

## بررسی ارتباط میان سبک رهبری تحولی مدیران با رفتارهای کارآفرینی کارکنان

حمیدرضا میرصفیان<sup>\*۱</sup>

استادیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه اصفهان  
تاریخ دریافت: (۹۳/۰۹/۰۵) تاریخ پذیرش: (۹۳/۱۲/۱۹)

## The Study of Relationship between Managers' Transformational Leadership Style and Employees' Entrepreneurial Behaviors

Hamidreza Mirsafian<sup>\*1</sup>

Assistant Professor of Physical Education and Sport Sciences, University of Isfahan

Received: (26 Nov 2014)

Accepted: (10 Mar 2015)

### Abstract

The aim of this study was to find the relationship between managers' transformational leadership style and employees' entrepreneurial behaviors. The method of this research was descriptive (correlation) and the total population included all of the managers and staff members employed at the Sport and Youth Organization of Isfahan Province in 1393 (N= 405). The volume of statistical sample was calculated 196 according to the Kerjcie and Morgan's method. The method of sampling was stratified random sampling since the population of the staff members employed at the Sport and Youth Departments is vary in different cities of Isfahan Province. Two reliable questionnaires for measuring the entrepreneurship and transformational leadership style (MLQ) were employed in this research. Also, the regression and correlation tests were used for analyzing the data. The results indicated that there is a positive and significant correlation between managers' transformational leadership style and staff's entrepreneurial behavior. Furthermore, it is found that managers' transformational leadership style affects the staff's innovation, interaction, risk taking and opportunity identifying factors.

### Keywords

Sport and youth organization, Transformational leadership style, Entrepreneurial Behavior

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین سبک رهبری تحولی مدیران با رفتارهای کارآفرینی کارکنان بود. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارمندان سازمان ورزش و جوانان استان اصفهان در سال ۱۳۹۳ که تعداد آنها ۴۰۵ نفر بود. حجم نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۹۶ نفر محاسبه شد که با توجه به این که جامعه آماری کارمندان ادارات ورزش و جوانان شهرستان های واقع در استان اصفهان متفاوت بود، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای متناسب با جامعه آماری هر اداره استفاده شد. در این پژوهش از دو پرسش‌نامه معتبر کارآفرینی و سبک رهبری تحولی استخراج شده از پرسش‌نامه چند عاملی رهبری (MLQ) استفاده شد. به منظور تحلیل استنباطی داده های به‌دست آمده از ابزارهای اندازه‌گیری از روشهای آماری تحلیل رگرسیون و ضریب همبستگی استفاده شد. نتایج نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین سبک رهبری تحولی مدیران و رفتار کارآفرینی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان وجود دارد. همچنین بنابر تحلیل رگرسیون، سبک رهبری تحولی مدیران بر مؤلفه‌های نوآوری، ارتباطات، ریسک پذیری، و شناسایی فرصت از رفتار کارآفرینی کارمندان تأثیر دارد.

### واژه‌های کلیدی

سازمان ورزش و جوانان، سبک رهبری تحولی، رفتار کارآفرینی

## مقدمه

از اواسط قرن بیستم روان‌شناسان، جامعه‌شناسان و دانشمندان علم مدیریت نیز وارد عرصه نظریه‌پردازی در زمینه کارآفرینی شدند. روان‌شناسان با هدف ارائه نظریه‌هایی مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی و تفاوت قائل شدن بین کارآفرینان و غیرکارآفرینان و مدیران به بررسی ویژگی‌های روان‌شناختی کارآفرینان پرداختند (احمدپور، ۱۳۸۰، شاه حسینی، ۱۳۸۳). جامعه‌شناسان و اندیشمندان علم مدیریت به مطالعه کارآفرینی با توجه به نظریه‌های اجتماعی - فرهنگی (تأثیر محیط و فرهنگ هر فرد در اقدام به کارآفرینی) و نظریه شبکه‌های اجتماعی پرداختند، ضمن اینکه با استفاده از رویکرد رفتاری، کارآفرینی را همچون فرایندی معرفی نمودند که سرانجام به ایجاد شرکت‌های جدید می‌انجامد.

