

Research Paper

# The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment

Beheshteh Fazlail<sup>1</sup> , Mojtaba Moazzami<sup>2</sup> 

1- Department of Higher Education Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Faculty Member, Islamic Azad University North Tehran Branch, Iran

**Receive:**

08 December 2022

**Revise:**

26 January 2023

**Accept:**

27 February 2023

**Published online:**

27 February 2023




**Keywords:**

organizational leadership style, human resources management, competitive work environment, Asia Insurance Joint Stock Company.

**Abstract**

The current research has been conducted with the aim of investigating the effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. The research method was descriptive-correlative. The statistical population of this research is all the employees of Asia Insurance Company in Tehran, which is currently 3922 people, of which 350 people have been selected as a statistical sample using Cochran's sample size determination method and simple random sampling method. In this research, the standard organizational leadership style questionnaire of Bardens and Metzkas (1996), the standard questionnaire of human resource management by Sarmad et al. (2013), and the standard questionnaire of the competitive work environment of Fletcher and Nussbaum (2010) were used to collect data, and the Descriptive and inferential statistics technique have also been used. To analyze data, descriptive statistical methods of gender, education, and age are used, along with separating minimum, maximum, average, standard deviation, skewness and kurtosis test, factor analysis test, structural equation method, and Spss 22 and Smart PIs software. The results of the research show that the organizational leadership style has no significant effect on human resource management and it has been rejected, but the organizational leadership style on the competitive work environment, the competitive work environment on human resource management, and the organizational leadership style on human resource management with the mediating role of the competitive work environment have a significant effect which has been confirmed.

**Please cite this article as (APA):** Fazlail, B., Moazzami, M. (2023). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediator role of competitive work environment. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 114-142.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378676.1149">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378676.1149</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Mojtaba Moazzami	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3</a>	
<b>Email:</b> m_moazzamiii@yahoo.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended Abstract

### Introduction

Along with planning, organizing and controlling, the leadership of the organization is considered one of the essential and important duties of the manager and plays a fundamental role in the management of the organization. Leadership is the process of directing and exerting influence on the activities of the group or members of the organization. The research of Ko (2011) has shown that the leadership style of managers is one of the effective factors in increasing morale, motivation, performance, efficiency and effectiveness and ultimately productivity in organizations. Various classifications of leadership styles have been done by researchers, but in a new classification based on the way of performance in 2015, Setin and Kinnick divided leaders into two groups: exchange and transformational. A relationship-oriented leader pays attention to the needs and motivation of subordinates and improves personal, group and organizational needs and provides new opportunities for the organization to identify effective methods for doing work (Jafari Harandi & Najafi, 2018). Considering the many challenges facing organizations and employees in the 21st century, employees need to update their knowledge, skills and expertise; and organizations should invest more and more effectively in their human resources more than before. Therefore, the correct understanding and identification of the factors affecting employee learning plays an important role in ensuring the managers of the effectiveness of human resources training and development plans (Force & Glory, 2021).

Human resources are the most valuable and important asset of an organization. And the individual and collective efforts of people resulting from knowledge, thinking, creativity and efficiency of the human resource management that brings the organization closer or further away from the set goals. Therefore, considering the importance of human resource management as the most prominent factor of competitive advantage and the importance of managers' skills in the correct leadership, human resource management directly affects the efficiency and effectiveness of human resources (Soleimani & Babadi et al, 2022). On the other hand, the competitive pressures in the global markets are increasing so much that improving quality, low-cost production, timely fulfillment of customer expectations and managerial accountability is not only an option but a strategic necessity. These competitive conditions have made organizational learning and knowledge management to be the focus of organizations' managers, along with issues such as quality management, modeling, re-engineering, downsizing and outsourcing, and strategic planning, organizational learning, and knowledge management (Darban et al, 2020). Gaining competitive capabilities in today's world has become one of the basic challenges of different countries at the international level. The resource-based view allows us to understand well the method of using and combining resources by the organization, the factors of achieving a sustainable competitive advantage, and the nature of the resources used by the organization (Hosseini & Shams, 2014).

In the way of creating a competitive advantage, there are two important points to consider: First, the organization can create a stable competitive advantage through its merits, which is valuable for customers, and is always superior to competitors. Second, due to the increase in environmental complexity and the intensity of competition, competitive advantage is either easily imitated by competitors or fades in the eyes of customers and must be replaced with new advantages (Zarei, 2022). Based on this, organizations should think about finding sustainable competitive advantages for themselves (Alavi Matin & Chavoshpour, 2017). Sustainable competitive advantage refers to those advantages that are valuable for customers due to the use of the organization's competencies, cannot be easily imitated and copied by competitors, and bring the organization decent performance and competitiveness. Today, organizations must have a competitive advantage to improve performance and face

competitors, because superior performance, which is the goal of all organizations, comes from their competitive advantage. In recent years, competitive advantage has been at the center of the discussion of competitive strategies (Nemati et al., 2019).

According to the mentioned contents, this research seeks to answer the question that, to what extent does organizational leadership style affect human resource management while emphasizing the role of a mediator of a competitive work environment in Asia Insurance Company in Tehran?

### **Theoretical framework**

Leadership is the ability to influence the group to achieve goals. If the source of influence is personal, the person is considered as a leader (Shabri Abd et al, 2016). Leadership is the ability to attract people and influence and affect them so that people (followers) voluntarily accept individual personality and leadership in a given situation to achieve their goals and needs (Jafari Harandi & Najafi, 2018) A leader is generally in the center of group activities and changes and, in a word: is a manifestation of the groups will, The method by which a leader uses his influence to achieve the goal is called leadership style, and Organizational leadership style is basically the manager's attitude towards his role and employees' (Khosrovabadi et al., 2021). Some also define the leadership style as fixed characteristics or characteristics of the leader in addition to fixed behavioral patterns (Yongping et al., 2018).

Human resource management is: the process of working with people, so that these people and their organization achieve full potential (Yongping et al., 2018). Therefore, human resources are the most valuable and important assets of an organization, and the individual and collective efforts of people are the result of knowledge, thinking, creativity and efficiency of human resources that bring the organization closer or further away from the set goals. Thus, considering the importance of human resources as the most prominent factor of competitive advantage and the importance of managers' skills in the correct leadership of human resources, leadership directly affects the efficiency and effectiveness of human resources (Fedorova et al., 2019).

Human source is one of the most important inputs of each organizational system, Competitiveness is a process that every organization tries to do better than others and surpass them. In general, it can be said that a sustainable competitive advantage consists of features such as durability, high security capability, appropriate tolerability, high biological capability, high support capability, high acceptability, proper power of justification and persuasion, and considerable negotiation power which, according to the stability and strength of the duration of the competitive advantage, all or some of the above features will exist in it. Global business leaders increasingly believe in the view that knowledge is one of the most important organizational capabilities and competencies, and it can be said that it is the basis and root of all competitive advantages (Arabshahi & Mirzaei, 2021). The possibility of achieving a strategic competitive advantage in the 21st century is for organizations that have understood this importance that their survival depends on the ability to capture intelligence and ingenuity, and transfer it to usable knowledge and quickly disseminate it at organizational levels (Hojatpour, 2021).

### **Methodology**

The research method is descriptive- correlative, and practical in terms of purpose. The statistical population includes all the employees of Asia Insurance Company in Tehran, which currently includes 3922 people. Also, the number of 350 employees of Tehran Asia Insurance Co. was selected as a statistical sample using Cochran's sample size determination method. In order to collect data related to the variable of organizational leadership style, the standard



questionnaire by Bardens and Metzkas (1996), and the standard questionnaire by Sarmad et al. (2013) for the variable of the human resource management, and the standard questionnaire by Fletcher and Nussbaum's (2010) for the variable of the competitive work environment were used.

### Discussion and Results

In order to investigate the hypothesis of the research, the modeling of structural equations, the method of structural equation modeling with the help of spss software was used to test the hypotheses from inferential statistics. Then PLS software was used to test the hypotheses or the conceptual model of the research, and the results showed that the path coefficient of the relationship between organizational leadership style and human resource management is (-0.068). The P-Value significance coefficient is also (1.650) and its value is less than the significance threshold, i.e. (1.96). Therefore, organizational leadership style does not have a significant effect on human resource management in Asia Insurance Co., Tehran, so the first hypothesis of the research is not confirmed. The path coefficient of the strength of the relationship between organizational leadership style and competitive work environment is (-0.255). The P-Value significance coefficient is also (3.440) and its value is more than the threshold of significance i.e. (1.96). Therefore, the second hypothesis based on the relationship between organizational leadership style and competitive work environment is confirmed. The path coefficient of the strength of the relationship between competitive work environment and human resource management is (0.727). The P-Value significance coefficient is also (21.229) and its value is more than the threshold of significance i.e. (1.96). Therefore, the third hypothesis based on the relationship between competitive work environment and human resource management is confirmed. The result of the Sobel test of the relationship between organizational leadership style and human resource management and competitive work environment is (2.38). The absolute value of the number obtained from the Sobel test is compared with the number 1.96, and if the Z-value is greater than 1.96, the significance of the effect of the mediator variable is confirmed. Therefore, according to the result of the Sobel test, the fourth hypothesis of the research is also confirmed.

### Conclusion

The main purpose of this article is to investigate the effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. Effective organizational leadership should provide a way to direct the efforts of all employees to accomplish the organization's human resource management. Without leadership or direction, the existing link between organizational human resources may be weakened or broken. This issue can lead to a suboptimal situation in which individual work is done only to achieve the individual's goals, and at the same time, the entire organization loses its efficiency and adequacy and is prevented to achieve its goals. Therefore, for an organization to remain successful, the existence of organizational leadership is obligatory and necessary. Also, in today's competitive environment, the key requirement for companies to succeed is to identify how to create, maintain and sustain competitive advantage. In order to develop and exploit their competitive advantage, organizations must have capabilities that can be used to create scarce, valuable and inimitable resources. Properly managing human resources within the organization is a type of competitive advantage that is difficult to imitate and copy for all organizational leaders and should be developed as a part of organizational resources. Human resources are, in fact, the assets of the organization, which does not enable it to design and deploy strategies aimed at increasing productivity and efficiency and ultimately growing the competitiveness of the organization, and a defect in this issue can

improve the performance of human resources within the organization. According to the mentioned content, it can be concluded that organizational leadership style on human resources management with the condition of existence of competitive work environment can cause organizational growth and stability. Therefore, it can be said; there is a significant effect between organizational leadership style on human resource management by explaining the mediating role of existence of competitive work environment in Asia Insurance Company of Tehran, and the main hypothesis of the research is confirmed. The results of the main research hypothesis test by Al-Wadiri and Mobini (2018), Jafari Herandi and Najafi (2018) and Nemati et al. (2019), Norouzi and Droudi (2019), Martin Santana et al. are in accordance with each other.

