





دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده صنایع مدیریت

گروه: مدیریت

پایان نامه

رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی

کارکنان: مطالعه موردی شرکت پالایش گاز شهید هاشمی

خانگیران

:جواد شریفی

استاد راهنم

دکتر محمد علی مولایی

دکتر بزرگمهر اشرفی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته MBA

: شریور

دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

پایین نامه کارشناسی ارشد آقای جواد شریفی

تحت عنوان: بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی شرکت

پالایش گاز شهید هاشمی نژاد خانگیران)

در تاریخ تحت کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مورد ارزیابی و با

درجه مورد پذیرش قرار گرفت

امضاء	اساتید مشاور	امضاء	اساتید راهنما
	نام و نام خانوادگی: بزرگمهر اشرفی		نام و نام خانوادگی: محمدعلی مولایی
	نام و نام خانوادگی		نام و نام خانوادگی

امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء	اساتید داور
	نام و نام خانوادگی		نام و نام خانوادگی: دکتر موسوی شاهرودی
			نام و نام خانوادگی: دکتر حکمی نسب



تقدیم به

مادرم

و دریای بی‌کران فداکاری و عشق او، که وجودم

برایش همه رنج است و وجودش برایم همه مهر

پدرم

که شانه های خسته اش تکیه گاه زندگام

است.

حمد و سپاس و شکر از خدای متعال که همیشه و در همه حال یاری‌گر بندگان است. آن یکتای بی‌همتا که هر چه داریم از لطف و رحمت و هر آنچه توفیق آن کسب نشده، در سایه اراده اوست.

از امام رضا (ع) روایت شده که «من لم یشکر المنعم من المخلوقین، لم یشکر الله عز و جل؛ کسی که از بندگان بخشنده تشکر نکند، از خداوند متعال تشکر ننموده است.»

بدین‌وسیله بر خود فرض می‌دانم از زحمات پدر و مادرم تشکر و قدردانی کنم و نیز از همه کسانی که حقی بر گردن من داشته‌اند؛ که اگر زحمت آنان نبود بی‌شک طی این طریق میسر نمی‌گشت.

از استاد ارجمندم جناب آقای دکتر محمد علی مولایی، که مرا از راهنمایی‌های ارزنده خود محروم نساختند کمال سپاس و تشکر را دارم.

از استاد گرانقدرم جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی که بر من دیده منت گذارده و امر مشاوره را تقبل فرمودند بی‌نهایت سپاس گزارم.

از استاتید فرزانه جناب آقایان دکتر موسوی شاهرودی و دکتر حکمی نسب که زحمت داوری رساله را بر عهده داشته و نیز با نظرات بزرگوارانه‌شان اینجانب را مورد لطف بسیار قرار دادند کمال سپاس را دارم.

از سرکار خانم نوری مسئول محترم تحصیلات تکمیلی و آموزش دانشکده که با سعه صدر به تسهیل در فرایند اداری دوران تحصیلم در این دانشکده همت گماشته‌اند تشکر می‌کنم.

و در نهایت از دوستان عزیزم آقای مهندس بابک قسیم و مهندس ایمان ظهوریان که در طی تمام مراحل تحقیق اینجانب را یاری نمودند تشکر می‌کنم.

و من الله توفیق

جواد شریفی

تعهد نامه

اینجانب جواد شریفی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی - MBA دانشکده مدیریت و صنایع دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمان (مطالعه موردی: پالایشگاه گاز شهیدهاشمی نژاد خانگیران) تحت راهنمایی دکتر محمدعلی مولایی متعهد

می شوم

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

* متن این صفحه نیز باید در ابتدای نسخه های تکثیر شده پایان نامه وجود داشته باشد .

