

## بررسی نقش رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری مزیت رقابتی

محسن اکبری<sup>۱\*</sup>، هانی نیکوکار<sup>۲</sup>، محمد اسماعیل زاده<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
- ۲- دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۵/۱۶

دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۹

### چکیده

سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزام‌های رقابتی چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. رهبری متعالی پارادایم جدیدی در حوزه رهبری و مدیریت است و بهترین شیوه برای برخورد با محیط‌های پرتلاطم، متغیر و پویای امروزی و کسب مزیت رقابتی پایدار است. از این رو هدف مقاله حاضر شناسایی تأثیر رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط مواد غذایی تهران است. تجزیه تحلیل از طریق روش معادلات ساختاری و با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۱۹۵ پرسشنامه بازگردانده شده به وسیله پاسخ‌دهندگان صورت گرفت. نتایج نشان می‌دهد که رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی، رهبری متعالی بر مزیت رقابتی و مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری متعالی، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی.



## ۱- مقدمه

رقابت در اقتصاد جهانی قرن بیست و یکم، پیچیده، چالش‌برانگیز و پر از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی است. در دنیای معاصر، رهبری مورد نیاز است که سازمان بتواند به کمک آن عملکرد خود را ارتقا دهد و به رقابت در محیط پرتلاطم بپردازد. رهبری که قادر باشد تصمیم‌های استراتژیک مرتبط با محصولات و خدمات سازمان، انتخاب مدیران اجرایی کلیدی، تخصیص منابع به اجزا و بخش‌های عمده سازمان، تنظیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی و ارائه جهت و مسیر به سازمان را به نحو احسن انجام دهد [۱۴]. در مواجهه با تحولات و تغییرات بی‌مانند و بی‌نظم جدید در محیط سازمانی به تئوری‌های جدید، به کاربردها و تفکر جدیدی درباره رهبری نیاز است. سازمان‌ها در جست‌وجوی یک دورنما برای رهبری هستند که براساس آن بتوانند پایبندی و اعتقاد به چشم‌انداز سازمان را ترویج کنند؛ بر تلاطم زمان حال فائق آیند و از تمرکز صرف بر روی سود به تمرکز همزمان بر سودها، افراد و شرکت انتقال یابند. تئوری جدیدی که برای رهبری در محیط‌های پویا پیشنهاد شده است، «رهبری متعالی» نامیده می‌شود [۱۳]. یک رهبر متعالی، رهبر استراتژیکی است که به رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان می‌پردازد. رهبری بر خود یک حوزه به‌تازگی ظهور یافته در ادبیات رهبری است درحالی‌که رهبری بر دیگران، تمرکز غالب پژوهش‌های رهبری بوده است. رهبری بر سازمان به رهبری عناصر غیرانسانی اشاره دارد که شامل تطابق سه حوزه مرتبط یعنی محیط، استراتژی و سازمان است [۱۴]. آنچه از ادبیات موضوعی سبک رهبری متعالی نتیجه می‌شود این است که رهبری متعالی درواقع نوعی مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند که این مزیت رقابتی درنهایت منجر به افزایش و ارتقای عملکرد بنگاه و سازمان می‌شود. هدف اساسی این پژوهش بررسی نقش و آثار رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری مزیت رقابتی است. در این مقاله قصد داریم به این مسئله بپردازیم که در محیط متلاطم و پر از تغییرات و رقابت امروزی، آیا سبک رهبری متعالی می‌تواند مؤثر باشد و از طریق ایجاد مزیت رقابتی به هدایت عملکرد سازمانی در جهت موفقیت کمک کند یا خیر.



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- رهبری متعالی

جدیدترین نظریه در رهبری رابطه‌ای، موردی است که نوع سه‌گانه‌ای از رهبری را ارائه می‌دهد و به آن رهبری متعالی می‌گویند. رهبری متعالی برای توصیف رهبرانی به کار می‌رود که باعث بروز عملکرد حداکثری در افراد می‌شوند. این رهبران از ارزش‌ها، گرایش‌ها و رفتارها (عشق، نوع‌دوستی، ایمان و صداقت) برای انگیزش درونی زیردستان استفاده کرده و در نتیجه احساسات معنوی آن‌ها را بیدار می‌کنند که این امر به نتایج سازمانی مثبتی می‌انجامد [۱۶]. در محیط کار، این رهبران تلاش می‌کنند تا در پیشرفت فردی کارکنان نقش داشته باشند. آنها به‌طور خاص انگیزه‌های متعالی کارکنان را تسهیل می‌نمایند. انگیزه‌های متعالی عبارتند از انگیزه کارکردن برای دیگران و انگیزه همیاری. بنابراین مهم‌ترین شایستگی رهبران متعالی، ظرفیت آنها در قربانی کردن خودشان برای خدمت‌رسانی به همکاران خود است. این افراد یک نوع تعهد در همکاران خود بر مبنای اعتماد شخصی و انگیزش بیشتر ایجاد می‌کنند [۱۰].