Based on the obtained results, it is suggested: the way the organization's management uses various management methods and leadership styles is an important factor to create the desired organizational performance; Managers should give employees the right to make decisions or comment on various matters within the organization, because the silence of employees towards organizational human resources will reduce job satisfaction in the long run, or produce the worse consequences of job indifference in the work environment. It is suggested that the goals and missions of each organization should be specified and determined for all the management factors of the organization, such as organization, planning, motivation and leadership, human and material resource management, control and monitoring systems, so that the goals and missions of the organization can be better followed in order to achieve the desired performance. It is suggested to hold training courses, scientific and specialized seminars on human resources management in organizations or provide conditions for participation in training courses, scientific and specialized seminars in a competitive work environment outside the organization and create material and non-material incentives for employees in order to try to increase their interest in pursuing training programs for organizational leaders and increasing the quality and quantity of their organizational performance. It is also suggested to improve and grow the organization by creating an understanding and spirit of knowing the leadership within the organization and how to relate human resource management processes and achieve a competitive advantage in organizations.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی گر محیط کار رقابتی

بهشته فضلعلی<sup>۱</sup> ID، مجتبی معظمی<sup>۲</sup> ID

۱- گروه مدیریت آموزش عالی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استادیار، عضو هیات علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، ایران

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی گر محیط کار رقابتی انجام شد. روش این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران می باشد که در حال حاضر تعداد ۳۹۲۲ نفر بوده که تعداد ۳۵۰ نفر با استفاده از روش تعیین حجم نمونه کوکران و روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. در این پژوهش برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری سازمانی باردنز و مترکاس (۱۹۹۶)، پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی سرمد و همکاران (۲۰۱۳) و پرسشنامه استاندارد محیط کار رقابتی فلچر و نوسام (۲۰۱۰) و در انجام آن از تکنیک های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش های آماری توصیفی جنسیت، تحصیلات و سن و به تفکیک شاخصهای مینیمم، ماکزیمم، میانگین و انحراف معیار و استنباطی آزمون چولگی و کشیدگی، آزمون تحلیل عاملی، روش معادلات ساختاری و از نرم افزار Spss 22 و Smart Pls استفاده می گردد. نتایج پژوهش نشان می دهد، سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری ندارد و رد شده است اما سبک رهبری سازمانی بر محیط کار رقابتی، محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی و سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی تأثیر معناداری دارند و تأیید شده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۶




تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۸

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۱۲/۰۸

### کلید واژه ها:

سبک رهبری سازمانی،  
مدیریت منابع انسانی،  
محیط کار رقابتی،  
شرکت سهامی بیمه آسیا.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): فضلعلی، بهشته، معظمی، مجتبی. (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی گر محیط کار رقابتی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۴): ۱۴۲-۱۱۴.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378676.1149">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.378676.1149</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1401.4.4.6.3</a>	نویسنده مسئول: مجتبی معظمی
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: m_moazzamiii@yahoo.com

## مقدمه

رهبری سازمان در کنار برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد؛ این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می کنند. بنابراین برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند که چگونه می توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند (Sinai & Manari Tavakli, 2017). رهبری فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیتهای گروه یا اعضای سازمان، چنین تعریفی سه کاربرد مهم دارد. نخست: رهبری در رابطه با افراد دیگری (مثل زیر دستان یا پیروان) مطرح می شود، چون این افراد یا پیروان باید دستورات رهبر را بپذیرد، درصد تعیین مقام و منزلت وی برآیند و در نتیجه فرآیند را امکان پذیر سازند همه ویژگی ها و خصوصیات رهبری بدون وجود پیرو و زیر دست به هیچ تبدیل خواهد شد. دوم: رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می شود اگرچه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می توانند فعالیتهای گروه را از راه های متعدد شکل دهند. ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبری بیشتر است. سوم: جنبه رهبری توانایی وی در به کارگیری شکل های مختلف قدرت برای اعمال نفوذ در رفتار پیروان از راه های گوناگون است (Dargahi & Mousavi Jam, 2019). تحقیقات Ko (2011)، نشان داده که سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره وری در سازمان هاست. یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش رهبری بوده و تلاش بر این بوده است که این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عملی بکنند. طبقه بندی های مختلف از سبک های رهبری توسط محققان انجام گرفته است ولی در یک طبقه بندی نوین که بر اساس نحوه عملکرد انجام شده است، Kinnick و Setin در سال ۲۰۱۵، رهبران را به دو گروه مبادله ای و تحول آفرین تقسیم کرده اند. رهبر رابطه مدار به نیازها و انگیزش زیر دستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه می کند و به منظور شناسایی روش های مؤثر برای انجام دادن کار فرصت هایی جدید برای سازمان فراهم می کند (Jafari Harandi & Najafi, 2018). با توجه به چالش های فراوانی که در قرن بیست و یکم، پیش روی سازمان ها و کارکنان قرار گرفته است، کارکنان نیاز به بروز ساختن دانش، مهارت و تخصص خود داشته و سازمان ها باید نسبت به سرمایه گذاری بیشتر و مفیدتر بر روی منابع انسانی خود بیش از پیش اقدام نمایند. بنابراین درک درست و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر یادگیری کارکنان، نقش مهمی در اطمینان مدیران از اثربخشی برنامه ریزی های آموزش و توسعه منابع انسانی ایفا می کند. دیدگاه سنتی مدیریت توسعه منابع انسانی را مجموعه ای از فعالیت های فردی و سازمانی که برای افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و سایر امور سازمانی انجام می شود، می داند. طبق این دیدگاه، مدیران باید سرمایه گذاری بیشتری روی مشارکت منابع انسانی خود انجام دهند تا در کشان از استراتژی های تجاری بیشتر شده و میزان مشارکت آنها در تصمیم گیری ها افزایش یابد (Razavi et al, 2015). با ورود به هزاره سوم شاهد تغییرات سریع در فناوری ها و شدت پیچیدگی محیط هستیم. در چنین شرایطی، ایجاد مزیت رقابتی راهبردی نیازمند نوع جدیدی از سازمان ها است که قابلیت ایجاد دانش کیفی را داشته باشند. از طرفی فشارهای رقابتی در بازارهای جهانی چنان فزاینده است که ارتقای کیفیت، تولید کم هزینه، برآورده سازی به موقع انتظارات مشتریان و پاسخگویی مدیریتی تنها یک گزینه نیست بلکه یک ضرورت راهبردی است. این شرایط رقابتی باعث شده است که در کنار موضوعاتی همچون مدیریت کیفیت، الگوگیری، مهندسی مجدد، کوچک سازی و برون

سپاری و برنامه‌ریزی راهبردی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کانون توجه مدیران سازمان‌ها قرار گیرد (Darban et al, 2020). مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهمتر از خود دانش است و سازمان‌ها در پی استقرار آن می‌باشند تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید (Nemati et al, 2019). رقابت پذیری فرآیندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده، از وی پیشی گیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین‌المللی تبدیل شده است. نگاه مبتنی بر منابع، این امکان را به ما می‌دهد تا روش استفاده و ترکیب منابع توسط سازمان، عوامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و ماهیت منابع مورد استفاده سازمان را به خوبی درک کنیم (Hosseini & Shams, 2014). در نگاه این تئوری، سازمان به عنوان محل ذخیره منابع منحصر به فرد ولی با ویژگی‌ها و ماهیت‌هایی متفاوت از یکدیگر است. منابع سازمانی، در واقع دارایی‌های سازمان هستند که آن را در جهت طراحی و استقرار استراتژی‌هایی با هدف افزایش بهره‌وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت پذیری سازمان توانمند می‌سازد. البته این منابع سازمانی ویژگی‌های خاصی دارند به طور مثال بارنی (2010)، معتقد است که منابع انسانی متناسب با این رویکرد باید نادر، ارزش آفرین، بدون جایگزین و مشکل برای تقلید رقبا باشند (Steven & Robbins, 2020). بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را در نظر بگیرد. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق است: نخست اینکه، سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایدار خلق کند که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقا باشد. دوم، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان بزودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند (Zarei, 2022). بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا کردن مزیت‌های رقابتی پایدار برای خود باشد. مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌ها اطلاق می‌شود که به واسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان، برای مشتریان ارزشمند بوده، توسط رقا به راحتی قابل تقلید و کپی برداری نبوده، برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت پذیری را به ارمغان آورد (Samadifar & Azizi, 2022). در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است از این روست که در عصر حاضر، منابع انسانی توانمند و دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد شده است و اعتقاد سازمان‌ها نیز بر آنست که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست و بنابراین باید این عامل را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و اثربخشی و همچنین با ارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد کرد. سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد (Azizi Shafiq et al, 2021). در نتیجه می‌توان گفت؛ منابع انسانی ارزشمندترین و مهمترین دارایی یک سازمان است. و تلاش فردی و جمعی افراد حاصل از دانش، تفکر، خلاقیت و کارآیی؛ مدیریت نیروی انسانی می‌باشد که سازمان را به اهداف تعیین شده نزدیک یا دور می‌نماید. لذا با توجه به اهمیت مدیریت نیروی انسانی به عنوان برجسته‌ترین عامل مزیت رقابتی و اهمیت مهارت‌های مدیران در رهبری صحیح



مدیریت منابع انسانی که به نحو مستقیم در کارآمدی و اثربخشی نیروی انسانی مؤثر می‌باشد (Soleimani Babadi et al., 2022). بنابراین مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن به مثابه کارکردی حیاتی برای سازمان تلقی می‌شود و نقش بسزایی در افزایش عدالت سازمانی، ایجاد رقابت پذیری سالم و سبک رهبری و عملکرد کارکنان سازمان را دارد (Namur, 2021). در دنیای امروز شدت رقابت هر ساله افزایش می‌یابد و به طور پیوسته همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند به استناد پژوهش‌های انجام یافته یک سیستم منابع انسانی جامع، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. از این رو از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثر بخش افراد می‌توانند به مثابه دارایی استراتژیک در نظر گرفته شوند روشن است که استراتژی منابع انسانی سازمان و روابط با کارکنان بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است (Zarei, 2022). استراتژی عبارت است از: تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان‌ها، مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (Porledari, 2019). بنابراین کارکنان در هر سازمانی به عنوان مهمترین عامل استراتژیک در ایجاد مزیت رقابتی نیاز به ارتقای سطح دانش، آگاهی‌ها و حصول شایستگی‌ها و قابلیت‌ها را دارند و این هدف مهم با استراتژی و نظام‌های اثربخش و کارای منابع انسانی محقق می‌گردد. یکی از دگرگونی‌های بسیار نمایان در حیطه مدیریت سازمان هادر جهان امروز، توجه و تأکیدی است که از طرف آنها بر رشد و بهسازی مستمر نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های متبوع خود با استفاده از راهکار آموزش می‌شود (Majavari & Turki, 2021). بررسی‌های تاریخی مبین این حقیقت است که آموزش‌های تخصصی نیروی انسانی تا قبل از پیدایش نهضت مدیریت علمی در قرن نوزدهم، چندان مورد توجه نبوده و ضرورتی هم نسبت به این امر احساس نمی‌شد اما با تحولات صورت گرفته در دو قرن اخیر و با تغییرات مداوم امور و در پی آن افزایش درجه پیچیدگی تخصص‌ها و توسعه روزافزون رقابت‌ها آموزش ضمن خدمت به صورت یکی از اصول غیر قابل اجتناب در پیشرفت هر سازمانی به شمار می‌رود (Gurel & Sari, 2015).

امروزه بسیاری از شرکت‌های بزرگ و پرآوازه جهان نزدیک به یک سوم سود خالص سالانه را در راه آموزش کارکنان خود هزینه می‌کنند. باید به این امر توجه کرد که امروزه آموزش کارکنان برای سازمان‌ها، همانند یک صنعت پیچیده و گسترده و سرمایه گذاری که دارای نتایج بلندمدت است محسوب می‌شود. کارمندان بخش‌های عمومی و خصوصی به گونه‌ای پیوسته، همواره در حال فراگیری دانش‌ها و اطلاعات تازه هستند و می‌کوشند تا با دگرگونی‌هایی که در سرشت مشاغل پدید می‌آیند همگام شوند (Namazi & Moghimi, 2018). توانمندسازی برای مدیران، نقش یک عامل تسهیل کننده را دارد که هدف از آن یاری رساندن به دیگران است تا روی پای خود بایستند. اگر توانمندسازی کارکنان در کنار مقوله عدالت سازمانی باشد، منجر به عملکرد بهتر سازمان خواهد شد. تحقیقات نشان داده‌اند که فرآیندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Varkhor, 2018).

