



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

DOI: 10.22067/social.2021.73660.1103

مقاله پژوهشی

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه و تأثیر آن بر کارآفرینی سازمانی در شرکت

### سایپا

تقی داور (دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران)

**davartaghi@gmail.com**

سعید صفاریان همدانی (استادیار، گروه کارآفرینی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران، نویسنده مسئول)

**snhrm3000@yahoo.com**

فرشیده ضامنی (دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران)

**ruosefi@yahoo.com**

### چکیده

این مقاله براساس پژوهشی توصیفی به روش آمیخته، به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه و بررسی تأثیر آن بر کارآفرینی سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا در زمستان سال ۱۳۹۹، تدوین شده است. بخش کیفی پژوهش مبتنی بر روش تحلیل محتوا و بخش کمی نیز به روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری، در بخش کیفی شامل اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت خودروسازی سایپا و در بخش کمی، شامل مدیران میانی و روسا و کارشناسان بوده و شیوه نمونه‌گیری نیز به ترتیب هدفمند و تصادفی طبقه‌ای بوده است. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با ۱۴ نفر از گروه خبرگان و داده‌های کمی نیز از طریق تکمیل پرسشنامه توسط ۳۵۸ نفر گردآوری شده است. پس از کدگذاری، تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های کیفی، مقوله‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری کارآفرینانه، شناسایی شدند و به منظور تدوین پرسشنامه استفاده شدند. داده‌های کمی نیز براساس تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل و اسمارت پی‌ال‌اس تحلیل شده است. براساس یافته‌های پژوهش، مدل رهبری کارآفرینانه با

مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، بهار و تابستان ۱۴۰۰، صص ۳۱۹-۳۴۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۴ تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۱۰/۰۶

شناسایی و تعیین ۵ بعد و ۱۳ مؤلفه شامل هدایت‌گری (هدف‌گرایی، الهام‌بخشی و الگوسازی)، تسهیل‌گری (قابلیت ادراکی، قابلیت ارتباطی، توانمندسازی)، حمایت‌گری (ایجاد تعهد، ایجاد انگیزه و هوش هیجانی)، مربی‌گری (جهت‌گیری تیمی و مشارکت‌جویی) و عامل کارآفرینی (قابلیت حرفه‌ای و قابلیت کارآفرینی)، طراحی و ارائه شده است. نتایج مربوط به شاخص‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری یعنی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و مدل ساختاری آزمون‌شده در این پژوهش از جمله معیارهای روایی و پایایی و شاخص‌های برازش مدل‌ها، نشان‌دهنده قابل قبول و مناسب بودن آن‌هاست. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سایپا، در وهله اول عامل کارآفرین بودن خود رهبران و در وهله دوم عامل هدایت‌گری رهبران است.

کلیدواژه‌ها: رهبری کارآفرینانه، کارآفرینی سازمانی، سایپا.

#### ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر به دلیل توسعه سریع فناوری اطلاعات، تغییرات سریع در نوآوری و اختراعات، تمرکز بر اقتصاد دانش بنیان، جهانی شدن و اثرات آن بر شیوه‌های ارائه محصولات و خدمات، موفقیت سازمان‌ها در گرو پویایی و حفظ مزیت رقابتی قرار گرفته است. مدیریت سازمان در این مسیر به رهبری نیاز دارد که فرصت‌گرا باشد و سازمان را در تناسب با فرصت‌ها توانمند کند و آن را در مسیر پر از ابهام و نبود اطمینان، به‌خوبی هدایت کند. پیمودن این مسیر و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، به رهبری کارآفرینانه نیاز دارد (لیتچ و ولری،<sup>۱</sup> ۲۰۱۷). سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند فرصت‌ها را در درون و بیرون سازمان، شناسایی کنند و حداکثر استفاده را از آن‌ها ببرند. موفقیت سازمان‌های امروزی به نسبت زیاد، متکی بر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی است؛ بنابراین به‌منظور تحقق این امر باید فعالیت‌های کارآفرینانه را در سازمان‌ها ترویج داد و محیطی کارآفرینانه در سازمان ایجاد کرد.

برای دستیابی به این هدف به ابزار نیاز است. یکی از ابزارهای مهم برای رشد کارآفرینی سازمانی، وجود سبک رهبری مناسب در سازمان است (مخبر، تان، وکیل‌باشی و محد زمیل، ۲۰۱۶).

بر همین اساس با توجه به شرایط متغیر و ناپایدار محیط کسب‌وکار و سازمان‌ها، کسب‌وکارهای کشور ما نیز از جمله صنعت خودروسازی و بنگاه‌هایی چون شرکت خودروسازی سایپا، نیاز به شیوه‌ای از رهبری دارد تا بتواند به‌رغم وجود چالش‌ها، منابع محدود و رقبای متعدد، با شناسایی و کشف فرصت‌های جدید، خود را با تغییرات و پویایی محیط تطبیق دهند و بقای خود را در بازار تثبیت کنند.

نکته مهم دیگر اینکه، امروزه کارآفرینی سازمانی به‌سرعت در حال تبدیل شدن به یک ابزار قدرتمند برای بسیاری از سازمان‌هاست؛ چراکه کارآفرینی سازمانی یکی از اساسی‌ترین سازوکارهای خلق مزیت رقابتی است. به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، کارآفرینی سازمانی، به‌طور مستقیم با عملکرد سازمان‌ها به ویژه عملکرد مالی تجاری و کسب سهم بازار توسط آن‌ها در ارتباط است. ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های کارآفرین، این سازمان‌ها را مجهز به قابلیت‌هایی می‌کند که تا ضمن ارتقای کارآمدی بتوانند از فرصت‌های موجود و انطباق‌پذیری بیشتر با محیط پیرامون خود بهره‌گیری بهتری داشته باشند (مخبر و همکاران، ۲۰۱۶)؛ از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و سازوکار تأثیر آن‌ها می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها داشته باشد. بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده، در کارآفرینی سازمانی مؤثر است، ولی از آنجا که امروزه دنیای کسب‌وکار، پیش‌بینی‌نشده و پیچیده شده است، به‌کارگیری رویکردهای سنتی و یا حتی به نسبت جدید رهبری نمی‌تواند برای بلندمدت اثربخش باشد؛ درمقابل رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها با تعریف چشم‌انداز و اتحاد استراتژیک و ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان، قابلیت‌های لازم را برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، از طریق تشویق به نوآوری

و استفاده خلاقانه از سرمایه انسانی و اجتماعی و سایر منابع سازمان، ایجاد کرده و به خلق ارزش اقدام می‌کند و در نهایت، زمینه و بستر مناسب را برای کارآفرینی سازمانی فراهم و تسهیل می‌کند (یداللهی، ۱۳۸۷).

