

بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان)

علیرضا شیروانی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان

الهام معمار منتظرین

کارشناس ارشد مدیریت

Email: baleandisheh@hotmail.com

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان می باشد. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان و مدیران شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان می باشد، که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم ۳۳۹ نفر از کارکنان و ۸۹ نفر از مدیران به عنوان نمونه انتخاب شدند. سبک رهبری تحول آفرین با استفاده از پرسشنامه استاندارد چندعاملی رهبری و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته براساس مدل کوراتکو مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات که با استفاده از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند گانه براساس روش چند گانه انجام پذیرفت، نشان داد که بین سبک رهبری تحول آفرین و همچنین ابعاد آن یعنی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تهییج ذهنی و ملاحظات فرد به فرد با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

واژه های کلیدی: کارآفرینی، رهبری الهام بخش، رهبری تحول آفرین، رهبری تعامل گرا، کارآفرینی درون سازمانی

مقدمه

موضوع رهبری به ریشه رفتار سازمان یافته انسانی بر می گردد. رهبری از هویت انسانی ما جدایی ناپذیر است؛ هویتی که تصور تاریخ بشر بدون آن مشکل است. شهرهای بزرگ چگونه بدون وجود آن ساخته می شدند؟ ملت ها چگونه به وجود می آمدند؟ و حقیقتاً آیا هیچ تلاش بزرگی می توانست بدون رهبری به انجام برسد؟ به احتمال زیاد، خیر. رهبری موضوع گسترده و پیچیده ای است که به مدت صدها سال مورد مطالعه قرار گرفته است. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند براساس چه ویژگی ها، توانایی ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد. اخیراً به دلیل شرایط متغیر محیطی توجه محققان به سمت نوعی از رهبران جلب شده است که سازمان های خود را برای ادامه حیات، رشد و ترقی، متحول می سازند، رهبرانی که مسئولیت پذیر بوده، قوه تخیل خود را به کار گرفته و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می کنند، سازمان ها را به سمت سازمان های یادگیرنده ای که می توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و

می نامند. در تحقیقات مختلف و از لحاظ تئوری به اثبات رسیده است که این رهبران خلاقیت را به طور آشکار مورد تشویق قرار می دهند. آنان از پیروان خود درخواست ارائه عقاید و راه حل های مؤثر برای حل مشکلات دارند و صحبت های آنان را می شنوند و آن ها را به کار می بندند و بدین وسیله پیروان را در حل مشکلات مشارکت می دهند، در کل سازمان هیجان و حرارت ایجاد می نمایند و افراد را به نوآوری و نهراسیدن از اشتباه تشویق می نمایند، آنان با الهام بخشی مقبولیت نوآوری به واسطه ایجاد اشتیاق، اعتماد و آزادی بر نگرش ها تأثیر می گذارند [۲]. عصر رقابت جهانی نیروی کار برانگیخته و ماهری را که جزء اصلی رشد و بقا به شمار می آید را ایجاد نموده و این اطمینان را حاصل کرده که عامل اساسی در کسب مزیت رقابتی از جنبه انسانی سازمان ها به دست می آید. بنابراین توجه به منابع انسانی و قابلیت های آنان درون یک سازمان می تواند توانایی پیش بینی و تضمین موفقیت کارآفرینی را افزایش دهد [۱۷].

بدین لحاظ می توان گفت رهبران تحول آفرین تأثیر بسیاری بر سازمان ها و پیروان خود دارند و سازمان را به سازمانی نوآور و کارآفرین تبدیل می کنند. بنابراین برخی صاحب نظران اعتقاد دارند که چالش سازمان ها برای رویارویی با آشفتگی جهان مدرن این است که باید قابلیت رهبری تحول آفرین را در مدیران خود ایجاد کنند.

بیان مسأله

امروزه تغییرات و تحولات در تمامی ابعاد زندگی بشر به شکل فزاینده ای رو به گسترش بوده و بنابراین سازمان ها به منظور بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه های مختلف می باشند. مهارت های مدیریتی سنتی از قبیل فراست مالی، مهارت تولید محصولات (ساخت) و مهارت های بازاریابی در اکثریت موفقیت های سازمانی عوامل مهمی هستند اما برای تحول سازمانی کافی نمی باشند. ما در زمانی که سازمان ها به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می شوند، بر حیاتی ترین عنصر یعنی رهبری تمرکز می کنیم. سیستم ها می توانند برای ایجاد کارایی عملیاتی طراحی شوند، اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می کند. سازمان های کارآفرین با بنا نهادن آینده بر گذشته خود، برای آینده ایجاد اشتیاق و هیجان می کنند. رهبرانی که می خواهند سازمان ها را تجدید حیات نمایند باید سطح یکسانی از انرژی برای رویارویی با آینده ای که متفاوت از گذشته است را ایجاد کنند.

بنابراین آگاهی از این که مدیران تا چه حد از ویژگی های سبک رهبری تحول آفرین برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان بهره می برند گام مؤثری در زمینه رشد و تعالی سازمان ها محسوب می شود. ارزیابی سطح آگاهی و آشنایی مدیران از این سبک و میزان برخورداری آن ها از ویژگی های این سبک رهبری و همچنین تأثیر آن بر فرآیند کارآفرینی درون سازمان مستلزم انجام تحقیقات در این زمینه است تا میزان کاربرد و تأثیر آن به آزمون گذاشته شود. با توجه به توضیحات فوق، اکنون می توان دلایل، انگیزه ها و اهداف سازمان ها را در روی آوردن به نوآوری و کارآفرینی و نقش رهبری تحول آفرین در این زمینه مورد بررسی قرار داد.

مبانی نظری تحقیق

ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که پژوهش هایی در مورد پادشاه توسط ماکیاول صورت پذیرفت، بر می گردد. رهبری کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی، دیگران را جهت داده و حمایت می کند (Barker, 1994, p. 47). به طور تاریخی، دیدگاه عمومی رهبری این گونه بوده است که نقاط قوتی در رهبر وجود دارد که قابلیت های بی نظیری را برای تسلط یا موفقیت وی فراهم می نماید. این توجه به ویژگی های شخصی تا به امروز پایدار بوده است. لیکن

سرانجام، تحقیق رهبری از یک بررسی رهبر منفرد، به طرف دربرگیری گروه یا فرهنگی که رهبر بر آن ها تأثیر می گذارد گسترش یافت [۱]. در واقع تکامل نظریه های رهبری شامل چهار دسته نظریه است:

۱. نظریه صفات مشخصه رهبری: بر اساس این نظریه، رهبران به طور مادرزادی رهبر متولد می شوند؛ بنابراین رهبری قابل آموزش نیست [۱۰].

۲. نظریه رفتاری: این نظریه به دنبال بهترین رفتار یا سبک رهبری بود. این مجموعه از مطالعات شامل تحقیقان ایالت اوهایو و مطالعات رهبری میشیگان، مطالعات پویایی گروه، سیستم های چهارگانه مدیریت و کارهای بلیک و موتون (۱۹۶۴) بودند که شبکه مدیریتی را ایجاد نمودند [۳].

