

# نقش رهبری تحول آفرین در کارآفرینی سازمانی

حسن سیفی<sup>۱</sup>، علی‌رضا مرادی صالح<sup>۲</sup>

## 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؟ و اینکه آیا سطح بالای مولفه‌های رهبری تحول آفرین به ارتقای کارآفرینی سازمانی منتهی می‌شود. جامعه آماری پژوهش کارکنان بیمارستان لبافی‌نژاد می‌باشد 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.

۲- عضو هیات علمی دانشکده فارابی، تهران، ایران. Amoradisaleh@yahoo.co.uk

## مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه بوده است. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستمهای اطلاعاتی خود مواجه شده است. امروزه وضعیت سیستم های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان های ارتباطی به گونه ای است که قابل مقایسه با ده سال گذشته نمی باشد. (کرافورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۶) این پدیده از نشانه های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن موجب شکل گیری اقتصاد دانش محور شده است. در طلوعه قرن جدید که سازمانها با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت های کاری احساس می شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمانهای امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال پیگیری روش ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه ای که سازمانها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (جیجسل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳) و 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<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در واقع در حال حاضر یک نیروی شتابان آشکار و نمایان برای تغییر سازمانی و جامعه جهانی در حال حرکت است. از این رو نیاز به رهبری متفاوت تر بوجود آمده است که نیازهای مختلف جدیدی را مورد تاکید قرار می دهد. در واقع پاسخ به این نیازها، نیاز به یک تغییر شکل سازمانی گسترده به پارادایم سازمان یادگیرنده می باشد. از این رو نیاز به رهبران تحول آفرین در سازمانهای یادگیرنده نمود پیدا می کند 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 چشم انداز روشن سازمانی را به طور نمایانی دارند. بنابراین وجود رهبری تحول آفرین در چنین سازمانهایی مستلزم تغییر و تحول و موفقیت مستمر می باشد. در مجموع اهمیت و ضرورت تحول‌گرایی در سازمان آن چنان است که می تواند برای سازمانها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (گیبونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). اگر چه رهبری یک موضوع مورد علاقه برای

---

1- Crawford

2- Geijsel & Leithwood & Jantzi

3- Robbins

4- Gibbons

هزاران سال بوده است اما تحقیق علمی در این زمینه درست در قرن بیستم شروع شده است (جودگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). 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 تحول آفرین و تعاملی ارائه شده است (Fry, 2003). اما اگر با تعمقی دقیق به سیر تکوین مطالعات رهبری توجه کنیم خواهیم دید تا کنون تحقیقات مختلفی در مورد ویژگی های فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران صورت گرفته ولی موضوعی که در سال های اخیر توجهات زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی رهبران تحول آفرینی می باشد و اینکه چگونه می توان از این طریق، سلامت فردی و سازمانی را به ارمغان آورد. (Fry, 2006)

تاکید بر مدیریت و رهبری توجه اکثر سازمان های 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 می کنند. در مقاله حاضر قصد بر آن است تا موضوع "رهبری تحول آفرین" به عنوان رویکردی جدید در هدایت سرمایه های انسانی و موفقیت سازمان ها و نحوه تعامل آن با کارآفرینی سازمانی پرداخته شود.

## مروری بر مبانی نظری

### کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup>

تا اوایل دهه ۱۹۷۰ تحقیقات در زمینه کارآفرینی بر اقدامات یا ویژگیهای افراد متمرکز بود. محققان متعاقباً تشخیص دادند که خودسازمانها نیز مبادرت به فعالیتهای کارآفرینانه می نمایند. این امر باعث شکل گیری ایده کارآفرینی سازمانی گردید. کارآفرینی سازمانی مفهومی است که بر سازمان نه بر افراد، و بر فرهنگها و فرایندهای سازمانی متمرکز است (Cornwall&Perlman, 1990, Jennings, 1994).