پژوهشگران دریافته‌اند که افرادی لایق و کارآمد، با نوآوری و خلاقیت خود باعث فعالیت سازنده و پویای منابع و خدمات می‌شوند، که صاحب نظران این نیروهای خلاق و مبتکر را کارآفرین نام نهاده‌اند. این افراد همیشه در پی یافتن راهی بهتر برای انجام کارها، خلق چیزهای نو و ایجاد تغییر با آزادی عمل و قبول مسئولیت هستند. کارآفرینی عامل حیاتی در زایش ایده‌های جدید، خلق شرکت‌ها و کسب و کارهای تازه و بطور کلی پرورش اقتصاد است (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱).

در جهان امروز، تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. همانطور که تولد و مرگ سازمان‌ها به پیشش، بصیرت و توانایی‌های مؤسسين آنها بستگی دارد، رشد و بقای آنها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی وابسته است. امروزه سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تعداد کمی افراد خلاق و کارآفرین و با اجرای چند طرح کارآفرینانه به سازمانی چابک، منعطف، فرصت‌گرا و کم هزینه تبدیل شوند، بلکه باید شرایطی فراهم شود تا همه کارکنان از روحیه کارآفرینانه بهره‌مند شوند و بتوانند به راحتی و به طور فردی یا گروهی فعالیت‌های کارآفرینانه خود را به اجرا درآورند (صمد آقایی، ۱۳۸۸).

واژه کارآفرینی دیرزمانی پیش از آنکه مفهوم کلی کارآفرینی به زبان امروزی پدید آید در زبان فرانسه ابداع شد. از این واژه در مفاهیم متعددی چون هدایت مأموریت‌های نظامی، واسطه و یا حتی پیمانکاران که دست‌اندرکار ساخت جاده و پل و بندر بودند، استفاده شده است (کلانتری و همکاران، ۱۳۸۳). مفهوم کارآفرینی نخستین بار مورد توجه اقتصاددانان قرار گرفت و از قرن شانزدهم میلادی تاکنون تقریباً کلیه مکاتب اقتصادی آن

را مورد توجه قرار داده‌اند. کانتیلون<sup>۱</sup> بعنوان یک اقتصاددان، فعالیت اقتصادی را به کارآفرینی مرتبط دانسته است (کوراتکو و هاجتس<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴؛ علوی، ۱۳۸۲). او در قرن هفدهم میلادی یکی از نخستین نظریه‌ها را در مورد کارآفرینی عرضه کرد و به همین دلیل او را بنیانگذار این واژه می‌دانند. او کارآفرین را فردی می‌داند که اهل ریسک، نوآوری و پیشگامی باشد (هیسریچ و پیترز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

در حیطه ورزش نیز اندیشمندان این خصوصیات را در هر دو حوزه ورزشهای همگانی و قهرمانی تأثیرگذار میدانند (হারدی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶). در واقع کارآفرینی ورزشی امری پویا است که بر حوزه‌های متعددی از مدیریت مثل مدیریت عملکرد و نوآوری، مدیریت استراتژی کسب و کار، مدیریت بحران، توسعه ورزشهای جدید، نوآوری در تولید، استراتژی‌های ترویجی، و توسعه فناوری تأثیر می‌گذارد (محمدکاظمی و امید، ۱۳۹۰).

کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی شرایط و بستری را فراهم می‌کند که اولاً هر شخص یا گروهی که بخواهد پروسه کارآفرینی درون سازمانی را طی کند بتواند سریع، راحت و اثربخش آن را به اجرا درآورد و ثانیاً محرک، مشوق و آموزش دهنده افراد برای اجرای فعالیت‌هایی کارآفرینانه در حوزه‌های مختلف ورزشی باشد (صمد آقایی، ۱۳۸۸). همچنین امر کارآفرینی در ورزش می‌تواند در انواع و اشکال گوناگونی مثل کارآفرینی جامعه محور، کارآفرینی شرکتی، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی اجتماعی، کارآفرینی بین‌المللی و کارآفرینی فناوری حادث گردد (محمدکاظمی و امید، ۱۳۹۰). آنچه که می‌تواند رفتار کارآفرینی را در سازمان‌ها تقویت کند، سبک رهبری است. رهبر به سرپرستی زیردستان می‌پردازد، با آنها ارتباط برقرار می‌کند، انگیزه کار و فعالیت را در آنها به وجود می‌آورد، به حل مشکلات می‌پردازد و به اقتضای زمان تغییراتی در شرایط کار پدید می‌آورد. همه این کوشش‌ها به این منظور است که نیازها و هدف‌های سازمان و اعضای آن توأمآ تحقق پیدا کند.

کمبود رهبری، تنها به مؤسسات خصوصی و یا مؤسسات با تعداد پایینی از کارکنان محدود نمی‌شود و در سازمان‌های دولتی نیز بسیار محسوس است. بنابراین وقتی که به کمبود

1- Cantillon

2- Kuratko &amp; Hodgetts

3- Hisrich and Peters

4- Hardy

## روش پژوهش

با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر در صدد بررسی ارتباط میان سبک رهبری تحولی مدیران با رفتارهای کارآفرینی کارکنان بوده بنابراین، روش پژوهش، توصیفی (به این دلیل که پژوهشگر وضعیت و شرایط موجود را بدون دستکاری مورد سنجش قرار می دهد) و از نوع همبستگی (به لحاظ این که پژوهشگر رابطه‌های بین متغیرها را مورد سنجش قرار می دهد) می باشد.

**جامعه آماری:** جامعه پژوهش حاضر، شامل کلیه مدیران ادارات و کارمندان سازمان ورزش و جوانان استان اصفهان در سال ۱۳۹۳ بوده که تعداد کارمندان ۴۰۵ نفر و تعداد مدیران ادارات ۲۹ نفر بوده است.

حجم نمونه: برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) استفاده شد. بر اساس محاسبات این جدول برای جامعه آماری با ۴۰۵ نفر حجم نمونه‌ای برابر با ۱۹۶ نفر کفایت می کند بنابراین، حجم نمونه کارمندان ۱۹۶ نفر انتخاب شد و برای مدیران ادارات حجم نمونه برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

روش نمونه‌گیری: با توجه به این که تعداد جامعه آماری کارمندان ادارات ورزش و جوانان شهرستان های واقع در استان اصفهان متفاوت بوده و برای این که بتوان سهمی برابر با جامعه آماری آنها را در پژوهش گنجانند، بنابراین از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری هر شهرستان استفاده شد. اما برای مدیران ادارات در شهرستان ها حجم نمونه برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

ابزار اندازه گیری: در این پژوهش از دو پرسش‌نامه به شرح زیر استفاده شده است:

### ۱. پرسش‌نامه رفتار کارآفرینی

پرسش‌نامه رفتار کارآفرینی این پژوهش پرسشنامه‌ای محقق ساخته بود. سوالات پرسش‌نامه بر اساس نظریه‌های مرتبط با کارآفرینی تهیه و تنظیم شد که بر این اساس کار آفرینی در پنج مؤلفه‌ی (۱) نوآوری، (۲) ارتباطات، (۳) ریسک پذیری، (۴) خود شناسی، و (۵) شناسایی فرصت، مورد سنجش گرفت. پرسشنامه مذکور دارای ۲۵ سوال به صورت بسته پاسخ و با طیف پنج گزینه‌ای (خیلی زیاد- زیاد - تاحدودی - کم - خیلی کم) بوده که نحوه نمره‌گذاری آن به ترتیب ۵ - ۴ - ۳

استعداد رهبری در جامعه اشاره می‌شود، مراد فقدان افرادی نیست که مقام های اجرایی و اداری را اشغال می کنند، بلکه کمبود افرادی است که آماده پذیرش نقش‌های رهبری مهم در جامعه باشند و بتوانند وظیفه خود را به صورت مؤثر و کارآمد انجام دهند (علوی، ۱۳۸۲).

سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک‌های متفاوتی در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آن ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، رفتار کارآفرینی و بدنبال آن بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند و در واقع، سازمانهای امروزی نیاز به کارکنان کارآفرین دارند.

در حوزه ورزش نیز بمانند دیگر حوزه ها اهمیت مدیریت و تاثیر آن در توسعه کارآفرینی در سازمان بیش از پیش به چشم می خورد، موضوعی که در حال حاضر در کشورمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت مؤثرترین مانع در کارآفرینی کارکنان سازمان ورزش کشور (سازمان تربیت بدنی) سبک‌های رهبری مدیران می‌باشد (محمد کاظمی و همکاران، ۱۳۹۰). در واقع سبک‌های رهبری در ساختار مرکزی ورزش کشور و ویژگی‌های شخصی مدیران در جایگاهی بالاتر از فرهنگ سازمانی نامتناسب و تنش‌ها و تضادهای درون سازمانی از لحاظ سرکوب کارآفرینی کارکنان قرار دارند (محمد کاظمی و همکاران، ۱۳۹۰).

حال با عنایت به مطالب مطرح شده، با توجه به این مسئله که کارکنان در سازمان ورزش کشور بصورت مستمر با محیطی در حال تغییر و دگرگونی و سازگاری با محیط‌های جدید روبرو می‌باشند، باید سبک رهبری ویژه‌ای توسط مدیران اعمال شود تا رفتار کارآفرینی کارکنان تقویت و مورد حمایت قرار گیرد. با توجه به نقش سبک رهبری در تقویت رفتار کارآفرینی کارکنان، حال این سوال مطرح می شود که آیا سبک رهبری تحولی مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان بر رفتارهای کارآفرینی کارمندان در آن ادارات تاثیر گذار است؟ پژوهش حاضر به بررسی موضوع مذکور می پردازد.

۲- ۱ می‌باشد. این پرسش‌نامه توسط مدیران ادارات ورزش و جوانان در ارتباط با رفتار کارآفرینی کارمندان آنها تکمیل شده است.

نسخه اولیه پرسش‌نامه در ابتدا با استفاده از منابع و مطالعات اولیه در ۲۸ سوال طراحی گردید و سپس جهت تعیین اعتبار محتوایی آن از ۷ نفر از صاحب‌نظران خواسته شد که هر یک از سوالات را در یک طیف پنج ارزشی لیکرتی، از «خیلی ضعیف تا خیلی خوب» ارزیابی نمایند که ۳ سوال در طیف ضعیف قرار گرفت. میانگین نمره ارزیابی صاحب نظران از ۲۵ سوال باقی مانده ۴/۰۴ بود که بیانگر روایی مطلوب ابزار است. سپس در راستای افزایش روایی پرسش‌نامه بازنگری صورت گرفت که سرانجام شکل نهایی پرسش‌نامه با ۲۰ سوال طراحی و تنظیم گردید و بر اساس ضریب کندال میزان روایی پرسش‌نامه ۰/۷۵ محاسبه گردید که نشان دهنده روایی مناسب پرسش‌نامه است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز، پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سوالات، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که در نهایت ضریب ۰/۸۵ به دست آمد.

