

## بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی

علی شائمی برزکی

استادیار دانشگاه اصفهان

مهناز محمدی\*

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

### چکیده

امروزه رشد و توسعه‌ی نیروی انسانی، افزایش مهارت، خلاقیت و دانش نیروی کار در تمام سطوح سازمان، برای مدیران یک اولویت راهبردی به شمار می‌رود. مباحث مربوط به سبک رهبری و کارآفرینی سازمانی از جمله عواملی است که باعث ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی می‌شوند. این پژوهش با هدف "بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش واسط کارآفرینی سازمانی" انجام گرفت. نمونه‌ی آماری پژوهش حاضر ۱۴۰ نفر از کارکنان شهرداری اصفهان بودند. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. پس از آزمون فرضیه‌ها، ضرایب مسیر به دست آمده در سطح خطای ۰/۰۵ حاکی از تأیید مدل کلی بود. نتایج نشان داد که رهبری تحولی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، تأثیر غیر مستقیم رهبری تحولی بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی معنادار شناخته شد. بنابراین، رهبری تحولی و کارآفرینی سازمانی می‌توانند عوامل مؤثر در جهت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی باشند.

**کلید واژه:** سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، بهره‌وری نیروی انسانی، کارآفرینی سازمانی.

## A survey of the impact of transformational leadership on manpower productivity with the mediating role of organizational entrepreneurship

**Ali Shaemi Barzoki**

Assistant Professor of Isfahan University

**Mahnaz Mohamadi**

M. A. of Business Management  
Isfahan University

### Abstract

Efforts to enhance skill, creativity and knowledge of work-force are considered as a strategic priority at all levels of organizations. Issues related to leadership style and organizational entrepreneurship are such factors that lead to enhance human resources productivity. This research was carried out with the aim of investigating the impact of transformational leadership on the manpower productivity with regards to the mediation role of organizational entrepreneurship. Research sample of this study included 140 employees of the Municipality in the city of Isfahan, Iran. Data were collected through questionnaires and analyzed by the software "Smart PLS". Following hypotheses testing, the path coefficients which were obtained at the level of 0.05 confirmed the overall conformity of research model. The results demonstrated that transformational leadership has a positive and significant impact on manpower productivity. In addition, the indirect impact of transformational leadership on manpower productivity through the organizational entrepreneurship interface variable was also known to be significant. Therefore, we conclude that, transformational leadership and organizational Entrepreneurship can be considered as affective factors in improving manpower productivity.

**Key words:** Leadership style, Transformational leadership, Manpower productivity, Organizational entrepreneurship.

### مقدمه

تلاش برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از نیروی انسانی یکی از برنامه‌های حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌شود. بدون تردید فرآیند بهره‌وری نیروی انسانی متأثر از عوامل خاصی نیست، بلکه نتیجه تکامل و ترکیب عوامل گوناگونی می‌باشد. از آنجایی که بهره‌وری مقوله‌ای انتزاعی نیست، پس لزوماً باید جنبه کاربردی داشته باشد. بنابراین، مدیریت سازمان نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب، به منظور نهادینه کردن و ارتقاء آن خواهد داشت (Sharifzadeh & Mohamadi moghadam, 2009). علت وجودی و مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش‌های رهبری در سازمان‌ها به منظور دستیابی به بهره‌وری مؤثرتر و بهتر از

منابع مادی، مالی و به ویژه منابع انسانی می‌باشد (Nazem & Sheikhi, 2009). از یک سو، رهبران تحول‌گرا از طریق ارتباطات هدایتی - حمایتی و برقراری رابطه بین توانایی‌های کارکنان با اهداف آینده نگرانه، به خوبی بستر و زمینه لازم را برای تقویت عملکرد کارکنان فراهم می‌سازند؛ از سویی دیگر، یکی از نقش‌های مهم سازمان‌های امروزی، نقش کارآفرینانه‌ی آنهاست؛ و یکی از شاخصه‌های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی در سازمان است که بدون شک نقش چشمگیری در توفیق، تعالی و بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد. در واقع، این مسئله برای مدیران به اثبات رسیده است که شرایط پیرامونی سازمان‌های امروزی به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها و بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، نیازمند راه‌حل‌های جدید و منابع متفاوت می‌باشند و یکی از مهمترین منابع، ابتکار، خلاقیت، نوآوری و در یک کلمه کارآفرینی است. در اینجا نقش مدیران و رهبران سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است، چرا که مدیران سازمان می‌توانند با تأکید بر نوآوری و خلاقیت در روندهای موجود، موجب پرورش و تشویق فعالیتهای کارآفرینانه در سازمان شوند (Pardakhtchi & Shafizadeh, 2006). بنابراین، ضروری است که مدیران به اشاعه و گسترش فرهنگ بهره‌وری و تقویت آن توجه دقیق‌تری کنند، نسبت به توانمندسازی کارکنان از طریق افزایش مهارت‌ها و فراهم نمودن زمینه‌ی خلاقیت و نوآوری و پرورش روحیه‌ی کارآفرینی آنان اقدام و با به کارگیری سبک رهبری مناسب با وضعیت سازمان به ویژه سبک رهبری تحولی زمینه‌ی لازم را جهت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی فراهم آورند. از این رو، این تحقیق برآن است که تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی را مورد بررسی قرار دهد.

### مبانی نظری تحقیق

#### سبک رهبری و رهبری تحول‌گرا

رهبری، فرایند نفوذ در پیروان برای دستیابی به نتایج مورد نظر است. بنابراین، رهبری در کنار برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می‌شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد. این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می‌کنند (Rabbin, 2011). رندری و چودری رهبری را، توانایی القای اعتماد و حمایت، میان افرادی که برای دستیابی به اهداف سازمان مورد نیاز می‌باشند، می‌دانند و معتقدند که رهبر ممکن است در یک موقعیت، دانش و مهارت اقدام مؤثر را داشته باشد اما در موقعیتی متفاوت، به همان اندازه مؤثر ظاهر نشود (Randeree & Chaudhry, 2012). از

طرفی، سبک رهبری، ترکیبی از نگرش و رفتار یک رهبر است که به نظامی خاص و قابل پیش بینی در برخورد با اعضای گروه منجر می شود (Dubrin, 2004). بت و همکاران (۲۰۱۲) بیان کرده اند که سبک رهبری روشی است که در آن یک رهبر تلاش می کند بر رفتار زیر دستانش تأثیر بگذارد، در مورد رهبری گروه تصمیم گیری کند و بین عملکرد دستیابی به هدف گروه و حفظ هدف گروه، تعادل برقرار کند. به طور کلی، برای موقعیت های مختلف، سبک های رهبری متفاوتی لازم می باشد و هر رهبر باید بداند، چه وقت یک رویکرد خاص را به نمایش بگذارد. توسعه های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کارزماتیک (که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست) به سمت نظریه های نئو کارزماتیک و رهبری تحولی (که به توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند) انتقال یافته است (Mirkamali et al., 2011). رهبران تحول گرا فرآیند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می کنند. این رهبران با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود، چشم اندازی جذاب، واقعی و باورکردنی از آینده ایجاد می کنند و موجب اجرای موفقیت آمیز تغییرات سازمانی می شوند (Gharehbaghi & Rahimnia, 2013). ایسنیز و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند که رهبران تحول گرا، دغدغه تحول سازمانها و افراد درون آن را دارند و بر کارکنان سازمان و پیروانشان تأثیر می گذارند، تا علائق آنها را در جهت اهداف گروه، مجدداً جهت دهی کنند و تعهد شان را، نسبت به چشم انداز سازمان افزایش دهند. این رهبران در جستجوی تحول ارزشها و خود پنداره های آنها و سوق دادنشان به سطوح بالاتر نیازها و آرزوها موفق هستند (Eisenbeiss et al., 2008). به عبارت دیگر، می توان گفت که رهبران تحول گرا، نیازها، ارزشها، ترجیحات و آرمان های پیروان را از منافع شخصی به منافع جمعی تبدیل می کنند. علاوه بر این، آنها موجب می شوند پیروان به شدت به رسالت رهبر متعهد شوند، فداکاری های شخصی به نفع مأموریت و رسالت سازمان داشته باشند و فراتر از وظیفه عمل کنند (Sam Lam & Ohiggins, 2011). این سبک، برای اولین بار توسط برنز در سال ۱۹۷۸ توصیف شده است، سپس بس در سال ۱۹۸۵، نظریه رسمی و یک مدل مفهومی از رهبری تحولی ارائه

