



## بررسی تأثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۷/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۱۹ پریا قنبری

### چکیده

این تحقیق در راستای بررسی تأثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و تحلیلی است. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان شرکت کیلا می‌باشند. جمعیت این شرکت بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۷ تعداد ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند. در مرحله بعد بر اساس مدل مفهومی پژوهش، سؤالات و فرضیه‌های پژوهش، با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته، گویه‌های مستخرجه در نمونه آماری تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. در بخش آمار توصیفی، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون (پارامتری) استفاده شده است. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیونی می‌توان گفت رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا تأثیر مثبت دارد.

### کلمات کلیدی

رهبری، رفتارهای رهبری، اثربخشی عملکرد منابع انسانی، شرکت کیلا

قرن بیست و یکم، قرن دانایی است، قرن تغییر از جامعه صنعتی به جامعه فرا صنعتی یا جامعه اطلاعاتی است و اطلاعات، دانش و آگاهی، اساسی‌ترین دارایی انسان‌ها، ملت‌ها و جوامع به حساب می‌آید. جوامع در این قرن با تحولات چشمگیری روبه‌رو شده که بر تمام جنبه‌ها از جمله سیستم اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و آموزشی تأثیر گذاشته‌اند. فریدمن<sup>۱</sup> سه چالش بزرگ جوامع جهان در قرن بیست و یکم را انفجار جمعیت، بحران زیست‌محیطی، انقلاب اطلاعات و ارتباطات معرفی می‌کند (وولهارت،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶). در عصر حاضر روند دگرگونی‌ها و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی هر روز بیشتر می‌شود و سرعت تغییرات و دگرگونی به اندازه‌ای است که هیچ‌یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش‌بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد (اسکندری، ۱۳۹۳) و برخی تنش‌های در حال ظهور را اعم از کاهش پایداری محیطی، موارد مربوط به محرمانه بودن شخصی و امنیت ملی و ریسک‌های مدیریتی مرتبط با هماهنگی و کنترل تیم‌های مجازی را خلق می‌کند (لی،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳).

امروزه مدیران با چالش‌های متعددی مواجه‌اند، بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند به عبارت دیگر سازمان‌هایی می‌توانند در این عصر ادامه حیات دهند که تحت مدیریت مدیران و رهبران شایسته قرار می‌گیرند تا آن‌ها بتوانند سازمان‌ها را با تغییر و تحولات سازگار نمایند (اعظم و رضازاده،<sup>۴</sup> ۲۰۱۶).

موضوع رهبری یکی از موضوعات بسیار مهم مباحث مربوط به علم رفتار سازمانی می‌باشد که البته از دیرباز و از زمان انسان‌های اولیه به‌انحاء مختلف مطرح و مورد عمل قرار گرفته است. در حدود یک صد سال اخیر که نظریات سیستمی در خصوص سازمان‌ها شکل گرفته است، موضوع رهبری سازمان نیز از موضوعات مهم و قابل توجه بوده که مباحث مختلف و تحقیقات و پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری منجر به پیدایش رویکردها و تئوری‌های سنتی و نوین رهبری را با ذکر مؤلفه‌های مهم آن‌ها نشان می‌دهند (سوپیا و همکاران، ۲۰۲۰).

از طرفی هدف اصلی تمام سازمان‌ها ارتقا اثر بخشی و کارایی است. امروزه توجه به کیفیت فعالیت‌ها باعث تقدم اثر بخشی و کارایی گشته است. برای اینکه سازمانی بتواند به بقا خود ادامه دهد باید کارهای مفیدی را انجام دهد (صیادی، محمدی، صوفی رضایی، فتاح پور، ۱۳۹۷). اثر بخشی بر اساس درجه کسب هدف تعریف شده است. یک سازمان زمانی اثر بخش بوده که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا از آن بیشتر باشد. در واقع اثر بخشی سازمانی عبارت از میزانی که یک

### بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند (کانتر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). عملکرد مطلوب هر سازمان وابسته به منابع انسانی آن است و سازمان‌ها برای حفظ بقاء و پیشرفت خود به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها، منشأ هرگونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند (لورمن و کونیگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ مکنون و دملش<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی اثربخشی و موفقیت هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام‌وظیفه می‌کنند (الانیان و اوجو، ۲۰۰۸).

یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مدیریت سیستم عملکرد نیاز دارد. این امر مدیریت عملکرد منابع انسانی را به‌عنوان یکی از شاخص‌های مهم دستیابی به اهداف سازمانی به‌طور مؤثر و کارآمد تبدیل می‌کند (کرتیریاسیه و همکاران، ۲۰۱۸).

در بیشتر سازمان‌ها، کارکنان تمایل بیشتری به تمرکز روی دستیابی به عملکرد (یعنی عملکرد کاری) دارند تا بهبود عملکرد. حالات روانی این نشان می‌دهد که سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها احساس می‌کنند که مسئول مستقیم مشکلات روانی و ذهنی نیستند (وهاب، ۲۰۲۱). انسان منبع توسعه در کسب کردن رقابت‌پذیری است و این یک حوزه از نگرانی برای مدیریت سازمان است. استعدادهای به‌طور مؤثر و با اهمیت در سازمان هستند و اثرات مثبت قابل‌توجه از استعداد مدیریت اقدامات، شامل توسعه استعداد، توسعه حرفه می‌گردند؛ اما نقش تعهد و رضایت نقشی مستقل است. تعهد و رضایت کارکنان در مدیریت یکی از عوامل موفقیت برای سازمان‌های در کسب کردن پایدار رقابتی مزیت، فایده، سود، منفعت و دستاوردهای سازمانی است (سوپیا و همکاران، ۲۰۲۰).

