

## تأثیر کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد سازمان به واسطه سبک رهبری تحول‌گرای مدیران در سازمان‌های مردم‌نهاد شهرستان کرمان

عاطفه موقرزاده - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران  
ایوب شیخی - استادیار دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، بخش آمار، کرمان، ایران  
وحید ذاکری افشار\* - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران  
مجتبی نصراله پور - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران

### چکیده

سازمان‌های غیردولتی یا مردم‌نهاد تحت عنوان NGO با عناوین مختلف و ویژگی‌های مشابه تقریباً در همه کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته جهت کاهش معضلات اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی در سطح محلی، ملی و بین‌المللی فعال می‌باشند و هرچه تمایل به کارآفرینی اجتماعی و انگیزه‌هایی که باعث می‌شود تا سازمان کارآفرینانه تر عمل کند، در آن سازمان وجود داشته باشد، آن سازمان عملکرد بالاتری خواهد داشت و با توجه اینکه رهبران تحول‌آفرین در سازمان بنیان‌تغییر و تحول هستند در نتیجه باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و بروز رفتارهای کارآفرینانه در سازمان و طبعاً افزایش عملکرد سازمان می‌گردند. تحقیق حاضر پژوهشی است کاربردی، توصیفی، پیمایشی و کمی که در جامعه آماری شامل سازمان‌های مردم‌نهاد شهرستان کرمان انجام پذیرفته است. تأثیر مستقیم کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد سازمانی در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین تأثیر غیرمستقیم کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد سازمانی نیز از طریق متغیر میانجی رهبری تحول‌آفرین ارزیابی شده است. حجم نمونه آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۲۸۵ نفر از کارکنان شاغل در این سازمان‌ها انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی، میان آن‌ها توزیع گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد نرم‌افزارهای AMOS و SPSS انجام پذیرفت و بدین ترتیب مشخص گردید که کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابر یافته‌های تحقیق، مسیر غیرمستقیم تأثیر کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد از طریق متغیر میانجی رهبری تحول‌آفرین نیز معنادار شناخته شد.

**واژگان کلیدی:** کارآفرینی اجتماعی، عملکرد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، NGO

### The impact of social entrepreneurship on organizational performance through transactional leadership style of managers in the city of Kerman NGOs

#### Abstract

Non-governmental organizations or NGOs as NGO with different titles and similar features in almost all developed and less developed countries to reduce social problems and improve the quality of life in the local, national and international are active. The desire for social entrepreneurship and motivation that makes the act more entrepreneurial organization, where the organization is present, it will be a high performance organization. Transformational leadership change in the organization's founders. Thus creating innovation and entrepreneurial behavior within the organization and are naturally enhance the performance of organizations. Applied research is research, descriptive quantitative study population consisted of NGOs in the city of Kerman is accepted. The direct impact of social entrepreneurship on organizational performance has been investigated in this study. Social entrepreneurship is also an indirect effect on organizational performance through the mediating variable is evaluated transformational leadership. The statistical sample using random sampling of 285 employees were working in these organizations. And questionnaires to a random sampling, were distributed among them. Indicators and data analysis using structural equation modeling with AMOS and SPSS software approach was performed. Thus, it was found that social entrepreneurship is a positive and significant impact on organizational performance. According to the findings, the indirect impact of social entrepreneurship on performance through the mediating variable was significant transformational leadership.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Organizational Performance, Transformational Leadership, NGO