۳. نظریه های وضعیتی (اقتضایی) رهبری: فیدلر (۱۹۶۷) و هرسی و بلانچارد (۱۹۷۷) بنای ایده های خود را بر این اساس نهادند که رهبران یا وظیفه مدار بودند و یا رابطه مدار [۱] و به این نتیجه رسیدند که سبک کارمدار با راندمان بیشتری همراه بوده است و این خلاف نتیجه گیری لیکرت بود که نشان داد بهترین رفتار سبک رفتاری رهبری سبک رابطه مدار است. بنابراین صاحب نظرانی چون فیدلر به این نتیجه رسیدند که بهترین سبک رهبری که در همه حالت ها اثربخش باشد وجود ندارد و موقعیت ها سبک های مورد نیاز یک مدیر را ایجاد خواهند کرد [۱۰]. بدین وسیله عامل وضعیت و موقعیت ها به عنوان متغیری وارد مباحث رهبری گردید.

۴. نظریه رهبری تحول آفرین: کانگر (۱۹۹۹) پانزده سال تحقیق در زمینه های مرتبط با رهبری کارزماتیک و تحول آفرین را مرور کرد و مشاهده نمود که توجه پژوهشگرانه به این حوزه ها، برای تغییر محیط رقابتی کسب و کار جهانی در زمانی که رقابت برای بازسازی خود فشار می آورد و تعهد کارمندان را به چالش می کشد، قابل پی گیری است.

رهبری تحول آفرین

پیشینه پژوهش های رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۸۷ و فعالیت برنز بر می گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی دارند. وی رهبری تحول آفرین را از تبادلی متمایز می سازد. رهبری تبادلی را که وی شکل نامطلوب رهبری می شمارد شامل یک رابطه کنترلی و مبادله ای است که رهبری اظهار می کند "اگر این کار را برای من انجام دهی، من نیز کار دیگری برای تو انجام خواهم داد". رهبری تحول آفرین زمانی رخ می دهد که یک یا چند فرد با هم متعهد شوند به طوری که رهبر و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از انگیزش و اخلاقیات ارتقاء دهند [۲۲]. برنارد بس در سال ۱۹۸۵ به ادامه فعالیت های برنز و گسترش پژوهش ها و توسعه تئوری رهبری تحول آفرین پرداخت. بس اظهار داشت که رهبران تحول آفرین به طور مثبت و اثربخشی برون دادهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهند. بس (۱۹۹۰) مشخص نمود که رهبری تحول آفرین هنگامی پیش می آید که رهبران علایق کارکنانشان را گسترش و توسعه می دهند. هنگامی که آن ها آگاهی و پذیرش اهداف و مأموریت را در گروه ایجاد می کنند، و زمانی که کارکنانشان را نسبت به ترجیح منافع گروه به منافع شخصی شان تحریک نمایند، این رهبری حاصل می شود. این رهبری پیروان را به گونه ای ارتقاء می دهد که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار بندند، و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند [۲۱].

ویژگی های رهبری تحول آفرین

- رهبران تحول آفرین دارای ویژگی های مشترکی هستند که آنان را از رهبران تبدالی متمایز می سازند. این ویژگی ها عبارتند از:
۱. آنان خود را به عنوان عاملان تغییر می شناسند. تصور شخصی و حرفه ای آنان ایجاد تغییر و تحول سازمانی است که مسئول آن شده اند.
 ۲. آنان افراد با جرأتی هستند. آنان ریسک کنندگان محتاط و افرادی هستند که عقاید خود را ابراز می کنند.
 ۳. آنان به افراد اعتماد دارند و دیکتاتور نیستند. آنان حساسیت بسیاری نسبت به افراد دیگر دارند و سرانجام در جهت توانمندسازی دیگران تلاش می کنند.
 ۴. آنان ایجاد کنندگان ارزش ها هستند و رفتاری را به نمایش می گذارند که کاملاً هم خوان با موقعیت های ارزشی آنان است.
 ۵. آنان یادگیرندگان مادام العمر هستند و قادر به بیان اشتباهاتی هستند که انجام داده اند. چرا که اشتباهات را به منزله تجربه یادگیری می پندارند.
 ۶. آنان قادر به رویارویی با پیچیدگی، ابهام و عدم اطمینان هستند. آنان افرادی هستند که نظریات را ایجاد رویه ها، تدوین و فرضیات را آزمایش می کنند.
 ۷. آنان رویاگرا هستند و قادر به رویاپردازی و تفسیر آن برای افراد به منظور سهیم نمودن آنها در این رویاها می باشند [۶].
 ۸. آنان در مدیریت ادراک دیگران از خود استاد هستند و این کار را به کمک زبان کلامی، زبان حرکات بدن و ابزارهای مصنوعی یا به عبارتی نفوذ کاریزمایی انجام می دهند [۲۵].

تفاوت رهبری تحول آفرین و تبدالی

- طبق تعریف بس رهبر تبدالی بر تبادل بین رهبر و پیروانش تأکید دارد. در چنین تبدالی رهبر با پیروان خود درباره نیازهایی که باید برآورده شوند مذاکره می کنند و همچنین شرایطی را که طی آن نیازها و خواسته ها باید برآورده شود و پاداش هایی که پیروان دریافت خواهند کرد مشخص و واضح می گردد. با توجه به مدل بس دو عامل رهبری تبدالی عبارتند از: ۱. پاداش اقتضایی ۲. مدیریت بر مبنای استثنا.

جدول ۱: نتایج تحقیقات بس درخصوص تمایزات بین رهبری تحول آفرین و تبدالی

رهبری تحول آفرین		رهبری تبدالی	
بصیرت و رسالت را تعیین و ارائه می کند.	تأثیر کاریزمایی	به مبادله پاداش ها در برابر عملکرد می پردازد، برای عملکرد خوب وعده پاداش می دهد، میزان دستیابی به اهداف را تعیین می کند.	پاداش اقتضایی
انتظارات بالایی را تعیین و برای تأکید و تمرکز بر تلاش ها از نمادها استفاده و به روش های ساده بر اهداف مهم تأکید می کند.	انگیزش الهام بخش	انحراف از مقررات و معیارها را جستجو و کنترل می کند و اقدام اصلاحی انجام می دهد.	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)
هوشیاری، عقلائییت و حل دقیق مسأله را ارتقا می بخشد.	تهییج ذهنی	تنها هنگامی که استانداردها تأمین نشود، وارد عمل می شود	مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)
به تفاوت های فردی توجه می کند. با تک تک کارکنان ارتباط برقرار می کند. به هدایت، سرپرستی و راهنمایی اقدام می کند.	ملاحظات فرد به فرد	مسئولیت ها را واگذار می کند. از تصمیم گیری خودداری می کند. در واقع هیچ گاه رهبر نیست	عدم مداخله گر

بس برای تعریف فاکتورهای رهبری به صورت دقیق تر ویژگی مدیریت بر مبنای استثناء به صورت دو عامل جدا از هم معرفی نمود. این دو فاکتور عبارتند از: الف- مدیریت بر مبنای استثناء فعال ب- مدیریت بر مبنای استثناء منفعل.

آولیو و هم ردیفان وی چهار نوع رفتارهای اساسی را بنا نهادند که رهبران تحول آفرین را در بر می گیرد: تأثیر کاریزمایی ۲. انگیزش الهام بخش ۳. تحریک عقلایی ۴. ملاحظه فرد به فرد [۲۲].

