

## The Role of the Transformational Leadership in Facilitating of Strategy Implementation

S. H. Jalali<sup>1</sup>, \*N. Mazloomi<sup>2</sup>

1-PhD Candidate, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran

2-Associate Professor, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran. Email: Mazlomi@atu.ac.ir (Corresponding Author)

Received: 28/04/2016 ; Accepted: 09/04/2017

### Extended Abstract

Scholars of strategy refer to the leadership as one of the most important parameters in success or failure of strategic plans. However, there are just a few studies that so far have deeply investigated the role of the specific leadership style in the strategy implementation process. To fill this gap, the current empirical surveys the role of

, and evaluates four factors namely innovation capability, organizational commitment, organizational learning and employee motivation in this relationship. Data gathered from a sample of 250 senior level managers of the industrial equipment and utilities contractors and analysis were done by regression models. Findings acknowledged the relationship between transformational leadership and strategy implementation and showed that the most important functionality of transformational leadership in strategy implementation is in developing commitment and motivation; and this leadership style could prepare the organization for successful attainment of the strategic goals and facilitation of the strategy implementation with innovation, commitment, learning and motivation.

### Introduction

From the last few years it has been witnessed that transformational leadership is very important aspect of leadership that is highly associated with organizational performance (Ahmed et.al, 2014). Effectiveness of transformational leadership measures the ability of leaders to provoke the followers towards the strategic goals and provide facilitation in the process of strategy implementation.

Early researches of transformational leadership were about the features of leaders and their relationship with followers (e.g. Carter et.al, 2014; Li, Mitchell & Boyle, 2016). Further researches needed to deeply investigate the relationship between different leadership styles such as transformational ones and organizational outcomes, such as strategy

implementation (O'Reilly et.al, 2010). The literature of strategy implementation is also needed to researches which go beyond identification of implementation obstacles and provide clearer explanation of how to implement strategies more effectively. Such deep pathologies could help academics and practitioners to comprehensive understanding of a complex, obscure strategy implementation nature.

### **Case Study**

This investigation has been conducted on a sample of senior level managers of industrial equipment and utilities contractor companies. The contracting industry was chosen for two important reasons. First, contractor companies have had a good record of strategic planning, and so, strategy implementation is meaningful for most of them. Second, numerous projects in different fields were defined in Iran during the last decade (e.g. Energy, Building, Power & Infrastructures). Contractor companies play a key role to do these projects on time and with a low cost, and so, their strategy implementation is a core parameters to get to these capabilities.

### **Materials and Methods**

This study objective is in the context of applied science. The main goal of the current study is to provide an explanation about the role of transformational leadership and its outcomes on strategy implementation. Data for this empirical analysis was gathered through a questionnaire and the research instrument comprised of questions on transformational leadership (Bass et.al, 2003), strategy implementation (Mazloomi & Jalali, 2014), organizational learning (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012), organizational commitment (Walumbwa et.al, 2005), innovation capability (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012), and employee motivation (Ahmed et.al, 2014). Questionnaire validity and reliability was approved by nominal validity and Cronbach's alpha coefficient. Then, the required data were gathered from a sample of 250 senior level managers of industrial equipment and utilities contractor companies.

### **Discussion and Results**

Results showed that all proposed hypothesis are statistically significant. By conducting correlation analysis, researchers found that all of independent variables have a positive and strong correlation with the dependent variable, namely strategy implementation. Then, the hypothesis and the interaction between variables were tested by conducting regression analysis in 7 distinctive models. Regression analysis showed that transformational leadership has a positive, direct relationship with strategy implementation. In addition, outcomes of transformational leadership including organizational commitment, organizational learning, innovation capability, and employee motivation have a positive relationship with strategy implementation and also

directly influence the relationship between transformational leadership and strategy implementation.

### **Conclusion**

As many scholars posited, inefficient leadership is a very important obstacle of strategy implementation (Okumus, 2003; Dobni 2003; Miller, Hickson & Wilson, 2008; O'Reilly et.al, 2010). However, there is a key question, which leadership style could help organizations to implement strategies more effectively? To answer this question, we need numerous researches to analyze the effect of different leadership styles on strategy implementation and then, comparative studies to find out more effective leadership styles in different situations. This research is a novel piece of the puzzle of leadership style-strategy implementation since there is no systematic research on the relationship between transformational leadership and strategy implementation. By recognizing the facilitator role of transformational leadership in implementation of strategies, the managers can use this leadership style to strengthen the commitment toward strategies, fostering innovation capability, creating positive motivation among employees and building a more learning organization which share and disseminate experiences about strategy implementation among internal and external stakeholders.

**Keywords:** Strategy Implementation, Leadership Style, Transformational Leadership, Organizational Learning.

## نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی

سید حسین جلالی\* - دکتر نادر مظلومی\*\*

### چکیده

محققان عرصه‌ی استراتژی، مؤلفه‌ی رهبری را یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در جهت توفیق یا شکست برنامه‌های استراتژیک دانسته‌اند. با این حال، تعداد اندکی از پژوهش‌ها به واکاوی عمیق یک الگوی مشخص رهبری در اداره‌ی فرایند پیاده‌سازی استراتژی پرداخته‌اند. پژوهش پیمایشی و کاربردی حاضر با هدف بررسی عمیق مؤلفه‌ی رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا را در تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی مورد مطالعه قرار داده است و نقش چهار متغیر قابلیت نوآوری، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و انگیزش کارکنان را در رابطه میان سبک رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی ارزیابی کرده است. داده‌های موردنیاز به وسیله پرسش‌نامه از نمونه‌ای بالغ بر ۲۵۰ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های پیمانکاری تأسیسات و تجهیزات صنعتی گردآوری شده‌اند و تحلیل داده‌ها توسط مدل‌های رگرسیونی انجام شده است. یافته‌های پژوهش ضمن تأیید رابطه میان رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی، نشان می‌دهد ایجاد تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان مهم‌ترین کارکرد رهبری تحول‌گرا در هنگام اجرای استراتژی است و این سبک از رهبری می‌تواند با به همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای سازمان را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی آماده سازد.

