

رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، پیش بین های نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: گروه بهمن)

فائزه خادم

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش تحول. موسسه مدیریت و برنامه ریزی ریاست جمهوری
Faeze.khadem@gmail.com

چکیده

نوآوری سازمانی اصطلاحی ایست که به مفهوم مهمی تبدیل شده است و از این رو شناسایی متغیرهای تاثیر گذار روی آن اهمیت زیادی دارد. در این تحقیق سعی می شود تا ضمن بررسی تاثیرات احتمالی رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی روی نوآوری سازمانی، میزان تاثیرات آن ها را نیز با یکدیگر مقایسه نمود. جامعه، مدیران شرکت های تابعه و ستاد گروه بهمن است که تعداد ۹۰ نفر بر اساس رابطه کوکران برای تحلیل مورد انتخاب قرار گرفتند. برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، برای اندازه گیری رهبری تحول آفرین از مدل رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۹۰) و برای سنجش نوآوری سازمانی از پرسشنامه ای محقق ساخته با ابعاد نوآوری فرآیندی، نوآوری اداری و نوآوری تولیدی استفاده می شود. برای سنجش پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که به ترتیب برای متغیرهای مذکور برابر با ۰،۸۱، ۰،۷۵ و ۰،۷۶ به دست آمدند و از آن جا که همگی بالاتر از حد قابل قبول ۰،۷ هستند، پایایی مورد تایید واقع می گردد. برای تحلیل داده ها از رگرسیون خطی استفاده می شود. تمامی فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد آزمون واقع شده اند. نتایج تحقیق نشان می دهند که هر دو متغیر رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی دارای تاثیرات مثبتی روی نوآوری سازمانی هستند اما تاثیرات رهبری تحول آفرین بالاتر از فرهنگ سازمانی می باشد. همچنین این دو متغیر به تنهایی ۵۱ درصد از تغییرات نوآوری سازمانی را می توانند پیش بینی نمایند.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین، نوآوری سازمانی

مقدمه**بیان مساله و اهمیت موضوع:**

شرط بقا در دنیای متلاطم کنونی و جلوگیری از رکود و نابودی، نوآوری و درک ابعاد گوناگون ایجاد آن در کسب و کار می باشد. نوآوری را می توان تغییری بدیع دانست که بر اساس اندیشه های جدید و بدون سابقه ایجاد شده است. بنابر این نوآوری نوعی تغییر است، اما هر تغییری نوآوری نیست. دنیای امروز از هر زمان دیگری رقابتی تر است به گونه ای که در همه ی لایه های زندگی به چشم می خورد. از افراد گرفته تا سازمان های بزرگ، همه و همه باید بر سر منابع محدود در راه دستیابی به موفقیت و کسب اهداف خود به رقابت بپردازند. آنچه به دشواری این امر می افزاید، وجود محیطی نامطمئن و بی ثبات است که تغییرات آن می تواند هر گونه توان و اختیار را از سازمان بگیرد. سازمان های امروز همواره به دنبال فرصت هایی تازه می باشند که از دید دیگر رقبا پوشانده مانده است. طبعاً آنچه می تواند یک سازمان را به این فرصت ها رهنمون نماید، پدیده ای جز نوآوری در تمام سطوح آن نمی باشد. سازمانی که توان ارائه افکار نو و به کارگیری مناسب آن را در خود داشته باشد، به هیچ وجه از تغییر و تحول روی گردان نبوده، بلکه حتی می تواند به عنوان عاملی در جهت ایجاد تغییر در محیط خویش عمل کند (Fakhrian, ۲۰۰۳). از طرفی توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روش های نو، بازسازی ساختارهای گذشته و استفاده بهینه از امکانات از زمره فاکتورهای توفیق سازمانی می باشند. در زمانی که سازمان ها به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می شوند. تمرکز بر رهبری اهمیت بیش تری پیدا می کند. سیستم ها می توانند برای ایجاد کارآیی عملیاتی طراحی شوند اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می کند (شیروانی و معمار منتظرین، ۱۳۸۹). تحقیقات بسیاری حول متغیرهای پیش بین نوآوری سازمانی صورت گرفته است، در همین زمینه رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از پیش شرط ها و عوامل موثر بر نوآوری سازمانی می باشد اصطلاح رهبری تحول آفرین ابتدا توسط برنز ۱۹۸۷-دانشمند علوم سیاسی- به طور وسیع به کار رفت سپس باس و اولیو ایده های او را بسط داده و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت نمودند. از اصلی ترین مفروضات فرهنگ سازمانی، امنیت و اعتماد در محیط سازمان است. فرهنگ سازمانی، مجموع های از ارزشها، باورها، درک، استنباط، شیوه های تفکر و اندیشیدن است که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و نمایانگر آن بخش نانوشته اما محسوس سازمان است (معرفتی، ۱۳۸۳) فرهنگ سازمانی مناسب (مثبت) فرهنگی است که در جهت مأموریت، آرمان مشترک، هدف ها و استراتژی های سازمان حرکت کند، فرهنگی انعطاف پذیر که در آن هنجارها و باورهای تأیید یا تقویت می شوند که بتوان به وسیله آنها علایم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و واکنش مناسب از خود نشان داد (امامی نژاد، ۸۳). فرهنگ سازمانی، از کارآفرینان درباب تغییر و نوآوری، خطرپذیری، یادگیری سازمانی، آینده گرایی، کارگروهی، صداقت و اعتماد متقابل و کار مفرح توأم با هیجان و شوق، رقابتی بودن و مشتری گرایی حمایت می کند (هزارجیبی، ۱۳۸۴).