## مقدمه

مسازمان های غیر دولتی یا مردم نهاد تحت عنوان NGO با عناوین مختلف و ویژگیهای مشابه تقریباً در همه کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته جهت کاهش معضلات اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی در سطح محلی، ملی و بین المللی فعال می باشند. این سازمانها به خاطر مردمی بودن خود از سطح بالایی از نفوذ اجتماعی برخوردارند، امتیازی که سایر دستگاههای دولتی به راحتی نمی توانند به آن دست پیدا کنند. بسیاری از مردم، سازمانهای غیردولتی را سازمان هایی می دانند که به شکل کارآمد و انعطاف پذیر به نیازهای اجتماعی پاسخ می دهند و به ارائه خدمات اجتماعی کمک می کنند. اکنون سازمانهای غیردولتی به طور دائم در مباحث مربوط به ارائه خدمات، مشاوره، جنبشهای اجتماعی، بشردوستی، اعمال خیریه، ایجاد جامعه مدنی و کارآفرینی اجتماعی مورد توجه قرار می گیرند (مقیمی و همکاران، ۱۳۸۷). ابتکارات و برنامه های حوزه کارآفرینی اجتماعی، همواره جزء کارهای مخاطره آمیزی هستند، که می توانند به عنوان روشی برای رشد ارزش های اجتماعی سازمان و جامعه، یا به عنوان علتی برای افزایش پایداری مالی سازمان خدمت کنند (ون پوتن، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، این نوع از کارآفرینی روش شناسی ای است برای و حل فصل نگرانی های اجتماعی (هارتیگان و مارتین، ۲۰۰۴) که از طریق در دسترس پذیر کردن منابع برای و رفع تعدیل نیازهای اجتماعی قابل اجرا است (هاوارد و دیگران، ۲۰۰۴). پژوهشهای متعددی نشان داده اند که وقتی تمایلات کارآفرینانه و انگیزه هایی که باعث می شود تا سازمان کارآفرینانه تر عمل کند، در آن سازمان وجود داشته باشد، آن سازمان عملکرد بالاتری خواهد داشت (Runyan et al, ۲۰۰۸; Tang et al, ۲۰۰۸; Wang & Kreiser & Davis, ۲۰۱۰). به طور کلی فراگیر کردن پدیده کارآفرینی، نیازمند مجموعه ای از عوامل در ارتباط باهم، تناسب و همبستگی بین

آنها و فراهم کردن بستر مناسب کارآفرینی است (زاهدی، ۱۳۸۲). این عوامل قابلیت دسته بندی در سه مقوله عوامل فردی، سازمانی و محیطی را دارند. عوامل سازمانی خود شامل سبک های مدیریت و رهبری، تحول سازمانی، سیاستهای منابع انسانی، جو سازمانی و موانع ارتباطی می شود. این از رو می توان سبک رهبری را به عنوان فاکتوری مرتبط و موثر در موفقیت یک ابتکار کارآفرینانه شناسایی کرد (ون پوتن، ۲۰۰۹). باتوجه به خصوصیات، عناصر و اجزای کارآفرینی اجتماعی سازمان های در ارتباط با بخش اجتماعی نیازمند سبک رهبری متفاوتی خواهند بود (طالبیان، ۱۳۸۱). بنابراین آنچه که در این سازمان ها مهم بوده نقش پر اهمیت رهبر در سازمان به عنوان هدایت کننده و هماهنگ کننده فعالیت های مربوط به گروه است، و این را گوشزد می کند که رهبر بر عملکرد گروهی تأثیر بسزایی دارد و به عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می شود (فیدلر و کیمرس، ۱۹۷۴؛ به نقل از مهدوی شکیب، ۱۳۹۰). رهبران تحول آفرین در سازمان بنیان تغییر و تحول هستند و باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در سازمان و طبعاً افزایش عملکرد سازمان می گردند. شباهتهای زیادی میان افراد کارآفرین و رهبران تحولی شناسایی شده است (ایال و کارک، ۲۰۰۴). اعتقاد بر این است که آنها در صفاتشان با یکدیگر شریک هستند؛ همچنین هر دوی آنها باور دارند هر که شخص، ظرفیتی برای ایجاد کمک های مثبت دارد، پس الهام به افراد از را طریق تشویق معنی دار در کار، حمایت خلاقیت در ابتکار و حل مسئله، مربیگری و هدایت همدلانه پیروان دنبال می کنند (بس و اوولیو، ۱۹۹۷؛ می یر و نوبوا، ۲۰۰۶؛ پرابهو، ۱۹۹۹)؛ به طوری که در سازمان های متحول، مدیران و رهبران خود برای کارآفرینی، فناوری پیشرفته، ایده پردازی و خلاقیت پیشقدم بوده و کارشناسان و کارکنان را درگسترش این رویداد ترغیب و تشویق می کنند (مومن پور، ۱۳۸۲). «لید

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۳ تابستان ۹۵  
No.43 Summer 2016

۳۰۶

بیتر» (۲۰۰۷) معتقد است که رهبران سازمانهای کارآفرین اجتماعی موفق افرادی هستند که درکی قوی از رسالت و اهداف سازمان دارند و از توانایی بسیج کردن افراد حول آن مسئولیت یا رسالت ویژه برخوردارند.