## ۲. پرسش‌نامه رهبری تحولی

پرسش‌نامه سبک رهبری تحولی این پژوهش مستخرج از پرسش‌نامه چند عاملی رهبری باس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) (MLQ) بوده است. در این پرسش‌نامه سبک رهبری در سه حیطه مورد مطالعه قرار می‌گیرد که برای پژوهش حاضر از ۲۰ سوال آن که مربوط به سبک رهبری تحولی می‌باشد، استفاده شد. این پرسش‌نامه توسط کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان در خصوص میزان استفاده مدیران آن ادارات از سبک رهبری تحولی تکمیل شد. باس (۱۹۸۵) روایی و پایایی حیطه سبک رهبری تحولی را به ترتیب ۰/۷۵ و ۰/۸۲ گزارش نموده است. در پژوهش حاضر نیز جهت سنجش پایایی آن پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سوالات از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب ۰/۸۲ به دست آمد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: به منظور تحلیل استنباطی داده‌های به‌دست آمده از ابزارهای اندازه‌گیری از روش‌های آماری تحلیل رگرسیون (برای سنجش پیش‌بینی تاثیر سبک رهبری تحولی بر مؤلفه‌های رفتار کارآفرینی) و ضریب همبستگی (برای سنجش رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های رفتار

کارآفرینی و سبک رهبری تحولی) استفاده شد.

## نتایج

یافته‌های پژوهش در دو جدول به ترتیب زیر ارائه شده است.

**جدول ۱.** نتایج ضریب همبستگی پیرسون، رابطه بین رفتار کارآفرینی کارمندان و سبک رهبری تحولی مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان

منبع	فراوانی	r	ضریب تعیین	سطح معناداری
رفتار کارآفرینی کارمندان و سبک رهبری تحولی مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان	۱۹۶	۰/۳۲	۰/۱۰	۰/۰۰۱

بنابر نتایج حاصله، r مشاهده شده در سطح ۰/۰۵ همبستگی مثبت و معناداری را بین رفتار کارآفرینی کارمندان و سبک رهبری تحولی مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، استفاده مدیران از سبک رهبری تحولی موجب افزایش رفتارهای کارآفرینی کارمندان خواهد شد. ضریب اثر نشان می‌دهد که میزان اثرگذاری سبک رهبری تحولی مدیران بر رفتار کارآفرینی کارمندان ۱۰ درصد می‌باشد.

**جدول ۲.** نتایج ضریب رگرسیون پیش‌بینی رفتار کارآفرینی کارمندان بر اساس سبک رهبری تحولی مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
نوآوری	۰/۰۲	۰/۴۹	۴/۴۸	۰/۳۳	۰/۰۰۱
ارتباطات	۰/۰۳	۰/۲۳	۲/۸۵	۰/۳۳	۰/۰۳
ریسک پذیری	۰/۰۹	۰/۴۰	۳/۷۱	۰/۳۳	۰/۰۰۱
خود شناسی	۰/۰۳	۰/۱۴	۱/۳۰	۰/۱۱	۰/۱۷
شناسایی فرصت	۰/۰۲	۰/۵۵	۵/۱۵	۰/۳۳	۰/۰۰۱

بنابر نتایج حاصله، سبک رهبری تحولی مدیران بر مؤلفه‌های نوآوری، ارتباطات، ریسک‌پذیری، و شناسایی فرصت تاثیر دارد و در صورتی که مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان از سبک رهبری تحولی استفاده نمایند، می‌توان پیش‌بینی کرد که نوآوری، ارتباطات، ریسک‌پذیری، و شناسایی فرصت‌های مناسب برای نوآوری توسط کارمندان در آن ادارات افزایش

کلیدی در پرورش افراد کارآفرین می باشند. به عقیده هرسی و بلانچارد<sup>۳</sup> (۱۳۸۶) رهبری کارآمد موجب بهبود عملکرد، ایجاد انگیزه و رضایت زیردستان می شود. بنابراین هر مدیری باید درک دقیقی از مفهوم رهبری در سازمان داشته باشد. رهبری فراگرد تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می کنند. رهبران موفق توسعه دهنده کارآفرینی در سطوح مختلف سازمان هستند.