ادبیات:**نوآوری سازمانی^۱**

نوآور بودن به سازمان در برخورد با محیط متلاطم خارجی کمک می کند که با پیچیدگی و تغییری که به سرعت در حال افزایش است مقابله کند. در چنین شرایطی، شرکت هایی که ظرفیت نوآوری دارند، قادرند که به چالش ها سریع تر پاسخ دهند، محصولات جدیدی را استخراج کنند و فرصت های بازار بهتری نسبت به شرکت های فاقد نوآوری بدست آورند (Jiménez & Valle, ۲۰۱۱). مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مطابق نظر محقق (D-Jung, ۲۰۰۸) این مفهوم را اولین بار شومپتر (Schumpeter) در سال ۱۹۳۴ مطرح کرده است. که به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری جدید، محصولات، خدمات و فرآیندها و تأثیر آن بر توسعه ی اقتصادی مطرح شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان ها پرداخته اند و نوآوری به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان ها در نظر گرفته شده است (khan et al, ۲۰۰۹). از نظر استیفن پی رایبیز، نوآوری، فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش های جدید عملیات است (جوانمرد و سخایی، ۱۳۸۸). فارووست نوآوری را کاربرد ایده و تولید محصولات جدید توسط فرد، گروه و سازمان به واحد مرتبط جهت جرح و تعدیل و طراحی به نحوی که برای فرد، گروه، سازمان یا جامعه مفید باشد، می دانند. (Baregheh et al, ۲۰۰۹) معتقدند که نوآوری به عنوان خلق دانش جدید و ایده های کسب و کار برای تسهیل محصولات جدید، با هدف بهبود فرآیندهای کسب و کار داخلی، ساختار و کشش بازار به سوی محصولات و خدمات است. نوآوری سازمانی ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و با ارزش در فضای سازمانی است. در حقیقت، نوآوری

¹ Oeganzational Innovation

سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آن ها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است (Gumusluogu and Iler, ۲۰۰۹). به عبارت دیگر نوآوری سازمانی عبارت است از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد (دفت، ۱۳۸۸). آمابیل نوآوری سازمانی را پیاده کردن و اجرای موفقیت آمیز ایده های خلاق در سازمان تعریف می کند (Amabill, ۱۹۹۸). گوموسلاگلو و والسو (Gumusluogu, ۲۰۰۹) نوآوری سازمانی را ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و با ارزش در فضای سازمانی تعریف می کند. در حقیقت نوآوری سازمانی را تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آن ها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار می داند. شرکت ها از نوآوری به عنوان یک وسیله برای ایجاد انطباق سازمانی، مقابله با فشارهای رقابتی شدید و تغییر تقاضاهای مشتری نام می برند. به واسطه نوآوری شرکت ها به هدف پاسخگویی موثر به تقاضاهای محیطی و در نتیجه به حفظ و بهبود عملکرد سازمانی دست می یابند (Kostopoulos et al, ۲۰۱۱).

میرکمالی و چوپانی در پژوهشی، پس از مطالعه پژوهش ها و کارهای علمی انجام شده، در زمینه نوآوری سازمانی و مدل های ذکر شده در این خصوص، مؤلفه هایی که در بین محققین و صاحب نظران (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, ۲۰۱۰; Ojasalo, ۲۰۰۸; Skerlavaj et al, ۲۰۱۰; Prajogo & Sohal, ۲۰۰۶; YuYuan et al, ۲۰۱۰) نقطه اشتراک بیش تری داشته اند را به عنوان مؤلفه های پژوهش خود برگزیده و انتخاب کرده اند. لذا بر اساس پژوهش آن ها، نوآوری اداری، تولیدی، فرآیندی به عنوان مؤلفه های اصلی نوآوری سازمانی در نظر گرفته شده است (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰).

- نوآوری تولیدی ۱: نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است (Ojasalo, ۲۰۰۸). که به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد. در واقع می توان گفت که منظور از نوآوری تولیدی این است که تا چه حد سازمان در ارائه خدمات جدید، اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه و مواردی از این قبیل پیشتاز است.
- نوآوری فرآیندی ۲: نوآوری فرآیندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه ها فراهم می کند (Jimenez et al, ۲۰۰۸). و در برگیرنده ی اتخاذ روش های جدید یا بهبود یافته ی تولید، توزیع یا تحویل خدمت است. در واقع منظور از نوآوری فرآیندی این است که تا چه میزان سازمان تکنولوژی های جدید را به کار می گیرد و روش های جدید انجام کار به بوجه آزمایش می گذارد.
- نوآوری اداری ۳: نوآوری اداری به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (Jimenez et al, ۲۰۰۸). در واقع منظور از نوآوری اداری این است که تا چه میزان مدیران سازمان از سیستم های نوین مدیریتی، ... در اداره کردن استفاده می کنند.

رهبری تحول آفرین

اخیراً، تمرکز رهبری از مدل های رهبری سنتی یا فعل و انفعالی (تراکنشی) به سوی گونه جدیدی از تئوری های رهبری، با تأکید بر رهبری تحولی (تحول گرا) جابجا شده است، زیرا در الگوهای جدید کسب و کار، نیاز بیشتری به رهبران فرهمنند و الهام بخش احساس می شود (ون دایرندونک، ۲۰۱۱). نظریه رهبری تحول گرا نسبت به دیگر نظریه های رهبری توجه پژوهش های زیادی را به خود جلب کرده است (برلین، کریستی و هاپشن، ۲۰۱۱). این نظریه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی می باشد، تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹).

یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش شده این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول آفرین- مبادله ای طراحی شده توسط بس (Bass, ۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی Bass & Avolio می باشد.

(Mc Gregore Burns, ۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام "رهبری" اصطلاحات رهبری مبادله ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (Dulewicz & Higgs, ۲۰۰۵)

سازمان های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی های شخصیتی و جاذبه استثنایی^۱، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع^۱، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان در جهت تحقق هدف ها سازمانی ایجاد نمایند. اینگونه رهبران، امروزه رهبران تحول آفرین^۲ نام گرفتند (Robbins ۱۹۷۷; Kelvin, ۲۰۰۲)

^۱ Product innovation
^۲ Process innovation
^۳ Administrative innovation
^۴ charisma

ابعاد رهبری تحول آفرین

بر اساس نظریه (Bass & Avolio, ۱۹۹۰) که توسعه یافته نظریه برنز (۱۹۷۸) می باشد، رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

نفوذ آرمانی^۲ (ویژگی های آرمانی - رفتارهای آرمانی)

در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. نفوذ آرمانی شامل بینش ها، چشم اندازهای الهام بخش، خطرات و سختی های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیر دستان می باشد. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می کند به روش ها و گونه ای رفتار می کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می دهد (Janssen et al, ۲۰۰۴).

انگیزش الهام بخش^۳

رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند. انگیزش الهام بخشی از توانایی های رهبری تحول آفرین است که رهبر را به عنوان شخصیتی مطرح می کند که پیروان را با الهام بخشی به رفتار مناسب، بر می انگیزاند. این عامل شامل صحبت و بیان نوعی دیدگاه جالب و جذاب از آینده و ارائه تصویری مهیج از آنچه که باید مورد ملاحظه قرار گیرد، می باشد (موغلی، ۱۳۸۲).