نفوذ کاریزمایی (آرمانی) رهبران تحول آفرین: رهبری کاریزماتیک توسط بس به عنوان جزئی مهم از ساختار رهبری تحول آفرین توصیف شده است. کاریزما به رهبران این اجازه را می دهد که به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار باشند و به عنوان نمونه ای برای کارکنان در پیروی از ارزش ها و عقاید سازگار با وی شناخته شوند. این ویژگی مرتبط با توانایی رهبر برای اعمال نفوذ بسیار بر عقاید، رفتارها و نگرش های پیروان است [۱۸]. نفوذ آرمانی (کاریزمایی) در رهبری همچنین شامل شکل یکپارچه ای از رفتار و سلوک اخلاقی و معنوی می باشد. رابینز (۱۹۹۲) کاریزما را شامل اعتماد به نفس، اعتماد کامل به قضاوت و توانایی خود، یک بینش و هدف آرمانی که آینده ای بهتر از وضعیت موجود را نوید می دهد، اعتقاد راسخ به آن بینش، تمایل زیاد به ریسک پذیری و از خودگذشتگی برای رسیدن به بینش خود، رفتار غیر معمول، ایجاد تغییرات بنیادین به جای حفظ وضع موجود را بیان می کند. هاوس بر این باور بود که یک رهبر فره مند دارای بینشی عالی و هدفی متعالی است و تصویر مثبتی را در اذهان پیروان ایجاد و حفظ می نماید [۷].

انگیزش الهام بخش رهبران تحول آفرین: رهبر انگیزش دهنده الهام بخش دارای توانایی برانگیختن پیروان جهت عملکرد بیشتر است. آن ها قادرند به خوبی به شکل مهیج، محرک و مجاب کننده سخن وری نمایند. بینشی را از آینده فراهم نمایند که پیروان قادر به پذیرش و کوشش به سمت آن باشند. چنین رهبرانی می توانند اغلب در بالا بردن تجربیات پیروان خود موفق باشند [۲۰]. آنان پیروان را به تفکر به شیوه های جدید تشویق می کنند و بر حل مسئله و استفاده از استدلال پیش از عمل تأکید دارند [۲۱]. بنابراین رهبران تحول آفرین نه تنها نقاط قوت و ضعف سازمان های خود را تشخیص می دهند و آن ها را با فرصت های محیطی مطابقت می دهند، بلکه راه هایی می یابند که کارکنان را برای رویارویی با این چالش ها الهام بخشند [۶].

تهییج ذهنی رهبران تحول آفرین: تهییج ذهنی رهبرانی را شامل می شود که پیروان را ترغیب می کنند که به خاطر خود درباره موضوعات و مشکلات تفکر نمایند و بنابراین توانایی خود را توسعه دهند. تهییج ذهنی به رفتاری از رهبران بر می گردد که استعداد، دانش، یادگیری پیروان خود را به این منظور که آن ها بتوانند در حل مسئله و ارائه راه حل نوآور باشند ارتقاء می دهد. شاخص های کلیدی آن ۱. بررسی مجدد فرضیات ۲. شناخت الگوهایی که تصورشان مشکل است ۳. تمایل به تصریح نمودن (اجرا) یا گرامی داشتن (پذیرش) ظاهری ایده های نابخردانه ۴. تشویق پیروان به رویارویی با مشکلات ۵. ایجاد یک آمادگی فکری برای تغییرات [۲۰] از این رو می توان گفت تهییج ذهنی، زمانی ابراز می گردد که رهبران به پیروان کمک می کند تا خلاق تر و نوآورتر گردند [۱۵].

ملاحظه فرد به فرد رهبران تحول آفرین: رهبران تحول آفرین بر اساس نیازهای فردی پیروان برای پیشرفت و رشد، به هر فرد توجه شخصی و درخور او را ارائه می دهند [۲۶]. برای تحقق چنین عملی رهبر به عنوان یک مرشد یا مربی هدایت کننده (راهبر)، عمل می کند و پیروان را در یک جو حمایتی تا سطح بالا "حداقل به صورت بالقوه" هدایت کرده، آن ها را ارتقا می دهد. رهبر، با ملاحظه، پیروان را با توجه به نیازها و خواسته هایشان درک نموده، تفاوت های فردی آن ها را مشخص و مستدل می نماید و با انجام دادن چنین کاری، رهبر تحول آفرین از طریق توجه مؤثر و سودمند، ارتباط دو طرفه را ترویج می نماید. رهبر باید قادر به یافتن انگیزش بالقوه در پیروان باشد و آن ها را تحریک نماید. رهبر تحول آفرین تکالیف را به عنوان فرصت هایی برای رشد تفویض

می کند [۱۵] و سپس بر آن وظایف نظارت غیرمستقیم خواهد داشت و اگر به حمایت یا هدایت اضافی نیاز باشد، پیروان را کنترل می نماید و در زمان ایجاد تحولات سازمانی نقش خنثی کننده مقاومت های اجتناب ناپذیر در برابر فرآیند تغییر را ایفا می کند [۱۱].

کارآفرینی درون سازمانی^۱

سیر تکاملی کارآفرینی در سازمان از سال ۱۹۷۰ میلادی می باشد، اولین جرعه های این بحث در سال ۱۹۶۸ توسط پنرز^۲ در تئوری رشد شرکت زده شد. وی در این تئوری تصریح می کند که امروزه با اشباع بازارها و پدید آمدن مقوله مدیریت استراتژیک، سازمانها ناگزیر به انجام نوآوری و خلاقیت و ایجاد بسترهای لازم برای رشد نوآوری هستند تا از این طریق بتوانند در صحنه رقابت باقی بمانند.

کالینز و مور (۱۹۷۰) اولین محققینی بودند که در مطالعات خود، بین کارآفرینان مستقل و اداری تمایز قائل شدند و اینطور عنوان نمودند که کارآفرینان مستقل، سازمان های جدید را بطور مستقل به منصفه ظهور می رسانند، در حالیکه کارآفرینان اداری سازمان های جدیدی را درون یا در کنار ساختارهای شرکتی موجود، ایجاد می نمایند. سوسبائر (۱۹۷۳) برای تشریح کارآفرینی در سازمان ها واژه کارآفرینی درون سازمانی را ابداع نمود که این فرآیند شامل تأسیس واحدهای نسبتاً مستقل در درون شرکت می باشد و به اعضای شرکت اجازه می دهد تا با همان روحیه، آزادی عمل و تعهد همانند شرکت های کوچک فعالیت نمایند. آنتونسیک و هیسریچ (۲۰۰۳) نیز آن را فرآیندی می دانند که درون سازمان موجود، صرف نظر از اندازه آن تداوم می یابد و نه تنها منجر به فعالیت اقتصادی جدید می شود، بلکه به فعالیت ها و اقدامات نوآورانه ای چون ایجاد محصول، خدمات، تکنولوژی، شیوه های اجرایی، استراتژی ها و وضعیت رقابتی جدید نیز می انجامد [۲۳].

در واقع امروزه سازمان ها به دلایل ذیل به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده اند:

۱. افزایش سریع رقباتی جدید. ۲. ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های مدیریت سنتی شرکت ها ۳. خروج بهترین نیروی کار از شرکت ها و اقدام آن ها به کارآفرینی مستقل [۴]. ۴. محدودیت منابع و امکانات ۵. ارضای نیازهای متنوع مشتریان ۶. حرکت پر شتاب محیط به سوی پیچیدگی و عدم پایداری ۷. پیشرفت سریع دانش و فناوری ۸. تغییر روند جمعیت شناختی مانند افزایش سطح تحصیلات جامعه، اشتغال زن و مرد، حضور اثربخش بازارهای سرمایه و ...

