

به سوی نظریه رهبری وضعی کارآفرینانه

محمد رضا زالی^{۱*}

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۶/۱، تاریخ تصویب: ۱۳۸۹/۸/۲۴)

چکیده

هدف این مقاله، تبیین نظریه‌ی "رهبری وضعی کارآفرینانه" براساس روش نظریه‌پردازی (تحقیق) روایتی و فرا تحلیلی و ارایه‌ی چارچوب اقتضایی برای بررسی رابطه‌ی بین رهبری کارآفرینانه و آمادگی سازمان برای کارآفرینی است. در این نظریه‌ی جدید با پیروی از منطق نظریه‌ی رهبری وضعی مراوده‌ای و تحول‌آفرین، متناسب با سطوح چهارگانه‌ی آمادگی کارآفرینی سازمانی چهار نوع راهبرد رهبری کارآفرینانه (برگرفته شده از الگوی توصیفی ترنبری) با ماهیت وضعی مطرح می‌شود: هنگامی که سطح آمادگی کارآفرینی سازمانی پایین (OER1) است، راهبرد رهبری شتاب‌گری اثربخش خواهد بود. اما زمانی که سطح آمادگی کارآفرینانه‌ی سازمانی زیر متوسط (OER2) و یا بالای متوسط (OER3) است، به ترتیب به کارگیری راهبردهای رهبری کاوشگری و جست‌وجوگری اثربخش می‌باشد. اما در صورتی که آمادگی کارآفرینی سازمانی در بالاترین سطح (OER4) قرار دارد، به کارگیری راهبرد رهبری تلفیق‌گری، اثربخش است. بنابراین رهبران کارآفرین نه تنها تسهیل‌گر فرایند شناسایی فرصت‌های بیرونی و یا مزیت‌های داخلی سازمان/ شرکت هستند، بلکه به‌طور مستقیم نیز در این فرایند نقش فعالی ایفا می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: آمادگی کارآفرینی سازمانی، رهبری شتاب‌گری، رهبری کاوشگری، رهبری جست‌وجوگری، رهبری تلفیق‌گری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

امروزه کارآفرینان به عنوان عاملان یا تسهیل‌گران تغییر در دنیای کسب و کار شناخته شده‌اند: کسانی که فرصت‌هایی را که دیگران نمی‌یابند و یا به عنوان مشکل می‌شناسند، تشخیص می‌دهند. با این وجود کارآفرینان به عنوان نوآوران، ایجادکنندگان چشم‌انداز مشترک، با مسأله‌ی توسعه‌ی شایستگی‌های رهبری به منظور رشد کسب و کار و تبدیل شدن آن‌ها به مدیران حرفه‌ای (در رهبری کارآفرینانه) روبه‌رو شده‌اند (Fernald, Solomon, 2009, p. 1). از آن‌جا که امروزه دنیای کسب و کار، غیرقابل پیش‌بینی و بسیار پیچیده شده است به کارگیری رویکردهای سنتی و یا حتی به نسبت جدید رهبری و راهبردی نمی‌تواند برای بلندمدت، اثربخش باشند.

در چنین شرایطی راهبرد رهبری کاملاً جدیدی برای هدایت کسب و کار مورد نیاز است که مک‌گریث و مک‌میلان (۲۰۰۲) آن را رهبری کارآفرینانه می‌نامند. اما در واقع از سال ۱۹۹۳ که شولز^۱ مفهوم "رهبری کارآفرینانه" را مطالعه کرد تا سال ۲۰۰۸، پژوهش‌های بسیار کمی در این زمینه انجام شده‌اند (Tarabishy, Fernald and Solomon, 2003, p.53). به طوری که برخی از آن‌ها حتی ابزار مشخصی برای اندازه‌گیری متغیر رهبری کارآفرینانه نداشته‌اند. از سوی دیگر بیش تر تحقیق‌ها در این حوزه از نوع توصیفی بوده و از دیدگاه اقتضایی (رویکرد کاملاً پذیرفته شده در تحقیق‌های رهبری) استفاده نکرده‌اند.

از این رو، هدف اصلی مقاله پاسخ به این سوال تاکنون بی‌پاسخ (Kuratko, 2007; Fernald et al., 2009) است که استراتژی‌های رهبری کارآفرینانه در چه شرایطی، برای شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از مزیت‌های داخلی شرکت و فرصت‌های کارآفرینانه اثربخش هستند؟ در پاسخ به این مسأله از روش تحقیق روایتی و فرا تحلیلی استفاده شده است که پیش از بیان آن، سیر تکاملی نظریه‌های رهبری و نارسایی‌های تحقیقات رهبری

1 - Schulz

کارآفرینانه، در ادامه بررسی می‌شود.

مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

به دلیل اهمیت مقوله رهبری در قلمرو دانش مدیریت، مطالعات زیادی پیرامون آن انجام شده است. در اینجا به منظور بررسی اجمالی پیشینه تحقیقات رهبری، ابتدا سیر تکاملی نظریه‌های رهبری و سپس نارسایی‌های پژوهش‌های رهبری کارآفرینانه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

• سیر تکاملی نظریه‌های رهبری

پژوهشگران در مطالعات اولیه، رهبری را امر ذاتی می‌دانستند. اما پنجاه سال پژوهش بر اساس رویکرد صفحات مشخصه رهبری، چارچوب مشخصی را در اختیار مدیران قرار نداد. به همین دلیل، صاحب نظران، نگاه خود را از ویژگی‌های شخصی ذاتی رهبر به رفتار رهبر معطوف نمودند. در نظریه‌های رفتاری رهبری، پژوهشگران به دنبال بهترین رفتار رهبر در همه شرایط، مکان‌ها و زمان‌های مختلف بودند. اما مطالعات فیدلر و تجربیات عملی پژوهشگران بعدی نشان داد که رهبری در اصل اقتضائی بوده و بهترین سبک رهبری برای همه شرایط نمی‌تواند وجود داشته باشد. پس از فیدلر، اکثر نظریه‌های رهبری مانند نظریه رهبری وضعی هرسی و بلنچارد از رویکرد اقتضائی پیروی کرده‌اند.