داد. این مدل دارای چهار بعد ملاحظه‌گرایی فردی<sup>۱</sup>، تحریک عقلانی<sup>۲</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۳</sup> و نفوذ آرمانی<sup>۴</sup> می‌باشد:

- **ملاحظه‌گرایی فردی:** رهبر با رفتاری متفاوت، اما منصفانه به پیروان خود توجه فردی دارد. چنین رهبری از نیازهای پیروانش آگاه است، نگرانی‌ها، نیازها و توانایی‌های شخصی کارکنان را شناسایی می‌کند و فرصت‌های مناسب برای یادگیری در محیطی حمایتی را فراهم می‌آورد، انتقاد سازنده و تفویض اختیار می‌کند و به آن‌ها بازخورد می‌دهد (Nusair et al., 2011).
- **تحریک عقلانی:** در این بعد رهبر، نوآوری و خلاقیت را با تدوین مجدد مسائل جدید و بررسی شرایط قدیمی به شیوه‌ای جدید پرورش می‌دهد. ایده‌های جدید را به پیروان نشان می‌دهد و آنان را با تفکر انتقادی به چالش می‌کشد. آن‌ها خیال‌پردازی و خلاقیت در بازنگاری فرضیات روش‌های قدیمی را در حین انجام کارها تشویق می‌کنند و از خطاها، اشتباهات، ایده‌ها و روش‌هایی که متفاوت از روش‌های خودشان است، انتقادی نمی‌کنند (Bass & Avolio, 1990).
- **انگیزه الهام بخش:** رهبران الهام بخش آینده‌ای مطلوب را ترسیم می‌کنند، با خوش بینی سخن می‌گویند و پیروان را به سوی آنچه باید انجام شود، تشویق می‌کنند. آن‌ها اهداف سازمانی را با اهداف شخصی هم‌تراز می‌کنند به طوری که کارکنان در حالیکه به اهداف شخصی خود دست می‌یابند، می‌توانند به اهداف سازمانی هم دست یابند و تهدیدها و مشکلات را به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری تلقی کنند (Nusair et al., 2011).
- **نفوذ آرمانی:** رهبر از طریق فراهم ساختن دیدگاه آرمانی هدفمند و جلب حس احترام، اعتماد و اطمینان افراد، بینشی را برای گروه ایجاد می‌کند؛ و با این کار قدرت، احترام به خود، اعتماد و اشتیاق برای رسیدن به اهداف چالشی را میان اعضاء توسعه می‌دهد. بعلاوه، اعضاء گروه را مورد تحسین قرار می‌دهد و به آنها احترام می‌گذارد (Bass & Avolio, 2000).

<sup>۱</sup>. Individualized Consideration

<sup>۲</sup>. Intellectual Stimulation

<sup>۳</sup>. Inspirational Motivation

<sup>۴</sup>. Idealized Influence

### بهره وری نیروی انسانی

عنصر اساسی در ایجاد و بهبود بهره‌وری، نیروی انسانی است. نیروی انسانی سازمان، تنها منبعی است که کمیاب می‌باشد و به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا کپی برداری شود؛ در نتیجه، موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود (cho et al., 2006). به عبارتی، بهره‌وری مترادف با کیفیت نیروی انسانی است و از افرادی که با مهارت‌های خود، روحیه گروهی، کارایی، خلاقیت، نوآوری، غرور کاری و مشتری‌گرایی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند، سخن می‌گوید (Alvani & Ahmadi, 2001). از سویی دیگر، بهره‌وری مطلوب تنها با تغییر ساختارها، اضافه کردن فناوری، تدوین دستور کار و صدور بخشنامه حاصل نمی‌شود، بلکه انسان، محور هر نوع بهره‌وری فردی، اجتماعی و سازمانی است. بنابراین، باید بیشترین توجه و برنامه ریزی در بهره‌وری سازمانی متوجه عوامل انسانی شود (Rezaei, 2003). بر این اساس، منابع انسانی و مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها به عنوان کاتالیزور و تسریع‌کننده افزایش بهره‌وری در سازمان عمل می‌کنند. غالباً دلیل عمده‌ای که سبب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود می‌شود، نبودن بهره‌وری نیروی انسانی است (EnShassi et al., 2007). از این رو، باید برای افزایش بهره‌وری، راهبردهای مناسبی در نظر گرفته شود. در خصوص مدل سازی بهره‌وری منابع انسانی، کوشش‌های زیادی صورت گرفته است و از جمله اندیشمندانی که در این عرصه تلاش‌هایی را انجام داده‌اند می‌توان به مدل موسوم به اچیو (ACHIEVE)<sup>۱</sup> هرسی و گلداسمیت اشاره کرد. هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) هفت متغیر مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی را معرفی کردند: توانایی (A)، وضوح (C)، حمایت سازمانی (H)، انگیزه (I)، ارزیابی (E)، اعتبار (V) و سازگاری محیطی (E)

- **توانایی (دانش و مهارت):** توانایی، به دانش و مهارت‌های پیروان در به انجام رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف گفته می‌شود. کارکنانی که آموزش بهتر و بیشتری دیده‌اند، قادرند از سرمایه‌ها، به نحو کارآمدتری استفاده کنند.
- **وضوح (درک یا تصور نقش):** وضوح به درک، پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام کار اطلاق می‌شود. برای آن که پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده و نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف برایشان کاملاً صریح و روشن باشد.

<sup>e</sup>.ACHIEVE: Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, Environment adaptability

- **کمک (حمایت سازمانی):** منظور از کمک، حمایتی است که پیرو برای تکمیل اثر بخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از: بودجه و حمایت لازم از جانب دواير دیگر.
- **انگیزش:** مشوق، به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای موفقیت آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کرد که، انگیزه‌ی بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداشهای درونی یا بیرونی را در پی دارند.
- **ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد):** ارزیابی، به بازخورد روزانه عملکرد و دوره‌های گاه به گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب، به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند. کارکنان پیش از آن که مورد ارزیابی رسمی دوره ای، قرار بگیرند باید از نتایج ارزیابی‌های مرتب غیر رسمی درباره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است.
- **اعتبار:** اعتبار به تناسب و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اخذ شده در مورد کارکنان از لحاظ حقوقی و خط مشی‌های سازمان مناسب است.
- **سازگاری محیطی:** محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (Hersey & Blanchard, 2003).

### کارآفرینی سازمانی

مدیران عالی سازمان بایستی به مفهوم کارآفرینی به طور اعم و کارآفرینی سازمانی به طور اخص حساس باشند، و آن را به عنوان یکی از عوامل عمده برای بقا و رشد سازمان در شرایط پر تلاطم و به شدت رقابتی دنیای امروز در نظر بگیرند. استیونسون کارآفرینی را این‌گونه تعریف می‌کند: "فرایندی که توسط آن افراد یا در خود و یا در داخل سازمان، بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل، فرصت‌ها را پیگیری می‌کنند". این تعریف کارآفرینی، بر رفتار جست و جو کننده‌ی موقعیت تأکید می‌کند و کارآفرینی را یک رویکرد مدیریتی می‌داند (Gurbuz & Aykol, 2009).

عوامل متعددی همچون محدودیت منابع، مشکلات اجتماعی، روند کوچک سازی دولت‌ها، ناکارآمدی روش‌های سنتی مدیریت دولتی، تغییرات سریع محیطی، و حفظ نیروی انسانی کارآمد و ماهر، باعث شده است تا کارآفرینی سازمانی به عنوان یک پدیده‌ی جایگزین در سازمان‌های امروزی مطرح شود. کارآفرینی سازمانی زیر مجموعه‌ای از مفهوم کلی کارآفرینی می‌باشد و به معنای ایجاد و تقویت روح کارآفرینی در درون یک سازمان است (yahyapour & Naeiji, 2010).