امروزه هر چه به سمت آینده حرکت می‌کنیم با توجه به تغییرات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط و اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش بینی روبه رو شده اند که انعطاف پذیری بالای آنها در رفع مشکلات و

مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان‌ها را می‌طلبد. سازمان‌هایی موفق و اثربخش خواهند بود که رهبران آنها با اتخاذ سبک رهبری مناسب و نفوذی که بر کارکنان دارند، بتوانند آنها را برانگیزند و تلاش‌های آنها را در جهت تحقق اهداف و تعالی سازمان همسو و منسجم کنند. لذا برای دستیابی به چنین امری سازمان‌ها نیازمند رهبرانی با مهارت تفکر استراتژیک خواهند بود، که این مهارت را در سطح سازمان توسعه دهند و مزیت رقابتی برای سازمان خلق کنند (Akhundzadeh, 2018). بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد و به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگی‌ها، نیازها و اولویتهای کارکنان سازمان بستگی دارد. لذا مهم است که سبک‌های رهبری در راستای اهداف سازمان و نیز جهت دهی فعالیت‌های کارکنان قرار گیرد. بنابراین تشخیص مهمترین سبک‌های رهبری که بتواند فعالیت‌های کارکنان را به تحقق اهداف سازمان سوق دهد و در عین حال بر اساس تفکر استراتژیک عمل نماید به عنوان چالش امروزی مدیران سازمان‌های کنونی تلقی می‌شود (Alidosti & Farhadinejad, 2017). رهبری به عنوان توانایی نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می‌شود. در این راستا فرد رهبر می‌تواند از سه سبک اصلی تحولی، واکنشی و پدر سالاری که با دید استراتژیک مطرح می‌شوند استفاده کند (Sinai & Manari, 2017). فیدلر (2008)، پیشنهاد می‌کند که از لحاظ کارایی، سبک رهبر باید با مقتضیات موقعیتی انطباق یابد. وی عنصر اساسی رهبری را اعمال نفوذ می‌داند. به این معنا که رهبری رابطه‌ای است که در آن شخص می‌کوشد تا به منظور انجام وظیفه مشترک بر دیگران اعمال نفوذ کند. نکته مهم این است که رهبری کارآمد منوط به این است که فرد شایسته در زمان مقتضی و در مکان مناسب قرار بگیرد (Sinai & Manari, 2017).

برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را در نظر بگیرد. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق است: نخست اینکه، سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق کند که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبای باشد. دوم، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبای تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان بزودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند. بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا کردن مزیت‌های رقابتی پایدار برای خود باشند (Alavi Matin & Chavoshpour, 2017). مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌ها اطلاق می‌شود که به واسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان، برای مشتریان ارزشمند بوده، توسط رقبای به راحتی قابل تقلید و کپی برداری نبوده، برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت پذیری را به ارمغان آورد. امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و مقابله با رقبای باید دارای مزیت رقابتی باشند. چراکه عملکرد برتر که هدف تمامی سازمان‌ها می‌باشد از مزیت رقابتی آنها ناشی می‌شود. در سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته است (Nemati et al., 2019). با توجه به مطالب گفته شده این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش می‌باشد که، سبک رهبری سازمانی تا چه اندازه بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی‌گر محیط کار رقابتی در شرکت بیمه سهامی آسیا شهر تهران، تاثیرگذار است؟

### مبانی نظری پژوهش

سبک رهبری سازمانی شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. اثر بخشی فردی نیز بر عملکرد فرد در سازمان، نحوه انجام دادن وظایف فرد و میزان رسیدن به اهداف سازمان توسط فرد دلالت دارد. رهبری توانایی نفوذ در

گروه برای رسیدن به اهداف است. اگر منبع نفوذ شخصی باشد، فرد به عنوان رهبر تلقی می‌شود (Shabri Abd et al., 2016). رهبری، قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها آنچنان که افراد (پیروان) برای دست یابی به هدف‌ها و نیازهای خود به طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند (Jafari Harandi & Najafi, 2018).

رهبری فرآیند تأثیر گذاری رهبر (نظیر: عملکرد شناختی، عاطفی، رفتاری رهبران در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی) بر افراد یا گروه‌ها ذی نفع است. بنابراین افرادی که دارای بیشترین نفوذ در دیگران می‌باشند، می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا نمایند. آن فرد به عنوان رهبر قلمداد شده و دیگران در سازمان زیردستان می‌باشند (Nowrozi et al., 2018). به طور کلی رهبر در مرکز فعالیت‌ها و تغییرات گروهی قرار داشته و به عبارتی تجلی اراده گروه است. طریقی را که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری می‌نامند. سبک رهبری سازمانی اساساً شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است (Khosrovabadi et al., 2021). رهبری هم مانند مفاهیم دیگر در علوم انسانی دارای مکاتب و سبک‌های مختلفی است. در هر دوره زمانی با توجه به اقتضات سازمانی، یک مکتب به عنوان مکتب غالب مورد توجه مدیران و اندیشمندان حوزه مدیریت قرار گرفته است. هر سبک ارزش‌های خود را دارد و با در نظر گرفتن هدف و زمینه ارتباطی لزوماً هیچ سبکی بهتر از دیگری نیست (Hodai, 2020). مدیران عامل به عنوان رهبران ارشد سازمان در فرآیندهای ارتباطی داخلی نقش مهمی ایفا می‌کنند. از آنها انتظار می‌رود که ترکیبی از سبک‌های ارتباطی مختلف را به نمایش بگذارند (Rastegar et al., 2021). سبک رهبری به واسطه ایفای بیشترین نقش در ایجاد و افزایش اعتماد در روابط رهبر پیرو، مفهوم کلیدی در مقوله رهبری است. در واقع عملکرد یک رهبر در فرآیند رهبری، در بهترین شکل، در سبک رهبری وی ظهور می‌یابد. سبک رهبری می‌تواند به عنوان الگوی رفتاری نسبت دائم برای تأثیر گذاری در زیردستان با هدف دستیابی به اهداف تعیین شده تعریف شود (Altunoğlu et al., 2018). برخی نیز سبک رهبری را علاوه بر الگوهای ثابت رفتاری، به عنوان ویژگی‌ها یا خصایص ثابت رهبر نیز تعریف می‌کنند (Yongping et al., 2018). یک رهبر سبک مربوط به خود را در هر موقعیت سرپرستی به همراه دارد و مطابق با این سبک، تمام کارهایی را که در درون سازمان انجام می‌دهد، القاء می‌کند. همچنین رهبر سبک مورد نظر خود را به عنوان صفحه‌ای در نظر می‌گیرد که از طریق آن فعالیت‌های سازمانی را مشاهده نموده و بر این اساس اقدام می‌کند. بنابراین سبک رهبری هم اثرگذار است و هم تحت تأثیر شیوه نگاه رهبران از افراد، وظایف و سازمان قرار می‌گیرد (Yongping et al., 2018).

منظور از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقداماتی است که با فعالیت کارکنان بستگی دارد، اگر بخواهیم تعریفی را ارائه کنیم، می‌توان بدین صورت بیان کرد: مدیریت منابع انسانی عبارت است از: فرآیند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند (Yongping et al., 2018). از این تعریف می‌توان برداشت نمود که فلسفه مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و در حقیقت ارتباط مستقیمی با افراد سازمان دارد و برای اینکه سازمان به اهداف سازمانیش دست یابد نیاز هست تا ارتباط سالم و تأثیر گذاری بین مدیریت منابع انسانی و افراد سازمان برقرار شود و یکی از لازمه‌های این ارتباط رعایت اصول اخلاقی از سوی مدیران و افراد سازمان می‌باشد (Ismailpour & Shehamat, 2018). در واقع امروزه همه صاحب نظران بر اهمیت نقش منابع

سازمانی نسبت به سایر منابع اتفاق نظر دارند و معتقدند سرمایه و تکنولوژی را می‌توان به صورت وام، تأمین و یا به دست آورد اما انسان را نه می‌توان وام گرفت و نه می‌توان خریداری کرد. پکر اعتقاد دارد همانطور که کارخانه‌ها، ماشین آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز بخشی از این ثروت هستند (Barzegar Mohammad, 2022). بدون شک اموری چون فناوری، ائتلاف‌های جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارند، اما نباید فراموش کرد که گردش هر یک از این امور در گرو استعداد و قریحه انسانی است. بنابراین به نظر می‌رسد در آینده مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار بهتر از سایرین، گروهی متنوع مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و ضمن به کارگیری اثربخش، نگهداری کنند (Larkin, 2017). بنابراین منابع انسانی ارزشمندترین و مهمترین دارایی یک سازمان است و تلاش فردی و جمعی افراد حاصل از دانش، تفکر، خلاقیت و کارآیی نیروی انسانی می‌باشد که سازمان را به اهداف تعیین شده نزدیک یا دور می‌نماید. لذا با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان برجسته‌ترین عامل مزیت رقابتی و اهمیت مهارت‌های مدیران در رهبری صحیح منابع انسانی که به نحو مستقیم در کارآمدی و اثربخشی نیروی انسانی مؤثر می‌باشد (Fedorova et al., 2019). بنابراین مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای مربوط به آن به مثابه کارکردی حیاتی برای سازمان تلقی می‌شود و نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری و کارآیی سازمانی، ایجاد تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان سازمان دارد (Fathi Zelamabadi et al., 2021).

منابع انسانی یکی از مهمترین ورودی‌های هر سیستم سازمانی می‌باشد. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده موثرتری داشته باشد در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیش‌روتر خواهد بود. لذا امروزه، رقابت سازمان‌ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و غیره خلاصه نمی‌شود، بلکه همه این موارد معلول یک عامل مهمتر یعنی منابع انسانی شایسته است و این نکته‌ای است که سازمان‌های امروز بدان پی برده‌اند و در جذب این نیروها رقابت کرده و سعی می‌کنند آنها را حفظ و مانع از ترک خدمتشان شوند (Kamran et al., 2022). در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، منابع انسانی باید به مهارت‌ها و توانمندی‌های متناسب با نیازهای سازمان‌های عصر حاضر مجهز شوند و با دلسوزی و تعهد و بینش علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و تفکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان‌ها ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. برای ایجاد هر گونه تغییری در سازمان‌ها، عامل نیروی انسانی از مهمترین عوامل تاثیرگذار است. روز آمدسازی مهارت‌های تخصصی در استفاده از فناوری این امکان را به افراد می‌دهد تا در فرآیند مدیریت دانش در راستای اهداف از پیش تعیین شده خود گام بردارند (Azizi Shafiq et al., 2021).