اما از دهه‌ی ۱۹۹۰ به بعد جریان علمی جدیدی در نظریه‌پردازی رهبری با عنوان رهبری تحول‌آفرین شکل گرفت. برعکس نظریه‌های قبلی رهبری، کانون توجه نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین، ایجاد تغییر و تحول در سازمان است. رهبری تحول‌آفرین، اشاره به رفتارهای رهبرانی دارد که در کارکنان خود برای تحقق و شناسایی هدف‌ها و علاقه‌های سازمانی برای دستیابی به سطوح بالایی عملکرد ایجاد انگیزه می‌کند. هرسی، بلنچارد و دیویی (۱۹۹۶) با بررسی کلیه‌ی تحقیقات رهبری تحول‌آفرین، اقدام‌ها و رفتارهای رهبر تحول‌آفرین را در دو دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند: (۱) اقدام‌های الهام‌بخش^۱ و (۲) اقدام‌های

1. Inspiration Actions

ساختاردهی^۱. آن‌ها براساس ترکیب این دو نوع اقدام‌ها، چهار نوع راهبرد رهبری تحول‌آفرین را مطرح کرده‌اند: راهبرد تحمیلی، توانمندی، تسهیلی، پشتیبانی^۲. در استفاده از راهبردهای رهبری تحول‌آفرین نیز باید به سطح آمادگی سازمان برای تحول توجه کرد. سطوح چهارگانه‌ی آمادگی تحول سازمانی بیان‌گر یک نوع فرهنگ سازمانی غالب (فرهنگ بورکراتیک، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ فردگرایی و فرهنگ کیفیت/ یادگیرنده) است (Hersey, Blanchard and Dewey, 1996, p. 533). سازمان با پایین‌ترین سطح آمادگی تحول، تمایلی به ایجاد تغییر و تحول ندارد و در برابر هرگونه تغییری مقاومت می‌کند. در واقع در چنین سازمانی مناسب‌ترین راه کار تغییر و تحول به کارگیری راهبرد تحمیلی است که مبتنی بر کم‌ترین رفتار الهام‌بخشی و بیش‌ترین اقدام‌های ساختاردهی می‌باشد. زمانی که سازمان از بالاترین سطح آمادگی برخوردار باشد (فرهنگ یادگیرنده/ کیفیت)، اثربخش‌ترین راهبرد رهبری تحول‌آفرین، راهبرد پشتیبانی (از تغییر) است.

اما همراه با افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی، رهبران سازمان‌ها و شرکت‌ها، برای حفظ بقا و رشد کسب و کارشان، نیازمند به کارگیری رویکرد نوین رهبری یعنی رهبری کارآفرینانه هستند. در رهبری کارآفرینانه تمرکز بر فرصت و ایجاد کسب و کار جدید یا توسعه‌ی کسب و کار موجود است (Thornberry, 2006, p.24). اما تارا بیشی، فرنال و سولمون^۳ (۲۰۰۰) رهبری کارآفرینانه را، شناسایی فرصت‌های سودمند در بازار پویا می‌دانند. در این مقاله رهبری کارآفرینانه چنین تعریف می‌شود: فرایند نفوذ در دیگران (از جمله مدیران و کارکنان) به منظور شناسایی و بهره‌برداری و یا کمک به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه و مزیت‌های داخلی سازمان. اما پژوهش‌های مربوط به رهبری کارآفرینانه به‌ویژه تا سال ۲۰۰۵ دارای نارسایی‌های عمده‌ای بوده‌اند.

• نارسایی‌های پژوهش‌های رهبری کارآفرینانه

تحقیق‌های کم و حتی ضعیفی درباره‌ی رفتارهای کارآفرینانه‌ی مدیران که به سازمان‌ها

1. Structuring Action

2. Enforcing, Enabling, Enlisting and Endorsing Strategies

3 Tarabishy, Frenald and Solamon

و شرکت‌های‌شان برای تبدیل شدن به سازمان کارآفرین کمک می‌کنند، انجام شده است. برای مثال در مطالعه‌ای میدانی پیرس، کارمر و رایینز، رفتارها و شایستگی‌های رهبران کارآفرین را شناسایی و تحلیل کرده‌اند. آن‌ها براساس نتایج تحلیل عاملی، یازده رفتار مدیریتی کارآفرینانه را شناسایی کرده‌اند (Pearce, Kramer and Robbins, 1997, p.153) که برخی از این رفتارها عبارتند از: (۱) رهبران کارآفرین اقدام‌های خود را با حذف تشریفات زائد اداری، به‌طور کارآمد انجام می‌دهند، (۲) آن‌ها ایده‌های خوب دیگران را رصد می‌کنند، (۳) دیگران را به بهره‌برداری خلاق از ایده‌های‌شان تشویق می‌کنند، (۴) افراد را برای مواجهه با یک چالش گرد هم می‌آورند و (۵) محیطی ایجاد می‌کنند که در آن افراد برای ایجاد بهبود برانگیخته می‌شوند.

البته مهم‌ترین ایراد این تحقیق آن است که این رفتارهای یازده‌گانه تنها بیان‌گر مشارکت غیرمستقیم و غیرفعال رهبر کارآفرین در فرایند کارآفرینی است. از این‌رو همان‌طور که جدول شماره (۱) نشان می‌دهد، در سال ۱۹۹۸، ایکولز و نک جنبه‌ی دیگری از رفتارهای کارآفرینانه را تبیین کردند. به‌زعم آن‌ها رفتارهای کارآفرینانه سه نوع هستند: کشف فرصت، تسهیل فرصت و انگیزه‌ی بهره‌برداری از فرصت (Echols and Neck, 1998, p.40). اما از آن‌جا که کارآفرینی، فرایند شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها (Baron and Shane, 2008, p. 5) است، از این‌رو رهبران می‌توانند نقش کلیدی در این فرایند داشته باشند. به‌زعم تربری (۲۰۰۶) رهبر کارآفرین یا نقش فعال در این فرایند ایفا می‌کند یا تسهیل‌گر این فعالیت‌ها خواهد بود. رهبران کارآفرین فعال، عامل ایجاد ارزش بوده و آماده‌ی شناسایی، توسعه و کسب فرصت‌های ایجاد کسب‌وکار جدید، هستند. این فرصت‌ها در واحدها، و یا در بین مرزهای سازمانی و یا در محیط کسب‌وکار یافت می‌شوند. اما رهبرانی که نقش تسهیل‌گری ایفا می‌کنند، به‌طور مستقیم، عامل شناسایی و پیش‌برنده‌ی فرصت‌ها نیستند بلکه شرایطی را در سازمان ایجاد یا فراهم می‌کنند که نوآوری و فرصت‌های کارآفرینانه را می‌توان در آن شرایط به‌طور دائم پی‌گیری کرد (Thornberry, 2006, p. 61).