رهبری از مسائلی است که به کرات توسط دانشگاهیان و متخصصان و پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته است. مطالعات گوناگون دریافته‌اند که با وجود تاثیر گسترده بر افراد و سازمان‌ها، رهبری تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد (Bass ۱۹۸۷، BM)، بنابراین، مطالعه سبک رهبری مهم است، به اعتقاد «فیدلر و کیمرس» (ذکر شده در مهدوی شکیب، ۱۳۹۰) اثربخشی سازمانی تا اندازه زیادی توسط سبک رهبری تعیین می‌شود. «سبک رهبری» که مدیر ضمن کار از آن استفاده می‌کند، به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر وضعیت رهبری یا مدیریت بیان شده است. منظور از سبک آن نیست که چگونه مدیر یا رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به ویژه زیردستانش رفتار وی را درک می‌کنند. سبک رهبری، به عنوان الگوهای رفتاری پایدار فرد به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می‌شود، تعریف شده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). به اعتقاد (Bass BM، ۱۹۸۷) سبک رهبری و رفتارهای افراد می‌تواند بر خروجی‌های مهم زیردستان از جمله عملکرد، رضایت و ادراک تاثیرگذاری رهبران دخیل باشد. هرچند ادبیات تحقیق تاثیر گسترده سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی را آشکار کرده‌اند، در سال‌های اخیر، تمرکز مطالعات رهبری تغییر جهت داده‌اند و با پذیرش تمایز بین رهبری کلاسیک، تعاملی و تحولی همراه گشته‌اند. سبک‌های رهبری تعاملی و تحولی، با رضایت و عملکرد کارمندان، اثربخشی سازمانی، جابجایی کارمندان و رضایت مشتری مرتبط می‌باشند (Hartog & Koopman، ۲۰۰۲). بنابراین با نظر به نقشی که کارآفرینی اجتماعی در ارتقای عملکرد

سازمان‌های امروزی می‌تواند ایفا نماید، همچنین با توجه به اهمیتی که فرایند رهبری در بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت سازمان می‌تواند داشته باشد و نیز خلأ تحقیقاتی، بخصوص در سازمان‌های مردم نهاد، تحقیق حاضر در نظر دارد تاثیر کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد کارکنان را به واسطه سبک رهبری تحول‌گرای مدیران در سازمان‌های مردم نهاد شهرستان کرمان مورد سنجش قرار دهد.

### چارچوب نظری

ساختار تحقیق حاضر در چهار بخش مطالعات کارآفرینی اجتماعی، عملکرد سازمانی، رهبری تحولی و الگوی مفهومی تحقیق ارائه می‌شود: در معرفی موضوع کارآفرینی اجتماعی، ابتدا به تعریف کارآفرینی اجتماعی و نظراتی که در این زمینه وجود دارد، اشاره شده و سپس بررسی عملکرد بر اساس مدل ACHIEVE ارائه می‌گردد. همچنین مفاهیم زیربنایی سبک رهبری مدیران بر اساس مدل بس و اولیو (۱۹۹۴) می‌باشد. برای پرداختن به سبک‌های رهبری نیز با توجه به اینکه در دهه های اخیر نظریات و مکاتب متعددی در ارتباط با رهبری به جامعه علمی معرفی شده است؛ ضمن مرور دیدگاه‌های مختلف، در ادامه سبک رهبری تحولی را بر اساس مدل «بس و اولیو» که امروزه نظریه‌ای شناخته شده و قوی نزد صاحب‌نظران علم مدیریت است، شرح داده شده است.