ابعاد کارآفرینی درون سازمانی

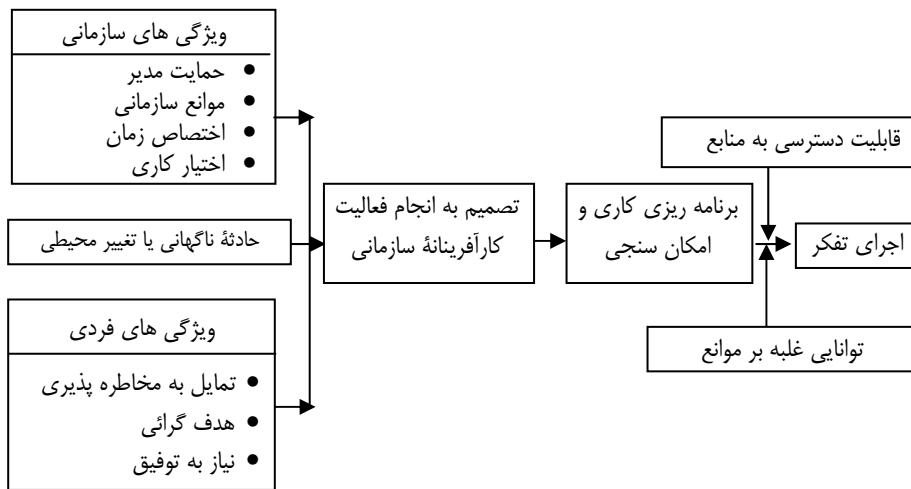
دیدگاه های کارآفرینی سطح سازمانی را می توان در هشت بعد طبقه بندی کرد:

۱. فعالیت های اقتصادی جدید: که می تواند شامل تشکیل رسمی واحدها یا شرکت های مستقل یا نیمه مستقل باشد که اغلب کارآفرینی وابسته به سازمان مادر، راه اندازی فعالیت اقتصادی در داخل یا ایجاد واحد تجاری مستقل باشد.
۲. کسب و کارهای جدید: به معنی پی گیری و ورود به کسب و کارهای جدید با تعریف مجدد محصولات یا خدمات شرکت و یا با توسعه بازارهای جدید.
۳. نوآوری در محصولات یا خدمات
۴. نوآوری در فرآیندها
۵. احیای خود: این بعد دارای دلالت های ضمنی تغییر استراتژیکی و سازمانی است و تعریف مجدد مفهوم کسب و کار، سازماندهی مجدد و تغییرات گسترده سیستم برای نوآوری را در بر می گیرد.
۶. ریسک پذیری: ریسک پذیری به پی گیری سریع فرصت ها، تعهد قوی به منابع و اقدامات بی باکانه اشاره دارد.

۷. پیش گستری: این بعد به سازمان هایی اشاره دارد که تلاش می کنند در حوزه های اصلی کسب و کار همچون معرفی محصولات و خدمات جدید، به کارگیری تکنولوژی ها و فنون اجرایی جدید پیش رو و هدایت گر باشند تا پیرو و تقلید کننده.
۸. تهور رقابتی: این بعد از کارآفرینی درون سازمانی در برگیرنده تمایل شرکت برای به چالش طلبیدن رقا و تسلط بر آن ها است [۹].

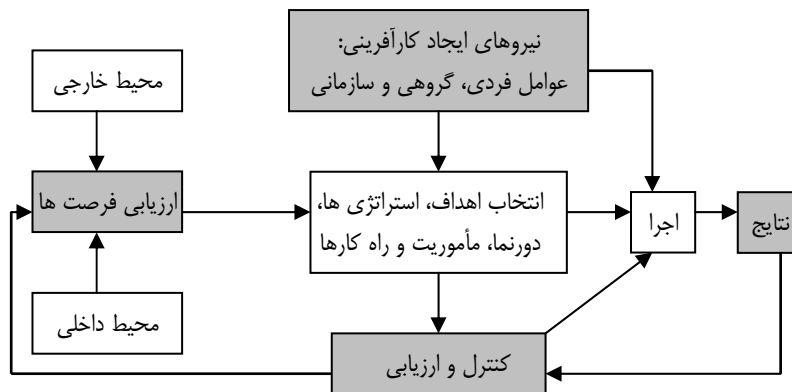
مدل های کارآفرینی در سازمان

۱. مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی: کوراتکو و دستیارانش با مطالعه هشت دسته از عوامل را در اجرای یک تفکر در سازمان ها مؤثر می دانند که تعامل آن ها سبب شکل گیری فرآیند کارآفرینی در شرکت می گردد. مدل تعاملی آن ها در نمودار ۱ آمده است [۲۷].



نمودار ۱: مدل تعاملی کارآفرینی سازمانی

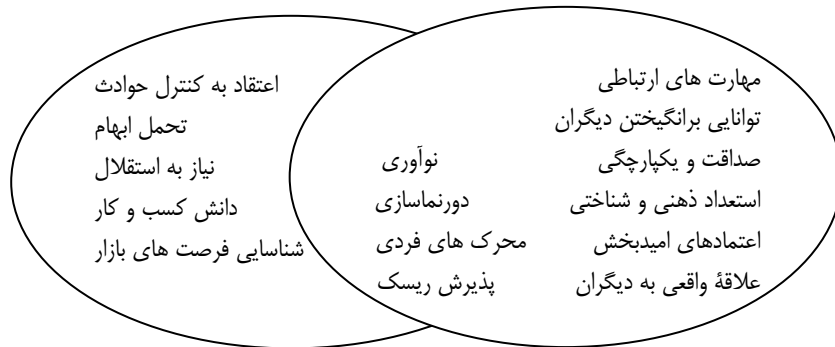
۲. مدل OSIM^۳: یکی دیگر از مدل های کارآفرینی سازمانی است که به وسیله استانتون ارائه شده است. که تحول سازمانی به سمت مدل کارآفرین گرایي را نشان می دهد که به ترتیب شامل مراحل ۱. شناسایی کارآفرینان بالقوه در سازمان ۲. ایجاد یک محیط کار مناسب برای تسهیل امور و حمایت مدیریت عالی ۳. راه اندازی برنامه های آموزشی برای کارآفرینان ۴. شناسایی پروژه ها توسط کارآفرینان یا ارجاع آن ها توسط سازمان ۵. آموزش های لازم برای تجاری کردن پروژه ها.
۳. مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن: کرانول و پرلمن بر اساس رویکرد مدیریت استراتژیک، چارچوب کارآفرینی سازمانی در غالب مدل زیر خلاصه نمودند:



نمودار ۲: مدل استراتژیکی کارآفرینی سازمانی ارزیابی فرصت ها جهت بروز ایده

رهبری تحول آفرین و کارآفرینی سازمانی

کندال (۲۰۰۶) یکی از اولین کسانی بود که پیوند ضروری بین مدیریت و کارآفرینی و فوایدی آن جهت اطمینان از بهترین عملکرد برای سازمانها و افراد در بردارد را شناسایی نمود. سپس بینکات آن را کارآفرینی درون سازمانی نامید و مدیریت شرکت را به کارآفرینی پیوند داد. چنانچه در نمودار ۳ نشان داده شده است کارآفرینی و رهبری پایه حوزه های تخصصی و مشتری با یکدیگر دارند [۲]. ادبیات استراتژیک سبک رهبری را به عنوان یک عامل مهم مؤثر بر نوآوری مشخص می کند. مفهوم رهبری تحول آفرین به این خاطر که از لحاظ کیفی رویکردی متفاوت برای برانگیختن پیروان در مقایسه با سبکهای دیگر رهبری دارد. نظریه های رهبری تحول آفرین بر احساسات و هیجانات، ارزشها و اهمیت گرایش رهبری به ترغیب خلاقیت در کارکنان تأکید دارند. کارکنان باید با ارزش ترین منبع تلقی شوند، منبعی که شرکت باید مسئولیت آنها را به عهده بگیرد.