صنعت خودرو در کشور ایران، به لحاظ ارتباط گسترده با زنجیره‌ای از صنایع و فعالیت‌های اقتصادی قبل و بعد از خود، نقشی اساسی در رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا می‌کند. تولیدکنندگان داخلی صنعت خودرو، ۹۰ درصد بازار داخلی ایران را پوشش می‌دهند و شرکت سایپا با سهم بیش از ۴۰ درصدی بازار، از بازیگران اصلی این بخش است و سهم درخور توجهی از لحاظ ایجاد ارزش افزوده ناخالص و اشتغال نیروی کار در صنعت کشور دارد، اما ناکامی‌هایی در عرصه صنعت خودرو کشور وجود دارد و این بخش آن چنان که باید به سطح و جایگاه مطلوب خود نرسیده است. پژوهشگران در زمینه ناکامی ایران در عرصه صنعت خودرو به علل متعددی نظیر دخالت‌های دولت، ساختار مالکیتی وابسته به دولت، انحصاری بودن فعالیت در این عرصه و فقدان رقابت، نبود بخش خصوصی واقعی، فقدان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، مشکل نقدینگی و سرمایه در گردش، انتصاب سیاسی مدیران، منتقل نشدن دانش فنی به کشور، فقدان سرمایه‌گذاری در بخش پژوهش و توسعه، پایین بودن بهره‌وری، تورم، نوسانات نرخ ارز و تحریم‌های بین‌المللی و غیره اشاره می‌کنند (اژدری و شجاعی، ۱۳۹۴).

در این پژوهش هدف ما توجه و تمرکز بر جنبه‌های درون سازمانی ایجاد تحول و بهبود، به‌ویژه موضوع رهبری سازمان و کارآفرینی سازمانی در شرکت خودروسازی سایپا بوده است. در این پژوهش تلاش شده است تا مفهوم رهبری کارآفرینانه، به‌عنوان یک شیوه و سبک نوین رهبری و از طرفی کارآفرینی سازمانی که یکی از عوامل اصلی پویایی و بقا و رشد و توسعه شرکت‌هاست، در یک محیط صنعتی بزرگ یعنی شرکت خودروسازی سایپا که دچار کاستی‌های در زمینه رهبری و کارآفرینی در سازمان است، مطالعه و بررسی شود تا به مدلی مناسب برای تبیین مفاهیم و متغیرهای مرتبط برسیم و در نهایت مدیران و سیاست‌گذاران این

حوزه از نتایج این مطالعه تجربی استفاده کنند. در واقع هدف ما در این پژوهش، یافتن پاسخ به این سؤالات اساسی است که: «چه مدلی را می‌توان برای رهبری کارآفرینانه از منظر کارآفرینی سازمانی در شرکت سایپا ارائه کرد؟ و تأثیر رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی در این شرکت چگونه است؟»

## ۲. مبانی نظری تحقیق

### ۲.۱. رهبری کارآفرینانه

با شروع قرن ۲۱ و هم‌زمان با چالش جهانی شدن و بازشدن اقتصاد جهانی، اولین بار، مک‌گریس و مک‌میلان<sup>۱</sup> مفهوم «رهبری کارآفرینانه» را مطرح کردند و سازمان‌های پیشرو و موفق استفاده کردند. این نوع رهبری جدید، در مقابل نظریه‌های سنتی رهبری که قادر به مقابله با تغییرات جدید نیستند، به‌طور مستمر در حال توسعه و تحول است و در واقع پارادایم جدیدی است که از حوزه رهبری و کارآفرینی ظهور کرده و با شروع قرن حاضر با توجه به اقتصاد جهانی و چالش‌های آن بیشتر مدنظر قرار گرفته است (میشرا و کومار،<sup>۲</sup> ۲۰۱۷).

تحقیقات درباره رهبری کارآفرینانه بر این مفهوم تأکید دارند که این نوع رهبری شامل تنظیم اهداف روشن، خلق فرصت‌ها، توانمندسازی افراد، حفظ صمیمیت سازمانی و توسعه سیستم‌های منابع انسانی است؛ به عبارتی رهبری کارآفرینانه یک سبک رهبری است که در آن رهبر بر عملکرد گروه در دستیابی به اهداف سازمانی که شامل شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی است، تأکید دارد (هریسون، لیتچ و مک‌آدام،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵). کیو کیم و هو ریو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) معتقدند رهبری کارآفرینانه نوعی از رهبری است که سطوح بالایی از اعتماد و

1. McGrath & MacMillan

2. Mishra & Kumar

3. Harrison, Leitch & McAdam

4. Kyu Kim & Ho Ryu

تعامل در سازمان‌ها را در ارتباط با مسئولیت‌های مدیریتی و خلاقیت افزایش می‌دهد و موجب تقویت و گسترش اصلاحات اداری و شیوه‌های مدیریت در سیستم جدید می‌شود. کوراتکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) سه ویژگی مهم را برای رهبری کارآفرینانه برمی‌شمارد: الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه در افراد صاحب ایده‌های عالی و درنهایت هدایت آن‌ها در تبدیل این دیدگاه مشترک به واقعیت. از دیدگاه او رهبری کارآفرینانه تفاوت عمده‌ای با رهبری کسب‌وکارهای دیگر دارد؛ از جمله جهت‌دهی استراتژیک و کشف فرصت‌ها، جمع‌آوری و کنترل منابع و درنهایت ساختار مدیریتی حاکم در این سبک رهبری که آن را از سایر شیوه‌های رهبری متمایز می‌کند. برخی از محققان ویژگی‌های دیگری را برای رهبری کارآفرینانه بیان کرده‌اند؛ از جمله کالاتراوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود، تحلیل نظری درباره رهبری انجام داد و چهار ویژگی اصلی را برای رهبری کارآفرینانه برشمرد: داشتن رویکرد جمعی و از پایین به بالا در سازمان؛ حضور توأمان رهبران رسمی و غیررسمی در سازمان برای پیشبرد اهداف؛ ترویج قربت و نزدیکی اجتماعی بین کارکنان و رهبران و درنهایت رهبری هدایت‌شده با مربی‌گری یا رهبری مربی‌محور.

ترنبری<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقد است رهبری کارآفرینانه به‌طور کلی دارای دو نقش اساسی است: نقش شتاب‌دهنده و نقش کارآفرینی. به عقیده او، رهبر کارآفرین از یک بعد، نقش فعال در این فرایند ایفا می‌کند یا تسهیل‌گر این فعالیت‌ها خواهد بود. رهبران کارآفرین فعال، عامل ایجاد ارزش‌اند و آماده شناسایی، توسعه و کسب فرصت‌های ایجاد کسب‌وکار جدید هستند. این فرصت‌ها در واحدها یا در بین مرزهای سازمانی یا در محیط کسب‌وکار یافت می‌شوند، اما رهبرانی که نقش تسهیل‌گری ایفا می‌کنند، به‌طور مستقیم، عامل شناسایی و پیش‌برنده فرصت‌ها نیستند؛ بلکه شرایطی را در سازمان ایجاد یا فراهم می‌کنند که نوآوری و فرصت‌های کارآفرینانه

- 
1. Kuratko
  2. Calatrava
  3. Thornberry

را می‌توان در آن شرایط به‌طور دائم پی‌گیری کرد. رهبری در نقش اول با تشویق کارکنان به اقدام نوآورانه، وضعیت موجود را به چالش می‌کشد و از فرصت‌های کسب‌وکار بهره‌برداری می‌کند و در نقش دوم، رهبران کارآفرینی اجازه می‌دهند تا پیروان با یادگیری داوطلبانه به وسیله مدل‌های نقش، در فعالیت‌های کارآفرینی درگیر شوند و آن‌ها را به تقلید از این رفتارها به‌عنوان عامل کارآفرینی تشویق می‌کنند (رنکو، ۱، ۲۰۱۸).

