

نقش رهبری تحول آفرین در کارآفرینی سازمانی

حسن سیفی*! علی رضا مرادی صالح^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۲۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۰۸)

چکیده

روند کنونی اقتصاد، نشان‌گر جایگاه و اهمیت خلاقیت و کارآفرینی در حفظ و بقای سازمان‌ها است. عاملی که به تعبیر بسیاری از اندیشمندان، مناسب‌ترین گزینه برای کاهش فاصله بین کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته یا سازمان‌های پیشرو و پیرو است. تحقق کارآفرینی سازمانی توجه بیش از پیش به سبک مدیریت و رهبری سازمانی را ضروری نموده است. سؤال اساسی تحقیق عبارت است از اینکه نقش رهبری تحول آفرین در کارآفرینی سازمانی چیست؟ آیا سطح بالای مولفه‌های رهبری تحول آفرین به ارتقای کارآفرینی سازمانی منتهی می‌شود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان یک مرکز آموزشی آجا تشکیل می‌دهند و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تعیین نمونه پرداخته شد. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه حضوری بوده و از روش تحقیق توصیفی-میدانی استفاده شده است. نتایج حاصله، حاکی از وجود رابطه معنی دار بین همه مولفه‌های رهبری تحول آفرین و کارآفرینی سازمانی می‌باشد. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ارائه شده است.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری تحول آفرین، دانش، کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی

۱- دانشجوی دکتری معارف اسلامی- گرایش اخلاق، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: Amoradisaleh@yahoo. co. uk

۲- عضو هیات علمی دانشکده فارابی، تهران.

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه بوده است. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده است. امروزه وضعیت سیستم‌های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان‌های ارتباطی به گونه‌ای است که قابل مقایسه با ده سال گذشته نمی‌باشد (کرافورد^۱، ۲۰۰۵: ۶). این پدیده از نشانه‌های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش محور شده است. در طلیعه قرن جدید که سازمان‌ها با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال پیگیری روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (گیجسل، لیتوود و جانتزی، ۲۰۰۳). برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمان‌ها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد (رابینز، ۲۰۰۲). در واقع در حال حاضر یک نیروی شتابان آشکار و نمایان برای تغییر سازمانی و جامعه جهانی در حال حرکت است. از این‌رو نیاز به رهبری متفاوت‌تر بوجود آمده است که نیازهای مختلف جدیدی را مورد تاکید قرار می‌دهد. در واقع پاسخ به این نیازها، نیاز به یک تغییر شکل سازمانی گسترده به پارادایم سازمان یادگیرنده می‌باشد. از این‌رو نیاز به رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌های یادگیرنده نمود پیدا می‌کند که الگوهای تفکر در آن گسترده و پرورش یافته و اشتیاق همگانی به طور گسترده‌ای در آن تنظیم شده است. افراد در چنین سازمان‌هایی توانمند هستند و صلاحیت دست‌یابی به چشم‌انداز روشن سازمانی را به طور نمایانی دارند. بنابراین وجود رهبری تحول‌آفرین در چنین سازمان‌هایی مستلزم تغییر و تحول و موفقیت مستمر می‌باشد. در مجموع اهمیت و ضرورت تحول‌گرایی در سازمان آن چنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (گیبونز، ۲۰۰۱). اگر چه رهبری یک موضوع مورد علاقه برای هزاران سال بوده است اما تحقیق علمی در این زمینه درست در قرن بیستم شروع شده است (جارج، بونو، ایلپس و گرهاردت،

۲۰۰۲). در واقع یک تحولی در توسعه نظریات رهبری از جنگ جهانی دوم بوجود آمده است که چندین نظریه در زمینه انگیزش پیروان شامل نظریه مسیر-هدف، رهبری کاریزماتیک، رهبری تحول‌آفرین و تعاملی ارائه شده است (فرای، ۲۰۰۳). اما اگر با تعمقی دقیق به سیر تکوین مطالعات رهبری توجه کنیم خواهیم دید تا کنون تحقیقات مختلفی در مورد ویژگی‌های فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران صورت گرفته ولی موضوعی که در سال‌های اخیر توجهات زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی رهبران تحول‌آفرینی می‌باشد و اینکه چگونه می‌توان از این طریق، سلامت فردی و سازمانی را به ارمغان آورد (فرای، ۲۰۰۳).

تاکید بر مدیریت و رهبری توجه اکثر سازمان‌های خواهان تحول را به خود جلب نموده است. نقش موثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان انکارناپذیر است. رهبران از طریق یک فرآیند نفوذ اجتماعی، فرهنگ سازی نموده و با اثرگذاری بر کارکنان، آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی و کسب مزایای رقابتی در اقتصاد دانش محور هدایت می‌کنند. در مقاله حاضر قصد بر آن است تا موضوع "رهبری تحول‌آفرین" به‌عنوان رویکردی جدید در هدایت سرمایه‌های انسانی و موفقیت سازمان‌ها و نحوه تعامل آن با کارآفرینی سازمانی پرداخته شود.

مروری بر مبانی نظری

کارآفرینی سازمانی^۱

تا اوایل دهه ۱۹۷۰ تحقیقات در زمینه کارآفرینی بر اقدامات یا ویژگی‌های افراد متمرکز بود. محققان متعاقباً تشخیص دادند که خود سازمان‌ها نیز مبادرت به فعالیت‌های کارآفرینانه می‌نمایند. این امر باعث شکل‌گیری ایده کارآفرینی سازمانی گردید. کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان نه بر افراد، و بر فرهنگ‌ها و فرآیندهای سازمانی متمرکز است (کارنوال و پارلمن، ۱۹۹۰؛ جنینگس، ۱۹۹۴).

