

نقش رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان)

زهرا حاجی هاشمی*^۱، حشمت اله سعدی^۲، رضا موحدی^۳

۱، دانشجوی دکترای گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه بوعلی سینا

۲، ۳، دانشیاران گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه بوعلی سینا

(تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۳۱ - تاریخ تصویب: ۹۴/۴/۷)

چکیده

رهبران تحول آفرین، توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقاء آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به نقطه بالاتری از عملکرد کارآفرینانه هدایت کنند. پژوهش حاضر، به بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان در سال ۱۳۹۲ پرداخت. جامعه آماری تحقیق شامل ۲۲۶ نفر کارشناس سازمان بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۴۰ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع آوری داده‌ها براساس دو پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری *MLQ* و گرایش کارآفرینانه *Dess and Lumpkin* انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار *SPSS* نسخه ۲۰ انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که میزان به کارگیری رهبری تحول آفرین در سازمان جهاد کشاورزی و وضعیت جهاد کشاورزی استان اصفهان از حیث میزان رهبری تحول آفرین بیش تر از سطح متوسط و میزان گرایش کارآفرینانه کارشناسان مورد مطالعه پایین تر از سطح متوسط بود. نتایج پژوهش تأثیر مثبت و معنادار، رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه را نشان داد. براساس نتایج به دست آمده بعد «نفوذ آرمانی» از قدرت پیش‌بینی کنندگی بیش تری در تعیین میزان گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی برخوردار بوده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، کارآفرینی، گرایش، جهاد کشاورزی، استان اصفهان

مقدمه

امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصت‌هایی برای آموختن، تطابق و هم‌خوانی مطلوب تبدیل کنند. و هم‌چنین انعطاف‌پذیری، پویایی و تمایلات کارآفرینانه را برای بقا و دستیابی به موفقیت-های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام برسانند (*Covin & Kuratko, 2008* و علاوه بر این، سازمان‌ها برای انطباق

امواج حاصل از تغییرات در قرن حاضر، محیط پیرامون سازمان‌ها را نسبت به قبل پویاتر کرده و باعث گردیده است تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی باشند تا موقعیت و عملکرد بالاتری را برای خود رقم بزنند (*Eisen et al, 2010*). دیدگاه‌های بسیاری از نظریه‌پردازان نیز بیانگر آن است که سازمان‌های

بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان؛

بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان.
پیشینه تحقیق

تئوری رهبری تحول‌آفرین، نخست توسط Burns (1978) به منظور تعیین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، به وجود آمد & (Duckett Macfarlane, 2003). سپس توسط Bass در سال ۱۹۸۵ توسعه داده شد (Givens, 2008) و می‌توان آن را فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها به منظور ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل تعریف کرد (Bass, 1985). در واقع رهبری تحول‌آفرین یک فرآیند آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را برای رسیدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می‌کند. رهبری تحول‌آفرین فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان برای به تحقق رساندن آن اهداف می‌باشد (Christakis, Magliocca & 2001). علاوه بر این، رهبری تحول-آفرین، پیروان را برای بالابردن سطح خلاقیت فردی و خودشکوفایی برای بسط علایق تیمی، گروهی، سازمانی و جامعه تشویق و کمک می‌کند (Yammarino et al, 2011).

بر اساس نظریه Pawar and Eastman، اثربخشی یک رهبر تحول‌آفرین نتیجه سه عامل است: موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)؛ درجه تطبیق فرآیند تحول‌آفرینی لازم برای موقعیت سازمان و فرآیند رهبری تحول‌آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول-آفرین برای اجرای فرآیند تحول‌آفرینی. یک رهبر تحول-آفرین، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم اندازی برای مدیران و کارکنان خلق می‌نماید (Matlabi Asl, 2007). چنانچه یک رهبر، تحول‌آفرین باشد، حس

با دنیای متغیر و متحول امروزی و برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان، باید قادر باشند استراتژی‌هایی را برای هدایت و کنترل این تغییرات ایجاد کنند. بنابراین، برای مقابله با محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز سازمان‌ها به داشتن افرادی در نقش رهبر، به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌آفرین خواهد بود. رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی، است که مورد بررسی گسترده در زمینه رضایت زیردستان قرار گرفته است (Ansari & Teimori, 2007). در واقع رهبران تحول‌آفرین 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 آن‌ها را وا می‌دارد که در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). بر اساس نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین، رهبر نیازمند استفاده از بازیگران داخلی برای انجام وظایف سازمان است تا به اهداف مطلوب دست یابد. در این راستا هدف رهبران تحول‌آفرین این است که اطمینان یابند مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را بر-طرف کنند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب نمایند. بنابراین با توجه به ضرورت تغییر در سازمان‌های امروزی و اهمیتی که فرآیند رهبری در سازمان‌ها دارد و نقشی که رهبر به عنوان عامل تغییر و تسهیل‌گر ایفا می‌کند، ضرورت تحقیق پیرامون این مساله بیش از پیش اهمیت می‌یابد. از این رو، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری تحول-آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد درون سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان است. در راستای هدف کلی پژوهش، هدف‌های اختصاصی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

