



تأثیر رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان

(مورد مطالعه: نمایندگی‌های یک شرکت بیمه‌ای در استان یزد)

نویسندگان: آرش رضازاده - غلامرضا عزیزی

- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران

- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه

مکیده

رهبران تحول آفرین، توانایی‌های شفصی را به‌کارمی‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به نقطه بالاتری از عملکرد کارآفرینانه هدایت کنند. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان در سال ۱۳۹۱ در نمایندگی‌های یک شرکت بیمه‌ای در استان یزد انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق تقریباً شامل ۱۰۰ نفر از کارکنان بود که با استفاده از روش سرشماری کل جامعه به عنوان مجع نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها براساس دو پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری MLQ و گرایش کارآفرینانه دس و لامپکین انجام گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات سافتاری و به کمک دو نرم‌افزار LISREL 8.8 و Smart PLS 2 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش سافتاری انجام پذیرفت. در بخش مدل اندازه‌گیری ویژگی‌های فنی پرسش‌نامه بررسی گردید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت و در بخش سافتاری، ضرایب سافتاری مدل برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش ماکه از تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه است.

واژه‌گان کلیدی: رهبری تحول آفرین، گرایش کارآفرینانه، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی.



سازمان‌ها؛ انعطاف‌پذیری، پویایی و تمایلات کارآفرینانه را در جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام می‌رسانند

مقدمه

به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌آفرین خواهد بود. رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری در روان‌شناسی سازمانی مطرح است که مورد بررسی گسترده در زمینه رضایت زیردستان قرار گرفته است (انصاری و تیموری، ۱۳۸۶). براساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، رهبر نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبران تحول‌آفرین این است که اطمینان یابند مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف کنند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب نمایند (Boehnke et al., 2003). با توجه به شدت رقابت در صنعت بیمه، لزوم استفاده از رهبران شایسته و کارآمد به طور بارز، نمایان شده است. از این رو، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد درون سازمان در نمایندگی‌های یک شرکت بیمه در استان یزد است.

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱. رهبری تحول‌آفرین

نظریه رهبری تحول‌آفرین را بس^۱ در سال ۱۹۸۵ مطرح کرده است و می‌توان آن را فرایند نفوذ آگاهانه در

محیط امروزی، امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمان‌ها نسبت به قبل پویاتر شده و باعث گردیده است تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی باشند تا موفقیت و عملکرد بالاتر را برای خود رقم زنند (Eisenhard, Furr and Bingham, 2010).

در این میان، سازمان‌ها؛ انعطاف‌پذیری، پویایی و تمایلات کارآفرینانه را در جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام می‌رسانند (Covin and Kuratko, 2008). علاوه بر این، سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، باید قادر باشند استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد کنند. در واقع رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و آنها را وامی‌دارد که در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (Gumusluoglu and Ilsev, 2009). جهت مقابله با محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر،

عمل می‌کنند. پیروان توسط این رهبران شناخته می‌شوند و می‌خواهند با آنها رقابت کنند (Bass, 1985).

- انگیزش الهام‌بخش^۳: الهام‌بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فرا روی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند (Bass, 1985). این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند

(Moriano and Molero, 2011).
- ترغیب ذهنی^۴: رهبران تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان به کار می‌گیرند (Bass, 1985; Garcia Morales, Jimenez and Gutierrez, 2011).

- ملاحظات فردی^۵: توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، رهبران و به‌طور کلی اثربخشی دارد (Bass, 1985). این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوب‌شان خدمت می‌کند و در جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌کند (Horwitz et al., 2008). به‌طور خلاصه در جدول ۱، ابعاد و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه بس و آوولیو^۶، تشریح گردیده است.

۲-۱. گرایش کارآفرینانه

امروزه کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می‌کنند (Samila, and; Sorenson, 2011; Acs, Desai and Hessels, 2008). کوراتکو و هاجتز^۷ کارآفرینی را یک فرایند پویا می‌نامند (علیمیری ۱۳۸۷)؛

افراد یا گروه‌ها به منظور ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل تعریف کرد (موغلی، ۱۳۸۲). تئوری رهبری تحول‌آفرین به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به‌طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به‌وجود آمد (Duckett and Macfarlane, 2003).

رهبری تحول‌آفرین پیروان را برای بالا بردن سطح خلاقیت فردی و خودشکوفایی برای بسط علایق تیمی، گروهی، سازمانی و جامعه تشویق و کمک می‌کند (Yammarino et al., 2005). براساس نظر پاوار و ایستمن^۱، اثربخشی یک رهبر تحول‌آفرین نتیجه سه عامل است؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)؛ درجه تطبیق فرایند تحول‌آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول‌آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول‌آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول‌آفرینی. یک رهبر تحول‌آفرین، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم‌اندازی برای مدیران و کارکنان خلق می‌کند (مطلبی اصل، ۱۳۸۶). چنانچه یک رهبر، تحول‌آفرین باشد، حس تحسین، احترام و وفاداری را در میان پیروان ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد جدی جهت رسیدن به رسالت سازمان تأکید خواهد کرد (Moriano and Molero, 2011; Gumusluoglu and Ilsev, 2009). ابعاد رهبری تحول‌آفرین که مورد تأیید اکثر محققان است عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی (Amram, 2005). از این‌رو در ادامه به تشریح این ابعاد پرداخته شده است:

- نفوذ آرمانی^۲: عامل اول رهبری تحول‌آفرین، رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان

3. Inspirational Motivation
4. Intellectual Stimulation
5. Individualized Consideration
6. Bass and Avolio
7. Kuratko & Hodgetts

1. Pawar and Eastman
2. Idealized Influence

ابعاد رهبری تحول‌آفرین که مورد تأیید اکثر محققان است عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی

جدول ۱. ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه بس و آوولیو

ابعاد رهبری تحول آفرین	شاخص‌های مربوط به هر بعد
نفوذ آرمانی	<ul style="list-style-type: none"> - القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران - نشان دادن احساس قدرت و شایستگی - عمل به شیوه‌ای که احترام دیگران را برانگیزاند - فداکردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران
انگیزش الهام‌بخش	<ul style="list-style-type: none"> - صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده - جدی صحبت کردن درباره کارهایی که باید انجام شود - تأکید بر اهمیت آینده‌نگری - امید دادن به اعضا در این زمینه اهداف دست‌یافتنی است
ترغیب ذهنی	<ul style="list-style-type: none"> - بررسی دقیق پیشنهادات جهت اطمینان از مناسب بودن آنها - در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات - درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف - پیشنهاد راه‌های جدید چگونگی انجام کار
ملاحظات فردی	<ul style="list-style-type: none"> - در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا - رفتار با اعضا به عنوان یک شخص و نه به عنوان یک عضو - در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های مختلف - کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی‌های آنان

(بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۸۹)

که شامل آرمان، تحول، دگرگونی و خلاقیت می‌شود. پر آشوب دریابند.

این فرایند به کاربرد و استفاده نیرو و انگیزه افراد در سازمان‌هایی که می‌خواهند به طور موفق کارآفرینی جهت خلق و اجرای ایده‌های نو و همچنین راه‌حل‌های کاربردی احتیاج دارد. اجزای اصلی این فرایند شامل موارد زیر است:

- میل به خطرپذیری حساب شده در طی زمان؛
- ارزش خالص یا فرصت شغلی؛
- توانایی تشکیل تیم در ارتباط با انجام یک کار پرخطر؛
- داشتن مهارت خلاق در نظم بخشیدن به منابع مورد نیاز؛
- داشتن مهارت اساسی در پی‌ریزی و طراحی یک طرح منسجم و پایدار شغلی.
- داشتن چشم‌اندازی برای یافتن فرصت‌هایی که دیگران نمی‌توانند در یک موقعیت به هم ریخته و

سازمان‌هایی که می‌خواهند به طور موفق کارآفرینی سازمانی را انجام دهند نیاز به یک گرایش کارآفرینانه دارند. نیاز شرکت‌ها به عمل کارآفرینانه نشأت گرفته از این عامل است که آنها به طور فزاینده‌ای در یک محیط پویا و پیچیده عمل می‌کنند که دارای ویژگی‌های تغییرات سریع، اساسی و ناپیوسته است که نشان‌دهنده تمایل کارکنان به عمل کارآفرینانه می‌باشد (Hornsby et al., 1993). گرایش کارآفرینانه در مورد روش‌های راهبردی و سبک‌های اتخاذ شده شرکت‌ها در فعالیت‌های کسب و کار و در کل درگیری شرکت در فعالیت‌های کارآفرینانه است (Pearce, Fritz and Davis, 2010; Lumpkin and Dess, 1996)

گرایش کارآفرینانه مزیت استراتژیک است که در

تمایلات افراد در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان، باید قادر باشند تا استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد نمایند. رهبران تحول‌آفرین، پیروان را تحریک می‌کنند تا فراتر از علائق شخصی‌شان به دنبال اهداف سازمان باشند (Garcia-Morales, Jimenez and Gutierrez, 2012). رهبران تحول‌آفرین، تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد هدایت کنند (Skakon et al., 2010).

رهبران تحول‌آفرین، ماهیتاً گرایش به تغییر و رفتار کارآفرینانه در سازمان دارند. از طرفی دیگر این رهبران به شدت به دنبال نوآوری در سازمان خود هستند (Gumusluoglu and Ilsev, 2009). از این رو رهبرانی که دارای ویژگی‌های چون نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی باشند، تأثیری قابل توجه بر خلاقیت و نوآوری و انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان دارند.