در مجموع، ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که کارآفرینی در سه زمینه شکل می‌گیرد:

۱. کارآفرینی فردی<sup>۱</sup>: فرآیندی است که در آن فردی با اتکا به منابع مالی غالباً شخصی و ویژگی‌های شخصیتی خود نظیر فعالیت، ریسک پذیری و اهل عمل بودن، اقدام به تأسیس یک کسب و کار جدید می‌کند و آن را تا رسیدن به موفقیت ادامه می‌دهد.
  ۲. کارآفرینی درون سازمانی<sup>۲</sup>: مسئولیت به ثمر رساندن یک خلق نوآورانه در درون سازمان است. به عبارت دیگر، کارآفرینی درون سازمانی فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق ابقاء و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسند.
  ۳. کارآفرینی سازمانی<sup>۳</sup>: به معنای اجرای فرآیند کارآفرینی در داخل سازمان و با استفاده از خصوصیات همچون روحیه‌ی پشتکار، ریسک پذیری، خلاقیت و نوآوری می‌باشد، که بدین منظور، گروهی از افراد درون سازمان تبدیل به موتور توسعه‌ی آن می‌شوند (Sang-Hoon et al., 2005; Hakak et al., 2013; karbasi et al., 2002).
- به طور خلاصه، کارآفرینی سازمانی به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های مفید را بوسیله‌ی تشویق کارکنان برای فکر کردن همانند کارآفرینان، توسعه دهند؛ و به آن‌ها برای دنبال کردن برنامه‌هایشان، آزادی و انعطاف پذیری بدهند، بدون اینکه در باتلاق بوروکراتیک محصورشان کنند. سازمان کارآفرینانه، می‌تواند به عنوان نظام توانمند سازی افراد برای استفاده از فرآیندهای خلاق در نظر گرفته شود، و افراد را برای به کار گرفتن و نوآوری فزاینده‌ی فنونی که می‌تواند به طور برنامه ریزی شده، سنجیده و پر معنی در سطحی از فعالیت نوآورانه‌ی مطلوب باشد، قادر سازد (Moghim, 2004).

<sup>۱</sup> Individual Entrepreneurship

<sup>۲</sup> Intrapreneurship

<sup>۳</sup> Organizational Entrepreneurship



تعاریف متعددی برای کارآفرینی سازمانی در مقالات، کتب و از نگاه صاحب نظران متفاوت ارائه شده است که البته شباهت‌های زیادی با هم دارند. زهرا با بررسی پیشینه کارآفرینی سازمانی پی برد که بیشتر تعاریفی که در این زمینه مطرح شده است آن را به عنوان یک فعالیت نوآورانه در درون یک سازمان معرفی می‌کند (Antoncic. & Hisrich, 2001).

مطالعات انجام شده تاکنون نتوانسته اند به روشنی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی را مشخص کنند و هیچ‌گونه توافق جهانی در مورد این که چه عواملی در ارتقای تلاش‌های کارآفرینی سازمانی مهم‌تر هستند، وجود ندارد. "هورنزی" بر این باور است که عوامل درون سازمانی که مدیریت بر روی آنها کنترل دارد و به رفتار کارآفرینانه کمک می‌کند، عبارتند از:

- حمایت مدیریت که به ایجاد شرایط حمایتی کارآفرینانه، توجه به ارزش‌ها و نقش‌هایی که امکانات مالی را فراهم می‌کنند، و استقبال از ایده‌های کارکنان، اشاره دارد.
- استقلال کاری و آزادی عمل بدان معنی که کارکنان در حوزه‌ی کاری خود، توانایی تصمیم‌گیری داشته باشند.
- ساختار پاداشی مناسب که افراد را برای ادامه فعالیت‌های کارآفرینانه ترغیب می‌کند.
- دسترسی زمانی که همان داشتن زمان کافی برای کار بر روی پروژه‌های کارآفرینانه مورد نیاز می‌باشد.
- مرزهای سازمانی که اشاره به شرایط سازمانی دارد و کارکنان را برای انجام وظایف کاری خود فراتر از شرح وظایف محدودی که برای آن‌ها تعریف شده است، ترغیب می‌کند (Moghimi, 2006).

### رابطه رهبری تحول‌گرا، بهره‌وری نیروی انسانی و کارآفرینی سازمانی

بررسی پیشینه‌ی تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام شده پیرامون رابطه‌ی سه متغیر رهبری تحول‌گرا، بهره‌وری نیروی انسانی و کارآفرینی سازمانی اندک است. با این حال، بررسی پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که رهبری در سازمان‌های کارآفرین، بیشتر تحولی بوده، و تأثیر قابل توجهی بر جهت‌گیری و شکل‌گیری سازمان‌های کارآفرین گذاشته است. در این بخش، ابتدا به پیشینه‌ی پژوهش‌ها پرداخته شده است و در ادامه، پژوهش‌های مرتبط با رابطه سه متغیر بررسی می‌شوند.

قهرمانی و همکاران (۲۰۱۱) تحقیقی تحت عنوان "نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین" انجام دادند. نتایج نشان داد که بین رهبری تحولی و ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین و

شاخص‌های آن رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد؛ و بعد "انگیزش الهام بخش" از قدرت پیش بینی کنندگی بیشتری در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین برخوردار بود.

مهرابیان و همکاران (۲۰۱۱) تحقیقی تحت عنوان "بررسی میزان اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان" انجام دادند. نتایج نشان داد که در میان سایر عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از جمله عوامل انگیزشی، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی، سبک رهبری نیز از عوامل ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی گیلان به شمار می‌رود.

حسینی و همکاران (۲۰۱۱) تحقیقی تحت عنوان "بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی" انجام دادند. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های مخاطره‌پذیری، مرکز کنترل درونی، توفیق‌طلبی و تحمل ابهام با بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه معناداری وجود دارد، و میان مؤلفه خلاقیت با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود ندارد.

شریفی (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی نقش عوامل سازمانی در ایجاد و ارتقای کارآفرینی سازمانی" به این نتیجه رسید که بین تصور رهبران از سازمان و توسعه کارآفرینی رابطه معناداری وجود دارد.

جلیلیان و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی تحت عنوان "رهبری تحول‌گرا و خلاقیت" نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل مؤثر و زمینه‌ساز مهم برای خلاقیت کارکنان و سازمان‌هاست. رهبران تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روانشناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق و به چالش کشیدن، می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند.

صفرزاده و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر استقرار دانشگاه‌های کارآفرین" نشان دادند که در میان عوامل احیای سازمانی، اعمال رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری و استقرار دانشگاه‌های کارآفرین دارد.

کارستن و دیگران (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "سبک رهبری و تغییر کارآفرینانه" نشان دادند که شیوه رهبری (به ویژه شیوه رهبری تحولی و کارآفرینانه) در تبدیل شدن به سازمان کارآفرینانه تأثیر بسزایی دارد. آنها به این نتیجه رسیدند که بکارگیری شیوه رهبری تحولی در انتقال یک سازمان سنتی و اولیه به سازمان کارآفرین نقش اساسی دارد.

رضا زاده و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان "کارآفرینی سازمانی، مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات" ارتباط معنی‌داری را بین آزادی عمل کارکنان و کارآفرینی سازمانی نشان دادند. آن‌ها بیان کردند که کارشناسان در یک سازمان کارآفرین، برای انجام شغل و وظایف سازمانی خود، آزادی عمل بیشتری دارند؛ تا آنجا که جسارت اندیشه و عمل نمودن، برخلاف استانداردهای معمول و مکتوب، را پیدا می‌کنند و واجد ذهنی خلاق و روحیه‌ای فرصت‌گرا می‌شوند.

مقیم (۲۰۰۴) تحقیقی را با هدف تبیین عوامل مؤثر درون و برون سازمانی بر کارآفرینی سازمانی، در سازمان‌های دولتی ایران انجام داده است. وی عواملی چون استراتژی، نظام تحقیق و توسعه، وضعیت فرآیندها و روش‌ها، نظام کنترل، ساختار سازمانی، ساختار ارگانیک یا مکانیکی، نظام مالی، نظام پاداش و پرداخت سازمان، ویژگی‌های مدیریت، سبک رهبری و نظام ارتباطات سازمانی را در توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر دانسته است.