کارآفرینی به معنی اکتشاف، ارزیابی و بهره برداری از فرصتها، از طریق ایجاد کالاها و خدمات نوین است و کارآفرینی به عنوان فرایندی تعریف شده است که

1- Judge&Bono&Ilies&Gerhardt, 2002

2- Intrapreneurship

می تواند در همه سازمانها، در هر اندازه و هر نوعی، محقق گردد (burglemann, 1983, drucker, 1985, kao, 1989). یک سازمان کارآفرین به عنوان سازمانی در نظر گرفته میشود که مبادرت به فعالیت های نوآورانه نموده تا بتواند قابلیت ها 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 فرایندهای جدید مورد استفاده قرار می گیرد (Zahra & al, 1999) و این مطلب که کارآفرینی سازمانی بر اساس نظر هیتون بر توانایی یک سازمان در یادگیری از طریق جستجوی دانش های جدید و بهره گیری از دانش موجود مبتنی است. این فرایندهای یادگیری بر سرمایه فکری سازمان وابسته است (hayton, 2005, 29). همچنین جنینگز و لامپکین کارآفرینی سازمانی را به عنوان میزان ایجاد و توسعه محصولات و بازارهای جدید تعریف کرده اند (Jennings & lumpkin, 1994). به طور کلی می توان گفت کارآفرینی سازمانی به انجام فعالیتهای کارآفرینانه در یک یا چند سازمان موجود اشاره دارد. (burglemann, 1983, Hornsby, et al, 2002). اما آنتونیک و هیسریچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) با توجه به بررسی هایی که انجام دادند، هشت بعد را برای کارآفرینی سازمانی بر شمرند. آنها بر این عقیده اند 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 شرکتهای یا واحدهای مستقل ۲- کسب و کار جدید ۳- نوآوری در محصول و خدمات، ۴- نوآوری در فرآیند ۵- خود تجدیدی ۶- ریسک پذیری 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 تحدید نمودن مسأله تحقیق به عنوان ابعاد کارآفرینی سازمانی به شرح جدول ۳ در نظر گرفته شده است.

جدول شماره ۱: ابعاد کارآفرینی، تعاریف و زمینه‌های تئوریک آنها منبع:

(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

### ایجاد کسب و کارهای جدید<sup>۱</sup>:

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 تاسیس یافته جدید می‌توانند شامل: تشکیل واحد‌های خیلی رسمی مستقل یا نیمه مستقل باشند که به کارآفرینی پرورشگاهی<sup>۲</sup> مشهور شده. این نهاد‌های مستقل می‌توانند در درون یا بیرون از حوزه سازمان قرار گیرند (Antonic, hisrich, 2003: 12). 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 (همان منبع: ۱۳).

### نوآوری در فرآیند و محصول/خدمات<sup>۳</sup>:

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

1- New ventures and new business

2- Incubation

3- Product/ service Innovativeness and Process Innovativeness

جدید، بهبود آن روبه‌ها و روشهای نو تولید می‌باشد. نایت<sup>۱</sup> (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<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) نوآوری محصول و کارآفرینی تکنولوژیکی را به عنوان نمود نوآوری شرکتهای تولیدی در نظر می‌گیرد (Zahra, 1993: 323). می‌توان معرفی محصولات جدید را از معرفی عناصر جدید به فرایند تولید سازمان متمایز کرد. طبق این تمایز و خلاف تحقیقات قبلی در مورد کارآفرینی سازمانی، بعد نوآوری محصول/خدمات از بعد نوآوری فرایند متمایز شده است.