بررسی میزان تطابق وضعیت موجود سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان با مؤلفه‌های رهبری تحول - آفرین و گرایش کارآفرینانه

به رسالت سازمان تأکید خواهد نمود (Gumusluoglu) مشترک را تسهیل نمایند (Moriano & Molero, 2011).
 -ترغیب ذهنی ۳: رهبران تحول آفرین، ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و هم‌چنین برای افزایش دانش آنان به کار می‌گیرند (Bass, 1985, Garcia Morales, 2012).
 -ملاحظات فردی ۴: 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 برای توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌کند (Horwitz et al, 2008).
 به طور خلاصه در جدول ۱، ابعاد و شاخص‌های رهبری تحول آفرین از دیدگاه Bass & Avolio، تشریح گردیده است.

تحسین، احترام و وفاداری را در میان پیروان ایجاد خواهد کرد و براهمیت داشتن تعهد جدی برای رسیدن (Ilsev, 2009. Yammarino et al, 2011). ابعاد رهبری تحول آفرین که مورد تأکید اکثر محققان قرار گرفته، عبارتند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فرد (Amram, 2005). از این رو در ادامه به تشریح این ابعاد پرداخته شده است:
 -نفوذ آرمانی ۱: عامل اول رهبری تحول آفرین، 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).
 -انگیزش الهام بخش ۲: الهام بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند. این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تحقق آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز

3. Intellectual Stimulation

4. Individualized Consideration

1. Idealized Influence

2. Inspirational Motivation

جدول ۱- ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه بس و آولیو

ابعاد رهبری تحول آفرین	شاخص‌های مربوط به هر بعد
نفوذ آرمانی	- الفای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران - فداکردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران - نشان دادن احساس قدرت و شایستگی - عمل به شیوه‌ای که احترام دیگران را برانگیزاند
ترغیب ذهنی	- بررسی دقیق پیشنهادها برای اطمینان از مناسب بودن آنها - در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات - درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف - پیشنهاد راه‌های جدید چگونگی انجام کار
انگیزش الهام بخش	- صحبت کردن خوش بینانه در مورد آینده - جدی صحبت کردن در مورد کارهایی که باید انجام شود - تأکید بر اهمیت آینده نگری - امید دادن به افراد از این نظر که اهداف سازمان دست یافتنی است
ملاحظات فردی	- در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش کارکنان - رفتار با کارکنان، به عنوان اشخاص و نه صرفاً اعضای گروه - در نظر گرفتن کارکنان، با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از یکدیگر - کمک به کارکنان برای رشد و توسعه توانایی‌های شان

از این رو، سازمان‌هایی که می‌خواهند به طور موفق کارآفرینی سازمانی را انجام دهند نیاز به یک گرایش کارآفرینانه دارند. نیاز سازمان‌ها به عمل کارآفرینانه از این عامل نشأت گرفته است که آن‌ها به طور فزاینده‌ای در یک محیط پویا و پیچیده عمل می‌کنند که دارای ویژگی‌های تغییرات سریع، اساسی و ناپیوسته است که آن‌ها نشان‌دهنده‌ی تمایل کارکنان به عمل کارآفرینانه می‌باشد (Hornsby et al, 1993). گرایش کارآفرینانه در مورد روش‌های راهبردی و سبک‌های اتخاذ شده سازمان‌ها در فعالیت‌های کسب و کار و در کل در-گیری سازمان در فعالیت‌های کارآفرینانه است (Pearce, Fritz and Davis, 2010, Lumpkin & Dess, 1996). گرایش کارآفرینانه یک مزیت استراتژیک است که در بررسی فرصت‌های سازمان محقق شده است و این امور را به منظور امکان استفاده از این فرصت‌ها سازماندهی می‌کند (Huang & Wang, 2011). عوامل گرایش کارآفرینانه اغلب باهم فعالیت می‌کنند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را بهبود دهند (Mobini Dehkordi Lumpkin & Dess et al, 2012)، پنج بعد را برای گرایش کارآفرینانه مطرح کرده‌اند که به طور خلاصه در جدول شماره ۲ درج شده است:

بعد از بیان تعریف رهبر تحول‌آفرین و شناسایی ابعاد آن لازم است که درباره کارآفرینی و گرایش کارآفرینانه افراد نیز مطالبی ارائه شود. امروزه کارآفرینی را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می‌کنند (Samila and Sorenson, 2011., ACS, Desai and Hessels, 2008). از دیدگاه Kuratko and Hodgetts کارآفرینی یک فرآیند پویا است (Ali Miri, 2008) که شامل آرمان، تحول، دگرگونی و خلاقیت می‌شود. این فرآیند به کاربرد و استفاده نیرو و انگیزه افراد برای خلق و اجرای ایده‌های نو و هم چنین راه حل‌های کاربردی احتیاج دارد. اجزای اصلی این فرآیند شامل موارد زیر است: میل به خطرپذیری حساب شده در طی زمان؛ ارزش خالص یا فرصت شغلی؛ توانایی تشکیل تیم در ارتباط با انجام یک کار پرخطر؛ داشتن مهارت خلاق در نظم بخشیدن به منابع مورد نیاز؛ داشتن مهارت اساسی در پی‌ریزی و طراحی یک طرح منسجم و پایدار شغلی؛ داشتن چشم‌اندازی برای یافتن فرصت‌هایی که دیگران نمی‌توانند در یک موقعیت به هم‌ریخته و پرآشوب دریابند و داشتن گرایش کارآفرینانه.

جدول ۲- ابعاد گرایش کارآفرینانه

تعریف	ابعاد گرایش کارآفرینانه
تمایل کارکنان سازمان به درگیر شدن در ایده‌های جدید، آزمایش‌ها و فرایندهای خلاق، می‌باشد (Lumpkin and Dess, 1996) که نتیجه‌اش ممکن است محصولات، خدمات و یا فرایندهای تکنولوژیکی جدید باشد (Li et al, 2008).	نوآوری
به پیگیری سریع فرصت‌ها، تأمین منابع و فعالیت‌های متهورانه اشاره دارد.	ریسک‌پذیری
به تمایل کارکنان سازمان به بهتر عمل نمودن نسبت به رقبا و بهبود جایگاه خودشان اشاره می‌کند	پیشگامی
اشاره به فعالیت‌های مستقل کارکنان سازمان در ایجاد ایده و اجرای آنها دارد.	استقلال طلبی
به گرایش سازمان به چالش شدید و مستقیم با رقبا برای ورود به بازار یا بهبود موقعیت اشاره دارد.	رقابت تهاجمی:

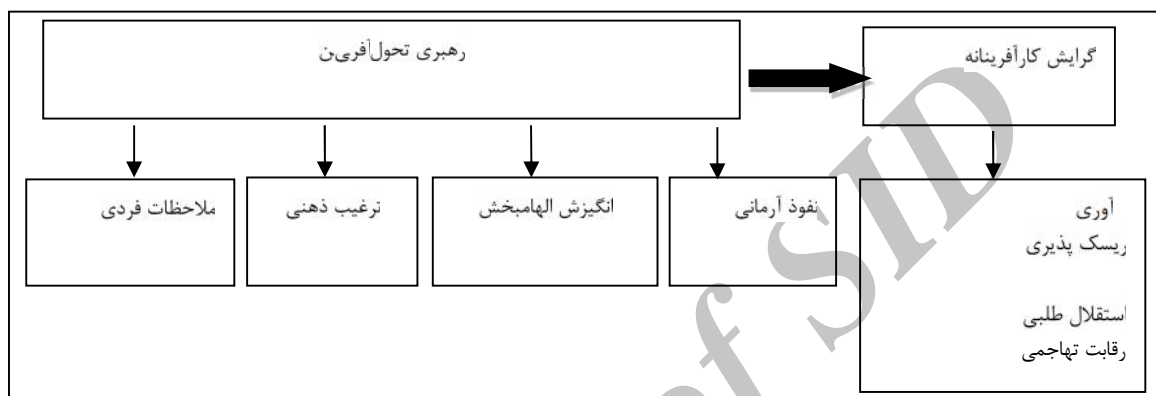
(منبع: Dess and Lumpkin (1996))

Hirst, 2012؛ توانمندسازی (Avolio et al, 2004)، عملکرد و اثربخشی سازمان (Wang, 2005) تأیید می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین، تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقاء آرمان‌های دیگران

در رابطه با نقش رهبری تحول‌آفرین برگرایش کارآفرینانه افراد، پژوهش‌های متعددی نقش مثبت رهبری تحول‌آفرین را بر افزایش خلاقیت و نوآوری (Aragon, Garcia, & Cordon, 2007; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Gumusluoglu, Karakitapoglu, &

ملاحظات فردی باشند، تأثیری قابل توجه بر خلاقیت و نوآوری و انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان دارند. بنابراین T با توجه به چارچوب نظری و تجربی پژوهش‌های پیشین، الگوی مفهومی نقش رهبری تحول-آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد به صورت شکل شماره ۱ قابل ترسیم است.

پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد هدایت کنند (Shakon et al, 2010). 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). از اینرو رهبرانی که دارای ویژگی‌هایی چون نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و



نمودار ۱- الگوی مفهومی پژوهش

آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهامبخش و ملاحظات فردی طراحی شده بود) با توجه به اینکه بیش‌تر پژوهش‌های پیشین براساس چهار بعد؛ نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی) انجام شده بود، در این پژوهش نیز دو بعد اول (ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی) با عنوان نفوذ آرمانی در نظر گرفته شد و بعد نفوذ آرمانی (جمعاً با ۱۱ مؤلفه)، ترغیب ذهنی (۸ مؤلفه)، انگیزش الهامبخش (۱۰ مؤلفه) و ملاحظات فردی (۹ مؤلفه) انجام شده بود و جمعاً ۳۸ مؤلفه سنجیده شد. همچنین برای سنجش گرایش کار-آفرینانه کارشناسان جهاد کشاورزی نیز از پرسشنامه استاندارد گرایش کارآفرینانه *Dess and Lumpkin* (2005) استفاده شد. این پرسشنامه نیز به ترتیب متشکل از پنج بعد «نوآوری» (با ۳ مؤلفه)، ریسک‌پذیری (با ۶ مؤلفه)، پیشگامی (با ۷ مؤلفه)، رقابت‌تهاجمی (با ۴ مؤلفه) و استقلال طلبی (۲ مؤلفه) و جمعاً با ۲۲ مؤلفه بود. برای تعیین روایی و پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب از نظرات ۶ تن از اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه بوعلی سینا استفاده

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و از لحاظ روش به-دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه ۲۲۶ نفر کارشناسان در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان بود که بر اساس جدول *Krejcie & Morgan, 1970* و روش نمونه-گیری تصادفی ساده تعداد نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب و پرسشنامه توسط آن‌ها تکمیل شد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای متغیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین پرسشنامه‌ای ۵ سطحی (هرگز، به ندرت، گاهی، اغلب، و همیشه) در مقیاس لیکرت و در مورد متغیر ابعاد گرایش کارآفرینانه نیز در مقیاس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) بود. داده‌های مربوط به شیوه رهبری تحول‌گرا به وسیله پرسشنامه رهبری چندعاملی باس و اولیو (۱۹۹۴) و معروف به پرسشنامه MLQ (پرسشنامه یادشده در ۵ بعد به ترتیب؛ ویژگی‌های

یافته‌های پژوهش

نتایج تحقیق نشان داد که ۷۱,۴۰ درصد کارشناسان جهاد کشاورزی (بیشترین فراوانی) در گروه سنی ۵۰-۴۱ سال قرار داشتند و میانگین سنی آنها تقریباً ۴۸ سال (۴۸,۴۴ سال) با انحراف معیار ۱۳,۸۸ بود، بنابراین اغلب میان سال هستند و از بین پاسخگویان ۱۰,۲ درصد را زنان و ۸۹,۸ درصد را مردان به خود اختصاص داده بودند. تحلیل وضعیت تحصیل بیانگر آن است که بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات لیسانس با ۷۰,۱ درصد و کم‌ترین آن مربوط به دیپلم با ۱,۹ درصد بود. اطلاعات بدست آمده پیرامون رشته تحصیلی کارشناسان نشان داد که، رشته تحصیلی بیش از نیم از آنها مرتبط با کشاورزی بوده که ۶۶,۳ درصد افراد مورد مطالعه را شامل می‌شود. بر اساس نتایج حاصله از تحقیق، میانگین پیشینه خدمت کارشناسان تقریباً ۲۱ سال بود که حاکی از پیشینه خدمت بالای افراد مورد مطالعه بود. حداقل پیشینه خدمت ۳ و حداکثر ۲۹ سال بیانگر دامنه اختلاف سال‌های خدمت کارشناسان مورد بررسی است. (جدول شماره ۳).

شد و تعداد ۳۰ پرسشنامه برای انجام آزمون نمونه و تعیین ضریب آلفای کرونباخ در بین کارشناسان جهاد کشاورزی استان همدان توزیع شد که مقدار آن برای پرسشنامه رهبری تحول آفرین $=0/978$ و برای پرسشنامه گرایش کارآفرینانه $=0/98$ بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS Version 20 انجام شد و در آن از روش‌های آماری توصیفی نظیر میانگین، انحراف استاندارد و روش‌های آماری استنباطی نظیر t تک گروهی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون به روش توأم (Enter) استفاده شد. در راستای هدف اصلی پژوهش که بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان بود، فرضیه اصلی تحقیق بیان می‌کند که "رهبری تحول آفرین بر بروز گرایش کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است". و فرضیات فرعی نیز شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ویژگی‌های نفوذ آرمانی رهبران بر گرایش کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.
- ویژگی‌های ترغیب ذهنی رهبران بر گرایش کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.
- ویژگی‌های انگیزش الهام‌بخش رهبران بر گرایش کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.
- ویژگی‌های ملاحظات فردی رهبران بر گرایش کارآفرینانه افراد در آن سازمان مؤثر است.