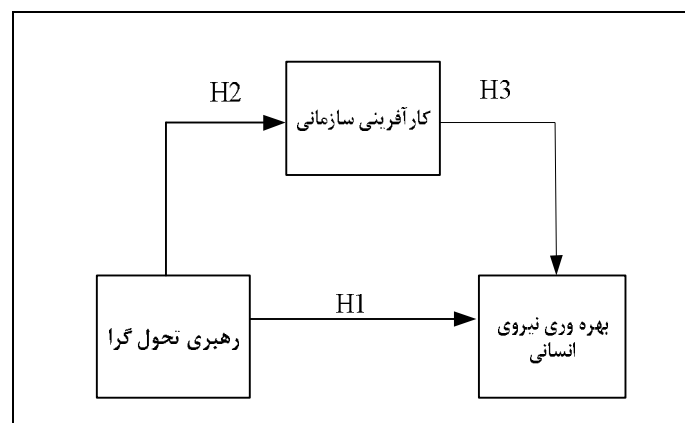
همچنین، بس (۱۹۹۰) بیان کرد که رهبری تحول‌گرا منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط سازمانی می‌شود.

مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های رهبری مدیر است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (Lambert & Nagent, 1999). در نظریه چند عاملی بهره‌وری و مدل نظام مند انتخاب و به کارگیری اثر بخشی منابع انسانی در سازمان، مهمترین عاملی که می‌تواند ابزار و وسایل لازم برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی را فراهم آورد، وجود رهبران و مدیران تحول‌ساز و اثر بخش در سازمان‌هاست (Rezaei & Saatchi, 2008). در مجموع، بر اساس نظریه چند عاملی بهره‌وری، هر چند عوامل متعددی باعث می‌شوند تا بهره‌وری نیروی انسانی یک سازمان افزایش یا کاهش پیدا کند، اما اهمیت عامل رهبری و مدیریت اثر بخش و وجود یا حضور فعال مدیران موفق و شایسته در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است (Saatchi, 2003). از جمله شیوه‌های رهبری، که می‌تواند به نوعی معرف رهبران کارآفرین باشد، رهبری تحولی است (Wen Yang, 2008).

نقش رفتار رهبری در ارتقای یک نهاد به سازمان کارآفرین به قدری اهمیت دارد که بعضی از محققان سعی کرده‌اند برای نشان دادن این موضوع، با ترکیب این دو (رفتار رهبری و کارآفرینی) نوعی از رهبری را به کار گیرند که رهبری کارآفرین نامیده می‌شود (Tarabishy et al., 2005). از سویی دیگر،

کارآفرینی، استراتژی مناسب برای گسترش بهره‌وری است و موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین‌المللی می‌شود (Hoseini et al., 2011). همچنین، از نظر بس و اولیو (۱۹۹۰) هنگامی که کارکنان از سطوح بالای آزادی و خودمختاری برخوردار باشند، عملکرد سازمان در بلندمدت بهبود می‌یابد؛ و بهترین عملکرد هنگامی اتفاق می‌افتد که هماهنگی و آزادی هر دو، وجود داشته باشند (Wang & Rode, 2010). از جمله شاخص‌های بستر مناسب برای توسعه کارآفرینی سازمانی، سبک رهبری، کار تیمی، حمایت کافی مدیران از افراد خلاق و نوآور، سیستم پاداش مناسب و تشویق کارکنان خلاق و ریسک‌پذیر می‌باشد (Zare et al., 2007).

این تحقیق درصدد است نشان دهد که سبک رهبری تحول‌گرا از طریق کارآفرینی سازمانی، موجب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. با توجه به چارچوب نظری و تجربی پژوهش‌های پیشین، الگوی مفهومی این پژوهش، در شکل (۱) ترسیم شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بنابراین، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده‌اند:

۱. رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی به طور مستقیم تأثیر دارد.
۲. رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.
۳. کارآفرینی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.

۴. رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی به طور غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات پیمایشی است. نمونه مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تک مرحله‌ای انتخاب شده است؛ بدین صورت که ابتدا از بین خوشه‌ها که شامل کارکنان شهرداری مرکزی اصفهان و معاونت‌های منتخب آن بودند به تصادف خوشه‌هایی انتخاب شدند، سپس درون خوشه‌های انتخابی، پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی بین کارکنان توزیع شد. تعداد کارکنان در خوشه‌های انتخابی ۲۲۰ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه، از جدول مورگان استفاده شد و تعداد نمونه پیشنهادی طبق آن ۱۴۰ نفر برآورد شد. در نهایت، ۱۲۰ پرسشنامه برگشت داده شد و کار تجزیه و تحلیل اطلاعات با این تعداد پرسشنامه انجام گرفت.

### ابزار سنجش

ابزار اصلی در این تحقیق، پرسشنامه با طیف لیکرت است، که برای سنجش رهبری تحول‌گرا از مدل بس و آولیو (۱۹۹۷)، برای کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه مقیمی (۲۰۰۵) و برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی از مدل اچیو مطرح شده توسط هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، به دلیل نگاه جامع این مدل به بهره‌وری و استفاده‌ی گسترده از آن جهت سنجش بهره‌وری در سازمان‌های مختلف، استفاده شد. برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه، نظرات اساتید مدیریت مورد توجه قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال، و پرسشنامه نهایی شد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش پیش‌آزمون و آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۱) نشان داده شده است. مقادیر بالای ۰/۷ برای آلفای کرونباخ، نشان می‌دهد که متغیرهای مورد بررسی از پایایی مناسب برخوردارند.

جدول (۱): آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	نوع مقیاس	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	۵ گزینه‌ای لیکرت	۱۲	۰/۹۵
بهره‌وری نیروی انسانی	۵ گزینه‌ای لیکرت	۲۶	۰/۹۱
کارآفرینی سازمانی	۵ گزینه‌ای لیکرت	۱۹	۰/۹۲

### توصیف جمعیت شناختی نمونه

توصیف آماری نمونه با استفاده از متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه خدمت در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون مدل این پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. این نرم افزار، نسبت به وجود شرایطی مانند هم خطی متغیرهای مستقل، نرمال نبودن داده‌ها و کوچک بودن حجم نمونه سازگار است (Moradi et al., 2011).

چهار معیار انتخاب رویکرد حداقل مربعات جزئی برای تحلیل داده‌ها وجود دارد: (۱) وجود متغیرهای پنهان با شاخص‌های سازنده در مدل پژوهش (۲) وجود متغیرهای پنهان مرتبه دوم به بالا (۳) وجود حداقل حساسیت به حجم نمونه (۴) وجود مدل مفهومی در مراحل اولیه توسعه، بدین معنی که به تازگی ساخته شده، و نظریه‌های پیشین زیادی برای تأیید آن وجود نداشته باشد. از سویی دیگر، بررسی تأثیر میانجی متغیرها با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (pls)<sup>۱</sup> مزایایی نسبت به سایر تکنیک‌ها دارد. مهمترین این مزیت‌ها، عدم حساسیت این روش به توزیع نرمال است. از آنجایی که اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال در اکثر مواقع دچار چولگی می‌شود، بهتر است از روشی برای تحلیل اثر تعاملی استفاده شود که به توزیع نرمال حساسیت نداشته باشد (Davari & Rezazadeh, 2014).

### برازش مدل

برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود: (۱) برازش مدل‌های اندازه‌گیری (۲) برازش مدل‌های ساختاری (۳) برازش مدل کلی

<sup>e</sup> Partial Least Squares

جدول (۲): خصوصیات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
تحصیلات	دیپلم	۹	۷/۵	جنسیت	زن	۵۲	۴۳/۳
	فوق دیپلم	۱۵	۱۲/۵		مرد	۶۸	۵۶/۷
	کارشناسی	۵۹	۴۹/۲	سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۳۴	۲۸/۳
	کارشناسی ارشد و دکترا	۳۷	۳۰/۲		۵-۱۰ سال	۴۶	۳۸/۳
سن	کمتر از ۲۵ سال	۰	۰	سابقه خدمت	۱۱-۱۵ سال	۱۲	۱۰
	۲۵-۳۵ سال	۷۶	۶۳/۳		۱۶-۲۰ سال	۸	۶/۷
	۳۶-۴۵ سال	۳۴	۲۸/۳	مجموع تعداد نمونه	بیش از ۲۰ سال	۲۰	۱۶/۷
	۴۶-۵۵ سال	۱۰	۸/۳		۱۲۰		
	بالتر از ۵۵ سال	۰	۰				

### ۱. برازش مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری، مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگیرنده یک متغیر به همراه سوالات مربوط به آن است. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

#### ۱-۱) پایایی

پایایی شاخص، توسط سه معیار مورد سنجش قرار می‌گیرد: (۱) ضرایب بار عاملی (۲) آلفای کرونباخ (۳) پایایی ترکیبی (CR)

#### ۱-۱-۱) سنجش بارهای عاملی

بارهای عاملی<sup>۱</sup> از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن، از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. بنابراین، مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ می‌باشد؛ چنانچه پس از اجرای مدل، بار عاملی سوالاتی کمتر از ۰/۴ شد، آن سوال حذف می‌شود تا بررسی سایر

<sup>e</sup> Loadings

معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد (Hulland, 1999). مطابق جدول شماره (۳) تمامی بارهای عاملی سوالات، برابر یا بیشتر از ۰/۴ است و از این رو حذف هیچ یک از آنها لازم نیست و می توان نتیجه گرفت که مدل، پایایی مناسب دارد.