کارآفرینی به معنی اکتشاف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، از طریق ایجاد کالاها و خدمات نوین است و کارآفرینی به عنوان فرایندی تعریف شده است که می‌تواند در همه سازمان‌ها، در هر اندازه و هر نوعی، محقق گردد (برگامن، ۱۹۸۳؛ دراکر، ۱۹۸۵؛ کائو، ۱۹۸۹). یک سازمان کارآفرین به عنوان سازمانی در نظر گرفته می‌شود که مبادرت به فعالیت‌های نوآورانه نموده تا بتواند قابلیت‌ها

و توانمندی‌های متمایزی بدست آورد. کارآفرینی سازمانی به مثابه احیا و بازسازی سازمان‌های موجود در نظر گرفته می‌شود، و کارآفرینی به عنوان ابزاری برای توسعه و بهبود کسب و کار، افزایش درآمد و سودآوری، پیشگامی در ایجاد و توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد (زهرا و دیگران، ۱۹۹۳) و این مطلب که کارآفرینی سازمانی بر اساس نظر هیتون بر توانایی یک سازمان در یادگیری از طریق جستجوی دانش‌های جدید و بهره‌گیری از دانش موجود مبتنی است. این فرایندهای یادگیری بر سرمایه فکری سازمان وابسته است. (هیتون، ۲۰۰۵: ۲۹). همچنین جنینگز و لامپکین کارآفرینی سازمانی را به عنوان میزان ایجاد و توسعه محصولات و بازارهای جدید تعریف کرده‌اند جنینگز و لومپتکین، (۱۹۹۴). به‌طور کلی می‌توان گفت کارآفرینی سازمانی به انجام فعالیتهای کارآفرینانه در یک یا چند سازمان موجود اشاره دارد (برگلمن، ۱۹۸۳؛ هامسبی و دیگران، ۲۰۰۲). اما آنتونیک و هیسریچ^۱ (۲۰۰۳) با توجه به بررسی‌هایی که انجام دادند، هشت بعد را برای کارآفرینی سازمانی بر شمرند. آنها بر این عقیده‌اند که کارآفرینی سازمانی بایستی به عنوان مفهوم چند بعدی، (با هشت بعد) متمایز، ولی در حین حال مرتبط نگریسته شود. این ابعاد عبارتند از: ۱- ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل ۲- کسب و کار جدید ۳- نوآوری در محصول و خدمات، ۴- نوآوری در فرآیند ۵- خود تجدیدی ۶- ریسک‌پذیری ۷- پیشگامی ۸- رقابت تهاجمی

در تحقیق حاضر بنا بر نظر متخصصان سازمانی جامعه آماری مورد نظر و به دلیل رعایت تناسب و موضوعیت بیشتر با مقوله عوامل سازمانی مدیریت دانش و نیز حسب تایید همکاران پژوهشی، سه بعد از ابعاد مدل کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ به دلیل محدود نمودن مسأله تحقیق به عنوان ابعاد کارآفرینی سازمانی به شرح جدول ۳ در نظر گرفته شده است.

ایجاد کسب و کارهای جدید^۲

واحدهای جدید ویژگی برجسته کارآفرینی سازمانی است، که می‌توانند منتج به ایجاد کسب و کارهای جدید در درون سازمان شوند. در شرکت‌های تاسیس یافته بزرگ و کوچک واحدهای تاسیس‌یافته جدید می‌توانند شامل: تشکیل واحدهای خیلی رسمی مستقل یا نیمه مستقل باشند

1- Antonic- Hisrich

2- New ventures and new business

که به کارآفرینی پرورشگاهی^۱ مشهور شده. این نهادهای مستقل می‌توانند در درون یا بیرون از حوزه سازمان قرار گیرند (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۳). به طور کلی در تمامی سازمان‌ها و بدون توجه به اندازه آنها کسب و کار جدید به منزله ورود به کسب و کارهای جدید با ساختار فعلی و بدون ایجاد سازمانی جدید محسوب می‌گردد.

جدول ۱- ابعاد کارآفرینی، تعاریف و زمینه‌های تئوریک آنها: (Antonic-Hisrich, 2003)

Rule and Irvin (1988), Zahra (1991) Stopford and Baden-fuller (1994)	پی‌گیری و ورود به کسب و کارهای جدید که در ارتباط با بازارها و محصولات فعلی است.	کسب و کار جدید
Schollhamer (1982), Zahra (1993) Damanpour (1996), Knight (1997) Tushman and Anderson (1997)	خلق و ایجاد محصولات و خدمات جدید.	نوآوری در محصول و خدمات
Schollhamer (1982), Covin and Slevin (1991) Zahra (1993), Burgelman and Rosenblom (1997)	نوآوری در تکنیک‌ها و رویه‌های تولید.	نوآوری در فرآیند