جدول ۱. خلاصه‌ی برخی از نتایج تحقیق‌های رهبری کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه

عنوان تحقیق	خلاصه روش و نتایج تحقیق
رفتارها و شایستگی‌های رهبران کارآفرین (karmner and Pears,) (Robbins, 1997)	شناسایی یازده نوع با به‌کارگیری تکنیک تحلیل عاملی رفتار مدیریتی کارآفرینانه (n=883). همه‌ی این رفتارها بیان‌گر تنها نقش تسهیل‌گری رهبری کارآفرین است.
اثرگذاری رفتارها و ساختارها بر موفقیت کارآفرینی سازمانی (Echols and Neck, 1998)	شناسایی سه نوع رفتار کارآفرینانه‌ی رهبران: کشف فرصت، تسهیل فرصت و انگیزه‌ی بهره‌براری از فرصت.
بررسی ارتباط بین دو بعد گرایش کارآفرینانه و عملکرد شرکت، نقش تعدیل‌گر محیط و چرخه‌ی عمر صنعت (Lumpkin and Dess, 2001)	بررسی فرایند ایجاد راهبردهای مرتبط با فعالیت‌های کارآفرینانه شامل استقلال‌طلبی، نوآوری، خطرپذیری، پیش‌گامی و رقابت‌تهاجمی (از طریق مصاحبه با ۱۲۴ کارشناس و ۹۴ شرکت) نتیجه: رابطه‌ی مثبت پیش‌گامی با عملکرد و ارتباط بسیار کم رقابتی‌تهاجمی با عملکرد شرکت.
مانند یک کارآفرین، رهبری کنید (Thornberry, 2006)	ایفای نقش‌های فعال و تسهیل‌گر توسط رهبر کارآفرین در شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه و تمرکز انرژی کارآفرینانه در داخل یا خارج از سازمان. ارائه‌ی الگوی توصیفی راهبردهای چهارگانه‌ی رهبری کارآفرینانه (شتاب‌گری، کاوش‌گری، جستجوگری، تلفیق‌گری)

البته بُعد دومی نیز برای رهبری کارآفرینانه قابل تصور است: **تمرکز انرژی رهبران بر درون یا بیرون سازمان.** برای مدیر اجرایی ارشد سازمان، بسیار مهم است تا از تغییرات سریع محیطی که در صنعت، ساختارهای بازار، نیازهای مشتریان، فناوری و ارزش‌های اجتماعی رخ می‌دهد به نفع سازمان استفاده کند (Kuratko, 2007, P.28). این نوع رفتارها حاکی از تمرکز انرژی کارآفرینانه‌ی رهبر بر بیرون از شرکت است. هنگامی که رهبر کارآفرین بر بهبود عوامل داخلی سازمان برای توسعه‌ی کارآفرینی تأکید می‌کند، کانون تمرکز انرژی وی بر درون سازمان خواهد بود. از این‌رو به نظر **ترنبری** تمرکز انرژی، رهبری کارآفرینانه‌ی داخل یا خارج از سازمان خواهد بود. اما واقعیت این است که در دنیای واقعی رفتار رهبر به‌صورت یک پیوستار (در یک محور) رخ نمی‌دهد بلکه اقدام‌های رهبر کارآفرین در عمل ترکیبی از دو بُعد نقش کارآفرینانه (فعال یا تسهیل‌گری) و تمرکز انرژی کارآفرینانه است.

براساس نمودار شماره (۱)، برخی از رهبران سازمان‌ها، به‌طور مستقیم درگیر فرایند شناسایی و ارزیابی فرصت‌های کارآفرینانه نیستند بلکه به تسهیل این فرایند می‌پردازند

(نقش تسهیل‌گری). از سوی دیگر کانون عمده تمرکز این نوع رهبران، به درون سازمان یا واحد تحت سرپرستی خودشان می‌باشد. در واقع این نوع رهبران را می‌توان «شتابگر»^۱ نامید. برای این که آنها تلاش می‌کنند نوآوری را در واحدهای تحت سرپرستی خویش از طریق ایجاد ارزش‌ها یا چشم‌انداز کارآفرینانه، تسریع کرده یا افزایش دهند. آنها می‌کوشند که گرایش «می‌توانید انجام دهید» و «می‌توانید تلاش کنید» را در کارکنان ایجاد نمایند. این نوع رهبران نمی‌خواهند که کارکنان شان درگیر جلسات کاری بی‌پایان و بی‌نتیجه شوند. برای مثال، آلفرد وزدلسبوم^۲ در تلاش برای اجرای سیستم صندوق پیشنهادات در شرکت زیمنس در کالیفرنیا اعتقاد داشت که بسیاری از نوآوری‌های مهم در بین کارکنان رخ می‌دهد اما اغلب صندوق پیشنهادات شکست خورده‌اند. برای این که پیشنهادات خوب کارکنان پی‌گیری نمی‌شود یا پاداش داده نمی‌شود. او به پیشنهادات کارکنان، ۷۸۰۰۰ دلار پاداش می‌داد (Thornberry, 2006, p. 8).

استراتژی‌های رهبری کارآفرینانه

فعال	جستجوگری	کاوشگری
تسهیل‌گر	تلفیق‌گری	شتابگری
	بیرونی	تمرکز انرژی کارآفرینانه

نمودار ۱. راهبردهای رهبری کارآفرینانه (Thornberry, 2006, p. 61)

البته رهبرانی که در نقش تسهیل‌گری ظاهر می‌شوند، به بیرون از سازمان نیز توجه می‌کنند. حیطه و گستره‌ی مسئولیت رهبران در سازمان زیاد است. در واقع آن‌ها به‌عنوان

1 Accelerator
2. Alfred wesdlesbaum

رهبران "تلفیق‌گر"^۱، سازمان را به صورت یک کل می‌نگرند و به دنبال ایجاد تغییر در کل سازمان به عنوان یک سازمان یادگیرنده هستند. از بسیاری جهات جک ولش^۲، مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک و پت مک گورن^۳، بنیان‌گذار شرکت IDG رهبران تلفیق‌گر هستند. جک ولش در سال‌های اول فعالیتش در شرکت جنرال الکتریک، وحشت کرده بود که چقدر این شرکت بوروکراتیک، سیاسی، کهنه و منسوخ شده است. تاکتیک‌های وی برای ساختن شرکت "ناب و چابک"، امروزه افسانه‌ای هستند.