رقابت پذیری فرآیندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده، از وی پیشی گیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین‌المللی تبدیل شده است. نگاه مبتنی بر منابع، این امکان را به ما می‌دهد تا روش استفاده و ترکیب منابع توسط سازمان، عوامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و ماهیت منابع مورد استفاده سازمان را به خوبی درک کنیم. در نگاه این تئوری، سازمان به عنوان محل ذخیره منابع منحصر به فرد ولی با ویژگی‌ها و ماهیت‌هایی متفاوت از یکدیگر است (Eisa Khwaja, 2021). منابع سازمانی، در واقع دارایی‌های سازمان هستند که آن را در جهت طراحی و استقرار استراتژی‌هایی با هدف افزایش

بهره‌وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت پذیری سازمان توانمند می‌سازد. البته این منابع سازمانی ویژگی‌های خاصی دارند به طور مثال بارنی معتقد است که منابع انسانی متناسب با این رویکرد باید نادر، ارزش آفرین، بدون جایگزین و مشکل برای تقلید رقبا باشند (Nemati et al., 2019). همچنین دیرکس و کول این ویژگی‌ها را برای منابع انسانی پیشنهاد می‌کنند: در مقابل پیچیدگی‌های اجتماعی محیط بیرونی، نقشی استوار و شایسته ایفا کند. منابع بایستی برخاسته از مهارت‌ها و تجربیات آموخته سازمانی باشد. بایستی ثابت و پایدار باشد و با سازمان به محکمی گره بخورد. رشد و توسعه آن بر اساس روند گذشته معین شود. یعنی بر مبنای سطح یادگیری، سرمایه گذاری، ارزش سهام و فعالیت‌های پیشین رشد یابد (Falahtgar et al., 2021). طبق دیدگاه منبع محور دلیل قدرت رقابتی متفاوت بنگاه‌ها در منابع و دارایی‌های منحصر به فرد آنان می‌باشد که دارایی‌ها و منابع منحصر به فرد از قابلیت‌ها و دارایی‌های آنان استخراج می‌شود. در دهه‌های اخیر با توجه به شدت گرفتن تغییرات محیطی اعم از تجاری و صنعتی بسیاری از رویکردهای سنتی تدوین راهبردی از جمله رویکرد منبع محور پاسخگوی مدیران در خلق مزیت‌های رقابتی نبوده است. در دیدگاه منبع محور تفاوت عملکرد در تفاوت منابع در اختیار و نحوه بکارگیری منابع می‌باشد (Moid Jafari, 2022).

به طور کلی می‌توان گفت که مزیت رقابتی پایدار از ویژگی‌هایی نظیر بادوام بودن، قابلیت امنیتی بالا، تحمل پذیری مناسب، قابلیت زیستی بالا، قابلیت حمایتی و پشتیبانی زیاد، قابلیت پذیرش بالا، قدرت توجه پذیری و اقناع سازی مناسب و توان مذاکره‌ای قابل ملاحظه برخوردار است که البته متناسب با شدت و قدرت پایداری مزیت رقابتی همه یا بعضی از ویژگی‌های فوق در آن وجود خواهد داشت. رهبران تجارت‌های جهانی به صورت فزاینده بر این دیدگاه باور دارند که دانش از مهمترین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی می‌باشد و شاید بتوان گفت پایه و ریشه تمام مزیت‌های رقابتی به شمار می‌رود (Arabshahi & Mirzaei, 2021). ما وارد عصری شده‌ایم که مزیت رقابتی تنها از دستیابی به اطلاعات حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق ایجاد و اکتساب دانش جدید دست یافتنی است. احتمال دستیابی به مزیت رقابتی استراتژیک در قرن ۲۱ برای سازمان‌هایی می‌باشد که این مهم را درک کرده باشند که بقای آنها وابسته به توانایی تسخیر هوشمندی، زیرکی، انتقال آن به دانش قابل استفاده و انتشار سریع آن در سطوح سازمانی می‌باشد (Hojatpour, 2021).

### پیشینه پژوهش

(Mourad Oubrich et al, 2021) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری، طراحی سازمان و رویکردهای مدیریت منابع انسانی بر پنهان سازی دانش: نقش‌های غیرمستقیم عدالت سازمانی و محیط کار رقابتی پرداختند. نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد، سبک رهبری و طراحی سازمانی در صورتی موجب کاهش پنهان کاری دانش می‌شوند که عدالت سازمانی توسعه یابد. همچنین در صورت وجود سطح بالایی از عدالت، رویکردهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند قصد کارکنان برای پنهان سازی دانش را کاهش دهند، به طوری که چنین رفتاری در یک محیط کاری بسیار رقابتی تقویت می‌شود. از این رو، این تحقیق با بررسی اثر مشترک ساختار و جو سازمان بر پنهان سازی دانش، به ادبیات مدیریت دانش کمک می‌کند. از منظر عملی، توصیه می‌کنیم که مدیران تعادل مناسبی بین عدالت و رقابت برقرار کنند تا پنهان سازی دانش را کاهش دهند.

(Zhen Han et al, 2021) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی و رهبری دانش محور بر عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش میانجی رهبری توانمندسازی پرداختند. نتایج تحقیق فوق، نشان می‌دهد بین مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش میانجی رهبری توانمندسازی تأثیر معنادار وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد، بین رهبری دانش محور بر عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش میانجی رهبری توانمندسازی تأثیر معنادار وجود دارد.

(Aloudari & Valiullah, 2020) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی کارکنان جهاد کشاورزی استان تهران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین و نوآوری بر عملکرد زیست محیطی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

(Nemati et al, 2019) به بررسی ارتباط مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر مزیت رقابتی سازمان‌ها پرداختند. آن‌ها دریافتند که، در محیط رقابتی امروز، نیاز کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها تشخیص چگونگی ایجاد، حفظ و حمایت از مزیت رقابتی است. سازمان‌ها برای توسعه و بهره برداری از مزیت رقابتی خود باید دارای قابلیت‌هایی باشند که بتوانند برای ایجاد منابع کمیاب، ارزشمند و تقلید ناپذیر به کار برند. دانش، مزیت رقابتی است که تقلید و کپی کردن آن سخت می‌باشد و باید به عنوان قسمتی از یادگیری سازمانی توسعه داده شود. دانش مفهوم و قابلیت است که استفاده از آن باعث از بین رفتنش نمی‌شود. از این رو این منبع می‌تواند به تصمیم‌گیری سازمان کمک نماید. مدیریت دانش اقدامی پُر هزینه برای سازمان می‌باشد، بنابراین می‌توان بیان نمود که مدیریت دانش نباید به وجود بیاید مگر اینکه منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان شود. از طرفی منابع انسانی هم از مهمترین منابع سازمانی هستند که با فراگیری و کاربست دانش در سازمان به بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کنند. در این مقاله هدف شناسایی رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به مزیت رقابتی است.

(Noroozi & Droudi, 2019) به بررسی سنجش تأثیر انواع استراتژی‌های منابع انسانی در شرایط پویایی و رقابتی محیط بر عملکرد واحدهای تولیدی پرداختند. تحقیق فوق، با هدف بررسی تأثیر استراتژی‌های متنوع منابع انسانی بر عملکرد واحدهای کوچک تولیدی فعال مستقر بر شهر صنعتی زنجان در شرایط پویا و رقابتی محیط در نظر گرفته شد. نتایج برآزش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری نشان داد که معیارهای برآزش مدل‌ها قابل قبول است. همچنین نتایج تحلیل مسیر حاکی از آن بود که در شرایط پویا و رقابتی، فقط دو استراتژی نیروی متخصص متعهد و پیمانکارانه هستند که بر عملکرد کارگاه‌ها می‌تواند تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. بنابراین از ۴ فرضیه پیشنهادی، ۲ فرضیه پذیرفته شد.

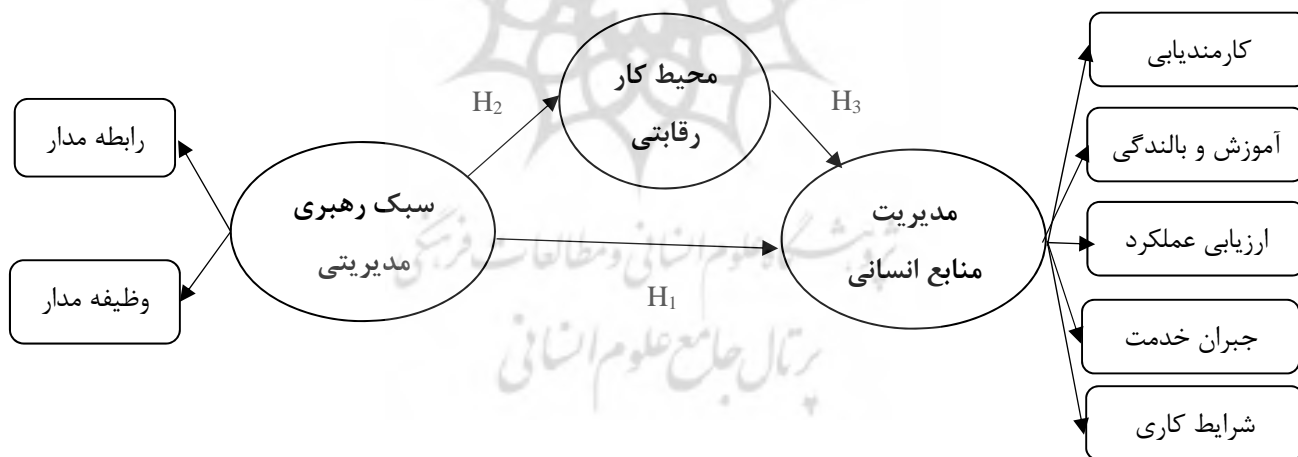
(Jafari Harandi and Najafi, 2018) به بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجیگری سکوت سازمانی پرداختند. هدف اصلی تحقیق فوق، بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی در سازمان با میانجیگری سکوت سازمانی است. نتایج یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند. سکوت سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری تحول آفرین با واسطه سکوت سازمانی باعث افزایش عملکرد می‌شود و رهبری مبادله‌ای با واسطه سکوت سازمانی باعث کاهش عملکرد می‌شود. رهبری تحول آفرین با سکوت سازمانی رابطه منفی دارد. رهبری مبادله‌ای با سکوت سازمانی رابطه مثبت دارد. با توجه به تأثیر بیشتر رهبری تحول آفرین از رهبری مبادله‌ای در افزایش عملکرد و شکست سکوت سازمانی به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود

این سبک رهبری را به عنوان سبک رایج و غالب در برنامه‌های خود به کار گیرند و باعث افزایش عملکرد سازمان خود در دنیای رقابتی امروزی گردند.

(Martín Santana et al, 2016) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد در اولویت‌های رقابتی در شرکت‌های متوسط و بزرگ در کلمبیا پرداختند. نتایج نشان داد که ارتباط معناداری میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد در اولویت‌های رقابتی وجود دارد. با توجه به عوامل مربوط به کارکنان، دریافتند هنگامی که شرکت‌ها ویژگی‌های شخصی افراد (انگیزه‌ها، اهداف شخصی، توانایی‌ها و غیره) را در تصمیم‌گیری استراتژی عملیات دخالت می‌دهند، عملکرد بهتری را می‌توان در اولویت‌های رقابتی مشاهده نمود. همچنین، هنگامی که به سطح بالاتری از رضایت و عملکرد شغلی می‌رسند، عملکرد در اولویت‌های رقابتی بهبود می‌یابد.

(Lu and Zhu, 2015) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر عملکرد شرکت با نقش واسطه نوآوری در چین پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که اثرات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر عملکرد شرکت قابل توجه است. علاوه بر این، نوآوری نقش واسطه جزئی بین آنها ایفا می‌کند. آموزش، تجزیه و تحلیل کار و مشارکت کارکنان قابل توجه نیست.