نمودار ۳: حوزه های تخصصی و مشترک رهبری و کارآفرینی

چنین رهبری با پیروان خود پیوندهای عاطفی ایجاد می کند و ارزش های برتر را الهام می بخشد. آنان رهبرانی هستند که اهمیت داشتن یک هدف مشترک را انتقال می دهند و مفهوم مقصود و دستورالعمل را القاء می نمایند و به کار پیروان معنا می بخشند. رهبری تحول آفرین موتور و محرک فرهنگ نوآوری و توزیع دانش فنی محسوب می گردد که گرایش به جستجوی بهترین عملکرد سازمانی دارد [۱۲]. آنان به واسطه روشن ساختن اهمیت تشریک مساعی در انجام وظایف جمعی، فراهم نمودن فرصت یادگیری از طریق تسهیم دانش، و تفویض اختیار به پیروان برای اجرای هر اقدام ضروری به منظور عملکرد مؤثر، محیط کاری ایجاد می نمایند که پیروان در جستجوی رویکردهای نوآورانه جهت انجام وظایف خود، حس توانمند شدن یابند. این سبک رهبر را قادر می سازد که خود را آشکارا به نوآوری و یادگیری متعهد نموده و آن ها را ترغیب نماید و با قدرت خود هر کاری را برای غلبه بر شک درونی و دشواری های بیرونی که مانع انجام نوآوری و یادگیری در سازمان می شوند، انجام دهد [۱۳]. خلاقیت، اولین گام به سمت نوآوری که اجرای موفق آن ایده هاست، می باشد. اما زمانی خلاقیت منجر به نوآوری می گردد که در فرهنگ شایسته سازمانی قرار گیرد [۱۶]. زمانی که یک رهبر تحول آفرین به وسیله مورد سؤال قرار دادن فرضیات پیروان، بیان مجدد مشکلات و در پیش گرفتن روش های نوین برای موقعیت های قدیمی، تلاش های آنان را برای نوآوری و خلاقیت ترغیب می نماید، به احراز یک فرهنگ سازمانی در میان کارکنان مساعدت می کند که به واسطه فرآیندها، روش های ریسک پذیر و رویکردهای کاری نوآور، خلاقیت را ارج می نهد.

اهداف تحقیق

هدف از این پژوهش بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان و ارائه پیشنهادهاى مطلوب به منظور دستیابی به اثربخشی رهبران و ایجاد سازمانی کارآفرین و نوآور است و اهداف ذیل را به صورت ویژه تعقیب می نماید:

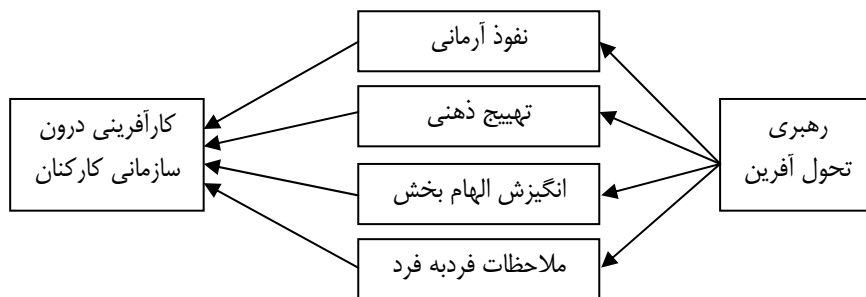
۱. تعیین رابطه نفوذ آرمانی با کارآفرینی سازمانی کارکنان
۲. تعیین رابطه انگیزش الهام بخش با کارآفرینی سازمانی کارکنان
۳. تعیین رابطه تهییج ذهنی با کارآفرینی سازمانی کارکنان
۴. تعیین رابطه ملاحظات فرد به فرد با کارآفرینی سازمانی کارکنان

فرضیه های تحقیق

با توجه به اهداف مطرح شده فوق، فرضیه های زیر مورد بررسی قرار گرفته اند:

۱. به نظر می رسد که رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
۲. به نظر می رسد که ویژگی فرهنگ فرمندی رهبر بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
۳. به نظر می رسد که انگیزش الهام بخش بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
۴. به نظر می رسد که تهییج ذهنی بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان تأثیر دارد.
۵. به نظر می رسد که ملاحظات فرد به فرد بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

براساس فرضیات فوق مدل تحلیلی تحقیق چنین است:



نمودار ۴: مدل تحلیلی تحقیق

روش تحقیق و ابزار سنجش و جمع آوری اطلاعات

با توجه به این که هدف از این تحقیق بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان است از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده گردیده است.

جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کلیه کارکنان و مدیران (ارشد، میانی، عملیاتی) شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان که تعداد کارکنان شرکت های اقماری وابسته به ذوب آهن اصفهان ۲۹۴۵ و تعداد مدیران ۱۱۶ نفر می باشند. روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم جامعه می باشد و بدین ترتیب ۳۳۹ نفر از کارکنان و ۸۹ نفر از مدیران شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزارهای جمع آوری اطلاعات شامل یک پرسش نامه استاندارد چندعاملی رهبری (MLQ) بس با ۳۶ سؤال جهت تعیین سبک رهبری و یک پرسش نامه محقق ساخته جهت تعیین کارآفرینی درون سازمانی کارکنان با ۲۴ سؤال بود که بر اساس مدل کوراتکو

تدوین شد. این پرسش نامه ها توسط مدیران و کارکنان تکمیل گردید. ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر کدام از پرسش نامه ها به ترتیب ۹۰/۱ و ۸۴/۳ برآورد گردید.

تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS و در سطح توصیفی، استنباطی انجام شد، که با توجه به ماهیت فرضیه ها و نوع متغیرها در این پژوهش از آزمون های موجود در آمار توصیفی و جهت بررسی و مقایسه اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسش نامه استفاده گردیده و با توجه به این که سبک رهبری تحول آفرین از شاخص های انگیزش الهام بخش، نفوذ کاریزمایی (فرهمندی)، تهییج ذهنی، ملاحظه فرد به فرد تشکیل شده است، جهت بررسی رابطه هر یک با کارآفرینی درون سازمانی مورد مطالعه از ضریب همبستگی پیرسون و برای تعیین مؤلفه های پیش بینی کننده کارآفرینی درون سازمانی کارکنان و همچنین تعیین سبک های رهبری پیش بینی کننده کارآفرینی درون سازمانی کارکنان از روش رگرسیون چندگانه بر اساس روش گام به گام استفاده شده است.