### الف) مطالعات کارآفرینی اجتماعی

این باور وجود دارد که تمایز بین کارآفرینی و کارآفرینی اجتماعی در ارزش خودش است. برای کارآفرین، موضوع پیش‌بینی و انتظار ارزش و سازماندهی بازارهای خدماتی که بتواند از عهده محصولات و خدمات جدید او برآید و همچنین طراحی برای ایجاد منفعت جدید دارای اهمیت است. از همان آغاز این انتظار وجود دارد که کارآفرین و سرمایه‌گذار او باید به برخی از منافع مالی شخصی توجه نمایند. سود، شرط لازم و ضروری برای پایداری هر کسب و کاری می‌باشد و ابزاری برای

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۳ تابستان ۹۵  
No.43 Summer 2016

۳۰۷

رسیدن به هدفهای مطلوب است. کارآفرین اجتماعی هیچ منفعت مالی را برای سرمایه‌گذاران و خودش پیش‌بینی نمی‌کند، در عوض او کمک می‌کند تا برای بخشهای معینی از اجتماع یا جامعه بزرگی فوایدی ایجاد شود. بر عکس ارزشهای پیشنهادی کارآفرینانه، بازاری را که می‌تواند برای نوآوری در آن پول خرج کند فرض می‌کند. ارزشهای مورد درخواست کارآفرینان اجتماعی برای هدف کمک به جمعیت غیرمفید و فراموش شده‌ای است که با مبالغ کمتر پول برای سامان‌دهی آنان منطقه‌ای را می‌توان تغییر داد. کسب و کارهای ایجاد شده توسط کارآفرینان اجتماعی می‌توانند درآمدزا باشند و به عنوان نهادهای غیرانتفاعی یا سودآور سازماندهی شوند. آن چیزی که باعث تمایز کارآفرینی اجتماعی می‌شود تقدم و اولویت داشتن سود و منفعت اجتماعی است (Martin & Osberg, 2007). با توجه به توضیحات ذکر شده کارآفرینی اجتماعی به عنوان رویکردی نوآورانه برای برخورد با نیازهای اجتماعی با تأکید بر حل مسأله و نوآوری های اجتماعی، از بین بردن مرزهای سنتی میان بخشهای خصوصی، عمومی و غیردولتی مطرح می‌شود. تعریف کارآفرینی اجتماعی و مرزهای مفهومی آن کار ساده‌ای نیست؛ زیرا این مفهوم به طور ذاتی پیچیده است و ادبیات در این زمینه خیلی جدید است. این واژه که در ادبیات عمومی و آکادمیک استفاده می‌شود، دامنه وسیعی از فعالیتها و نوآوری‌ها است (شریل، ۲۰۰۰). نویسندگان در رابطه با مفهوم کارآفرینی اجتماعی تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

آنچنان که «گرس دس» ذکر شده در (Martin & Osberg, 2007)، استاد دانشگاه دوک اعلام نموده است ما کارآفرینی اجتماعی را موضوعی با سه عنصر زیر تعریف می‌کنیم:

شناسایی وضعیت ثابت اما به طور مداوم نابرابری که سبب محرومیت، حاشیه‌نشینی و یا رنج و عذاب

بخشی از انسانیت که ابزارهای مالی و سیاسی ضعیفی برای رسیدن به مزایای شخصی دارند. شناسایی فرصتی در شرایط نابرابر، توسعه یک ارزش اجتماعی مورد انتظار، تحمل ابهام، خلاقیت، عمل مستقیم، تشویق و شهادت به منظور مواجهه و استیلا بر وضعیت ثابت.

ایجاد یک وضعیت و تعادل ثابت جدید که محرومیت گروههای هدف، موانع بالقوه را برطرف ساخته یا کم کند و از طریق تقلید و ایجاد یک اکوسیستم اطراف وضعیت جدید، آینده بهتری را برای گروههای هدف و حتی جامعه تضمین نماید.