نوآوری در فرآیند و محصول / خدمات^۲

بر عکس بعد قبلی این بعد از کارآفرینی سازمانی مربوط به نوآوری خدمات یا محصول با تأکید بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی است. کارآفرینی سازمانی شامل ایجاد محصول جدید، بهبود آن رویه‌ها و روش‌های جدید تولید می‌باشد. نایت^۳ (۱۹۹۷) توسعه یا ارتقاء محصولات و خدمات و همچنین فنون و تکنولوژی‌ها در تولید را به عنوان بخشی از نوآوری سازمانی قرار داده (نایت، ۱۹۹۷) و زهرا^۴ (۱۹۹۳) نوآوری محصول و کارآفرینی تکنولوژیکی را به عنوان نمود نوآوری شرکت‌های تولیدی در نظر می‌گیرد (زهرا، ۱۹۹۳). می‌توان معرفی محصولات جدید را از معرفی عناصر جدید به فرآیند تولید سازمان متمایز کرد. طبق این تمایز و خلاف تحقیقات قبلی در مورد کارآفرینی سازمانی، بعد نوآوری محصول / خدمات از بعد نوآوری فرآیند متمایز شده است.

1- Incubation

2- Product/ Service Innovativeness and Process Innovativeness

3- Knight

4- Zahra

رهبری تحول آفرین

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است (باس^۱، ۱۹۹۰: ۱۹). به‌زعم آنتوناکیس^۲ و همکارانش (۲۰۰۴) اکثر پژوهشگران معتقدند رهبری را می‌توان به‌عنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود. طی دهه گذشته، به موضوع مشارکت پیروان در فرآیند رهبری توجه اساسی شده است (روزنباخ و تیلور، ۱۹۹۳). ظهور رویکردهای جدید رهبری در سال ۱۹۸۰ نوعی تغییر پارادایمی را از روش‌های تعاملی نظیر مدل‌های اقتضائی و وضعیتی فیدلر، وروم و یتون و یوک به مدل‌های تجسمی، کاریزماتیک و تحول‌زا نشان می‌دهد. برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع رایج‌تر آن رهبری تبدالی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یکسری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود (کریشیم^۳، ۲۰۰۶: ۳۸۰). رهبر تبدالی در چارچوب موجود عمل می‌کند. نقش‌های وظیفه‌ای را در تحقق اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات مذکور، آنها را تقویت کرده و کارائی و قابل پیش بینی بودن را بر تغییر و خلاقیت ترجیح می‌دهد (عابدی جعفری، ۱۳۸۷: ۷۸). برنارد بس از نوع دیگری از رهبری یاد می‌کند که رهبری نا مداخله‌گر نام دارد. به زعم وی، رهبر نامداخله‌گر از نقش فعال رهبری خودداری نموده و در طیف رهبری، جزء غیرفعال ترین نوع رهبری بشمار می‌رود (هوریتز^۴، ۲۰۰۸: ۳-۴). پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، گرایش یافته است.

تئوری بنیادین در مطالعات رهبری تحول آفرین توسط برنارد باس ارائه شده است که وی آن را فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان بعنوان یک کل تعریف می‌کند (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹). پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز درباره رهبران سیاسی برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که

1- Bass

2- Antonakis

3- Schriesheim

4- Horwitz

رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وا می‌دارند. وی رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج تغییرات سوارند (رابینز، ۱۹۹۶: ۴۸۴). این رهبران پیروان را توانمند ساخته، به جهت عملکردی فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهند و آنها را بجای تعقیب منافع شخصی به پیروی از اهداف دسته جمعی تشویق می‌کنند. این رهبران خوش بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را بکار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد نائل سازند (عابدی جعفری، ۱۳۷۸: ۷۹).

تعهد مدیران عالی

تحقق موفقیت‌آمیز کارآفرینی سازمانی مستلزم تعهد و رهبری آشکار مدیریت عالی در سرتاسر تلاش‌های کارآفرینی است. عبارتی دیگر، نوعی تغییر پارادایمی در فلسفه مدیریت عالی مورد نیاز است. مدیریت باید به جای اصرار بر کنترل کارکنان، بر تعهد، قابلیت اطمینان و اعتماد به تاکید کند. پیکرینگ و ماتسون^۱ (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌کنند پارادایم جدید مدیران را به این باور می‌رساند که کارکنان می‌خواهند بخش مهمی از سازمان باشند، برای انجام خوب کار می‌توان به آنها اعتماد نمود و اینکه آنان توانا، خلاق و نوآور هستند. آنها معتقدند که سبک رهبری جدید دربردارنده بینش عمیق‌تر و مدیریت سطح خرد کمتر، حمایت گتر و کمتر جهت دهنده، آموزنده‌تر و کمتر کنترل‌کننده، تیم محورتر با تمرکزی برنده-برنده و مسئولیت تیمی بیشتر و فعالیت فردی کمتر است. آنها بر یادگیری و ارتباطات جهت کمک به تعریف چشم‌انداز، اهداف، نقش‌ها و مسئولیت‌های واضح و شفاف رهبری مدیریت عالی تمرکز می‌کنند.

بسیاری از اندیشمندان معتقدند که ابزار خصوصیات رهبری مثبت و سازنده در سطوح مختلف مدیریت، از مهم‌ترین الزامات ایجاد فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌هاست (الیور و کاندادی^۲، ۲۰۰۶:

1- Pickering and Matson

2- Oliver and Kandadi

۱۲). برخی از این خصوصیات شامل موارد زیر است: توانمند سازی زیردستان، تخصیص منابع، استقبال از تغییر، تجربه‌گرایی، ایجاد اعتماد، تحمل اشتباهات و ایجاد چشم‌انداز بلند مدت در خصوص اهداف سازمانی در میان کارکنان. آنها معتقدند که توانمندسازی کارکنان با میزان مشخصی از استقلال و آزادی عمل جهت انجام وظایف و یادگیری، می‌تواند سبب چابکی فرهنگ کارآفرینی سازمان‌ها گردد.