از دیدگاه گوپتا، مک‌میلان و سوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) رهبری کارآفرینانه سبک مشخصی از رهبری است که از ناکارآمدی رویکردهای سنتی رهبری متولد می‌شود که در آن رهبر، سناریوهای چشم‌انداز را ایجاد می‌کند و برای جمع‌آوری و بسیج بازیگران پشتیبان اقدام می‌کند که متعهد به چشم‌انداز و نیز کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد ارزش استراتژیک می‌شوند. گوپتا و همکاران معتقدند در ادبیات کارآفرینی حداقل چهار شرط به‌عنوان خصیصه‌های با اهمیت رهبری کارآفرینانه پیشنهاد شده است که منجر به تشویق کارآفرینی در سازمان‌ها می‌شود: شرط اول، حضور و ارتباط مؤثر چشم‌انداز کارآفرینانه در سازمان است؛ شرط دوم، تشویق ابتکار عمل کارآفرینانه در فرایندهایی است که نوآوری را تقویت می‌کنند و پرورش می‌دهند؛ شرط سوم و مهم‌تر، وجود فرایندهای کافی برای تولید یا تأمین منابع مورد نیاز و تجربه و تخصص برای فعالیت‌های کارآفرینانه است؛ شرط چهارم، ظرفیت تسهیل برای کشف و تولید مستمر و مداوم ایده‌ها است. از دیدگاه او، امروزه بنگاه‌های اقتصادی و شرکت‌های تجاری که به‌طور فزاینده‌ای دچار آشفتگی و رقابت هستند، براساس نوعی از رهبری، به‌صورت پیشگیرانه، تحولات و تغییرات مجموعه اقدامات و فعالیت‌های شرکت را پیش‌بینی و تصویب می‌کنند. رهبران کارآفرینی کسانی هستند که سناریوهای چشم‌انداز را ایجاد می‌کنند که برای به‌کارگیری و بسیج مشارکت‌کنندگان به‌عنوان بازیگران پشتیبان استفاده می‌شود و این

---

1. Renko

2. Gupta, MacMillan & Surie

افراد به چشم انداز سازمان، با هدف کشف و بهره برداری از فرصت‌ها به منظور خلق ارزش استراتژیک، متعهد می‌شوند (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۴).

## ۲.۲. کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی، عامل اصلی موفقیت یا بقای سازمان‌هاست. کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرایندی معرفی می‌کنند که به وسیله آن افراد و گروه‌ها در ارتباط با سازمان موجود، یک سازمان جدید ایجاد کرده یا نوسازی و نوآوری را درون سازمان دنبال می‌کنند (برنز، ۲۰۰۸). زهرا<sup>۲</sup> نیز کارآفرینی سازمانی را فرایند ایجاد کسب‌وکار جدید در داخل شرکت‌های تأسیس شده به منظور بهبود سودآوری سازمانی و بهبود موقعیت رقابتی یک شرکت یا نوسازی راهبردهای کسب‌وکار موجود تعریف می‌کند. او روند نوسازی سازمانی را دارای دو بعد متمایز اما مرتبط می‌داند: بعد اول، نوآوری و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر و بعد دوم، نوسازی راهبردی؛ به عبارت دیگر کارآفرینی سازمانی، فعالیت‌های رسمی و غیررسمی برای ایجاد کسب‌وکار جدید و توسعه بازار از طریق نوآوری در فرایند یا محصول است (مقیم، وکیلی و اکبری، ۱۳۹۵).

آنتونیک و هیسریچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) با توجه به بررسی‌هایی که انجام داده‌اند، هشت بعد را برای کارآفرینی سازمانی بر شمرده‌اند. آن‌ها بر این عقیده‌اند که باید به کارآفرینی سازمانی به عنوان یک مفهوم چندبعدی (با هشت بعد) متمایز و در عین حال مرتبط نگاه شود. این ابعاد عبارت است از: ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل، کسب‌وکار جدید، نوآوری در محصولات و خدمات، نوآوری در فرایند، خودتجدیدی، ریسک‌پذیری، پیش‌گامی و رقابت تهاجمی که در این پژوهش برخی ابعاد ادغام و به شش بعد تقلیل یافته است.

---

1. Burns

2. Zahra

3. Antonic & Hisrich



رهبری کارآفرینانه با کارآفرینی سازمانی به صورت مستقیم و غیر مستقیم ارتباط دارد. از طرفی عوامل موفقیت کارآفرینی در سازمان‌ها با «تحول کارآفرینانه»<sup>۱</sup> بسیار مرتبط است. تحول کارآفرینانه عبارت است از سازگاری کارآفرینانه بنگاه‌های بزرگ که با تغییر ساختار، استراتژی، سیستم، رهبری و فرهنگ برای انجام تغییرات و نوآوری همراه است. براساس نظرات برنز، پنج عنصر وجود دارد که بر تحول کارآفرینانه در سازمان تأثیر می‌گذارد: رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی شرکت و عرصه سازمانی که همه این عناصر کاملاً به هم پیوسته‌اند و تأثیر شدیدی بر یکدیگر دارند. در این میان رهبری و مدیریت بایستی مسیر و جهت را برای دگرگونی و از بین بردن نقص عملکردها در سازمان که باعث جلوگیری از انجام رفتارهای کارآفرینانه می‌شود، مشخص کند. او درباره رابطه بین مدیریت و رهبری اظهار می‌دارد که یکی از جنبه‌های تأثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی، رهبری و مدیریت است (برنز، ۲۰۰۸).

در سال‌های اخیر، برخی از تحقیقات مهم مرتبط با موضوع این پژوهش، در خارج از کشور انجام شده است که به طور مختصر به آن اشاره می‌کنیم. چای، لیوسوا، خاپوا و بوسینک<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «آیا رهبری کارآفرینانه باعث افزایش خلاقیت در بین کارکنان و تیم‌ها می‌شود؟» به این نتیجه رسیدند که رهبری کارآفرینانه با خلاقیت کارکنان و تیم‌ها رابطه مثبتی دارد و این روابط توسط خودکارآمدی، خلاقیت فردی کارکنان و کارآیی خلاقانه تیم، میانجی‌گری می‌شود. نیومن، تسی، شوارز و نیلسن<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری کارآفرینانه: تأثیر خودکارآمدی خلاق کارکنان بر رفتارهای نوآورانه» دریافتند کارمندانی که زیر نظر رهبری کارآفرینانه قوی فعالیت می‌کنند، خودکارآمدی خلاق آن‌ها بر رفتار خلاقانه تأثیر بیشتری دارد و رهبری کارآفرینانه در مقایسه با رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی،

1. Entrepreneurial Transformation
2. Cai, Lysova, Khapova & Bossink
3. Newman, Tse, Schwarz & Nielsen

تأثیر تعدیلی قوی‌تری در پیوند رفتار مبتنی بر خودکارآمدی خلاق دارد. میشر و کومار (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «رهبری کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی: مطالعه تطبیقی مدیران و افراد غیر مدیر» به این نتیجه رسیدند که مدیران و کارکنان عادی سازمان، هر دو در زمینه ابعاد اثربخشی سازمانی که شامل کشف مستقیم، یکپارچه‌سازی خلاق شبکه‌ها و ایجاد عرصه است، تفاوت چشمگیری در ادراک با همدیگر دارند. سیمون و گوستاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیرات رهبری باز بر نوآوری سازمانی و کارآفرینی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که پنج نقش رهبری کارآفرینانه مؤثر عبارت‌اند از: ایجاد چالش، جذب نبود اطمینان، پاک‌سازی مسیر، ایجاد تعهد و تعیین محدودیت‌ها که بر نوآوری و کارآفرینی سازمانی تأثیرگذارند.