### 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<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰: ۱۹) به زعم آنتوناکیس<sup>۴</sup> 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 رایج تر 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<sup>۵</sup>، 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 کرائی و قابل پیش‌بینی 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

- 
- 1- Knight
  - 2- Zahra
  - 3- Bass
  - 4- Antonakis
  - 5- Schriesheim

وی، رهبر نامداخله‌گر از نقش فعال رهبری خودداری نموده و در طیف رهبری، جزء غیرفعال‌ترین نوع رهبری بشمار می‌رود. (هوریتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۴-۳) پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر معمولی 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 تحول‌آفرین توسط برنارد باس ارائه شده است که وی آنرا 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 تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز درباره رهبران سیاسی برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش و 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<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) پیشنهاد می‌کنند پارادایم

1- Horwitz

2- Pickeringand Matson

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، حمایت‌گرت‌تر و کمتر جهت‌دهنده، آموزنده‌تر و کمتر کنترل‌کننده، تیم‌محورتر با تمرکز بر برنده-برنده و مسئولیت‌تیمی 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 ابراز خصوصیات رهبری مثبت و سازنده در سطوح مختلف مدیریت، از مهمترین الزامات ایجاد فرهنگ کارآفرینی در سازمانهاست. (الیور و کاندادی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۲) برخی از این خصوصیات شامل موارد زیر است: توانمندسازی زبردستان، 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 غیرمالی برای این کار تدارک دیده شود، با احتمال بیشتری به کارآفرینی ترغیب می‌شوند. رهبران تیم‌برپاداش‌ها 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)



پژوهشی توسط پولیتیس<sup>۱</sup> (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 استبدادای و وظیفه‌گرا توصیف می‌شوند، با خلق ایده‌های جدید رابطه قوی‌تری دارند. پولیتیس در تحقیق خود دریافت که تشویق درون‌نگری 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 رهبریشان 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 کاریزماتیک و تحول‌گرا چشم‌انداز 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، بهره‌ورترند. (سوسیک<sup>۲</sup>، 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 برمی‌انگیزند. (برایانت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۴) رهبران تحول‌گرا از طریق بیان واضح چشم‌اندازی چالش‌زا و اهداف استراتژیک برای سازمان، قادر به جذب اشخاص مستعد هستند.

- 
- 1- Politis
  - 2- Sosik
  - 3- Brayant

یافته های مطالعه پویلیتیس نشان داد که برخی از عوامل رهبری تحول گرا، اکتساب و انتقال دانش را ممکن می سازد. به زعم بس (۱۹۹۸) رهبری تحول گرا از چهار مؤلفه تشکیل شده است؛ نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه شخصی.

### نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>

در مرکز نفوذ آرمانی، خلق ارزشهایی قرار دارد که الهام می بخشد و معنایی را برای افراد ایجاد می کند. واژه دیگری که برای توصیف این شکل از رهبری استفاده می شود، کاریزما است. نفوذ رهبر کاریزماتیک به عنوان نوعی عامل راهنما، مفهوم بخش، برانگیزاننده و متعهدکننده توصیف می شود. رهبران کاریزماتیک اعتماد به نفس خودشان را به دیگران القاء می کنند. 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 رسالت های سازمان یعنی خلق ایده های نوین و ارزشمند تاکید خواهد نمود. (گاماسلوگلا و ایلسیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۸) سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می دهد، دیده می شود. نفوذ آرمانی سبب می شود که رهبران بعنوان مدلهایی از نقش والگوی رفتار برای پیروان باشند. (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹) اگر رهبران خود الگوی بارز کارآفرینی و دانش افزایی 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<sup>۳</sup>

در انگیزش الهام بخش؛ رهبران تحول زا به روشی رفتار می کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آنها انگیزه می دهند. ساروس و سانترا (۲۰۰۱) خاطر نشان می کنند رهبرانی که از انگیزش الهام بخش به عنوان رفتار رهبری استفاده می کنند، استانداردهای سطح بالایی را تدوین نموده، ایده ها و چشم اندازشان را به روشنی برای کارکنانشان بیان

- 
- 1- Idealized Influence
  - 2- Gumusluoglu and Ilsev
  - 3- Inspirational Motivation

نموده و آنان را به انجام کارها فراتر از هنجارها تشویق می‌کنند. انگیزش الهام بخش توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت پیروان در ترسیم چشم‌اندازها، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند. تأکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی و نه بر تبادلات روزانه رهبر و پیرو است. اولین 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 حد‌اعلای موفقیت و هدف‌گذاری مشارکت‌جویانه، 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<sup>۱</sup>

