

## بررسی تأثیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه‌ی بین رهبری

### تحول آفرین و عملکرد سازمانی<sup>۱</sup>

ابوالقاسم عربیون<sup>۲</sup>، عامر دهقان نجم آبادی\*<sup>۳</sup>، آرش رضا زاده<sup>۴</sup>، عباس

حاجی فتحعلی<sup>۵</sup>

#### چکیده

تحقیق حاضر پژوهشی است کاربردی، توصیفی، پیمایشی و کمی که در جامعه آماری شامل شرکت‌های قطعه سازی خودروی استان تهران انجام پذیرفته است. تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین تأثیر غیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی نیز از طریق متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه ارزیابی شده است. حجم نمونه آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول کوکران به دست آمد که تعداد ۲۳۷ نفر از کارشناسان شاغل در قطعه سازان انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد نرم افزارهای AMOS و Smart PLS 2 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش اول ویژگی‌های فنی پرسشنامه بررسی گردید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت و در بخش دوم، ضرایب ساختاری مدل برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از یک سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه‌ی میان این دو می‌باشد.

**واژه کلیدی:** رهبری تحول آفرین، عملکرد سازمانی، گرایش کارآفرینانه، قطعه‌سازان خودروی استان تهران

۱. مورد مطالعه: قطعه سازان خودروسازی استان تهران

۲. هیات علمی دانشکده کارآفرینی و سرپرست پژوهشگاه توسعه و سیاستگذاری کارآفرینی دانشگاه تهران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران (amerdehghan@ut.ac.ir)

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

۵. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

## مقدمه

سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه متعهد شده‌اند (Covin & Kuratko, 2008). آن‌ها علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، باید بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد عملکرد مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. از آنجا که رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن نسبت می‌دهند و هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مدنظر قرار می‌گیرد، بدین ترتیب می‌توان گفت که دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد. در این میان، رهبران تحول آفرین، تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند (Manning & Curtis, 2003; Skakon et al., 2010). همچنین، سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری و تمایلات افراد در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان، بایستی قادر باشند تا استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (Koene et al., 2002; Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

از آنجا که موفقیت هر سازمانی منوط به هدایت و رهبری همگام با پویایی و انعطاف‌پذیری سازمانی است و از سویی دیگر بالا بودن سطح انتظارات و توقعات مشتریان سازمان‌ها و تغییرات شتابنده، نقش رهبران تحول آفرین در سازمان‌ها را از موقعیت ممتازی برخوردار کرده است، لذا در این پژوهش سعی شده است تا به بررسی تاثیر رهبران تحول آفرین بر عملکرد سازمانی و همچنین گرایش‌های کارآفرینانه‌ی افراد درون سازمان پرداخته شود. به همین منظور به بررسی ادبیات مرتبط با هر کدام از این سازه‌ها و ارتباطی که بین این سازه‌ها وجود دارد، پرداخته شده که در ادامه تشریح خواهد شد.

## ادبیات پژوهش

## رهبری تحول آفرین

تئوری رهبری تحول آفرین نخست توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج اند، به وجود آمد (Duckett & Macfarlane, 2003). رهبری تحول آفرین یک فرآیند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف

جمعی و یا تحول واقعی بنا می‌کند. رهبری تحول آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می‌باشد (Magliocca & Christakis, 2001). رهبری تحول آفرین پیروان را برای بالا بردن سطح خلاقیت افراد و خودشکوفایی آن برای تشویق علائق تیمی، گروهی، سازمانی و جامعه تشویق و کمک می‌کند (Yammarino et al., 2005). یک رهبر تحول آفرین، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می‌کند (مطلبی اصل، ۲۰۰۷). باس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، جوهره مفهومی رهبری تحول آفرین را چنین توصیف می‌کند: رهبری تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که در صدد است از طریق نفوذ آرمانی، الهام بخشی، ترغیب ذهنی و حمایت‌های فردی؛ پیروان را در مداری فراتر از منافع زود گذر شخصی به حرکت وادارد.

ویژگی‌های رهبری تحول آفرین از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف مطرح شده است. در این میان دیدگاه باس و آولیو<sup>۲</sup> (۱۹۸۹)، توجهات بیشتری را در سایر تحقیقات به خود اختصاص داده است. از این رو در ذیل به تشریح این ابعاد پرداخته شده است:

۱) نفوذ آرمانی<sup>۳</sup>: عامل اول رهبری تحول آفرین، کاریزما<sup>۴</sup> یا نفوذ آرمانی نامیده می‌شود و رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. پیروان توسط این رهبران شناخته می‌شوند و می‌خواهند با آن‌ها رقابت کنند (Bass, 1985). چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس تحسین و احترام و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و براهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت سازمان تاکید خواهد نمود (Moriano & Molero, 2011; Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

۲) انگیزش الهام بخش<sup>۵</sup>: الهام بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فرا روی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند (Bass, 1985). این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم انداز مشترک را تسهیل نمایند (Moriano & Molero, 2011).

۳) ترغیب ذهنی<sup>۶</sup>: رهبران تحول آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان به کار می‌گیرند (Bass, 1985; Garcia Morales et al., 2011).

۴) ملاحظات فردی<sup>۷</sup>: توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، رهبران و به طور کلی اثربخشی دارد (Bass, 1985). این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوب‌شان خدمت می‌کند و در جهت توسعه توان بالقوه

1. Bass

2. Bass & Avolio

3. Idealized Influence

4. Charisma

5. Inspirational Motivation

6. Intellectual Stimulation

7. Individualized Consideration

افراد تلاش می‌نماید (Horwitz & Horwitz, 2008).