شرکت کیلا به‌عنوان شرکت فعال در زمینه پخش محصولات غذایی و بهداشتی، به دنبال ارائه مطلوب‌ترین خدمات به تولیدکنندگان و واردکنندگان به‌عنوان شریک تجاری جهت فروش و توزیع محصولات مصرفی‌شان در سراسر کشور، با تمرکز بر خرده‌فروشی جهت بالا بردن ارزش برند، در چهارچوب یک بنگاه اقتصادی سودآور می‌باشد. با توجه به نوع و زمینه کاری این شرکت که به‌طور پیوسته با منابع انسانی مرتبط بوده، این شرکت همواره به دنبال جذب و استخدام منابع انسانی کارآمد بوده است و به دنبال آن بهسازی و بهبود عملکرد منابع انسانی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. به‌عنوان مثال جذب بازاربازان باتجربه و کار بلد، یکی از دغدغه‌های همیشگی این شرکت می‌باشد. از این‌رو در این پژوهش، رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول خواهانه و رفتار تاب‌آورانه) بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### پیشینه تحقیق

از جمله پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه می‌توان به پژوهشی که سرفرازی، هاشمی و ابراهیمی، پژوهشی با عنوان رهبری هوشمند مؤلفه‌های اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی و عزت‌نفس کارکنان انجام داده‌اند، اشاره کرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عزت‌نفس سازمانی به اشکال مختلف پویایی نیروی کار درون‌سازمانی و همچنین سرنوشت نهایی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (سرفرازی، هاشمی و ابراهیمی، ۱۴۰۰). قوامی، پژوهشی با عنوان پراکندگی، نقش همدلی و اعتقادات مذهبی یا معنوی بر استرس شغلی و رضایت شغلی در بین کارکنان نظام سلامت (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان‌های شهر رشت) انجام داده است. نتایج همبستگی پیرسون نیز حاکی از همبستگی مثبت و معنی‌دار بین نقش همدلی و اعتقادات مذهبی با رضایت شغلی است. (قوامی، ۱۳۹۹). پایدار و همکاران تحقیقی با عنوان مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در اثربخشی سازمانی ناجا انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با اثربخشی کارکنان سازمان ناجا رابطه مستقیم وجود دارد. (پایدار و همکاران، ۱۳۹۸). بعلاوه، پژوهش تاننبائوم، ترایلور، توماس و سالاس نیز نشان دادند شرایط توأم با استرس بالا، منجر به بروز شکست و فشارهای زیادی در مدیریت کار تیمی سازمان‌ها می‌گردد. (تاننبائوم، ترایلور، توماس و سالاس، ۲۰۲۱). نتایج تحقیقات خطاک، وسیم شاه و حامد شاه نشان داد که رابطه معنی‌داری بین تسهیم دانش و کار تیمی و عملکرد تیمی کارکنان در سازمان‌های مد نظر رابطه متقابلی وجود دارد. (خطاک، وسیم شاه و حامد شاه، ۲۰۲۰). برنز و مونی<sup>۸</sup> در پژوهشی به بررسی سبک رهبری حرفه‌ای مبتنی بر مشارکت به‌عنوان یک پارادایم جدید برای رهبری در آموزش عالی پرداخته‌اند. محققان چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که با توجه به ساختار سازمانی منحصربه‌فرد آموزش عالی، رهبری حرفه‌ای مبتنی بر مشارکت و همکاری به‌عنوان یک روش جایگزین رهبری برای کالج‌ها و دانشگاه‌ها در محیط پویای امروز مناسب است، زیرا این نوع رهبری اجازه می‌دهد تا کالج‌ها و دانشگاه‌ها با استفاده بهتر از مهارت‌ها و تخصص اعضای خود، به نفع کل سازمان بهره ببرند. (برنز و مونی، ۲۰۱۸)

### چارچوب نظری تحقیق

#### اثربخشی عملکرد منابع انسانی

سازمان‌ها با هر مأموریتی که دارند، باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه خویش را به توسعه منابع انسانی<sup>۹</sup> اختصاص دهند، به گونه‌ای که تمامی کارکنان، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشند؛ بنابراین کامیابی هر سازمان به اهداف

### بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان نیروی انسانی به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه فراوانی قرار گرفته است (احمدآبادی، کرمی و آهنچیان، ۱۳۹۳).

دلایل متعددی برای اثربخشی عملکرد وجود دارد که برای سازمان‌ها، مدیران و کارکنان به‌طور یکسان مفید است. کارکنان هنگامی تشویق و انگیزه می‌شوند که برای کار خوب شناخته شوند. روحیه آن‌ها را تقویت می‌کند و باعث می‌شود که آن‌ها بهتر عمل کنند و کارکنان می‌خواهند به رسمیت شناخته شوند و احساس ارزشمندی کنند. این‌یک نیاز اساسی انسان را برآورده می‌کند و به آن‌ها انگیزه می‌دهد (گواندر و بوسین، ۲۰۲۰).

مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی وظیفه حیاتی برای شکل دادن به سیاست‌های مورد نظر دارد و باید کارکنان را به سمت اهداف سازمانی هدایت کند. (شعبان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است، نیروی انسانی کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است و عدم توجه به فراهم کردن محیط و ابزار مناسب بهسازی جهت ماندگاری آن‌ها می‌تواند مشکلات زیادی را برای سازمان‌ها به وجود آورد. در دنیایی که تأثیرات و چالش‌های آن با حرکت به سمت جهانی‌سازی و اقتصاد روبرو شده است، توجه به مساله تأثیر پایداری منابع انسانی بر عملکرد سازمان افزایش یافته است. تحقیقات زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند بین ماندگاری منابع انسانی و عملکرد یک سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (باربا آراجون<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). منابع انسانی گنجینه‌ای از نیروهای بالقوه سازمان هستند که می‌توانند به‌صورت راهبردی توسعه یافته و به‌منظور دستیابی به تعالی حرکت نمایند. بقا و موفقیت سازمان به‌طور فزاینده‌ای به ماندگاری و آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، اتخاذ تدابیر و سازوکارهایی جهت افزایش رضایت و تعهد و در نهایت پایداری کارکنان است (آهاکوا<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). مدیران سازمان‌ها باید به عوامل ماندگاری کارکنان توجه کافی داشته تا بتوانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده تا کارکنان بتوانند کارشان را با تعهد انجام دهند و به اهداف تعیین شده دست پیدا کنند (نوی<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). پایداری منابع انسانی یکی از چالش‌های اساسی سازمان است، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین تکنولوژی را می‌توان به دست آورد و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (کاتارزینا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۱).