در مدل رهبران فره مند، باس آنها را به عنوان رهبران تحول‌نگر معرفی می کند (باس، ۱۹۸۵). این رهبران در سیستم سازمانی و پیروان خود، تغییر و تحول را به وجود می آورند. آنها دارای قدرت فوق‌العاده ای هستند و در قلوب پیروان خود نفوذ می کنند. رهبران تحول‌آفرین، دید فرهنگ جمعی را ایجاد و آن را در میان کارکنان ترویج می دهند و با پذیرش پیشنهادها کارکنان و بازخورد این پذیرش به آنان، کارکنان را برمی‌انگیزند که توانایی‌هایشان را رشد و توسعه دهند که این فرآیند توسعه دهنده کارآفرینی خواهد بود. در همین ارتباط در پژوهش رئیسی و همکاران (۱۳۸۹) رابطه مستقیم و معناداری بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران با کارآفرینی کارکنان گزارش داده شد، همچنین اریکسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) و زارع (۱۳۸۵) نیز طی پژوهشی گزارش کردند که بین عوامل روانشناختی و کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد که در این میان علاوه بر سبک مدیریت در سازمان‌ها، حمایت‌های روانی مدیران برای تولید کارآفرینی بسیار مهم بوده است. در این ارتباط زهو<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) و پولیتیس<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) در پژوهش‌های خود مؤثرترین نقش را به سبک رهبری تحولی مدیر برای تقویت کارآفرینی کارکنان داده‌اند.

از دیگر پژوهش‌هایی که نقش مدیریت و سبک رهبری بر کارآفرینی کارکنان را مثبت و معنادار گزارش نموده‌اند می‌توان به مطالعات احمدپور داریانی (۱۳۸۴)، مینایی‌پور (۱۳۸۳)، اکبرالسادات (۱۳۸۵)، ری<sup>۷</sup> (۲۰۰۴)، کوخ<sup>۸</sup> (۲۰۰۵)، کرافورد<sup>۹</sup> (۲۰۰۵)، کوئی چن و شو چن<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸)، جانز و انگلیش<sup>۱۱</sup>

یابد. بنابراین برای ساخت معادله رگرسیون، باید مؤلفه‌های نوآوری، ارتباطات، ریسک‌پذیری، و شناسایی فرصت از رفتار کارآفرینی کارمندان در کنار سبک رهبری تحولی مدیران قرار داشته باشد. ضریب تعیین نشان می دهد که ۰/۳۳ از نمرات مؤلفه‌های مذکور در رفتار کارآفرینی کارمندان تحت تاثیر نمرات سبک رهبری تحولی مدیران قرار دارد.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش در خصوص رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و رفتارهای کارآفرینی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین سبک رهبری تحولی مدیران و رفتارهای کارآفرینی کارمندان آن ادارات وجود دارد. به عبارت دیگر، استفاده مدیران از سبک رهبری تحولی موجب افزایش رفتارهای کارآفرینی کارمندان خواهد شد. ضریب اثر نیز نشان می دهد که میزان اثرگذاری سبک رهبری تحولی مدیران بر رفتار کارآفرینی کارمندان ۱۰ درصد می باشد. بنابر تحلیل‌های رگرسیونی، سبک رهبری تحولی مدیران بر مؤلفه‌های نوآوری، ارتباطات، ریسک‌پذیری، و شناسایی فرصت کارکنان تاثیر دارد و در صورتی که مدیران ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان از سبک رهبری تحولی استفاده نمایند، می‌توان پیش‌بینی کرد که میزان رفتارهای نوآورانه، برقراری ارتباطات مناسب در جهت انجام فعالیت‌های نوآوری، ریسک‌پذیری و پذیرش خطر با هدف خلق فرصت و موقعیتی تازه و نو، و همچنین شناسایی فرصت‌های مناسب برای انجام فعالیت‌های نوآورانه را توسط کارمندان در ادارات آن افزایش یابد.