رهبری متعالی سه جنبه اصلی، یعنی رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان دارد که در ادامه به ترتیب به تشریح هر یک پرداخته می‌شود.

### ۲-۲- رهبری بر خود<sup>۱</sup>

در دنیای پرتلاطم امروزی که هم مسائل اخلاقی و هم رقابت در حال افزایش است، رهبران سازمانی باید توانایی‌های شخصی خود از قبیل خودآگاهی<sup>۲</sup> و خودتنظیمی<sup>۳</sup> را به‌طور فعالانه توسعه دهند. خودآگاهی به اطلاع، هشیاری و اطمینان فرد نسبت به ویژگی‌ها، توانایی‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، احساسات و ادراکات خود اشاره دارد [۲۲]. رهبر امروزی باید از ضعف‌ها و تعصبات رفتاری و همچنین ادراکات از نقش خود که می‌تواند تفکرات، احساسات، اعمال و تصمیماتش را تحت تأثیر قرار دهد، مطلع باشد. خودآگاهی فقط شناخت کمبودها و ضعف‌های رهبر را مد نظر قرار نمی‌دهد، بلکه می‌تواند کلیدی برای درک و فهم توانایی‌ها و قابلیت‌های منحصر به فرد شخص

---

1. Leadership of self  
2. Self-awareness  
3. Self-regulation



و همچنین استفاده از دانش و تجربه برای اخذ تصمیم‌های زیرکانه‌تر و هوشمندانه‌تر باشد [۱۸]. علاوه بر توان خودآگاهی، داشتن توانایی خودتنظیمی نیز برای رهبری بر خود ضروری و حیاتی است. رهبر به‌وسیله خودتنظیمی می‌تواند ارزش‌های خود را با اهداف و اعمال هماهنگ کند [۶]. این فرایند شامل شفاف‌سازی کامل انگیزه‌ها، اهداف و ارزش‌های فرد (رهبر) برای پیروان و هدایت و رهبری از طریق الگو و سرمشق است و همچنین نشان‌دادن این مطلب که بین چیزی که فرد (رهبر) می‌گوید و چیزی که انجام می‌دهد، سازگاری وجود دارد. رهبران امروزی نمی‌توانند به‌وسیله دست‌کاری عمدی تصورات خود، بیان دروغین اهداف خود یا سرگرم‌شدن در مدیریت احساسات و ادراکات به پیشروی خود ادامه دهند، بلکه آنها باید از این موضوع مطمئن شوند که می‌توانند رفتارشان را خودشان تنظیم کنند به‌طوری که پیامدها و نتایجی که آنها از اعمال خود انتظار دارند، مطابق با استانداردهای داخلی سازمان متبوعه آنها باشد [۷].

## ۲-۳- رهبری بر دیگران<sup>۱</sup>

برخلاف رهبری بر خود، درباره رهبری بر دیگران مطالب بسیاری نوشته شده است، از تئوری‌های رفتاری و تأثیر رهبر بر پیروان گرفته تا تعاملات رهبر - پیرو و رابطه پیروان با زمینه و مفهوم سازمانی [۳۱]. در حقیقت بیشتر پژوهش‌ها راجع به رهبری، روی رابطه دوجانبه در سطوح مختلف مدیریتی در کل سازمان متمرکز بوده است. با این وجود، رهبر متعالی در رأس سازمان است، اما در محیط‌های رقابتی امروز رهبران باید مجموعه‌ای از رفتارهای قابل اعتماد و صحیح داشته باشند تا بتوانند بر دیگران به‌طور مؤثر رهبری کنند. بنابراین تلفیق رهبری بر خود و رهبری بر دیگران، یک جزء کاملاً ضروری رهبری متعالی است؛ برای مثال علاوه بر ایجاد یک چشم‌انداز متقاعدکننده<sup>۲</sup>، رهبران متعالی به این مطلب توجه دارند که پیروان را از سوی علاقه و توجه به خود به درک و فهم خود سوق دهند که این کار از طریق جذب روحانی<sup>۳</sup>، الهام‌بخشی<sup>۴</sup>،

---

1. Leadership of others  
2. Compelling vision  
3. Charisma  
4. Inspiration



شبهه‌سازی فکری و ذهنی<sup>۱</sup> و ملاحظه افراد<sup>۲</sup> صورت می‌پذیرد [۹]. باوجود این برای رهبری مؤثر در فضای چالش‌برانگیز اخلاقی امروز، این رفتارهای رهبران باید با باطن‌بینی<sup>۳</sup> عمیق و رهبری بر خود ترکیب شود [۷].