ترغیب ذهنی^۴

رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. باس بیان می دارد که ترغیب ذهنی رهبران را راغب و توانا می کند تا راه های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنانشان نشان دهند و آن ها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسأله حل شده ببینند و بر راه حل های منطقی تأکید کنند (Kirkbride, ۲۰۰۶).

ملاحظات فردی^۵

رهبر نیاز های احساسی زیر دستان را برآورده می کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آنها کمک می کنند تا مهارت-هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند. رهبران تحول آفرین ملاحظه فردی را برای پیروانشان فراهم می کنند که عزت و احترام و خدمت کردن را به عنوان یک مربی نشان دهند (Beugre et al, ۲۰۰۶). آن ها توجه خاصی به تفاوت های فردی در میان پیروان خود دارند و اغلب برای زیر دستان خود مانند مربی هستند (Humphreys, ۲۰۰۵).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی^۶ نمایا نگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد. در هر سازمان، ارزش ها، نمادها، مراسم و اسطوره هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می کنند. این ارزش های مشترک معین می کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می دهند (Robbins, ۲۰۰۵).

برخی فرهنگ سازمان را یک نظام اعتقادی می دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله ای از ارزش های مشترک می دانند، که با مفاهیم نمادی چون داستان ها، اسطوره ها و تکیه کلام ها منتقل می شود (Robbins, ۱۳۷۸).

فرهنگ مجموعه ای از ارزش های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است. ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می داند که بر اثر اندوختن از دشواری های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین،

^۱ vision

^۲transformational leaders

^۳ Idealized Influence

^۴Inspirational Motivation

^۵Intellectual Stimulation

^۶Individual Consideration

^۷ Organizational Culture

آفریده کشف و یا پرورده می شود (Schermerhorn, Ey al., ۲۰۰۵). فلسفه ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند (الوانی، ۱۳۸۳)

فرهنگ سازمانی به یک دسته از ارزش ها اطلاق می شود که اغلب مورد پذیرش و تأیید قرار می گیرند، در داخل سازمان به اشخاص کمک می کنند تا آنها نسبت به اقداماتی که قابل قبول تلقی می شوند و اقداماتی که غیر قابل قبول به حساب می آیند، معرفت پیدا کنند. اغلب این ارزش ها از طریق داستا نها و سایر ابزارهای نمادین منتقل می شوند (Jang D, ۲۰۰۳)

فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکرد هایی که ویژگی های یک سازمان را مشخص می کند که در چهارگونه فرهنگ سازمانی نمایان می شود. این چهارگونه شامل قومی، ویژه سالاری، بازار و سلسله مراتب می باشند (کاوسی، ۱۳۸۸)

مایکل پورتر شش ویژگی سازمان های موفق را بدین ترتیب برشمرد: (۱) موانع ورود زیاد؛ (۲) محصولات جانشین کم؛ (۳) سهم بازار بالا؛ (۴) قدرت چانه زنی پایین خریداران؛ (۵) قدرت چانه زنی پایین عرضه کنندگان؛ (۶) رقابت شدید بین رقبای (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲)

کارکرد های فرهنگ سازمانی^۱

(۱) ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی و اثربخشی رهبری و با رضایت شغلی مشاهده شده است (دوزی سرخابی و دیگران، ۱۳۸۰)

(۲) فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می کند.

(۳) فرهنگ یک هویت گروهی می سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ سازی و انطباق خویش با سیاست ها، مأموریت ها و هدف های سازمان کمک می کند (حاجی کریمی، ۱۳۸۳)

(۴) فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی را فراهم می آورد.

(۵) فرهنگ سازمانی به عنوان یک کنترل کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش های غالب عمل می کند.

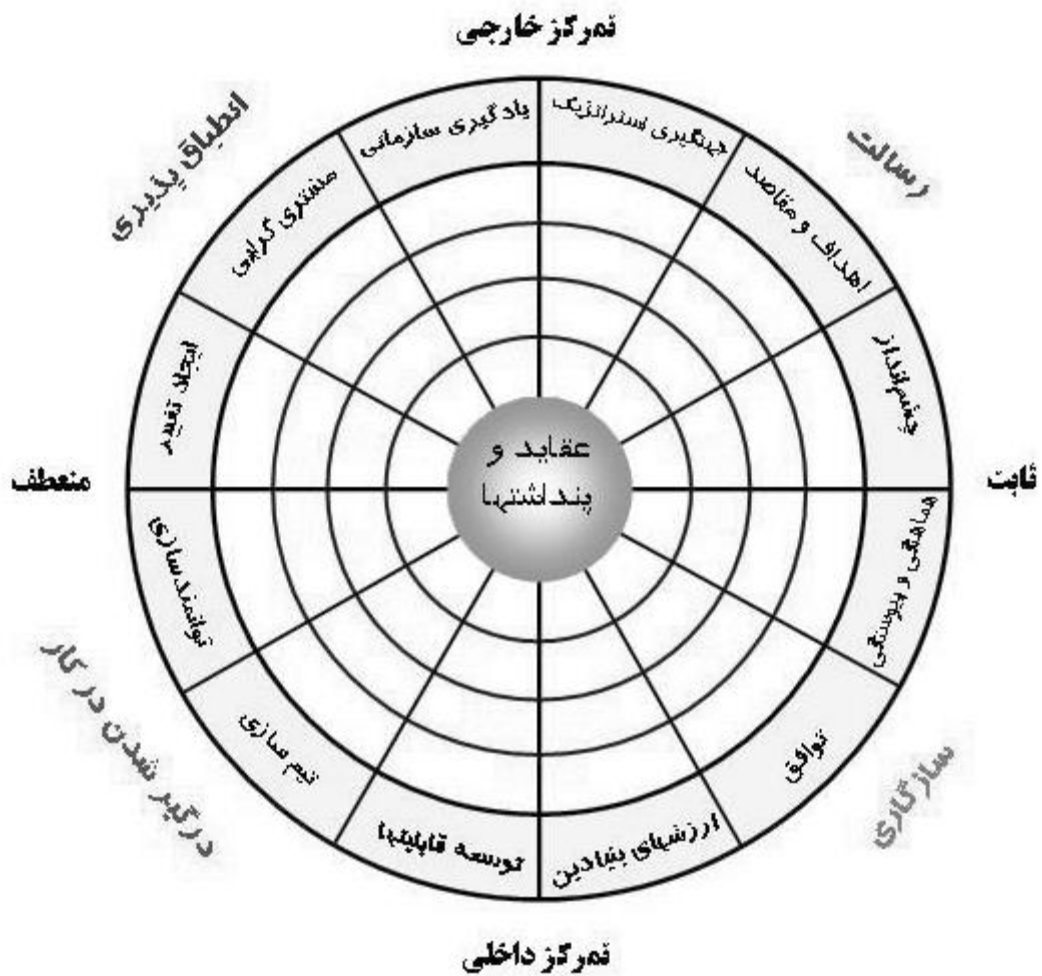
(۶) فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می باشد.