**واژه‌های کلیدی:** پیاده‌سازی استراتژی، سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، یادگیری سازمانی.

### مقدمه

پیاده‌سازی استراتژی از جمله مفاهیمی است که به سبب ماهیت تجربی و شهودی، کمتر به عنوان موضوع تحقیق برگزیده شده و این مسئله سبب بروز خلاء پژوهشی قابل ملاحظه‌ای در زمینه اجرا نسبت به تدوین گردیده است. اجرای استراتژی دربرگیرنده‌ی اقداماتی درون سازمان و نیز در روابط سازمان با اجزای تشکیل دهنده محیط خارجی برای بالفعل کردن استراتژی‌ها است (Homburg, Krohmer & Workman, 2004). هرینگتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پیاده‌سازی استراتژی را فرایندی با ماهیت شهودی می‌داند که در طی آن، استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمانی به مرحله عمل در می‌آیند و سازمان با تخصیص

\* دانشجوی دکتری سیاستگذاری بازرگانی دانشگاه تهران

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی Mazlomi@atu.ac.ir

بهینه‌ی منابع در راستای استراتژی تدوین شده درصدد بهره‌گیری از فرصت‌های محیط رقابتی برمی‌آید.

عمده‌ی مطالعات در زمینه‌ی پیاده‌سازی استراتژی به شناسایی موانع اجرا پرداخته‌اند و کمتر به علل وقوع این موانع و راه‌های مقابله با آنها توجه شده است. پژوهش حاضر با هدف ارائه‌ی یک تبیین عمیق، به بررسی نقش متغیر رهبری در پیاده‌سازی استراتژی پرداخته است. توسعه‌ی نظری مفهوم رهبری منجر به تبیین سبک‌هایی نظیر رهبری خدمتگزار، رهبری اصیل و رهبری تحول‌گرا شده است؛ با این وجود هیچ‌کدام از تحقیقاتی که در حوزه‌ی پیاده‌سازی استراتژی انجام شده‌اند، به طور مشخص بر یکی از این سبک‌ها متمرکز نشده‌اند. با توجه به حجم تحقیقات معطوف به رهبری تحول‌گرا و تأثیری که این سبک رهبری در تغییر دارد؛ پژوهش حاضر متمرکز بر تبیین نقش رهبری تحول‌گرا در فرایند پیاده‌سازی و شناسایی مجراهایی است که این سبک به واسطه‌ی آنها پیاده‌سازی استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این منظر، این پژوهش از چند جهت حائز اهمیت است. در وهله‌ی نخست، به‌کارگیری مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی سبب افزایش ضرورت و اهمیت پژوهش‌های متمرکز بر گام اجرا شده است تا از این طریق بتوان کارآمدی این مفاهیم و ابزارها را سنجید. به علاوه، تمرکز عمیق بر مؤلفه‌ی رهبری و بررسی فرایند پیاده‌سازی استراتژی از منظر سبک رهبری تحول‌گرا در این پژوهش، که پیش از این در مطالعات داخلی مورد توجه قرار نگرفته است، سبب تقویت وجوه نوآورانه‌ی تحقیق حاضر است.

### مبانی نظری

مؤلفه‌ی رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی استراتژی دارد. اجرای استراتژی از مسائل انسانی بیش از مسائل سیستمی تأثیر می‌پذیرد ( *Minarro-Viseras, Baines & Sweeney, 2005* ). یوکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) معتقد است رهبران سازمان به واسطه‌ی فرهنگ، سیستم‌های پاداش و جذب استعدادهای انسانی بستری را فراهم می‌آورند که تصمیم‌گیری در هر سطحی از سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. وواک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز نقش ویژه رهبران در جهت‌دهی سازمان در راستای چشم‌انداز استراتژیک آن را تأیید کرده‌اند. مطالعات متمرکز بر عارضه‌یابی پیاده‌سازی استراتژی، رهبری را از مؤلفه‌هایی دانسته‌اند که در صورت ناکارآمدی، اجرای استراتژی را با اختلال مواجه می‌سازد و در قالب یک مانع تأثیرگذار نمود پیدا کند ( *Miller, Hickson & Wilson, 2008; O'Reilly et.al,* )

1 -Yukl

2 -Wowak et.al

2010). توسعه‌ی نظری مفهوم رهبری و ارائه‌ی سبک‌های مختلف این نکته را مطرح می‌سازد که همه‌ی سبک‌های رهبری تأثیر مشابهی بر پیاده‌سازی استراتژی ندارند و لازم است اقتضائات خاص هر سبک در نظر گرفته شود. مقالات متمرکز بر نقش رهبری در پیاده‌سازی استراتژی اغلب فاقد جهت‌گیری مشخصی در زمینه‌ی یک سبک خاص رهبری هستند و این مسئله به طور معمول از جنبه‌ی عمومی مفهوم رهبری مورد توجه قرار گرفته است (O'Reilly et.al, 2010). بنابراین، شناسایی سبک مطلوب که قابلیت‌های پیاده‌سازی استراتژی را بهبود دهد، مسئله‌ای محوری در هدایت سازمان در راستای استراتژی است.

### رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا به گونه‌ای از رهبری اشاره دارد که پیروان را به سوی چیزی بیش از منافع فردی رهنمون سازد (Elenkov, Judge & Wright, 2005). برانگیختن پیروان برای مبادرت به اقدام فراتر از نقش‌های شغلی یکی از مهم‌ترین نمودهای رهبری تحول‌گرا است (Carter et.al, 2014). در واقع، این سبک از رهبری با ایجاد فضایی باز و آزاد، زمینه‌ساز پرورش تعهد سازمانی نسبت به استراتژی‌هاست (Berson & Avolio, 2004). محققان در توسعه‌ی نظری مفهوم رهبری تحول‌گرا، آن را از سبک‌های دیگر نظیر رهبری خدمت‌گزار یا رهبری اصیل متمایز ساخته‌اند. برخی رهبری تحول‌گرا را ترکیبی از کاریزما، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی می‌دانند (Goodwin, Wofford & Whittington, 2001). پوندر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) این سبک رهبری را با انگیزش الهام‌بخش، مدیریت تأثیر، توجه به افراد و تحریک ذهنی تعریف کرده است. رافرتی و گریفین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز آن را در چهار بعد تحریک ذهنی، حمایت، شناخت کارکنان و ارتباطات الهام‌بخش بیان کرده‌اند. کاریزما عنصر محوری رهبری تحول‌گراست. انگیزش الهام‌بخش با انتقال رسالت و چشم‌انداز و توانایی رهبر در برانگیختن پیروان برای حرکت در مسیر رسالت و چشم‌انداز سازمان تعریف می‌شود (Humphreys & Einstein, 2003). تحریک ذهنی به ارتقای عقلانیت، تفکر منطقی و شناخت و حل مسئله اطلاق می‌شود و ملاحظات فردی نیز ناظر به توسعه‌ی پیروان از طریق حمایت، همدلی و قدردانی از آنها است (Shin & Zhou, 2003).

رهبری تحول‌گرا با نقش‌آفرینی در انتخاب استراتژی مناسب و از طریق مزیت‌های ناشی از تمایز یا رهبری هزینه، عملکرد سازمان را در بازار تحت تأثیر قرار می‌دهد

1 -Pounder

2 -Rafferty & Griffin

(Menguc, Auh & Shih, 2007). به علاوه، رهبری تحول‌گرا می‌تواند با ایجاد هماهنگی در سازمان، دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد را امکان‌پذیر سازد (Zhang, Cao & Tjosvold, 2011)؛ و نقش مثبتی را در عملکرد سازمانی ایفا کند (Sun & Anderson, 2012). برخی از محققان سبک رهبری تحول‌گرا را با ایجاد هویت سازمانی مرتبط می‌دانند. وقتی اشخاص به واسطه‌ی حضور در سازمان هویت پیدا می‌کنند، موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان را جزئی از موفقیت‌ها و شکست‌های شخصی‌شان به حساب می‌آورند و می‌کوشند با مشارکت بیشتر اهداف سازمان را محقق کنند (Moriano et.al, 2014; Saboe et.al, 2014). ون‌نیپن‌برگ و سیتکین<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) معتقدند بررسی پیامدهای اتخاذ سبک رهبری تحول‌گرا نیازمند مطالعه دقیق‌تر روی مؤلفه‌هایی مانند اعتماد، فرایندهای گروهی، تعهد به تغییر، رفتار شهروندی سازمانی، هویت و عدالت و برابری است که رابطه میان رهبری تحول‌گرا و پیامدهای ناشی از آن را در مسائل مختلف سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهند.

مرور پیشینه‌ی نظری نشان‌دهنده‌ی هم‌پوشانی میان برخی موانع پیاده‌سازی استراتژی با مؤلفه‌های مرتبط با رهبری تحول‌گرا است. از این رو، با در نظر گرفتن حیطة موضوعی و هدف این پژوهش، چهار مؤلفه‌ی قابلیت نوآوری، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و انگیزش کارکنان به عنوان عوامل تأثیرگذار روی رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی در نظر گرفته شده‌اند. این مؤلفه‌ها در پژوهش‌های بین‌المللی (Dobni, 2003; Okumus, 2003) و بومی (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱؛ مظلومی و جلالی، ۱۳۹۳) به عنوان موانع پیاده‌سازی استراتژی معرفی شده‌اند و مطالعه‌ی آنها در چارچوب نظری این پژوهش می‌تواند تصویر روشنی از تأثیرگذاری رهبری تحول‌گرا در پیاده‌سازی استراتژی فراهم نماید.

### قابلیت نوآوری

نقش نوآوری در کسب مزیت‌های رقابتی جدید و حفظ مزیت‌های فعلی در بسیاری از پژوهش‌های مدیریتی مورد تأکید قرار گرفته است (Mihalache et.al, 2012). این تأکید از این جهت مهم است که پیاده‌سازی استراتژی نیز چیزی به غیر از حصول مزیت رقابتی و دستیابی به سطح عملکرد بالاتر نیست (García-Morales, Jiménez- Barrionuevo & Gutiérrez, 2012). پژوهش‌ها نشان می‌دهد رفتار و عملکرد نوآورانه متأثر از سبک رهبری تیم ارشد سازمان است (Mihalache et.al, 2012). لی،

میچل و بویل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) با بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا و نوآوری دریافته‌اند که رهبری تحول‌گرا با تمرکز روی عملکرد گروهی می‌تواند از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، هویت گروهی و فراهم آوردن زمینه‌ی تعامل و مشارکت میان افراد در ارتقای نوآوری در سطح گروهی مؤثر باشد.

### تعهد سازمانی

رفتاری و گریفین (۲۰۰۴) تعهد عمیق را از رهاوردهای سبک رهبری تحول‌گرا دانسته‌اند. این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که تعهد زمینه‌ساز ایفای نقش مؤثر در راستای چشم‌انداز سازمانی است. نتایج مطالعات بر روی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی وجود رابطه مثبت و مستقیم میان این دو سازه را گواهی می‌دهند (Walumbwa et.al, 2005). در سوی مقابل، مروری بر پژوهش‌های داخلی و خارجی در حوزه‌ی پیاده‌سازی استراتژی نشان‌دهنده‌ی لزوم تعهد به سازمان، تعهد به استراتژی و تعهد به نقش در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها است (Kellermanns et.al, 2011).