## ۲-۴- رهبری بر سازمان<sup>۴</sup>

کروسان (۲۰۰۸) خاطر نشان می‌کند که رهبری بر خود و رهبری بر دیگران باید با رهبری بر سازمان نیز تلفیق شود. بنا به گفته کروسان (۲۰۰۸) رهبری در سطح سازمان عبارت است از رهبری عناصر غیرانسانی - یعنی استراتژی، ساختار، مقررات، رویه‌ها و اطمینان از تناسب با زمینه داخلی و فعالیتی شرکت - که افراد و گروه‌ها را از سازمان متمایز می‌سازد [۱۳]. ادبیات مرتبط با مدیریت استراتژیک و تئوری‌های سازمانی بررسی‌های عمیقی را درباره سازه‌های اساسی و کلیدی محیط، استراتژی و سازمان ارائه می‌دهند. تئوری و تئوری انتخاب استراتژیک تأکید می‌کنند که تناسب بین محیط، استراتژی و سازمان برای عملکرد سازمانی حیاتی است و اینکه رهبران امروزی فقط دریافت‌کنندگان منفعل تغییرات سریع و متلاطم در محیط خود نیستند بلکه تا حدی می‌توانند بر تغییرات اثرگذار باشند و آنها را با استراتژی‌های خود متناسب کنند و اینکه دریابند آنها چطور با زمینه کلی داخلی شرکت تعامل می‌کنند.

## ۲-۵- مزیت رقابتی

رقابت‌پذیری یک بنگاه، ظرفیت آن برای دستیابی به مقاصد خود عنوان می‌شود. این مقاصد بسته به زمینه، به صورت‌های مختلفی بیان می‌شوند. از منظر اقتصاد کلان، یک بنگاه رقابتی سطحی از عملکرد را ایجاد و حفظ می‌کند که بر تولید ناخالص داخلی (GDP)، اشتغال و ثروت‌آفرینی تأثیر می‌گذارد. از منظر کارآفرینی، یک بنگاه رقابتی برای بقا در بازار از طریق دستیابی به سهم بازار و سودآفرینی در تلاش است [۸]. درک کالبد مزیت رقابتی برای مدیرانی که مسئول نهایی موفقیت و بقای سازمان هستند، اهمیت بسیار بالایی دارد [۱۹]. اما باوجود

1. Intellectual stimulation
2. Individual consideration
3. Introspection
4. Leadership of self and organizational



بحران‌های مالی جهانی، تغییرات جوی، تغییرات سریع محیط و سایر مشکلات جهانی، سازمان‌ها دریافته‌اند که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بسیار دشوار است [۱۵]. پورتر (۱۹۹۸) بیان می‌کند شرکتی که مزیت رقابتی دارد: ۱- از سایر رقبای خود سودآورتر خواهد بود و ۲- سهم بیشتری از بازار را مال خود می‌کند یا نسبت به دیگران مزایای اقتصادی به دست می‌آورد [۲۵]. در سال‌های اخیر، رویکردهای منبع‌محور تأثیرگذاری روزافزونی را بر نظریات استراتژیک داشته‌اند، درحالی که پورتر رقابت‌پذیری یک بنگاه را نتیجه جایگاه آن در بازار می‌داند؛ نظریات منبع‌محور ادعا می‌کنند که اگر بنگاهی در یک صنعت عملکرد خوبی دارد، این امر نتیجه شایستگی‌های محوری آن است. طبق توضیح پراهالاد و هامل (۱۹۹۰) شایستگی‌های محوری، یادگیری‌های جمعی در سازمان هستند [۲۶]. مورگان و همکاران (۲۰۰۴) مزیت رقابتی را ترکیبی از مزیت هزینه، محصول و خدمات تعریف می‌کنند. مزیت هزینه را مصرف منابع در تولید و ارزش ارائه شده بنگاه در بازاریابی محصول و تأثیر نهایی آن‌ها بر روی قیمت در نظر می‌گیرند [۲۳]. استاک (۱۹۸۸)، وسی (۱۹۹۵) و ژنگ (۲۰۰۱) زمان را به‌عنوان منبع دیگر مزیت رقابتی شناسایی کرده‌اند [۲۹؛ ۳۲؛ ۳۳]. کوفتروس و سایرین (۱۹۹۷) بر مبنای ادبیات و نوشته‌های پیشین یک چارچوب پژوهشی شامل پنج بعد را برای مزیت‌های رقابتی ارائه داده‌اند که عبارتند از: قیمت‌گذاری رقابتی، قیمت‌گذاری پاداشی، کیفیت ارزش به‌سوی مشتری، تحویل قابل‌اتکا و نوآوری محصول. براساس مباحث فوق پنج بعد مزیت رقابتی که در این پژوهش مورد استفاده است، عبارتند از: قیمت/هزینه، کیفیت، قابلیت اتکای عرضه و تحویل، نوآوری محصول و زمان.