هدف کلی از انجام پژوهش حاضر تأثیر سبک رهبری سازمانی، بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی‌گر محیط کار رقابتی در شرکت بیمه سهامی آسیا شهر تهران می‌باشد که مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق با اقتباس از: Mourad Oubrich et al (۲۰۲۱)

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش به لحاظ ماهیت توصیفی، همبستگی و به لحاظ هدف کاربردی است. تحقیق کاربردی، تحقیقی است که به منظور حل مشکل یا معضل خاص علمی یا اجتماعی انجام می‌گیرد. روش تحقیق از جهت نحوه اجرا، توصیفی پیمایشی از نوع میدانی می‌باشد. از رایج‌ترین شیوه‌های گردآوری داده‌ها در روش پژوهش توصیفی پیمایشی استفاده از پرسشنامه است که در این پژوهش محقق برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری سازمانی باردنز و

متزکاس<sup>۱</sup> (1996)، پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی سرمد و همکاران (2013) و پرسشنامه استاندارد محیط کار رقابتی فلچر و نوسام<sup>۲</sup> (2010) به صورت روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده و توزیع شده است که مرتبط با فرضیه‌ها و متغیرهای تحقیق می‌باشد و در انجام آن از تکنیک‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. همچنین این تحقیق از نظر زمان اجرا تحقیقی مقطعی است و به لحاظ منطق اجرا استقرایی است، همچنین روش تحقیق از جهت نحوه اجرا، توصیفی (بدان جهت که متغیرها توسط محقق دستکاری نمی‌شوند و وضعیت موجود آنها شناسایی می‌شود)، پیمایشی و از نوع همبستگی (بدان جهت که ارتباط بین متغیرهای تحقیق مورد سنجش قرار می‌گیرد) می‌باشد. در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران می‌باشد که در حال حاضر تعداد ۳۹۲۲ نفر را شامل می‌شود. همچنین تعداد ۳۵۰ نفر از کارکنان شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران با استفاده از روش تعیین حجم نمونه کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. مباحث تئوریک پژوهش از مسیر مطالعه منابع، نشریات، منابع داخلی و خارجی موجود در کتاب‌ها و استفاده از اینترنت جمع‌آوری شده است. یعنی اطلاعات و داده‌های مورد نیاز تحقیق کلاً از روش کتابخانه‌ای انجام گرفته است. در پایان جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌گردد. این پژوهش با استفاده از روش‌های آماری توصیفی جنسیت، تحصیلات و سن و به تفکیک شاخص‌های مینیمم، ماکزیمم، میانگین و انحراف معیار و استنباطی آزمون چولگی و کشیدگی، آزمون تحلیل عاملی، روش معادلات ساختاری و آزمون سوبل و برای اجرای عملیات اقتصاد سنجی نیز از نرم‌افزار Spss 22 و Smart Pls استفاده می‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

در بین اعضای جامعه و نمونه آماری تحقیق حاضر حجم نمونه به تفکیک وضعیت جنسیت؛ از ۳۵۰ نفر پاسخگویان به پرسشنامه، ۵۴/۳ درصد دارای جنسیت مرد و ۴۵/۷ درصد زن بوده‌اند. سن افراد کمتر از ۲۵ سال، معادل ۴/۶ درصد، افراد بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۷/۷ درصد، افراد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۳۳/۱ درصد، افراد بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۲۴/۰ درصد، افراد بین ۴۱ تا ۴۵ سال، معادل ۱۴/۰ درصد و افراد بالای ۴۶ سال؛ معادل ۶/۶ درصد بوده‌اند. وضعیت تحصیلات افراد؛ معادل ۱۴/۳ درصد دارای تحصیلات فوق دیپلم؛ معادل ۵۰/۹ درصد دارای تحصیلات لیسانس؛ معادل ۲۶/۰ درصد هم دارای فوق لیسانس و ۸/۹ درصد هم دارای تحصیلات دکتری هستند. وضعیت تأهل افراد؛ ۶۵/۱ درصد متأهل و ۳۴/۹ درصد مجرد بوده‌اند و تعداد افرادی که کمتر از ۵ سال سابقه دارند؛ ۹/۷ درصد، افراد دارای سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال؛ ۱۶/۳ درصد، افراد دارای سابقه بین ۱۱ تا ۱۵ سال؛ ۳۰/۶ درصد، افراد دارای سابقه بین ۱۶ تا ۲۰ سال؛ ۲۹/۴ درصد، افراد دارای سابقه بین ۲۱ تا ۲۵ سال؛ ۹/۱ درصد و افراد دارای سابقه بین ۲۶ تا ۳۰ سال؛ ۴/۹ درصد بوده‌اند. همچنین شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق طبق جدول ۱ آمده است:

<sup>1</sup> Bardens & Metzkas

<sup>2</sup> Fletcher & Nussbaum



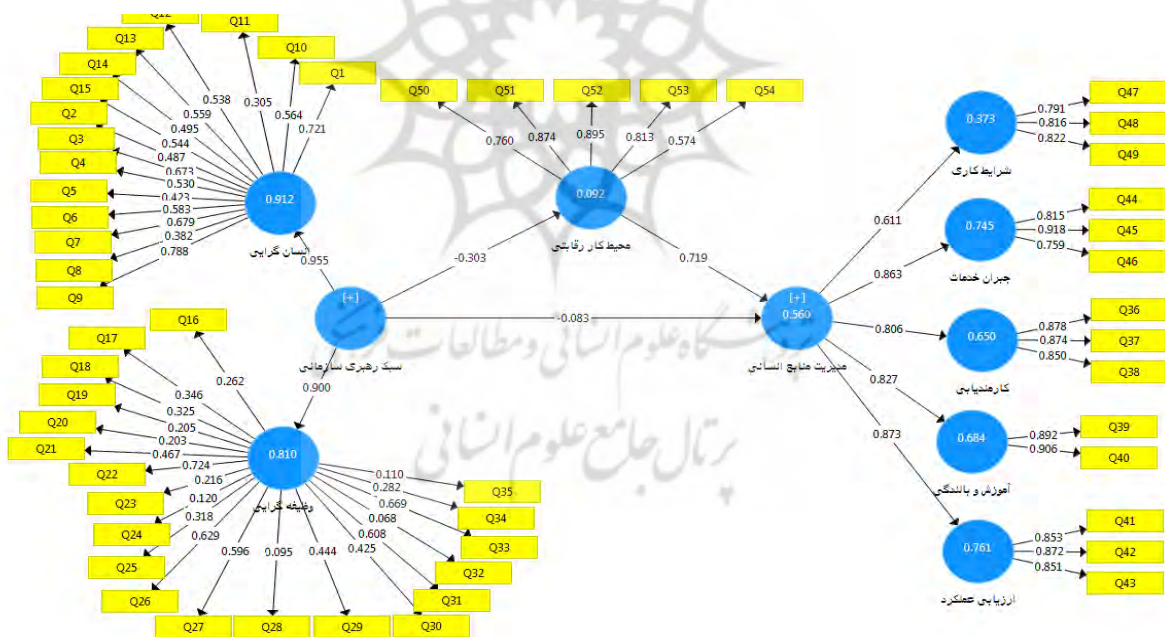
جدول ۱: توصیف متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار
سبک رهبری	350	۵۷/۲	۴/۳۱	۳/۳۹	۰/۳۶
مدیریت منابع انسانی	350	۱/۳۶	۵/۰۰	۳/۰۱	۰/۷۲
محیط رقابتی	350	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۹۴	۰/۸۰
متغیرهای تحقیق	تعداد	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار
سبک رهبری	350	57/2	31/4	39/3	36/0

بر اساس نتایج جدول ۱. مشاهده می‌گردد که سبک رهبری دارای بالاترین میانگین است. همچنین میانگین تمامی متغیرهای عددی در حدود ۳ می‌باشد که نشان از مطلوبیت این متغیرها از نظر پاسخ دهندگان دارد. همچنین متغیر محیط رقابتی دارای بالاترین انحراف معیار می‌باشد.

آزمون فرضیات تحقیق

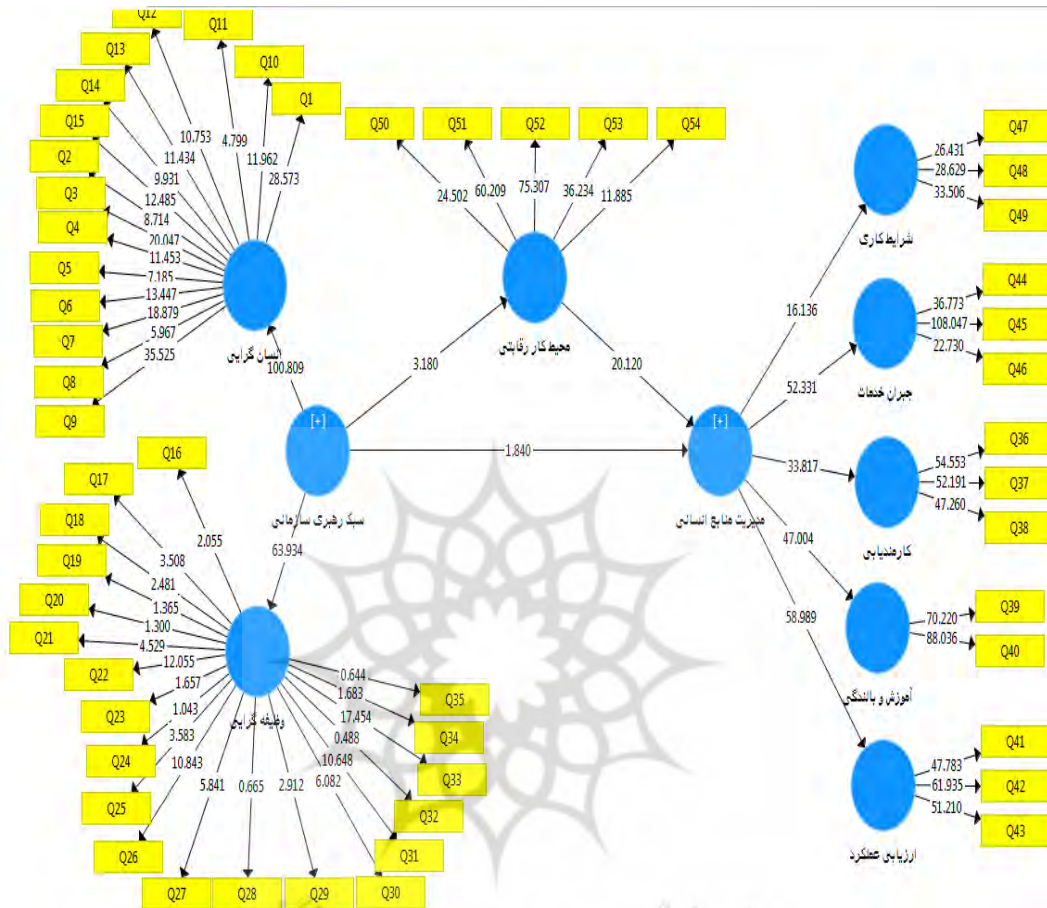
در این قسمت طبق تصاویر ۲ الی ۵ به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Smart PLS می‌پردازیم.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد بارهای عاملی