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی قابلیت‌درونی است که به سازمان امکان حفظ و بهبود عملکردش از طریق تجارب را می‌دهد (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez, 2012). بهره‌گیری از تجارب تلاش‌های سازمان را برای پیاده‌سازی استراتژی بهینه می‌کند و به سازمان امکان می‌دهد تا با اجتناب از بروز خطاها، تلاش‌هایش را به شکل کارآمدتری ادامه دهد. پیشینه‌ی نظری در حیطه‌ی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی نشان می‌دهد این سبک رهبری با جهت‌دهی و حمایت از یادگیری سازمانی، موجب ایجاد اعتماد به نفس و انگیزش الهام‌بخش کارکنان می‌شود (Crossan, Maurer & White, 2011).

### انگیزش کارکنان

پژوهش احمد و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا نقش مثبتی در ایجاد و پرورش انگیزش کارکنان دارد. شین و ژو (۲۰۰۳) با اشاره به رابطه‌ی میان رهبری تحول‌گرا و انگیزش، آن را عاملی برای خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌دانند. بر حسب روان‌شناسی سازمانی، انگیزش جزء غیرقابل انکاری در پیاده‌سازی استراتژی است (Smith,

1 -Li, Mitchell & Boyle

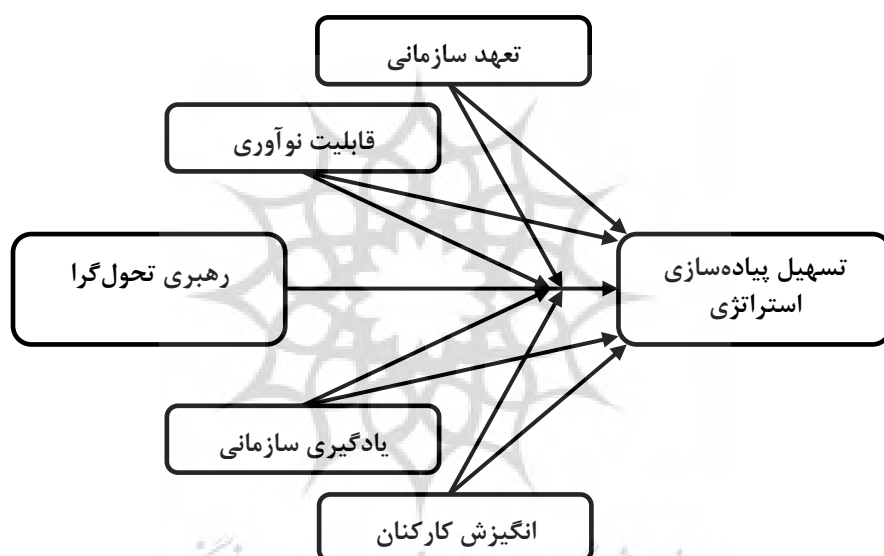
2 -Ahmad et.al



2009). مطالعات نشان می‌دهد سطح ضعیف انگیزش کارکنان به منظور غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی استراتژی است (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱).

### چارچوب مفهومی پژوهش

به منظور ایجاد درک جامعی از چگونگی روابط شکل‌گرفته میان متغیرهای پژوهش، نه فرضیه طراحی شده است و نتایج ارزیابی این فرضیات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل شماره ۱ به نمایش درآمده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

بر این اساس، فرضیه‌های نه‌گانه پژوهش حاضر به صورت ذیل صورت‌بندی شده‌اند:  
فرضیه‌ی اول: رهبری تحول‌گرا ارتباط مستقیم و مثبتی با تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

فرضیه‌ی دوم: قابلیت نوآوری ارتباط مستقیم و مثبتی با تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.  
فرضیه‌ی سوم: قابلیت نوآوری نقش مستقیم و مثبتی بر رابطه میان رهبری تحول‌گرا و تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

فرضیه‌ی چهارم: تعهد سازمانی ارتباط مستقیم و مثبتی با تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

فرضیه‌ی پنجم: تعهد سازمانی نقش مستقیم و مثبتی بر رابطه میان رهبری تحول‌گرا و تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

فرضیه‌ی ششم: یادگیری سازمانی ارتباط مستقیم و مثبتی با تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

فرضیه‌ی هفتم: یادگیری سازمانی نقش مستقیم و مثبتی بر رابطه میان رهبری تحول‌گرا و تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

فرضیه‌ی هشتم: انگیزش کارکنان ارتباط مستقیم و مثبتی با تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

فرضیه‌ی نهم: انگیزش کارکنان نقش مستقیم و مثبتی بر رابطه میان رهبری تحول‌گرا و تسهیل پیاده‌سازی استراتژی دارد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل پیاده‌سازی استراتژی انجام شده است و از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع و شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. تعداد اندک پژوهش‌های متمرکز بر پیاده‌سازی استراتژی بر ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر می‌افزاید. از سوی دیگر، مطالعاتی که به بررسی رابطه‌ی رهبری و پیاده‌سازی استراتژی پرداخته‌اند، رهبری را از جنبه‌ی مفهوم عمومی آن در نظر گرفته‌اند. پژوهش حاضر با تمرکز بر سبک رهبری تحول‌گرا، اقتضائات خاص این سبک (نسبت به دیگر سبک‌های رهبری) را مورد توجه قرار داده است و این مسئله جنبه‌ی نوآورانه‌ی پژوهش را تقویت کرده است. داده‌های مورد نیاز این پژوهش از میان مدیران عالی و معاونان ارشد آن دسته از شرکت‌های پیمانکاری گردآوری شده است که عضو انجمن صنفی شرکت‌های پیمانکار تأسیسات و تجهیزات صنعتی ایران بوده و تعداد آنها به حدود ۱۸۰ شرکت می‌رسد. انتخاب صنعت پیمانکاری با توجه به تعدد پروژه‌های صنعتی در حال اجرا و نقش پررنگ شرکت‌های پیمانکاری در اجرای به موقع و باکیفیت پروژه‌ها صورت پذیرفته است. با توجه به اطلاعات انجمن، جامعه‌ی آماری پژوهش به ۷۰۰ نفر محدود است. بنابراین برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با در نظر گرفتن سطح خطای ۵ درصد استفاده شد و حجم نمونه‌ی مورد نیاز برابر با ۲۵۰ نمونه برآورد شد که پرسشنامه‌ی پژوهش بر اساس منطق نمونه‌گیری تصادفی ساده (به منظور تعمیم‌پذیری) در اختیار دفاتر مرکزی شرکت‌ها قرار گرفت.