چکیده

روند رو به رشد رقابت در بازار، دستیابی به مزیت رقابتی را پیچیده تر کرده و ارتقای عملکرد سازمانی به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران عالی سازمان‌ها مطرح می‌باشد. مطالعات و تحقیقات پیشین بر تأثیر بسزای سبک رهبری در عملکرد سازمانی صحنه گذارده و رهبری تحول‌آفرین را به عنوان مؤثرترین سبک رهبری در عملکرد سازمان‌ها معرفی می‌کنند. لیکن همواره حلقه‌های مفقوده بسیاری در بررسی رابطه بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی وجود داشته که عوامل سازمانی، مهمترین این حلقه‌های مفقوده بوده‌اند. از این رو تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی با میانجی‌گیری متغیرهای تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان انجام گرفته تا گامی در جهت ارتقای عملکرد با استفاده از اثرگذاری بر روی عوامل دخیل در این رابطه برداشته شود. این تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد و بخش‌های مختلف پالایشگاه گاز شهید هاشمی‌نژاد خانگیان و کارکنان روزکار این شرکت به عنوان مطالعه موردی انتخاب گردیده که به کمک فرمول تعیین حجم نمونه و روش نمونه‌گیری ساده، نمونه مورد مطالعه ۲۰۵ نفر از کارمندان پالایشگاه انتخاب گردیدند و از ابزار پرسش‌نامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق که از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس^۱ و لیزرل^۲ استخراج شده نشان می‌دهد که اگرچه رهبری تحول‌آفرین به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی کارکنان این سازمان تأثیر مثبت نداشته، لیکن این رابطه با ایفای نقش میانجی توانمندسازی کارکنان پررنگ گشته و ضرورت توجه به این متغیر در ارتقای عملکرد سازمان تبیین می‌گردد. به علاوه، فرض اثر میانجی‌گری تعهد سازمانی بر عملکرد در سازمان مورد مطالعه اثبات نگردیده که این امر به دلیل وجود

متغیرهای مداخله‌گر می‌باشد؛ پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی به شناسایی و بررسی این متغیرها پرداخته شود.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی، پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژادخانگیران

فهرست مطالب

- کلیات تحقیق

- - مسأله تحقیق:
- - تشریح بیان :
- - ی قیق:
- - فرضیه های تحقیق:
- - اهداف تحقیق :
- - سؤالهای ی
- - نتایج این تحقیق :
- - تعریف ها :

- مرور ادبیات

- - رهبری آفرین
- - مقدمه‌های رهبری تحول‌آفرین:
- - تعاریف رهبری تحول‌آفرین:
- - رهبری آفرین
- - تعهد
- - مفاهیم تعاریف تعهد
- - پیامدهای تعهد
- - ی کارکنان
- - مقدمه ی ی کارکنان:
- - تعاریف اولیه ی
- - ی
- - عملکرد
- - مفاهیم عملکرد
- - تأثیرگذار عملکرد
- - سابقه تحقیقات گرفته:

- روش‌شناسی

- - طبقه تحقیق
- - طبقه تحقیق هد
- - طبقه ها
- - متغیرهای تحقیق

- - هـاي
- - امتياز بندي نامه مقياس ها:
- - روايي پايابي نامه
- - تحقيق:
- - هـاي تحقيق:
- - مكان تحقيق:
- - جامعه نمونه
- - نمونه گيري
- - هـاي تجزيه تحليل
- - تحليل واريانس تـك
- - كولموگوروف- اسميرنوف
- -
- -