هیبرت و همکاران: استفاده از رفتار کارآفرینانه برای دستیابی به اهداف اجتماعی به جای اهداف شخصی و سود آور، یا مؤسسه‌ای که مزایایی را برای گروهی از افراد محروم فراهم می‌کند (ویراوارنا و مرت، ۲۰۰۶). مرت، ویراوارنا، کارنگی: کارآفرینی اجتماعی، نوعی کارآفرینی است که منجر به برقراری مؤسسات اجتماعی جدید و ابتکارهای مستمر در آنها می‌شود (ویراوارنا، مرت و کارنگی، ۲۰۰۰). در تعریف دیگری، کارآفرینی اجتماعی عملی است که کارآفرین اجتماعی انجام می‌دهد. کارآفرین اجتماعی فردی است که یک مشکل اجتماعی را تشخیص می‌دهد و از مفاهیم کارآفرینی برای سازماندهی، ایجاد، و مدیریت سرمایه برای تغییر استفاده می‌کند. کارآفرین اجتماعی به حل مشکلی می‌پردازد که واقعاً مشکل جامعه است و برای حل آن تقاضایی وجود دارد. قرار است برای حل محصولی تولید شود. این محصول می‌تواند خدمات اجتماعی باشد و یا یک محصول تولیدی.

### ویژگیهای کارآفرینان اجتماعی

«کات فرد» می‌نویسد که کارآفرینان اجتماعی و اقتصادی هر دو به چشم اندازه‌ها و فرصت‌ها توجه داشته و توانایی یکسانی در متقاعدکردن و توانمندکردن دیگران دارند، طوری که به آنها کمک می‌کنند تا دیدگاهها و چشم اندازهای خود را به سمت واقعیت تغییر دهند. بیشتر نویسندگان

این‌طور بیان کردند که کارآفرینان اجتماعی اجازه نمی‌دهند که نبود منابع عقایدشان را محدود کند، آنها بر تجربه شان اصرار می‌ورزند، محیطشان را به کنترل در می‌آورند و بیشتر از حد متوسط تحمل عدم اطمینان را داشته و کشش قوی برای برقراری عدالت اجتماعی دارند. «پرابهو» معتقد است که کارآفرینان اجتماعی از کارآفرینان اقتصادی به واسطه ایدئولوژی خود که راهنمای آنهاست، برای انتخاب رسالت، شیوه‌ها و اهداف خود متمایز می‌شوند و بیان می‌کنند که کارآفرینان اجتماعی سازمانهای کارآفرینانه نوآوری را تأسیس کرده و به انجام اقدامات مخاطره آمیزی که رسالت آن تغییر اجتماعی و گسترش گروه هدف به جای تعقیب سود است، دست می‌زنند. برخلاف کارآفرینان اقتصادی، کارآفرینان اجتماعی اغلب از تلاشهای یکدیگر حمایت می‌کنند. آنها توانایی تحلیل، پیشبینی، برقراری ارتباط، همدلی، به شوق آوردن، طرفداری کردن و میانجیگری را دارند و قادرند که دامنه وسیعی از افراد متمایز را توانمند سازند و سازماندهی کنند (شریل، ۲۰۰۰). به طور عمده آنچه این کارآفرینان را از کارآفرینان معمولی متمایز می‌کند، تعهد اجتماعی و تمایل کم به پاداش مالی می‌باشد. جانسون در بررسی کارآفرینان اجتماعی در بخش خصوصی کانادا بیان می‌کند که این افراد با حس نیرومندی نسبت به عدالت اجتماعی به فعالیت های انتفاعی به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف نگاه می‌کنند (روپرو و چنی، ۲۰۰۵). «تامپسون و همکارانش» بیان کردند که شکیبایی و داشتن چشم‌انداز از ویژگی‌های ضروری برای انجام یک اقدام مخاطره آمیز اجتماعی است. «درایتون» کارآفرینان اجتماعی را افرادی خلاق می‌داند که قابلیت تغییر عقیده خود را دارند و توانایی‌هایی از جمله تشخیص فرصتها، سبک رهبری جمعی، توانایی کارگروهی و انگیزه بلندمدت جامعه گرا را دارا می‌باشند. اگرچه که بیشتر این ویژگی‌ها ممکن است منحصر به

کارآفرینان اجتماعی نباشد و سایر افراد کارآفرین هم آنها را داشته باشند، اما کارآفرینان اجتماعی که از این ویژگیها دارند و در ابتکارهای خود و تأثیرات اجتماعی که بر جوامع خواهند داشت، متفاوت خواهند بود (روبرتز و وودز، ۲۰۰۰).