## ۲-۶- عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم در پژوهش‌های مدیریت است که باوجود گستردگی استفاده از آن به‌عنوان یک متغیر وابسته سازمانی، ابهاماتی در تعریف و تبیین این مفهوم وجود دارد. پژوهشگران در تشریح مفهوم عملکرد سازمانی باید به دو موضوع اصلی توجه داشته باشند: ۱- انتخاب چارچوب مفهومی برای تعریف عملکرد سازمانی و ۲- شناسایی معیارهای دقیق قابل دسترسی برای عملیاتی‌سازی مفهوم عملکرد سازمانی [۱۲]. صرف‌نظر از چارچوب



انتخاب شده برای مفهوم‌سازی عملکرد سازمانی، روشن است که این مفهوم، پیچیده و چندبعدی است. پژوهشگران در به‌دست‌آوردن معیارهای دقیق برای ارزیابی آن با مشکل مواجه بوده‌اند. به‌عنوان سه معیار متداول، عملکرد دربرگیرنده سه حوزه خاص از نتایج سازمانی است:

۱- عملکرد مالی (سود، بازده دارایی، بازده سرمایه و غیره)؛

۲- عملکرد بازاری (فروش، سهم بازار و غیره)؛

۳- بازگشت سهامدار<sup>۱</sup> (کل بازگشت سهامدار، ارزش افزوده اقتصادی و غیره [۲۰]).

در حوزه استراتژیک، مرکز توجه مفهوم عملکرد، معیارهای مالی بوده است. چنگ‌هال و لانفیلد - اسمیت (۲۰۰۷) عنوان کرده‌اند که استفاده از مفهوم «عملکرد مالی» برای توصیف عملکرد استراتژیک، سطحی‌نگرانه بوده و مفهوم گسترده‌تر «عملکرد کسب‌وکار» را مطرح نمودند که به گفته آنها دربرگیرنده شاخص‌های مالی و عملیاتی (محصولات جدید، کیفیت محصول، سهم بازار) است. علاوه بر این، آنها مفهوم «اثربخشی سازمانی» را ارائه دادند که متشکل از عملکرد سازمانی به‌علاوه میزان تحقق اهداف مقرر شده به‌وسیله ذینفعان مختلف سازمان است [۱۲].

با ملاحظه پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری متعالی (با ابعاد رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان) استنباط می‌شود پژوهش‌هایی که رابطه بین رهبری متعالی و مزیت رقابتی و همچنین رهبری متعالی و عملکرد سازمانی را مدنظر قرار دهد، وجود ندارد و پژوهش از این حیث کاملاً جدید است. در ادامه به منظور درک بهتر موضوع، به تعدادی از پژوهش‌هایی که به موضوع پژوهش نزدیک‌تر است، اشاره خواهد شد.

الکسیاس (۲۰۱۱) در مقاله خود مدلی را برای رهبری متعالی ارائه داد که به گفته وی به بهبود فعالیت‌ها در صنعت میهمان‌داری کمک می‌کنند [۵]. سعیدی و همکاران (۲۰۱۵) رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد آن را با میانجی‌گری مزیت رقابتی، اعتبار و رضایت مشتری مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج حاصل از ۲۰۵ بنگاه تولیدی در ایران نشان می‌دهد که تنها متغیرهای اعتبار و مزیت رقابتی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد آن را

---

1. Shareholder return



تعدیل می‌کنند [۲۸]. در پژوهش کارولین و لیو (۲۰۰۷) نتایج حاکی بر این بود که رهبری متعالی با تمرکز داخلی بالا درباره کنترل، کارمندان را به‌طور غیر ذاتی و ذاتی و بسیار عالی بر می‌انگیزاند و بنابراین مؤثرتر از رهبری تبدیلی و رهبری مبادله‌ای است [۱۱]. پاملا و بانی (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «جو تیمی نوآور در رهبری متعالی» را به انجام رساندند که در آن تأثیر ابعاد جو تیمی را بر رهبری متعالی بررسی نمودند [۲۴]. خوش‌سیما و جعفرنژاد (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل ساختاری چابکی، مزیت رقابتی، و عملکرد سازمان‌های تولیدی ایران» با استفاده از مدل معادلات ساختاری به بررسی رابطه مستقیم چابکی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی، رابطه مستقیم مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی و رابطه غیرمستقیم چابکی بر عملکرد سازمانی (از طریق مزیت رقابتی) پرداختند که با توجه به نتایج حاصل، این روابط مورد تأیید قرار گرفت [۲].