بررسی فرصت‌های شرکت محقق شده است و این امور را به منظور امکان استفاده از این فرصت‌ها سازماندهی می‌کند (Huang and Wang, 2011). عوامل گرایش کارآفرینانه اغلب با هم فعالیت می‌کنند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را بهبود دهند (مبینی دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱). لامپکین و دس^۱ (۱۹۹۶)، پنج بعد را برای گرایش کارآفرینانه مطرح کرده‌اند که به طور خلاصه در جدول ۲ بیان گردیده است:

۳-۱. تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه

پژوهش‌های متعددی نقش مثبت رهبری تحول‌آفرین را بر افزایش خلاقیت و نوآوری (Aragon, Garcia and Cordon., 2007; Gumusluoglu and Ilsev, 2009; Gumusluoglu, karakitapoglu and Hirst, 2012) توانمندسازی (Avolio et al., 2004)، عملکرد و اثربخشی سازمان (Wang et al., 2005) تأیید می‌کنند. سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری و هدایت

جدول شماره ۲. ابعاد گرایش کارآفرینانه

تعریف	ابعاد
تمایل شرکت به سوی ایده‌های جدید و فرآیندهای خلاق می‌باشد (Lumpkin & Dess, 1996) که نتیجه‌اش ممکن است محصولات، خدمات یا فرایندهای تکنولوژیکی جدید باشد (li et al., 2008)	نوآوری
به پیگیری سریع فرصت‌ها، تأمین سریع منابع و فعالیت‌های متهورانه اشاره دارد.	ریسک‌پذیری
دلالت بر گرایش شرکت‌ها در دنبال کردن کشف فرصت‌های جدید دارد.	پیشگامی
رویکرد تهاجمی اشاره به تمایل شرکت به چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد.	رقابت تهاجمی
اشاره به فعالیت‌های مستقل افراد یا تیم‌ها در ایجاد ایده و اجرای آنها دارد.	استقلال طلبی

(Lumpkin and Dess, 1996)

1. Lumpkin and Dess, 1996

رهبران تحول‌آفرین، پیروان را تحریک می‌کنند تا فراتر از علائق شخصی‌شان به دنبال اهداف سازمان باشند.



بنابراین با توجه به ادبیات پژوهش و همچنین فرضیات مطرح شده، چهارچوب نظری پژوهش حاضر و فرضیات پژوهش به شکل ۱، مطرح می‌شود:

۴-۱. فرضیه اصلی

- رهبری تحول آفرین بر بروز گرایش‌های کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.

۵-۱. فرضیات فرعی

- ویژگی‌های نفوذ آرمانی رهبران بر گرایش‌های کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.

- ویژگی‌های ترغیب ذهنی رهبران بر گرایش‌های کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.

- ویژگی‌های انگیزش الهام‌بخش رهبران بر گرایش‌های کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.

- ویژگی‌های ملاحظات فردی رهبران بر گرایش‌های کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.

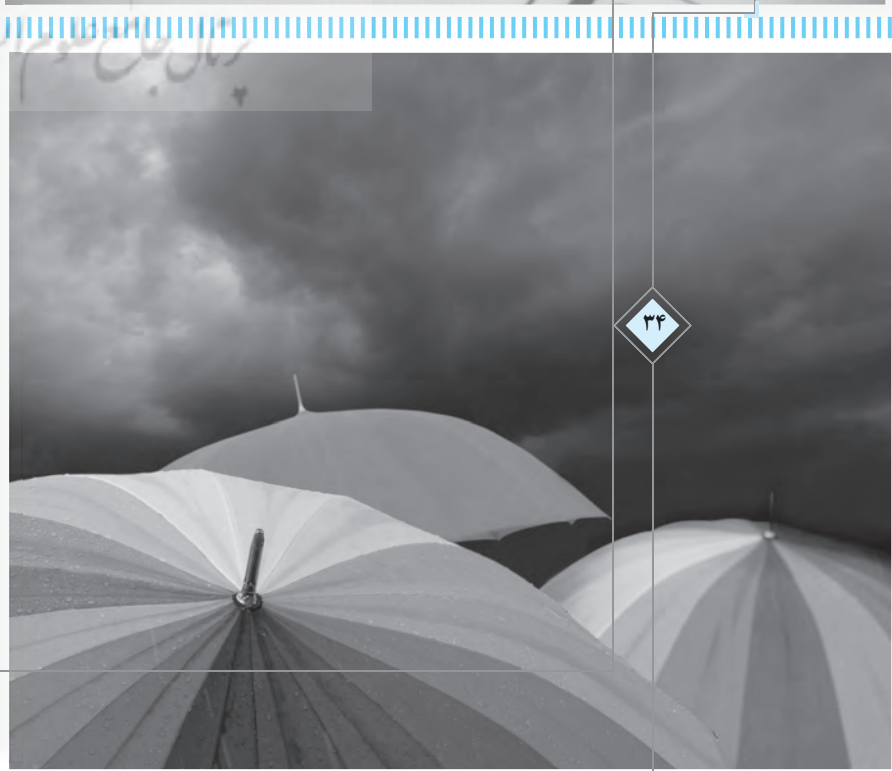
روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است. روش تحقیق از لحاظ روش به دست آوردن داده‌ها از آنجایی که برای اثبات فرضیه‌های تحقیق از نظر سنجی با افراد درگیر مسئله (کارشناسان شرکت بیمه مورد نظر) استفاده شده است از نوع توصیفی-همبستگی است. علاوه بر این داده‌هایی از نوع کمی برای آزمون فرضیه‌ها گردآوری شده است که در این راستا پرسش‌نامه‌هایی برای دریافت نظرات کارشناسان شاغل در شرکت بیمه مورد نظر توزیع شده و نتایج درج گردیده است. رابطه علت و معلولی بین متغیرهای مطرح در پژوهش با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری^۱ تحلیل شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آنها متغیرهای آشکار دارای خطای اندازه‌گیری هستند و همچنین روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یک سو دقت شاخص‌ها یا متغیرهای قابل مشاهده^۲ را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین

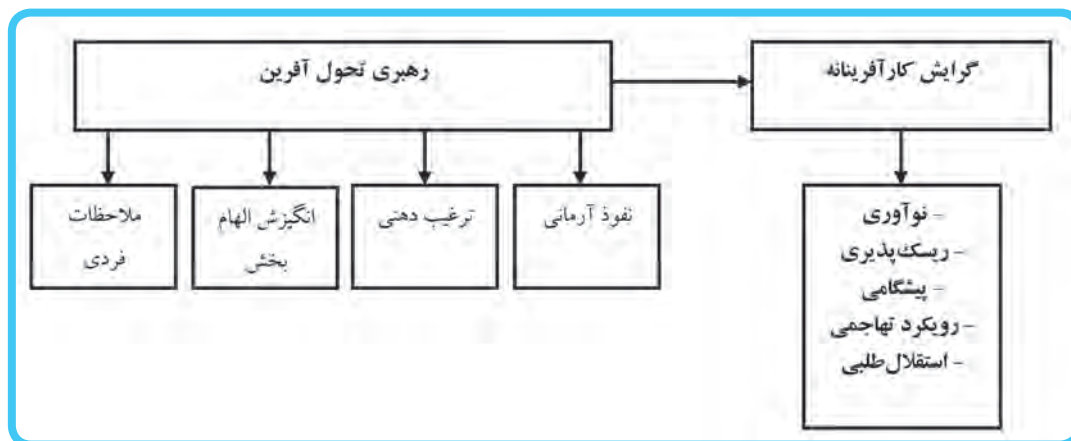


شماره ۱۲۲

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Observed (Manifest) Variables



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهشی



(نرخ پاسخ‌دهی ۹۶٪).

۲-۳. ابزار گردآوری داده‌ها

پرسش‌نامه پژوهش حاضر شامل دو بخش می‌باشد؛ بخش اول حاوی سؤالات مربوط به رهبری تحول آفرین MLQ از باس و آولیو^۵، بخش دوم پرسشنامه استاندارد گرایش کارآفرینانه دس و لامپکین^۶ است. جدول ۳ سازه‌های اصلی پژوهش، ابعاد این سازه‌ها و سؤالات مربوط به هر بعد را نشان می‌دهد.

جدول ۳. سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

تعداد گویه‌ها (سؤالات)	متغیرهای آشکار	متغیرهای پنهان
۸	نفوذ آرمانی	رهبری تحول آفرین
۴	ترغیب ذهنی	
۴	انگیزش الهام بخش	
۴	ملاحظات فردی	
۵	نوآوری	گرایش کارآفرینانه
۴	ریسک‌پذیری	
۴	پیشگامی	
۵	استقلال‌طلبی	
۳	رویکرد تهاجمی	

۱-۲-۲. پایایی

برای بررسی میزان پایایی پرسش‌نامه از روش PLS

متغیرهای نهفته^۱ و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (Hair et al., 2010). مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری^۲ و مدل ساختاری^۳ تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010). در پژوهش حاضر متغیرهای رهبری تحول آفرین و گرایش کارآفرینانه افراد سازمان، دو سازه اصلی هستند که هر یک از این سازه‌ها بر اساس مدل‌های نویسنده‌گان مختلف که در قسمت ابزار اندازه‌گیری مفصل توضیح داده خواهد شد، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و همچنین هر یک از ابعاد توسط تعدادی گویه^۴ یا سؤال (متغیرهای آشکار) سنجیده شده‌اند که در جدول ۳ ارائه خواهد شد.

۱-۲-۱. جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان شاغل در نمایندگی‌های یک شرکت بیمه در استان یزد است که شامل ۱۰۰ نفر است. با توجه به کم بودن جامعه براساس روش نمونه‌گیری سرشماری، کلیه افراد جامعه به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. بنابراین ۱۰۰ پرسش‌نامه در میان کارکنان توزیع گشت که ۹۸ عدد آن توسط اعضای نمونه تکمیل و جمع‌آوری گشت

1. Latent Variables
2. Measurement Model
3. Structural Model
4. Item

5. Bass and Avolio, 2000
6. Dess and Lumpkin, 2005

جدول ۴. تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا

متغیرهای اصلی ابعاد متغیرها	رهبری تحول آفرین	گرایش کارآفرینانه
CHA	۰/۸۲۱	۰/۱۵۵
INT	۰/۸۹۱	۰/۲۴۰
INS	۰/۷۰۴	۰/۳۱۵
INDI	۰/۷۱۴	۰/۱۶۹
INN	۰/۲۲۵	۰/۸۳۱
RIS	۰/۳۱۵	۰/۸۷۸
PIO	۰/۴۳۱	۰/۸۰۲
INDE	۰/۲۳۱	۰/۷۹۸
AGR	۰/۲۲۹	۰/۸۱۵

توضیح:

CHA: کاریزماتیک (Charism) - INS: انگیزش الهام‌بخش (Inspirational Motivation) - INT: ترغیب ذهنی (Intellectual Risk) - INDI: ملاحظات فردی (Individual Consideration) - INN: نوآوری (Innovation) - RIS: ریسک‌پذیری (Risk) - PIO: پیشگامی (Pioneer) - INDE: استقلال‌طلبی (Independence) - AGR: رویکرد تهاجمی (Aggressive Approach) - TRA: رهبری تحول‌آفرین (Transactional Leadership) - ENT: گرایش کارآفرینانه (Entrepreneurial Orientation).