یکی از اصلی ترین وظیفه مدیران، شکل دهی و هدایت ارزش های اساسی و فرهنگ سازمانی می باشد.

ابعاد فرهنگ سازمانی

دانیل دنیسون تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در نظر می گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه گیری می شوند.

^۱ Functions of organizational culture



نمودار ۱. الگوی دنیسون

دلایل انتخاب این الگو به عنوان الگوی مفهومی و نظری پژوهش عبارتند از:

- ۱- الگوی دنیسون بر خلاف سایر الگوها مبنای رفتاری دارد.
- ۲- الگوی دنیسون در محیط کاری طراحی و ایجاد شده است ولی طراحی سایر الگوها معمولاً در محیطی دانشگاهی انجام گرفته است.
- ۳- نتایج تجاری قسمتهای مختلف سازمان در الگوی دنیسون با هم مرتبط هستند ولی در سایر الگوها اغلب درباره ارتباطات خاص، نتایج تجاری دارای ابهام هستند.
- ۴- الگوی دنیسون سریع و راحت اجرا می شود ولی سایر الگوها اغلب نیاز به صرف زمان زیادی هستند تا سنجش شوند و یا در فضای کسب و کار نتایج حاصل از آنها تفسیر شوند.
- ۵- الگوی دنیسون در تمامی سطوح سازمان قابل اجرا است، ولی سایر الگوها اغلب برای پیاده سازی در سطوح بالای سازمان طراحی شده اند (طهرانی، ۱۳۸۷)

ابعاد مدل

۱- درگیر شدن در کار^۱

سازمان های اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروه کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (بختایی، ۱۳۸۴)

^۱ Engaging in work

۱- توانمندسازی: افراد، اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان را دارند که این موضوع نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۲- تیم سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود، به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۳- توسعه قابلیت‌ها: سازمان‌ها به منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازند.

۲- سازگاری^۱ (ثبات و یکپارچگی)

پژوهش‌ها نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. این سازمان‌ها با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگی قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند (کاوسی، ۱۳۸۸)

این بعد با سه شاخص بررسی می‌شود که عبارتند از:

الف. ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریکند.

ب. توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند، این توافق هم شامل توافق در مولفه‌های سطح سوم، هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر است.

ج. هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت و مختلف می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خود خیلی خوب و هماهنگ با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن به هم ریخته نمی‌شود.

۳- انطباق پذیری^۲

سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند و از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این بعد با سه شاخص به شرح ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف. ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تامین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط موسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات پیشی جوید.

ب. مشتری گرایی: سازمان مشتری را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدد تامین آینده برمی‌آید. در واقع مشتری گرایی درجه ایست برای نشان دادن این که سازمان‌ها در جهت رضایت مندی مشتریان چگونه عمل می‌کنند.

ج. یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند اندازه گیری می‌کنند.

۴- رسالت یا ماموریت^۳

شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و ماموریت آن است. سازمان‌ها یا موسساتی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بی‌راهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند به طوری که اهداف سازمانی را اهداف راهبردی تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پرتو در دسترس‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند ماموریتشان را تغییر دهند، وقتی که یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در راهبرد، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی، چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (کاوسی، ۱۳۸۸)

مانند سایر ابعاد الگوی دنسون این بعد هم با سه شاخص اندازه گیری می‌شود:

^۱ Compatibility

^۲ Adaptability

^۳ Mission

الف. گرایش و جهت راهبردی: گرایش های راهبردی روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخصی می تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

ب. اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی ماموریت و افق دید سازمان پیوند می یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کند. چشم انداز: از سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. ارزش های بنیادی را ابراز کرده، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.

طیف های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی: همانطور که در مدل دنیسون دیده می شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده اند. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود.

پیشینه تحقیق:

هولووکی (Holosaky, ۲۰۰۲) در تحقیقی نشان داد که فرهنگ سازمانی در مشخص کردن استراتژی سازمان مهم است و اعتماد به افراد سازمان، دادن آزادی عمل، تشویق افراد به نوآوری و حمایت مدیران از خطر کردن موجب تلاش بیشتر افراد برای کسب، خلق، توسعه و تسهیم دانایی در سازمان میگردد (هولووکی، ۲۰۰۲)

محققین، در پژوهشی با عنوان سبک رهبری و سازمان های نوآور، نشان دادند که شیوه ی رهبری به ویژه شیوه ی رهبری تحولی و نوآوری در انتقال سازمان سنتی به سازمان نوآور نقش اساسی دارند (Karesten et al, ۲۰۰۹)

Jung et al (۲۰۰۳) در پژوهشی خود نشان دادند که در میان فاکتورهای تأثیر گذار بر نوآوری سازمانی، سبک رهبری تحول آفرین یکی از مهم ترین عواملی است که بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد.

مشبکی و پویا (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان، رهبری و خروجی تولیدی نوآوری تمرکز روی اجزا زنجیره عرضه: موردی از قطعه سازان اتومبیل در ایران، نشان دادند که ابعاد ارتباط الهام بخش، رهبری پشتیبانی و ملاحظه فردی از رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معنا داری روی نوآوری به عنوان یکی از خروجی های تولیدی شرکت و زنجیره عرضه دارد، ولی رهبری تعادلی تأثیر معناداری ندارد.

گارسیا مورالیس و همکاران (Garcia-Morales et al, ۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان پیش آیندهای و پیامدهای نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی در کارآفرینی، به این نتایج دست یافتند که متغیرهای راهبردی (تسلط شخصی، رهبری تحول آفرین، چشم انداز مشترک، محیط و اندازه سازمان) بر نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیر گذار است. همچنان نتایج آن ها تحقیق نشان داد که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد.