جدول ۳- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب ویژگی‌های فردی و شغلی

ویژگی فردی	فراوانی	درصد
جنس	زن	۱۰,۲
	مرد	۸۹,۸
	کل	۱۰۰
سن	۳۰ سال و کمتر	۱,۷
	۳۱-۴۰	۱۵,۶
	۴۱-۵۰	۷۱,۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۱,۳
کل	۱۱۵	۱۰۰
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱,۹
	فوق دیپلم	۵,۶
	لیسانس	۷۰,۱
	فوق لیسانس	۲۲,۴
کل	۱۰۷	۱۰۰
رشته تحصیلی	مرتبط با کشاورزی	۶۶,۳
	غیر مرتبط با کشاورزی	۳۳,۷
	کل	۹۸
پیشینه خدمت	۵ سال و کمتر	۲,۶۲
	۶-۱۵ سال	۱۶,۶
	بیشتر از ۱۵ سال	۸۰,۸۷
	کل	۱۱۵
وضعیت استخدامی	رسمی	۹۵,۴
	قراردادی	۲,۸
	پیمانی	۱,۸
	کل	۱۰۶
دارا بودن مهارت یا تخصص معین برای راه اندازی کسب و کار	بلی	۹۲,۸۶
	خیر	۷,۱۴
	کل	۹۸
دارا بودن پیشینه راه اندازی کسب و کار	بلی	۵۹,۲۲
	خیر	۴۰,۷۸
	کل	۱۰۳
تمایل به راه اندازی کسب و کار	بلی	۸۰,۵۸
	خیر	۱۹,۴۲
	کل	۱۰۳

* میانگین سن ۴۸,۴۴ سال، انحراف معیار: ۱۳,۸۸، دامنه: ۲۸-۵۹ سال
 ** میانگین پیشینه خدمت: ۲۰,۸۹ سال، انحراف معیار: ۶,۳۷، دامنه: ۳-۲۹ سال.

جدول ۴- وضعیت ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان جهاد کشاورزی در مقایسه با میانگین نظری

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
نفوذ آرمانی	۱۱۵	۳,۲۱	۸,۷۶	-۰,۷۲۵	۱۱۴	۰,۴۷۰
ترغیب ذهنی	۱۱۵	۳,۱۰	۹,۱۰	۳,۳۴۰	۱۱۴	۰,۰۰۱
انگیزش الهام بخش	۱۱۵	۳,۱۲	۸,۰۳	۲,۹۲۶	۱۱۴	۰,۰۰۴
ملاحظات فردی	۱۱۵	۲,۹۱	۸,۰۳	۱,۵۸۳	۱۱۴	۰,۱۱۶
نمره کل	۱۱۵	۳,۰۸	۸,۴۸	۱,۹۸۶	۱۱۴	۰,۰۴۹

مقیاس: ۱= بسیار کم ۲= کم ۳= متوسط ۴= زیاد ۵= خیلی زیاد
 * معناداری در سطح ۵ درصد ** معناداری در سطح ۹۹ درصد

نتایج حاصل از تحلیل همبستگی و رگرسیون

برای تعیین وجود رابطه همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه کارشناسان مورد بررسی ضریب همبستگی پیرسون به کار رفت. همان گونه که از جدول شماره ۶ بر می‌آید و بررسی مقادیر ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد بین تمامی ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی در سطح $p=0.000$ همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین متغیر رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان به کارگیری رهبری تحول-آفرین، میزان گرایش کارآفرینانه افراد افزایش می‌یابد.

در ادامه به منظور تعیین میزان اثرگذاری ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر میزان گرایش کارآفرینانه کارشناسان مورد مطالعه از رگرسیون چندگانه به شیوه توأم (Enter) استفاده شد. نتایج بدست آمده در جدول ۷ نشان می‌دهد که مقدار ضریب همبستگی چندگانه (R) برابر با ۰,۵۶۹ و ضریب تعیین (R^2) آن برابر با ۰,۳۰۰ برای هر چهار بعد است. به عبارت دیگر ۳۰ درصد واریانس متغیر ملاک (گرایش کارآفرینانه) را چهار بعد رهبری تحول‌آفرین تبیین می‌کند. در مجموع نتایج حاصل از رگرسیون به روش ذکر شده نشان می‌دهد که ۳۱,۱ درصد تغییرات متغیر ملاک گرایش کار-آفرینانه توسط رهبری تحول‌آفرین تبیین می‌شود و رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی کننده معناداری برای گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان خواهد بود. به عبارت دیگر می‌توان بیان کرد که ۳۱,۱ درصد تغییرات گرایش کارآفرینانه به متغیر رهبری تحول‌آفرین مربوط می‌شود و بقیه به عوامل دیگری مرتبط است که در معادله رگرسیون وارد نشده‌اند (جدول شماره ۷).