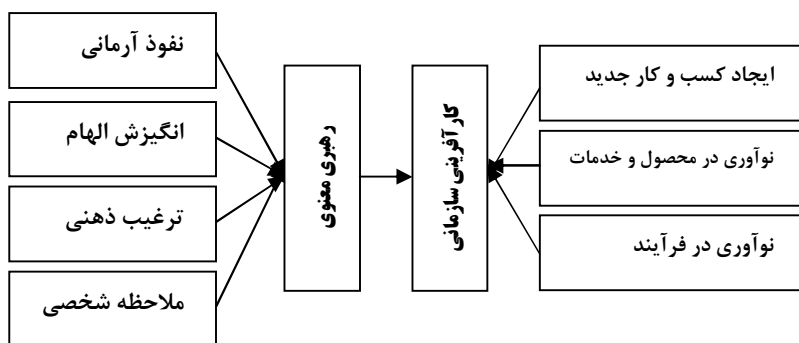
رهبران تحول‌زا تلاش‌های پیروانشان را جهت کارآفرینی و خلاق و نوآور بودن، از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، شکل‌دهی مجدد مسائل و عبور از وضعیت‌های قدیمی به روش‌های جدید ترغیب می‌کنند. رهبران تحول‌زا پیروان‌شان را جهت تفکر در خصوص مشکلات قدیمی با روش‌هایی جدید ترغیب نموده و آنها را جهت به چالش کشیدن ارزشها، سنت‌ها و اعتقادات شخصی‌شان تشویق می‌کنند. النکوف<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که ترغیب ذهنی به عنوان نوعی از رفتار رهبری در جهت رفتار کارفرینی 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 کنار گذاشتن و دوری از الگوهای قدیمی است. پس باید از خود پرسید آنچه تاکنون بدان روش عمل می‌کردیم مناسب است یا خیر. این مهم نمایانگر این وظیفه رهبری تحول‌آفرین یعنی زیر سؤال بردن وضعیت موجود است.

### ملاحظه شخصی<sup>۳</sup>

- 
- 1- Intellectual Stimulation
  - 2- Elenkov
  - 3- Individual Consideration

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 می کنند. در ملاحظه شخصی، رهبران فرصتهای جدید یادگیری را به همراه نوعی جو حمایتی ایجاد می کنند. بس خاطر نشان می کند که رهبران تحول را از طریق توجه به نیازهای خاص هر یک از کارکنانشان ملاحظه شخصی را به نمایش می گذارند. چنین رفتارهایی به یادگیری ارزش گذاشته و انتظارات موفقیت شغلی را ارتقاء می دهد. از مهمترین پیش زمینه های 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 تحول گرا با پرداختن به وضعیت تمامی کارکنان - به این دلیل که کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری را وظیفه همه کارکنان می داند - آنها را مجهز به ابزار کارآفرینی یعنی دانش نموده و با تجهیز آنها، کارآفرینی نتیجه گریز ناپذیر فعالیتهای سازمانی به واسطه توانایی های 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 تحول آفرین بر اساس مدل بس عبارتند از؛ نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه شخصی. همچنین ابعاد کار آفرینی 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 می باشد.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه همبستگی مبتنی بر تحلیل رگرسیون به شمار می رود و محققان قصد دارند که رابطه بین رهبری تحول آفرین را با کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار دهند. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵۰ نفر کارکنان بیمارستان لبافی نژاد می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری به روش تصادفی طبقه ای تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

نحوه طراحی پرسشنامه نیز در مورد رهبری تحول آفرین 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 می باشد. برای سنجش پایایی پرسشنامه ها، پس از وارد کردن داده ها، با استفاده از نرم افزار Spss، ضریب اعتماد (آلفای کرونباخ) ۰/۹۱۲، محاسبه گردید. این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی فوق العاده بالایی برخوردار است. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات 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 مصاحبه های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محقق را می سنجد.