با بررسی و مطالعه منابع نظری و ادبیات مربوط به رهبری کارآفرینانه و نیز مرور تحقیقات تجربی انجام‌شده در این زمینه که عمدتاً بعد از سال ۲۰۰۰ انجام شده است، در این پژوهش، تلاش شده است تا چارچوب نظری قابل استنادی برای تدوین سؤالات مصاحبه و تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها در بخش کیفی و درنهایت، ساخت پرسشنامه و ارائه مدل پژوهش فراهم شود.

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش توصیفی و از نظر نوع هدف، کاربردی است و با توجه به هدف پژوهش از روش ترکیبی یا آمیخته<sup>۲</sup> از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. با توجه به هدف اصلی پژوهش که شناسایی و تعیین ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه برای ارائه یک مدل نظری برای این مفهوم است، از طرح اکتشافی متوالی و مدل تدوین طبقه‌بندی به‌عنوان یکی از راهبردهای پژوهش در روش‌های آمیخته، استفاده شده است.

1. Simon & Gustav

2. Mixed Method

در این پژوهش براساس تحلیل محتوا<sup>۱</sup> ابتدا داده‌های مورد نیاز براساس مفهوم‌سازی اولیه و برگرفته از منابع نظری و مطالعات قبلی و نیز از طریق مصاحبه با خبرگان، گردآوری شده‌اند و سپس تجزیه و تحلیل شده‌اند. سپس از نتایج آن در مقوله‌بندی مفاهیم و متغیرهای تحقیق و تدوین و ساخت ابزار اندازه‌گیری بخش کمی پژوهش یعنی پرسشنامه استفاده شده است. درنهایت، پس از گردآوری داده‌های کمی و تجزیه و تحلیل آماری از جمله تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری، ابتدا ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده مفهوم رهبری کارآفرینانه آزمون شده است. سپس ارتباط آن‌ها با کارآفرینی سازمانی بررسی شده و درنهایت نیز مدل نهایی پژوهش براساس یافته‌ها ارائه شده است.

در بخش کیفی، بررسی و کاوش برای دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب و ادراک شرکت‌کنندگان، نسبت به مفاهیم و ابعاد و مؤلفه‌های مختلف رهبری کارآفرینانه، به‌منظور غنی‌سازی مطالب برای بهره‌گیری در تدوین پرسشنامه، انجام شده است؛ بر همین اساس، داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی به‌صورت انفرادی با خبرگان مربوطه در جامعه آماری که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، جمع‌آوری شدند. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه ساختاریافته انجام شد و پرسش‌های مصاحبه نیز بر مبنای سؤالات و اهداف پژوهش و با توجه به مفاهیم ادبیات پژوهش، طراحی و تدوین شد؛ هرچند در خلال مصاحبه، سؤالات تکمیلی دیگری نیز برای تعمیق مطالب توسط محقق طرح شد.

در تحلیل کیفی، پژوهشگر در جست‌وجوی شناسایی مقوله‌های بکر و نابی است تا برای طراحی الگوی مطالعه یا کشف پدیده و خلق دانش تازه از آن‌ها استفاده کند؛ از این‌رو کدگذاری هم براساس مفاهیم و معانی مدنظر و برای عملیاتی‌کردن متغیرها صورت می‌گیرد و درواقع، کدگذار به دنبال شناخت مضامین و مقوله‌های زیربنایی است (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۸). پس از پایان مصاحبه‌ها، داده‌های ناشی از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در کنار مفاهیم استخراج‌شده از منابع نظری و ادبیات پژوهش، ابتدا کدگذاری و سپس طبقه‌بندی شد و مقوله‌های فرعی و

## 1. Content Analysis

اصلی مفهوم رهبری کارآفرینانه تحلیل و شناسایی شدند. در نهایت، این مقوله‌ها مبنای تدوین و ساخت پرسشنامه پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های کمی قرار گرفتند.

روش پژوهش در بخش کمی، روش توصیفی (زمینه‌یابی) یا همان پیمایشی<sup>۱</sup> است. در این بخش، محقق با انتخاب نمونه آماری و تکمیل پرسشنامه، متغیرهای اصلی پژوهش یعنی رهبری کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی را در شرکت خودروسازی سایپا سنجش کرد و سپس ابعاد و مؤلفه‌های این متغیرها را از طریق تحلیل عاملی تأییدی، شناسایی و تعریف کرد. در مرحله دوم نیز همبستگی و رابطه علی این دو متغیر اصلی را براساس مدل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸ و اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ تحلیل و آزمون کرد.

مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره شرکت خودروسازی سایپا جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی را تشکیل دادند که عمدتاً در این زمینه از تجربه و سوابق اجرایی در سطوح کلان مدیریتی برخوردار بودند. در بخش کمی نیز جامعه آماری پژوهش همه مدیران میانی، رؤسا و کارشناسان شاغل در آن شرکت به تعداد ۲۷۲۲ نفر بودند. شیوه نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدفمند بود. براساس منابع موجود، معمولاً اگر هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از ۱۵ تا ۲۵ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده کرد؛ البته این تعداد با توجه به نظر محقق و کفایت داده و اشباع داده‌های جمع‌آوری شده متغیر خواهد بود. در این پژوهش، در مرحله اول ۲۵ نفر براساس ویژگی‌های مدنظر برای انجام مصاحبه انتخاب شدند و در ادامه، محقق مبتنی بر اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان یک استاندارد قابل قبول نمونه‌گیری، به مصاحبه با تعداد ۱۴ نفر از آنان بسنده کرد. میانگین سنی افراد مصاحبه‌شده، ۵۳ سال و میانگین سابقه کار آنان، ۲۷ سال بود و میزان تحصیلات این افراد به ترتیب ۹ نفر دکترا، ۴ نفر فوق لیسانس و یک نفر لیسانس بود. در بخش کمی، برای تعیین حجم نمونه برای تکمیل پرسشنامه نیز از فرمول کوکران استفاده شد و بدین ترتیب حجم نمونه، ۳۵۸ نفر محاسبه شد.

## 1. Survey Research

شیوه نمونه‌گیری در این بخش، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب بود و همان مدیران میانی، رؤسا و کارشناسان شاغل در این شرکت، طبقات نمونه را تشکیل دادند. نمونه آماری در بخش کمی، ۷۶ نفر مدیر میانی، ۱۰۶ نفر رییس و ۱۷۶ نفر کارشناس بود.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش، یک پرسشنامه تلفیقی بود که حاوی ۹۸ سؤال (گویه) برگرفته از نتایج بخش کیفی و منابع نظری بود. این پرسشنامه تلفیقی از دو بخش تشکیل شده است: بخش اول که دارای ۷۲ سؤال است، مربوط به سنجش رهبری کارآفرینانه بود و محقق ساخته است. این پرسشنامه پنج بعد اصلی رهبری شامل هدایت‌گری، تسهیل‌گری، حمایت‌گری، مربی‌گری و عامل کارآفرینی و ۱۳ مؤلفه آن را سنجیده است. بخش دوم دارای ۲۶ سؤال است که مربوط به متغیر کارآفرینی سازمانی است و برگرفته از پرسشنامه استاندارد آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۴)، ترجمه و تدوین شده است. این پرسشنامه دارای شش بعد شامل نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری، خودتجدیدی، رقابت‌تهاجمی و ایجاد واحدهای مستقل و کسب‌وکار جدید است. پاسخ به سؤالات پرسشنامه در قالب طیف لیکرت به صورت گزینه‌های پنج‌جوابی توسط مشارکت‌کننده‌ها بود.