### گرایش کارآفرینانه

سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه متعهد شده‌اند (Covin & Kuratko, 2008). امروزه کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می‌کنند. چراکه وجود انسان‌های کارآفرین موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شود. سازمان‌هایی که می‌خواهند به طور موفق کارآفرینی سازمانی را انجام دهند، نیاز به یک گرایش کارآفرینانه دارند. گرایش کارآفرینانه در مورد روش‌های راهبردی و سبک‌های اتخاذ شده‌ی شرکت‌ها در فعالیت‌های کسب و کار می‌باشد (Pearce et al., 2010; Lumpkin & Dess, 1996). گرایش کارآفرینانه مزیت استراتژیک است که در بررسی فرصت‌های شرکت محقق شده است و این امور را به منظور امکان استفاده از این فرصت‌ها سازمان دهی می‌کند (Huang & Wang, 2011). گرایش کارآفرینانه توانایی شرکت‌هایی را برای شناسایی فرصت‌های ناب و نوآور که نوید دهنده‌ی مالی هستند، افزایش می‌دهد (Lumpkin & Dess, 2005; Wiklund & Shepherd, 1996). لامپکین و دس (۱۹۹۶)، پنج بعد را برای گرایش کارآفرینانه مطرح کرده‌اند که به طور خلاصه در زیر و همچنین در جدول شماره (۱) بیان گردیده است:

نوآوری، انعکاس تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرآیندهای خلاق می‌باشد که نتیجه‌اش ممکن است محصولات، خدمات و یا فرآیندهای تکنولوژیکی جدید باشد (Li et al., 2008)؛ ریسک‌پذیری را می‌توان به پیگیری سریع فرصت‌ها، تامین سریع منابع و فعالیت‌های متهورانه ارجاع داد. پیشگامی دلالت بر گرایش شرکت‌ها در دنبال کردن کشف فرصت‌های جدید دارد (Chang et al., 2007). پیشگامی در بازار می‌تواند باعث ایجاد مزیتی برای پیشرو بودن نسبت رقبا شود (Lumpkin & Dess, 1996). رویکرد تهاجمی اشاره به تمایل شرکت به چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد. استقلال طلبی نیز، اشاره به فعالیت‌های مستقل افراد و یا تیم‌ها در ایجاد ایده و اجرای آن‌ها دارد. عوامل گرایش کارآفرینانه که به طور خلاصه در جدول شماره یک آمده است، اغلب با هم کار می‌کنند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را بهبود دهند.

جدول شماره (۱): ابعاد گرایش کارآفرینانه (Lumpkin & Dess, 1996)

تعریف	ابعاد
تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرآیندهای خلاق می‌باشد	نوآوری
پیگیری سریع فرصت‌ها، تامین سریع منابع و فعالیت‌های متهورانه.	ریسک‌پذیری
دلالت بر گرایش شرکت‌ها در دنبال کردن به کشف فرصت‌های جدید دارد	پیشگامی در بازار
رویکرد تهاجمی اشاره به تمایل شرکت به چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد.	رقابت تهاجمی
اشاره به فعالیت‌های مستقل افراد و یا تیم‌ها در ایجاد ایده و اجرای آن‌ها دارد.	استقلال طلبی

## عملکرد سازمانی

عملکرد معیاری است برای اندازه گیری و تعیین میزان کارایی و اثربخشی سازمان در یک دوره زمانی خاص که از طریق نشانه‌هایی در بازار، مشتری و میزان فروش آن سازمان مشخص می‌گردد (Adams & Sykes, 2003). این معیار اخیراً به مفهومی مهم و پرکاربرد در تحقیقات مدیریت تبدیل شده است. به خصوص در تحقیقاتی که در آن‌ها محققان به بررسی و مطالعه مباحث مربوط به سازمان از قبیل ساختار، استراتژی و برنامه‌ریزی پرداخته‌اند. اندازه‌گیری عملکرد به مدیران در فرآیند تصمیم‌گیری یاری می‌رساند و همچنین قابلیت نظارت و کنترل دقیق بر فعالیت‌های سازمان را برای آن‌ها فراهم می‌آورد (Azevedo et al., 2011).

مرور مطالعات مربوط به عملکرد سازمانی مشخص می‌سازد که این معیار از ارزیابی چند شاخص به دست می‌آید. به طور نمونه یکی از این شاخص‌ها این است که چقدر از فعالیت‌های حرفه‌ای در سازمان به اجرا درآمده است (Pereir & Gomes, 2012). شاخصی دیگر عملکرد مالی است که مطالعات نشان داده است با نگرش مثبت افراد سازمان نسبت به ارزیابی‌شان رابطه مثبت دارد. به طوری که وقتی کارکنان سازمان درک کنند که تلاش آن‌ها باعث نیل به اهداف شخصی آن‌ها می‌شود، بیشتر در کار خود درگیر شده و زمان و کار بیشتری برای سازمان وقف می‌کنند که متعاقباً باعث بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان می‌شود (Brown and Leigh, 1996). در نهایت شاخص مهم دیگری که بر عملکرد موثر می‌باشد و در مطالعات متعددی اشاره گردیده است، رهبری می‌باشد (Podsakoff et al., 1996; Mayer et al., 2007).

آزودو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مورد عملکرد سازمان‌ها و نحوه اندازه‌گیری آن، سه نوع معیار اقتصادی<sup>۲</sup> (شامل کارایی، هزینه‌های محیطی و هزینه‌های درونی)، عملیاتی<sup>۳</sup> (شامل رضایت مشتری و کیفیت کالا/خدمت) و محیطی<sup>۴</sup> (شامل ضایعات کسب و کار) را شناسایی کرده‌اند که در ادامه توضیح داده شده است:

معیارهای اقتصادی: کارایی در مورد فعالیت‌های درون سازمانی به مقدار منابعی که برای تولید محصول مورد استفاده قرار می‌گیرد، اشاره دارد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری داشته است. هزینه‌های درونی معیار اقتصادی دیگری است که اشاره به هزینه ناشی از فرآیندهای ساخت و تولید مواد مربوط به نیروی کار و ماشین‌آلات و تجهیزات دارد. معیارهای عملیاتی: رضایت مشتری از مهم‌ترین معیارهای غیرمالی اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌رود. رضایت احساس مثبتی است که در مشتری پس از استفاده از کالا و یا دریافت خدمت ایجاد می‌شود. کیفیت یکی دیگر از معیارهای عملیاتی است که به سطح قابل قبول کالا/خدمت اشاره دارد. کیفیت نخستین

1. Azevedo et al.  
2. Economic  
3. Operational  
4. Environmental

عامل دخیل در برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتریان است.