چالش اکثر رهبران ایجاد نوعی ظرفیت در دیگران از طریق ایجاد فضایی است که در آن، فرهنگ کارآفرینی تشویق می‌شود. رهبران از طریق ایجاد جوی که پذیرای ایده‌های جدید است، کارکنان را به خلق ایده‌های جدید تشویق می‌کنند. کارکنان در زمانی که توسط مدیران قدردانی می‌شوند، یا در شرایطی که ایجاد ایده‌های جدید از فرآیند ارزشیابی عملکردشان باشد یا در زمانی که پاداش‌های مالی و غیر مالی برای این کار تدارک دیده شود، با احتمال بیشتری به کارآفرینی ترغیب می‌شوند. رهبران تیم بر پاداش‌ها و ارزشیابی‌های عملکرد کنترل دارند، اما این امر مستلزم حمایت سطوح بالاتر مدیریتی جهت تدارک پاداش‌ها برای رفتارهای کارآفرینانه است. مطالعه‌ای که توسط اندرسون و انجمن کیفیت و بهره‌وری آمریکا انجام شد، نشان داد یکی از حیاتی‌ترین دلایل برای عدم توانایی سازمان‌ها جهت استفاده اثربخش از دانش، فقدان تعهد رهبری عالی است و دلیل دیگر کم بودن الگوهای نقش بود که رفتارهای مطلوب را به نمایش گذارند. (هیبلر، ۱۹۹۶)

پژوهش اخیر توسط پولیتیس^۱ (۲۰۰۱) نشان داده است که انواع سبک‌های رهبری که با ویژگی‌هایی نظیر رفتار مشارکتی، اعتماد متقابل و احترام به ایده‌ها و احساسات زیردستان توصیف می‌شود نسبت به سبک‌هایی که با ویژگی‌هایی نظیر رفتار استبدادی و وظیفه‌گرا توصیف می‌شوند، با خلق ایده‌های جدید رابطه قوی‌تری دارند. پولیتیس در تحقیق خود دریافت که تشویق درونگری بعنوان یکی از ابعاد رهبری تأثیری قوی و مثبت با خلق دانش دارد. اگرچه مطالعاتی که تمرکز جدیدی بر رهبری دارند، دارای رویکردهای متفاوتی هستند، با این وجود اکثریت آنها در این دورنمای مشترک سهیم هستند که از طریق بیان چشم‌اندازی از آینده سازمان، تدارک مدلی که با چشم‌انداز سازگار است، ترویج پذیرش اهداف گروه و تدارک حمایت شخصی، رهبران اثربخش، ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش‌های اساسی زیردستان را تغییر داده و زیردستان به نوبه خود احساس

اعتماد و احترام به رهبرشان نموده و برای انجام چیزی فراتر از آنچه از آنها انتظار می‌رود، برانگیخته می‌شوند.

مطالعات تجربی کمی در خصوص حمایت و تسهیل رفتار کارآفرینانه توسط رهبری تحول‌گرا وجود دارد. تئوری رهبری کارزماتیک و تحول‌گرا چشم انداز مفیدی برای درک چگونگی تأثیر رهبران بر کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند. رهبری تحول‌گرا یکی از مناسب‌ترین سبک‌های رهبری برای سازمان‌های کارآفرین است. مؤلفه‌های تئوری رهبری تحول‌گرا تناسب خوبی با کارآفرینی سازمانی دارد. کارکنان در زمانی که دارای آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای برای ایجاد ایده‌های جدید، تسهیم آنها با همکارانشان و آزمون ایده‌های جدیدشان هستند، بهره‌ورتر هستند (سوسیک^۱، ۱۹۹۷: ۴۶۵). رهبری تحول‌گرا محیطی ایجاد می‌کند که موجب خلق دانش، حفظ، تسهیم و بهره‌برداری از آن می‌شود. رهبران تحول‌گرا منبع کلیدی نفوذ بر فرهنگ سازمانی هستند. از طریق ایجاد و حفظ نوعی فرهنگ و جو سازمانی که تلاش‌های خلاق را ترویج و انتشار یادگیری را تسهیل می‌کند، رهبران می‌توانند خلاقیت سازمانی را ارتقاء دهند. بطور خاص، با استفاده از کاریزما، تحریک ذهنی و توجه شخصی به کارکنان، رهبران تحول‌گرا کارکنان خود را به خلق و تسهیم دانش بر می‌انگیزند (برایانت^۲، ۲۰۰۳: ۴). رهبران تحول‌گرا از طریق بیان واضح چشم اندازی چالش‌زا و اهداف استراتژیک برای سازمان، قادر به جذب اشخاص مستعد هستند. یافته‌های مطالعه پولیتیس نشان داد که برخی از عوامل رهبری تحول‌گرا، اکتساب و انتقال دانش را ممکن می‌سازد. به زعم بس (۱۹۹۸) رهبری تحول‌گرا از چهار مؤلفه تشکیل شده است؛ نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه شخصی.