در این پژوهش از پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مبنای نظری طراحی پرسش‌ها در حیطه‌ی رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه‌ی باس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و حول چهار مؤلفه‌ی کاریزما، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی اخذ شده و پرسش‌های مرتبط با قابلیت نوآوری و یادگیری سازمانی از پژوهش گارسیا و همکاران (۲۰۱۲)؛ تعهد سازمانی از پژوهش والومبا و همکاران (۲۰۰۵) و انگیزش کارکنان از پژوهش احمد و همکاران (۲۰۱۴) استخراج شده‌اند. مبنای لازم برای سنجش پیاده‌سازی استراتژی نیز بر اساس پژوهش‌های مظلومی و جلالی (۱۳۹۱ و ۱۳۹۳) و با استفاده از منطق کارت امتیازی متوازن از چهار شاخص بازده دارایی از منظر رهاورد مالی، سهم بازار از منظر رهاورد بازار، روان‌بودن فرایندهای سازمانی از منظر فرایندهای داخلی و سرمایه انسانی و سازمانی از منظر یادگیری و رشد اخذ شده است و محاسبات با توجه به فاصله میان اهداف تعیین‌شده و نتایج محقق‌شده در یک بازه ۳ ساله انجام شده است. برای تضمین روایی محتوایی ابزار پژوهش، ضمن رعایت قواعد نگارشی و عدم استفاده از جملات مبهم، از نظرات سه نفر از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت استراتژیک با سابقه‌ی بیش از هفت سال تدریس در مقطع دکتری و سه نفر از مدیران شرکت‌های جامعه‌ی آماری با سابقه‌ی مدیریت ارشد بیش از پانزده سال استفاده شده است و اصلاحات لازم بر حسب نظرات ایشان اعمال شد. پایایی ابزار پژوهش نیز از طریق محاسبه‌ی آلفای کرونباخ پیش‌آزمون در نمونه‌ای به حجم ۳۰ نفر بررسی شده است و نتایج در جدول شماره ۱ به نمایش درآمده است.

جدول ۱: نتایج محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ی پژوهش

عامل	ضریب آلفای کرونباخ
۱ پیاده‌سازی استراتژی	۰/۹۰
۲ رهبری تحول‌گرا	۰/۸۸
۳ قابلیت نوآوری	۰/۸۲
۴ تعهد سازمانی	۰/۹۰
۵ یادگیری سازمانی	۰/۷۹
۶ انگیزش کارکنان	۰/۸۴
ضریب آلفای کرونباخ مجموع پرسشنامه	۰/۹۰

به منظور تحلیل داده‌ها در ابتدا آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تعیین نوع توزیع داده‌های گردآوری شده و آزمون همبستگی به شیوه پیرسون برای ارزیابی همبستگی میان متغیرهای پژوهش استفاده شده است. به منظور ارزیابی فرضیه‌های پژوهش، مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، قابلیت نوآوری، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و انگیزش کارکنان به عنوان متغیرهای مستقل و پیاده‌سازی استراتژی به عنوان متغیر وابسته در تحلیل رگرسیونی در نظر گرفته شده‌اند. همچنین، متغیرهای اندازه، سابقه و حوزه‌ی فعالیت شرکت در میان مجموعه رشته‌های پیمانکاری به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته شده‌اند. تحلیل رگرسیونی در هفت مدل انجام شده است که در هنگام ارائه نتایج تحلیل‌ها به شرح هر کدام از مدل‌ها پرداخته شده است.

### تحلیل داده‌ها

اولین گام تجزیه و تحلیل‌های آماری، استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف به منظور سنجش یکنواختی توزیع داده‌ها است. مقدار آماره‌ی حاصل از این آزمون در سطح معنی‌داری ۰/۳۷۵ بالغ بر ۴/۰۱۳ بود که یکنواختی توزیع داده‌ها تأیید شد و به منظور تحلیل همبستگی میان متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی به روش پیرسون استفاده شد. نتایج تحلیل همبستگی در جدول شماره ۲ به نمایش درآمده است.

جدول ۲: تحلیل همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱ پیاده‌سازی استراتژی								
۲ اندازه شرکت	۰/۱۸*							
۳ سابقه شرکت	۰/۲۹**	۰/۲۴**						
۴ حوزه فعالیت صنعتی	۰/۱۴	۰/۲۸**	۰/۱۶					
۵ رهبری تحول‌گرا	۰/۵۵**	۰/۱۰	۰/۱۵	۰/۰۳				
۶ قابلیت نوآوری	۰/۳۰**	-۰/۱۶*	۰/۱۱	۰/۲۲**	۰/۳۵**			
۷ تعهد سازمانی	۰/۴۹**	۰/۱۳	۰/۲۶**	۰/۰۸	۰/۳۸**	۰/۱۴		
۸ یادگیری سازمانی	۰/۳۲**	۰/۰۹	۰/۰۱	۰/۱۸*	۰/۲۱**	۰/۱۶*	۰/۱۹*	
۹ انگیزش کارکنان	۰/۴۳**	-۰/۰۲	۰/۱۲	۰/۰۴	۰/۴۰**	۰/۱۰	۰/۲۰**	۰/۱۳*

- آماره کولموگروف - اسمیرنوف: ۴/۰۱۳ در سطح معنی‌داری ۰/۳۷۵

\* معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۵ و \*\* معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۱

تحلیل همبستگی نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا ارتباط مستقیم و مثبتی با پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان دارد. این نکته از آن جهت اهمیت دارد که هر کدام از