استفاده شده است. در این روش پایایی شاخص^۱ برای این منظور استفاده می‌گردد. پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (Hulland, 1999)، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی بین یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از ۰/۴ شود، می‌توان آن سؤال را از مدل و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف نمود. البته در حذف سؤالات باید بسیار دقت نمود و حتماً مبانی نظری پیشین را مطالعه کرده و در صورت اطمینان از عدم اختلال در فرایند پژوهش بعد از حذف سؤالات، این کار را انجام داد. در تحقیق حاضر بعد از محاسبه ضرایب بارهای عاملی، مشخص

جدول ۵. نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

متغیر	ریسک‌پذیری	پیشگامی	استقلال‌طلبی	تهاجمی	رویکرد	نوآوری	ترغیب ذهنی	الهام‌بخش	انگیزش	ملاحظات فردی	نفوذ آرمانی
AVE	۰/۷۹۴	۰/۸۶۱	۰/۸۲۳	۰/۸۰۱	۰/۷۰۴	۰/۶۵۳	۰/۶۴۱	۰/۶۲۲	۰/۶۳۳		

جدول ۶. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی و اگر)

ابعاد متغیرها	نفوذ آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام‌بخش	ملاحظات فردی	نوآوری	ریسک‌پذیری	پیشگامی	استقلال طلبی	رویکرد تهاجمی
نفوذ آرمانی	۰/۸۳۱								
ترغیب ذهنی	۰/۳۷۳	۰/۸۳۸							
انگیزش الهام‌بخش	۰/۳۰۹	۰/۳۵۸	۰/۸۰۱						
ملاحظات فردی	۰/۱۱۲	۰/۲۳۹	۰/۱۴۳	۰/۸۵۰					
نوآوری	۰/۲۱۸	۰/۲۸۹	۰/۳۴۲	۰/۵۱۲	۰/۸۳۹				
ریسک‌پذیری	۰/۲۹۳	۰/۳۰۴	۰/۲۱۲	۰/۲۸۱	۰/۳۸۹	۰/۸۹۱			
پیشگامی	۰/۱۱۹	۰/۱۴۲	۰/۳۰۱	۰/۳۴۳	۰/۱۲۳	۰/۱۸۳	۰/۹۲۸		
استقلال طلبی	۰/۱۰۱	۰/۱۷۶	۰/۲۳۲	۰/۲۱۰	۰/۳۰۰	۰/۱۹۲	۰/۲۰۷	۰/۹۰۷	
رویکرد تهاجمی	۰/۲۰۱	۰/۲۰۰	۰/۱۱۲	۰/۱۲۴	۰/۳۱۴	۰/۱۴۴	۰/۲۱۴	۰/۱۱۵	۰/۸۹۵

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ است (Hulland, 1999). همانگونه که مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این امر است که روایی همگرای پرسش‌نامه حاضر در حد قابل قبول است.

در قسمت روایی و اگر، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس حاوی جذر ضرایب AVE هر سازه می‌باشد و مقادیر پایین قطر اصلی شامل ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. (Fornell & Larcker, 1981) این ماتریس در جدول ۶ نشان داده شده است.

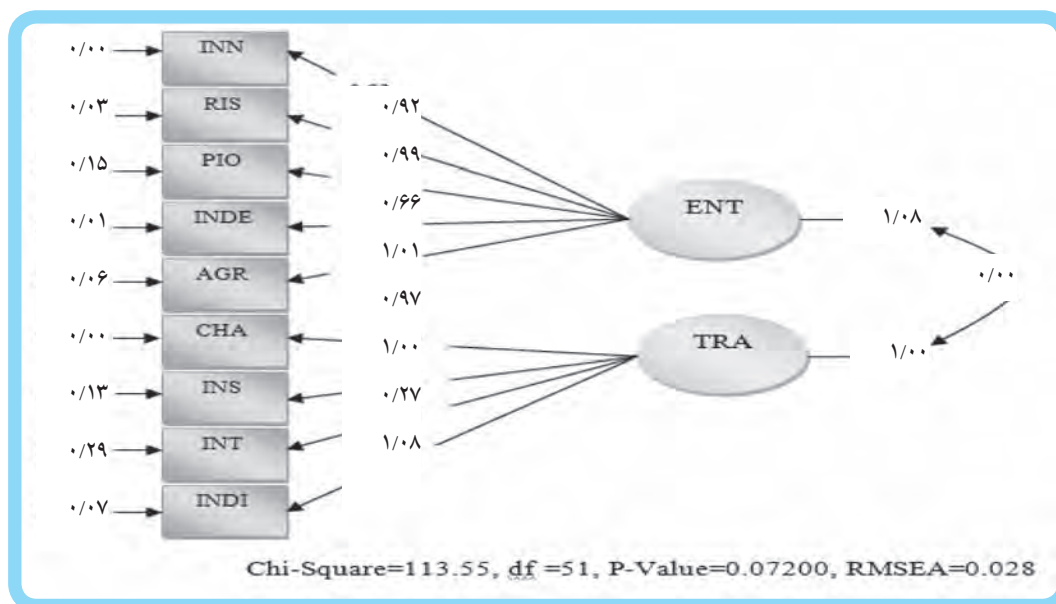
شد که هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن ندارد. بنابراین تعداد ۴۱ گویه (متغیر مشاهده‌گر) برای انجام تحلیل‌های بعدی استفاده شد.