مرکز کارآفرینی دانشگاه میامی در اوهایو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) کارآفرینی را فرآیندی برای تشخیص، توسعه و به واقعیت درآوردن یک رویا در زندگی می‌داند که این رویا می‌تواند یک فکر بدیع، یک فرصت تازه و یا بطور ساده شیوه بهتری برای انجام برخی از کارها باشد و نهایتاً نتیجه‌ای که می‌توان برای این فرآیند انتظار داشت ایجاد یک موقعیت مخاطره‌آمیز تحت شرایط ناپایدار و عدم قطعیت است. به همین جهت در سازمان‌ها نیاز است که سبک مدیریتی ویژه‌ای توسط مدیران انتخاب شود که بتواند فرآیند کارآفرینی را در کارکنان و کارمندان آن سازمان‌ها به صورت مطلوبی توسعه دهد. در مدل بیشاپ، کرون و ویور<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز مدیران و مربیان دارای نقش‌های اساسی، مهم و

3- Hersey and Blanchard

4- Erikson

5- Zhao

6- Politis

7- Rae

8- Koch

9- Crawford

10- Kuei Chen & Shuo Chen

11- Jones & English

1- Entrepreneurship center at Miami university of Ohio

2- Bishop Model, Crown & Weaver

(۲۰۰۹)، کیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، اییال و کارک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، دیمیر و ارل<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، هنری، هیل و لیچ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، و نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲) اشاره نمود. بر این اساس یافته‌های پژوهش حاضر در راستای نتایج پژوهش‌های مذکور می‌باشد.

در حال حاضر از جمله مؤثرترین عوامل محدود کننده کارآفرینی کارکنان در سازمان‌های ورزشی کشور بویژه سازمان ورزش و جوانان (سازمان تربیت بدنی) سبک رهبری مدیران می‌باشد (محمد کاظمی و همکاران، ۱۳۹۰). در واقع مواردی همچون شایسته سالاری، تفویض اختیار به کارکنان خلاق و نوآور و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها که از مؤلفه‌های مهم مدیریتی و لازمه کارآفرینی سازمانی بوده در سازمان تربیت بدنی کشور بسیار کم رنگ است و پاسخگوی نیازهای آن سازمان نمی‌باشد. همچنین نبود فرهنگ سازمانی مطلوب برای ساختن بستری مناسب در ارتباط با کارآفرینی کارکنان نیز از دیگر عوامل مؤثر در این ارتباط می‌باشد. در این میان پرورش روحیه تحولگرایی در مدیران و استفاده از مدیران تحول‌گرا در نظام ورزش کشور می‌تواند گام پرارزشی در جهت گسترش کارآفرینی در آن سازمان‌ها بوده و به پرورش کارکنان خلاق و نوآور کمک کند. لذا لازم است که مدیران در ادارات ورزش و جوانان کشور و مخصوصاً در استان اصفهان به این امر توجه ویژه‌ای داشته باشند.

**سیاسی‌گزاری:** پژوهشگر از تمامی شرکت‌کنندگان در این پژوهش کمال تشکر را دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