معیارهای محیطی: آژودو و همکاران (۲۰۱۱) این نوع از معیارها را ناشی از محیط بیرون کسب و کارها دانسته و مهم ترین شاخص در این گروه از معیارها را ائتلاف یا هدررفت برگرفته از کسب و کارها معرفی می کنند. این شاخص به مواد یا کالاهای ساخته شده یا نیمه ساخته شده‌ای اشاره دارد که به هر دلیل باید از بین بروند. همچنین مواد اولیه‌ای که برای تولید آینده کالاها ذخیره شده‌اند، ولی به دلیل طولانی شدن مدت انتظار برای تولید کارایی خود را از دست داده‌اند، در این دسته از ضایعات قرار می گیرند. مطالعه تحقیقات پیشین در مورد معیارهای اندازه گیری عملکرد سازمان شاخص‌های مهمی را روشن می سازد که جمع بندی این معیارها در جدول (۲) آمده است:

جدول شماره (۲): معیارهای عملکرد سازمان از دید محققان مختلف

محقق / محققین	معیارهای اندازه گیری عملکرد سازمانی
Slack (1991)	معیارهای مربوط به انعطاف سیستم درونی سازمان در تولید کالا/ ارائه خدمت و پاسخ گویی به نیاز مشتریان
Felix et al. (2003)	هزینه‌ها، زمان، ظرفیت تولید، انعطاف، بهره‌وری، میزان استفاده و بهره‌برداری از فعالیت‌های زنجیره
Lockamy & McCormack (2004)	هزینه‌ها، کیفیت، کارایی
Lalonde & Pohlen (1996)	هزینه حق مالکیت و هزینه بهره برداری
Betchel & Jayaram (1997)	زمان و کیفیت پاسخ‌دهی به درخواست مشتری
Zailani & Rajagopal (2005)	کیفیت (شامل توانایی تحویل محصولات در زمان مقرر)، قابلیت اطمینان در تولید کالا/ ارائه خدمت، روابط با مشتری، انعطاف پذیری
Christopher and Towill (2000)	کیفیت، هزینه، زمان انجام فعالیت‌ها، سطح خدمات
Stewart (1995)	عملکرد سازمان در تحویل کالا، انعطاف و پاسخ‌دهی به مشتری، هزینه‌های لجستیک، مدیریت دارایی‌ها
Gilmor (1999)	روابط با مشتری، بخش بندی گروه مشتریان، فرآیند دریافت و ثبت سفارش، سیستم‌های ثبت سفارش، رضایت مشتری
Gunasekeran et al. (۲۰۰۱)	عملکرد سازمان در سه سطح: (۱) استراتژیک: مدت زمان لازم برای درک ارزش محصول، مدت زمان دریافت و پیگیری سفارش مشتری، انعطاف سیستم خدمت رسانی (۲) تاکتیکی: مدت زمان سیکل توسعه محصول، مدت زمان سیکل سفارش خرید، قابلیت اطمینان در تحویل، پاسخ‌دهی به سفارش‌های ضروری پیش آمده، اثربخشی سیستم توزیع کالا (۳) عملیاتی: ظرفیت بهره‌برداری از فعالیت‌ها به اضافه موجودی کل که از جمع سطح موجودی انبار، کالاهای در حال ساخت و کالاهای ساخته شده حاصل می شود.

## رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی

سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبری تحول آفرین با تأکید بر روی نیازها، ارزش‌ها و روحیات پیروان در ایجاد مسولیت اخلاقی در پیروان تلاش می‌نماید. رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌کنند و نویدبخش توسعه و بهبود عملکرد سازمان هستند (Osborn & Marion, 2009). آن‌ها همچنین در ارتباط با طیف وسیعی از پیامدهای مثبت برای کارمندان، تیم‌های گروهی، و سازمان هستند که در نهایت عملکرد در بین کارکنان و سازمان‌ها را افزایش می‌دهند (Wang et al., 2011; Gundersen et al., 2012). رهبران تحول آفرین خوش‌بینی و جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی‌های شخصی خود را به کار می‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان‌ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهند (Skakon et al., 2010). در پژوهشی، کالو و همکارانش (۲۰۰۹)، نیز به بررسی رهبری تحول آفرین با همبستگی گروه و سطح عملکرد پرداخته‌اند و نتایج آن‌ها نشان داد که رفتار رهبری به خصوص رهبری تحول آفرین در پذیرش اهداف گروه، ترویج کار گروهی و انتظارات عملکرد بالا نقش اساسی را ایفا می‌کند. از این رو با توجه به مباحث مطرح شده، فرضیه‌ی اول پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:

H۱: رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## رهبری تحول آفرین و گرایش کارآفرینانه

یکی از عواملی که در حیات سازمان‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کنند، رهبری هر سازمان است که می‌تواند تأثیر بسزایی بر خلاقیت و نوآوری کارکنان داشته باشد. رهبری است که می‌تواند شرایطی را برای کارکنان به وجود بیاورد که کارکنان احساس استقلال و باارزش بودن در سازمان کرده و با اعتماد به نفس بیشتری به دنبال ایده‌های خلاقانه و فرصت‌های کارآفرینانه‌ی ایجاد شده در سازمان رفته و از این رو باعث پیشرفت و تغییر و تحول در سازمان شوند. (Correa et al., 2007). نظریه‌های رهبری تحول آفرین بیان می‌کنند که ارتباط معناداری بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی وجود دارد (Eyal & Kark, 2004; Politis & Harkiolakis, 2008). رهبران تحول آفرین، پیروان را تحریک می‌کنند تا فراتر از علائق شخصی‌شان به دنبال اهداف سازمان باشند (Garcia-Morales et al., 2012). کانگز و کانگو (۱۹۹۸) بیان می‌دارند که رهبران تحول آفرین، ماهیتاً گرایش به تغییر و رفتار کارآفرینانه در سازمان دارند. از طرفی دیگر این رهبران به شدت به دنبال نوآوری در سازمان خود هستند (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). علاوه بر این، پژوهش‌های دیگر نیز نشان می‌دهند که رفتار پیشگام از قبیل اول بودن در بازار، اقدامات نوآورانه و پافشاری در دستیابی به اهداف، در ارتباط با

رهبری تحول‌آفرین می‌باشد (Crant, 2000).