#### ۱-۲) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

معیار آلفای کرونباخ، یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد در حالی که روش pls، معیار پایایی ترکیبی را به کار می‌برد و برتری نسبی آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی ( $CR^1$ ) برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، مدل‌های اندازه‌گیری، از پایداری درونی مناسب برخوردارند؛ و اگر این مقدار کمتر از ۰/۶ باشد، فقدان پایایی را نشان می‌دهد (Davari & Rezazadeh, 2014). همانطور که در جدول شماره (۴) نشان داده شده است پایایی ترکیبی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است و نشان از پایایی مناسب مدل دارد.

#### ۲-۱) روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده ( $AVE^2$ )، نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کردند و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (Fornell & Larcker, 1981). همانطور که در جدول شماره (۴) نشان داده شده است AVE برای تمامی متغیرهای پنهان مرتبه اول بیشتر از ۰/۵ می‌باشد که حاکی از روایی همگرای قابل قبول است. برای متغیرهای پنهان مرتبه دوم مقدار AVE برابر است با میانگین مقادیر توان دوم بارهای عاملی ابعاد آن، و باید به صورت دستی محاسبه شود که این مقدار از مقدار گزارش شده توسط نرم افزار بیشتر است (Davari & Rezazadeh, 2014). به این خاطر، مقادیر AVE به صورت دستی محاسبه شدند و برای متغیر بهره‌وری نیروی انسانی، رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی مقادیر AVE به ترتیب ۰/۶۲۱، ۰/۷۹۶ و ۰/۷۳۶ به دست آمد، که از مقدار گزارش شده توسط نرم افزار طبق جدول شماره (۴) بیشتر است و نشان از روایی همگرا دارد.

<sup>۱</sup> Composite Reliability

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted



جدول (۳): ضرایب بار عاملی

متغیر	سوال	بار عاملی	متغیر	سوال	بار عاملی	متغیر	سوال	بار عاملی	متغیر	سوال	بار عاملی
نفوذآرمانی	۱	۰/۹۴	اعتبار	۳۲	۰/۷۸	درک و شناخت	۱۶	۰/۴۶	انگیزه الهام بخش	۵	۰/۸۸
	۲	۰/۹۳		۳۳	۰/۸۴		۱۷	۰/۷۹		۶	۰/۹۰
	۳	۰/۹۲		۳۴	۰/۷۹		۱۸	۰/۶۸		۷	۰/۹۳
انگیزه الهام بخش	۴	۰/۸۸	سازگاری محیطی	۳۵	۰/۸۹	حمایت سازمانی	۱۹	۰/۸۳	تحریک عقلانی	۸	۰/۹۳
	۵	۰/۸۸		۳۶	۰/۸۵		۲۰	۰/۷۶		۹	۰/۹۲
تحریک عقلانی	۶	۰/۹۰	حمایت مدیریت	۳۷	۰/۷۳	ارزیابی	۲۱	۰/۷۳	ملاحظه گرای فردی	۱۰	۰/۹۲
	۷	۰/۹۳		۳۸	۰/۷۳		۲۲	۰/۷۶		۱۱	۰/۹۲
ملاحظه گرای فردی	۸	۰/۹۳	حمایت مدیریت	۳۹	۰/۸۷	ارزیابی	۲۳	۰/۷۹	توانایی	۱۲	۰/۸۳
	۹	۰/۹۲		۴۰	۰/۷۷		۲۴	۰/۸۰		۱۳	۰/۸۰
توانایی	۱۰	۰/۹۲	حمایت مدیریت	۴۱	۰/۸۴	ارزیابی	۲۵	۰/۸۶	توانایی	۱۴	۰/۸۱
	۱۱	۰/۹۲		۴۲	۰/۷۹		۲۶	۰/۹۰		۱۵	۰/۷۰
توانایی	۱۲	۰/۸۳	حمایت مدیریت	۴۳	۰/۶۸	ارزیابی	۲۷	۰/۸۳	توانایی		
	۱۳	۰/۸۰		۴۴	۰/۷۷		۲۸	۰/۶۱			
توانایی	۱۴	۰/۸۱	حمایت مدیریت	۴۵	۰/۸۷	ارزیابی	۲۹	۰/۹۱	توانایی		
	۱۵	۰/۷۰		۴۶	۰/۷۹		۳۰	۰/۸۸			
توانایی			حمایت مدیریت	۴۷	۰/۸۱	ارزیابی	۳۱	۰/۷۹	توانایی		
				۴۸	۰/۸۰						

### ۳-۱) روایی واگرا

برای بررسی روایی واگرا، از مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها با استفاده از روش فورنل و لاکر بهره گرفته شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. همانگونه که در جدول شماره (۵)، برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص می‌باشد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار گرفته‌اند، بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

## ۲. برازش مدل ساختاری

## ۲-۱ ضرایب معناداری Z (مقادیر T-values)

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید کرد. در صورت کمتر شدن ضریب معناداری مربوط به هر سوال از ۱/۹۶ می‌بایست آن سوال را حذف کرد، زیرا آن سوال در تبیین متغیر مربوط به خود ضعف دارد و وجود آن در مدل باعث افزایش خطای اندازه گیری در محاسبات بعدی می‌شود. همانگونه که در شکل (۲) مشخص است، تمامی ضرایب معناداری از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

جدول (۴): نتایج چهار معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، R Square، روایی همگرا

متغیرها	عنوان در مدل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	R Square	AVE
توانایی	Ab	۰/۶۷۶	۰/۸۱۹	۰/۴۰۷	۰/۶۰۳
درک و شناخت (وضوح)	Cl	۰/۶۶۶	۰/۷۹۵	۰/۶۷۱	۰/۵۰۳
سازگاری	Ea	۰/۷۳۴	۰/۸۲۰	۰/۲۷۹	۰/۶۰۵
ارزیابی	Ev	۰/۸۱۸	۰/۸۸۱	۰/۷۷۸	۰/۶۵۵
حمایت سازمانی	He	۰/۷۶۶	۰/۸۵۰	۰/۶۹۲	۰/۵۷۸
اعتبار	Va	۰/۸۴۷	۰/۸۹۷	۰/۷۱۷	۰/۶۸۷
انگیزش	In	۰/۸۷۲	۰/۹۱۳	۰/۸۰۶	۰/۷۲۵
نفوذ آرمانی	Ii	۰/۹۲۸	۰/۹۵۴	۰/۷۶۲	۰/۸۴۷
انگیزه الهام بخش	Im	۰/۸۶۹	۰/۹۱۹	۰/۸۳۷	۰/۷۹۲
تحریک عقلانی	Is	۰/۹۲۱	۰/۹۵۰	۰/۸۱۴	۰/۸۶۴
ملاحظه گرایی	Ic	۰/۸۷۳	۰/۹۲۲	۰/۷۷۲	۰/۷۸۹
حمایت مدیریت	Ms	۰/۸۵۴	۰/۸۹۶	۰/۷۸۳	۰/۶۳۵
آزادی عمل کاری	Fw	۰/۸۷۱	۰/۹۰۶	۰/۸۰۰	۰/۶۶۱
مرزهای سازمانی	Ob	۰/۷۶۸	۰/۸۶۷	۰/۷۱۳	۰/۶۸۹
دسترسی سازمانی	Ae	۰/۷۸۸	۰/۸۶۳	۰/۷۲۲	۰/۶۱۲
تقویت و پاداش ها	Re	۰/۷۴۳	۰/۸۸۶	۰/۶۶۲	۰/۷۹۵
بهره وری نیروی انسانی	MP	۰/۹۳۴	۰/۹۴۲	۰/۷۱۹	۰/۴۰۲
رهبری تحولی	TL	۰/۹۵۳	۰/۹۵۹	-	۰/۶۶۲
کار آفرینی سازمانی	CE	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸	۰/۴۰۷	۰/۴۹۴

**۲-۲) معیار R Squares یا R<sup>2</sup>**

ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است؛ و معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>2</sup> در نظر گرفته می‌شود (Davari & Rezazadeh, 2014). همانگونه که در جدول شماره (۴) نشان داده شده است، مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل (بهره‌وری نیروی انسانی: ۰/۷۱۹ و کارآفرینی سازمانی: ۰/۴۰۷) از مقدار متوسط این معیار یعنی ۰/۳۳ بیشترند که نشان از برازش مدل ساختاری دارد.