بحث و تفسیر نتایج:

اکنون با توجه به نتایج حاصل از تحقیق به بحث و تفسیر پیرامون فرضیه های تحقیق می پردازیم.

- فرضیه اول به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان می پردازد. گارسیا مورالز، لورنز-مونتر و وردوجور در سال ۲۰۰۶ و جانگ، چو و وو در سال ۲۰۰۴ نیز به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر یادگیری و نوآوری سازمانی داشته و استفاده از این سبک بر نوآوری سازمانی که از دیدگاه صاحب نظرانی چون دراگر یکی از عوامل مهم و اساسی کارآفرینی درون سازمانی است، تأثیر سودبخشی دارد.

نتایج تحلیل آماری در این تحقیق (جدول ۲) نشان می دهند که ضریب همبستگی بین رهبری تحول آفرین با کارآفرینی سازمانی کارکنان در سطح $p \leq 0.05$ معنادار می باشد. بدین ترتیب فرضیه فوق مورد تأیید است و رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن تأثیر دارد و مدیرانی که از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می کنند، کارکنانشان از توانایی کارآفرینی درون سازمانی برخوردار می باشند. همچنین براساس نتایج جدول ۳ و ۴ مشخص گردید که سبک رهبری تحول آفرین و رهبری عدم مداخله گر بهترین پیش بین کننده های کارآفرینی سازمانی کارکنان می باشند. براساس نتایج ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری تحول آفرین میزان کارآفرینی سازمانی کارکنان ۰/۳۳۷ واحد افزایش و به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری عدم مداخله گر میزان کارآفرینی سازمانی کارکنان ۰/۱۶۶ واحد کاهش می یابد. بنابراین می توان گفت استفاده مدیران از سبک رهبری تحول آفرین می تواند کارآفرینی درون سازمانی کارکنان را پیش بینی کند و آن را افزایش دهد، از طرفی دیگر استفاده مدیران از سبک رهبری عدم مداخله گر تأثیر منفی و کاهنده ای بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان دارد.

جدول ۲: ضریب همبستگی رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان

کارآفرینی درون سازمانی کارکنان		ضریب همبستگی
p	r	
۰/۰۰۱	۰/۳۳۷	رهبری تحول آفرین
۰/۰۰۱	۰/۳۵۸	نفوذ آرمانی
۰/۰۰۱	۰/۲۸۸	انگیزش الهام بخش
۰/۰۰۱	۰/۳۲۴	تهییج ذهنی
۰/۰۰۱	۰/۴۴۱	ملاحظات فرد به فرد

- فرضیه دوم به بررسی رابطه ویزگی فرهمندی رهبری و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان می پردازد. نتایج تحقیقات یان دن لی و هان مینگ چانگ در سال ۲۰۰۳ نشان داد که بین بعد کارزمایی رهبری و توانایی نوآوری رابطه مثبتی وجود دارد و وجود این ویزگی در مدیران تأثیر سودبخشی بر نوآوری سازمانی دارد.

نتایج حاصل از تحلیل آماری داده های این تحقیق نشان داد که ضریب همبستگی بین نفوذ آرمانی رهبری با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان در سطح $p \leq 0/05$ معنادار است (جدول ۲). از این رو فرضیه دوم مورد تأیید است و ویزگی فرهمندی رهبر بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن تأثیر دارد. همچنین براساس نتایجی که در جدول ۷ آورده شده است نفوذ آرمانی به همراه تهییج ذهنی بهترین پیش بین کننده های کارآفرینی درون سازمانی کارکنان می باشند. براساس نتایج ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در نفوذ آرمانی میزان کارآفرینی سازمانی ۰/۲۳۰ واحد افزایش می یابد. بنابراین می توان گفت ویزگی فرهمندی مدیران که شامل شکل یکپارچه ای از رفتار و سلوک اخلاقی و معنوی می باشد می تواند کارآفرینی درون سازمانی کارکنان را پیش بینی کند و آن را افزایش دهد.

- فرضیه سوم پژوهش به بررسی رابطه انگیزش الهام بخش رهبری و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان می پردازد. نتایج تحقیقات متعدد نشان می دهد مدیرانی که دارای انگیزش الهام بخش هستند به این دلیل که دارای توانایی های بالقوه در نیرو بخشیدن یا تجدید حیات سازمان ها می باشند و می توانند به افراد کمک کنند تا به کار و زندگی معنا بدهند و موجب انگیزش آن ها شوند، آنچنان که در تحقیقی توسط یان دن لی و هان مینگ چانگ در سال ۲۰۰۳ مشخص شد که سبک الهام بخش رهبری تحول آفرین توانایی نوآوری را در کارکنان افزایش خواهد داد.

بر اساس تحلیل آماری داده های این تحقیق نیز ضریب همبستگی بین انگیزش الهام بخش رهبری با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان در سطح $p \leq 0/05$ معنادار است (جدول ۲). بنابراین فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار می گیرد و انگیزش الهام بخش رهبر بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن تأثیر دارد. لیکن براساس یافته های جدول ۷ انگیزش الهام بخش در معادله رگرسیون جزء متغیرهای غیرمعنادار بود و به عبارت دیگر دارای معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (تغییر ملاک) نبوده است. بنابراین وجود این خصیصه در مدیران نمی تواند کارآفرینی درون سازمانی را ضرورتاً پیش بینی نماید.

- فرضیه چهارم پژوهش به بررسی رابطه تهییج ذهنی رهبری و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان می پردازد. بر اساس نتایج تحقیقات مختلف مدیرانی که از بعد تهییج ذهنی برخوردار هستند به این دلیل که استعداد، دانش، یادگیری پیروان خود را به این منظور که آن ها بتوانند در حل مسئله و ارائه راه حل نوآور باشند، ارتقاء می دهند. چنان که گیجسل، اسلیگر، ون دن برگ در سال ۱۹۹۹ در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که آموزشگاه هایی که نوآوری بیشتری داشتند، رهبران آن ها در سه بعد

بینش، ملاحظات فرد به فرد و تهییج ذهنی بالاتر از مراکز بودند که نوآوری پائینی داشتند و وجود بعد تهییج ذهنی در مدیران می تواند به افزایش نوآوری در سازمان کمک کند.