همان گونه که در جدول شماره ۴ ملاحظه می‌شود، از چهار بعد رهبری آفرین در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان، دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش تفاوت معناداری با میانگین نظری دارند و دو بعد نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی، تفاوت معناداری با میانگین نظری ندارد. این بدان معناست که دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش تقریباً در سطحی بالاتر از حد متوسط و ابعاد نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی زیر سطح متوسط قرار دارند. با این حال، مقایسه میانگین نمره کل متغیر رهبری تحول‌آفرین با میانگین نظری نشان می‌دهد که میانگین این متغیر تفاوت معناداری با میانگین نظری داشته و از این رو بالاتر از سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که از چهار بعد میزان گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی اصفهان، فقط در دو بعد ریسک‌پذیری و قابت‌تهاجمی تفاوت معناداری با میانگین نظری دارد و سه بعد نوآوری، پیشگامی و استقلال‌طلبی تفاوت معناداری با میانگین نظری ندارد. این بدان معناست که بعد ریسک‌پذیری در سطحی پایین‌تر از حد متوسط و رقابت‌تهاجمی در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارد. در مورد ابعاد دیگر نیز باید گفت که آنها در سطح متوسط قرار دارند. با این حال، مقایسه میانگین نمره‌ی کل متغیر میزان گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان مورد بررسی با میانگین نظری نشان می‌دهد که میانگین این متغیر تفاوت معناداری با میانگین نظری داشته و از این رو پایین‌تر از سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

جدول ۶- ضرایب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی

ابعاد رهبری تحول‌آفرین	ضریب همبستگی پیرسون (r)	Sig
نفوذ آرمانی	۰,۵۳۹**	۰,۰۰۰
ترغیب ذهنی	۰,۴۸۱**	۰,۰۰۰
انگیزش الهام‌بخش	۰,۵۰۱**	۰,۰۰۰
ملاحظات فردی	۰,۴۹۳**	۰,۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین	۰,۵۵۶**	۰,۰۰۰

* معناداری در سطح ۵ درصد ** معناداری در سطح ۹۹ درصد

جدول ۷. رگرسیون به روش توأم برای بررسی وضعیت اثر گذاری رهبری تحول آفرین و ابعاد آن بر میزان گرایش کارآفرینانه

ابعاد	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R ²)	ضریب تعیین تعدیل شده (Adjusted R ²)	F	Sig
ابعاد رهبری تحول آفرین	۰,۵۶۹	۰,۳۲۴	۰,۳۰۰	۱۳,۱۹۴	۰,۰۰۰
رهبری تحول آفرین	۰,۵۶۳	۰,۳۱۷	۰,۳۱۱	۵۲,۳۶۷	۰,۰۰۰

نتیجه گیری، بحث و پیشنهادها

بررسی نتایج نشان داد که در بین ابعاد چهارگانه رهبری تحول آفرین میانگین نمره دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش تقریباً در سطحی بالاتر از حد متوسط و میانگین نمره ابعاد نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی زیر سطح متوسط قرار دارند. از بین چهار بعد رهبر تحول گرا تنها دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش تفاوت معناداری با میانگین نظری دارند و این بدان معنا است که به طور کل میانگین متغیر رهبری تحول گرا در جهاد کشاورزی استان اصفهان، تفاوت معنا-داری با میانگین نظری داشته و از این رو بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شود.

یافته‌های این بخش از پژوهش، با یافته‌های پژوهش (Nour Shahi, 2009) در بعد ملاحظات فردی هم‌سو و در ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی ناهم‌سو می‌باشد. وی در پژوهش خود دریافت که نمره بیش تر رؤسای دانشگاه در دو بعد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش متوسط و در بعد ملاحظات فردی در سطح پایینی قرار دارد. هم‌چنین در پژوهشی دیگر، یافته‌های پژوهش Nour Shahi and Yamani Douzi Sorkhabi (2006) نشان می‌دهد که یافته این پژوهش با یافته‌های آنها در دو بعد انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی هم‌سو و در بعد نفوذ آرمانی ناهم‌سو است. آنها به این نتیجه رسیدند که اغلب رؤسای دانشگاه‌های بررسی شده، در ابعاد نفوذ آرمانی و انگیزش الهام بخش امتیاز بالا و در بعد ملاحظه فردی امتیاز پایین دارند. یکی از یافته‌های مشابه و قابل تأمل این پژوهش و پژوهش (Nour Shahi, 2009) این است که بعد ملاحظات فردی در هر سه پژوهش از نظر میانگین اکتسابی در رتبه آخر از بین چهار بعد رهبری تحولی قرار گرفته است. با اثبات فرضیات پژوهش این نتیجه حاصل گشت که رفتار رهبران تحول آفرین بر گرایش

جدول شماره ۸ نشان می‌دهد در بین این ابعاد چهارگانه بعد نفوذ آرمانی با بالاترین مقدار $t (t=2.117)$ و مقدار بتا (Beta) برابر با ۰,۳۰۶ بیشترین تأثیر را بر گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی داشته است و بعد از آن به ترتیب بعد ترغیب ذهنی با مقدار بتا برابر با ۰,۱۵۲ و پس از آن بعد انگیزش الهام-بخش و در نهایت بعد ملاحظات فردی به ترتیب با مقدار بتا ۰,۱۶۶ و ۰,۰۰۶ بر روی گرایش کارآفرینانه کارشناسان تأثیر می‌گذارد.