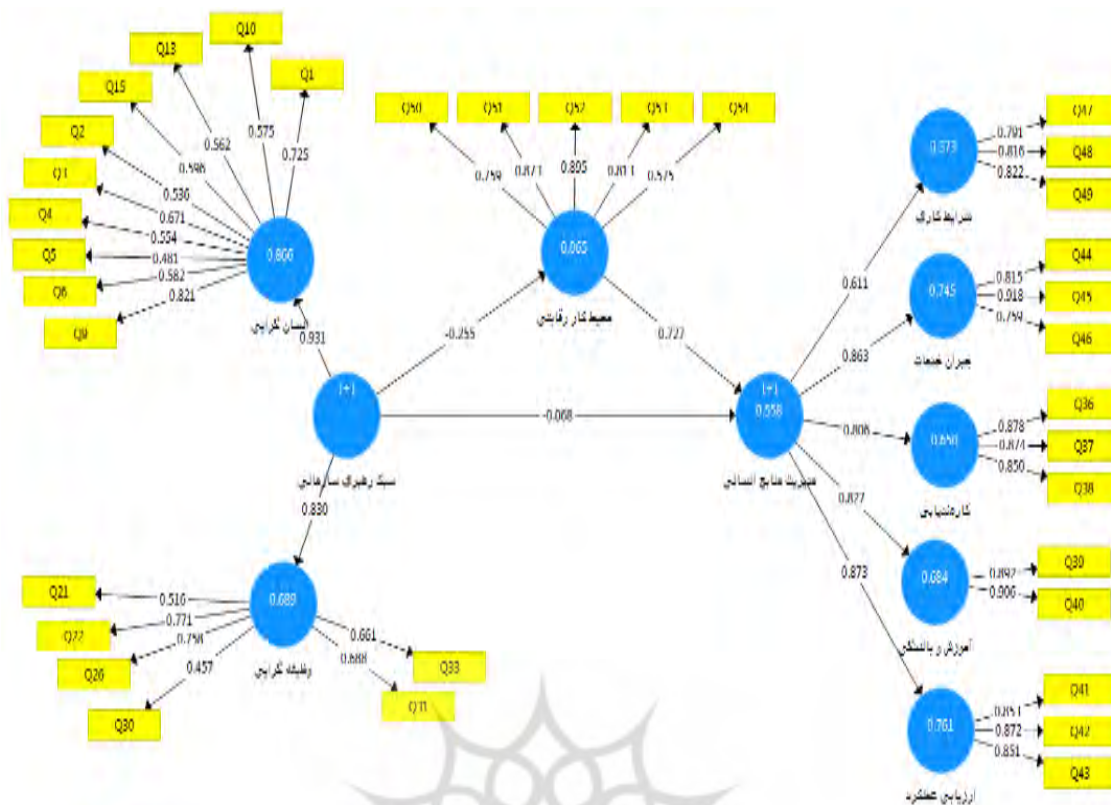
در شکل ۲- مشاهده می‌شود متغیرهای تحقیق شامل سبک رهبری سازمانی، مدیریت منابع انسانی و محیط رقابتی آمده است که مقدار بارعاملی این متغیرها و مولفه‌های هر یک از آنها نسبت به هریک از سؤالات پرسشنامه مشخص شده است. در ادامه مشاهده می‌شود بارهای عاملی هر یک از آنها بعد از ترسیم مدل و مشخص شدن هر یک از این گویه‌ها و ارتباط این مولفه‌ها به متغیر مربوطه آنها آزمون ضرایب بارهای عاملی اجرا گردید و بر اساس اجرای این آزمون مشخص

شد متغیر سبک رهبری سازمانی بر متغیر مدیریت منابع انسانی تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین متغیر سبک رهبری سازمانی نسبت به متغیر محیط کار رقابتی نیز تأثیر منفی و معناداری دارد و متغیر محیط کار رقابتی و متغیر مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۳. مدل اندازه گیری تحقیق همراه با مقادیر t-values

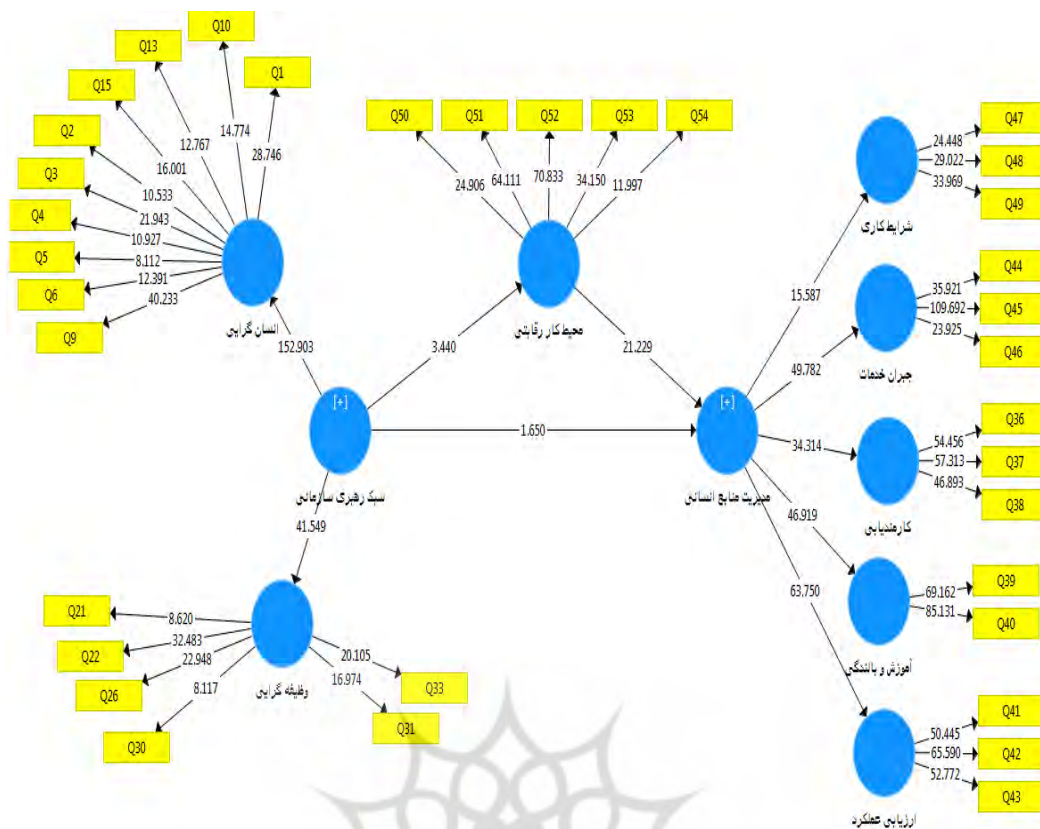
در شکل ۳- مشاهده می شود روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق شامل: سبک رهبری سازمانی، مدیریت منابع انسانی و محیط رقابتی می باشد، نشان می دهد متغیر سبک رهبری سازمانی تأثیری بر متغیر مدیریت منابع انسانی ندارد، زیرا ضریب آماری t-values کمتر از ۱/۹۶ شده است ولی متغیر سبک رهبری سازمانی بر متغیر محیط کار رقابتی و متغیر محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری دارد زیرا مقادیر t-values بیشتر از ۱/۹۶ شده است.



شکل ۴. مدل اندازه گیری اصلاح شده تحقیق همراه با ضرایب استاندارد بارهای عاملی

در شکل ۴- نیز مشاهده می شود ضرایب بارهای عاملی متغیرهای تحقیق و مولفه های مربوط به هر یک از آنها که مقدار بارهای عاملی آنها کمتر از ۰/۴ است، مجدداً مدل اجرا شده است تا ضرایب استاندارد بارهای عاملی گرفته شود و مقادیر کمتر از ۰/۴ حذف و مابقی ضرایب استاندارد بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۴ اجرا گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۵. مدل اندازه گیری اصلاح شده تحقیق همراه با مقادیر t-values

در شکل ۵- مشاهده می شود که مقادیر t-values هر یک از متغیرهای سه گانه تحقیق و مولفه های مربوط به آنها مجدداً طراحی شده است که نشان دهنده شدت ضریب معناداری بین متغیرها و مولفه های آنهاست. مثلاً پیداست که تأثیر معناداری متغیر سبک رهبری بر متغیر مدیریت منابع انسانی ۱/۶۵۰ می باشد که باز هم کمتر از مقدار ۱/۹۶ است و مجدداً این فرضیه رد شده است اما تأثیر متغیر سبک رهبری سازمانی بر محیط کار رقابتی و متغیر محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی ضریبی بیشتر از سطح معناداری ۱/۹۶ است و این نشان دهنده تأیید این دو فرضیه می باشد. مطابق با الگوریتم تحلیل داده ها در PLS، بعد از مدل های ساختاری سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی می رسد، که نتایج آن در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲: نتایج معیار آلفای کروناخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کروناخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
	(Alpha>0.7)	(CR>0.7)	(AVE>0.5)
آموزش و بالندگی	۰/۷۶۳	۰/۸۹۴	۰/۷۰۹
ارزیابی عملکرد	۰/۸۲۲	۰/۸۹۴	۰/۷۳۷
انسان گرایی	۰/۸۱۶	۰/۸۵۸	۰/۵۸۲
جبران خدمات	۰/۷۷۶	۰/۸۷۱	۰/۶۹۴
سبک رهبری سازمانی	۰/۷۸۶	۰/۷۹۲	۰/۵۰۲
شرایط کاری	۰/۷۴۳	۰/۸۵۱	۰/۶۵۶
محیط کار رقابتی	۰/۸۴۴	۰/۸۹۱	۰/۶۲۶
مدیریت منابع انسانی	۰/۹۰۸	۰/۹۲۲	۰/۵۶۶
وظیفه گرایی	۰/۷۲۰	۰/۸۱۱	۰/۵۲۶
کارمندیایی	۰/۸۳۶	۰/۹۰۱	۰/۷۵۳

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول (۱) این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود. همچنین با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE<sup>۱</sup> ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول (۱) این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود. دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R<sup>2</sup> معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و طبق جدول (۳) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> در نظر گرفته می‌شود. معیار Q<sup>2</sup> قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار Q<sup>2</sup> در جدول (۳) در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد.