### یافته ها

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 داده ها از توزیع نرمال برخوردار بوده لذا از فنون آماری پارامتری نظیر ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول شماره ۲- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

ردیف	مولفه	SIG	$\alpha$	آزمون K.S
۱	ملاحظه شخصی	۰/۳۵۶	۰/۰۵	داده ها نرمال است
۲	انگیزش الهام بخش	۰/۱۷۸	۰/۰۵	داده ها نرمال است
۳	ترغیب ذهنی	۰/۱۸۷	۰/۰۵	داده ها نرمال است
۴	ملاحظه شخصی	۰/۵۰۷	۰/۰۵	داده ها نرمال است

۵	ایجاد کسب و کار جدید	۰/۱۷۹	۰/۰۵	داده ها نرمال است
۶	نوآوری در محصول	۰/۳۶۷	۰/۰۵	داده ها نرمال است
۷	نوآوری در فرایند	۰/۴۱	۰/۰۵	داده ها نرمال است

به منظور آزمون فرضیات، از آزمون همبستگی رتبه‌ای پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS 16، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس با استفاده از تحلیل رگرسیون فرضیات مورد آزمون قرار می گیرند. جدول شماره ۳ معناداری همبستگی هر کدام از متغیرها با سایر متغیرها را نشان می دهد.

به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می شود. 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 تحول آفرین و مولفه‌های آن و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. ضرایب همبستگی بین ملاحظه شخصی و کارآفرینی سازمانی (۰/۳۸۶)، انگیزش الهام بخش 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.

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 الهام بخش 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 تحول آفرین و کارآفرینی سازمانی

### آزمون فریدمن

از آزمون فریدمن برای بررسی اولویت بندی (رتبه بندی) تعدادی از متغیرها استفاده می‌شود.

فرضیه آماری این آزمون به شرح زیر می‌باشد:

اهمیت بینش مشترک، عشق به نوع دوستی و ایمان به چشم انداز مشترک یکسان  
 $H_0$  : می‌باشد.

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 ۹ میانگین رتبه ی این عوامل آورده شده است که متفاوت بودن میانگین رتبه ها 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 نتیجه‌گیری

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 پیشنه 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 به‌قزعم جامعه آماری با افزایش میزان نفوذ آرمانی رهبران تحول آفرین شاهد سطح بالاتری از کارآفرینی سازمانی خواهیم بود. همچنین در مطالعه هوریتز و دارام (۲۰۰۸) ارتباط مستقیمی بین مولفه‌های رهبری تحول آفرین 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 مطمح نظر قرار دهند؛ چشم‌پوشی از علایق شخصی به‌خاطر مصالح گروهی، نشان دادن 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 چشم‌انداز 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 فرد‌گرایی 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 الگو سازی 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 موفقیت‌آمیز امور می‌توان به آنها اعتماد نمود. این نگرش ارتباط مستقیمی با تعهد حرفه‌ای 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 فعالیت های موجود و پذیرش سهل تر راه حل های پیشنهادی توسط کارکنان و به نوبه خود توانمند سازی کارکنان شود.

- ضرورت یادگیری مدیریت تنوع فرهنگی. خلق دانش مستلزم در هم آمیختن علایق، سلیق، دانش، مهارت و خبرگی های مختلف است. این امر، یادگیری مدیریت تنوع فرهنگی که خاصیت تضایی را برای ایجاد اثربخشی سازمانی به همراه دارد، را برای مدیران عالی سازمان ضروری می سازد. بی توجهی به این امر سبب هدر رفتن منابع و انرژی های سازمانی می گردد.

- ترسیم آینده ای امید بخش از آینده. امیدواری نسبت به آینده از مکانیسم های مورد تاکید تئوری های جدید رهبری است. در این راستا ضروری است رهبران ضمن تاکید بر اهمیت آینده نگری، با تدوین اهداف سطح بالا و دست یافتنی، جدیت و شوق کارکنان را برانگیخته و دیدگاه خوش بینانه ای نسبت به آینده در آنان ایجاد نمایند.