**۴. برازش مدل کلی**

مدل کلی، شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود، که با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.63 \times 0.68} = 0.42$$

*communalities* از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول به دست می‌آید که در این پژوهش برابر است با ۰/۶۳. برای محاسبه  $\overline{R^2}$  باید مقادیر R<sup>2</sup> مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون‌زای مدل اعم از اول و دوم مد نظر قرار گرفته، و مقادیر میانگین آن‌ها محاسبه شود (Davari & Rezazadeh, 2014). در این تحقیق این مقدار برابر است با ۰/۶۸. با توجه به سه مقدار ملاک برای GOF و حاصل شدن عدد ۰/۴۲ نتیجه می‌گیریم مدل از برازش کلی قوی برخوردار است.

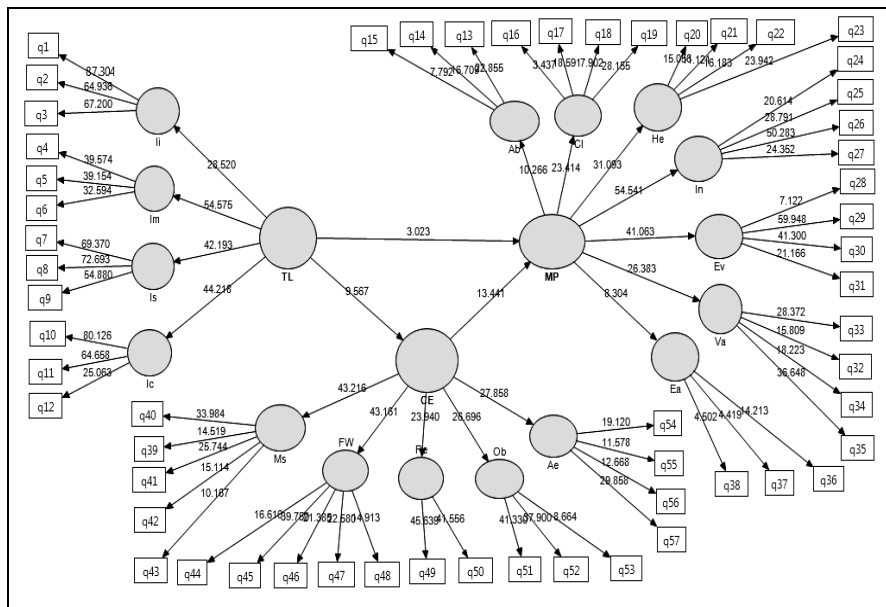
**۲) آزمون فرضیه‌ها****۲-۱) بررسی ضرایب معناداری Z مربوط به هر یک از فرضیه‌ها**

خروجی مدل با استفاده از دستور Bootstrapping که در شکل شماره (۲) آمده است، نشان می‌دهد که ضریب معناداری سه مسیر میان متغیرهای رهبری تحولی، کارآفرینی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی (۹/۹۰، ۳/۱۷، ۱۳/۷۶) از ۱/۹۶ بیشتر است. این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر مستقیم رهبری تحولی

بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین تأثیر غیر مستقیم رهبری تحولی بر بهره‌وری از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند.

#### جدول (۵): ماتریس سنجش روایی واگرا

ابعاد متغیرها	نفوذ آرمانی	تحریک عقلانی	انگیزه الهام بخش	ملاحظه گرایی فردی	مرزهای سازمانی	آزادی عمل در کار	پاداش	دسترسی زمان	توانایی	حمایت مدیریت	حمایت سازمانی	انگیزش	بازخورد	اعتبار	سازگاری
نفوذ آرمانی	۳														
تحریک عقلانی	۰.۱۶۶	۰.۱۹۵													
انگیزه الهام بخش	۰.۱۷۶	۰.۱۷۸	۰.۱۹۱												
ملاحظه گرایی فردی	۰.۱۶۸	۰.۱۷۵	۰.۱۷۱	۰.۱۹۲											
مرزهای سازمانی	۰.۱۴۳	۰.۱۴۷	۰.۱۴۶	۰.۱۴۹	۰.۱۸۶										
آزادی عمل در کار	۰.۱۵۹	۰.۱۴۲	۰.۱۴۸	۰.۱۴۳	۰.۱۵۰	۰.۱۹۰									
پاداش	۰.۱۹	۰.۱۶۴	۰.۱۶۱	۰.۱۶۷	۰.۱۶۷	۰.۱۶۵	۰.۱۸								
دسترسی زمانی	۰.۱۴۶	۰.۱۴۹	۰.۱۵۲	۰.۱۴۷	۰.۱۷۲	۰.۱۷۰	۰.۱۴۳	۰.۱۸۶							
توانایی	۰.۱۶۶	۰.۱۳۷	۰.۱۷۸	۰.۱۷۵	۰.۱۴۷	۰.۱۴۵	۰.۱۶۴	۰.۱۴۷	۰.۱۸۱						
حمایت مدیریت	۰.۱۴۴	۰.۱۵۲	۰.۱۵۰	۰.۱۴۵	۰.۱۶۵	۰.۱۷۴	۰.۱۶۷	۰.۱۶۴	۰.۱۵۲	۰.۱۷۱					
حمایت سازمانی	۰.۱۴۴	۰.۱۴۲	۰.۱۴۳	۰.۱۳۷	۰.۱۵۱	۰.۱۵۶	۰.۱۴۹	۰.۱۵۶	۰.۱۵۳	۰.۱۴۲	۰.۱۸۵				
انگیزش	۰.۱۴۰	۰.۱۵۱	۰.۱۵۲	۰.۱۵۷	۰.۱۴۲	۰.۱۶۶	۰.۱۶۳	۰.۱۶۲	۰.۱۴۶	۰.۱۷۱	۰.۱۷۲	۰.۱۹۱			
بازخورد	۰.۱۴۵	۰.۱۴۶	۰.۱۴۹	۰.۱۵۱	۰.۱۴۹	۰.۱۵۴	۰.۱۵۷	۰.۱۵۶	۰.۱۴۸	۰.۱۶۴	۰.۱۶۹	۰.۱۷۴	۰.۱۸۸		
اعتبار	۰.۱۵۹	۰.۱۵۸	۰.۱۶۳	۰.۱۵۸	۰.۱۷۰	۰.۱۶۴	۰.۱۶۷	۰.۱۶۴	۰.۱۴۷	۰.۱۶۹	۰.۱۵۸	۰.۱۷۱	۰.۱۶۸	۰.۱۷۰	
سازگاری	۱۰	۱۸	۱۷	۱۰	۱۲	۱۹	۱۱	۱۹	۱۷	۱۱	۱۶	۱۷	۱۱	۱۷	۱۲



شکل ۲: ضرایب T-values (خروجی نرم افزار پی. ال. اس)

۲-۲) بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها

بعد از بررسی معنادار بودن دو تأثیر مستقیم و غیر مستقیم، شدت این تأثیرات بررسی شده است. ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر رهبری تحولی و بهره‌وری نیروی انسانی (۰/۱۹) بیانگر این مطلب است که رهبری تحولی به میزان ۱۹ درصد از تغییرات متغیر بهره‌وری نیروی انسانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. از سویی دیگر، دو ضریب ۰/۶۱ و ۰/۷۳ نیز نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحولی به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی به میزان ۰/۴۴ (۰/۶۱ × ۰/۷۳)، بر متغیر بهره وری نیروی انسانی تأثیر دارد.