سیدحسینی (۱۳۸۲) در تحقیقی عوامل و شاخص های اولویت دار را جهت دستیابی به سازمانهای نوآور در کشور نشان داد. این عوامل عبارت اند از: حمایت مدیریت، فرهنگ، ساختار، سیستم ها، اهداف و استراتژی (سیدحسینی، ۱۳۸۲)

راسخ (۱۳۸۲) در تحقیقی رابطه مثبت و معنی داری بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران گزارش کرد (راسخ، ۱۳۸۲)

خان و همکارانش (Khan et al, ۲۰۰۹) در پژوهش خود تحت عنوان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی: با نقض واسطه اندازه ی سازمان، به این نتایج دست یافتند: اندازه سازمان به طور معناداری نقش واسطه ای در رابطه بین همه جنبه های رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی به جز بعد نفوذ آرمانی ایفا می کند. نتایج تحقیق آن ها همچنین نشان داد رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.

اردلان و همکارانش (۱۳۸۷) در پژوهش خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان را با استفاده از مدل دنیسون در دانشگاه های دولتی غرب کشور، مورد بررسی قرار دادند. آن ها نشان دادند که هر چهار بعد فرهنگ سازمانی مدل دنیسون در دانشگاه های غرب کشور حاکم است. همچنین، در این پژوهش مشخص شد که بعد رسالت، بالاترین همبستگی را با معیارهای سازمانی یگانگی فرد - سازمان وبعد درگیر شدن در کار پایین ترین میزان همبستگی را با معیارهای فردی یگانگی فرد- سازمان داشته است (اردلان و همکاران، ۱۳۸۷)

اهداف- فرضیه ها

اهداف:

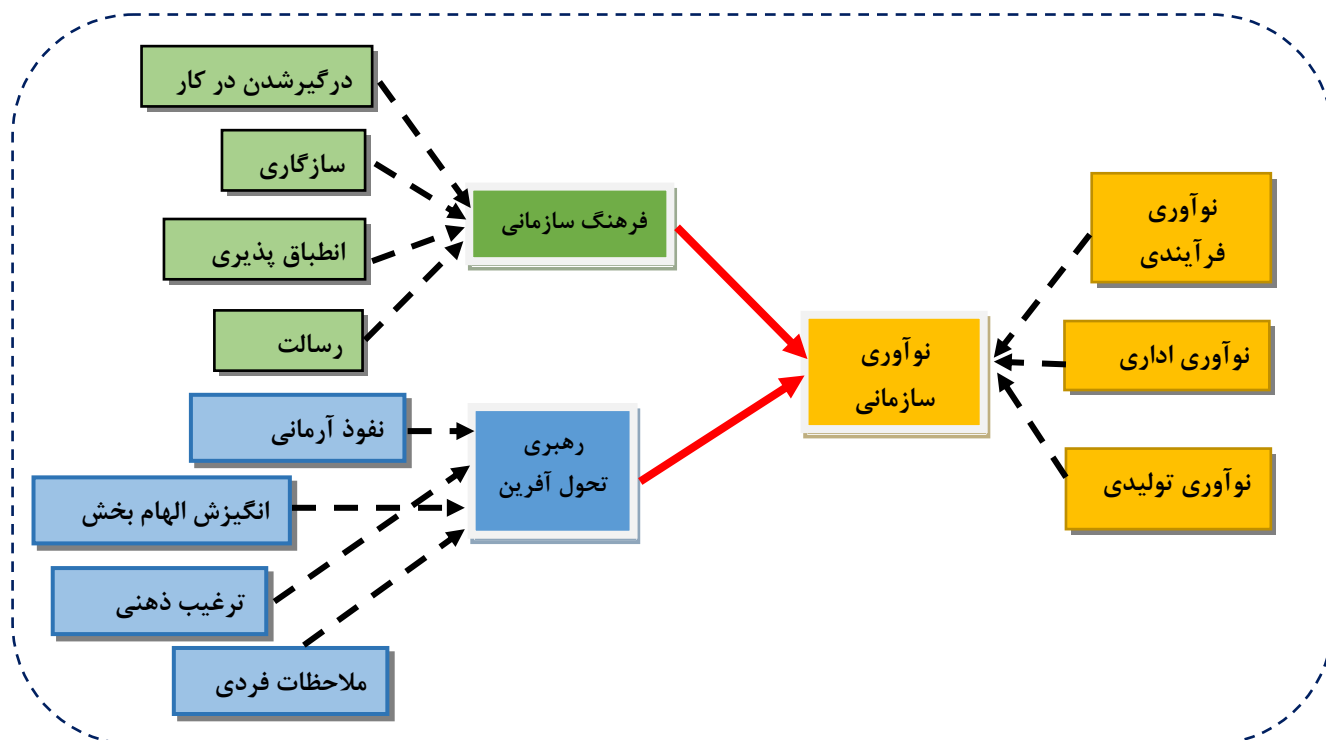
- ✓ آیا می توان رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی را از پیش بین های نوآوری در سازمان ها دانست؟
- ✓ هر یک از ابعاد این متغیرها چیست؟

فرضیه ها:

- ✓ فرضیه ۱: رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.
- ✓ فرضیه ۲: فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.
- ✓ فرضیه ۳: فرهنگ سازمانی دارای تأثیرات مثبت بالاتری نسبت به رهبری تحول آفرین بر روی نوآوری سازمانی می باشد.

مدل مفهومی:

با توجه به مبانی نظری و پیشینه ارائه شده رابطه رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی و همچنین رابطه فرهنگ سازمانی با نوآوری در جامعه آماری مورد نظر، مدل ارائه شده ذیل مورد بررسی شد.



نمودار ۲. مدل مفهومی تحقیق:

روش تحقیق

این تحقیق بر حسب هدف کاربردی و بر حسب روش پیمایشی می باشد. برای اندازه گیری تمامی متغیرهای تحقیق از پرسشنامه در طیف ۵ نقطه ای لیکرت استفاده می شود. جامعه ی تحقیق، مدیران شرکت های تابعه و ستاد گروه بهمن است که تعداد ۹۰ نفر بر اساس رابطه کوکران برای تحلیل مورد انتخاب قرار گرفتند. برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، برای اندازه گیری رهبری تحول آفرین از مدل رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۹۰) و برای سنجش نوآوری سازمانی از پرسشنامه ای محقق ساخته با ابعاد نوآوری فرآیندی، نوآوری اداری و نوآوری تولیدی استفاده می شود. تمامی این متغیرها در بخش های قبلی به صورت مفصل همراه ابعادشان مورد بررسی قرار گرفته اند. برای سنجش پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که به ترتیب برای متغیرهای مذکور برابر با ۰,۸۱، ۰,۷۵ و ۰,۷۶ به دست آمدند و از آن جا که همگی بالاتر از حد قابل قبول ۰,۷ هستند، پایایی مورد تایید واقع می گردد. برای اندازه گیری روایی پرسشنامه محقق ساخته کارآفرینی نیز از نظرات ۵ خبره و استاد دانشگاه در این زمینه استفاده شده است. برای تحلیل داده ها از رگرسیون خطی استفاده می شود. تمامی فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد آزمون قرار می گیرند.

تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش رگرسیون استفاده می شود. تمامی فرضیات در سطح خطای ۰,۰۵ و سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد آزمون آماری قرار می گردند. آماره های تی بالاتر از ۱,۹۶ دلالت بر معناداری تأثیرات دارند. همچنین برای سنجش میزان قدرت پیش بینی برای نوآوری از ضریب تعیین استفاده می شود. ضریب تعیین مقداری بین صفر تا یک می باشد که هرچه به یک نزدیکتر باشد حاکی از قدرت بالای پیش بینی متغیرهای مستقل برای متغیر وابسته می باشد. جدول ۱ نتایج رگرسیون را برای مدل تحقیق نشان می دهد:

جدول ۱. نتایج رگرسیون

T-Value	T	ضریب	پیش بین
۰,۰۰۲	۳,۲۱	۱,۰۲	ثابت
۰,۰۰	۴,۱۶	۰,۳۶	فرهنگ سازمانی
۰,۰۰	۴,۶۱	۰,۴۱	رهبری تحول آفرین

همانطوری که دیده می شود ضریب تاثیر رگرسیونی فرهنگ سازمانی بر نوآوری برابر با ۰,۳۶ می باشد که آماره ی آن بالاتر از ۱,۹۶ بوده و لذا معنادار است. بنابراین تاثیر فرهنگ و نقش پیش بین آن در نوآوری سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید واقع می گردد. همچنین ضریب تاثیر رگرسیونی رهبری تحول آفرین بر نوآوری برابر با ۰,۴۱ بوده که آماره ی آن بالاتر از ۱,۹۶ می باشد و لذا معنادار است. بنابراین تاثیر رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی و نقش پیش بین آن در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید واقع می شود. اما میزان تاثیر آن بالاتر از تاثیر فرهنگ سازمانی می باشد. بنابراین فرضیات ۱ و ۲ مورد تایید قرار گرفته و فرضیه شماره ۳ مردود می شود. نهایتاً معادله ی رگرسیونی به صورت زیر در می آید:

$$(R) = 1,02 + (0,36 \times \text{فرهنگ سازمانی}) + (0,41 \times \text{رهبری تحول آفرین})$$

برای بررسی میزان معنادار بودن ضریب تعیین از رابطه ی زیر استفاده می شود:

$$R^2(F) = [(1-R^2)/(N-K-1)]/K$$

که در آن K نشان دهنده ی تعداد متغیرهای پیش بین (در این جا برابر ۲) ، N برابر تعداد مشاهدات (در این جا تعداد نمونه و برابر ۹۰) و R^2 همان ضریب تعیین می باشد. این مقدار با مقدار جدولی F با مقدار آلفای ۰,۰۵ و درجه های آزادی به ترتیب K و $N-K-1$ مقایسه می شود. اگر از مقدار جدولی بزرگتر باشد مقدار ضریب تعیین معنادار و در غیر این صورت معنادار نخواهد بود. مقدار ضریب تعیین برابر با ۰,۵۱ می باشد و با منظور نمودن اعداد مورد نظر مقدار F برابر ۵۵ به دست می آید.

مقدار F جدول نیز برابر با ۳,۱ می باشد و به مراتب کمتر از ۵۵ است و بنابراین معناداری ضریب تعیین نیز مورد تایید قرار می گیرد.

• بررسی شاخص های پایایی، کفایت نمونه گیری و تحلیل عامل تأییدی

ضریب آلفای کرونباخ ، شاخص کفایت نمونه گیری و درصد واریانس تبیین شده برای سه متغیر اصلی در جدول (۲) آمده است. همگی

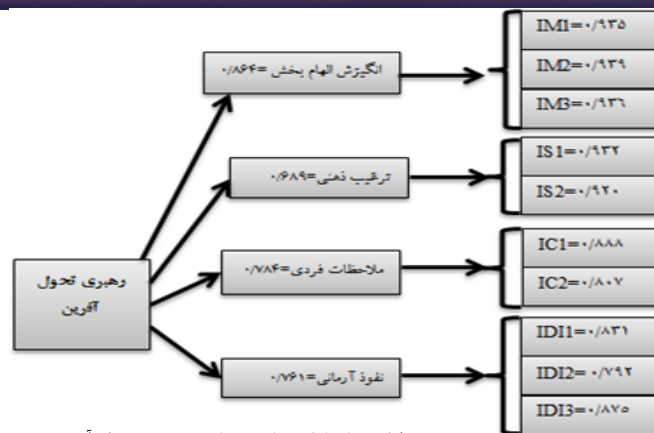
مقادیر قابل قبولی را نشان می دهند که بیان کننده ی برازش قابل قبول مدل های اندازه گیری می باشد. ، و

جدول ۲. آلفای کرونباخ، شاخص کفایت نمونه گیری و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

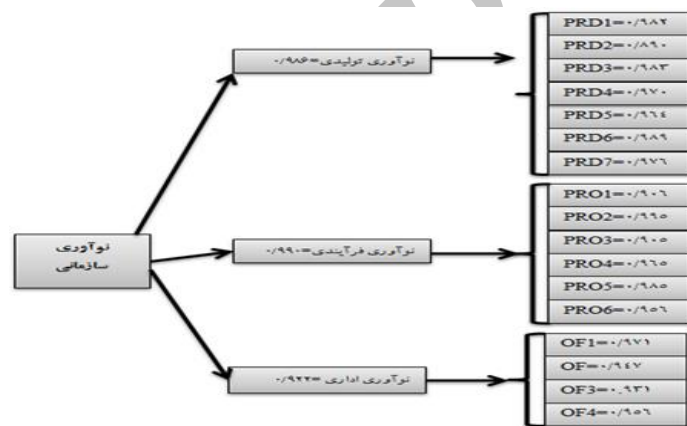
متغیر اصلی	آلفای کرونباخ	شاخص کفایت نمونه گیری (KMO)	درصد واریانس تبیین شده
رهبری تحول آفرین	۰,۷۵	۰/۸۴۰	۷۳/۷۸۶
نوآوری سازمانی	۰,۷۶	۰/۶۳۷	۷۹/۸۱۲
فرهنگ سازمانی	۰,۸۱	۰/۹۱۳	۶۷/۰۳۳