برای حصول اطمینان از روایی و پایایی<sup>۱</sup> ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی یعنی سؤالات مصاحبه، ابتدا از نظرات اساتید و نیز دانش‌آموختگانی که در این حوزه صاحب‌نظر بوده‌اند، استفاده شد. براساس جمع‌بندی محقق از مجموع نظرات افراد یادشده و پس از چند مرحله بازنگری و اصلاح سؤالات مصاحبه، به روایی صوری و محتوایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی به‌طور قابل قبول، اطمینان حاصل شد. برای اجرای بهتر مصاحبه‌ها، محقق (مصاحبه‌گر) پروتکلی را تهیه و تنظیم کرد و تلاش کرد تا اصول و مواردی را که در پروتکل ذکر شده، به‌طور دقیق مدنظر قرار دهد و رعایت کند.

در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه در کنار روایی سازه‌ای از روایی محتوایی نیز استفاده شد. این نوع روایی به قضاوت داوران بستگی دارد. برای این کار از شاخص نسبت

---

## 1. Validity & Reliability

روایی محتوایی لاوشه<sup>۱</sup> (CVR) استفاده شده است. برای محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مودنظر، استفاده شده است. در این پژوهش، ۸ نفر از متخصصان و دانش‌آموختگان این زمینه، برای قضاوت درباره گویه‌ها برای محاسبه این شاخص، شرکت کردند و بدین ترتیب گویه‌هایی که CVR کمتر از ۰/۷۸ داشتند، حذف شدند. تدوین گویه‌ها و ساخت پرسشنامه، بر مبنای مفاهیم بیان‌شده در مبانی نظری و مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از داده‌های کیفی، انجام شد و به ارتباط تئوریک گویه‌ها با مبانی نظری آن توجه کافی شده است. در این پژوهش پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی روی داده‌های کمی، ضرایب بار عاملی گویه‌ها برای هر کدام از مؤلفه‌ها و ابعاد متغیر اصلی پژوهش مطابق با مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش، از طریق نرم‌افزارهای آماری محاسبه شد و نتایج به‌دست‌آمده (بیشتر از ۰/۷)، حاکی از وجود روایی سازه‌ای ابزار بود.

برای بررسی روایی و پایایی مدل ساختاری آزمون‌شده در این پژوهش، معیارهای زیر محاسبه شد که نتایج حاکی از وجود روایی مناسب سازه و پایایی ابزار است که عبارت است از: ۱- روایی همگرا: میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ۲- روایی واگرا (افتراقی): معیار فورنل و لارکر، ۳- آلفای کرونباخ که متداول‌ترین ضریب محاسبه پایایی است و ۴- پایایی ترکیبی (CR) که برتری‌هایی در مقایسه با روش سستی محاسبه آن به وسیله آلفای کرونباخ دارد؛ بدین ترتیب که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. در این پژوهش برای هر دوی این معیارها (روایی و پایایی)، میزان بیشتر از ۰/۷ یعنی «مناسب» گزارش شده است.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

##### ۴.۱. بخش کیفی

در این پژوهش، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم رهبری کارآفرینانه مبتنی بر داده‌های کیفی گردآوری‌شده یعنی منابع نظری و مصاحبه‌ها، ابتدا همه این مفاهیم و مضامین

به صورت باز و کلی کدگذاری شدند. پس از ادغام مفاهیم مشابه، ۳۵۵ کد اولیه استخراج شد. بعد از بازبینی‌های متعدد به صورت رفت و برگشت، براساس مضامین یکسان و تشابه مفهومی و نظری کدها، در چندین مرحله و مقایسه آن با یکدیگر، در مرحله اول کدهای اولیه در قالب ۷۲ کد و مقوله فرعی طبقه‌بندی و تعریف شد. در مراحل بعدی نیز مقوله‌های فرعی به همین روش در قالب ۱۳ مقوله به‌عنوان مؤلفه‌ها و در نهایت ۵ بعد رهبری کارآفرینانه، طبقه‌بندی و نام‌گذاری شد؛ بر این اساس مفهوم رهبری کارآفرینانه در قالب پنج بعد و ۱۳ مؤلفه به شرحی که در جدول و شکل ۱ آمده، تعریف و ارائه شده است.

جدول ۱- ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم رهبری کارآفرینانه

مفهوم اصلی	ابعاد	مؤلفه‌ها	مقوله‌های فرعی
رهبری کارآفرینانه	هدایت‌گری	الهام‌بخشی	۵
		الگوسازی	۶
		هدف‌گرایی	۴
	تسهیل‌گری	قابلیت ادراکی	۷
		قابلیت ارتباطی	۵
		توانمندسازی	۵
	حمایت‌گری	ایجاد تعهد	۵
		ایجاد انگیزه	۵
		هوش هیجانی	۶
	مربی‌گری	جهت‌گیری تیمی	۴
		مشارکت‌جویی	۴
	عامل کارآفرینی	قابلیت حرفه‌ای	۶
		قابلیت کارآفرینی	۱۰



شکل ۱: ابعاد و مولفه های شناسایی شده مفهوم رهبری کارآفرینانه

#### ۴.۲. بخش کمی

بررسی ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در تکمیل پرسشنامه، نشان داد که بیشترین سهم به مردان با ۲۹۲ نفر و بقیه یعنی ۶۶ نفر به زنان مربوط بود. از نظر توزیع افراد برحسب میزان تحصیلات، ۱۲ نفر فوق دیپلم، ۱۴۸ نفر لیسانس، ۱۷۸ نفر فوق لیسانس و ۲۰ نفر دکترا، در این پژوهش مشارکت داشتند.

پس از گردآوری داده های کمی و وارد کردن آن ها در نرم افزار، در اولین گام، آماره های توصیفی مربوط به متغیرها (گویه ها) شامل معیارهای مرکزی و پراکندگی و به ویژه نرمال بودن داده ها بررسی شد. بررسی نرمال بودن داده ها از طریق انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> و همچنین بررسی آماره های کشیدگی و چولگی انجام شد. بررسی این آماره ها نشان داد که ۱۴ گویه (۹ گویه مربوط به رهبری کارآفرینانه و ۵ گویه مربوط به کارآفرینی سازمانی) نرمال بودن کافی برای انجام آزمون و تحلیل استنباطی نداشتند. محقق با توجه به اینکه حذف این

1. Kolmogorov-Smirnov

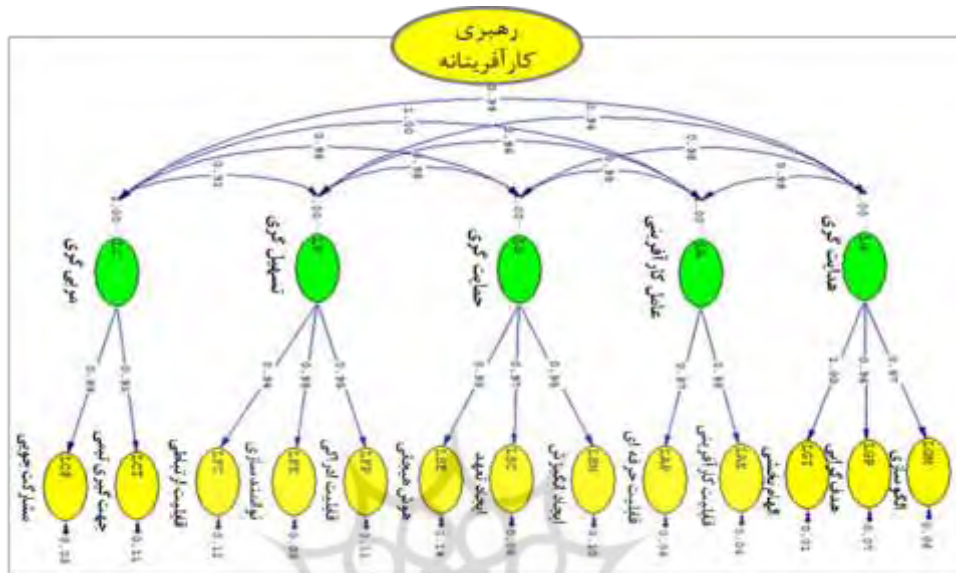


گویه‌ها از نظر تعدادی و مفهومی به سازه‌های اندازه‌گیری پژوهش (مؤلفه‌ها و ابعاد) ایراد جدی وارد نمی‌کرد، آن‌ها را حذف کرد. پس از انجام این مرحله و حصول اطمینان از قابل قبول بودن داده‌ها از نظر نرمال بودن، به ساخت مقیاس‌های مربوط اقدام شد و تحلیل‌های استنباطی انجام شد.