جدول ۳: رگرسیون چندگانه ارتباط بین سبک های رهبری تحول آفرین، تبدلی و عدم مداخله گر با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان بر اساس روش گام به گام

خطای استاندارد	مجدور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده	مجدور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه	
۱۰/۴۶	۰/۱۳۹	۰/۱۴۲	۰/۳۳۷	گام
۱۰/۳۱	۰/۱۶۳	۰/۱۶۸	۰/۴۱۰	گام

جدول ۴: متغیرهای معنادار در رگرسیون چندگانه بین سبک های رهبری تحول آفرین، تبدلی و عدم مداخله گر با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان

p	t	ضریب استاندارد		B	ضریب ثابت	گام
		Beta	خطای استاندارد			
۰/۰۰۰	۲۱/۷۳		۲/۷۴	۵۹/۷۴	ضریب ثابت	گام اول
۰/۰۰۰	۷/۵۰	۰/۳۳۷	۰/۰۴۲	۰/۳۱۳	رهبری تحول آفرین	
۰/۰۰۰	۱۶/۷۳		۴/۱۹	۷۰/۱۵	ضریب ثابت	گام دوم
۰/۰۰۰	۶/۶۱	۰/۳۳۷	۰/۰۴۲	۰/۲۸۰	رهبری تحول آفرین	
۰/۰۰۱	۳/۲۵	-۰/۱۶۶	۰/۲۴۹	-۰/۸۱۰	رهبری عدم مداخله گر	

جدول ۵: متغیرهای غیرمعنادار در معادله رگرسیون

متغیرها	Beta	t	p	Partial correlation
سبک تبدلی	۰/۰۹۴	۱/۲۸۹	۰/۱۹۸	۰/۰۷۰

نتایج تحلیل آماری تحقیق حاضر نیز نشان داد که ضریب همبستگی بین تهییج ذهنی با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان در سطح $p \leq 0.05$ معنادار بوده (جدول ۲) و از این رو می توان نتیجه گرفت که تهییج ذهنی مدیران بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن تأثیر دارد و فرضیه چهار مورد تأیید است. به علاوه براساس نتایج جدول ۶ و ۷ تهییج ذهنی به همراه نفوذ آرمانی بهترین پیش بین کننده های کارآفرینی درون سازمانی کارکنان می باشند و براساس نتایج ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در تهییج ذهنی میزان کارآفرینی سازمانی ۰/۱۸۸ واحد افزایش می یابد.

- فرضیه پنجم پژوهش به بررسی رابطه ملاحظات فرد به فرد و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان می پردازد. نتایج تحقیقات متعدد نشان داده اند مدیرانی که دارای بعد ملاحظات فرد به فرد می باشند به سبب توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آن ها و تحریک آنان به یادگیری تجربیات از طریق واگذاری مسئولیت ها و صرف وقت جهت آموزش و مربی

گری، رفتار با پیروان، نه صرفاً به عنوان اعضای گروه در جهت رشد و توسعه توانایی کارکنانشان گام بر می دارند. همان طور که اشاره شده گیجسل و همکارانش (۱۹۹۹) نیز در این زمینه به این نتیجه دست یافتند که وجود بعد ملاحظات فرد به فرد در مدیران می تواند به افزایش نوآوری در سازمان کمک کند.

براساس یافته های این تحقیق (جدول ۲) ضریب همبستگی بین ملاحظات فرد به فرد با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان در سطح $p \leq 0/05$ معنادار بوده، بنابراین فرضیه پنجم مورد تأیید قرار می گیرد و وجود بعد ملاحظات فرد به فرد مدیران بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان در شرکت های اقماری ذوب آهن تأثیری دارد. لیکن براساس نتایج جدول ۷ و ۶ ملاحظات فرد به فرد در معادله رگرسیون جزء متغیرهای غیر معنادار بود. به عبارت دیگر دارای معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (متغیر ملاک) نبوده است. بنابراین با وجود همبستگی ملاحظات فرد به فرد با کارآفرینی درون سازمانی لیکن وجود آن نمی تواند کارآفرینی درون سازمانی را ضرورتاً پیش بینی نماید.

جدول ۶: رگرسیون چندگانه ارتباط بین مؤلفه های رهبری تحول آفرین با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان به روش گام به گام

خطای استاندارد	مجدور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده	مجدور ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی چندگانه	
۱۰/۵۴۵	۰/۱۲۶	۰/۱۲۸	۰/۳۵۸	گام اول
۱۰/۴۴۵	۰/۱۴۲	۰/۱۴۷	۰/۳۸۴	گام دوم

جدول ۷: متغیرهای معنادار در رگرسیون چندگانه بین مؤلفه های رهبری تحول آفرین با کارآفرینی درون سازمانی کارکنان

p	t	ضرایب غیراستاندارد		ضریب ثابت		
		ضریب استاندارد Beta	خطای استاندارد B			
۰/۰۰۰	۲۰/۸۸	۰/۳۵۸	۲/۸۷۳	۶۰/۰۰	گام اول	
۰/۰۰۰	۷/۰۷		۰/۱۰۸	۰/۷۶۳		نفوذ آرمانی
۰/۰۰۰	۲۰/۷۷	۰/۲۳۰	۲/۸۵۶	۵۹/۳۳	گام دوم	
۰/۰۰۱	۳/۳۶		۰/۱۴۶	۰/۴۹۱		ضریب ثابت
۰/۰۰۶	۲/۷۴		۰/۲۱۸	۰/۵۹۸		تهییج ذهنی

جدول ۸: متغیرهای غیر معنادار در معادله رگرسیون

متغیرها	Beta	t	p	Partial correlation
الهام بخش	-۰/۰۷۹	-۰/۹۰۴	۰/۳۶۷	-۰/۰۴۹
ملاحظات فرد به فرد	۰/۰۹۴	۱/۱۶۹	۰/۲۴۳	۰/۰۶۳

پیشنهادات حاصل از نتایج تحقیق

دلالت های حاصل از پژوهش حاضر جهت بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی درون سازمانی کارکنان شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان را می توان در قالب پیشنهادات زیر خلاصه نمود:

۱. با توجه به نتایج حاصل کارآفرینی درون سازمانی کارکنان بواسطه سبک رهبری تحول آفرین مدیران افزایش می یابد، بنابراین استفاده از مدیرانی که تحول آفرین بوده و دارای ویژگی های رهبران تحول آفرین باشند می تواند شرایطی مناسب جهت سامان دهی جو سازمانی به منظور خلق ایده ها و شیوه های جدید را فراهم نماید. و مدیران نیز با ابلاغ و اعلام اهداف عالی و تمسک جستن به خصوصیات سبک رهبری تحول آفرین، می توانند سازمان را در جهت تقویت کارآفرینی درون سازمانی و به عبارتی خلاقیت و نوآوری به سمت آینده ای روشن تر هدایت نمایند.

۲. یافته های حاصل از این تحقیق را می توان برای گزینش، آموزش رشد رهبران آینده و بهبود سبک رهبران کنونی به کار بست تا آنان با استفاده از سبک رهبری تحول آفرین رضایت شغلی کارکنان، اثربخشی سازمان و ترویج خلاقیت و کارآفرینی در سازمان را فراهم سازند.

۳. مدیران با ایجاد تغییر و تحول و بهبود در ابعاد شخصیتی و بهره جستن از پیامدهای مثبت آن و نیز استفاده از سبک رهبری تحول آفرین قادر خواهند شد که زمینه های پیشرفت، رشد و توسعه را در تمامی عرصه های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی فراهم سازند.

۴. مدیران با رفتارهای مناسب خود می توانند برای کارکنانشان الگو شوند و از این رو در آن ها نفوذ غیر مستقیم داشته باشند و به موجب این شیوه کارائی کارکنان را افزایش دهند. مدیران همچنین با در نظر گرفتن مسائل انسانی و ملاحظات فردی نیز می توانند انگیزه کار و کارائی کارکنان خود را فزونی بخشند.

۵. مدیران با ایجاد چالش در کار برای کارکنان و تشویق آن ها به ایجاد راه های جدید برای حل مسائل کاری می توانند آن ها را به تفکر و داشته و به عبارتی با انگیزش عقلایی باعث شوند خلاقیت کارکنان در کار افزایش یابد. لیکن در این مسیر حمایت کارکنان بر اثربخشی آنان خواهد افزود.