تحلیل عاملی به منظور سنجش روایی مقیاس های اندازه گیری مورد استفاده قرار می گیرد (کارمینس و زلر، ۱۹۷۹؛ نقل از کلانتری، ۱۳۸۸). با توجه به بار عاملی هر یک از شاخص ها که در جداول زیر آمده است هیچ کدام قابل حذف نیستند و این موضوع تأیید کننده روایی پرسشنامه های مورد استفاده می

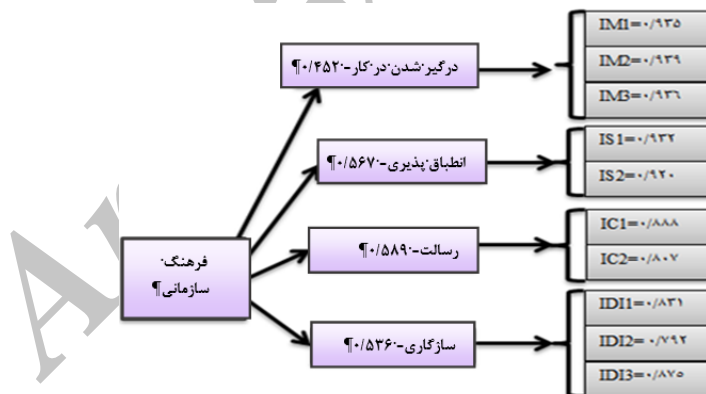
باشد(شکل ۲ و ۳ و ۴)



شکل ۱. بارعاملی شاخص های رهبری تحول آفرین



شکل ۲. بارعاملی شاخص های نوآوری سازمانی



شکل ۳. بارعاملی شاخص های فرهنگ سازمانی

با توجه به تحلیل عاملی تأییدی و همبستگی پیرسون ، ترتیب اهمیت ابعاد در هر یک از متغیرها در جدول (۲) زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. ترتیب اهمیت ابعاد متغیرها

متغیرهای اصلی	ترتیب اهمیت ابعاد
رهبری تحول آفرین	انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی
نوآوری سازمانی	نوآوری فرآیندی، نوآوری تولیدی، نوآوری اداری
فرهنگ سازمانی	رسالت، انطباق پذیری، سازگاری، درگیرشدن در کار

نتیجه گیری و پیشنهادات:

همانطوری که در بخش تحلیل آماری دیده شد، هر دو متغیر فرهنگ و رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی تأثیرات مثبت و معناداری داشتند. بنابراین می توان نتیجه گیری نمود که با استفاده از فرهنگی سازمانی مناسب و درخور می توان به نوآوری سازمان و به تبع آن افراد امیدوار بود. رهبری تحول آفرین نیز دارای تأثیرات مثبتی و البته بالاتر از فرهنگ روی نوآوری سازمانی می باشد و این سبک رهبری که تأکید بر ارزش و احترام به کارکنان دارد شدیداً به مدیران و دست اندرکاران توصیه می شود تا در سایه ی آن بتوان نوآوری سازمانی را به حرکت در آورد و این حرکت را تا جای ممکن ادامه داد. جهت شرح بیشتر، سبک رهبری تحول آفرین با استفاده از ویژگی هایی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی قادر خواهد بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش ها و ادراکات کارکنان و همچنین نوآوری سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهد. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی با حضور عامل فرهنگ سازمانی انجام شد. روابط یاد شده هم از طریق همبستگی پیرسون و هم از طریق الگوی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر آزمون شد. نتایج نشان داد که تمام مؤلفه های مشاهده شده مدل در هر سه متغیر نهفته، دو به دو با هم همبستگی دارند. یافته های فرضیه اول پژوهش نشان داد، رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری ($T=4/151$) بر نوآوری سازمانی دارد که این شدت تأثیر با توجه به ضریب مسیر برابر با $40/429$ یا 43 درصد می باشد؛ بدین معنا که رهبری تحول آفرین 43 درصد تأثیر مثبت بر نوآوری سازمانی دارد. این یافته ها با پژوهش های خان و همکارانش (2009)، جانگ و همکارانش (2003)، گوموسلاگلو و والسو (2009)، مشبکی و پویا (1387)، گارسیا مورالیس و همکاران (2006)، آرگوان کورا و همکارانش (2007)، هسایی و چانگ (2011)، کامپس و رودریگز (2011) مطابقت و همخوانی دارد. سبک رهبری تحول آفرین با استفاده از ویژگی هایی همچون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی قادر خواهد بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش ها و ادراکات کارکنان و همچنین خلاقیت و نوآوری سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت ها و ظرفیت های مورد نیاز سازمان را در راستای کسب مزیت رقابتی و ارتقاء فراهم سازد. با توجه نتایج فرضیه اول پژوهش که نشان داد رهبری تحول آفرین به افزایش نوآوری سازمانی منجر می شود. براین اساس رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از پیش شرط ها و عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت، پیشنهاد می شود؛ از اینرو در سازمان ها با در نظر گرفتن برنامه هایی همچون؛ توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت هایی برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی، ایجاد جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی، ایجاد جو اعتماد نسبت به مدیران و اهداف سازمانی در کارکنان و اینکه چشم انداز روشن و شفاف بوده و حداقل امکان با مشارکت و تعامل بین مدیران و کارکنان و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود، زمینه مناسبی برای نوآوری سازمانی فراهم می کنند. یافته های فرضیه دوم پژوهش نشان داد رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری ($T=9/217$) بر تسهیم دانش دارد که این شدت تأثیر با توجه به ضریب مسیر برابر با $599/60$ یا 60 درصد می باشد؛ بدین معنا که رهبری تحول آفرین 60 درصد تأثیر مثبت بر تسهیم دانش دارد. این یافته ها با پژوهش های عموزاد خلیلی و اسکندری (1391)، گیل (2006)، سلطانی و همکاران (1390)، رستمی و سعدی (1391)، اسکات برایانت (2003)، پلیتز (2001) مطابقت دارد. وجود رهبران تحول آفرین با ویژگی هایی همچون؛ حمایت و ترغیب به قبول مسئولیت برای یادگیری و دادن آزادی برای کسب تجربه، ایجاد فرصت هایی برای یادگیری، کمک به کارکنان جهت بسط و گسترش توانایی های آنان، ایجاد جو و فضای دوستانه در سازمان، فراهم کردن زمینه های مناسب جهت اطمینان و امنیت شغلی، ایجاد محیط مناسب جهت همکاری بین اعضاء سازمان، ایجاد کانال های ارتباطی مناسب بین کارکنان و ... زمینه ساز و موجب افزایش فرهنگ سازمانی می گردند.