از سوی دیگر برخی از مدیران که به‌طور فعال درگیر فرایند کارآفرینی سازمانی هستند، کانون توجه‌شان به درون سازمان است. آن‌ها در کل به اختیارات سازمانی بیش‌تری نیاز داشته و تا اندازه‌ای از کنترل شخصی کم‌تری برخوردار هستند. برای این‌که آن‌ها همانند کاوشگران معادن، اغلب فرصت‌های داخلی (مزیت‌های داخل سازمان) را رصد می‌کنند که مستلزم فراتر رفتن از سلسله‌مراتب سازمانی هستند. البته همان‌طور که جدول شماره (۲) نشان می‌دهد، رهبر کاوشگر^۴ علاقه‌مند است که زنجیره‌ی عرضه در شرکت را، سازمان‌دهی مجدد کند. این امر افراد زیادی را در سازمان که ارتباطات مختلف در زنجیره‌ی عرضه را کنترل می‌کنند، تحت تأثیر قرار می‌دهد و هم‌چنین بر کسانی که در این زنجیره‌ی عرضه اختیارات زیادی ندارند یا هیچ‌کند، بر آن ندارند را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (Thornberry, 2006, p.68). از این‌رو رهبران کاوشگر، با مقاومت عوامل درون سازمانی مواجه هستند. آن‌ها در جست‌وجوی شیوه‌های جدید شناسایی و ارزیابی طلای زیر خاکی هستند که اغلب در بین فرایندها و عملیات سازمان قرار دارند. نمونه‌ی بارز رهبر کاوشگر، کریگ واین^۵، رئیس سابق سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر شرکت پراکتر و گمبل می‌باشد. مأموریت گروه وی، شناسایی روندهای بازارهای نوظهور و ایجاد

1 - Integrator leader

2 - Jack Welch

3 - Pat Mc Govern, IDG company

4 Miner (کاوش از مصدر کاویدن به معنی کندن زمین و بیرون آوردن چیزی است. هم‌چنین کاوش در اصطلاح

باستان‌شناسی به مفهوم حفاری در خرابه‌های بناهای تاریخی و مطالعه‌ی آثار تمدن‌های باستانی است.)

5. Craig Wynett

کسب و کار جدید برای شرکت بوده است (Thornberry, 2006, P.110). از طرف دیگر، هنگامی که تمرکز انرژی کارآفرینانه‌ی مدیران بر بیرون (نه در درون) سازمان باشد و فعالانه در فرایند کارآفرینی سازمانی نقش ایفا کنند، راهبرد رهبری کارآفرینانه‌شان از نوع **جست‌وجوگری**^۱ خواهد بود. رهبران جست‌وجوگر در رویدادها و فعالیت‌های ارزش‌آفرین به‌طور مستقیم مشارکت می‌کنند. این رهبران، اغلب در قلمرو ناشناخته کار می‌کنند. آن‌ها فرصت‌ها را که در بیرون از سازمان قرار دارند، شناسایی کرده و یا در شناسایی آن‌ها مشارکت ارزشمندی دارند. این رهبران شکایت‌های مشتریان را به‌عنوان پنجره‌های فرصت تلقی می‌کنند (Thornberry, 2006, p.74).

بنابراین مطالعه‌ی تجربی (۲۰۰۶) نسبت به سایر تحقیق‌های رهبری کارآفرینانه جامع‌تر است. زیرا همان‌طور که جدول شماره (۱) نشان می‌دهد از مهم‌ترین نارسایی‌های تحقیق‌های رهبری کارآفرینانه، تمرکز آن‌ها بر یکی از نقش‌های رهبران (مانند نقش تسهیل‌گری یا نقش فعال) از یک سو و توجه نکردن به تمرکز انرژی کارآفرینانه از سوی دیگر است. اما حتی الگوی توصیفی تجربی درباره‌ی این سؤال‌ها که "آیا بهترین راهبرد رهبری کارآفرینانه وجود دارد؟ و یا کدام‌یک از راهبردهای رهبری کارآفرینانه، اثربخش‌تر هستند؟" پاسخی ندارد.

اما از آن‌جا که براساس نظریه‌های رهبری اقتضایی، بهترین روش یا راهبرد رهبری وجود ندارد، از این رو پاسخ سؤال اول منفی است. در واقع همانند نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین، **رهبری کارآفرینانه نیز وضعی می‌باشد**. برای این که رهبر کارآفرین نمی‌تواند در همه‌ی زمان‌ها و مکان‌ها صرف‌نظر از شرایط محیطی و سازمانی، تنها یک راهبرد رهبری کارآفرینانه را به کار گیرد.

اما در این جا سؤال دوم (یا در واقع نارسایی دیگر تحقیق‌های رهبری کارآفرینانه) مطرح

Explorer 1 (جستجو از مصدر جستن و به معنی تلاش برای یافتن و به دست آوردن چیزی و یا یافتن چیزی گمشده است که می‌تواند داخل زمین یا خارج از زمین باشد، منبع: حسن عمید (۱۳۶۳). فرهنگ عمید. تهران: انتشارات امیرکبیر. اما در این مقاله منظور از جستجو، جستجوی فرصت‌های کارآفرینانه در خارج از سازمان می‌باشد)

می‌شود: رهبر کارآفرین، در چه شرایطی از چه راهبرد رهبری کارآفرینانه‌ای استفاده کند؟ برای پاسخ به این سؤال، الگوی ترنیری (۲۰۰۶)، نتایج تحقیق پیرس و همکارانش (۱۹۹۷) و مریل و همکارانش (۱۹۹۵) هیچ‌گونه راهنمایی عملی در اختیار مدیران و رهبران کارآفرین قرار نمی‌دهند. برای این که هیچ کدام از این پژوهش‌گران به ارتباط اقدام‌ها، رفتارها و یا راهبردهای رهبری کارآفرینانه با گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان نپرداخته‌اند (جدول شماره ۱). اما با وجود این، تنها دو مطالعه که در سال ۲۰۰۶ توسط تارایشی و در سال ۲۰۰۹ توسط جان پولیتیس و دنیس پولیتیس انجام شده است، ارتباط این دو موضوع را بررسی کرده‌اند. در ادامه‌ی مقاله، با توجه به نتایج روش فراتحلیل، مفهوم "گرایش کارآفرینانه" به‌عنوان مبنای اصلی تعیین‌کننده‌ی "شرایط وضعی" به‌کارگیری راهبردهای رهبری کارآفرینانه تشریح خواهد شد که پیش از آن روش‌شناسی تحقیق بیان می‌شود.