جدول ۸- ابعاد تأثیر گذار رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه کارشناسان مورد مطالعه

ابعاد	B	Beta	t	Sig
ضریب ثابت	۸,۸۲۰	-	۱,۰	۰
نفوذ آرمانی	۰,۸۳۴	۰,۳	۲,۱	۰,۰۳۷
ترغیب ذهنی	۰,۳۹۸	۰,۱	۱,۲	۰,۱۹۹
انگیزش الهام-بخش	۰,۴۹۲	۰,۱	۱,۲	۰,۲۳۰
ملاحظات فردی	۱,۷۱۴	۰,۰	۰,۰	۰,۹۷۱

با توجه به توضیحات بالا و نتایج جدول شماره ۸، معادله خطی حاصل از رگرسیون به شکل زیر می‌باشد:

$$Y = 8.820 + 0.306 X1 + 0.152 X2 + 0.166 X3 + 0.006 X4$$

که در این معادله:

$$Y = \text{گرایش کارآفرینانه}$$

$$X1 = \text{نفوذ آرمانی}$$

$$X2 = \text{ترغیب ذهنی}$$

$$X3 = \text{انگیزش الهام بخش}$$

$$X4 = \text{ملاحظات فردی}$$

دیگران؛ ۳- نشان دادن احساس قدرت و شایستگی به کارکنان و ۴- عمل به شیوه‌ای که احترام دیگران را بر- انگیزاند (در زمینه نفوذ آرمانی) و الف- در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش کارکنان؛ ب- رفتار با کارکنان، به عنوان اشخاص و نه صرفاً اعضای گروه و ج- توجه به کارکنان، با نیازها و توانایی‌ها و اخلاقیتهای متفاوت از یکدیگر (در زمینه ملاحظات فردی)

از آنجا که بر اساس نتایج بعد «نفوذ آرمانی» از قدرت پیش‌بینی کنندگی بیش‌تری در تعیین میزان گرایش کارآفرینانه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی برخوردار بوده است؛ بنابراین مدیران سازمان بایستی بعد نفوذ آرمانی را نسبت به سه بعد دیگر بیشتر تقویت کرده و شاخص‌های مربوط به آنرا در اولویت بالاتری قرار دهند.

علاوه بر این یافته‌های حاصل نشان داد که و میزان گرایش کارآفرینانه کارشناسان مورد مطالعه پایین تر از سطح متوسط بود.

نتایج پژوهش بیانگر تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه است و سازمان 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. زیرا 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. در زمینه تحقیقات آتی نیز می‌توان پیشنهاد کرد که محققان با اخذ مجوز برای برگزاری دوره‌ها، برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های جهاد کشاورزی اقدام نمایند تا اطلاعات مورد نیازشان را هنگام برگزاری کارگاه آموزشی جمع‌آوری کرده و دقت پژوهش خود را فزونی بخشند. برگزاری این دوره‌ها، برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی رهبری تحول باید بینشی ژرف در مدیران و کارکنان سازمان جهاد کشاورزی نسبت به ابعاد رهبری تحول‌آفرین ایجاد کند، به گونه‌ای که بر اساس نیازهای سازمان بوده و با گرایش به توسعه خلاقیت و نوآوری و همچنین توسعه رفتارهای کارآفرینانه در سازمان طراحی شود.

کار-آفرینانه افراد در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اقدامات و فعالیت‌های رهبران آفرین این امکان را به سازمان‌های جهاد کشاورزی می‌دهد تا کارشناسان به هنگام ارائه خدمات بتوانند با ارباب رجوعان، با استقلال و به دور از تنش‌های موجود، ارتباط برقرار کرده و این گونه بتوانند عملکرد خود را افزایش دهند. هنگامی که اجزای رهبری تحول-آفرین به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌های جهاد کشاورزی در جهت رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه‌مدت و بلندمدت کمک شایانی بکند. در واقع بدون رهبری تحول‌آفرین اثربخش، احتمال اینکه سازمان‌های جهاد کشاورزی بتوانند به هنگام مواجهه با چالش‌های محیطی به عملکرد برتر و حتی رضایت‌بخش دست یابند و افراد را به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان سوق دهند، کاهش خواهد یافت. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات *Garcia-Morales, Jimenez, and Gutierrez (2012)* که بیان داشته‌اند رفتار رهبر تحول‌آفرین بر تمایلات و گرایش‌های کارآفرینانه افراد درون سازمان تأثیر دارد، هم سو می‌باشد. هم چنین یافته‌های این پژوهش با نتایج حاصل از تحقیقات *Aragon, Garcia, and Cordon (2007)*; *Gumusluoglu, and Ilsev (2009)*; *Gumusluoglu Karakitapoglu, and Hirst (2012)*; *Avolio et al (2004)* and *Wang (2005)* هم سو می‌باشد.