<sup>۱</sup> Average Variance Extracted

جدول ۳: نتایج معیار  $R^2$  و  $Q^2$  برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	$R^2$	$Q^2$
آموزش و بالندگی	۰/۶۸۴	۰/۵۳۸
ارزیابی عملکرد	۰/۷۶۱	۰/۵۴۳
انسان گرایی	۰/۸۶۶	۰/۳۰۹
جبران خدمات	۰/۷۵۴	۰/۵۰۰
سبک رهبری سازمانی	۰	۰
شرایط کاری	۰/۳۷۳	۰/۲۲۵
محیط کار رقابتی	۰/۰۶۵	۰/۰۳۷
مدیریت منابع انسانی	۰/۵۵۸	۰/۲۴۶
وظیفه گرایی	۰/۶۸۹	۰/۲۷۸
کارمندیابی	۰/۶۵۰	۰/۴۷۴

مطابق با جدول (۳)، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. همچنین نتایج جدول (۳) نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

**Communalities** از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش طبق جداول (۴ و ۵) به دست می‌آید.

جدول ۴: میزان Communalities و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	Communalities	$R^2$
آموزش و بالندگی	۰/۸۰۹	۰/۶۸۴
ارزیابی عملکرد	۰/۷۳۷	۰/۷۶۱
انسان گرایی	۰/۵۸۲	۰/۸۶۶
جبران خدمات	۰/۶۹۴	۰/۷۵۴
سبک رهبری سازمانی	۰/۵۰۲	۰
شرایط کاری	۰/۶۵۶	۰/۳۷۳
محیط کار رقابتی	۰/۶۲۶	۰/۰۶۵
مدیریت منابع انسانی	۰/۵۶۶	۰/۵۵۸

وظیفه گرایی	۰/۵۲۶	۰/۶۸۹
کارمندیابی	۰/۷۵۳	۰/۶۵۰

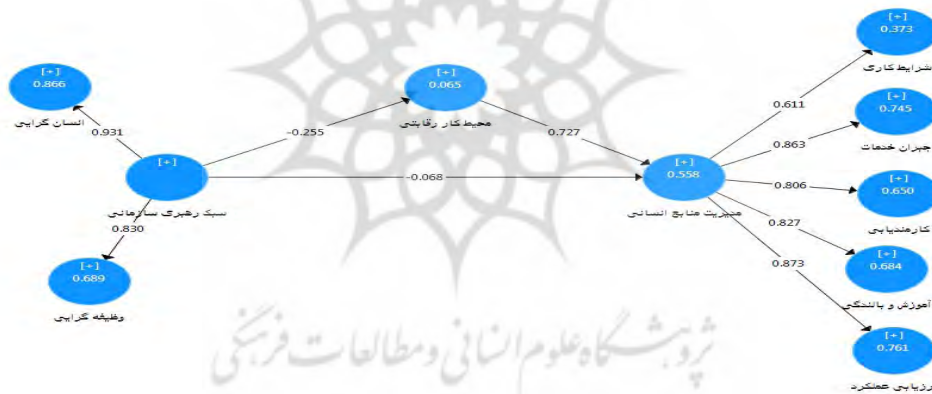
جدول ۵: نتایج برازش مدل کلی

GOF	R <sup>2</sup>	Communality
۰/۵۸۹	۰/۵۳۹۱	۰/۶۴۵۱

با توجه به مقدار به دست آمده در جدول (۵) برای GOF به میزان ۰/۵۸۹، برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

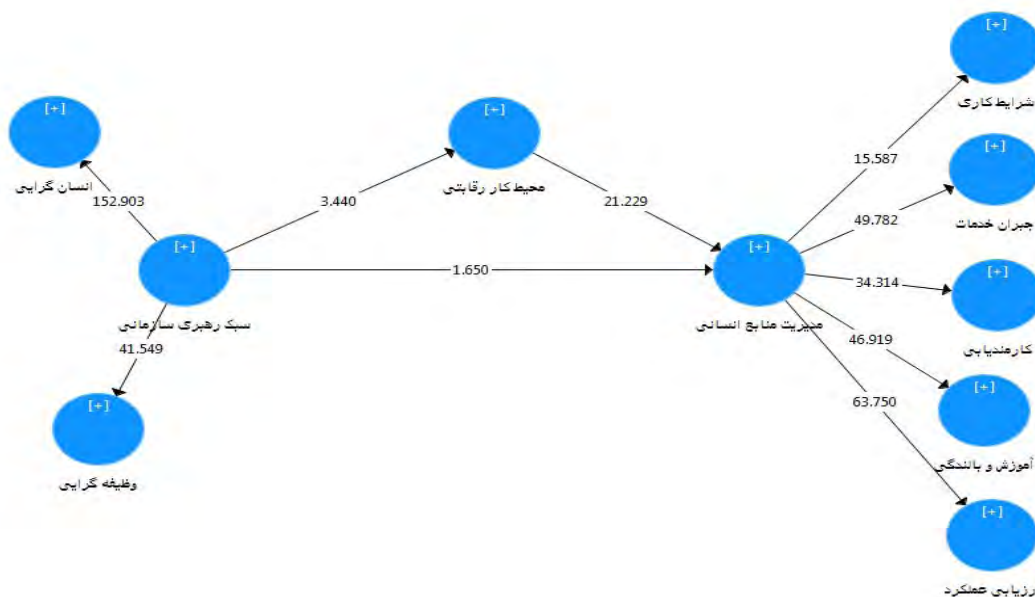
### برازش مدل ساختاری

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان و روابط میان آنها بررسی می‌شوند.



شکل ۶: مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد بارهای عاملی

در شکل ۶ نیز مشاهده می‌شود مجدداً با گویه‌ها کاری نداریم و فقط متغیرهای سه گانه تحقیق اعم از سبک رهبری سازمانی، محیط کار رقابتی و مدیریت منابع انسانی مورد نظرمان است که مقادیر ضرایب استاندارد بارهای عاملی آنها مشخص شده است. به صورتی که در این مدل سؤالات پرسشنامه حذف می‌شود و متغیرهای پنهان تحقیق و روابط بین آنها بررسی شده است.



شکل ۷: مدل ساختاری تحقیق همراه با مقادیر t-values

در شکل ۷- نیز مشاهده می شود با گویه ها کاری نداریم و فقط مقادیر t-values هر یک از متغیرهای سه گانه تحقیق و مولفه های مربوط به آنها مدنظر است. به صورتی که در این مدل نیز سؤالات پرسشنامه حذف می شود و متغیرهای پنهان تحقیق و روابط بین آنها به لحاظ سطح معناداری t-values بررسی شده است. خلاصه نتایج فرضیات تحقیق در جدول (۶) ارتباط و ضرایب متغیرهای تحقیق آمده است:

جدول ۶: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

مسیر	ضریب	ضریب معناداری	نتیجه
	مسیر (β)	P-Value	آزمون
سبک رهبری سازمانی - مدیریت منابع انسانی	-۰/۰۶۸	۱/۶۵۰	رد
سبک رهبری سازمانی - محیط کار رقابتی	-۰/۲۵۵	۳/۴۴۰	تأیید
محیط کار رقابتی - مدیریت منابع انسانی	۰/۷۲۷	۲۱/۲۲۹	تأیید
سبک رهبری سازمانی - مدیریت منابع انسانی - محیط کار رقابتی	---	۲/۳۸	تأیید

**فرضیه اول:** سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران، تأثیر معنادار دارد. با توجه به شکل های ترسیم شده توسط نرم افزار Smart PLS، می توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (سبک رهبری سازمانی و مدیریت منابع انسانی)  $\beta = -۰/۰۶۸$  می باشد و ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز  $P=۱/۶۵۰$  بوده (کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶) که نشان می دهد این رابطه معنادار نیست. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه



**H0** تأیید و فرضیه **H1** رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران تأثیر معناداری ندارد و لذا فرضیه اول تحقیق تأیید نمی‌شود.

**فرضیه دوم:** سبک رهبری سازمانی بر محیط کار رقابتی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران، تأثیر معنادار دارد. با توجه به شکل‌های ترسیم شده توسط نرم افزار **Smart PIs**، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (سبک رهبری سازمانی و محیط کار رقابتی)  $\beta = -0/255$  می‌باشد و ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز  $P=3/440$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه **H0** رد و فرضیه **H1** تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت سبک رهبری سازمانی بر محیط کار رقابتی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران تأثیر معناداری دارد و لذا فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم:** محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران، تأثیر معنادار دارد. با توجه به شکل‌های ترسیم شده توسط نرم افزار **Smart PIs**، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (محیط کار رقابتی و مدیریت منابع انسانی)  $\beta = 0/227$  می‌باشد و ضریب معناداری بین این دو متغیر نیز  $P=21/229$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرضیه **H0** رد و فرضیه **H1** تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران تأثیر معناداری دارد و لذا فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم:** سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران، تأثیر معناداری دارد.

### نتیجه آزمون سوبل: ۲/۳۸

در این بخش، قدر مطلق عدد حاصل از آزمون سوبل با عدد ۱/۹۶ مقایسه می‌شود و در صورتی که **Z-value** بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، معنی داری تأثیر متغیر میانجی تأیید می‌گردد. بنابراین با توجه به نتیجه آزمون سوبل فرضیه چهارم تحقیق نیز تأیید می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

جهت بررسی فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز از آزمون تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد که نتایج نشان داد، سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران، تأثیر معناداری وجود دارد. همچنین همانطور که قبلاً گفته شد از دیدگاه کارکنان شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران ضریب مسیر تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی  $0/227$  است و آماره تی برای این ضریب نیز  $2/38$  است و مقدار این ضریب بالاتر از آستانه معنی داری یعنی  $1/96$  به دست آمده است. لذا می‌توان گفت؛ در فرضیه اصلی تحقیق تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته با تبیین نقش متغیر میانجی گر وجود دارد و معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر؛ می‌توان گفت؛ سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی تأثیر معناداری وجود دارد. بر اساس ادبیات نظری موجود، سبک رهبری سازمانی یعنی فرآیند برانگیختن دیگران به تلاش برای انجام کارهای مهم مقولات مدیریت و یکی از چهار وظیفه‌ای

است که فرآیند مدیریت را تشکیل می‌دهد. برنامه‌ریزی جهت و هدف‌ها را تعیین می‌کند سازماندهی منابع را گرد هم می‌آورد تا برنامه‌ها را به مرحله عمل در آورد. رهبری سازمانی تعهد و اشتیاق لازم را برای افراد ایجاد می‌کند تا استعدادایشان را به طور کامل به کار گیرند و به انجام برنامه‌ها کمک کنند و کنترل اطمینان می‌دهد که امور به طریق صحیح ادامه دارند. رهبری سازمانی مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان جهت به انجام رساندن مدیریت منابع انسانی سازمان، فراهم آورد. بدون وجود رهبری یا هدایت، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان منابع انسانی سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به یک موقعیت نابهینه‌ای منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد انجام گیرد و در عین حال کل سازمان، کارایی و کیفیت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز نماید. بنابراین برای اینکه یک سازمان، موفق باقی بماند، وجود رهبری سازمانی واجب و ضروری است. همچنین در محیط رقابتی امروز، نیاز کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها تشخیص چگونگی ایجاد، حفظ و حمایت از مزیت رقابتی است. سازمان‌ها برای توسعه و بهره‌برداری از مزیت رقابتی خود باید دارای قابلیت‌هایی باشند که بتوانند برای ایجاد منابع کمیاب، ارزشمند و تقلیدناپذیر به کار برند. مدیریت کردن درست منابع انسانی درون سازمان، یک نوع مزیت رقابتی است که تقلید و کپی کردن آن برای همه‌ی رهبران سازمانی سخت می‌باشد و باید به عنوان قسمتی از منابع سازمانی توسعه داده شود. منابع انسانی، در واقع دارایی‌های سازمان هستند که آن را در جهت طراحی و استقرار استراتژی‌هایی با هدف افزایش بهره‌وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت پذیری سازمان توانمند نمی‌سازد و نقص در این موضوع می‌تواند باعث بهبود عملکرد منابع انسانی درون سازمان شود. با توجه به مطالب گفته شده می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با شرط وجود محیط کار رقابتی می‌تواند باعث رشد و ثبات سازمانی گردد. بنابراین می‌توان گفت؛ بین سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با تبیین نقش میانجی وجود محیط کار رقابتی در شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران تأثیر معناداری وجود دارد و فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید واقع می‌شود. نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق با تحقیقات الوداری و مبینی (2018)، جعفری هرنندی و نجفی (2018) و نعمتی و همکاران (2019)، نوروزی و درودی (2019) مارتین سانتانا و همکاران (2016) و مراد اوبریچ و همکاران (2021) در یک جهت و راستا می‌باشد.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد:

(۱) نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی و سبک رهبری، عامل مهمی جهت ایجاد عملکرد مطلوب سازمانی می‌باشد، پیشنهاد می‌شود؛ مدیران باید به کارکنان، حق تصمیم‌گیری و یا اظهار نظر در مورد موارد مختلف درون سازمان را بدهد، چراکه سکوت کارکنان در قبال منابع انسانی سازمانی در بلندمدت موجب کاهش رضایت شغلی یا پیامدهای بدتر بی‌تفاوتی شغلی در محیط کاری می‌شود.