سبک‌های رهبری تأثیر متفاوتی بر پیاده‌سازی استراتژی دارند و یکسان پنداشتن تأثیر رهبری در معنای عام آن بر پیاده‌سازی استراتژی ساده‌نگاری خواهد بود. یافته‌ها نشان می‌دهد حوزه‌ی فعالیت صنعتی شرکت‌های پیمانکار تأثیر مثبتی بر قابلیت نوآوری (۰/۲۲) در سطح خطای (۰/۰۱) و یادگیری سازمانی (۰/۱۸) در سطح خطای (۰/۰۵) دارد. این یافته با توجه به تفاوت میان شاخه‌های فعالیت پیمانکاری و پیچیدگی برخی از این زمینه‌ها مانند نفت و گاز نسبت به سایر حوزه‌هاست. به علاوه، نتایج گویای ارتباط مثبت میان تعهد سازمانی و سابقه‌ی فعالیت است. به طور مشخص، هرچه سابقه‌ی فعالیت شرکت افزایش می‌یابد، فرهنگ شرکت بستر مساعدتری برای پرورش تعهد در میان کارکنان خواهد بود. دیگر یافته‌ی کلیدی آزمون همبستگی به رابطه‌ی میان رهبری تحول‌گرا و چهار مؤلفه‌ی قابلیت نوآوری، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و انگیزش کارکنان باز می‌گردد. نتایج حاکی از آن است که هر چهار مؤلفه همبستگی مثبت و مستقیمی با رهبری تحول‌گرا دارند، بنابراین می‌توان این مؤلفه‌ها را به عنوان پیامدهای اتخاذ این سبک رهبری در نظر گرفت. در طرف مقابل، ضرائب همبستگی نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌گرا ارتباط معنی‌داری با اندازه، سابقه و حوزه‌ی فعالیت صنعتی ندارد، لذا ظهور ناخودآگاه این سبک یا به‌کارگیری عامده‌ی آن ارتباطی با خصیصه‌های ذاتی سازمان نخواهد داشت.

در کنار تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون به منظور فراهم آوردن تبیین دقیقی از وجوه مختلف ارتباط میان رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی و سنجش فرضیات پژوهش مورد نیاز است. تحلیل رگرسیون در این پژوهش در هفت مدل انجام شده است. مدل اول پایه‌ای متغیرهای کنترل است. مدل دوم سنجش فرضیات مربوط به رهبری تحول‌گرا (فرضیه‌ی اول)، نوآوری (فرضیه‌ی دوم)، تعهد (فرضیه‌ی چهارم)، یادگیری سازمانی (فرضیه‌ی ششم) و انگیزش (فرضیه‌ی هشتم) را شامل می‌شود. مدل سوم فرضیه‌ی شماره سه را در کنار فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و ششم وارد مدل رگرسیونی می‌کند. مدل چهارم فرضیه شماره‌ی پنج را در کنار فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و ششم وارد مدل رگرسیونی می‌کند. مدل پنجم فرضیه‌ی شماره هفت را در کنار فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و ششم وارد مدل رگرسیونی می‌کند. مدل ششم فرضیه‌ی شماره نه را در کنار فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و ششم وارد مدل رگرسیونی می‌کند. در نهایت، مدل هفتم همه‌ی نه فرضیه را در کنار همدیگر در یک مدل رگرسیونی می‌سنجد. نتایج حاصل از تحلیل‌ها در جدول شماره ۳ مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۳: تحلیل رگرسیونی مدل‌های پژوهش (متغیر وابسته: پیاده‌سازی استراتژی)

مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳	مدل ۴	مدل ۵	مدل ۶	مدل ۷	
۰/۱۳*	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۰۳	-۰/۰۱	۰/۰۸	۰/۱۲	اندازه شرکت
۰/۲۱*	۰/۱۴*	۰/۰۸	۰/۰۱	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۶*	سابقه شرکت
۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۸	-۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۱۳*	حوزه فعالیت صنعتی
--	۰/۴۸**	۰/۴۴**	۰/۴۵**	۰/۴۳**	۰/۴۴**	۰/۴۶**	رهبری تحول‌گرا
--	۰/۲۴**	۰/۲۴**	۰/۲۲*	۰/۲۰**	۰/۲۲*	۰/۲۵**	قابلیت نوآوری
--	۰/۳۰**	۰/۳۰**	۰/۳۲**	۰/۳۱**	۰/۳۰**	۰/۳۸**	تعهد سازمانی
--	۰/۲۲*	۰/۱۹*	۰/۱۶*	۰/۲۳**	۰/۲۱*	۰/۲۲*	یادگیری سازمانی
--	۰/۲۵**	۰/۲۴**	۰/۲۴**	۰/۲۵**	۰/۲۸**	۰/۳۱**	انگیزش کارکنان
--	--	۰/۲۹**	--	--	--	۰/۲۸**	رهبری تحول‌گرا و قابلیت نوآوری
--	--	--	۰/۴۲**	--	--	۰/۳۶**	رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی
--	--	--	--	۰/۲۴**	--	۰/۲۳**	رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی
--	--	--	--	--	۰/۴۰**	۰/۳۴**	رهبری تحول‌گرا و انگیزش کارکنان
۰/۰۳۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری
۰/۰۷	۰/۴۷	۰/۳۶	۰/۳۸	۰/۳۳	۰/۴۳	۰/۶۴	R <sup>2</sup>
۰/۰۶	۰/۴۴	۰/۳۳	۰/۳۵	۰/۳۰	۰/۴۱	۰/۶۱	R <sup>2</sup> adjusted
۱/۵۷	۴/۹۸**	۳/۷۵**	۵/۰۱**	۳/۲۲**	۴/۷۹**	۶/۱۹**	F

\* معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۵ و \*\* معنی‌داری در سطح خطای ۰/۰۱