از این رو، رهبران تحول‌آفرین با درک و شناخت عمیق خویش، نگاه تغییر و تحول، ریسک‌پذیرانه، پیش‌گامانه و تهاجمی به بازار را با تکیه بر توانمندی‌های افراد در سازمان‌ها درونی می‌سازند و با ایجاد رابطه‌ی قوی با کارکنان، سعی می‌نمایند تا آنان را با چشم‌اندازها و اهداف سازمان آشنا ساخته و با دادن استقلال به آنها در انجام وظایف، به خوبی بتوانند فرصت‌ها و ایده‌های خلاقانه و کارآفرینانه در محیط را شناسایی کرده و در نهایت بتوانند از این فرصت‌های بدست آمده بهره‌برداری کنند. بنابراین، با توجه به اینکه سازمان مورد مطالعه در زمینه نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی پایین‌تر از سطح متوسط قرار داشت پیشنهادات زیر می‌تواند مفید باشد:

۱- القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران؛ ۲- فداکردن منافع شخصی به خاطر منافع

REFERENCES

1. ACS, Z.J., Desai, S. & Hessels, J. (2008). *Entrepreneurship, economic development and institutions. Small Business Economics*, 31, pp. 219-34.
2. Alimiri, M. (2008). *Entrepreneurship Education: Its Development and Challenges. Journal of Entrepreneurial Development. First year. (1). pp 69-133. (In Farsi).*
3. Amram, Y. (2005). *Intelligence Beyond IQ: The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership. Institute of Transpersonal Psychology.*
4. Ansari, M. A., & Teimori, H. (2007). *Manager in Role of Transformational Leader. Tadbir, a Monthly Magazine on Management. Eighteen year. Number 189. (In Farsi).*
5. Aragon, J.L., Garcia, V. J. & Cordon, P. E. (2007). *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, Industrial Marketing Management*, 36, pp. 349 – 359.
6. Avolio, B. J., Zhu, W. Koh, W., & Bhatia, P. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 951- 68.
7. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press.*
8. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2000). *Potential Biases in leadership measures: how prototypes. Leniency and general satisfaction relate rating and rankings of transformational and transactional leadership construct Educational and Psychological Measurement*, 49(3), pp. 112-32.
9. 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.*
10. Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. (2005). *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. The academy of management executive*, 19 (1), pp.147-56.
11. Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). *Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Leadership & Organization Development Journal*, 24, pp.309-317.
12. Eisenhardt, K. M., Furr, N. R. & Bingham, C. B. (2010). *Micro foundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. Organization Science*, 21. (6), pp. 1263-73.
13. Garcia-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*, 65, pp. 1040-50.
14. Givens, R.J. (2008). *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Emerging Leadership Journeys*, 1(1), pp. 4-24.
15. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research*, 62, pp. 461-73.
16. Gumusluoglu, L., Karakitapoglu, A.Z., & Hirst, G. (2012). *Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter. Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.039.
17. Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. & Montagne, R.V (1993). *An interactive model of the corporate entrepreneurship process. Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, No. 2.
18. Horwitz, I.B., Horwitz, S.K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C. & 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*, 148 (1), pp. 49-59.
19. 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.*
20. Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-72.
21. Magliocca, L. A., & Christakis, A. N (۲۰۰۸), *Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach, System Research and Behavioral Science, Vol ,۱۸ pp. ۲۵۹- ۲۷۷.*
22. Matlabi ASL, S. (2007). *Transformational Leadership in Organization: An Environment – Induced Model International of Management, .Tadbir, A Monthly Magazine on Management. Eighteen year. Number 181. (In Farsi).*
23. Mobini Dehkordi, A., Rezazadeh, A. Dehghan Najmabadi, A., & Dehghan Najmabadi, M. (2012). *The Impact of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation (Case Study: Zamyad Company). Journal of Entrepreneurial Development. Fourth year. Number 16. (In Farsi).*

25. 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.
26. Pearce II, J.A., Fritz, D.A. & Davis, P.S. (2010). *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice of theory*. *entrepreneur. Theory Pract*, 34 (1), pp. 219-48.
27. Samila, S., & Sorenson, O. (2011). *Venture capital, entrepreneurship and Economic growth*. *The Review of Economics and Statistics*, 93 (1), pp. 338-49.
28. 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, pp. 139-47.
29. Wang, H., Law, K.S., Hackett, R., Wang D. & Chen Z.X. (2005). *Leader member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior*. *Academy of Management Journal*, 48 (3).
30. 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*, 16, pp. 879-919.
31. Youkel, G. (2003). *Management and leadership in organizations*. Translation by Azgoli, M. and G, Ghanbari. Tehran: Institute Publication of Imam Hussein. (In Farsi).

Archive of SID