بر این اساس پیشنهاد می شود مدیران سازمان تلاش کنند تا میزان فرهنگ سازمانی را از طریق راهبردهایی مانند متناسب ساختن سطوح دانش افراد، به کارگیری سبک مدیریت تحول آفرین، مناسب سازی نظام ارزیابی عملکرد، فراهم ساختن امکانات رشد و ترقی افراد و انعطاف پذیر ساختن قوانین و مقررات سازمان افزایش دهند تا زمینه بروز هر چه بیشتر نوآوری سازمانی را در جهت اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی فراهم شود. همچنین برای تحقیقات آتی به محققین توصیه می شود تا بر روی موضوعان هوش معنوی و هیجانی مدیران و تأثیر آن بر بهره وری و کارآفرینی، هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر مدیریت اثر بخش نیروی انسانی و سبک رهبری مبتنی بر کرامت انسانی و تأثیر آن بر فرهنگ فردی و سازمانی اقدام به بررسی، مطالعه و تحقیق نمایند.

منابع:

- ۱- امامی نژاد، مسعود (۱۳۸۳). مکانیزم کارآفرینی در سازمانهای بزرگ، مجله مدیریت . شماره ۹۰
- ۲- امیری، علی و یزدان، مرادی(۱۳۸۷) ، نگرشهای کارآفرینانه دانشجویان و موانع آن، *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۹
- ۳- رابینز، استیفن پی .(۱۳۷۷) رفتار سازمانی : مفاهیم، نظریه ها و کاربردها ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۴- رابینز، استیفن،(۱۳۷۸) ، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۵- شیروانی، علی، و معمارمنتظرین. ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان: مطالعه موردی). ارائه شده در همایش ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی، اصفهان.
- ۶- علی احمدی، علیرضا؛ فتح اله، مهدی؛ و تاج الدین، ایرج . (۱۳۸۲) نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران : انتشارات تولید دانش، چاپ ششم.
- ۷- مشبکی، اصغر و پویا . ۱۳۸۷. رهبری و خروجی تولیدی نوآوری (تمرکز روی اجزا زنجیره عرضه :موردی از قطعه سازان اتومبیل در ایران). *پژوهش های مدیریت* ۱۱(۱).
- ۸- معرفتی، اکبر . (۱۳۸۳). رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده ها /گروه های آموزشی با میزان بهره وری اعضاء هیات علمی تربیت بدنی دانشگاه های دولتی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم.
- ۹- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۳). مدیریت عمومی، تهران :نشر نی.
- ۱۰- هزار جیبی، جعفر . (۱۳۸۴). کارآفرینی . تهران : چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.

۱. Anokhin, Sergey- Schulze, William S, (۲۰۰۹). "Entrepreneurship, innovation, and corruption", *Journal of Business Venturing*, Vol. ۲۴.
۲. Anthony, Borgese. (۲۰۰۷). "Standards in sports entrepreneurship education", *United States Sports Academy*.
۳. Barling, J., Christie, A., & Hopton, A. (۲۰۱۱). *Handbook of Industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
۴. Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C. (۱۹۹۹). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic management Journal*, ۲۰(۵), ۴۲۱-۴۴۴.
۵. Dahlstrand, A.L. (۲۰۱۴). Technology-based entrepreneurship and regional development: *the case of Sweden, European Business Review*
۶. Dulewicz, V., and Higgs, M. (۲۰۰۵). Assessing leadership styles and organizational context, *journal of Managerial Psychology*, ۲۰(۲), ۱۰۵-۱۲۳ .
۷. Fayolle A. & Gailly, B. (۲۰۱۳). From craft to science, Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training* ۳۲(۷), ۵۶۹-۵۹۳.
۸. Gupta, Vipin. MacMillan, Ian C & Suriec, Gita.(۲۰۰۴). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, ۱۹(۲), ۶۰-۲۴۱
۹. Hosseini, F., Rayej, H., Stiree, M., & Sharifi, S. M. (۲۰۱۰). Examine the relationship between organizational culture and transformational leadership styles and leader-follower exchange. *Journal of Public Administration*, ۲(۴). (In Persian).
۱۰. Johnson, Debra- Craig, Justin B.L- Hildebrand, Ryan, (۲۰۱۳). "Entrepreneurship education: Towards a discipline- based framework", *Journal of management Development*, ۲۵(۱)
۱۱. Jung D.,(۲۰۰۳). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly ELSEVIER*, ۱۴(۵), ۵۲۵-۵۴۴
۱۲. Junga, D. I. Wu., A. C. Chow.(۲۰۰۸). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational -leadership on firm innovation. *The leadership Quarterly* ۱۴:۵۸۲-۵۹۴.

۱۳. Karimi, S.; Chizari, M.; Biemans, H.J.A.; Mulder, M. (۲۰۱۰). "Entrepreneurship Education in Iranian Higher Education: The Current State and Challenges". *European Journal of Scientific Research* ۴۸(۱), ۳۵-۵۰.
۱۴. Karsten, Luchien. Keulen, Sjoerd. Kroeze, Ronald & Peters, Rik.(۲۰۰۹)."Leadership style and entrepreneurial change The Centurion operation at Philips Electronics". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ۲۲, No. ۱, pp. ۷۲-۹۱.
۱۵. Ojasalo, J. (۲۰۰۸). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management* ۱۱(۱): ۵۱-
۱۶. Shane, S., & Venkataraman, S. (۲۰۰۰). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, ۲۵, ۲۱۷-۲۲۶.
۱۷. Tarabishy, A. S., & Lloyd W. F.,(۲۰۱۱). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, ۳۷(۴),
۱۸. Van Dierendonck, D. (۲۰۱۱). ۱۲۲۸-۱۲۶۱.

Archive of SID