مورد نظر تعیین می گردد. این سبک

باعث می شود که رهبران به عنوان الگوی رفتاری برای پیروان باشند و احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان نسبت به رهبری، باعث انتقال حس آرمانی می گردد و این سبک آرمانی می تواند منجر به اثربخشی فعالیتهای سازمان شود. در سبک آرمانی هم مدیران می توانند الهام بخش کارکنان شوند، و این الهام بخشی می تواند به کارکنان کمک کرده تا شرایط مساعدی را برای ایجاد پیشرفت در سازمان فراهم آورند.

ز- **پیشنهادهای حاصل از نتایج فرضیه فرعی هفتم:** بر اساس نتایج حاصل از فرضیه هفتم نشان داد که رابطه بین استراتژی های منابع انسانی با عملکرد سازمانی کارکنان شهرکهای صنعتی توس مشهد رابطه معناداری وجود دارد. و موید آن است که در صورت ارتقای سطح استراتژی های منابع انسانی، عملکرد سازمانی نیز افزایش خواهد یافت. در این فرایند، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوبهای توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می گردد.

### منابع فارسی

اکبری (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمان های دولتی استان کرمان.

آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

افحه، سید علی اکبر و اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۱)، "به بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت ها" فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲، صص: ۱۹-۹.

بست، جان، (۱۳۸۴)، روش تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی، نرگس طالقانی، چاپ سوم، تهران، انتشارات رشد

حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۸)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ ششم، تهران، انتشارات سمت.

خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۸)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات بازتاب.

سارو خانی باقر، (۱۳۸۷)، روش های تحقیق در علوم اجتماعی: روش های کمی آمار پیشرفته، چاپ پنجم، تهران، نشر دیدار.

عباس زادگان، سید محمد. (۱۳۸۷). **کیفیت و کارآفرینی**. مدیریت، شماره ۹۰-۸۹.

عباسی (۱۳۹۶)، بررسی رابطه سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد.

محمدی نیا (۱۳۹۴) بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق، پایان نامه کارشناسی ارشد.

### منابع لاتین

1- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., and Serroni, C. (2004). "Organizational citizenship behavior : a" case study of culture , leadership and trust management decision Vol.42 No.1 , pp13-40

2- Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press.

3- Bennis, W. G., and Nanus, B. (1985). "Leaders: the strategies for taking charge", New York: Harper & Row.

4- Bienstock, C., Demoranville, W. C., and Smith, K. R. (2003). "Organizational citizenship behavior and service quality", journal of services marketing, Vol .17 No.4 ,pp. 357-378.

5- Boenke, B. N., Distefano, J. J., and Distefano, A. C. (2003). "Transformational leadership", Leadership and Organizational journal, Vol.1, No.24, p.5-6.

- 6- Bolino, M., Turnley, C., and William H. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". *Academy of Management Executive*.
- 7- Burke, S., and Collins, K.M. (2001). "Gender differences in leadership styles and management skills", *Women in Management Review*, Vol. 16, No.5, pp 244-256.
- 8- Chen, X. P., and Fahr, J.L. (2001). "Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of China and Taiwan", *Advances in Global Leadership*, Vol 2, pp 101 – 126.
- 9- Chen, M. F. (2006). "The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior - a study of network department in a telecommunication company", [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 10- Chen, C.H. (2005). "Study of transformational leadership, organizational justice, job insecurity, turnover tendency, organizational commitment, and self-efficacy: taking C bank as an example", [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 11- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, 12(4): 637- 47.
- 12- Dulewicz, V., and Higgs, M. (2005). "Assessing leadership styles and organizational context", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, pp.105-123.
- 13- Elahe Tavakkoli, Z. (2007). "Relationship of organizational citizenship behavior and organizational commitment", Esfahan, Thesis in level MS, University of Esfahan. (in Persian)
- 14- Gardner, L., and Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership and Development Journal*, Vol.23, No.2, pp: 68-79.
- 15- Hall, A. T., Zinko, R. P., Alexia A. F., and Gerald R. (2009). "Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction", *Journal of Leadership & Organizational Studies* Volume 15 Number 4, pp 381-392.
- 16- Higgs, M. (2003). "How can we make sense of leadership in the 21<sup>st</sup> century", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.24, No.5, pp271-284.
- 17- House, R. J. (1997). "A 1976 theory of charismatic leadership", Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- 18- Humphreys, J. H., and Einstein, W. O. (2003). Noting "New under the sun: transformational leadership from a historical perspective", *Management Decision*, vol.41, No.1, pp 85-95.
- 19- Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (1987). "Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis", *Academy of Management Review*, 12(4): 648- 57.
- 20- Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (2000). "Leadership for strategic change", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 150- 156.
- 21- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Rich, G. A. (2001). "Transformational and transactional leadership and salesperson performance". *Journal of Academy of Marketing Science*, 29, pp396- 410.
- 22- Moghimi, M. (2006). "Organizational citizenship behavior; from theory to applying, *Journal of Management Culture*", Vol. 4, No. 13, Pp19-48. (in Persian)
- 23- Moghali, A. (2004). "Transformational leadership and multifactor leadership questionnaire, management study", No. 43-44, Pp96-112. (in Persian)
- 24- Sarmad, Z., Bazarghan, A., and Hejazi, E. (2001). "Research methods for science social", published by Agah, Tehran. (in Persian)
- 25- Sashkin, M. (1988). "The visionary leader", San Francisco: Jossey- Bass.
- 26- Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: a self- concept based theory", *Organization Science*, 4(4), pp 577- 94.
- 27- Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- 28- Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1986). "The transformational leader", New York: Wiley.



## **Investigating the Relationship between Leadership Style and Organizational Performance of Employees Considering the Mediating Role of Human Resource Strategies (Case Study: Employees of Toos Industrial Township Co. in Mashhad)**

**Raha Rosrami<sup>1</sup> Taktom Salari<sup>2\*</sup>**

1. Master of Business Administration, Neyshabur Branch, Islamic Azad University of Neishabour, Iran

2 . Assistant Professor, Department of Business Administration, Neyshabour Branch, Islamic Azad University of Neishabour, Iran (Corresponding Author)

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the relationship between leadership style and organizational performance of employees, considering the role of mediator of human resources strategies. The present research has examined the leadership styles and their relationship with organizational performance and that organizational strategies as mediator role have a role in it has. The research method used is a descriptive, survey-correlation research. The statistical population of this research includes all employees of Toos Industrial Township of Mashhad with 340 people. A sample of 181 people was selected using the Morgan table and the stratified random sampling method was used. The research data were collected using library and field method and the tools used were standard questionnaires. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's method and its validity was confirmed. Also, for analyzing the data, Structural Equation Modeling Method has been used using LaserL software. The results show that there is a significant relationship between leadership style and organizational performance among employees of Toos industrial towns considering the role of mediator of HR strategies. The results of the hypotheses showed that between leadership styles (mutual behavior, transformational leadership, Ideal leadership) and organizational performance among employees of Toos industrial townships have a meaningful relationship with the mediating role of human resources strategies. There is no significant relationship between charismatic leadership style and HR strategies, and this hypothesis was not confirmed.

**Keywords:** Leadership Style, Organizational Performance, HR