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

- توجه ویژه به تک تک کارکنان. ملاحظه فرد به فرد و توجه به تمامی کارکنان از ساز و کارهای تئوری های جدید رهبری می باشد. بدین معنی که رهبر همه افراد را می بیند و از وضعیت و شرایط آنها آگاهی دارد. بر این اساس رهبران باید ضمن شناخت وضعیت تک تک افراد و تخصیص وقت برای راهنمایی و آموزش آنان، نیازها و توانایی ها و خلاقیت های کارکنان را بشناسد و برنامه هایی را برای توسعه و گسترش این توانایی ها تنظیم نماید. این موضوع تاثیر مثبتی بر یادگیری، توسعه، رضایت مندی، تلاش و تعهد کارکنان دارد. پیروان مورد راهنمایی، آموزش و حمایت رهبر قرار گرفته و توانایی هایشان در یک فرآیند منظم رشد و توسعه می یابد.

## منابع

- ۱- رایینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۲- عابدی جعفری، حسن، آغاز، عمل، (۱۳۸۷)، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، فصلنامه دانش مدیریت.

۳- موغلی، علیرضا، (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمانهای اداری ایران، فصلنامه دانش مدیریت.

- 4- Antonic , B – Hisrich , R , D , (2003), "claryfying the entrapreneurship " , journal of small Business and enterprise development , vol , 10 , no . 1, pp. 7 – 24. 2003
- 5- Bass, B.M, (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp: 19-31.
- 6- 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.
- 7- burglemann,r,a. (1983), designs for corporate entrepreneurship, *california management reiew*,26:154-66
- 8- cornwall,j,r,Perلمان,b(1990), "organizationalentreprenurship", Homewood : Irwin.
- 9- Crawford, C.B. (2005), Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 6. 1990
- 10- Drucker , p . (1985), "the dicipline of Innovation". harward business review , may – june . pp – 62-72.
- 11- Elenkov, D.S, (2002), "The effects of leadership on organizational performance in Russian companies", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp: 467- 480.
- 12- Fry,L.W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.14 pp.693-727.
- 13- Fry,L.W.and Matherly,L.L. (2006), "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study", *Tarleton State University – Central Texas*.
- 14- Geijsel,f.;Slegers,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.
- 15- Gibbons,P.( 2001)"spirituality at work : A pre-Theoretical overview,MSc.Thesis – Birnbeck College, university of london, Aug.
- 16- Gumusluogle, L. and Ilsev, A. (2008), "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, pp: 1-13.

- 17- 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.
- 18- Hibler, R. (1996), Benchmarking knowledge management, Strategy and Leadership, Vol. 42, No.2.
- 19- Hornsby,j,s, kuratko,d,f,&s.a., Zahra(2002), middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship:assessing a measurement scale'',journal of business venturing,17(2):253-273.
- 20- Horwitz, I. B , Daram, B(2008), "Transformational, Transactional& Passive-Avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort" , Journal of surgical research, pp: 1-11.
- 21- Jennings, d.f,lumpkin,j,r, (1994), functioning modeling corporate entrepreneurship:an empirical integrative analysis'',journal of management,15(3):485-502.
- 22- Judge,T.A., Bono ,J.E.Ilies,R., & Gerhardt,M.W.( 2002) prsonality and leadership: A qualitative and quantative review . Journal of Applied Psychology,87(4),765-78.
- 23- kao,j.j. (1989), entrepreneurship,creativity and organization, nj: prentice-hall.
- 24- 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.
- 25- Robbins, S.P.(2002)"Organozational Behavior", 9th ed. Prentice-Hall, Inc.
- 26- Rosenbach, W., Taylor, (1993), Contemporary issues in leadeprship (3r Ed.), Boulder, co: Westview.
- 27- 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.
- 28- 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.
- 29- Zahra,s,a. (1991), predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, journal of business venturing,6(2):259-286.