۲-۲-۲. روایی همگرا و و اگر

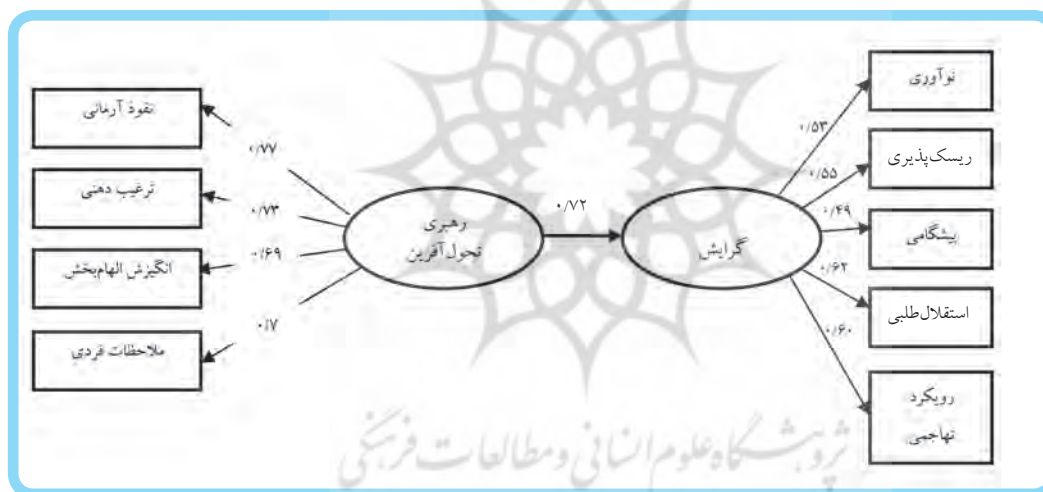
روایی پرسش‌نامه توسط دو معیار روایی همگرا و و اگر که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی گشت. در ابتدا از تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و و اگر استفاده شد و همانگونه که در جدول ۴ نشان داده شده است، تمامی ابعاد به خوبی سازه‌های خود را تبیین کرده‌اند که این مطلب بیانگر روایی همگرا و و اگر مناسب است.

در مرحله بعد به‌طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای ابعاد سه متغیر پژوهش در جدول ۵ نشان داده شده است:

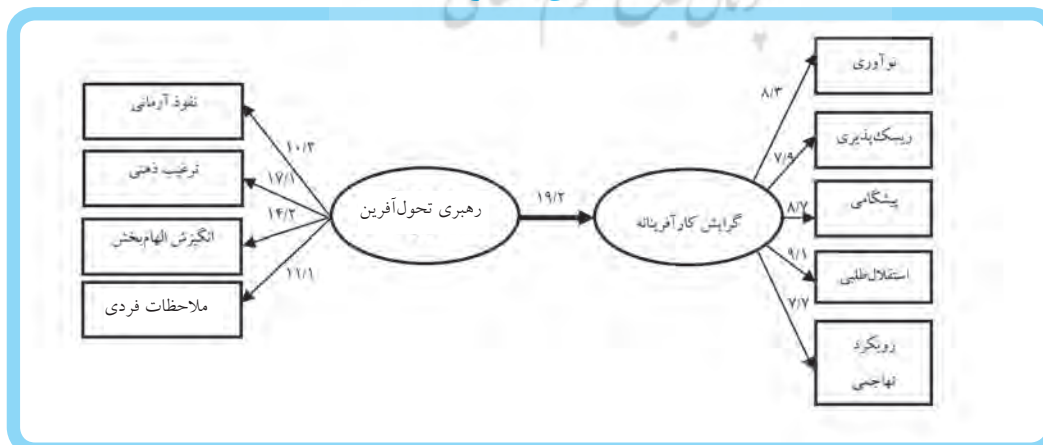
شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار LISREL 8.8



شکل ۳. ضرایب استاندارد



شکل ۴. ضرایب t



بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به دو سازه اصلی تحقیق برآزش قابل قبولی دارند.

رابطه علت و معلولی بین رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه در قالب بخش مدل ساختاری و توسط نرم‌افزار Smart PLS 2 سنجیده شده است. همانطور که در شکل ۳ نمایان است، رابطه بین دو سازه اصلی پژوهش معنی‌دار و مستقیم است؛ بدین ترتیب رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (فرضیه ۱) که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار Smart PLS، ۷۲٪ از تغییرات گرایش کارآفرینانه توسط رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی می‌شود. ضرایب علی مسیرهای بین دو سازه اصلی پژوهش نشان از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه دارد.

برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل ۴). وقتی مقادیر t در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (Esposito-Vinzi et al., 2010). همانگونه که در شکل ۴ مشخص

همانگونه که از ماتریس مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی و اِگرای سازه‌هاست.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در مرحله بعدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL 8.8 تحلیل عاملی تأییدی^۱ برای سنجش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر شروط زیر برقرار باشد، مدل برآزش مناسبی دارد:

- سطح معناداری به دست آمده از آزمون کای دو (P-value) از ۰/۰۵ بیشتر شود؛
- نسبت کای دو به درجه آزادی از ۳ کمتر شود؛
- مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب^۲ کمتر از ۰/۰۵ باشد؛

- مقدار شاخص برآزش تطبیقی^۲، شاخص برآزندگی^۳، شاخص برآزندگی تعدیل یافته^۴ و شاخص برآزش غیرنرم^۵ بزرگ‌تر از ۰/۹ باشند (Joreskog and Sorbom, 1996). همانگونه که در شکل ۳ نمایان است مقدار P-value برابر ۰/۷۲، آماره RMSA برابر ۰/۲۸ و نسبت کای دو (۱۱۳/۵۵) به درجه آزادی (۵۱) نیز ۲/۲۳ می‌شود که از ۳ کمتر است. همچنین نتایج خروجی دیگر لیزرل نشان داد که مقدار CFI برابر با ۰/۹۲۱، مقدار Z محاسبه شده از ۰/۹۶ بیشتر و مقدار GFI و AGFI برابر با ۰/۹۴۰ و ۰/۹۴۴ به دست آمده‌اند.

رفتار رهبران تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Confirmatory Factor Analysis
2. Root Mean Square Error of Approximation (RMSA)
3. Comparative Fit Index (CFI)
4. Goodness of Fit Index (GFI)
5. Adjusted GFI (AGFI)
6. Non-normed Fit Index (NNFI)

است، ضرایب آیین دو سازه اصلی پژوهش، همگی بالای ۱/۹۶ هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

با اثبات فرضیات پژوهش این نتیجه حاصل گشت که رفتار رهبران تحول‌آفرین بر گرایش‌های کارآفرینانه افراد در سازمان تاثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اقدامات و فعالیت‌های رهبران تحول‌آفرین این امکان را به شرکت‌های بیمه می‌دهد تا کارشناسان به هنگام ارائه خدمات بتوانند با ارباب‌رجوعان، با استقلال و به دور از تنش‌های موجود، ارتباط برقرار کرده و این‌گونه بتوانند عملکرد خود را افزایش دهند. هنگامی که اجزای رهبری تحول‌آفرین به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌های بیمه تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی به شرکت‌های بیمه برای رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه‌مدت و بلندمدت کمک شایانی می‌کند. در واقع بدون رهبری تحول‌آفرین اثربخش، احتمال اینکه شرکت‌های بیمه بتوانند به هنگام مواجهه با چالش‌های محیطی به عملکرد برتر و حتی رضایت‌بخش دست یابند و افراد را به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان سوق دهند، کاهش خواهد یافت. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات (Eyal and Kark, 2004; Politis and Harkiolakis, 2008; Gumusluoglu and Ilsev, 2009; Gumusluoglu, karakita poglu and Hirst, 2012) که بیان داشته‌اند رفتار رهبر تحول‌آفرین بر تمایلات و گرایش‌های کارآفرینانه افراد درون سازمان تأثیر دارد و سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری و تمایلات افراد در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان، باید قادر باشند تا استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد نمایند،

همسو می‌باشد.

از این‌رو، رهبران تحول‌آفرین با درک و شناخت عمیق خویش، نگاه تغییر و تحول، ریسک‌پذیرانه، پیشگامانه و تهاجمی به بازار را با تکیه بر توانمندی‌های افراد در سازمان‌ها درونی می‌سازند و با ایجاد رابطه‌ای قوی با کارکنان، سعی می‌نمایند تا آنان را با چشم‌اندازها و اهداف سازمان آشنا ساخته و با دادن استقلال به آنها در انجام وظایف، به خوبی بتوانند فرصت‌ها و ایده‌های خلاقانه و کارآفرینانه در محیط را شناسایی کرده و در نهایت بتوانند از این فرصت‌های به دست آمده بهره‌برداری کرده و برای سازمان مزیتی را در برابر رقبا به وجود آورند که رقبا توان دسترسی به آن را نداشته باشند.

بنابراین، با توجه به اثبات فرضیات پژوهش، می‌توان اظهار داشت که سازمان‌های مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها باید سبک رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های آن را در مدیران و رهبران خود تقویت کنند و آن را به عنوان امری مهم در سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند. زیرا رهبران تحول‌آفرین در سازمان بانیان تغییر و تحول هستند و باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در سازمان و طبعاً افزایش عملکرد سازمان می‌گردند. در زمینه تحقیقات آتی نیز می‌توان پیشنهاد کرد که محققین با اخذ مجوز برای برگزاری دوره‌ها، برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی رهبری تحول در شرکت‌های بیمه اقدام نمایند تا اطلاعات مورد نیازشان را هنگام برگزاری کارگاه آموزشی جمع‌آوری کرده و دقت پژوهششان را فزونی بخشند. برگزاری این دوره‌ها، برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی رهبری تحول باید بینشی ژرف در مدیران و کارکنان شرکت‌های بیمه نسبت به ابعاد رهبری تحول‌آفرین ایجاد کند، به گونه‌ای که براساس نیازهای سازمان بوده و با گرایش به توسعه خلاقیت و نوآوری و همچنین توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان طراحی شود.