### سبک رهبری

موضوع رهبری یکی از موضوعات بسیار مهم مباحث مربوط به علم رفتار سازمانی می‌باشد که البته از دیرباز و از زمان انسان‌های اولیه به‌انحاء مختلف مطرح و مورد عمل قرار گرفته است. در حدود یک صد سال اخیر که نظریات سیستمی در خصوص سازمان‌ها شکل گرفته است، موضوع رهبری سازمان نیز از موضوعات مهم و قابل توجه بوده که مباحث مختلف و تحقیقات و پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری منجر به پیدایش رویکردها و تئوری‌های سنتی و نوین رهبری را با ذکر مؤلفه‌های مهم آن‌ها نشان می‌دهند (اعظم و رضازاده، ۲۰۱۶).

سبک رهبری روشی را به تصویر می‌کشد که در آن رهبر تلاش می‌کند تا در رفتار زیردستان تأثیر بگذارد، برای هدایت گروه تصمیم‌گیری نماید و بین وظیفه دستیابی به هدف و وظیفه نگهداری از گروه، تعادل ایجاد کند (بات، ۲۰۱۲).

سبک رهبری روشی را به تصویر می‌کشد که در آن رهبر تلاش می‌کند تا در رفتار زیردستان تأثیر بگذارد، برای هدایت گروه تصمیم‌گیری نماید و بین وظیفه دستیابی به هدف و وظیفه نگهداری از گروه تعادل ایجاد کند (دلجوی شهیر، ۱۳۹۷).

### رفتار کارآفرینانه رهبری

امروزه کارآفرینی به‌عنوان یک راهبرد اثربخش برای توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها شناخته شده است. توسعه کارآفرینی نقش شایسته‌ای برای حضور فعال در بازارهای جهانی، مقابله با رقبا، اشتغال‌زایی پایدار، توسعه عدالت، کاهش فقر و حل مشکلات جامعه، دولت و بخش عمومی دارد. (استاند، ۲۰۱۸). در محیط رقابتی کسب‌وکار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها، بقا، توسعه و پیشرفت فراگیر است. در راستای این هدف، مدیران درصدد شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آن‌ها هزینه و تلاش فراوانی می‌طلبد؛ بنابراین، مدیرانی اثربخش‌ترند که این سرمایه‌ها را با روش‌های ممکن برای بهره‌وری به‌کارگیرند. منابع عمده هر سازمان، منابع انسانی، مالی، فنی و تکنولوژیکی است و مسلماً سرمایه انسانی، تعیین‌کننده سمت‌وسوی دیگر سرمایه‌هاست؛ زیرا منابع انسانی با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت می‌گیرند (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳).

موریسون و دیگران<sup>۱۶</sup> بیان می‌کنند که فرایند کارآفرینی در تعامل میان فرد، شهود، جامعه و فرهنگ ایجاد می‌شود. کارآفرینی بسیار جامع‌تر از یک فرایند اقتصادی ساده است و نشانگر بروز

## بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

ترکیبی از رفتارهای صریح و ضمنی است (کیرکلی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۶: ۲۹۳).

چندین مطالعه نشان داده‌اند که به‌طور کلی کارآفرینان گرایش به سمت اعتماد به نفس بیش از حد دارند. این گونه جهت‌گیری‌ها می‌تواند توانایی کارآفرینی را بیش از حد واقعی نشان دهد. با این حال با توجه به اینکه اکثر مطالعات بر روی اعتماد به نفس زیاد، بر روی کارآفرینان فعلی (کسانی که در حال حاضر کارآفرین هستند) انجام گرفته است، سؤال اینجاست که آیا این برداشت‌ها ناشی از فرایندهای کارآفرینانه نیست؟! (بایون و دیگران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۵: ۳۱).

### **رفتار تحول خواهانه رهبری**

در قرن ۲۱ بسیاری از رهبران سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی از شیوه رهبری تحول‌آفرین در مدیریت خود استفاده می‌کنند. وظیفه اولیه رهبری در دوران جدید، اعتمادسازی و هدایت جریان تغییر و تحول است. رهبران تحول‌آفرین از سبک رهبری تعاملی که تنها مبتنی بر پاداش و تنبیه است فراتر می‌روند و با جلب اعتماد و وفاداری دیگران، ترسیم چشم‌اندازی مهیج از فرصت‌های بالقوه و نیز با الهام‌بخشیدن به پیروان، موجب ایجاد تعهد به تحول و خودکنترلی در آن‌ها می‌شوند. بدین ترتیب رهبران تحول‌آفرین، به تک‌تک کارکنان سازمان کمک می‌کنند که هر یک به نوبه به یک عامل تحول‌آفرین تبدیل گردند و سازمان را به سمت آینده ترسیم‌شده حرکت دهند (درگاهی و همکاران، ۱۳۹۵).