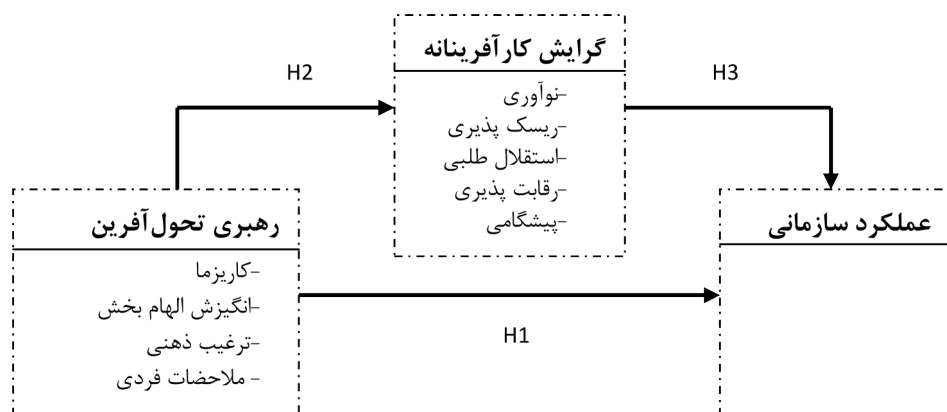
از این رو با توجه به مباحث مطرح شده، فرضیه‌ی دوم پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:  
H۲: رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.

### گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی

در پژوهش‌های متعددی به تشریح ارتباط گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وقتی تمایلات کارآفرینانه و انگیزه‌هایی که باعث می‌شود تا سازمان کارآفرینانه‌تر عمل کند، در آن سازمان وجود داشته باشد، آن سازمان عملکرد بالاتری خواهد داشت (Runyan et al., 2008; Tang et al., 2008; Wang & Zhang, 2009; Kreiser & Davis, 2010). برطبق نظر نفریگر ۱ و دیگران (۱۹۹۴) فعالیت‌های کارآفرینانه می‌توانند تاثیر عمده‌ای روی عملکرد سازمان داشته باشند (Fadzeam et al., 2005). کارآفرینی می‌تواند به وسیله بهره‌گیری از سرمایه‌های اجتماعی، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (Oswald, 2005). لامپکین و دس (۱۹۹۶) فعالیت‌های کارآفرینی را به عملکرد ارتباط داده‌اند. زهرا و کوین (۱۹۹۵)، در تحقیقاتشان دریافتند در محیط رقابتی، موسسه‌هایی که روی فعالیت‌های کارآفرینانه تاکید می‌کنند، به عملکرد عالی دست پیدا می‌کنند (Fang & Zhang, 2009). گرایش کارآفرینانه به وسیله شناسایی فرصت‌های بیرونی و توسعه کالاها و خدمات جدید، منجر به عملکرد سازمانی بالا می‌شود (Oswald, 2005). سازمان‌ها با توجه به گرایش کارآفرینانه، می‌توانند بر چالش‌ها غلبه کرده و خود را برای محیطی رقابتی و پیچیده، آماده کنند (Shane & Venkataramen, 2000). از این رو، با توجه به مطالعات صورت گرفته شده، فرضیه‌ی سوم پژوهش به شرح زیر قابل طرح است:

H۳: گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

چارچوب نظری پژوهش بر اساس فرضیه‌ها به قرار زیر می‌باشد:





## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده از نوع کمی (پرسشنامه) می‌باشد. در این راستا برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه برای دریافت نظریات افراد درگیر مساله (کارشناسان شاغل در قطعه‌سازان خودرو) استفاده شده است. در قسمت تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> با رویکرد نرم‌افزار Smart PLS 2 برای بررسی همه جانبه مدل مفهومی تحقیق بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده است، حجم نمونه اندک می‌باشد و توزیع داده‌ها غیر نرمال است (Diamantopoulos et al., 2012). مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۲</sup> و مدل ساختاری<sup>۳</sup> تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010) که متغیرهای پنهان نیز در سطوح مختلف به کار برده می‌شوند. در پژوهش حاضر سه متغیر پنهان در سطح اول<sup>۴</sup>، نه متغیر پنهان در سطح دوم<sup>۵</sup> که همان ابعاد متغیرهای سطح اول هستند و همچنین ۴۷ متغیر آشکار (سوالات پرسشنامه) وجود دارند. متغیر پنهان رهبری تحول آفرین بر اساس پرسشنامه استاندارد MLQ<sup>۶</sup> که توسط باس و آوولیو (۱۹۸۹) طراحی شده، به کار گرفته شده است. همچنین متغیر پنهان عملکرد سازمانی توسط پرسشنامه استاندارد پاول<sup>۷</sup> (۱۹۹۵، ص ۳۷) و متغیر گرایش کارآفرینانه با استفاده از پرسشنامه استاندارد هاگس و مورگان<sup>۸</sup> (۲۰۰۷، ص ۶۵۹) آورده شده‌اند. نکته قابل ذکر این است که دو متغیر رهبری تحول آفرین و گرایش کارآفرینانه در سطح دوم به کار گرفته شده‌اند، در حالی که متغیر عملکرد سازمانی در سطح اول آمده است. جدول شماره (۳) گویای این متغیرها است:

جدول (۳) متغیرهای پنهان سطح اول و دوم و متغیرهای آشکار

متغیرهای پنهان سطح اول	متغیرهای پنهان سطح دوم (ابعاد)	تعداد متغیرهای آشکار (سوالات)
	نفوذ آرمانی	۱۲
	انگیزش الهام بخش	۴
	ترغیب ذهنی	۴
رهبری تحول آفرین	ملاحظات فردی	۴

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Measurement Model
3. Structural Model
4. First-Order Factors
5. Second-Order Factors
6. Multifactor Leadership Questionnaire
7. Powell
8. Hughes & Morgan

عملکرد سازمانی		۵
گرایش کارآفرینانه	ریسک‌پذیری	۳
	نوآوری	۳
	پیشگامی	۳
	رقابت‌تهداجمی	۳
	استقلال‌طلبی	۶