جدول (۶): نتایج آزمون فرضیه‌ها

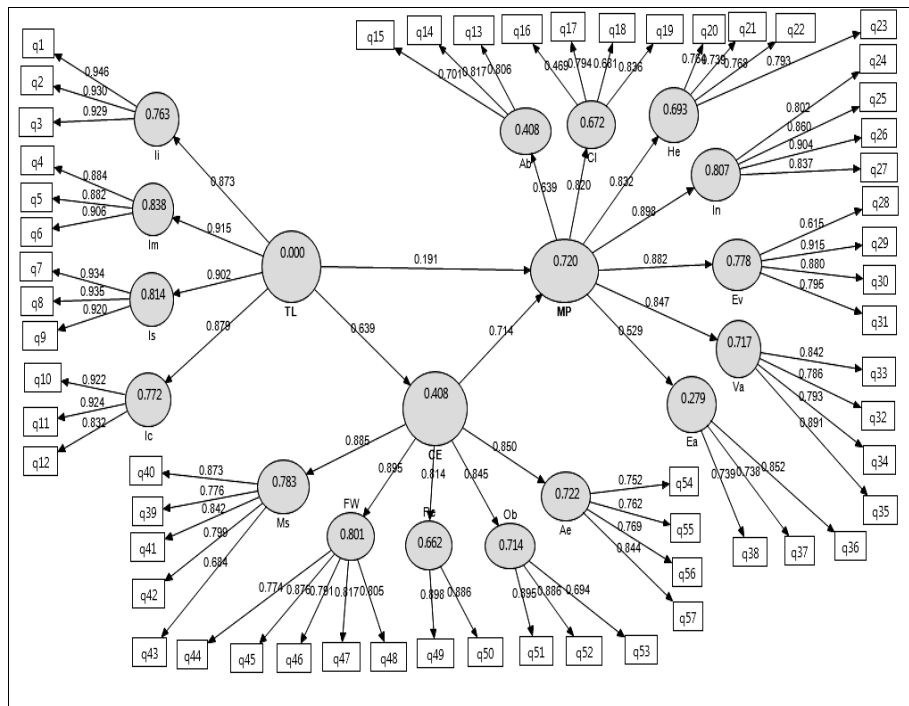
نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تأیید فرضیه	۹/۹۰	۰/۶۳۹	رهبری تحول گرا---> کارآفرینی سازمانی
تأیید فرضیه	۱۳/۷۶	۰/۷۱۴	کارآفرینی سازمانی---> بهره وری نیروی انسانی
تأیید فرضیه	۳/۱۷	۰/۱۹۰	رهبری تحول گرا---> بهره وری نیروی انسانی

### تعیین شدت تأثیر میانجی

برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم، یعنی شدت اثر متغیر میانجی، از آماره ای به نام VAF<sup>۱</sup> استفاده می شود که مقداری بین ۰ و ۱ است. هرچه این مقدار به ۱ نزدیک تر باشد نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می سنجد (Davari & Rezazadeh, 2014).

$$VAF = \frac{0.43 \times 0.71}{(0.43 \times 0.71) + 0.19} = 0.70$$

این بدان معنی است که ۰/۷ از اثر کل رهبری تحولی بر بهره وری نیروی انسانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی تبیین می شود و نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد.



شکل ۳: ضرایب استاندارد شده بار عاملی (خروجی نرم افزار پی. ال. اس)

<sup>۱</sup> Variance Accounted For

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی بر اساس داده‌های بدست آمده از کارکنان شاغل در شهرداری اصفهان بوده است. بررسی فرضیه اول نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد ولی این رابطه قوی نیست. به بیان دیگر، رهبری تحول‌گرا به میزان ۱۹٪ از تغییرات متغیر بهره‌وری نیروی انسانی را تبیین می‌کند. این امر حاکی از این است که رهبری، به تنهایی برای بهینه‌شدن بهره‌وری کافی نیست، بلکه سایر عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی نیز ضروری خواهد بود. نتایج این فرضیه، با یافته‌های مهرابیان و همکاران (۲۰۱۱) و ساعتچی (۲۰۰۳) در همین زمینه همخوانی دارد.

فرضیه دوم تحقیق مبنی بر وجود تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج بررسی این فرضیه نشان داد که ۶۳٪ از تغییرات کارآفرینی سازمانی، توسط رهبری تحول‌گرا پیش‌بینی می‌شود. بنابراین، با توجه به اثبات این فرضیه می‌توان اظهار داشت که سازمان‌ها باید سبک رهبری تحولی را در مدیران خود تقویت کنند، زیرا این رهبران بانیان تغییر و تحول هستند، باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در سازمان و در نتیجه افزایش عملکرد سازمانی می‌شوند. در واقع، رهبری تحول‌گرا، نوعی کارآفرینی در سازمان ایجاد می‌کند که در آن، منافع کارکنان مد نظر قرار می‌گیرد و کارکنان نیز در مقابل، منافع سازمان را تضمین می‌کنند. نتایج این فرضیه با یافته‌های صفرزاده و همکاران (۲۰۰۹)، کارستن و دیگران (۲۰۰۹) و ترابیشی و همکاران (۲۰۰۵) در همین زمینه مطابقت دارد. فرضیه سوم تحقیق نیز مبنی بر وجود تأثیر مثبت و معنادار کارآفرینی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد تأیید قرار گرفت. همانطور که یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه نشان داد، کارآفرینی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و بر اساس ضرایب استاندارد، ۷۱٪ از تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی، توسط کارآفرینی سازمانی تبیین می‌شود. نتیجه به دست آمده، نقش بسیار مهم کارآفرینی سازمانی را در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نشان می‌دهد. بنابراین، کارآفرینی سازمانی یکی از عواملی است که می‌تواند تأثیرات مهمی در بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها داشته باشد. نتایج این فرضیه با یافته‌های الوانی و احمدی (۲۰۰۱) مطابقت دارد. فرضیه چهارم تحقیق هم مورد تأیید قرار گرفت، و نتایج نشان داد که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا از طریق کارآفرینی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی، بیشتر از اثر مستقیم آن است. اثر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی ۰/۱۹ است و اثر غیرمستقیم آن از طریق کارآفرینی سازمانی ۰/۴۴ می‌باشد. به بیان دیگر، متغیر رهبری تحولی به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی کارآفرینی

سازمانی به میزان ۰/۴۴ بر متغیر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد که نشان دهنده قوی بودن تأثیر متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی می باشد.

با توجه به اینکه انگیزه الهام بخش به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، بیشترین تأثیر را دارد، به مدیران توصیه می‌شود که مسئولیت‌های چالش برانگیز را به کارکنان محول، و به آنها کمک کنند تا درک روشنی نسبت به کارشان داشته باشند. همچنین، با تدوین چشم انداز، بیان انتظارات با کارآیی بالا و ارائه‌ی حمایت‌های فردی از کارکنان، تمایل آن‌ها را به انجام کارهای بزرگ و چالشی و داشتن نوآوری و خلاقیت در فعالیتهای خود ترغیب کنند. از آنجایی که بعد نفوذ آرمانی کمترین تأثیر را داشته است، پیشنهاد می‌شود مدیران مشارکت کارکنان و حس همکاری گروهی را تسهیل کنند؛ با این کار، احترام به خود، اعتماد و اشتیاق برای رسیدن به اهداف چالشی را میان آن‌ها توسعه می‌دهند. از سویی دیگر، بعد ملاحظات فردی نیز، تأثیر کمی داشته، که این وضعیت نشانگر عدم توجه کافی مدیران به توانایی‌های فردی کارکنان است. پیشنهاد می‌شود مدیران به کارکنانی که فاقد انگیزه هستند، توجه خاصی داشته باشند و به آنها در پرورش و توسعه توانمندی‌هایشان کمک کنند. از طرفی، نتایج به دست آمده نشان داد که انگیزش یکی از مؤثرین ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی است. بر این اساس می‌توان گفت که توجه به تشویق کارکنان در صورت بروز موفقیت در انجام وظایف، دوری از اعمال تبعیض بین کارکنان، فراهم سازی زمینه ارتقای شغلی، و اعطای پاداش نقدی در مواقع نشان دادن ابتکار عمل، سبب ارتقای عملکرد کارکنان می‌شود. از این رو، توصیه می‌شود این بعد در اولویت توجه قرار گیرد.