رهبران تحول‌گرا دارای جاذبه‌ای هستند که از طریق پیروان به آن‌ها نسبت داده می‌شود. آن‌ها همچنین با مقدم دانستن نیازهای پیروان بر نیازهای خود و دارا بودن استانداردهای اخلاقی سطح بالا، دارای نفوذ آرمانی هستند. رهبران تحول‌گرا همچنین از طریق الهام‌بخشی به معنی‌داری کار و ایجاد انگیزه در پیروانشان کمک می‌کنند. این رهبران از طریق تحریک فکری، پیروان خود را به چالش می‌کشند تا با خلاقیت به مسائل توجه کنند و آن‌ها را حل کنند و در نهایت باید گفت رهبران تحول‌گرا با توجه به ملاحظات فردی به نیازهای پیروان خود اهمیت می‌دهند (والومبوا، ۲۰۰۸). ویژگی فرهنگی، حمایت‌های رشد دهنده، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی از ویژگی‌های رهبران تحول‌گرا برشمرده شده است (سانگ‌گان، ۲۰۱۴).

رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی را خواهند داد. یکی از عوامل ایجاد نوآوری در ساختارهای سازمانی و نوآوری در فرایندهای خدماتی و رفتاری وجود رهبران تحول‌گرا می‌باشد که سازمان را از حالت غیرمنعطف به ساختاری منعطف و پویا تبدیل کند که هم‌زمان با

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

تغییرات محیط بیرون و تغییر نیازمندیهای مشتریان بتوانند سازگار شوند، بدین منظور رهبران تحول‌گرا به ایجاد دانش‌های جدید در سازمان و تسهیم آن در بین کارکنان نیازمند هستند (الوانی و پیله‌چی، ۱۳۹۴). رهبران سازمان‌ها با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین می‌توانند انعطاف لازم برای پذیرش تغییر را در کارکنان سازمان ایجاد کرده، به اهداف موردنظر دست یابند (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵).

### **رفتار همدلانه رهبری**

نظریه همدلی تاریخی‌های بسیار طولانی و غنی دارد و به اواخر قرن نوزدهم برمی‌گردد. کلمه لاتین همدلی از واژه آلمانی اینفوهاینگ<sup>۲۰</sup> به معنای ادراک زیبایی و کلمه یونانی ایمپاسیا<sup>۲۱</sup> که به معنای فهم عواملی فراتر از خود است اقتباس شده است. در اواخر قرن نوزدهم واژه اینفوهاینگ برای بیان همدردی و همدلی استفاده می‌شد. بعدها تیچنر<sup>۲۲</sup> واژه لاتین کنونی همدلی را از کلمه‌ی اینفوهاینگ ترجمه کرد (خدابخش، ۱۳۹۰: ۴۷).

همدلی در واقع ظرفیت درونی افراد است که باعث انسجام گروهی و تنظیم روابط می‌شود که وجود این مهارت در زندگی اجتماعی افراد نقش مهمی دارد. در حقیقت مهارت همدلی عامل برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی و رفتاری در جهت انجام گروهی به حساب می‌آید. از طرفی همدلی در عملکردهای بین شخصی نیز عامل موفقیت به حساب می‌آید. امروزه رهبران با روش‌های مناسب می‌توانند در باورها و ارزش‌های کارکنان خود نفوذ کنند (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۴) و باعث پویایی و اثربخشی سازمان و موفقیت روزافزون سازمان گردند؛ چراکه در طراحی سازمان‌ها همواره کم و کاستی‌ها و ضعف‌هایی وجود دارد که رهبری عاملی قوی و اطمینان‌بخش در ایجاد هماهنگی بین اعضا و فعالیت‌ها و همچنین هدایت در ایجاد همدلی آن‌ها است. در حقیقت رهبر با در هم آمیختن اهداف سازمان و اهداف کارکنان باعث می‌شود کارکنان با انگیزه و اشتیاق بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش نمایند (شریعتی، ۱۳۹۴). افرادی که همدلی بیشتر و قوی‌تری نسبت به امور دیگران دارند، حساس‌تر هستند و به‌صورت عاطفی به آن‌ها پاسخ می‌دهند و به‌طور کلی، بهترین و بیشترین کمک را فراهم می‌آورند. مشخصه عاطفی و روانی همدلی، آگاهی از افکار، احساسات و حالات ذهنی دیگران، زمینه‌ساز همانندسازی افراد با یکدیگر در عرصه‌های مختلف اجتماعی است (شریعت و کیخاونی، ۱۳۸۹: ۲۵۰).

یکی از فرایندهای اساسی در تحول بهنجار انسان، رشد ظرفیت برای ارتباط با دیگران می‌باشد. همدلی<sup>۲۳</sup> به‌عنوان یک توانایی بی‌نظیر در ارتباط با دیگران از هنگام تولد حضور داشته و به‌طور افزایشی از نوزادی و کودکی تا نوجوانی متحول می‌گردد و به بالاترین مرحله خود در اواخر دوران نوجوانی



## بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

می‌رسد. ساختار همدلی در حوزه‌های متفاوت تحقیقات نظیر: روان‌شناسی، کردارشناسی، علم عصب‌شناختی و روان‌پزشکی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است (آلبیرو و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۵: ۳۹۴).

### **رفتار تاب‌آورانه رهبری**

تاب‌آوری فرایند بهزیستی هیجانی در مقابل اتفاقات، نتایج و پیامد سازگاری در شرایط سخت و ناگوار است (میلر، ۲۰۱۶). تاب‌آوری تنها ایستادگی در برابر آسیب‌ها یا شرایط تهدیدکننده نیست و حالتی انفعالی در رویارویی با شرایط خطرناک نیست، بلکه شرکت فعال و سازنده در محیط پیرامون خود دارد. تاب‌آوری توانمندی افراد در برقراری تعادل زیستی-روانی، در شرایط خطرناک است (ذبیحی، نیوشا و منصور، ۱۳۹۱). تاب‌آوری توانایی بازگشت سریع و موفقیت‌آمیز به حالت گذشته پس از وقوع آسیب‌های روانی است. هالی اذعان دارد باوجود تعاریف متعدد از تاب‌آوری، در تمام تعاریف، چندین وجه مشترک وجود دارد: ۱- تاب‌آوری سطحی از مقابله با سختی‌ها است یا درجه‌ای است که افراد به مشکلات پاسخ می‌دهند. ۲- تاب‌آوری آرامشی به دنبال دارد که به‌منظور ترمیم مشکلات و غالب شدن بر سختی‌ها بکار برده می‌شود. ۳- تاب‌آوری نوعی از توانایی است که امکان غلبه کردن بر سختی‌ها و مشکلات را به افراد می‌دهد.