1- Sosik

2- Brayant

نفوذ آرمانی^۱

در مرکز نفوذ آرمانی، خلق ارزش‌هایی قرار دارد که الهام می‌بخشد و معنایی را برای افراد ایجاد می‌کند. واژه دیگری که برای توصیف این شکل از رهبری استفاده می‌شود، کاریزما است. نفوذ رهبر کاریزماتیک به‌عنوان نوعی عامل راهنما، مفهوم بخش، برانگیزاننده و متعهدکننده توصیف می‌شود. رهبران کاریزماتیک اعتماد به نفس خودشان را به دیگران القاء می‌کنند. اعتماد به معنی اعتقاد به خود است. اعتماد به خود، به احتمال زیاد اعتماد به دیگران را در پی دارد. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر داشتن تعهد قوی برای تحقق رسالت‌های سازمان یعنی خلق ایده‌های نوین و ارزشمند تاکید خواهد نمود (گاماسلوگلا و ایلسیو^۲، ۲۰۰۸: ۸). سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دیده می‌شود. نفوذ آرمانی سبب می‌شود که رهبران بعنوان مدل‌هایی از نقش‌والگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹). اگر رهبران خود الگوی بارز کارآفرینی و دانش‌افزایی سازمانی باشند از طریق ایفای این نقش خواهند توانست این احساس و رفتار را در دیگران القاء نمایند و سرتاسر سازمان مملو از کارکنانی خواهد بود که کارآفرینی و تغییر و تفاوت با دیروز را سرلوحه کار خود خواهند نمود.

انگیزش الهام بخش^۳

در انگیزش الهام‌بخش؛ رهبران تحول‌زا به روشی رفتار می‌کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آنها انگیزه می‌دهند. ساروس و سانترا (۲۰۰۱) خاطر نشان می‌کنند رهبرانی که از انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان رفتار رهبری استفاده می‌کنند، استانداردهای سطح بالایی را تدوین نموده، ایده‌ها و چشم‌اندازشان را به روشنی برای کارکنانشان بیان نموده و آنان را به انجام کارها فراتر از هنجارها تشویق می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت پیروان در ترسیم چشم‌اندازها، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی و نه بر تبادلات روزانه رهبر و پیرو است. اولین

1- Idealized Influence

2- Gumusluogle and Ilsev

3- Inspirational Motivation

جرقه‌های رفتار کارآفرینی با رسیدن به سطح خودباوری در کارکنان رقم خواهد خورد و این چیزی است که در این نقش و رفتار رهبر تحول‌آفرین مشهود است. رهبران با بیان وظیفه و مأموریت خطیر کارکنان در رساندن سازمان به حد اعلای موفقیت و هدف‌گذاری مشارکت جویانه، در کارکنان ایجاد انگیزه می‌نمایند. انگیزش حاصله نه بر پایه پاداش‌های مادی بلکه بر اساس انجام وظایف خود و دیدن موفقیت سازمانی خواهد بود.

ترغیب ذهنی^۱

رهبران تحول‌زا تلاش‌های پیروانشان را جهت کارآفرینی و خلاق و نوآور بودن، از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، شکل‌دهی مجدد مسائل و عبور از وضعیت‌های قدیمی به روش‌های جدید ترغیب می‌کنند. رهبران تحول‌زا پیروان شان را جهت تفکر در خصوص مشکلات قدیمی با روش‌هایی جدید ترغیب نموده و آنها را جهت به چالش کشیدن ارزش‌ها، سنت‌ها و اعتقادات شخصی شان تشویق می‌کنند. النکوو^۲ (۲۰۰۳) معتقد است که ترغیب ذهنی به عنوان نوعی از رفتار رهبری در جهت رفتار کارآفرینی دیده می‌شود که پیروان را به بررسی مجدد برخی از مفروضات درباره کارشان و تفکر مجدد در خصوص چگونگی انجام آنها تشویق می‌کند. کارآفرینی و خلاقیت در ساده‌ترین شکل خود به معنای تفکر خارج از چهارچوب است و این یعنی کنارگذاشتن و دوری از الگوهای قدیمی است. پس باید از خود پرسید آنچه تاکنون بدان روش عمل می‌کردیم مناسب است یاخیر. این مهم نمایانگر این وظیفه رهبری تحول‌آفرین یعنی زیر سؤال بردن وضعیت موجود است.

ملاحظه شخصی^۳

در ملاحظه شخصی رهبر نیاز به رشد پیروان را تشخیص داده و نوعی سبک مربیگری برای ارضاء این نیازها و برای آماده نمودن آنها برای سطوح بالاتر تدارک می‌کنند. در ملاحظه شخصی، رهبران فرصت‌های جدید یادگیری را به همراه نوعی جو حمایتی ایجاد می‌کنند. بس خاطر نشان می‌کند