نتایج تحلیل رگرسیون فرضیه‌ی اول را تأیید می‌کند. بنابراین سبک رهبری تحول‌گرا در تسهیل پیاده‌سازی استراتژی مؤثر است. فرضیه‌های دوم تا نهم پژوهش نیز در سطح قابل قبولی از اطمینان پذیرفته شده‌اند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری تحول‌گرا، سبک و شیوه‌ی مناسبی برای هدایت پیاده‌سازی استراتژی است و این سبک رهبری از طریق نوآوری (فرضیه‌ی سوم)، تعهد (فرضیه‌ی پنجم)، یادگیری سازمانی (فرضیه‌ی هفتم) و انگیزش (فرضیه‌ی نهم) تسهیل‌کننده‌ی مناسبی برای پیاده‌سازی استراتژی است. ضمن آنکه نتایج تحلیل رگرسیون مدل دوم پژوهش تأییدی بر فرضیه‌های تبیین‌شده در خصوص تأثیر مثبت و مستقیم نوآوری (فرضیه‌ی دوم)، تعهد (فرضیه‌ی چهارم)، یادگیری سازمانی (فرضیه‌ی ششم) و انگیزش (فرضیه‌ی هشتم) بر پیاده‌سازی استراتژی است. این نتایج فارغ از اندازه، سابقه و زمینه‌ی فعالیت صنعتی شرکت، برای شرکت‌های پیمانکاری صادق است.

از سوی دیگر، تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد تأثیرگذاری تعهد سازمانی بیش از دیگر مؤلفه‌ها است. این نتیجه از آن جهت حائز اهمیت است که ضعف سازمان در ایجاد تعهد از

جمله مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی استراتژی است (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱). مقایسه میان مدل‌های سوم تا ششم نشان می‌دهد مؤلفه‌های انگیزش، قابلیت نوآوری و یادگیری سازمانی در مراتب بعدی قرار دارند. لذا، پدیدآوردن بستر ظهور یا به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا تأثیر بسزایی در رفع دو مانع کلیدی ضعف تعهد و بی‌انگیزگی دارد. در نهایت مدل هفتم پژوهش جمع‌بندی کلی از فرضیه‌های پژوهش را به نمایش می‌گذارد. سطح آماره  $F$  این مدل (۶/۱۹) و ضریب تعیین آن (۰/۶۴) گویای وضعیت مطلوب و قابلیت تبیین آن است. بنابراین همگی فرضیه‌های پژوهش حاضر در سطح اطمینان مطلوب پذیرفته شده و کلیت چارچوب مفهومی پژوهش بر حسب شواهد تجربی مورد تأیید قرار می‌گیرد؛ اما شدت و سطح روابط با توجه به ماهیت و ابعاد مفهومی رهبری تحول‌گرا متفاوت است.

### نتیجه‌گیری

پیاده‌سازی استراتژی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها در عصر حاضر است. بخش عمده‌ای از تلاش‌های سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی به دلیل پدیدآمدن موانع متعدد اجرایی بی‌ثمر می‌شود. پیشینه‌ی مطالعات در این زمینه نشان می‌دهد کیفیت و سبک رهبری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت پیاده‌سازی استراتژی و دستیابی به اهداف مطلوب داشته باشد (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۱). با این حال، پژوهش‌های اندکی به طور خاص بر یکی از سبک‌های رهبری تمرکز کرده و رابطه‌ی رهبری-پیاده‌سازی استراتژی را از منظر آن سبک بررسی کرده‌اند. پژوهش حاضر با توجه به ارتباط رهبری تحول‌گرا با ایجاد تغییر در بطن سازمان (نسبت به دیگر سبک‌های رهبری مانند رهبری خدمت‌گزار یا رهبری اصیل)، به نقش این سبک رهبری در پیاده‌سازی استراتژی اختصاص یافته است و رابطه میان این دو سازه را با در نظر گرفتن چهار پیامد رهبری تحول‌گرا شامل قابلیت نوآوری، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و انگیزش کارکنان مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاصل از این پژوهش در وهله‌ی نخست همراستا با یافته‌های سان و اندرسون (۲۰۱۲) و ژانگ، کائو و تاسولد (۲۰۱۱) نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌گرا سبکی مطلوب برای هدایت فرایند اجرا و راهکاری مناسب برای افزایش ضریب موفقیت پیاده‌سازی استراتژی در سازمان است.

به موازات تأیید نقش مثبت و مستقیم رهبری تحول‌گرا در پیاده‌سازی استراتژی، تأثیر مثبت و مستقیم چهار مؤلفه‌ی قابلیت نوآوری (۰/۲۴) در مدل دوم و (۰/۲۵) در مدل هفتم، تعهد سازمانی (۰/۳۰) در مدل دوم و (۰/۳۸) در مدل هفتم، یادگیری سازمانی (۰/۲۲) در مدل دوم و (مدل هفتم) و انگیزش کارکنان (۰/۲۵) در مدل دوم و (۰/۳۱) در مدل هفتم) بر پیاده‌سازی استراتژی همراستا با یافته‌های داخلی (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۳) و خارجی

مانند اوکوموس (۲۰۰۳) تأیید شد. وجود نوآوری، تعهد، یادگیری و انگیزش چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی استراتژی را کاهش می‌دهد و زمینه را برای کاهش اثرات نامطلوب ناشی از دیگر عوامل مانند ساختار یا نظام ارتباطی فراهم می‌سازد. بنابراین با توجه به نتایج و تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم این مؤلفه‌ها در تسهیل پیاده‌سازی استراتژی، پیشنهاد می‌شود این مؤلفه‌ها بالاترین اولویت را در برنامه مدیران برای رفع موانع اجرای استراتژی داشته باشند.