- تحليل و تفسير نتايج -

- - خصوصيات جمعيت نمونه
- - ميانگين جامعه
- - فرضيه ها
- - ي ي يهها

- جمع بندي -

- - مقايسه نتايج تحقيق پيشين
- - محدوديت هـاي تحقيق پيشنهادات جهت تحقيق

پيوست: پرسش نامه تحقيق

منابع و مأخذ

فهرست جداول

- جدول ۱-۱: رابطه میان متغیرها در مطالعات گذشته ۸
- جدول ۱-۲: عوامل و عناصر تشکیل دهنده رهبری تحول آفرین ۲۲
- جدول ۲-۲: مؤلفه‌های نفوذ آرمانی ۲۳
- جدول ۳-۲: مقایسه تطبیقی چارچوب‌های ساختاری ارزیابی عملکرد ۴۳
- جدول ۴-۲: اجزاء کلیدی مهمترین مطالعات جانبی و مرتبط با این تحقیق ۵۰
- جدول ۱-۳: نحوه توزیع سؤالات در پرسش‌نامه ۶۰
- جدول ۲-۳: مقیاس و امتیازبندی استفاده شده در پرسش‌نامه ۶۱
- جدول ۳-۳: مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق ۶۳
- جدول ۱-۴: خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق ۷۷
- جدول ۲-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر رهبری تحول آفرین ۷۹
- جدول ۳-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر توانمندسازی کارکنان ۸۰
- جدول ۴-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر تعهد سازمانی ۸۰
- جدول ۵-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر عملکرد سازمانی ۸۱
- جدول ۶-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر رهبری تحول آفرین ۸۳
- جدول ۷-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر توانمندسازی کارکنان ۸۴
- جدول ۸-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر تعهد سازمانی ۸۵
- جدول ۹-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر عملکرد سازمانی ۸۶
- جدول ۱۰-۴: وضعیت مدل بررسی شده با توجه به شاخص‌های برازش ۹۱

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱: مدل تحقیق ۱۰
- شکل ۲-۱: مدل مورد سنجش در تحقیق ۱۱
- شکل ۱-۴: خروجی تحلیل معناداری مدل ۸۸
- شکل ۲-۴: خروجی تحلیل استاندارد مدل ۸۹
- شکل ۳-۴: مدل نهایی شده تحقیق ۹۶



فصل اول:

**کلیات
تحقیق**

مقدمه:

در این فصل، محقق با توجه به موضوع، به بیان مسأله اصلی پژوهش، تبیین موضوع، ضرورت انجام تحقیق انجام گرفته می‌پردازد. سپس فرضیه‌های تحقیق، اهداف اساسی از انجام تحقیق، مدل مفهومی تحقیق و نتایج مورد انتظار و نوآوری تحقیق به‌طور خلاصه بیان می‌شوند. در پایان اصطلاحات و واژه‌های کلیدی، تشریح مطرح می‌گردند.

۱-۱- مسأله اصلی تحقیق:

با توجه به شرایط پویا و رقابتی موجود در کشورهای توسعه یافته، مدیران عالی سازمان‌های موفق در دنیا همواره به فکر ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان خود بوده و ارتقاء میزان عملکرد سازمانی را دغدغه اصلی خود می‌دانند. مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای بر روی رابطه میان متغیرهای مختلف و عملکرد سازمانی انجام شده که نتایج حاصل از آن‌ها نشان دهنده تأثیر بسزای سبک رهبری بر میزان و کارایی عملکرد سازمانی است. ادراک ناکافی مدیران نسبت به خصوصیات فعالیت در سازمان‌های نفت و گاز و عوامل مربوط به تعامل با افراد در این سازمان‌ها، چالش‌های زیادی را فراروی آن‌ها قرار داده است. بنابراین آسیب‌شناسی سازمان‌های دولتی خصوصاً شرکت‌های نفت و گاز کشور مبین ضرورت پرداخت به امر تحقیق بر روی رابطه میان رهبری و عملکرد سازمانی است. همچنین تحقیقات گذشته بر این امر که سبک رهبری تحول‌آفرین بنا بر ماهیت سازمان‌ها تأثیر مثبتی بر ارتقای عملکرد در این سازمان‌ها به دنبال دارد، صحنه می‌گذارند. از این رو مقرر گشت که تحقیق حاضر بر روی رابطه میان این سبک رهبری و عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های تأثیرگذار و میانجی بر این رابطه انجام گیرد تا از این طریق وبا مفروض دانستن استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان، گامی در جهت ارتقای هرچه بیشتر عملکرد با استفاده از اثرگذاری بر روی مؤلفه‌های انتخاب شده در این تحقیق برداشته شود. همچنین دو مؤلفه انتخاب شده در این تحقیق یعنی تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان از میان چند مؤلفه اساسی در این میان انتخاب گردیده که ملاک این انتخاب براساس نظرات کارشناسی افرادی که پیش‌تر تحقیقاتی در این زمینه انجام داده‌اند می‌باشد.