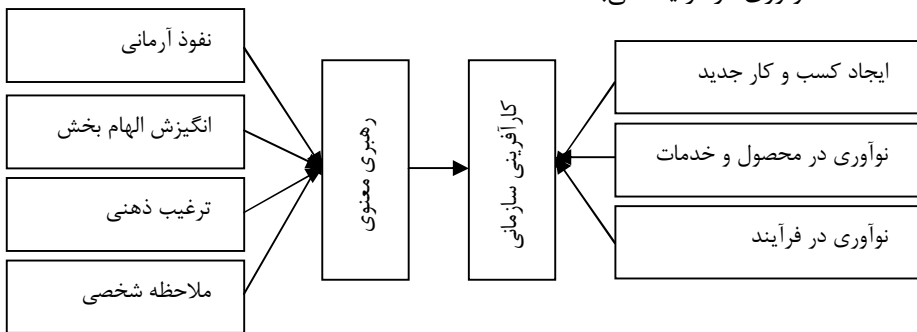
1- Intellectual Stimulation

2- Elenkov

3- Individual Consideration

که رهبران تحول‌زا از طریق توجه به نیازهای خاص هر یک از کارکنانشان ملاحظه شخصی را به نمایش می‌گذارند. چنین رفتارهایی به یادگیری ارزش گذاشته و انتظارات موفقیت‌شغلی را ارتقاء می‌دهد. از مهم‌ترین پیش‌زمینه‌های کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری داشتن ذهنی خلاق است. با این وجود هیچگاه ذهنی خالی و بدون دانش و علم، ذهنی خلاق نخواهد بود. در این نقش رهبران تحول‌گرا با پرداختن به وضعیت تمامی کارکنان - به این دلیل که کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری را وظیفه همه کارکنان می‌داند آنها را مجهز به ابزار کارآفرینی یعنی دانش نموده و با تجهیز آنها، کارآفرینی نتیجه‌گريزناپذیر فعالیت‌های سازمانی به واسطه توانایی‌های آنها خواهد بود.

برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات، روابط بین این متغیرها و تعاریف عملیاتی آنها را تبیین نماید. بر این مبنا و بر اساس مبانی نظری، ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر اساس مدل بس عبارتند از؛ نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه شخصی. همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی در این تحقیق بر اساس مدل آنتونی هیسریچ شامل: ۱- ایجاد کسب و کار جدید ۲- نوآوری در محصول/خدمات ۳- نوآوری در فرآیند می‌باشد.



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه همبستگی مبتنی بر تحلیل رگرسیون به شمار می‌رود و محققان قصد دارند که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین را با کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار دهند. جامعه

آماري پژوهش را کارکنان یک مرکز آموزشی در آجا به تعداد ۱۵۰ نفر تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۰۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نحوه طراحی پرسشنامه نیز در مورد رهبری تحول‌آفرین بر اساس ادبیات موضوع و استناد به مدل بس و در مورد کارآفرینی سازمانی، پرسشنامه استاندارد مدل کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ که در تحقیقات بسیاری مورد استفاده قرار گرفته می‌باشد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، پس از وارد کردن داده‌ها، با استفاده از نرم افزار Spss، ضریب اعتماد (آلفای کرونباخ) ۰/۹۱۲، محاسبه گردید. این عدد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی فوق‌العاده بالایی برخوردار است. همچنین جهت آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به‌عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محقق را می‌سنجد.

یافته‌های پژوهش

لازم به ذکر است که پیش از آزمون فرضیات به منظور تعیین نوع روش آماری مورد استفاده آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام شد که بر این اساس تمامی داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار بوده لذا از فنون آماری پارامتری نظیر ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

ردیف	مؤلفه	عدد معناداری	مقدار آلفا	نتیجه آزمون
۱	ملاحظه شخصی	۰/۳۵۶	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۲	انگیزش الهام بخش	۰/۱۷۸	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۳	ترغیب ذهنی	۰/۱۸۷	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۴	ملاحظه شخصی	۰/۵۰۷	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۵	ایجاد کسب و کار جدید	۰/۱۷۹	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۶	نوآوری در محصول	۰/۳۶۷	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۷	نوآوری در فرایند	۰/۴۱	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است

به منظور آزمون فرضیات، از آزمون همبستگی رتبه‌ای پیرسون با استفاده از نرم افزار اس. پی. اس. جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس با استفاده از تحلیل رگرسیون فرضیات مورد آزمون قرار می‌گیرند. جدول شماره ۳ معناداری همبستگی هر کدام از متغیرها با سایر متغیرها را نشان می‌دهد.

به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل ماهیت کیفی متغیرها از همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۳ منعکس گردیده است. فرضیه‌های پژوهش بدین تدوین شده‌اند که بین رهبری تحول‌آفرین و مولفه‌های آن و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضرایب همبستگی بین ملاحظه شخصی و کارآفرینی سازمانی (۰/۳۸۶)، انگیزش الهام‌بخش و کارآفرینی سازمانی (۰/۳۵۹)، ترغیب ذهنی و کارآفرینی سازمانی (۰/۶۰۶) و ملاحظه شخصی و کارآفرینی سازمانی (۰/۷۲۳) بدست آمده است. این ضرایب نشان دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیرهای وابسته است.

آزمون فریدمن

از آزمون فریدمن برای بررسی اولویت بندی (رتبه بندی) تعدادی از متغیرها استفاده می‌شود. فرضیه آماری این آزمون به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۳- نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن

نتیجه آزمون	سطح معنی داری	میزان همبستگی	فرضیه
تایید	۰/۰۰۰	۰/۷۱۸**	ملاحظه شخصی و کارآفرینی سازمانی
تایید	۰/۰۰۰	۰/۵۷۹**	انگیزش الهام‌بخش و کارآفرینی سازمانی
تایید	۰/۰۰۰	۰/۶۰۹**	ترغیب ذهنی و کارآفرینی سازمانی
تایید	۰/۰۰۰	۰/۷۳۲**	ملاحظه شخصی و کارآفرینی سازمانی
تایید	۰/۰۰۰	۰/۷۱۲**	رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی

اهمیت بینش مشترک، عشق به نوع دوستی و ایمان به چشم انداز مشترک یکسان می‌باشد. : H_0
 دست کم دو عامل دارای اهمیت متفاوتی می‌باشند: H_1 .