### الف- تحلیل عاملی تأییدی

در این پژوهش تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون مدل اندازه‌گیری، با نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸ انجام شده است. در این مدل اندازه‌گیری، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم<sup>۱</sup> روی متغیر پنهان رهبری کارآفرینانه که از ۵ بعد و ۱۳ مؤلفه با ۶۳ متغیر (گویه) تشکیل شده است، بر مبنای مدل مفهومی تحقیق انجام شده است. در یک مدل تحلیل عاملی تأییدی، اگر پراکنندگی متغیرهای آشکار تنها تحت تأثیر یک سطح از متغیرهای پنهان (عامل‌های مرتبه یک) باشد، آن مدل با عنوان مدل تحلیل عاملی مرتبه یک شناخته می‌شود، اما تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم زمانی استفاده می‌شود که یک سازه بزرگ، خود از چند متغیر پنهان تشکیل شده باشد. در این روش علاوه بر بررسی رابطه متغیرهای مشاهده‌پذیر با متغیرهای پنهان، رابطه متغیرهای پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می‌شود. در این پژوهش نیز با توجه به مدل مفهومی ارائه‌شده که رهبری کارآفرینانه از دو سطح عامل شامل ۵ بعد و ۱۳ مؤلفه تشکیل شده است، از تحلیل عاملی مرتبه دوم استفاده شده است. شکل ۲ برون‌داد نرم‌افزار لیزرل درباره انجام تحلیل عاملی مرتبه دوم را صرفاً در سطح متغیرهای پنهان (ابعاد و مؤلفه‌ها) رهبری کارآفرینانه نشان می‌دهد. بررسی ضرایب بار عاملی که در جدول ۲ نمایش داده شده است و نیز مقادیر آماره T نشان می‌دهد که هر دو آماره کاملاً معنادار و قابل قبول هستند و متغیرهای مربوط، به‌خوبی عوامل زیربنایی خود (۱۳ مؤلفه) را تبیین می‌کنند. این مؤلفه‌ها نیز با روایی سازه‌ای زیادی، ابعاد مفهوم رهبری کارآفرینانه را سنجش می‌کنند.

#### 1. Second order confirmatory factor analysis



شکل ۲: مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم رهبری کارآفرینانه (۵ بعد و ۱۳ مولفه)

Degrees of Freedom = 1806
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square 5143.41 (P = 0.082)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.089
Normed Fit Index (NFI) = 0.98
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.93
Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
Normed Fit Index (NFI) = 0.98
Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
Relative Fit Index (RFI) = 0.98
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.042
Standardized RMR = 0.036
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93

بنابراین این سازه از روایی زیادی برخوردار است؛ یعنی مؤلفه‌های مدل به خوبی روی ابعاد پنج‌گانه رهبری کارآفرینانه بارگیری شده‌اند و عامل‌های سطح بالای خود را به درستی اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین بررسی شاخص‌های برازش مدل از جمله آماره کای اسکوئر و معیارهای  $RMSEA$ ,  $SRMR$ ,  $NFI$ ,  $CFI$ ,  $GFI$  با توجه به دامنه پذیرش این شاخص‌ها

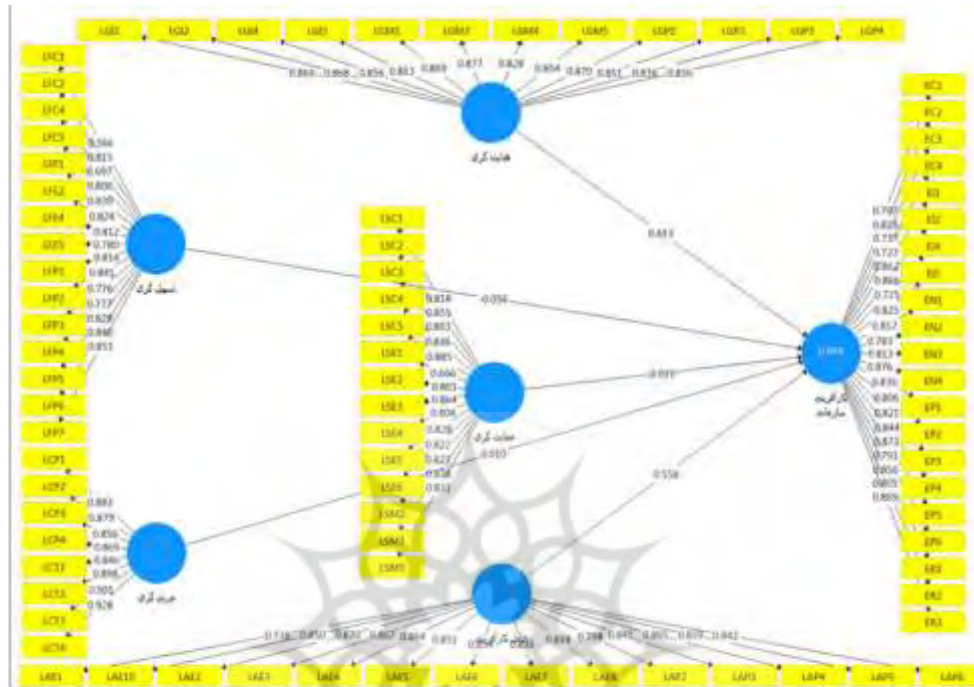
طبق منابع علمی برای ارزیابی و تصمیم‌گیری درباره مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، نشان می‌دهد که این مدل سازه‌ای براساس معیارهای برازش مطلق به‌ویژه آماره کای اسکوئر با توجه به نسبت این آماره به درجه آزادی (۲/۸۴) که کمتر از ۳ است و نیز سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵، نسبتاً قابل قبول است و براساس معیارهای برازش تطبیقی، خوب ارزیابی می‌شود؛ در نتیجه نیکویی برازش مدل مناسب و قابل قبول است و مدل مفهومی ارائه‌شده برای رهبری کارآفرینانه تأیید می‌شود. آماره‌های مربوط به این معیارها در برونداد شکل ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- مقادیر آماره T و بارهای عاملی مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه (عامل مرتبه دوم)