برخی از محققان چهار مؤلفه‌ی نوآوری، تعهد، یادگیری و انگیزش را به عنوان پیامدهای مستقیم رهبری تحول‌گرا در نظر گرفته‌اند. از این منظر، انتظار می‌رود رهبری تحول‌گرا به سبب خصیصه‌ها و ماهیت ذاتی‌اش بستر مناسبی برای یادگیری و نوآوری ایجاد کند و با ایجاد تعهد و انگیزش حصول چشم‌انداز و اهداف استراتژیک را ممکن کند. یافته‌ها علاوه بر تأیید نقش مثبت و مستقیم این چهار مؤلفه بر پیاده‌سازی استراتژی، تأثیر آنها در رابطه میان رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی را تأیید می‌کند. به بیان دیگر، رهبری تحول‌گرا به سبب مفهوم و ابعاد آن، سبک مناسب برای مقابله با ناکارآمدی‌های ناشی از این مؤلفه‌ها در اجرای استراتژی است. بر این اساس، تقویت تعهد سازمانی از طریق ایجاد اجماع میان مجریان در سطوح مختلف و تأثیر بر هویت کارکنان سازمان، پیش‌بینی سازوکارهای مادی و غیرمادی برای افزایش سطح انگیزش کارکنان تأثیرگذار در اجرای استراتژی؛ ایجاد زمینه مساعد برای یادگیری سازمانی و به اشتراک‌گذاری تجارب برتر و فراهم آوردن امکانات نظام‌مند برای پیشبرد یادگیری سازمانی به همراه حمایت مدیران ارشد از نوآوری و ترویج روحیه‌ی خطرپذیری و بیان ایده‌ها می‌تواند از جمله راهکارهای پیشنهادی برای ارتقای اثربخشی رابطه میان رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی باشد. به طور مشخص، رهبری تحول‌گرا از طریق نوآوری، تعهد، یادگیری و انگیزش پیاده‌سازی استراتژی را تسهیل می‌کند و تسری استراتژی را در سازمان ممکن می‌گرداند. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر را از طریق ایجاد تعهد (۰/۴۲ در مدل چهارم و ۰/۳۶ در مدل هفتم) و انگیزش (۰/۴۰ در مدل ششم و ۰/۳۴ در مدل هفتم) اعمال می‌کند. این استنتاج بیش از هر چیز، ناظر بر ویژگی‌های کلیدی مفهوم رهبری تحول‌گرا و تمایز این سبک از رهبری نسبت به سبک‌های دیگر مانند رهبری خدمت‌گزار یا رهبری اصیل است. به همین جهت و بر حسب یافته‌ها، این سبک از رهبری نسبت به سایر سبک‌ها برای هدایت پیاده‌سازی استراتژی در شرایطی که اعضای سازمان انگیزه‌ای برای تغییر در جهت چشم‌انداز سازمان ندارند، تعهد سازمانی وضع نامطلوبی دارد و یا نوعی از احساس بی‌تفاوتی بر فضای سازمان سایه افکنده است، پیشنهاد می‌شود. این پژوهش در عمل با محدودیت‌هایی همراه بود که محققان آتی می‌توانند با رفع آنها تبیین روشن‌تری از



مسئله فراهم کنند. با توجه به محدود بودن چارچوب این پژوهش به چهار مؤلفه تعهد، انگیزش، یادگیری و نوآوری، در نظر گرفتن مفاهیمی مانند رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند مسیر مناسبی برای تکمیل یافته‌های این پژوهش باشد. به علاوه، محققان آتی می‌توانند با مقایسه‌ی تطبیقی سبک‌های رهبری و ترکیب آنها با مؤلفه‌های سازمانی الگوهایی کارآمد برای رهبری پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌ها و شرایط گوناگون تدوین کنند.



## References

- 1-Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11-25.
- 2-Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218
- 3-Berson, Y., & Avolio, B.J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), Pp. 625-646.
- 4-Carter, M.Z., Mossholder, K.W., Feild, H.S., & Armenakis, A.A. (2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719.
- 5-Crossan, M.M., Maurer, C.C., & White, R.E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?. *Academy of Management Review*, 36(3), 446-460.
- 6-Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, 46(2), 43-46.
- 7-Elenkov, D.S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- 8-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(7), 1040-1050.
- 9-Goodwin, V.L., Wofford, J.C., & Whittington, J.L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774.
- 10-Harrington, R.J. (2006). The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 373-397.
- 11-Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J.P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331-1340.
- 12-Humphreys, J.H., & Einstein, W.O. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- 13-Kellermanns, F.W., Walter, J., Floyd, S.W., Lechner, C. & Shaw, J.C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic

- consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, 64(2), 126-133.
- 14-Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016). The divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66-97.
- 15-Mazloomi, N. & Jalali, S.H. (2012). Prioritizing obstacles affecting strategic plans implementation in Iranian pharmaceutical industry. *Iranian Journal of Executive Management*, 4(7), 125-148. (In Persian)
- 16-Mazloomi, N. & Jalali, S.H. (2014). Evaluation of the strategy implementation obstacles in tourism industry. *Tourism Management Studies*, 9(25), 1-26. (In Persian)
- 17-Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321.
- 18-Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480-1498.
- 19-Miller, S., Hickson, D., & Wilson, D. (2008). From strategy to action: involvement and influence in top level decisions. *Long Range Planning*, 41(6), 606-628.
- 20-Minarro-Viseras, E., Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 151-179.
- 21-Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.P.L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- 22-Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- 23-O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapidz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
- 24-Pounder, J.S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
- 25-Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- 26-Saboe, K.N., Taing, M.U., Way, J.D., & Johnson, R.E. (2014). Examining the unique mediators that underlie the effects of different

- dimensions of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 175-186.
- 27-Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- 28-Smith, B.D. (2009). Maybe I will, maybe I won't: what the connected perspectives of motivation theory and organizational commitment may contribute to our understanding of strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 17(6), 473-485.
- 29-Sun, P.Y., & Anderson, M.H. (2012). The importance of attributional complexity for transformational leadership studies. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1001-1022.
- 30-Van Knippenberg, D., & Sitkin, S.B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- 31-Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- 32-Wowak, A.J., Mannor, M.J., Arrfelt, M., & McNamara, G. (2016). Earthquake or glacier? How CEO charisma manifests in firm strategy over time. *Strategic Management Journal*, 37(3), 586-603.
- 33-Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- 34-Zhang, X.A., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.