چون سطح معناداری بدست آمده برابر صفر ($\text{Sig} = 0/000$) بوده و کمتر از $0/05$ می‌باشد، نشان می‌دهد که اهمیت این عوامل یکسان نیست بنابراین فرضیه H_0 رد شده و H_1 مبنی بر متفاوت بودن اهمیت این عوامل پذیرفته می‌شود.

در جدول ۴ میانگین رتبه ی این عوامل آورده شده است که متفاوت بودن میانگین رتبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴- رتبه بندی عوامل رهبری معنوی

متغیرها	میانگین رتبه‌ها
نفوذ آرمانی	۳/۲۳
انگیزش الهام بخش	۳/۶۱
ترغیب ذهنی	۳/۷۳
ملاحظه فردی	۳/۴۳

بحث و نتیجه گیری

روند کنونی اقتصاد، نشانگر جایگاه و اهمیت کارآفرینی در حفظ و بقای سازمان‌هاست. عاملی که به تعبیر بسیاری از اندیشمندان، نقش فزاینده آن در موفقیت و رقابت پذیری سازمان‌ها تایید شده است. ادبیات کنونی مدیریت، مبین نقش موثر رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی است. در این نوشتار، بر نحوه تاثیر رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی پرداخته شد. بر اساس پیشنهاد پژوهش رابطه معنی‌داری بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی سازمانی وجود دارد که با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد. همانگونه که از ادبیات بر می‌آید مطالعه هیتون (۲۰۰۵) حاکی از

وجود رابطه‌ای مستقیم بین نفوذ آرمانی و کارآفرینی سازمانی است. چنین رابطه‌ای در پژوهش حاضر نیز تایید شده است. عبارتی دیگر به زعم جامعه آماری با افزایش میزان نفوذ آرمانی رهبران تحول‌آفرین شاهد سطح بالاتری از کارآفرینی سازمانی خواهیم بود. همچنین در مطالعه هوریتز و دارام (۲۰۰۸) ارتباط مستقیمی بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی وجود دارد که با یافته‌های تحقیق حاضر هم‌راستا می‌باشد.

پیشنهادها

پیشنهادهای زیر می‌تواند جهت ارتقاء کارآفرینی سازمانی از مجرای رهبری تحول‌آفرین مطمح نظر قرار گیرد.

- تقویت ابزار نفوذ رهبران بر کارکنان. ابزار اصلی نفوذ رهبران بر ابعاد اجتماعی سازمان تمرکز داشته و از این حیث با ابزار نفوذ مدیران متفاوت می‌گردد. جهت توسعه و ایجاد عامل نفوذ آرمانی، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند موارد زیر را مدنظر قرار دهند؛ چشم‌پوشی از علایق شخصی به‌خاطر مصالح گروهی، نشان‌دادن قدرت و اعتماد به نفس از خود، برقراری ارتباط با پیروان از طریق صحبت کردن درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود، تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف، ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروههای برتر، تقویت روحیه جمع‌گرایی بجای فرد گرایی از طریق ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه مشارکت و همکاری اعضای تیمها. این امر می‌تواند به افزایش انسجام میان اعضاء منجر شده و پذیرش الگوی نقش از سوی پیروان را تسهیل می‌کند.

- تاکید بر ایجاد الگوی نقش رهبران از خود. به تعبیر اندیشمندان رفتار سازمانی، رفتار رهبران الگوسازی فرهنگی است. براین اساس رهبران بایستی با تاکید بر فرهنگ دانشی و کسب، انتقال، تسهیم و بکارگیری دانش در فرآیندهای سازمانی خود نمونه‌ای از کارآفرین سازمانی باشد و با کلام و اعمال خود، چنین روحیه‌ای را در کالبد سازمان بدمند.

- عدم اصرار بر کنترل کارکنان و تاکید بر اعتماد بر کارکنان. این امر کارکنان را بر این باور می‌رساند که آنها بخش مهمی از سازمان هستند و برای انجام موفقیت آمیز امور می‌توان به آنها

اعتماد نمود. این نگرش ارتباط مستقیمی با تعهد حرفه ای کارکنان دانشی در سازمان و نفوذ رهبران بر کارکنان دارد.

- ترغیب ذهنی کارکنان. در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی بعنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سوال قرار دادن آنها و ترغیب دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید و نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد فرآیندها و وظایف بعنوان یک راهکار مورد نظر نگارندگان است. تفویض وظایف و امور به کارکنان و بررسی آن از دیدگاه‌های مختلف سبب گشایش افق‌های جدید در نحوه نگرش به مسائل و چگونگی انجام کار، ایجاد دانش جدید در زمینه مسایل و فعالیت‌های موجود و پذیرش سهل‌تر راه‌حل‌های پیشنهادی توسط کارکنان و به نوبه خود توانمندسازی کارکنان شود.

- ضرورت یادگیری مدیریت تنوع فرهنگی. خلق دانش مستلزم در هم‌آمیختن علایق، سلايق، دانش، مهارت و خبرگی‌های مختلف است. این امر، یادگیری مدیریت تنوع فرهنگی که خاصیت تضایفی را برای ایجاد اثربخشی سازمانی به‌مراه دارد، را برای مدیران عالی سازمان ضروری می‌سازد. بی‌توجهی به این امر سبب هدر رفتن منابع و انرژی‌های سازمانی می‌گردد.