رهبران تاب‌آور به افرادی گفته می‌شود که بیش از آنکه به عقب بازگشت کنند به سمت جلو جهش می‌کنند. رهبران تاب‌آور با سرعت و ظرافت اقداماتی انجام می‌دهند که به واقعیات جدید و همیشه در حال تغییر پاسخ می‌دهند. حتی زمانی که عملیات اساسی سازمان تحت هدایت خویش را انجام می‌دهند (آلیسون، ۲۰۱۲). رهبران تاب‌آور می‌دانند چگونه با همکاران خود ارتباط برقرار کنند و از مهارت‌های اجتماعی خود برای پیشرفت در مواقع آشفتگی استفاده کنند (هادن، ۲۰۱۹). مدیران تاب‌آور اغلب فرصت‌های آموزشی را دنبال می‌کنند، در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌کنند، خود را مذهبی یا معنوی به شمار می‌آورند و فرصت‌ها را در رخداد‌های آسیب‌زا تشخیص می‌دهند (سن نیکلاس، ۲۰۱۱).

امروزه مدیران سازمان‌ها با چالش‌هایی نظیر محیط‌های نامطمئن و پیچیده، تعارض بین نقش و شخصیت مدیران، فناوری‌های جدید، افزایش مسئولیت و پاسخگویی مدیران، جابجایی و عزل مدیران، حقوق و مزایای غیرمکفی، تضاد با همکاران، برخورد ناشایست بعضی از ارباب‌رجوعان، فشارهای ناشی از عوامل سازمانی (نظیر بازرسی از سازمان‌ها) و ... مواجه هستند. همچنین نقش‌های مدیران به دلیل طیف وسیعی از دلایل که شامل کاهش منابع، افزایش کاغذبازی، افزایش انتقاد عمومی، تعداد همکاران با نیازهای خاص، تقاضاهای پیچیده ارباب‌رجوعان و امکانات و تجهیزات قدیمی پیچیده و دشوار است

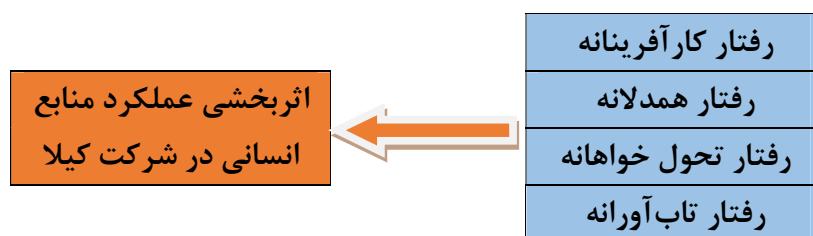
## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

(زیسنر، ۲۰۱۶). بر همین اساس برای مدیریت و کنترل تغییر در جهانی که مشکلات پیچیده به صورت فزاینده‌ای مطرح می‌شود می‌بایست مدیران سازمان‌ها به تاب‌آوری مجهز شوند (ایزاکس، ۲۰۰۳).

### مدل تحقیق

متغیر مستقل: رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول خواهانه و رفتار تاب‌آورانه)

متغیر وابسته: اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا



نمودار ۱: مدل تحلیلی تحقیق - محقق ساخته برگرفته از ادبیات تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی

بین رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول خواهانه و رفتار مشارکت جویانه) و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

۱. بین رفتار کارآفرینانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.
۲. بین رفتار همدلانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.
۳. بین رفتار تحول خواهانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.
۴. بین رفتار تاب‌آورانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد زیرا هدف از انجام این تحقیق توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص، به‌قصد کاربرد نتایج یافته‌ها برای توسعه قابلیت اعتماد می‌باشد. همچنین در زمینه‌ی نحوه گردآوری داده‌ها نیز مطالعه حاضر مطالعه‌ای توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه کارکنان شرکت کیلا می‌باشند که تعداد آن‌ها حدوداً ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. از جامعه

### بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

آماري مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۱۶ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب‌شده‌اند. در این مطالعه به‌منظور تحلیل داده‌ها از دو رویکرد کلی آماری آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید. آمار توصیفی به‌منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری در کنار سنجش شاخص‌های پراکندگی داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، آمار استنباطی و به‌کارگیری آزمون همبستگی پیرسون (پارامتری) برای بررسی معناداری تأثیر مفروض متغیرها بر یکدیگر مورد استفاده قرار گرفت. مطالعه حاضر دربردارنده یک فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی می‌باشد.

#### یافته‌های تحقیق

#### آزمون فرضیه‌های تحقیق

در این بخش جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق، با توجه به نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف و نرمال بودن توزیع داده‌های متغیر از آزمون همبستگی پیرسون (پارامتری) استفاده شده است.

#### فرضیه اصلی

بین رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول خواهانه و رفتار تاب‌آورانه) و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

فرض صفر: بین رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول خواهانه و رفتار تاب‌آورانه) و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود ندارد.