نتیجه	بار عاملی $\lambda$	مقدار آماره T	متغیرهای پنهان (ابعاد)	متغیرهای پنهان سطح دوم (مؤلفه‌ها)
تأیید	۰/۹۵	۲۰/۵۱	تسهیل‌گری	قابلیت اداری
تأیید	۰/۹۸	۲۱/۷۰		قابلیت ارتباطی
تأیید	۰/۹۴	۱۲/۷۵		توانمندسازی
تأیید	۰/۹۵	۲۱/۲۰	حمایت‌گری	ایجاد تعهد
تأیید	۰/۹۳	۱۵/۵۷		ایجاد انگیزش
تأیید	۰/۹۵	۲۱/۲۸		هوش هیجانی
تأیید	۰/۹۸	۲۰/۵۴	عامل کارآفرینی	قابلیت حرفه‌ای
تأیید	۰/۹۷	۱۷/۲۸		قابلیت کارآفرینی
تأیید	۰/۹۵	۲۰/۴۶	مریی‌گری	جهت‌گیری تیمی
تأیید	۰/۹۹	۲۳/۰۰		مشارکت‌جویی
تأیید	۱	۲۳/۵۵	هدایت‌گری	الهام‌بخشی
تأیید	۰/۹۶	۲۲/۲۴		الگوسازی
تأیید	۰/۹۷	۲۲/۱۳		هدف‌گرایی

## ب- مدل ساختاری

مدل ساختاری (تحلیل مسیر) براساس فرضیه‌های ارائه‌شده در این پژوهش، در راستای پاسخ به این سؤالات پژوهش بوده است که آیا رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سایپا تأثیر دارد؟ کدام یک ابعاد رهبری کارآفرینانه از اهمیت و تأثیر بیشتری برخوردار است؟ در این مدل ساختاری، تأثیر پنج بعد رهبری کارآفرینانه شامل (عامل کارآفرینی، مربی‌گری، تسهیل‌گری، هدایت‌گری و حمایت‌گری) به‌عنوان ابعاد متغیر مستقل، بر کارآفرینی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته بررسی شده است. شکل ۳ در قالب برون‌داد برنامه پی‌ال‌اس، نمودار رابطه متغیرهای برون‌زا (مستقل) و متغیر درون‌زا (وابسته) و ضرایب مسیر هرکدام را نشان می‌دهد. همان‌طور که دیده می‌شود، بیش از ۸۶ درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط ابعاد پنج‌گانه رهبری کارآفرینانه تبیین می‌شود. بیشتر مقدار تأثیر (ضریب مسیر) مربوط به بعد عامل کارآفرینی رهبران با ضریب ۰/۵۵۸ و بعد از آن مربوط به بعد هدایت‌گری رهبران با ضریب ۰/۴۱۳ است. آماره‌های T مربوط به ضرایب مسیر این مدل ساختاری، حاکی از این است که تأثیر دو بعد متغیر مستقل شامل (عامل کارآفرینی و هدایت‌گری) بر متغیر وابسته در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و مثبت است، ولی سه بعد دیگر شامل (تسهیل‌گری، حمایت‌گری و مربی‌گری) به‌رغم وجود رابطه و تأثیر ضعیف و مثبت، در نمونه آماری مطالعه‌شده در محیط شرکت سایپا، معنادار نیست؛ بنابراین در این مدل ساختاری دو فرضیه تأیید شده و سه فرضیه رد شده است که نتایج آن در جدول ۳ آمده است.



شکل ۳: مدل ساختاری تأثیر ابعاد پنجگانه رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی

جدول ۳- نتایج مربوط به روابط بین متغیرها (آزمون فرضیه) مدل ساختاری

نتیجه پذیرش با سطح اطمینان ۹۵٪	مقدار آماره T	ضریب مسیر $\beta$	فرضیه
رد	۰/۹۲۴	-۰/۰۵۵	تسهیل‌گری -> کارآفرینی سازمانی
رد	۰/۲۸۲	۰/۰۲۰	حمایت‌گری -> کارآفرینی سازمانی
تأیید	۷/۴۵۴	۰/۵۵۷	عامل کارآفرینی -> کارآفرینی سازمانی
رد	۰/۱۵۵	۰/۰۱۱	مربی‌گری -> کارآفرینی سازمانی
تأیید	۵/۵۵۹	۰/۴۱۱	هدایت‌گری -> کارآفرینی سازمانی

بررسی معیارهای پایایی و روایی سازه‌ای این مدل، حاکی از زیاده‌بودن روایی و پایایی آن است که از نظر آماری قابل قبول است. بررسی مقادیر به‌دست‌آمده برای آلفای کرونباخ و

ضریب پایایی ترکیبی برای همه متغیرهای برونزا (ابعاد پنج‌گانه رهبری) بیشتر از ۰/۹۶ است. مقادیر مربوط به میانگین واریانس مستخرج شده (AVE) بین ۰/۶۳ تا ۰/۷۸ است و مقادیر معیار فورنل و لارکر نیز بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۸ متغیر است؛ بنابراین مقایسه آن با حدود تعیین شده برای این معیارها طبق منابع مرجع، نشان می‌دهد که این دو معیار به‌عنوان معیارهای روایی سازه، وجود روایی سازه‌ای قابل قبول در مدل ساختاری پژوهش را تأیید می‌کنند. همچنین بررسی ضریب تعیین و شاخص پیش‌بین نشان می‌دهد این شاخص‌ها در حد مناسب و قابل قبول است. برای متغیر درون‌زای کارآفرینی سازمانی، ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر با ۰/۹۰ و شاخص پیش‌بین ( $Q^2$ ) برابر با ۰/۸۶ محاسبه شد. شاخص‌های برازش مدل و مقایسه آن با مقادیر مرجع، مطابق با جدول ۴ نیز برازش مدل را در حد مناسب تأیید می‌کنند.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

ردیف	شاخص‌های برازش مدل	آماره	نتیجه تفسیر شاخص
۱	SRMR	۰/۰۴	خوب
۲	NFI	۰/۷۲	متوسط
۳	GOF	۰/۷۹	خوب

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس یافته‌های بخش کیفی این پژوهش، پنج بعد متغیر مستقل یعنی رهبری کارآفرینانه و مؤلفه‌های مربوط به هر کدام عبارت است از: هدایت‌گری (الهام‌بخشی، هدف‌گرایی، الگوسازی)، تسهیل‌گری (قابلیت ادراکی، قابلیت ارتباطی، توانمندسازی)، حمایت‌گری (ایجاد تعهد، ایجاد انگیزش، هوش هیجانی)، مربی‌گری (جهت‌گیری تیمی و مشارکت‌جویی) و عامل کارآفرینی (قابلیت حرفه‌ای، قابلیت کارآفرینی).