### ۳- توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

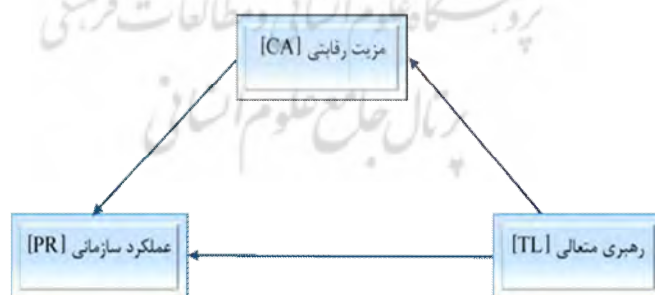
الکسیاس (۲۰۱۱) در مقاله خود مدلی را برای رهبری متعالی ارائه داد که به گفته وی به بهبود فعالیت‌ها در صنعت میهمان‌داری کمک می‌کند. نتایج این پژوهش نشان داد که مفهوم رهبری متعالی و ویژگی‌های رفتاری این رهبران بر عملکرد کارکنان در صنعت توریسم و مهمان‌داری می‌تواند تأثیرگذار باشد و باعث بهبود عملکرد شود [۵]. همچنین کارولین و لیو (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری متعالی با تمرکز داخلی بالا درباره کنترل، کارمندان را به‌طور غیر ذاتی و ذاتی و بسیار عالی بر می‌انگیزاند، بنابراین مؤثرتر از رهبری تبدیلی و رهبری مبادله‌ای است [۱۱]. طبق نظر رائلین (۲۰۰۳)، سازمان‌های قرن ۲۱، دانش‌محور بوده و به اشتراک‌گذاری تجربیات، ارزش‌ها و انگیزه‌ها توسط کارکنان می‌تواند به موفقیت سازمان منتهی شود. اینها ویژگی‌هایی هستند که رهبران متعالی قادر به ایجاد آن در کارکنان می‌باشند. همچنین این مدل نشان می‌دهد که رهبری متعالی بر کسب مزیت رقابتی در سازمان تأثیرگذار است. در این زمینه مؤلفان پژوهشی که به‌طور مستقیم این رابطه را بررسی نماید، پیدا نکردند. اما هیت و ایرلند (۲۰۰۲) اهمیت سرمایه انسانی را برای مدیران و چگونگی مدیریت آنها را در جهت خلق ارزش در





سازمان بررسی نموده‌اند و آن را عامل تعیین‌کننده مهمی در دستیابی به مزیت رقابتی از دیدگاه منبع‌محور دانسته‌اند [۲۱]. همان‌طور که گفته شد رهبری متعالی اهمیت ویژه‌ای را برای کارکنان در نظر می‌گیرد. پس از این منظر می‌توان آن را بر کسب مزیت رقابتی تأثیرگذار دانست. پژوهش‌های دیگری نیز تأثیر توانمندی‌های رهبری را با کسب مزیت رقابتی در سازمان مرتبط دانسته‌اند. برخی از این قابلیت‌ها عبارتند از توانایی رویارویی با موقعیت‌های پیچیده، توانایی محاوره، ایجاد بینش مشترک و تسهیل تغییرات سازمانی [۶]. بسیاری از این قابلیت‌ها را می‌توان در ویژگی‌های برشمرده شده برای رهبران متعالی مشاهده نمود. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که رهبران متعالی می‌توانند بر کسب مزیت رقابتی بر سازمان تأثیرگذار باشند. در این مدل تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی نیز نشان داده شده است.

در این مدل وجود رابطه بین مزیت رقابتی و عملکرد سازمان نیز پیش‌بینی شده است. در مطالعه رز، عبدالله و ایزماد (۲۰۱۰) عنوان شده است که از دیدگاه منبع‌محور، پیشروی سازمان در جهت تعالی بسیار حیاتی است. به‌کارگیری و ایجاد منابع داخلی در سازمان از طریق استفاده از قابلیت‌های رویکرد منبع‌محور افزایش می‌یابند. سازمان‌ها با استفاده از دانش حاصل از رویکردهای منبع‌محور می‌توانند قابلیت‌های خود را افزایش دهند و به کیفیت بالاتری در عملکرد خود دست پیدا کنند [۲۷]. مدل مفهومی پژوهش که برگرفته از ادبیات پژوهش است در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش



با توجه به مطالب بیان شده، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان می‌شوند:

فرضیه ۱: رهبری متعالی بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

فرضیه ۲: رهبری متعالی بر کسب مزیت رقابتی سازمان تأثیرگذار است.

فرضیه ۳: کسب مزیت رقابتی بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

فرضیه ۴: رهبری متعالی به صورت غیرمستقیم و از طریق کسب مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

#### ۴- روش شناسی

روش پژوهش از لحاظ ماهیت توصیفی و از شاخه پیمایشی است. این پژوهش از لحاظ هدف نیز کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شرکت‌های کوچک و متوسط مواد غذایی تهران بوده‌اند که تعداد کل آنها ۹۲۵ شرکت است. در پژوهش حاضر به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است که با استفاده از این روش تعداد ۲۷۲ نمونه گرفته شد. در این پژوهش از پرسشنامه سه‌بخشی محقق ساخته «اندازه‌گیری رهبری متعالی» و «اندازه‌گیری مزیت رقابتی» و «اندازه‌گیری عملکرد سازمانی» استفاده شده است که در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. رهبری متعالی با ۶ سؤال و عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی هر کدام شامل ۵ سؤال هستند که با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت سنجش شده‌اند. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان و برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتیجه آن در جدول ۱ ارائه شده است. همه محاسبات با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل<sup>۱</sup> و SPSS 20 انجام شد.

جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های پرسشنامه

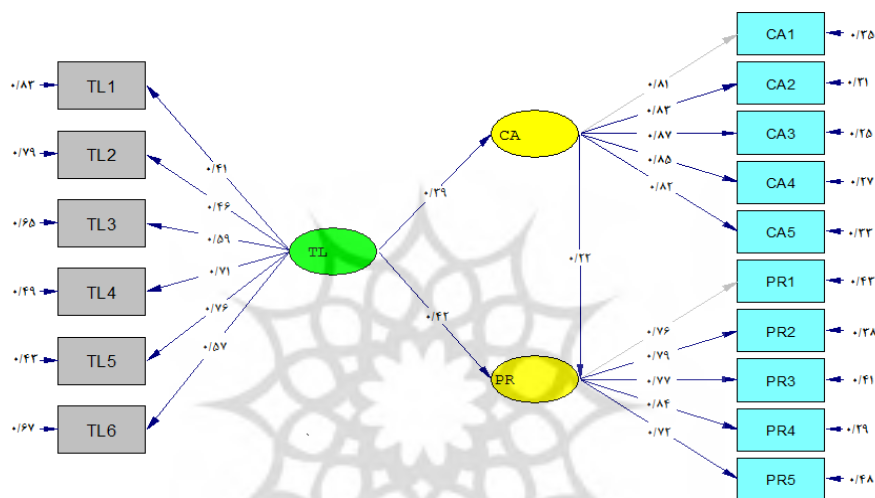
متغیر	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ	منبع
رهبری متعالی	۶	۰/۷۵۶	[۱۴]
مزیت رقابتی	۵	۰/۹۲۴	[۱۸]
عملکرد سازمانی	۵	۰/۸۶۱	[۱۲]

<sup>۱</sup> Lisrel



## ۵- تحلیل داده‌ها

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌های مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. شکل ۲ ضرایب استاندارد و اعداد معنی‌داری مدل معادلات ساختاری را برای مدل مفهومی رهبری متعالی نشان می‌دهد.



شکل ۲ روابط ساختاری موجود بین متغیرهای پژوهش

جهت بررسی مدل پژوهش، قبل از تأیید روابط ساختاری باید از برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل کرد [۱]. مدل تدوین شده در این پژوهش براساس شاخص‌های متداول برازش مورد ارزیابی قرار گرفت و نتیجه حاصل که در جدول ۲ آورده شده است، نشان‌دهنده برازش عالی مدل مورد نظر است.

جدول ۲ شاخص‌های مرتبط با برازش مدل ارائه شده

شاخص‌های برازش	مقادیر خوب	مقادیر عالی	مقادیر این مطالعه	برازش
تقسیم کای - مربع بر درجه آزادی	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۴۶۸	برازش عالی
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$\leq 0/1$	$\leq 0/08$	۰/۰۴۹	برازش عالی
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	$\geq 0/8$	$\geq 0/9$	۰/۸۸	برازش خوب
شاخص برازش نرم	$\geq 0/9$	$\geq 0/95$	۰/۹۵	برازش عالی



## ادامه جدول ۲

شاخص‌های برازش	مقادیر خوب	مقادیر عالی	مقادیر این مطالعه	برازش
شاخص برازش غیر نرم	$\geq 0/9$	$\geq 0/95$	0/98	برازش عالی
شاخص برازش مقایسه‌ای	$\geq 0/9$	$\geq 0/95$	0/98	برازش عالی
شاخص برازش افزایشی	$\geq 0/9$	$\geq 0/95$	0/98	برازش عالی
شاخص نیکویی برازش	$\geq 0/9$	$\geq 0/95$	0/93	برازش خوب
درجه آزادی	$\geq 0$	$\geq 0$	93	برازش عالی
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	$\geq 0/08$	$\geq 0/05$	0/024	برازش عالی
ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده	$\geq 0/08$	$\geq 0/05$	0/049	برازش عالی

همچنین بارهای عاملی به دست آمده هر متغیر با عامل مربوط به آن در شکل ۲ به نمایش درآمده است که همه آنها مقداری بالاتر از ۰/۳ دارند و نشان‌دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب است [۳۴]. پس از تأیید مناسب بودن برازش مدل و بارهای عاملی، اکنون به بررسی نتایج حاصل از یافته‌های مدل اندازه‌گیری پرداخته می‌شود.

بر اساس شکل ۲ در مورد رهبری متعالی سؤال پنج بیشترین اثر و سؤال یک کمترین اثر را در تبیین رهبری متعالی دارند. اما در مورد مزیت رقابتی بیشترین اثر در تبیین مزیت رقابتی را به سؤال سوم و کمترین اثر را به سؤال اول می‌توان نسبت داد. همچنین در مورد عملکرد سازمانی بیشترین اثر تبیین‌کنندگی متعلق به سؤال چهار است و کمترین اثر تبیین‌کنندگی متعلق به سؤال پنج. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۳ آمده است.