فرض مقابل: بین رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول خواهانه و رفتار تاب‌آورانه) و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

#### جدول ۱: آزمون فرضیه اصلی

متغیر	اثربخشی عملکرد منابع انسانی
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۴۹**
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰۰
تعداد	۳۸۴

با توجه به جدول ۱ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۶۴۹ و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ می‌باشد. مقدار سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت رابطه‌ی معنی‌داری بین رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

خواهانه و رفتار تاب‌آورانه) و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می‌شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی رفتارهای رهبری موجب اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا می‌گردد؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین رفتارهای رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی اول

بین رفتار کارآفرینانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

فرض صفر: بین رفتار کارآفرینانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود ندارد.  
فرض مقابل: بین رفتار کارآفرینانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

### جدول (۲): آزمون فرضیه اول

متغیر	اثربخشی عملکرد منابع انسانی
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۴۸***
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰۰
تعداد	۳۸۴

با توجه به جدول ۲ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۲۴۸ و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ می‌باشد. مقدار سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت رابطه‌ی معنی‌داری بین رفتار کارآفرینانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می‌شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی ارتقای رفتار کارآفرینانه رهبری موجب اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا می‌گردد؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین رفتار کارآفرینانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی دوم

بین رفتار همدلانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.  
فرض صفر: بین رفتار همدلانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود ندارد.  
فرض مقابل: بین رفتار همدلانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

## بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

جدول ۳: آزمون فرضیه دوم

اثربخشی عملکرد منابع انسانی	متغیر	
۰/۴۱۹**	ضریب همبستگی پیرسون	رفتار همدلانه رهبری
۰/۰۰۰۰	سطح معنی داری	
۳۸۴	تعداد	

با توجه به جدول ۳ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۴۱۹ و سطح معنی داری آزمون ۰/۰۰۰ می باشد. مقدار سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می توان گفت رابطه ی معنی داری بین رفتار همدلانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی رفتار همدلانه رهبری موجب اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا می گردد؛ بنابراین فرضیه فوق تائید شده و بین رفتار همدلانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی سوم

بین رفتار تحول خواهانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه

وجود دارد.

فرض صفر: بین رفتار تحول خواهانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه

وجود ندارد.

فرض مقابل: بین رفتار تحول خواهانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا

رابطه وجود دارد.

جدول ۴: آزمون فرضیه سوم

اثربخشی عملکرد منابع انسانی	متغیر	
۰/۱۳۸**	ضریب همبستگی پیرسون	رفتار تحول خواهانه رهبری
۰/۰۰۷	سطح معنی داری	
۳۸۴	تعداد	

با توجه به جدول ۴ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۱۳۸ و سطح معنی داری آزمون ۰/۰۰۷ می باشد. مقدار سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ می باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می توان گفت رابطه ی معنی داری بین رفتار تحول خواهانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

شرکت کیلا وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می‌شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی رفتار تحول خواهانه رهبری موجب اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا می‌گردد؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین رفتار تحول خواهانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

### فرضیه فرعی چهارم

بین رفتار تاب‌آورانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.  
فرض صفر: بین رفتار تاب‌آورانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود ندارد.  
فرض مقابل: بین رفتار تاب‌آورانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

### جدول ۵: آزمون فرضیه چهارم

متغیر	اثربخشی عملکرد منابع انسانی
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۵۳۵**
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰
تعداد	۳۸۴

با توجه به جدول ۵ مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۵۳۵ و سطح معنی‌داری آزمون ۰/۰۰۰ می‌باشد. مقدار سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد، بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت رابطه‌ی معنی‌داری بین رفتار تاب‌آورانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا وجود دارد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب همبستگی مشخص می‌شود رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی رفتار تاب‌آورانه رهبری موجب اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا می‌گردد؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید شده و بین رفتار تاب‌آورانه رهبری و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا رابطه وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت در چنین شرایطی، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به‌ویژه رهبری سازمان‌هاست؛ بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به

## بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

وجود آورند. رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی خواهند داد. ترغیب کارکنان به اتخاذ شیوه‌های نوین و حل خلاقانه مسائل و معضلات سازمانی یکی از ویژگی‌های بارز رهبران تحول آفرین است. در حقیقت با توجه به ترغیب‌ها و تشویق‌ها و تحریکات ذهنی که توسط رهبران تحول آفرین بر روی پیروان صورت می‌گیرد، آنان وضع موجود را به چالش کشیده و برای برآورده ساختن اهداف و بهبود و بازسازی سازمان، روش‌های نو و پیشرفته را جایگزین روش‌های سنتی حل مسئله می‌نمایند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵).

بحران رهبری، مانند بحران‌های دیگر در بیشتر تلاش‌های حیاتی انسانی، ناشی از فقدان نظریه‌ها یا دانش‌های قطعی نیست، بلکه ناشی از ناتوانی تئوری‌ها و دانش موجود در عمل است. علاوه بر این، فرضیه‌ای که توسط اکثر طرفداران نظریه‌های رهبری به وجود می‌آید، این است که چه سبک رهبری را باید انجام دهند، به‌ناچار رهبران از دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده برای تأثیرگذاری بر پیروان خود و جامعه استفاده نمی‌کنند (منگو، ۲۰۱۸).

نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته همانند پژوهش سرفرازی، هاشمی و ابراهیمی (۱۴۰۰) با عنوان رهبری هوشمند مؤلفه‌ای اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی و عزت‌نفس کارکنان، پژوهش قوامی (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان پراکندگی، نقش همدلی و اعتقادات مذهبی یا معنوی بر استرس شغلی و رضایت شغلی در بین کارکنان نظام سلامت (مطالعه موردی: کارکنان بیمارستان‌های شهر رشت)، پژوهش پایدار و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان نقش مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان در اثربخشی سازمانی ناجا، پژوهش تاننباؤم، ترایلور، توماس و سالاس (۲۰۲۱) با عنوان بررسی نقش استرس در مدیریت کار تیمی سازمان‌ها پژوهش خطاک، وسیم شاه و حامد شاه (۲۰۲۰) با عنوان بررسی رابطه معنی‌داری بین تسهیم دانش و کار تیمی و عملکرد تیمی کارکنان در سازمان‌های مد نظر، پژوهش برنز و مونی (۲۰۱۸) با عنوان بررسی سبک رهبری حرفه‌ای مبتنی بر مشارکت به‌عنوان یک پارادایم جدید برای رهبری در آموزش عالی همخوانی دارد و این نشان می‌دهد که تعداد زیادی از مفاهیم و ابعاد و مؤلفه‌های رفتارهای رهبری (رفتار کارآفرینانه، رفتار همدلانه، رفتار تحول خواهانه و رفتار مشارکت جوینانه) و اثربخشی عملکرد منابع انسانی در بستر عمیقی از فهم مشترک جامعه قرار دارد.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۶، دوره ۱۴، زمستان ۱۴۰۲

### منابع

- ۱) الوانی، سیدمهدی؛ پیله چی، حبیب اله. (۱۳۹۴)، تأثیر رهبری تحول‌گرا و مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در مناطق سه گانه شهرداری شهر قزوین، دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم، مهندسی و تکنولوژی، ترکیه - استانبول، موسسه پندار همایش پارس.
- ۲) احمدآبادی، آرزو؛ کرمی، مرتضی و آهنچیان، محمدرضا (۱۳۹۳). نقش توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در مؤسسات آموزش عالی، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب‌وکار، تبریز.
- ۳) اسکندری، مجتبی (۱۳۹۴). نقد نظریه رهبری تبدالی با تأکید بر آیات قرآن کریم. فصلنامه اسلام و مدیریت، ۷، ۴۹ تا ۶۶.
- ۴) خدابخش، محسن (۱۳۹۰) همدلی و بازبینی نقش آن در بهبود روابط پزشک - بیمار، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، ۴(۳):۴۶-۳۸.
- ۵) درگاهی، حسین؛ رجب نژاد، زینب؛ رشادت جو، حمیده. (۱۳۹۵)، بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران، فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های سلامت‌محور، سال ۲، شماره ۲، صفحه ۱۴۶-۱۳۳.
- ۶) دلجوی شهیر، جواد. (۱۳۹۷)، مطالعه موردی تأثیر انواع سبک رهبری بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های زیرمجموعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در استان گیلان، مجله مطالعات نوین کاربردی در مدیریت و اقتصاد، سال ۱، شماره ۱، صفحه ۷۵-۶۳.
- ۷) دوستار، محمد؛ ممبینی، یعقوب؛ گودرزی، مهشید. (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تغییرات سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش سیاسی، مجله مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۳، صفحه ۱۰۴-۸۵.
- ۸) ذبیحی، رزیتا، نیوشا، بهشته و منصوری، محبوبه (۱۳۹۱). رابطه تاب‌آوری و جو روانی-اجتماعی کلاس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مقطع راهنمایی شهر تهران، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۷(۳): ۸۳-۷۱.
- ۹) رستگار، عباسعلی؛ مقصودی، طاهره. (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و پنجم، شماره ۸۰، صفحه ۱۸۲-۱۵۷.
- ۱۰) صیادی، محمدامین؛ محمدی، میترا؛ صوفی رضایی، مرتضی و فتاح پور، مرتضی. (۱۳۹۷). تحلیل



## بررسی تاثیر رفتارهای رهبری بر اثربخشی عملکرد منابع انسانی در شرکت کیلا/قنبری

رگرسیون تعهد سازمانی بر اساس ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، (۲)۱، ۱۳۷-۱۳۷.

(۱۱) سرفرازی، مهرزاد و هاشمی، سید محمود و ابراهیمی، احمد، ۱۴۰۰، رهبری هوشمند مؤلفه‌های اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی و عزت‌نفس کارکنان، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان، <https://civilica.com/doc/1244465>

(۱۲) شریعت، سید وحید و کیخاونی، آلاء، (۱۳۸۹)، میزان همدلی در دستیاران تخصصی رشته‌های بالینی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران، مجله‌ی روان‌پزشکی و روانشناسی بالینی، سال شانزدهم، شماره ۳، صص ۲۴۸-۲۵۶.

(۱۳) شریعتی، مهرداد (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد همدلی کارکنان در صندوق کارآفرینی امید. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.

(۱۴) شریفی، سعید، خوشنویسان، فاطمه، ۱۳۹۷، تحلیلی بر توانایی همدلی قومی فرهنگی در کلان‌شهر تهران، نشریه: راهبرد فرهنگ سال: ۱۳۹۷ | دوره: ۱۱ | شماره: ۴۱ صفحات: ۱۹۹-۲۱۹

(۱۵) طاهری، یاسین؛ محمدی، جیران؛ جعفری نیا، سعید. (۱۳۹۳)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش مداخله‌گر توانمندسازی کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۴، صفحه ۷۸۹-۷۶۹.

(۱۶) مقیمی، محمد؛ خنیفر، حسین و عربی‌خوان، مهلا (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، (۴)۴، صص ۴۱۱-۳۱.

17) Ab Wahab, M. (2021). Is an unsustainability environmentally unethical? Ethics orientation, environmental sustainability engagement and performance. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126240.

18) Ahakwa, Yang, J, Tackie, E, Atingabili, S(2021). The influence of employee engagement, Work Environment and job Satisfaction on organizational commitment and performance of employees. *Seisense jornal of management*, 4(3), 34-62.

19) Albiero, Pine. (2015). The assessment of empathy in adolescence: A contribution to the Italian validation of the ‘‘Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, Vol. 32 (2009), 393-408.

20) Allison, E. (2012). *The Resilient Leader*. *Educational Leadership*. Vol. 64(4), P 79-82.

21) Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders*

- impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- 22) Azma, F., AlizadehMajd, A., Torki, P. (2015). A process model of Entrepreneur University with knowledge Management Approach. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology (An International Journal)*, 3, 4, 489-498.
- 23) Barba-Argon, M. I, Jimenez, D. (2020). HRM and radical innovation; A dual approach with exploration as a mediator. *European management jornal*, 38(5), 791-803.
- 24) Bayon, M.C., Vaillant, Y, & Lafuente, E, (2015), Initiating nascent entrepreneurial activities: The relative role of perceived and actual entrepreneurial ability, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21 No. 1, 27-49.
- 25) Burns, D.J., & Mooney, D. (2018). Transcollegial Leadership: A New Paradigm for Leadership. *International Journal of Educational Management*, 32, 1, 57-70.
- 26) Govender, M., & Bussin, M. H. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-19.
- 27) Hadden, J. (2019). Leadership Resiliency with Rural Superintendents. (Doctoral dissertation).
- 28) Isaacs, A. J. (2003). An investigation of attributes of school principals in relation to resilience and leadership practice. PhD Thesis on philosophy, Unpublished. university of florida.
- 29) Katarzyna Piwowar (2021). Human resources development az an element of sustainable HRM with the focus on production engineers, *jornal of cleaner production* 278(2021) 124-156.
- 30) Kertiriasih, N. N. R., Sujana, I. W., & Suardika, I. N. (2018). The effect of leadership style to job satisfaction, employee engagement and employee performance (study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20592-20600.
- 31) Khattak, P., Waseem Shah, M. & Hammad Shah, M. (2020). Impact of Knowledge Sharing and Teamwork on Team Performance with the Moderating Role of Supervisor Support. *British Journal of Research*, 7(2), 1-8.
- 32) Kirkley, W.W., (2016), Entrepreneurial behaviour: the role of values, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 22 No. 3, pp. 290-328.
- 33) Lee, Barker, K.H., & Mouasher, A. (2013). Is it even espoused? An exploratory study of commitment to sustainability as evidenced in vision, mission, and graduate attribute statements in Australian universities. *Journal of Cleaner Production*, 48, 20-28.

- 34) Mango, E. (2018). Beyond Leadership. Journal of Leadership. <https://www.academia.edu/36308174>
- 35) Miller, A. D. (2016). Are resilient principals more committed to their work? A quantitative study of resilience and work commitment among principals in Pennsylvania. A dissertation submitted to the faculty of point park university in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in leadership and administration.
- 36) Nishikawa, Y. (2006). Thriving in the face of adversity: Perceptions of elementary school principals. PhD Thesis on Education in Organizational Leadership, Unpublished. University of la verne.
- 37) Gunter, H. (2020). Criticality in the Field of Educational Administration. In Oxford Research Encyclopedia of Education.
- 38) Lauer mann, F., & König, J. (2016). Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. Learning and Instruction, 45, 9-19.
- 39) Mekonnen, T., & Demelash, S. (2014). Factors affecting teachers' job performance in public secondary schools of west hararghe zone, oromia regional state (Doctoral dissertation, Haramaya University).
- 40) Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. European Journal of Scientific Research, 24(3), 326-331.
- 41) Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhart, B, Wright, P. M(2017). Human resource management; Gaining a competitive advantage. New York, mcgraw-Hill Education.
- 42) Shaban, Safaa. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and Its Practices Application (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. International Business Research. 12. 86. 10.5539/ibr.v12n5p86
- 43) Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(7), 335-341.
- 44) Strand S. (2018). Patents as a source of sustainable competitive Advantage Helsinki University of Technology, Seminar in Business strategy and International Business.
- 45) Sung-gun, K., & Joongwha, K. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Cooperative Split – offs. Social and Behavioral Sciences, 109, 1353 – 1364

- 46) Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T. S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 1, 89-126.
- 47) Wolhuter, C.C. (2016). A strategy to support educational leaders in developing countries to manage contextual challenges. *South African Journal of Education*, 36, 4, 1-9.
- 48) Zeisner, C. E. (2016). How elementary school principals in an Ontario school board use resiliency strategies to manage adversity in their leadership. *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. 3890. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/3890>

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Fridman  
2 Wolhuter  
3 Lee  
4. Azam & Reza Zadeh  
5. Gunter, H.  
6 Lauer mann, F., & König, J.  
7 Mekonnen, T., & Demelash, S.  
8 Burns & Mooney  
9. Human Resources Development  
4. Shaban  
5. Barba Aragon et al  
6. Ahakwa et al  
7. Noe et al  
8. Katarzyna Piwowa  
15. Bhat  
16 Morrison et al  
17 Kirkley  
18 Bayon et al  
19 Sung-Gun  
20 Einfuhung  
21. Empatheia  
22. Titchener  
23. Empathy  
24. Albiero et al.  
25 Mango

## Investigating the impact of leadership behaviors on the effectiveness of human resources performance in Kila Company

paria ghanbari

### Abstract

This research has been conducted on the investigation of the impact of leadership behaviors on performance efficiency of human resources in TheKilla Corporation. The research method used in this research is descriptive and analytical in terms of the applied purpose, in terms of the type of data, and in terms of the method of collection. The statistical population in this researcher is TheKilla Corporation. The population of this Corporation in the census of 2017 is 1500 people. From the statistical population according to sampling (based on the method of sampling in Morgan's table), 306 people were selected as the research sample. In the next step, based on the conceptual model of the research, research questions and hypotheses, using the researcher's questionnaire, the extracted items were included in the statistical research sample of the questionnaire. In descriptive statistics, the descriptions are presented in two different sections, one and the main variety, and in the inferential statistics section, Pearson (parametric) test were used to check the research hypotheses. Considering the positive regression coefficient, it can be said that leadership behaviors has a positive effect on performance efficiency of human resources performance in TheKilla Corporation.

### Key Words

leadership; leadership behaviors; performance efficiency of human resources; TheKilla Corporation.