روش‌شناسی

در مقایسه با سایر رشته‌های علمی، دانش کارآفرینی، هنوز جوان بوده و در مراحل اولیه رشد خود قرار دارد. از این رو نظریه‌پردازی در همه‌ی رشته‌ها به‌ویژه در حوزه‌های علمی نوظهور مانند کارآفرینی، اساس پیشرفت علمی است. پژوهش‌گران و نظریه‌پردازان از دیدگاه‌های پارادایمی مختلفی برای توسعه‌ی دانش نظری استفاده می‌کنند که معروف‌ترین آن‌ها عبارتند از (۱): تحقیق روایتی^۱ و (۲) فراتحلیل^۲ (Rauch and Frese, 2009, p. 29). در بخش قبلی مقاله از روش تحقیق روایتی (به‌کارگیری روش‌های غیررسمی برای ترکیب نتایج مطالعه‌های تجربی) برای بررسی سیر تکاملی نظریه‌های رهبری و به‌ویژه نارسایی‌های رهبری کارآفرینانه استفاده شده است. اما در ادامه، به‌منظور تشریح و تبیین نظریه‌ی رهبری وضعی کارآفرینانه، از روش نظریه‌پردازی فراتحلیل (یانگ، ۲۰۰۲) استفاده شده است. هدف این روش، ترکیب و یک‌پارچه‌سازی مطالعه‌های جداگانه

1. Narrative (Review) Research

2. Meta analysis

و در عین حال مشابه هم در قالب الگوی منسجم است. فراتحلیل، تحلیل تحلیل‌ها می‌باشد (Yang, 2002, p. 297). این روش برخلاف مرور روایتی، کاملاً کمی بوده و از روش‌های آماری (مانند محاسبه‌ی هم‌بستگی اندازه‌ی اثر d کوهن) برای سازمان‌دهی و استخراج اطلاعات متغیرها استفاده می‌کند (هومن، ۱۳۸۷، ص ۶۳).

کارل ویک بیان می‌دارد که لازمه‌ی نظریه‌پردازی "انتخاب"، "تیین"، "ترکیب" کردن و "ایده‌پردازی" است (Zahra, 2007, p. 451). از این رو، بسیاری از پژوهش‌گران کارآفرینی بر این باورند که در تحقیق‌های نظریه‌پردازی کارآفرینی باید از شیوه‌ی فراتحلیل به‌منظور یک پارچه‌سازی و ترکیب نتایج یافته‌های پژوهشی این حوزه استفاده کرد. برای مثال، راوئوچ، ویکلونند و فیروز با بررسی بیش از ۱۰۰ مطالعه‌ی تجربی درباره‌ی رابطه‌ی عملکرد-گرایش کارآفرینانه (با حجم نمونه‌ی آماری بیش‌تر از ۱۴۲۵۹ شرکت)، از شیوه‌ی فراتحلیل استفاده کرده‌اند. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که رابطه‌ی بین عملکرد و گرایش کارآفرینانه به‌نسبت بیش‌تر (با هم‌بستگی ۰/۲۴) بوده و این رابطه با توجه به اندازه‌گیری‌های عملیاتی و در زمینه‌های فرهنگی مختلف، پایدار است. از این رو در این مقاله به‌منظور ترکیب نظریه‌ی توصیفی رهبری کارآفرینانه‌ی تورنبری (۲۰۰۸) با مفهوم آمادگی سازمانی کارآفرینانه، از روش فراتحلیل استفاده شده است. صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان، می‌توانند روش‌های کمی، کیفی یا ترکیبی را برای پشتیبانی از تلاش‌های نظریه‌پردازی خود استفاده کنند. هدف این مقاله، ترکیب نظریه و تحقیق‌های گرایش کارآفرینانه (لامپکین، دس و دیگران) با الگوی رهبری کارآفرینانه‌ی تورنبری (۲۰۰۶) است.

به هر حال یکی از راه‌های تدوین نظریه، ترکیب رویکردهای نظری به شیوه‌های خلاق است (Zahra, 2007, p. 451; Coppedge, 2002, p. 1). البته از چالش‌های مهم در مطالعه‌های نظریه‌پردازی در علوم کاربردی، ارایه‌ی منطق لازم به‌منظور تشریح و قابلیت دسترسی مجدد به نظریه برای پژوهش‌گران است (Lynham, 2002, P. 2). **در این مقاله منطق اصلی نظریه‌ی رهبری وضعی کارآفرینانه با استفاده از روش مرور روایتی به‌دست آمده است:** مرور روایتی، به کارگیری شیوه‌های غیررسمی برای ترکیب مطالعه‌های تجربی به‌ویژه مطالعه‌های بسیار مهم است. البته این شیوه اغلب همراه با سوگیری و قضاوت‌های

شخصی بوده و نتایج ترکیب مطالعه‌ها را غیرقابل بازتولید می‌کند. در مقابل، روش فراتحلیل از شیوه‌های آماری برای تلفیق و یک‌پارچگی نتایج بسیاری از مطالعه‌ها استفاده کرده و پژوهش‌گران را راهنمایی می‌کند که پژوهش‌گران دیگر نیز می‌توانند با استفاده از آن روش‌ها به همان نتایج دست یابند. از این‌رو در این مطالعه، از هر دو روش نظریه‌پردازی "مرور روایتی" و "فراتحلیل" استفاده شده است. در ادامه‌ی مقاله، نتایج به‌دست آمده از شیوه‌ی فراتحلیل ارائه می‌شود.

یافته‌ها

از سال ۱۹۹۶ تاکنون مطالعات مختلفی در رابطه با رهبری کارآفرینانه انجام شده است. اما تحقیقات بسیار اندکی (به صورت غیر مستقیم) در خصوص ارتباط رهبری کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه وجود دارد. لذا برای تشکیل جدول فراتحلیل، تنها دو پژوهش قابل استفاده بوده است. همان‌طور که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است در پژوهش جان پولیتیس و دنیس پولیتیس (۲۰۰۹) میزان همبستگی بین "تفکر مدیران بر روی فرصت‌ها" و تفکر "مدیران برای شناسایی موانع" با "گرایش کارآفرینانه" (بعد نوآوری) به ترتیب برابر ۰/۲۸٪ و ۰/۲۱٪ است. اما در پژوهش تارایشی ضرایب همبستگی (اندازه اثر) بین دو متغیر رهبری کارآفرینانه و اجزای گرایش کارآفرینانه بالا است. متوسط اندازه اثر برابر ۰/۴۸٪ است. البته با استفاده از میزان ضرایب همبستگی می‌توان اندازه اثر d (کوهن) را نیز بدست آورد که متوسط آن برابر ۱/۲ است. برپایه پیشنهاد کوهن، d بزرگتر از ۰/۸، اندازه اثر بزرگ محسوب می‌شود (هومن، ۱۳۸۷). از طرف دیگر، برآورد فاصله ای d (کوهن) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برابر ۰/۷۶ (حد پایین) و ۱/۶۳۷ (حد بالا) است. چنانچه برآورد فاصله ای شامل ص نگردد، اندازه اثر d (کوهن) معنی دار می‌باشد.

بنابراین در کل می‌توان اظهار داشت که طبق مطالعات مندرج در جدول شماره (۳)، بین رهبری کارآفرینانه و گرایش کارآفرینانه همبستگی وجود دارد. براین اساس، گرایش کارآفرینانه (آمادگی کارآفرینی سازمانی) به عنوان مبنای بکارگیری استراتژی‌های رهبری وضعی کارآفرینانه انتخاب می‌شود که در ادامه بحث و بررسی می‌شود.