## جدول ۳ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	P-Value	میزان خطا	بتا	نتیجه آزمون
فرضیه اول	رهبری متعالی	مزیت رقابتی	0/000	0/05	0/39	تأیید فرضیه
فرضیه دوم	رهبری متعالی	عملکرد سازمانی	0/000	0/05	0/42	تأیید فرضیه
فرضیه فرعی سوم	مزیت رقابتی	عملکرد سازمانی	0/000	0/05	0/22	تأیید فرضیه
فرضیه چهارم	رهبری متعالی	عملکرد سازمانی	0/089	0/05	0/09	رد فرضیه



## ۶- نتیجه‌گیری

هدف اساسی این پژوهش بررسی نقش و آثار رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری مزیت رقابتی بود. نتایج نشان داد که رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ یعنی زمانی که رهبری متعالی توسعه و افزایش پیدا می‌کند، عملکرد سازمانی نیز بهبود می‌یابد و برای اینکه سازمان بتواند عملکرد سازمانی را بهبود ببخشد، باید بتواند ویژگی‌های کلیدی رهبران متعالی را در مدیران و رهبران خود ایجاد کند [۱۷]. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد. در این زمینه الکسیاس (۲۰۱۱) نشان داد مفهوم رهبری متعالی و ویژگی‌های رفتاری این رهبران بر عملکرد کارکنان در صنعت توریسم و مهمان‌داری می‌تواند تأثیرگذار باشد و باعث بهبود عملکرد شود [۵]. همچنین کارولین و لیو (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان داد که رهبری متعالی با تمرکز داخلی بالا درباره کنترل، کارمندان را به‌طور غیرذاتی و ذاتی و بسیار عالی بر می‌انگیزاند و بنابراین مؤثرتر از رهبری تبدیلی و رهبری مبادله‌ای است [۱۱]. همچنین نتایج این فرضیه با نتیجه به‌دست آمده در پژوهش تیبجولو (۲۰۱۴) نیز تناسب دارد. در پژوهش آنها وجود رابطه مستقیم بین رهبری متعالی و عملکرد سازمانی و همچنین رابطه بین این دو متغیر با میانجی‌گری رضایت شغلی کارکنان بررسی شده و هر دو رابطه مورد تأیید قرار گرفته است. بنابراین می‌توان گفت که نتایج به‌دست آمده برای این فرضیه در پژوهش حاضر با نتایج به‌دست آمده در پژوهش پیشین در تناسب است [۳۰].

نتایج فرضیه دوم نشان داد که رهبری متعالی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ یعنی زمانی که رهبری متعالی توسعه و افزایش پیدا می‌کند، مزیت رقابتی سازمان نیز بهبود می‌یابد. درخصوص تأثیر رهبری متعالی بر کسب مزیت رقابتی مؤلفان پژوهشی را پیدا نکردند که به‌طور مستقیم این رابطه را بررسی نموده باشد، اما می‌توان نتیجه این پژوهش را به‌طور غیرمستقیم با پژوهش ال - زویی (۲۰۱۲) مطابقت داد که تأثیر قابلیت‌های رهبری را بر کسب مزیت رقابتی مورد سنجش قرار داده و به وجود رابطه مثبت بین این دو متغیر پی برده است [۶]. نتیجه آزمون فرضیه سوم نیز نشان داد که بین مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ یعنی زمانی که مزیت رقابتی توسعه و افزایش پیدا می‌کند، عملکرد



سازمانی نیز بهبود می‌یابد. همان طور که بیان شد، مزیت رقابتی معیاری برای عملکرد برتر است. خوش سیما و جعفرنژاد (۱۳۹۰) با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری به بررسی رابطه مستقیم چابکی بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی، رابطه مستقیم مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی و رابطه غیرمستقیم چابکی بر عملکرد سازمانی (از طریق مزیت رقابتی) پرداختند که با توجه به نتایج حاصل، این روابط مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین نتیجه پژوهش ما با نتایج به‌دست آمده در این پژوهش مطابقت دارد [۲].

فرضیه چهارم به بررسی تأثیرات غیرمستقیمی می‌پردازد که ممکن است رهبری متعالی به‌واسطه کسب مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که این فرضیه قابل تأیید نیست و این تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیر رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی به‌واسطه مزیت رقابتی مورد تأیید نیست. وجود این رابطه نیز در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته بود و مؤلفان این مقاله برای نخستین بار به بررسی این رابطه پرداختند. با توجه به نتیجه به‌دست آمده برای این فرضیه می‌توان نتیجه گرفت که ویژگی‌های رهبران متعالی در جامعه مورد بررسی در این پژوهش نتوانسته است به‌واسطه اثرگذاری بر مزیت رقابتی، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. بررسی این رابطه در پژوهش‌های آینده و در جوامع مطالعاتی دیگر به محققان پیشنهاد می‌شود.