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان شاغل در ۵۷ شرکت قطعه ساز خودروی استان تهران می‌باشد که تعداد آن‌ها در حدود ۶۲۰ نفر است. براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعدادی شرکت با سطح تولید مشابه به عنوان طبقه‌ها انتخاب شدند و از هر طبقه به صورت تصادفی نمونه‌گیری شد. برای محاسبه حجم نمونه، فرمول کوکران استفاده شد که مفروضات آن عبارتند از:  $P=q=50\%$  (بر اساس روش احتمالی)؛  $Z$  آماره استاندارد توزیع نرمال است که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱٫۹۶ است؛  $d$  خطای برآورد می‌باشد که برابر با

$$5\% \text{ در نظر گرفته شده است و } N \text{ نیز } 620 \text{ نفر است. } n = \frac{z^2 pqN}{Nd^2 + z^2 pq} = 237$$

از آنجایی که تعداد نمونه ۲۳۷ نفر تعیین شد، برای اطمینان بیشتر ۲۵۰ پرسشنامه در سطح شرکت‌های جامعه آماری توزیع گشت که ۲۲۱ عدد آن توسط اعضای نمونه تکمیل و جمع‌آوری گشت (نرخ پاسخ ۸۸٪).

### ابزار گردآوری داده‌ها

پرسشنامه پژوهش حاضر شامل سه قسمت می‌باشد؛ قسمت اول حاوی سوالات مربوط به رهبری تحول آفرین شامل ۲۴ گویه (سوال) با طیف پنج‌تایی لیکرت، قسمت دوم حاوی سوالات مربوط به سنجش متغیر عملکرد سازمانی با ۵ گویه با طیف پنج‌تایی لیکرت و در نهایت بخش سوم پرسشنامه مربوط به گرایش کارآفرینانه است که از ۱۸ گویه با طیف هفت‌تایی لیکرت تشکیل شده است.

### پایایی

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از روش PLS استفاده شده است. در این روش پایایی توسط سه معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی (CR) و (۳) ضرایب بارهای عاملی ۲. در مورد معیارهای اول و دوم، مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰٫۷ (Cronbach, 1951; Fornell)

(Larcker, 1981 &)، نشانگر پایایی قابل قبول است. در مورد معیار سوم، پایایی با سنجش بارهای عاملی ۱ از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰,۴ شود (Hulland, 1999)، موید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در تحقیق حاضر نتایج مربوط به دو معیار اول پایایی در جدول ۴ نشان داده شده و روشن است که نتایج این دو معیار حاکی از پایایی قابل قبول برای پژوهش می‌باشد.

جدول ۴) معیارهای پایایی در مورد متغیرهای پژوهش

متغیرهای سطح اول	متغیرهای سطح دوم	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی	۰,۷۵۴	۰,۸۱۲
	انگیزش الهام بخش	۰,۷۱۲	۰,۸۷۶
	ترغیب ذهنی	۰,۷۱۹	۰,۸۱۸
	ملاحظات فردی	۰,۷۴۱	۰,۸۰۲
عملکرد سازمانی		۰,۸۳۳	۰,۸۰۱
گرایش کارآفرینانه	ریسک‌پذیری	۰,۷۴۳	۰,۷۹۳
	نوآوری	۰,۷۶۰	۰,۸۱۹
	پیشگامی	۰,۷۲۴	۰,۸۰۱
	رقابت تهاجمی	۰,۷۵۴	۰,۸۴۱
	استقلال طلبی	۰,۷۸۲	۰,۹۱۲

از طرف دیگر ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها با سازه‌های مربوطه در سیزده مورد باعث حذف سوالات گشت، زیرا این ضرایب در مورد سیزده سوال (۹ سوال از رهبری تحول آفرین، ۱ سوال از عملکرد سازمانی و ۳ سوال از گرایش کارآفرینانه)، از ۰,۴ کمتر شد. البته حذف این سوالات با مطالعه مبانی نظری صورت گرفت و اطمینان حاصل گشت که به اعتبار محتوای پژوهش لطمه وارد نشود.

### روایی همگرا و واگرا

روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی گشت. در این مرحله به طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار  $AVE^2$  (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۵ نشان داده شده است:

1. Loadings
2. Average Variance Extracted

جدول (۵): نتایج مقدار AVE برای سازه‌های پژوهش

متغیر	نفوذ آرمانی	انگیزش	ترغیب ذهنی	ملاحظات فردی	عملکرد سازمانی	استقلال طلبی	نوآوری	پیشگامی	رقابت تهاجمی	ریسک پذیری
AVE	۰.۶۴۱	۰.۶۰۸	۰.۷۱۶	۰.۷۰۹	۰.۶۹۹	۰.۶۵۵	۰.۷۲۳	۰.۶۴۲	۰.۷۶۲	۰.۶۱۲

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰.۵ می‌باشد (Hulland, 1999). همان گونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰.۵ بیشتر بوده و این مطلب موید این است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. همان طور که در ماتریس زیر (جدول ۶) قابل مشاهده است، مقادیر قطر اصلی ماتریس (جذر ضرایب AVE هر سازه) از مقادیر پایین و بالای قطر اصلی (ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر) بیشتر است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها می‌باشد.

جدول (۶): ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

	رهبری تحول آفرین				گرایش کارآفرینانه				عملکرد سازمانی	
	ریسک پذیری	رقابت تهاجمی	پیشگامی	نوآوری	استقلال طلبی	ملاحظات فردی	ترغیب ذهنی	انگیزش		نفوذ آرمانی
رهبری تحول آفرین										
	سازه‌ها									
گرایش کارآفرینانه										
	سازه‌ها									
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی	۰.۸۲۱								
	انگیزش	۰.۱۴۲	۰.۸۳۳							
	ترغیب ذهنی	۰.۲۲۹	۰.۲۲۱	۰.۸۷۷						
	ملاحظات فردی	۰.۳۱۱	۰.۳۱۱	۰.۳۱۲	۰.۸۴۴					
گرایش کارآفرینانه	استقلال طلبی	۰.۲۴۰	۰.۱۰۹	۰.۲۳۰	۰.۳۱۲	۰.۷۹۱				
	نوآوری	۰.۲۳۳	۰.۱۸۲	۰.۲۱۳	۰.۲۳۵	۰.۳۲۲	۰.۷۷۲			
	پیشگامی	۰.۱۹۰	۰.۳۰۹	۰.۱۴۴	۰.۲۷۷	۰.۳۱۰	۰.۳۵۲	۰.۷۱۰		
	رقابت تهاجمی	۰.۳۱۱	۰.۳۷۷	۰.۳۵۰	۰.۱۰۰	۰.۱۴۴	۰.۲۰۰	۰.۱۱۲	۰.۷۰۹	
	ریسک پذیری	۰.۲۵۲	۰.۱۸۷	۰.۲۱۱	۰.۳۳۲	۰.۲۳۳	۰.۲۱۸	۰.۲۹۸	۰.۴۱۱	۰.۸۱۱
	عملکرد سازمانی	۰.۲۰۱	۰.۱۹۸	۰.۲۰۹	۰.۲۶۶	۰.۳۵۵	۰.۱۴۸	۰.۱۸۶	۰.۴۶۲	۰.۳۰۱