۶. مدیران می توانند با نظارت غیرمستقیم استقلال کاری کارکنان را برای آنان حفظ نمایند و بدین ترتیب فرصت مناسب جهت رشد توانایی ها را در اختیار آن ها قرار دهند. همچنین کارکنان را با آموزش ها و مهارت های جدید و لازم و مرتبط با کار آشنا سازند و تأکید خود را بر پیشرفت آنان ابراز نمایند تا منجر به دلگرمی و تلاش بیشتر آنان جهت افزایش کارایی و اثربخشی شود.

۷. مدیران بادر نظر گرفتن پیامدهای اخلاقی و معنوی تصمیمات درباره کارکنانشان می توانند مقدمات اعتماد و نگرش مثبت کارکنان به اقدامات سازمان را فراهم نمایند.

۸. مدیران با تأکید بر داشتن اهداف گروهی و احساس هدفمندی در بین کارکنان و ترسیم چشم اندازی روشن از آینده قادر به تحریک و تهییج پیروان به سمت اهداف سازمانی خواهند بود.

۹. مدیران علاوه بر روشن ساختن ارزش ها و اعتقاداتشان در کار برای کارکنان باید به دنبال نقطه نظرهای متفاوت درباره روش انجام کار از دید کارکنان باشند و به نظرات آن ها احترام بگذارند و در صورت عدم پذیرش پیشنهادات به صاحبان ایده دلایل قانع کننده ارائه نمایند.

پی نوشت

۱- Intrapreneurship

۲- Penrose

۳- Organizational shift to Entrapreneurialism Model

منابع

۱. دکتر انصاری، محمد اسماعیل. معمارمنتظرین، الهام. جاوری، فرشته. (۱۳۸۷). **رهبری سازمان ها در آینده**، چاپ اول، کنکاش.
۲. دکتر پرداختچی، محمدحسن. شفیق زاده، حمید. بهار ۱۳۸۵. **درآمدی بر کارآفرینی سازمانی**، نشر ارسباران، چاپ اول
۳. زالی، محمدرضا، (۱۳۸۳)، **رهبری تحول آفرین**، دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین، سال سیزدهم، شماره ۵۲
۴. صمد آقایی، جلیل، (۱۳۸۷)، **سازمان های کارآفرین**. تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ اول.
۵. دکتر موغلی، علیرضا، پائیز و زمستان (۱۳۸۳)، **رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن**، مطالعات مدیریت، شماره ۴۳، صص ۹۵-۱۱۲
۶. Tichy, Noel M. Devanna, Marry Anne. (۱۹۹۱). **The transformational leader**. John Wiley & Sons, Inc.
۷. Aaltio-Marjosola. Iris, Takala. Tuomo, (۲۰۰۰), **Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life**, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Volume ۱۲ . Number ۴. pp. ۱۴۶±۱۵۸
۸. Aarons, Gregory A. Ph.D. (۲۰۰۶). **Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice**, PSYCHIATRIC SERVICES. ps.psychiatryonline.org . August Vol. ۵۷ No. ۸
۹. Antoncic, Bostjan. Hisrich, Robert D. (۲۰۰۳). **Clarifying the intrapreneurship concept**, Journal of Small Business and Enterprise Development. Volume ۱۰. Number ۱. pp. ۷-۲۴
۱۰. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (۲۰۰۳), **A REVIEW OF LEADERSHIP THEORY AND COMPETENCY FRAMEWORKS**, CENTRE FOR LEADERSHIP STUDIES, Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre
۱۱. Eisenbach, Regina. Watson, Kathleen and Pillai, Rajnandini. (۱۹۹۹), **Transformational leadership in the context of organizational change**, Journal of Organizational Change Management, Vol. ۱۲ No. ۲, pp. ۸۰-۸۸.
۱۲. Garcí a-Morales. Víctor J. Matías-Reche. Fernando. Hurtado-Torres. Nuria. (۲۰۰۸), **Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector**. Journal of Organizational Change Management Vol. ۲۱ No. ۲ .
۱۳. Garcí a-Morales. Víctor J. and Llorens-Montes. Francisco J, Verdu´Jover. Antonio J (۲۰۰۶), **Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship**. Industrial Management & Data Systems Vol. ۱۰۶ No. ۱,
۱۴. Geijsel, Femke. Slegers, Peter. Van Den Berg, Rudolf. (۱۹۹۹). **Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs**. Journal of Educational Administration. Vol. ۳۷. No. ۴. pp. ۳۰۹-۳۲۸
۱۵. Hakan Erkutlu. (۲۰۰۸), **The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness**. Journal of Management Development. Vol. ۲۷ No. ۷. pp. ۷۰۸-۷۲۶
۱۶. Jaskyte. Kristina. (۲۰۰۴), **Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Organizations**. Research Report I.
۱۷. Jensen. Susan M, Luthans. Fred, (۲۰۰۶), **Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. ۲۷ No. ۸, pp. ۶۴۶-۶۶۶
۱۸. Juan Carlos Pastor and Margarita Mayo, (۲۰۰۸), **Transformational leadership among Spanish upper echelons, The role of managerial values and goal orientation**, Leadership & Organization Development Journal Vol. ۲۹, No. ۴, pp. ۳۴۰-۳۵۸.
۱۹. Jung. Don I. Chow. Chee. Wu. Anne. (Winter ۲۰۰۴) **The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings**. Publication No. C۰۴-۰۰۲, CIBER WORKING PAPER SERIES.
۲۰. Paul Kirkbride. (۲۰۰۶), **Developing transformational leaders: the full range leadership model in action**. INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING. VOL. ۳۸ NO. ۱, pp. ۲۳-۳۲
۲۱. Politis . John D, (۲۰۰۴), **Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments**, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume ۲ Issue ۲, pp ۲۳-۳۴,
۲۲. Thomas W. Kent. John C. Crotts. Abdul Azziz. (۲۰۰۱) **Four factors of transformational leadership behavior**. Leadership & Organization journal.
۲۳. Wang. Yonggui , Zhang. Xiao, (۲۰۰۹), **Operationalization of corporate entrepreneurship and its performance implications in China**, Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. ۱ No. ۱, pp. ۸-۲۰
۲۴. Yuan-Duen. Lee. Chang. Huan-Ming. (۲۰۰۶), **Leadership Style and Innovation Ability: An Empirical Study of Taiwanese Wire and Cable Companies**. The Journal of American Academy of Bussiness. Cambridge Vol. ۹

-
۲۵. Yusuf Munir Sidani, (۲۰۰۷), **Perceptions of leader transformational ability The role of leader speech and follower self-esteem**, Journal of Management Development Vol. ۲۶ No. ۸. Vol. ۲۶ No. ۸, pp. ۷۱۰-۷۲۲.
۲۶. Bass, B.M. and Avolio, B.J., ۱۹۹۰, “**The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development**”, in Woodman, R.W. and passmore, W.A. (Eds), Research in organizational Change and Development, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. ۴, pp. ۲۳۱-۷۲.
۲۷. Kutako, D.F., ۱۹۹۳, “**Entrepreneurship: developing innovation in the corporation**”, Advances in Global High Technology Management – High technology venturing, Vol. ۳, pp. ۳-۱۴.