جدول ۲.۲. فرا تحلیل پژوهش‌های جان و دنیس پولیتس (۲۰۰۹) و تارابیشی (۲۰۰۶)

اندازه اثر		هم‌بستگی بین	عنوان تحقیق	پژوهش‌گر، سال
d کوهن	r			
۰/۵۸	-۰/۲۸	تفکر بر روی فرصت‌ها و گرایش کارآفرینانه (نوآوری)	رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری و گرایش کارآفرینانه	جان پولیتس و دنیس پولیتس، ۲۰۰۹ (n=124)
۰/۴۲	۰/۲۱	تفکر بر روی موانع و گرایش کارآفرینانه (نوآوری)		
۱/۳۱	۰/۵۵	رهبری خلاق و گرایش نوآوری (نوآوری)	مطالعه‌ی اکتشافی رابطه‌ی بین رهبری و گرایش کارآفرینانه	تارابیشی، ۲۰۰۶ (n=34)
۱/۸۵	-۰/۶۸	رهبری خلاق و گرایش کارآفرینانه (پیشگامی)		
۱/۹	-۰/۶۹	رهبری خلاق و گرایش کارآفرینانه خطر پذیری		
۱/۲	۰/۴۸	میانگین		
۰/۷۶۲ < d < ۱/۶۳۷		برآورد فاصله‌ی d کوهن		

بحث و نتیجه

به‌طور کلی نظریه‌پردازی در دو مرحله انجام می‌شود: مرحله‌ی توصیفی و مرحله‌ی هنجاری (تجویزی). مرحله‌ی توصیفی، مرحله‌ی مقدماتی است برای این که پژوهش‌گران بایستی از این مرحله به‌منظور توسعه‌ی نظریه‌ی هنجاری (تجویزی) گذر کنند (Carlile and Christensen, 2005, p.5). در این مطالعه به‌منظور ورود به مرحله‌ی نظریه‌ی هنجاری (تجویزی) در الگوی تورنبری (۲۰۰۶)، از مفهوم "گرایش کارآفرینانه" به‌عنوان مبنای آمادگی سازمان برای کارآفرینی استفاده می‌شود. البته بیش از دو دهه است که به "گرایش کارآفرینانه" به‌عنوان یک سازه‌ی مهم و کلیدی در مطالعه‌های حوزه‌ی کارآفرینی سازمانی و حتی مدیریت راهبردی توجه می‌شود. واقعیت این است که با توجه به گرایش کارآفرینانه‌ی سازمان، توسعه‌ی رهبری کارآفرینانه در شرکت معنی و مفهوم پیدا می‌کند. شرکت‌هایی که آمادگی لازم برای کارآفرینی ندارند باید دقت کنند که شاید در جست‌وجوی چیزی هستند که در گذشته آن را داشته‌اند. از این رو درک و فهم این که شرکت از نظر گرایش کارآفرینانه چه نقاط قوت یا ضعفی دارد، نقطه‌ی شروع خوبی برای رهبری توسعه‌ی کارآفرینی در شرکت یا سازمان است (Thornberry, 2006, p. 223). به هر حال پیچیدگی رفتار کارآفرینانه (مانند رفتار سازمانی) از یک سو و درجه‌ی کارآفرینی سازمانی از طرف دیگر، مفهوم جدیدی با عنوان آمادگی سازمان برای کارآفرینی را سبب می‌شوند- مفهومی که تاکنون در مطالعه‌های رهبری کارآفرینانه (Thornberry, 2006; Merrill and Sedgwick, 1995) به آن توجه جدی نشده است.

برای بررسی و ارزیابی مفهوم "گرایش کارآفرینانه" الگوهای مختلفی ارائه شده است. قدیمی ترین الگوی "گرایش کارآفرینانه" متعلق به میلر (۱۹۸۳) می باشد که آن را در سه بُعد: نوآوری، خطرپذیری و پیش گامی اندازه گیری کرده است. سپس در سال ۱۹۹۶، لامپکین و دس، دو بُعد جدید به آن اضافه کردند: استقلال کاری و رقابت تهاجمی. این الگوی ۵ بُعدی معروف ترین الگوی گرایش کارآفرینانه است. آن ها گرایش کارآفرینانه را فراتر از فرهنگ سازمانی دانسته و آن را فرایندها، اقدام ها و فعالیت های تصمیم گیری می دانند که منجر به ایجاد کسب و کار جدید، ورود به بازارهای جدید^۱ و یا پشتیبانی از فرصت های کارآفرینانه می شود (Lumpkin and Dess 1996).

به زعم نویسنده، همان طور که آمادگی پیروان تابع توان و تمایل کارکنان بوده و هم چنین آمادگی سازمان برای تحول تابع فرهنگ سازمانی است (Hersey and Blanchard and Dewey, 1996)، آمادگی کارآفرینی سازمانی نیز وابسته به گرایش کارآفرینانه ی شرکت یا سازمان می باشد. براساس جدول شماره (۳) شاخص های مختلفی برای مفهوم گرایش کارآفرینانه مطرح شده است که آن ها را می توان در دو بُعد اصلی توانایی و تمایل به کشف و بهره برداری از مزیت های داخلی شرکت و فرصت های کارآفرینانه دسته بندی کرد.

جدول ۳. مدل های گرایش کارآفرینانه

Thornberry, 2006	(Morris and Kuratko, 2008)	(Morris and Sexton, 1996)	Lumpkin and Dess (1996)	Miller, 1983
<ul style="list-style-type: none"> • برنامه ریزی راهبردی • چند وظیفه ای • پشتیبانی از ایده های جدید • هوش بازار • خطرپذیری • سرعت • انعطاف پذیری • تمرکز • آینده نگری • گرایش کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> شامل ۲ بُعد: • فراوانی (تعداد رخداد) • کارآفرینی • درجه ی کارآفرینی (نوآوری، خطرپذیری و پیشگامی) 	<ul style="list-style-type: none"> شامل ۵ بُعد: • گرایش شرکت • معرفی محصول جدید • معرفی خدمات جدید • معرفی فواید جدید • ابعاد رفتاری کلیدی (کسب و کار (گرایش راهبردی، بهره برداری از فرصت ها، ...)) 	<ul style="list-style-type: none"> شامل ۵ بُعد: • نوآوری • خطرپذیری • پیشگامی • استقلال کاری • رقابت تهاجمی 	<ul style="list-style-type: none"> شامل ۳ بُعد: • نوآوری • خطرپذیری • پیشگامی

1. New Entry

۱. توانایی کارآفرینانه

این بُعد شامل رخداد (فعالیت) های کارآفرینانه مانند ارائه‌ی محصول / خدمت جدید، نوسازی راهبردی سازمان، رفتارهای خطرپذیر، تحمل ابهام، تعداد زیاد تعامل با محیط بیرونی، گردآوری اطلاعات مشتریان فعال و نظایر این‌ها می‌شود (Morris and Kuratko, 2008; Hersey, Blanchard and Dewey, 1996, p. 528). هم‌چنین توانایی یا قابلیت‌های کارآفرینانه شامل مجموع دانش، تجربه و مهارت راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، ارائه محصول و خدمت جدید توسط سازمان است (Bosma, et al., 2008, p.13).