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

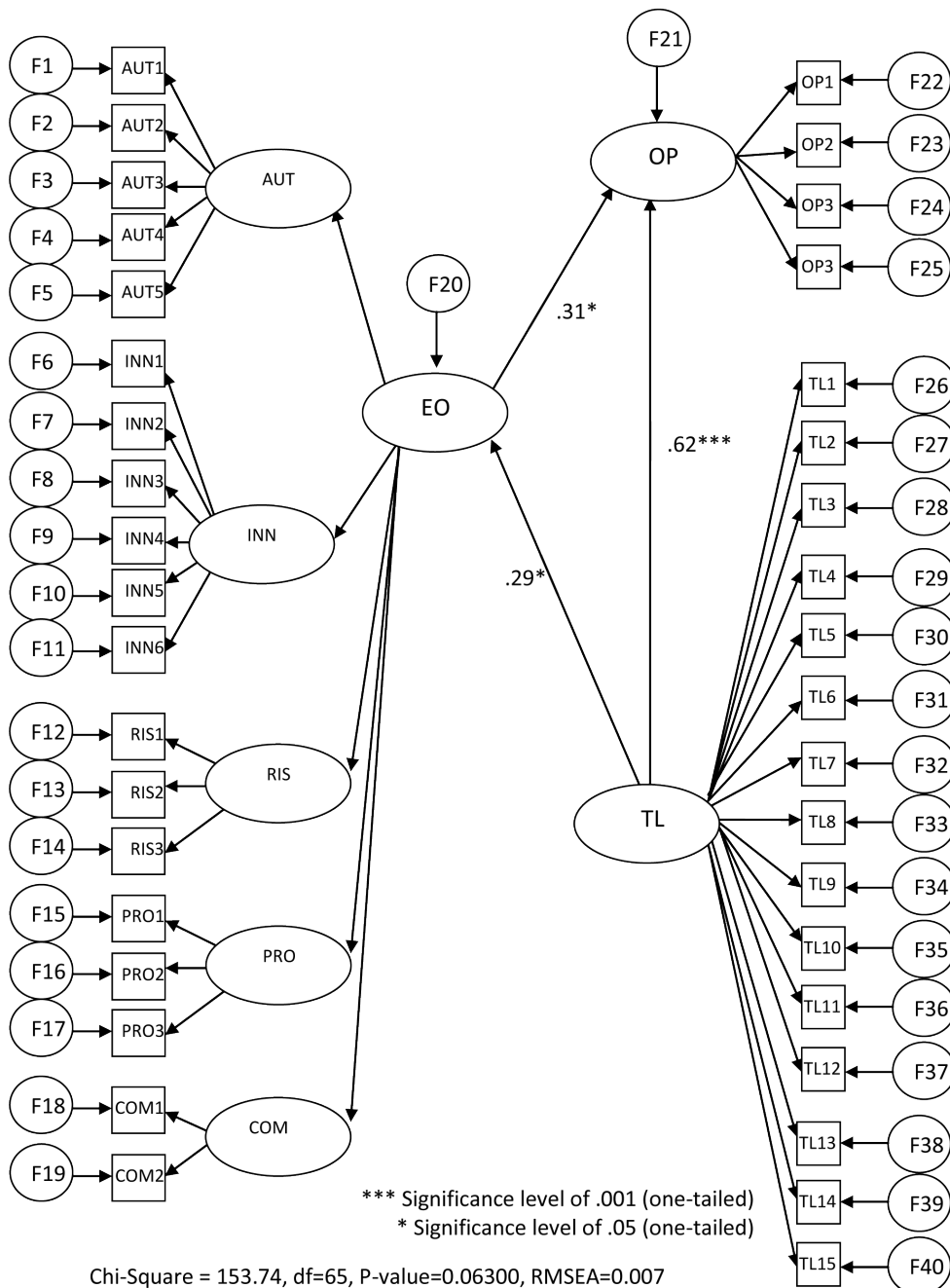
در این مرحله بعدی برای آزمودن فرضیه‌های پژوهش از نرم‌افزار AMOS ۲۰ استفاده شد که بررسی ضرایب مسیر علی برای بخش ساختاری مدل برای تحلیل نتایج به کار گرفته شد. خروجی نرم افزار AMOS (شکل ۲) نشان می‌دهد که روابط بین سازه‌های پژوهش معنی‌دار بوده و فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌گردند. در این شکل TL به معنی رهبری تحول آفرین (Transformational Leadership, OP) به معنی عملکرد سازمانی (Organizational Performance) و EO نشانگر متغیر گرایش کارآفرینانه (Entrepreneurial Orientation).

رابطه علت و معلولی بین رهبری تحول آفرین همراه با ابعاد آن با عملکرد سازمانی در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. طبق شکل ۲، این رابطه مستقیم و معنادار است. همچنین رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش کارآفرینانه از یک سو و گرایش کارآفرینانه با عملکرد سازمانی از سوی دیگر نیز معنی‌دار و مستقیم است؛ بدین معنی که رهبری تحول آفرین از طریق مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم افزار AMOS، ۶۲ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی به طور مستقیم توسط رهبری تحول آفرین پیش‌بینی می‌شود و در حدود ۹ درصد ( $31\% \times 29\%$ ) به طور غیر مستقیم و از طریق گرایش کارآفرینانه تبیین می‌گردد.