۱-۲- تشریح و بیان موضوع:

فعالیت های پژوهشی درمورد عملکرد سازمان های دولتی، همگام با سایر معیارهای توسعه از رشد مطلوبی برخوردار نبوده که تاکنون نظریه ها و دلایل مختلفی از سوی صاحب نظران این زمینه ارائه شده است؛ فصل مشترک تمامی این نظریه ها ارتقای عملکرد سازمانی از طریق اثرپذیری از عوامل و متغیرهای سازمانی بوده که رهبری سازمانی از اساسی ترین این متغیرهاست که در برخی تحقیقات بومی کشور نیز به طور مستقیم بدان اشاره شده است. همچنین تحقیقات مشابه در زمینه ارتقای اثرگذاری رهبری به ویژه رهبری تحول آفرین بر رفتار افراد در سازمان نشان داده که به عواملی نظیر تعهدسازمانی کارکنان، توانمندسازی آن ها و تیم محوری و رضایت شغلی توجه لازم صورت نگرفته است. لذا مسئله کلیدی این تحقیق بررسی تأثیر میانجی گری مؤلفه های توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (که پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژاد سرخس به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار می گیرد) خواهد بود. انتظار می رود با تعیین و تبیین این رابطه، توجه بیشتری از سوی مدیران سازمان مطالعه شده به اهمیت رهبری تحول آفرین و نقش این عوامل میانجی معطوف گردد.

۱-۳- نوآوری و ضرورت انجام تحقیق:

رهبری تحول آفرین تاکنون موضوع تحقیقات فراوانی بوده است؛ اما همواره حلقه های مفقوده بسیاری در بررسی رابطه بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی وجود دارد. عوامل سازمانی و رفتاری که ممکن است به عنوان عوامل میانجی بر رابطه بین رهبری و عملکرد سازمانی اثرگذار باشند یکی از این حلقه های مفقوده بوده اند. از طرفی بیشتر مطالعات پیرامون تأثیر رفتاری رابطه رهبر-پیرو بر میزان عملکرد کارکنان سازمان مطرح بوده است؛ در حالی که رهبری از طریق اثرگذاری بر عوامل سازمانی و رفتاری بر میزان عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر می گذارد.

تعهد سازمانی کارکنان که مفهومی حیاتی و بنیادین در سازمان های امروزی است و با ارتقای احساس وابستگی و تعلق کارکنان و در نهایت میزان رضایت مندی آن ها، مزیت رقابتی قابل توجهی را نصیب سازمان ها می کند در کنار توانمندسازی کارکنان که مفهومی نوین و تأثیرگذار در سازمان های امروزی است و منشأ تحولات ساختاری و بهبود ارتباطات درون سازمانی است می توانند ترکیب نابی را به عنوان عوامل میانجی در رابطه میان رهبری و عملکرد سازمانی ارائه داده که چنین ترکیبی تاکنون در تحقیقات مرتبط با این حوزه مورد توجه قرار نگرفته است.

۱-۴- فرضیه های تحقیق:

این پژوهش بر مبنای این فرض استوار است که رهبری تحول آفرین از طریق تأثیر بر توانمندسازی کارکنان و تعهدسازمانی کارکنان باعث ارتقاء عملکرد بخش های مختلف سازمان می گردد. لذا این فرضیه را می توان به منظور بررسی دقیق در پنج مرحله بصورت زیر بیان کرد.