در نهایت پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده محققان از متغیرهای دیگری نظیر رضایت شغلی و رفتار شهروندی کارکنان به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر در مدل استفاده کنند و به بررسی نقش این متغیرها در رابطه بین رهبری متعالی و عملکرد شغلی کارکنان و عملکرد سازمان بپردازند. همچنین بررسی مدل پژوهش حاضر در محیط‌های خدماتی، به علت ماهیت متفاوت آن‌ها با صنعت، می‌تواند کارساز باشد.

## ۷- منابع

- [۱] اسفیدانی محمدرحیم، محسنین شهریار (۱۳۹۲) *مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل*، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.



- [۲] خوش سیما غلامرضا، جعفرنژاد احمد (۱۳۹۰) ارائه مدل ساختاری چابکی، مزیت رقابتی، و عملکرد سازمان‌های تولیدی ایران، دوماهنامه دانشور رفتار، شماره ۴۷، صص ۹۳-۶۹.
- [۳] کلاین پی (۱۹۹۴) راهنمای آسان تحلیل عاملی (ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی) تهران: انتشارات سمت.
- [۴] مؤمنی منصور، دشتی مجتبی، بایرامزاده سونا، سلطان محمدی ندا (۱۳۹۲) مدلسازی معادلات ساختاری با تأکید بر سازه‌های بازتابنده و سازنده، تهران: ناشر مؤلف.
- [5] Alexakis G. (2011) "Transcendental leadership: The progressive hospitality leader's silver bullet", *International Journal of Hospitality Management*, 30: 708-713.
- [6] Al-Zoubi M. (2012) "Leadership competencies and competitive advantage "Empirical study on jordan telecommunications", *European Journal of business and management*, 4(7): 234-247.
- [7] Avolio B. J., Luthans F., Walumbwa F. O. (2004) *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance* (Working Paper), Lincoln, NE: Gallup Leadership Institute.
- [8] Barney J. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- [9] Bass B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- [10] Cardona P. (2000) "Transcendental leadership, the leadership and organization development journal", 21(4): 41-62.
- [11] Caroline H., Liu Y. (2007) Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership, school of policy", *Planning, and Development University of Southern California Los Angeles*, California, May 31-June 2.
- [12] Chenhall R. H., Langfield-Smith K. (2007) "Multiple perspectives of performance measures". *European Management Journal*, 25(4): 266-282.
- [13] Crossan M., Hulland J. (2002). "Leveraging knowledge through leadership of organizational learning", In C. Choo & N. Bontis (Eds.), *Strategic Management*



*of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings* (pp. 711–723), New York: Oxford University.

- [14] Crossan M., Vera D., Nanjad L. (2008) "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments", *The Leadership Quarterly*.
- [15] D'Aveni R. A., Dagnino G. B., Smith K. G. (2010) "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, 31(13): 1371–1385.
- [16] Fry L.W. (2003) "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, 14: 693–727.
- [17] Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., Walumbwa F. O. (2005) "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly*, 16(3): 343–372.
- [18] García-Morales V. J., Jiménez-Barrionuevo M. M., Gutiérrez-Gutiérrez L. (2012) "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, 65: 1040–1050.
- [19] Helfat C. E., Peteraf M. A. (2009) "Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path", *Strategic Organization*, 7: 91–102.
- [20] Henri J. F. (2004) "Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap", *Managerial Finance*, 30(6): 93-123.
- [21] Hitt M. A., Ireland R. D. (2002) "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 3–14.
- [22] Ilies R., Morgeson F., Nahrgang J. (2005) "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.
- [23] Morgan N. A., Kaleka A., Katsikeas C. S. (2004) "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, 68 (1): 90-108.





- [24] Pamela K. Boney (2009) "Innovative team climate in transcendental leadership", North Carolina State University In *Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts*.
- [25] Porter M. E. (1998) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, NY.
- [26] Prahalad C. K., Hamel G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June.
- [27] Rose R.C., Abdullah H., Ismad A.I., (2010) "A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance", *The Journal of International Social Research*, 3(11): 488-498.
- [28] Saeidi S. P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S. P., Saeidi S. A. (2015) "How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction", 68(2): 341-350.
- [29] Stalk G. (1988) "Time the next source of competitive advantage", *Harvard Business Review*, 66(4): 41-51.
- [30] Tehubijuluw F. K. (2014) "The role of transcendental leadership to increase organization performance through workers job Ssatisfaction", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(6): 511-515.
- [31] Vesey J. T. (1991) "The new competitors: they think in terms of speed-to-market", *Academy of Management Executive*, 5(2): 23-33.
- [32] Zhang Q. Y. (2001) "Technologyinfusion enabled value chain flexibility: A learning and capability-based perspective", *Doctoral Dissertation*, University of Toledo, Toledo, OH.