خروجی نرم‌افزار AMOS اثبات کننده فرضیه‌های پژوهش می‌باشد که در جدول شماره ۷ نمایان است. وقتی مقادیر  $t$  در بازه‌ی بیشتر از  $+1,96$  و کمتر از  $-1,96$  باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه هستند (Byrne, 2009). مقادیر  $t$  جدول شماره ۷ نیز معنادار بودن روابط مندرج در فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۷) نتایج فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	مقدار آماره $t$	ضرایب استاندارد شده	فرضیه‌ها	
قبول	18.90	0.62	رهبری تحول آفرین $\leftarrow$ عملکرد سازمانی	
	$\chi^2 = 144.32$	RMSEA= 0.009	GFI= 0.92	AGFI= 0.93
قبول	14.355	0.29	رهبری تحول آفرین $\leftarrow$ گرایش کارآفرینانه	
قبول	15.52	0.31	گرایش کارآفرینانه $\leftarrow$ عملکرد سازمانی	
	$\chi^2 = 140.21$	RMSEA= 0.006	GFI= 0.94	AGFI= 0.92



شکل (۲)- مدل معادلات ساختاری در خروجی نرم افزار AMOS

## نتیجه گیری و پیشنهادات

مدیریت و رهبری، همواره به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت و شکست هر سازمانی قلمداد شده که مطالعات و تحقیقات فراوانی را به خود اختصاص داده است. در این میان، طی دهه های اخیر، پژوهش درباره رهبری تحول آفرین، توجهات بسیاری را به خود معطوف داشته است. رهبران تحول آفرین، توانایی های شخصی شان را به کار می گیرند تا به ارتقای آرمان های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند. بر اساس نتایج پژوهش، رهبران تحول آفرین بر عملکرد سازمانی نقشی مهم و حیاتی را ایفا می کنند. به عبارتی دیگر، هر چه بیشتر ویژگی های رهبران تحول آفرین در سازمان مشهود باشد، افراد سازمان نیز ترغیب شده و برای بالا بردن عملکرد سازمان تلاش می کنند؛ زیرا در اینجا رهبران تحول آفرین هستند که باعث می شوند تا افراد آن انگیزه ی لازم را به دست آورند. نتایج پژوهش حاضر نیز با برخی از تحقیقات صورت گرفته در این زمینه همخوانی دارد. اسبورن و ماریون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، بیان می دارند که رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان ها عمل می کنند و نویدبخش توسعه و بهبود عملکرد سازمان هستند. از طرفی دیگر نتیجه پژوهش حاضر نیز با پژوهش کالو و همکاران (۲۰۰۹)، که بیان کرده اند که رفتار رهبران تحول آفرین با توجه به پذیرش اهداف گروه، ترویج کار گروهی و ... در بین افراد سازمان، باعث می شود تا عملکرد افراد افزایش یافته، همسو می باشد. نتایج این پژوهش ها حاکی از آن است که بین رهبری تحول آفرین و متغیرهای مهم سازانی رابطه ای مثبت وجود دارد. بدیهی است که وقتی رهبر سازمان از ویژگی های شخصیتی بالایی برخوردار باشد و به تفاوت های فردی و نیازهای سطح بالای افراد توجه نماید و در آن ها تحریک ذهنی ایجاد کند، موجبات افزایش دلبستگی آن ها به سازمان را فراهم می سازد و در آن ها تمایل به صرف تلاش بیشتر را برای موفقیت و عملکرد بالاتر سازمان را ایجاد خواهد کرد.

نتیجه ی دیگر این پژوهش حاکی از این است رفتار رهبر تحول آفرین بر تمایلات و گرایش های کارآفرینانه ی افراد درون سازمان تاثیر دارد. سازمان ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری و تمایلات افراد در جهت فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان، بایستی قادر باشند تا استراتژی هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند. این نتیجه نیز با نتایج تحقیقات (Eyal & Kark, 2004; Politis & Harkiolakis, 2008) که به آن ها اشاره شده است همخوانی دارد. از طرف دیگر با نتیجه ی پژوهش کرنر (۲۰۰۰)، که بیان داشت برای دستیابی به اهداف باید رفتارهای پیشگامانه و رفتارهای نوآورانه در سازمان را باید تقویت کرد، و در این بین رهبری تحول آفرین تأثیری مثبت بر این گونه رفتارها داشته و باعث تقویت آن ها می گردد، نیز همسو می باشد.

یافته‌های پژوهش در خصوص تاثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی نیز حاکی از آن بود که این سازه تاثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. به عبارتی دیگر هر چقدر سازمانی دارای گرایش کارآفرینانه‌ی بالاتری بوده و تمایلات کارآفرینانه و انگیزه‌هایی که باعث می‌شود تا سازمان کارآفرینانه‌تر عمل کند، در آن سازمان وجود داشته باشد، آن سازمان عملکرد بالاتری خواهد داشت. نتایج پژوهش‌های (Fadzeam et al., 2005; Wang & Zhang, 2009; Kreiser & Davis, 2010)، نیز یافته‌های پژوهش حاضر را نیز تایید می‌کنند. همچنین با نتایج اسوالد<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) که بیان داشت که گرایش کارآفرینانه به وسیله شناسایی فرصت‌های بیرونی و توسعه کالاها و خدمات جدید، منجر به عملکرد سازمانی بالا می‌شود، همسو می‌باشد.

با توجه به اثبات فرضیات پژوهش، می‌توان اظهار داشت که سازمان‌های مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها باید سبک رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های آن را در مدیران و رهبران خود تقویت کنند و آن را به عنوان امری مهم در سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند؛ چرا که رهبران تحول‌آفرین در سازمان بانیان تغییر و تحول هستند و باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در سازمان و طبعاً افزایش عملکرد سازمان می‌گردند.

## منابع

مطلبی اصل، صمد. (۲۰۰۷)، ” رهبری تحول‌آفرین در سازمان ها، یک مدل متاثر از محیط“، ماهنامه تدبیر - سال هیجدهم - شماره ۱۸۱.

Adams, B. & Sykes, V. (2003). Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business*, Vol.2, No.3, 418-424.