در بخش کمی این پژوهش ابتدا با انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، مدل اندازه‌گیری رهبری کارآفرینانه که از یافته‌های کیفی در قالب یک مدل مفهومی حاصل شده بود، آزمون شد و طبق نتایج به دست آمده این مدل تأیید شد؛ به عبارتی مدل رهبری کارآفرینانه با شناسایی و تعیین ۵ بعد و ۱۳ مؤلفه براساس تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. در ادامه برای بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه و ابعاد پنج‌گانه آن بر کارآفرینی سازمانی طبق مدل ساختاری، فرضیه‌ها آزمون شدند و براساس نتایج به دست آمده و تحلیل و تفسیر آن‌ها می‌توان گفت که مهم‌ترین ابعاد تأثیرگذار رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سایپا، در وهله اول عامل کارآفرینی خود رهبران و در وهله دوم بعد هدایت‌گری رهبران در سازمان است. این دو عامل تأثیر کاملاً معنادار و مثبت بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سایپا دارند؛ به عبارتی رهبران در شرکت سایپا از طریق اجرایی کردن قابلیت‌های حرفه‌ای و قابلیت‌های کارآفرینی خود به عنوان دو مؤلفه اصلی این عامل، به کارآفرینی سازمانی کمک می‌کنند. همچنین در کنار آن با ایفای نقش هدایت‌گری خود از طریق سه مؤلفه هدف‌گرایی، الگوسازی و الهام‌بخشی در شرکت، بر کارکنان تأثیر می‌گذارند و در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی گام برمی‌دارند. طبق نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در مدل ساختاری این پژوهش، دریافتیم که ابعاد سه‌گانه حمایت‌گری و تسهیل‌گری و مربی‌گری رهبران در شرکت سایپا، به‌رغم وجود رابطه ضعیف، تأثیر معناداری بر کارآفرینی سازمانی ندارند. در تحلیل این نتایج می‌توان گفت که ایفای نقش‌های اشاره شده توسط رهبران در شرکت سایپا، بیشتر در راستای تسهیل و مدیریت جاری سازمان و حمایت و انگیزش کارکنان به انجام وظایف عادی تأثیرگذار است و برای هدف بالاتری چون کارآفرینی سازمانی که بیشتر با مشخصه‌هایی نظیر نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری و رقابت، شناسایی می‌شوند، و مستلزم هدایت‌گری از طریق تعیین اهداف، چشم‌انداز، الهام‌بخشی و الگوسازی در سازمان و در نهایت ایفای نقش فعال کارآفرینانه توسط خود رهبران است، تأثیر درخور توجهی ندارند. همچنین با توجه به مفاهیم سنجش شده در بعد عامل کارآفرینی رهبران، عوامل فرعی زیر بر کارآفرینی سازمانی در شرکت سایپا تأثیرگذارند:

- ≠ اعمال فشار سازنده در جهت ایجاد تغییر و تحول در راستای بهبود؛
- ≠ برخورداری از هوشیاری کارآفرینانه برای بهره‌برداری به‌موقع از فرصت‌ها؛
- ≠ به‌کارگیری و بسیج تمام امکانات و منابع برای رسیدن اهداف کارآفرینانه؛
- ≠ بهره‌گیری از تجارب و شیوه‌های نوین مورد استفاده دیگر سازمان‌ها و رقبا؛
- ≠ بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری و شایستگی‌های کلیدی کارکنان؛
- ≠ توسعه محصول و خدمات، بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های مؤثر؛
- ≠ رقابت‌جویی و راضی نشدن به وضع موجود برای توسعه کسب‌وکار؛
- ≠ شناسایی و کشف فرصت‌های جدید و نوآورانه برای توسعه کارآفرینی.
- نکته دیگر در این پژوهش، همسویی نتایج آن با یافته‌ها و نتایج دیگر تحقیقات انجام‌شده در این زمینه است. طبق نتایج می‌توان گفت بین یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های دیگر پژوهش‌ها که در بخش پیشینه پژوهش آمده است، به‌ویژه درباره تأثیر سبک رهبری کارآفرینانه بر کارآفرینی سازمانی، به‌صورت مستقیم و ضمنی همسویی وجود دارد؛ مانند مطالعات سیمون و گوستاو (۲۰۱۷)، وین جینگ و همکاران (۲۰۱۹)، میشرای و کومار (۲۰۱۷) و نیومن و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر تأثیرگذاری سبک رهبری کارآفرینانه بر نوآوری و خلاقیت، خودکارآمدی خلاقانه کارکنان، اثربخشی سازمانی و کارآفرینی سازمانی.
- پیشنهادهای این پژوهش، با توجه به عوامل شناسایی‌شده و تأثیر آن‌ها بر تقویت رهبری کارآفرینانه و رشد کارآفرینی سازمانی در محیط درونی سازمان، به شرح زیر ارائه می‌شود:
- ≠ تلاش مستمر برای فرهنگ‌سازی و جاری‌کردن سبک رهبری کارآفرینانه؛
- ≠ بهره‌گیری مداوم از افراد متخصص و مشاوران خبره و ابزارهای دانشی و بهادادن به قابلیت‌های حرفه‌ای و کارآفرینی افراد؛
- ≠ ایجاد و برقراری مستمر نظام ارتباطاتی شرکت به شیوه هدفمند و اثربخش؛
- ≠ تقویت نظام جامع مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستم منابع انسانی کارآمد؛



- ≠ شناسایی و تجزیه و تحلیل مستمر و اثربخش محیط درون و برون سازمانی مبتنی بر داده‌های واقعی در زمینه محصول، مشتری و بازار؛
- ≠ ایجاد نظام مدیریت دانش به‌منظور بهره‌گیری مناسب از دانش و تجربه و مهارت؛
- ≠ شناسایی و رفع موانع و محدودیت‌های موجود بر سر راه توسعه کسب‌وکار و کارآفرینی در زمینه‌های مختلف شامل موانع ساختاری، فرهنگی و اقتصادی؛
- ≠ اقدام مؤثر در راستای شناسایی فرصت‌ها و حمایت عملی از فعالیت‌های نوآورانه و خلاقانه و ارزش‌آفرین در سازمان.

#### کتاب‌نامه

۱. ازدری، ع.، و شجاعی، س. (۱۳۹۴). *آسیب‌شناسی صنعت خودرویی کشور و ارائه راهکارهای برون‌رفت از چالش‌های موجود در راستای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی*. تهران: معاونت پژوهش‌های زیر بنایی و امور تولیدی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۲. خنیفر، ح.، و مسلمی، ن. (۱۳۹۸). *اصول و مبانی روش‌های کیفی* (جلد اول). تهران: انتشارات نگاه دانش.
۳. مقیمی، م.، و کیلی، ی.، و اکبری، م. (۱۳۹۵). *نظریه‌های کارآفرینی* (چاپ سوم). تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. یداللهی فارسی، ج. (۱۳۸۶). *رهبری کارآفرینانه برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌های آینده*. کنفرانس ملی کارآفرینی، خلاقیت و سازمان‌های آینده، ۶ اسفند، تهران.
5. Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
6. Burns, P. (2008). *Corporate entrepreneurship-building the entrepreneurial organization* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Palgrave Macmillan.
7. Cai, W., Lysova E. L., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2019). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 34, 203-217.

8. Calatrava, C. (2018). Understanding entrepreneurial leadership that supports local entrepreneurship (Master's thesis). Uppsala Universitet, Uppsala, Sweden.
9. Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
10. Harrison, R.C., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). Breaking glass: Toward a gendered analysis of entrepreneurial leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693-713.
11. Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
12. Kyu Kim, Y., & Ho Ryu, M. (2017). Towards entrepreneurial organization: From the case of organizational process innovation in Naver. *Procedia Computer Science, Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 663-670.
13. Leitch, C., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
14. MacGrath, R.G., & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston, MA: Harvard Business Press.
15. Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
16. Mishra, P., & Kumar, M. (2017). Entrepreneurial leadership and organizational effectiveness: A comparative study of executives and non-executives. *Procedia Computer Science*, 122, 71-78.
17. Mokhber, M., Tan, G. G., Vakilbashi, A., & Mohd Zamil, M. (2016). Impact of entrepreneurial leadership on organization demand for innovation: moderating role of employees' innovative self-efficacy. *International Review of Management and Marketing; Mersin*, 6(3), 415-421.
18. Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
19. Simon, H., & Gustav, L. (2017). Sailing through storms: A practical exhibition of entrepreneurial leadership methods (Bachelor thesis). UMEA University, Umeå, Sweden.