- ترسیم آینده‌ای امید بخش از آینده. امیدواری نسبت به آینده از مکانیسم‌های مورد تاکید تئوریهای جدید رهبری است. در این راستا ضروری است رهبران ضمن تاکید بر اهمیت آینده نگری، با تدوین اهداف سطح بالا و دست‌یافتنی، جدیت و شوق کارکنان را برانگیخته و دیدگاه خوش‌بینانه‌ای نسبت به آینده در آنان ایجاد نمایند.

- ایجاد ارتباط بین عملکرد کارکنان با فعالیت کارآفرینی در سازمان. در شرایطی که انجام فعالیت‌های کارآفرینی بخشی از فرآیند ارزشیابی عملکرد کارکنان باشد، با احتمال بیشتری کارکنان به کارآفرینی گرایش پیدا می‌کنند. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد مدیران عالی سازمان، ارتباط مستقیمی بین فعالیت‌های کارآفرینی کارکنان و پاداش‌های مالی و غیر مالی سازمان برقرار نمایند.

- توجه ویژه به همه‌ی کارکنان. ملاحظه فرد به فرد و توجه به تمامی کارکنان از ساز و کارهای تئوری‌های جدید رهبری می‌باشد. بدین معنی که رهبر همه افراد را می‌بیند و از وضعیت و شرایط

آنها آگاهی دارد. بر این اساس رهبران باید ضمن شناخت وضعیت همه‌ی افراد و تخصیص وقت برای راهنمایی و آموزش آنان، نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان را بشناسد و برنامه‌هایی را برای توسعه و گسترش این توانایی‌ها تنظیم نماید. این موضوع تاثیر مثبتی بر یادگیری، توسعه، رضایتمندی، تلاش و تعهد کارکنان دارد. پیروان مورد راهنمایی، آموزش و حمایت رهبر قرار گرفته و توانایی‌هایشان در یک فرآیند منظم رشد و توسعه می‌یابد.

منابع

- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- عابدی جعفری، حسن، آغاز، عسل، (۱۳۸۷)، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، فصلنامه دانش مدیریت، بهار، شماره ۸۰.
- موغلی، علیرضا، (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، فصلنامه دانش مدیریت، پاییز، شماره ۶۲.
- Antonic , B – Hisrich , R , D , (2003), claryfying the entrapreneurship " , journal of small Business and enterprise development , vol , 10 , no. 1, pp. 7 – 24.
- Bass, B. M, (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp: 19-31.
- Bryant, S. E. (2003), The role of transformational & transactional leadership on creating, sharing and exploiting organizational knowledge, *Journal of Leadership and Organizational Study*, Vol. 9 no. 4.
- burglemann,r,a. (1983), designs for corporate entrepreneurship,california management reiew,26:154-66
- cornwall,j. r,Perlman,b (1990), organizationalentreprenurship”, Homewood : Irwin.
- Crawford, C. B. (2005), Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 6.
- Drucker , p. (1985), the dicipline of Innovation”. harward business review , may – june. pp – 62-72.
- Elenkov, D. S, (2002), The effects of leadership on organizational performance in Russian companies", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp: 467- 480.
- Fry,L. W. (2003), Toward a theory of spiritual leadership ,*The Leadership Quarterly*, Vol. 14 pp. 693-727.
- Fry,L. W. and Matherly,L. L. (2006), *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*, Tarleton State University – Central Texas.
- Geijsel,f. ;Sleegers,p. ;Leithwood,k. andJantzi,D. (2003)Transformational leadership effect on teacher,sCommitment and effort toward school reform,*Journal of Educational Administration*,Vol. 41. No. 3 pp. 228-256.
- Gibbons,P. (2001)spirituality at work : A pre-Theoritcal overview,MSc. Thesis – Birnbeck College, university of london,Aug.
- Gumusluogle, L. and Ilsev, A. (2008), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, pp: 1-13.
- hayton,j.c. , (2005), promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices,a review of empirical research, *human resource management review*,15 (1),:21-41.
- Hibler, R. (1996), Benchmarking knowledge management, *Strategy and Leadership*, Vol. 42, No. 2.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra (2002), middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale'', *Journal of Business Venturing*, 17 (2): 253-273.
- Horwitz, I. B., Daram, B (2008), "Transformational, Transactional & Passive-Avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort", *Journal of Surgical Research*, pp: 1-11.
- Jennings, D. F., Lumpkin, R. (1994), functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis'', *Journal of Management*, 15 (3): 485-502.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002) personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-78.
- Kao, J. J. (1989), entrepreneurship, creativity and organization, nj: prentice-hall.
- Oliver, S. Kandadi, (2006), K. R. How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, no. 4, pp. 6-24.
- Robbins, S. P. (2002) "Organizational Behavior", 9th ed. Prentice-Hall, Inc.
- Rosenbach, W., Taylor, (1993), *Contemporary issues in leadership* (3rd Ed.), Boulder, co: Westview.
- Schriesheim, Ch. A & Proctor-Thomson, S. R. (2006), Leadership, culture and performance, The case of New Zealand Public Sector, *Journal of Change Management*, Vol 3. iss4. pp: 376-393.
- Sosik, J. J. (1997), Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups, *Group and Organizational Management*, Vol. 22, pp. 460-479.
- Zahra, S. A. (1993), predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6 (2): 259-286.