12- Kim  
13- Eyal & Kark  
14- Damer & Earle  
15- Henry, Hill & Leitch

## منابع

- احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۱). کارآفرینی تعاریف، نظریات، الگوها. تهران: پردیس. چاپ چهارم.
- احمدپور داریانی، محمود؛ شیخان، ناهید؛ رضازاده، حجت الله. (۱۳۸۴). تجارب کارآفرینی در کشورهای منتخب. تهران: امیرکبیر. چاپ اول.
- اکبر السادات، زهرا. (۱۳۸۵). بررسی نقش سازمان های دولتی و غیر دولتی در توسعه کارآفرینی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- رئیسی، ابراهیم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی مدیران با کارآفرینی در سازمان های بهداشتی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- زارع، قاسم. (۱۳۸۵). ارتباط بین عوامل روانشناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمان تربیت بدنی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
- شاه حسینی، علی. کارآفرینی. تهران: آبیژ. چاپ اول.
- صمدآقایی، جلیل. (۱۳۷۸). سازمان های کارآفرین. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ اول.
- علوی، ابوالفضل. (۱۳۸۲). کارآفرینی و رسالت دانشگاه. مجله رهیافت. ۲۹: ۳۳-۲۸.
- کلاتری، صمد؛ ربانی، رسول؛ هزارجریبی، جعفر. (۱۳۸۳). بررسی میزان کارآفرینی دانش آموختگان در عرصه نشریات و مطبوعات. فصلنامه علوم اجتماعی. ۱۱: ۱۸۹-۱۷۱.
- کوراتکو، دونالد؛ هاجتس، ریچارد. (۱۳۸۴). نگرشی معاصر بر کارآفرینی. مترجمان: عامل محرابی، ابراهیم؛ تیرایی، محسن. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد. چاپ سوم.
- محمدکاسمی، رضا؛ امیدی، یاور. (۱۳۹۰). کارآفرینی ورزشی: رویکردی نوظهور در کارآفرینی و مدیریت ورزشی. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۲: ۸۶-۷۰.
- محمدکاسمی، رضا؛ قاسمی، حمید؛ رستم بخش، محمدرضا. (۱۳۹۰). شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی (وزارت ورزش) کشور. پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۲: ۱۰۰-۸۹.
- مینایی پور، الهام. (۱۳۸۳). بررسی تاثیر عوامل رفتاری بر کارآفرینی درون سازمانی از دیدگاه کارکنان شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ رضایی، شمس الدین؛ وطن دوست، مریم. (۱۳۹۲). ارزیابی کارآفرینی مدیران کل تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۲(۷): ۱۴۴-۱۲۹.
- هرسی، پل؛ بلانچارد، کنت. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی. مترجم: علاقه بند، علی. تهران: انتشارات امیر کبیر. چاپ اول.
- هیسریچ، رابرت؛ پیترز، مایکل. (۱۳۸۲). کارآفرینی. مترجمان: فیض بخش، سید علیرضا؛ تقی یاری، حمیدرضا. دانشگاه صنعتی شریف. چاپ اول.

- entrepreneurship education. *Journal of Education and Training*. 46(8): 416-423.
- Kerjcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurements*. 30: 607-610.
  - Kim, B. (1998). Increasing the career decision – making self – efficacy of nontraditional college students. *Journal of College Counseling*. 1(1): 35-44.
  - Koch, A. (2005). An analysis of training and promotion of entrepreneurship in sustainability management. *International Journal of sustainability in Higher Education*. 6(2): 114-121.
  - Kuei chen, J. & shuo chen, I. (2008). Personal traits and leadership styles of Taiwan's higher educational Institutions In *Innovative operations* . American Academy of Business, Cambridge. 12(2): 145-150.
  - Politis, P. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership and organization Development Journal*. 22(8): 358-364.
  - Rae, D. (2004). Entrepreneurial learning: a practical model form. The creative industries. *Journal of Education and Training*. 46(8/9): 492-500.
  - Zhao, F. (2010). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 11(1): 25-47.
- REFERENCES**
- Bass, B.M. (1985). From transactional to transformational leadership. *Organizational Dynamics*. 18: 14-32.
  - Bishop, K., Crown, D.D. & Wearer, M. (2000). Viewing entrepreneurs as learning individuals and related implications for entrepreneurial training. Working paper, Alabama: University of Alabama.
  - Crawford, C. (2005). Effects of transformational leadership and organization position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 6:6-16.
  - Deamer, I. & Erale, L. (2010). Searching for entrepreneurship. *Industrial and Commercial Training*. 36(3): 99-103.
  - Entrepreneurship Center at Miami University of Ohio. (2004). In: <http://westaction.Org/definitions/def-entrepreneurship-zhtml>.
  - Erikson, T. (2007). Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10(1): 106-112.
  - Eyal, K. & Kark, C. (2010). A Contemporary approach to entrepreneurship education. *Journal of Education and Training*. 46(8): 416-423.
  - Hardy, S. (1986). Entrepreneurs, organizations, and the sport marketplace: subjects in search of historians. *Journal of Sport History*. 13(1): 14-33.
  - Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2011). Entrepreneurship education and training can entrepreneurship be thought. *Journal of Education and Training*. 7(3): 158-169.
  - Jones, C. & English, J. (2009). A contemporary approach to