- P. E., 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 349 – 359.
10. Avolio, B. J., Zhu, W. Koh, W., and Bhatia, P., 2004. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 951-68.
11. Bass, B.M, and 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
12. Bass, B.M and Avolio, B.J., 2000. Potential Biases in leadership measures: how prototypes. *leniency and general satisfaction relate rating and rankings of transformational and transactional leadership construct, Educational and Psychological Measurement*, 49(3), pp. 112-32.
13. Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J.J. and Distefano, A.C., 2003, Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. *leadership and Organizational Development Journal*, 24, pp. 5-15.
14. Covin, J. G. and Kuratko, D. F., 2008. *The concept of corporate entrepreneurship*. In V. Narayanan & G. O'Connor (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Technology and Innovation Management*. Oxford, UK:
۱. انصاری، م. الف. و تیموری، ه.، ۱۳۸۶ مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا، ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم، ش ۱۸۹.
۲. بیکزاد، ج.، حسینپور سنبلی، ع.ر.، فلسفی، ع. و نبی، س. ن، ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، ش ۱۰، صص ۹۱-۱۱۸.
۳. علیمیری، م.، ۱۳۸۷. آموزش کارآفرینی: پیدایش، توسعه، گرایش‌ها و چالش‌ها، توسعه کارآفرینی، سال اول، ش ۱، صص ۶۹-۱۳۳.
۴. مینینی دهکردی، ع.، رضازاده، آ.، دهقان نجم‌آبادی، ع. و دهقان نجم‌آبادی، م.، ۱۳۹۱. تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی زامیاد، توسعه کارآفرینی، سال چهارم، ش ۱۶).
۵. مطلبی اصل، ص.، ۱۳۸۶. رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها، یک مدل متأثر از محیط، ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم، ش ۱۸۱.
۶. موغلی، ع.ر.، ۱۳۸۲. طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، مجله دانش مدیریت، ش ۴۲، صص ۱۰۰-۷۲.
7. Acs, Z.J., Desai, S. and Hessels, J., 2008. Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31, pp. 219-34.
8. Amram, Y., 2005. *Intelligence Beyond IQ: The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Institute of Transpersonal Psychology.
9. Aragon, J.L., Garcia, V. J. and Cordon,

- innovation. *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
21. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A., 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, pp. 461-73.
22. Gumusluoglu, L., Karakitapoglu, A.Z. Hirst, and G., 2012, Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter. *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.039.
23. Hair J.F. Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson, R.E. and Tatham R.L., 2010. *Multivariate data analysis*, New Jersey: Pearson Education., 7th ed.
24. Hornsby, J.S, Naffziger, D.W. Kuratko, D.F. and Montagno, R.V., 1993, An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, No. 2.
25. Horwitz, I.B., Horwitz, S.K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C. And Awad, S.S. 2008. Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort ; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums, *Journal of Surgical Research*, 148 (1), pp. 49-59.
26. Huang, K. P. and Wang, K.Y., 2011. The moderating effect of social capital and environmental dynamism on the link Blackwell Publishers.
15. Dess, G.G., and Lumpkin, G.T. , 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate Entrepreneurship. *The academy of management executive*, 19 (1), pp.147-56.
16. Duckett, H. and Macfarlane, E. 2003, Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, pp.309-317.
17. Eisenhardt, K. M. Furr, N. R. and Bingham, C. B. 2010. Microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21. (6), pp. 1263-73.
18. Eyal, O. and Kark, R., 2004, How do transformational leaders transform organizations? a study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), pp.: 211-35.
19. García-Morales, V. J., Jimenez, B. M. M., and Gutierrez, G. L., 2012, Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65, pp. 1040-50.
20. García-Morales V.J., Jiménez, M.B. B and Gutiérrez -Gutiérrez, L., 2011. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and

- the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepr. Theory Pract*, 34 (1), pp. 219–48.
34. Politis, J. D. and Harkiolakis, N., 2008, The relationship between self-management leadership; transformational and transactional leadership and entrepreneurial orientation, *in the proceedings of The 4th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG 2008)*, pp. 157-166.
35. Samila, S. and Sorenson, O., 2011. Venture capital, entrepreneurship and Economic growth. *The Review of Economics and Statistics*, 93 (1), pp. 338–49.
36. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., and Guzman, J., 2010. Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, pp. 139-47.
37. Wang, H., Law, K.S., Hackett, R., Wang D. and Chen Z.X., 2005. Leader member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* ., 48 (3).
38. Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun J.U. and ansereau, F., 2005, Leadership and levels of analysis: A state-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 879-919.
- between entrepreneurial orientation and resource acquisition. *The Journal of Quality & Quantity*.
27. Hulland, J, 1999. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), Pp:195–204.
28. Joreskog, K. and Sorbom, D., 1996. *Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.
29. Kline, R. B., 2010. *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: Guilford Press, 3th ed.
30. Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. and Liu, Y., 2008. Moderating effects of entrepreneurial Orientation on market orientation-Performance linkage: evidence from chinese small Firms, *Journal of Small Business Management*, 46 (1), pp.113-33.
31. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-72.
32. Moriano, J. A. and Molero, F., 2011. The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship. *Intentional Entrepreneurship Management Journal*, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.
33. Pearce II, J.A., Fritz, D.A. and Davis, P.S., 2010. Entrepreneurial orientation and