۲. تمایل کارآفرینانه

اما در برابر توانایی و قابلیت‌های کارآفرینانه‌ی سازمانی، تمایل و علاقه‌مندی کارآفرینانه قرار دارد که شامل مواردی مانند تمایل به نوآوری، پیشگامی، خطرپذیری، استقلال‌طلبی و رقابت‌تهاجمی و وجود فرصت‌هایی برای خلاقیت در سازمان، آزادی فکر، فردگرایی است (Hersey, Blanchard and Dewey, 1996, p. 529; Morris and Kuratko, 2008).

بنابراین همانند آمادگی سازمان برای تحول، آمادگی سازمان برای کارآفرینی را می‌توان در دو پیوستار نشان داد. به عبارت دیگر، برحسب میزان تمایل و توانایی کارآفرینانه‌ی سازمانی، سطح آمادگی سازمان برای کارآفرینی متفاوت خواهد بود. در این صورت می‌توان سطوحی را برای گرایش کارآفرینانه (آمادگی کارآفرینی سازمانی) در نظر گرفت (Morris and Kuratko, 2008). همان‌طور که نمودار شماره (۲) نشان می‌دهد، شرکت یا سازمان تمایل کارآفرینانه دارد یا ندارد، هم‌چنین، توانایی یا ناتوانی کارآفرینانه، بیان‌گر دو سر پیوستار توانایی کارآفرینانه است.

در واقع با پیروی از منطق نظریه‌ی اقتضایی فرد فیدلر، نظریه‌های رهبری وضعی و به‌ویژه الگوی راهبردی رهبری وضعی تحول‌آفرین که در آن آمادگی تحول سازمانی در چهار سطح (OR1 تا OR4) ارزیابی می‌شود، آمادگی کارآفرینی سازمانی^۱ را می‌توان در

1. Organizational Entrepreneurship Readiness(OER)

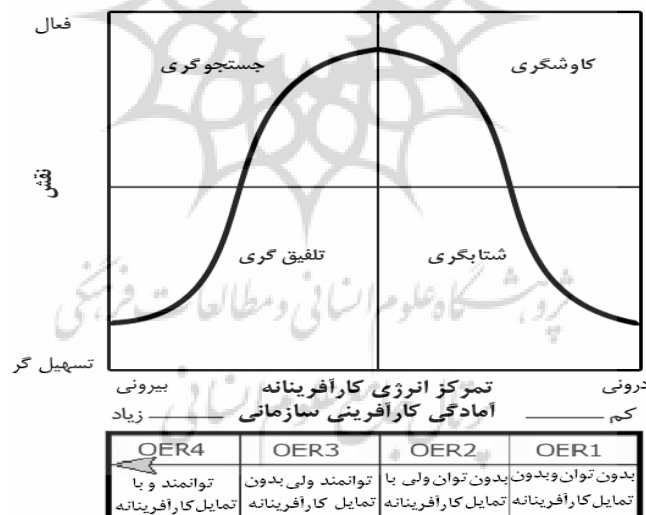
چهار سطح مطرح کرد. هنگامی که سازمان دارای توانایی و قابلیت‌های کارآفرینی نبوده و از تمایل کارآفرینانه برخوردار نیست، در سطح آمادگی کارآفرینانه OER1 (کم‌ترین سطح آمادگی) قرار دارد. اما سازمانی که دارای توانایی و قابلیت‌های تشخیص مزیت‌ها و فرصت‌های کارآفرینانه است در سطح OER4 (بیش‌ترین آمادگی کارآفرینی سازمانی) قرار دارد.

از سوی دیگر از آنجا که شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه موضوع اصلی در دانش کارآفرینی است، بنابراین نظریه‌ی رهبری وضعی کارآفرینانه مبتنی بر رویکرد وضعی و فرصت‌گرا می‌باشد. برای اولین بار راهبردهای چهارگانه‌ی رهبری کارآفرینانه را تورنبری مطرح کرد. اما وی درباره‌ی این که در چه شرایطی از چه راهبرد رهبری کارآفرینانه‌ای استفاده شود، سکوت کرده است (Thornberry, 2006, p.60). در واقع تلاش علمی تورنبری در مرحله‌ی توصیفی (اولین مرحله نظریه‌پردازی) قرار دارد و وارد مرحله‌ی نظریه‌ی هنجاری (تجویزی) نشده است (Carlile and Christensen, 2005, p. 2). با توجه به این شکاف نظری موجود، و براساس نتایج روش مرور روایتی نظریه‌های رهبری و تکنیک فراتحلیل انجام شده، می‌توان با بهره‌گیری از منطق نظریه‌های اقتضایی، راهبردهای چهارگانه‌ی رهبری کارآفرینانه را متناسب با سطوح آمادگی سازمانی برای کارآفرینی به کار برد.

همان‌طور که نمودار شماره (۲) نشان می‌دهد، هنگامی که در سازمان هیچ‌گونه توانایی و تمایل کارآفرینانه وجود ندارد (پایین‌ترین سطح آمادگی کارآفرینانه)، مناسب‌ترین راهبرد رهبری برای توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی، راهبرد شتابگری (S1) است. در این نوع راهبرد، رهبر کارآفرین، نوآوری را در واحد تحت سرپرستی خویش با ایجاد چشم‌انداز کارآفرینانه سرعت داده و یا بهبود می‌دهند (Pearce, Kramer and Robbins, 1997). اما با ایجاد و توسعه‌ی چشم‌انداز و ارزش‌های کارآفرینانه، علاقه‌مندی کارکنان به کارآفرینی در سازمان افزایش می‌یابد درحالی که توانایی کارآفرینانه در ایشان کماکان وجود ندارد یا کم است (OER2). در چنین شرایطی، رهبر کارآفرین از راهبرد کاوشگری (S2) استفاده می‌کند.