Azevedo, S.G., Carvalho, H., & Machado, V.C., (2011) “The Influence of Green Practices on Supply Chain Performance: A Case Study Approach”, *Transportation Research Part E*, Vol. 47, pp 850-871.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Brown, S.P., and Leigh, T.W. (1996), ‘A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance,’ *Journal of Applied Psy-*





- chology, Vol.81, No.4, pp:358–368.
- Carmen M.M. Pereira & Jorge F.S. Gomes (2012), "The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organizational performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 20, pp: 4301-4318.
- Chang, s; Lin, R; Chang, F; Chen, R. (2007). "Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation", *Industrial Management & Data Systems* Vol. 107, No. 7, pp: 997-1017.
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2000). Supply chain migration from lean and functional to agile and customized. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 4, pp: 206-213.
- Conger, J. A; Kanungo, R. N. (1998). "Charismatic leadership in organizations", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Correa, F.A.A., Morales, V.J.G. and Pozo, E.C. (2007). "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp: 349-359.
- Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2008). "The concept of corporate entrepreneurship". In V. Narayanan & G. O'Connor (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of technology and innovation management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Crant, J. M. (2000). "Proactive behavior in organizations", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp: 435–462.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., Kaiser, S. (2012). "Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40, pp: 434-449.
- Duckett, H; Macfarlane, E. (2003), "Emotional intelligence and transformational leadership in retailing", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp:309-317.
- Eyal, O; Kark, R. (2004), "How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship", *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 3, No.3, pp: 211-235.
- Fadzeam, M. C; O'Laughlin, A; Shaw, E. (2005), "Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link", Vol. 8, No. 3, pp: 350-372.
- Fang, N; Zhang, Y. X. H. (2009), "Acquisition of resources, formal organization and entrepreneurial orientation of new ventures", *Journal of Chinese entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, pp: 25-40.

- Felix, C. H., Q. Chan., H. Chan., Henry, C. W., Lau, R., & Ip, W. L. (2003). "A conceptual model of performance measurement for supply chains. *Management Decision*, Vol. 41, No. 7, pp: 635-642.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp: 39-50.
- García-Morales V. J; Jimenez B, M. M; Gutierrez, G. L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp: 1040-1050.
- García-Morales V. J; Jiménez, M. B; Gutiérrez -Gutiérrez, L. (2011). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
- Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- Gundersen, G; hellesoy, B. T; Reader, S. (2012), "Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.19, No. 1, pp: 46-57.
- Horwitz, I.B.; Horwitz, S.K.; Daram, P.; Brandt, M. L.; Brunicardi, F Ch. And Awad , S.S. (2008). "Transformational , transactional , and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort ; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums", *Journal of Surgical Research*, Vol.148, No.1, pp: 49-59.
- Huang, K. P; Wang, K. Y. (2011). "The moderating effect of social capital and environmental dynamism on the link between entrepreneurial orientation and resource acquisition", *the journal of Quality & quantity*.
- Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (pls) in strategic management research: A review of four recent studies", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 195-204.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press. New York.
- Koene, B. A. S., A. L. W. Vogelaar and J. L. Soeters, (2002). "Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No. 3, pp: 193-215.
- Kreiser, P. M; Davis, J. (2010), "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23, No. 1, pp: 39-51.
- Lalonde, B. J. & Pohlen, T. L. (1996). "Issues in supply chain costing", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, No. 1, pp: 1-12.

- Li, Y; Zhao, Y; Tan, J; Liu, Y. (2008). "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms", *J. Small Bus. Manage*, Vol. 46, No. 1, pp: 113-133.
- Lockamy, A. III., & McCormack, K. (2004). "Linking SCOR planning practices to supply chain performance: An exploratory study". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 12, pp: 1192-1218.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp: 135-72.
- Lumpkin, G.T.; Dess, G.G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment & industry lifecycle". *Journal of Business Venturing*, Vol.16, pp: 429-451.
- Magliocca, L. A; Christakis, A. N. (2001), "Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach", *System Research and Behavioral Science*, Vol. 18, pp: 259-277.
- Manning, G; Curtis, M. K. (2003), "The art of leadership", New York : Mcgraw-Hill higher education.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., and Goldstein, H. (2007), 'The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences,' *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp: 929-963.
- Moriano, J. A; Molero, F. (2011). "The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship", *Intentional entrepreneurship Management Journal*, DOI 10.1007/s11365-011-0196-x.
- Osborn, R.N. & Marion, R. (2009), "Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp: 191-206.
- Oswald, J. (2005), " Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle managers and organizational innovation", *International journal of operations & production management*, Vol. 25, No. 5, pp:491-511.
- Pearce II, J.A., Fritz, D.A., Davis, P.S. (2010). "Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory". *Entrepr. Theory Pract*, Vol. 34, No. 1, pp: 219-248.
- Pereir, C., M.M., and Gomes, J., F.S. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 20, November 2012, 4301-4318.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. (1996), 'Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfac-

- tion, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors,' *Journal of Management*, 22, 2, 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. (1996), 'Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors,' *Journal of Management*, 22, 2, 259-298.
- Politis, J. D; Harkiolakis, N. (2008), "The Relationship between Self-management Leadership; Transformational and Transactional Leadership and Entrepreneurial Orientation", in the proceedings of The 4th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG 2008), pp 157-166.
- Powell, T. C., (1995) Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp: 15-37.
- Runyan, R; Droge, C; Swinney, J. (2008), "Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 4, pp: 567-588.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 147139.
- Stewart, G. (1995). "Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence", *Logistics Information Management*, Vol. 8, No. 2, pp: 38-44.
- Tang, J; Tang, Z; Marino, L. D; Zhang, Y; Li, Q. (2008). "Exploring an Inverted U-Shape Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 1, pp: 219-239.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research", *Group & Organization Management*, Vol. 36, pp: 223-270.
- Wang, Y; zhang, X. (2009), "operationalization of corporate entrepreneurship and its performance implications in china", *Journal of chinese entrepreneurship*, , Vol. 1, No. 1, pp: 8-20.
- Wiklund, J; Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business: a configurational approach", *J. Bus. Ventur*, Vol. 20, No. 1, pp: 71-91.
- Yammarino, F. J; Dionne, S. D; Chun J. U; ansereau, F. (2005), "Leadership and levels of analysis: A state-the-science review", *The leadership Quarterly*, Vol. 16, pp: 879-919.
- Zailani, S., & Rajagopal, P. (2005). Supply chain integration and performance: UK versus East Asian companies. *Supply chain Management: An International Journal*, Vol.10, pp:0 379-373.