(۲) پیشنهاد می‌شود برای همه‌ی عوامل مدیریتی سازمان نظیر سازماندهی، برنامه‌ریزی، انگیزش و رهبری، مدیریت منابع انسانی و مادی، سیستم‌های کنترل و نظارت هدف‌ها و مأموریت‌های هر سازمان مشخص و تعیین گردند تا بهتر بتوان هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان را در جهت رسیدن به عملکرد مطلوبی دنبال کرد.

(۳) پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی، سمینارهای علمی و تخصصی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و یا فراهم نمودن شرایط شرکت در دوره‌های آموزشی، سمینارهای علمی و تخصصی محیط کار رقابتی خارج

از سازمان و ایجاد انگیزش‌های مادی و غیر مادی برای کارکنان در جهت افزایش علاقه آنان در پیگیری برنامه‌های آموزشی رهبران سازمانی و افزایش کیفیت و کمیت عملکرد سازمانی آنان تلاش شود.

(۴) پیشنهاد می‌شود با ایجاد درک و روحیه شناخت رهبری درون سازمانی و چگونگی ارتباط فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و رسیدن به مزیت رقابتی در سازمان‌ها باعث بهبود و رشد سازمانی شود.

## References

- Altunoğlu, A., Şahin F., & Babacan, S. (2018). Transformational leadership, trust, & follower outcomes: a moderated mediation model, *Management Research Review*.42(3),370-390.
- Arabshahi, M., Mirzaei, E. (2021). Investigating the impact of organizational risk management on competitive advantage through the moderating role of information technology (case study: Kabul Kateb University): *Management and Entrepreneurship Studies Quarterly*.7(1) <https://civilica.com/doc/1547557>. (in Persian).
- Alavi Matin, Y., Chavashipour, A. (2017). Investigating the impact of competitive advantages in attracting and retaining customers in the banking system: 4th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting, July 19, 1995, Berlin-Germany, pp. 16 -1. (in Persian).
- Akhundzadeh, L. (2018). The impact of strategic leadership on improving organizational performance 9th International Research Conference on Management, Economics and Development, <https://civilica.com/doc/1202603>. (in Persian)
- Aloudari, H., Valiullah, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership and Organizatial Innovation on Environmental Performance with the Mediating Role of Human Resource Management in Tehran Jihad-e-Agriculture Employees: *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 99.35(5), 118-96. (in Persian)
- Azizi, Sh., Amine, Dori., M.,& Azizi Shafiq, A. (2021). Analysis of the challenges facing the development of human resources in organizations:the 4th international conference on knowledge and technology of the third millennium of economy, management and accounting in Iran-Tehran. <https://civilica.com/doc/1236548>. (in Persian).
- Alidosti, F., Farhadinejad, M. (2017). Investigating the impact of strategic leadership styles on company performance (Case study: Saipa Yadak Company): *International Conference on New Researches in Management and Industrial Engineering*.2(1). (in Persian).
- Barzegar Mohammad, R. (2022). Digital Human Resources Management: 5th International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering. University of Tehran, pp. 1-7. (in Persian).
- Dargahi, H., Mousavi Jam, F. (2019). the relationship between transformational leadership style and organizational entrepreneurship among employees of selected hospitals of Tehran University of Medical Sciences in 2019: *Testing and Diagnosis Quarterly*. 41, pp. 24-40. (in Persian).
- Darban, B., Nowrozi Mubarakkeh, A., & Devali, M. (2020). The effect of green production and creativity on competitive advantage through green brand image (case example: polyethylene tanks): *Management and Entrepreneurship Studies*. 34 (6), 28 – 41. (in Persian).
- Eisa-Khwaja, S. (2021). Investigating the impact of social responsibility in the bank on sustainable competitive advantage with an emphasis on the moderating role of spirituality in the workplace: the 7th National Conference of Modern Researches in the Humanities and Social Studies of Iran-Tehran. (in Persian).
- Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T., & Gafurova, T. (2019). Digitalization of The Human Resource Management: Russian Companies Case. *International Conference on Education, Social Sciences and Humanities*, 1227- 1230.
- Fathi Zelamabadi, B., Jamshidi, M- J.,& Mohammadifar, Y. (2021). The role of electronic human resources management in the organization: the second international conference on new challenges and solutions in industrial engineering and management and accounting. Semnan-Damghan. (in Persian).

- Falahtgar, S., Rizvani Chamanzamin, M., Taleghani, M., & Del Afrooz, N. (2021). The effect of competitive advantage strategies on the non-financial performance of the insurance industry (case study: Bimah Parsian): 5th International Conference on Economic Management and Industry Accounting Studies Axis, Iran-Tehran. (in Persian).
- Gurel, B., & Sari, I. U. (2015). Strategic Planning for Sustainability in a Start-Up Company: A Case Study on Human Resources Consulting Firm. *European Journal of Sustainable Development*, 4(2), 313-322.
- Hodai, A. M. (2020). Competitive Advantage (cooperation and competition) in Government Organizations: Human and Process Enhancement. *Journal of Public Administration Perspective*.in Persian.
- Hosseini, A., Shams, F. (2014). The effect of positive organizational behavior and open innovation on improving competitive advantage, *Scientific-Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*. 23(75), pp. 137-159. (in Persian).
- Hojatpour, S. M. (2021). Determining the impact of human resources characteristics on gaining a competitive advantage: the fourth international conference on knowledge and technology of the third millennium of economics, management and accounting in Iran-Tehran. (in Persian).
- Ismailpour, M., Shahamat, N. (2018). Change Management in Human Resources: Second International Conference and Fourth National Conference on Management and Human Sciences Research. University of Tehran, 1-9. (in Persian).
- Jaafari Harandi, R., Najafi, H. (2018). The effect of leadership style on human resource performance with the mediation of organizational silence, *Management and Improvement Studies*, 26(85), 57-85. (in Persian).
- Khosrovabadi, T., Bani Mahd, B., & Pourzmani, Z. (2021). The relationship between leadership style and organizational identity and individual effectiveness in audit institutions (a comparative study of audit institutions in the public and private sector): *Scientific-Research Quarterly Journal of Accounting and Management Auditing*. 10(40), 353-335. (in Persian).
- Kamran, A., Banai, Gh., & Sargazi, M. (2022). Review and evaluation of the strengths and weaknesses of the electronic human resources management system: the 17th National Conference on New Approaches in Management, Economics and Accounting, Mazandaran-Babol. (in Persian).
- Larkin, J. (2017). HR Digital Disruption: The biggest wave of transformation in decades, *Strategic HR review*, 16(2), 55-59.
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353-382.
- Mourad Oubrich, A. H., Lamiae Benhayoun, K. S. S., & Bisan, A.k. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*. 137, 488-499.
- Martín-Santana, J. D., De Saá-Pérez, P., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(3), 490-515.
- Majavari, M., Turki, H. (2021). The impact of intellectual capital on competitive advantage with the mediating role of problem solving and moderating knowledge heterogeneity (case study: Shamal Drilling Company): 18th International Management Conference. Iran-Tehran. (in Persian).
- Moid Jafari, H. (2022). Designing a model of sustainable competition with a resource-oriented strategy approach in steel industries based on SWOT analysis: the second national conference on improvement and restructuring of organization and business. Iran-Tehran. (in Persian).
- Nemati, M., Khodabakhshi, M., & Heydari, A. (2019). The relationship between knowledge management and human resource management and its impact on the competitive advantage of organizations: The 6th National Conference on Management and Humanities Research in Iran. University of Tehran. (in Persian).

- Nowrozi, M., Moradi, M., & Rahimi, M. (2018). Examining the relationship between leadership styles and employees' job performance with an emphasis on the mediating role of organizational learning, (Study case: Sanandaj City Municipality, Kurdistan Province): First Conference on Accounting, Management and Economics with the dynamic approach of national economy. Malayer, Islamic Azad University, Malayer branch. (in Persian).
- Namazi, M., Moghimi, F. (2018). Investigating the impact of structures related to innovation growth and the mediating role of innovation challenges on the financial and economic performance of Tehran Stock Exchange companies: Financial Accounting Research. 10(4), 79-104. (in Persian).
- Namur, P. (2021). The role of meritocracy, performance management and human resource productivity in organizations: the first international conference on management and industry. Iran-Tehran. (in Persian).
- Noroozi, R., Droudi, H. (2019). Measuring the impact of various human resource strategies in dynamic and competitive environment conditions on the performance of production units: 4th National Conference on Economics, Management and Accounting. Khuzestan-Ahvaz. (in Persian).
- Porledari, S. Morteza. (2019). The impact of the role of strategic human resources management on employee empowerment through the perception of organizational justice in Tehran Municipality: Master's thesis in the field of business management, international business, Rah Danesh Institute of Higher Education. (in Persian).
- Rastegar, A. A., Damghanian, H., & Mousavi, A. (2021). Leadership style changes in organizations with the emergence of social media: Public Administration Perspectives. 12(1), 15-31.
- Razavi, S. S., Mojodi, E., & Yousefi, A. (2015). Investigating the role of organizational justice on the development of human resource participation (case study: Water and Sewerage Company of Tehran Province): 12th Conference and 6th National Festival of Proposals System. Tehran Academic Jihad, Course 12. (in Persian).
- Sinaei, Jh., Manzari Tavakoli, H. (2017). The Role of Leadership Style in Organizations of the Third Millennium: International Conference of Management Elites. Iran-Tehran, International Conference Hall of Shahid Beheshti University. (in Persian).
- Soleimani Babadi, A., Khani, A., & Ranjbar Nisiani, M. J. (2022). Review of school transformation based on human resource management in schools: 3rd International Conference on Humanities, Law, Social Studies and Psychology. (in Persian).
- Shabri Abd, M., Basri, H., Nopita, E., & Fahlevi, H. (2016). The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Functional Position on Organizational Commitment and Their Impact on the Performance of Internal Auditors in Aceh, Indonesia. BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution Volume 7, Issue 1, ISSN 2067- 8177.
- Steven P. Robbins. (2020). Theory of Organization, Structure and Organizational Plan; Dr. S. M. Elwani., Dr. H. Danaei Fard: Safar Publications, 500. (in Persian).
- Samadifar, S., Azizi, I. (2022). Investigating the improvement of the competitive advantage of insurance companies according to the role of organizational resource planning and dynamic marketing capabilities. (in Persian).
- Varkhor, S. (2018). Investigating the impact of strategic human resources management on innovative performance with the mediating role of innovation capability (case study: Superintendent of Bank Saderat branches in Golestan province): the third international conference on management, accounting and knowledge-based economics with an emphasis on resilience economy. Tehran, Allameh Majlesi University. (in Persian).
- Yongping, X., Wei, X., Ling, L., Anmin, W., Yong, Ch., Qianlin, Zh., Yayun, W., & Xinjuan, L. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study, Technological Forecasting & Social Change, 135, 257-265.
- Zhen Han, H., Shiyu, Y., & Yuhang, Han. (2021). Human Resource Practice Management for Knowledge Intensive Team: IMPACT on Team Innovation Performance and Substitution Effect of Empowerment Leadership. Sustainability 2021, 13, 4801. <https://doi.org/10.3390/su13094801>.
- Zarei, Y. (2022). The Role of Supply Chain in Gaining Competitive Advantage in Gachsaran Oil and Gas Company: 8th International Conference on Modern Management and Accounting Studies in Iran-Tehran. (in Persian)