هم‌زمان با افزایش آمادگی کارآفرینی سازمانی به سطح OER3، راهبرد رهبری کارآفرینانه از کاوشگری به جست‌وجوگری (S3) تغییر می‌یابد. در این سطح کارکنان و مدیران سازمان دارای توانایی کارآفرینانه بوده اما به دلایلی از جمله مشکلات انگیزشی، تمایل به کارآفرینی و انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در شرکت ندارند. در چنین موقعیتی، برای ایجاد و توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی، مدیر باید به‌طور فعال فرصت‌های کارآفرینانه را در بیرون از سازمان کشف کرده و ارزیابی کند (Thornberry, 2006, p.67). سرانجام هنگامی که سازمان، توانایی کارآفرینانه داشته باشد و کارکنان نیز نسبت به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه از خود تمایل نشان دهند، آمادگی کارآفرینی سازمانی در بالاترین سطح خود می‌باشد. در چنین شرایطی، نقش رهبر تلفیق‌گری (S4) ایجاد و حفظ روحیه‌ی کارآفرینانه در کل سازمان (نه واحد تحت سرپرستی‌اش) است. به کمک این راهبرد، رهبر به‌منظور ایجاد وحدت و یک‌پارچگی، نظام ارزشی مشترک که خطرپذیری و ذهنیت کارآفرینانه را تشویق و پشتیبانی می‌کند، ایجاد کرده یا از ایجاد چنین نظامی حمایت می‌کند (Thornberry, 2006, p.68).

استراتژی‌های رهبری کارآفرینانه



نمودار ۲. رهبری کارآفرینانه متناسب با سطح آمادگی کارآفرینی سازمانی

پیشنهادها

پژوهش‌های پیشین در قلمرو رهبری و دانش کارآفرینی از جمله تحقیق پیرس و همکارانش (۱۹۹۷) به‌طور عمده ناقص و یا تک بُعدی (تنها نقش غیرمستقیم و "غیرفعال") بوده‌اند. با این اوصاف، ترنبری در ۲۰۰۶ با افزودن بُعد نقش "فعال" از یک سو و توجه به بُعد کانون تمرکز انرژی کارآفرینانه از سوی دیگر، راهبردهای چهارگانه‌ی رهبری کارآفرینانه (شتاب‌گری، کاوش‌گری، جست‌وجو‌گری و تلفیق‌گری) را شناسایی و بدون رویکرد اقتضایی تنها توصیف کرد. در این نوشتار با پیروی از منطق اقتضایی نظریه‌ی رهبری وضعی و الگوی رهبری تحول‌آفرین (مرور روایتی این نظریه‌ها) و نتایج کمی روش فراتحلیلی، نظریه‌ی رهبری وضعی کارآفرینانه ارائه شده است. در این نظریه، "گرایش کارآفرینانه"، به منزله‌ی سطوح "آمادگی کارآفرینی سازمانی"، اساس انتخاب راهبردهای چهارگانه‌ی رهبری کارآفرینانه قرار گرفته است.

نظریه‌ی رهبری وضعی کارآفرینانه تلاشی برای چگونگی توسعه‌ی کارآفرینی سازمانی در کسب‌وکارهای تثبیت شده و یا سازمان‌های بزرگ از دیدگاه رهبری سازمانی است. سطح تجزیه و تحلیل در این نظریه، ترکیبی از سطح سازمانی و محیطی می‌باشد. از این رو، رویکرد این نظریه، وضعی و فرصت‌گراست. برای تحقیق‌های بعدی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های میدانی درباره‌ی ارتباط راهبردهای رهبری وضعی کارآفرینانه و آمادگی کارآفرینی سازمانی و عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی انجام شود.

منابع

- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۷). *راهنمای عملی فراتحلیل در پژوهش عملی*، تهران: انتشارات سمت.
- Baron Robert and Shane Scott. (2008). *Entrepreneurship: A process Perspective*, 2nd edition, Mason: Thomson, South-Western.
- Bosma Niels, Acs Zoltan , Autio Erkkko, Coduras Alicia and Levie Jonathan (2008). *Global entrepreneurship monitor, 2008 executive report*.. <http://www.gemconsortium.org>
- Carlile ,Paul R and Christensen Clayton M. (2005). "The Cycles of Theory Building in Management Research". <http://www.innosight.com/documents/Theory%20Building.pdf>
- Coppedge Michael .(2002). "Theory Building and Hypothesis Testing: Large- vs. Small-N Research on Democratization". Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, Illinois, April
- Echols Ann E. and Neck Christopher P. (1998). "The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success ". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13 No. 1/2.
- Fernald, Lloyd W. Jr., Solomon, George T, Tarabishy, Ayman (2009) "A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership". *Southern Business Review*. vol.03,Jul,http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3972/is_200504/ai_n14681390/
- Hersey Paul, Blanchard Kenneth and Dewey Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior*, 20th edition, New Jersey : Prentice- Hall.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Lynham, S.A. (2002). Quantitative research and theory building: Dubin's method. In S. A. Lynham (Ed.), *Theory Building in Applied Disciplines* (pp. 242-276). *Advances in Developing Human Resources*, 4(3).
- Kuratko, Donald F.(2007). "Entrepreneurial leadership in the 21st century: guest editor's perspective". *Journal of Leadership & Organizational Studies* Summer, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/165018114_5.html
- Morris,M., Kuratko,F, Covin,G.(2008). *Corporate entrepreneurship and Innovation*. Mason: Thomson: South –Western.
- McGrath,R.G., MacMillan,I. (2000). *The entrepreneurial Mindset*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Merrill Ronald E. and Sedgwick Henry D. (1995). "The Six Styles of

- Entrepreneurial Leadership".
<http://www.turnaround.org/Publications/Articles.aspx?mode=archive>
- Pearce John A., Kramer Tracy Robertson and D. Keith Robbins.(1997)."Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates". Journal of Business Venturing", No.12
- *Politis, John and Politis Denis. (2009)."The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation". Proceedings of 5th European Conference on Management, Leadership and Governance .www.academic-conferences.org
- Rauch Andreas and Frese Michael.(2009)."Entrepreneurial Orientation" in A. Bausch and B. Schwenker (eds.), Handbook Utility Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Thornberry, Neal. (2006). Lead like an Entrepreneur. New York: McGraw-Hill.
- Tarabishy Ayman , Fernald Lloyd W. and Solomon Jr. George T. (2003)." Understanding Entrepreneurial Leadership in today's Dynamic Markets". <http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2004proceedings-Tarabishy.pdf>
- Yang Baiyin (2002)."Meta-Analysis Research and Theory Building". *Advances in Developing Human Resources*, August, NO. 4
- Zahra Shaker (2007)."Contextualizing theory building in entrepreneurship research" Journal of Business Venturing .Vol. 22 443- 452