فرضیه ۱- بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۲- بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۳- بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۴- بین تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۵- بین توانمندسازی و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

۱-۵- اهداف اساسی از انجام تحقیق :

هدف اصلی این تحقیق، بررسی اثر میانجی‌گری مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان و تعهدسازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکردسازمانی در بخشهای مختلف سازمان مورد مطالعه است. از اهداف فرعی این تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

تعیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

۱-۶- سؤالاتی تحقیق

سؤال تحقیق حاضر بر مبنای فرضیه‌ی پژوهش عبارتست از اینکه آیا رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق تأثیر بر دو مؤلفه توانمندسازی و تعهدسازمانی کارکنان باعث ارتقاء عملکرد سازمان بشود؟ برای پاسخگویی به این پرسش و بمنظور سهولت در امر پژوهش این سؤال را بصورت زیر در سؤال‌های جزئی‌تر مطرح کرده و سپس در روش تحقیق بدنبال پاسخ به این سؤالات خواهیم بود:

سؤال‌های فرعی:

۱- رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی فردی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

۲- رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و تعهدسازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

۳- آیا رابطه‌ی معنی‌داری بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟

۵- چه رابطه‌ی بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟

۶- رابطه‌ی بین تعهدسازمانی و عملکردسازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

۱-۷- چهارچوب مفهومی تحقیق

چارچوب مفهومی این تحقیق و سؤالاتی که مطرح شده بر مبنای این فرض است که بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی از طریق عوامل میانجی - توانمندسازی فردی و تعهدسازمانی - رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. در این قسمت رابطه‌ی بین این متغیرها در ادبیات مورد بررسی قرار می‌گیرد. در جدول ۱-۱ مطالعاتی که به بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش پرداخته‌اند، بیان شده است. در این جدول مطالعاتی که رابطه‌ی بین رهبری، عملکرد سازمانی، توانمندسازی، تعهدسازمانی و دیگر عوامل سازمانی را بررسی کرده‌اند ذکر شده است.

جدول ۱-۱- رابطه میان متغیرها در مطالعات گذشته

محققین	متغیرهای وابسته	یافته‌ها
Arnold et al. (۲۰۰۱)	اعتماد، تعهد و خودکارآمدی تیمی	در حالی که تشویق هنجارها و ارزش‌های قوی به افزایش تعهد منجر می‌شود، تمرکز بر رهبری تحول آفرین نیز منجر به گسترش اعتماد، تعهد و خودکارآمدی تیمی خواهد شد.
Özaralli (۲۰۰۳)	اثربخشی تیمی و توانمندسازی	رهبری تحول آفرین با میزان توانمندی کارکنان ارتباط معنی‌دار داشته و هرچه تیم‌ها بیشتر توانمند شوند اثربخش‌تر خواهند بود.
Pillai et al. (۲۰۰۴)	عملکرد کار گروه و تعهد	رهبری تحول آفرین با میزان درک کارکنان نسبت به عملکرد واحد کاری و میزان تعهد از طریق نقش میانجی‌گری خودکارآمدی و چسبندگی رابطه دارد.
Rapp et al. (۲۰۰۶)	خدمات مشتری، رضایت مشتری و عملکرد	بر خلاف عقیده‌ی رایج، کارکنانی که تجربه‌ی کاری کمتری دارند بیشتر از رفتارهای توانمندساز رهبران سود می‌برند.
Xenikou and Simosi (۲۰۰۶)	رویکردهای فرهنگی سازمان و عملکرد واحد کسب و کار	رویکردهای فرهنگی سازگاری و موفقیت‌محور ^۱ با عملکرد رابطه‌ی مثبت دارند. رهبری تحول آفرین و رویکرد انسانی رابطه‌ی مثبت غیر مستقیم با عملکرد از طریق رویکرد موفقیت‌محور دارد.
Steyrer et al. (۲۰۰۸)	عملکرد و تعهد سازمانی	رفتار مطلوب رهبران با تعهد سازمانی زیردستان رابطه‌ی مثبت دارد و تعهد نیز بر عملکرد اثر دارد.
Lambe et al. (۲۰۰۹)	میزان مشارکت تیم‌های فروش در	رابطه‌ی مثبتی بین میزان مدیریت بر خود و عملکرد تیم‌های فروش وجود دارد، از طرفی نیز این رابطه به میزان زیادی عملکرد تیم‌های فروش را تبیین می‌کند.