با توجه به اینکه آزادی عمل در کار به عنوان یکی از ابعاد کارآفرینی سازمانی بیشترین تأثیر را داشته است، توصیه می‌شود مدیران با افزایش تفویض اختیار به کارکنان خلاق و نوآور و پاداش دادن به آنها، زمینه کارآفرینی را در سازمان فراهم کنند. از سویی دیگر، به دلیل اینکه بعد پاداش، تأثیرش در کارآفرینی سازمانی کم شده است، پیشنهاد می‌شود در سازمان این مؤلفه تقویت، و ساختار پاداشی مناسبی که کارکنان را برای ادامه فعالیت‌های کارآفرینانه ترغیب می‌کند، لحاظ شود. همچنین، نتایج نشان داد که کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیر میانجی بین رهبری تحولی و بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر قوی داشته است؛ بنابراین، توصیه می‌شود که یک مدل کارآفرینی مناسب، با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان، ایجاد شود؛ و با برگزاری کلاس‌های آموزش کارآفرینی و فراهم کردن فرصت برای کارکنان جهت استفاده از توانایی‌هایشان در انجام کارها، بهره‌وری کارکنان را افزایش دهند. بنابر نتایج پژوهش حاضر، به



نظر می‌رسد گرایش هرچه بیشتر به مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی و بهبود آنها، می‌تواند دستاوردهای مثبت را برای بهره‌وری به همراه داشته باشد.

### References

- Alvani, M., & Ahmadi, P. (2001). Designing an exhaustive management pattern of effective factors on workforce's productivity, *Modares*, 5(1) (in persian).
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Bass, B., & Avlivo, B. (2000). Multifactor leadership questionnaire, *Californina mind garden*.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership and beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 7-21.
- Bhat, A.; Verma, N.; Rangnekar, S., & Barua, M. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organizational learning, *Team Performance Management*, 18(7), 347-369.
- Cho, S.; Woods, R. H.; Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource Management practices on hospitality firms' performance, *Hospitality Management*, 25, 262-277.
- Davari, A., Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS*, Tehran: Jahad Daneshgahi (in persian).
- Dubrin, A. J. (2004). Leadership: research finding, practice and skills, 4th ed., *Houghton Mifflin*, Boston, MA.
- Eisenbeiss, S. A.; van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles, *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438-1446.
- EnShassi, A.; Mohamed, S.; Mayer, P., & Abed, K. (2007). Benchmarking masonry labor productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 358-368.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equatin models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Ghahremani, M.; Rashid haji, S., & Abuchenari, A. (2011). The role of transformational leadership in promoting university into entrepreneurial corporation, *Journal of Entrepreneurial Development*, 14, 185-204 (in persian).
- Gharehbaghi, N., & Rahimnia, F. (2013). A survey of the mediation role of emotional intelligence of managers in the impact of transformational leadership style on employees' contextual performance, *Journal of Change Management*, 5, 25-44 (in persian).

Gurbuz, G., & Aykol, S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth, *Management Research News*, 32(4), 321-336.

Hakak, M.; Mosavi, k.; Mohamadi, M., & Eizadi, R. (2013). Examine the role of knowledge management on organizational entrepreneurship, *National entrepreneurial conference of knowledge base trade management, Mazandaran University* (in persian).

Hersi, P., & Belanchard, k. (2003). *Organizational behavior management*, Tehran: Jahad Daneshgahi Publication Institute (in persian).

Hosseini, A.; karimiyan, M. V., & Hayati Jafar beige, B. (2011). Investigating the Relationship between entrepreneurial personality characteristics of employees and labor's productivity, *Journal of Management and Human Resource in the Oil Industry*, 9 (in persian).

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Journal of Strategic Management*, 20(2), 195-204.

Jaliliyan, H.; Moradi, M., & Kakaei mavaei, H. (2010). Transformational leadership and Creativity, *Journal of Police Human Development*, 32 (in persian).

Karbasi, A. et al., (2002). To go over Entrepreneurship literature, *Journal of Industrial*, 8 (in persian).

Lambert, v. A., & Nagent, K. E. (1999). Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care, *Semin nurse manage*, 7(4), 172-178.

Mehrabian, F.; Nasiri pour, A., & keshavarz mohamadian, S. (2011). Investigating the significance of identified cases in manpower's productivity from staff and scientific mission's point of view in some colleges of Gilan university, *Journal of Zanjan Medical Sciences University*, 19(75), 94-106 (in persian).

Mirkamali, M.; Narenji Thani, F., & Alami, F. (2011). A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning (case of: Saipa Company), *Journal of Change Management*, 6, 1-27 (in persian).

Moghimi, M. (2004). Entrepreneurship in civil community natures: a research in non-governmental organizations of Iran, *Tehran: Entrepreneurship center in Tehran University* (in persian).

Moghimi, M. (2004). *Entrepreneurship in governmental organization*, Tehran University entrepreneurship center publication, 1st ed (in persian).

Moghimi, M. (2006). A study of the relationship between organizational citizenship manner and entrepreneurship culture in governmental corporations, *Management Culture*, 13 (in persian).

Moradi, M.; Mosavi, M., & Alimardani, B. (2011). Model of customer loyalty in the insurance industry Entrepreneurship, *Journal of Insurance*, 1, 31-51. (in persian).

- Nazem, F., & sheikhi, M. (2009). A study of the relationship between the domain of control, organizational atmosphere and employee's productivity in administration tax affairs in Tehran, *Journal of Management*, 13 (in persian).
- Nusair, N.; Ababneh, R., & Kyung Bae, y. (2011). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan, *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182-201.
- Pardakhtchi, M., & Shafizadeh, H. (2006). *Introduction to corporate entrepreneurship*, Tehran: Arasbaran (in persian).
- Rabinz, E. (2011). *Organizational behavior (concepts, theories and applications)*, Translated by Mohammad Erabi and Ali Parsaeian, Tehran: cultural research office publications (in persian).
- Randeree, K., & Chaudhry, A. (2012). Leadership-style, satisfaction and commitment, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1).
- Rezaei, A. (2003). Enterprise management and workforce productivity, *Journal of Tadbir*, 131 (in persian).
- Rezaei, L., & Saatchi, M. (2008). Connection between attitude toward effective human factors in productivity and wardens leadership style with organizational obligation on staff working in transmittal factories, *Research in Psychological Department of Khorasgan University*, 37, 129-146 (in persian).
- Rezazadeh, H.; Molazadeh, E., & Eyvazloo, R. (2004). Organizational entrepreneurship, Participatory management and offers system, *Challenge*, 6. (in persian).
- Saatchi, M. (2003). Investigating the human factors and barriers from manager's perspective the extent to which those organizations are included insurance rule, *Journal of Management Studies*, 38 (in persian).
- Safarzadeh, H.; Ahmadi sharif, M., & kargariyan, GH. (2009). Investigating the effective factors on establishing entrepreneur university, *Education Technology*, 4(2) (in persian).
- Sam Lam, C., & Ohiggins, E. (2011). Enhancing employee outcomes the interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style, *Journal of Leadership and Organization Development*, 33(2), 149-174.
- Sang-Hoon, K., et al., (2005). Entrepreneurship in Japan and silicon valley: a comparative study, *Technovation*, 22(10), 212 – 101.
- sharifi, A. (2011). Analyzing the role of organizational factors in create and promote entrepreneurship (organization reviewed: universities and education institutions), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(7), 803-807.
- Sharifzadeh, F., & Mohamadi moghadam, Y. (2009). The connection of empowering of staff with manpower's productivity of disciplinary commandership's employee in Lorestan, *Journal of Disciplinary Management*, 1, 7-19 (in persian).

Tarabishy, A.; Solomon, G.; Lloyd, W.; Fernald, Jr., & Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets, *Journal of Private Equity*, 8(4), 9-20.

Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate, *Human Relations*, 63, 1105-1128.

Yahyapour, O., & Naeiji, M. (2010). A study of effective factors on development of entrepreneurship in organizations, *Occupation and Society*, 126. (in persian).

Zare, GH.; Hamidi, M., & Sajadi, N. (2007). The relationship between empowering psychological factors of specialists and organizational entrepreneurship in physical training organization, *Journal of Movement Science and Sport*, 1(9), 71-81 (in persian).