### ب) مطالعات عملکرد سازمانی

سازمانها در طی زمان بر حسب افزایش جمعیت و بروز مسائل شهری، اقتصادی و سیاسی وسعت و پیچیدگی بیشتری می‌یابند. از آنجایی که قسمت عظیمی از فعالیت جامعه از طریق سازمانها انجام می‌شود، اکثریت افراد جامعه نیز به نحوی، قسمتی از عمر خود را در تماس با سازمانها گذرانده و سرنوشت خود را از طریق آنها دنبال می‌کنند. سازمان، شکل اجتناب ناپذیری از زندگی شده است، آنچه در آن زندگی می‌کنیم یک «جامعه سازمانی» است، جامعه‌ای که شتاب و دگرگونی از ویژگیهای بارز آن به شمار می‌آید. اشخاصی که درون یا بیرون سازمان هستند، می‌توانند تعاریف متفاوتی برای عملکرد ارائه دهند. تعاریف ارائه شده توسط افراد درون سازمان، بر ایجاد نتایج از طریق انجام شده، تمرکز دارد. در این حالت اگر افراد داخل سازمان؛ دیدگاههای متفاوتی نسبت به عملکرد نداشته باشند، تعریف واحد و مشترکی از عملکرد ارائه خواهد شد که این، در عمل کاری بس دشوار است. در مقابل، افراد خارج از سازمان به شاخصهای عمومی بر مبنای تعاریف آماری محتمل و از قبل تعریف شده نظیر آنچه در آنالیزهای مالی پیدا می‌شود، نظر دارند و کارهای واقعی سازمان در جعبه سیاه باقی خواهد ماند. در این صورت تعریف عملکرد توسط چنین فردی، بر پیش بینی اعمال و نیز بر تخمین احتمال نتایج مشخص آینده تمرکز دارد. بنابراین، عملکرد از دیدگاه افراد خارج سازمان، باعث بروز بحثهای بیشتری خواهد شد (معمارزاده و سرافرازی، ۱۳۸۹). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت های معطوف به دستیابی



بر اهداف سازمانی دانست. از اینرو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (سنفورد، ۲۰۰۹). کلمه عملکرد به طور وسیع در مبحث مدیریت مورد استفاده قرار می گیرد. علیرغم تواتر استفاده از این کلمه، معنی دقیق آن، به ندرت توسط نویسندگان صریحاً بیان شده است. اغلب عملکرد با کارایی و اثربخشی تعریف شده است. مثلاً نیلی در سال ۱۹۹۵ بیان می کند که چون اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف بوده و کارایی به این موضوع اشاره دارد که منابع از نظر اقتصادی، چگونه برای کسب هدف به کار رفته اند، می توان آنها را دو بعد مهم عملکرد دانست؛ یعنی هم علل داخلی (کارایی) و هم دلایل خارجی (اثربخشی) برای بخشهای خاص عملکرد، می توانند وجود داشته باشند. از این رو، عملکرد تابعی از کارایی و اثربخشی فعالیتهای صورت گرفته است. با مرور بر فرهنگهای لغات میتوان به تنوع معانی واژه عملکرد پی برد. به نظر میرسد منطقی است که ابتدا فهرستی از تمام این معانی ضمنی ارائه شود و از تجمیع آنها بتوان تعریفی قابل استفاده برای عملکرد ارائه داد:

۱. عملکرد، را می توان به وسیله عدد یا یک اصطلاح اندازه گیری کرد و مورد سنجش قرار داد؛
۲. عملکرد، انجام دادن چیزی است با قصد و نیتی خاص (مثلاً ایجاد ارزش)؛
۳. عملکرد، نتیجه یک عمل است (ارزش قابل اندازه گیری ایجاد می شود).
۴. بنابراین می توان گفت که عملکرد هم به عمل، هم به نتیجه عمل اشاره دارد. به عبارت دیگر، عملکرد به عنوان عمل امروز که مقدمه تولید مقدار مشخصی از ارزش خروجی فرد است، تعریف می شود (معمارزاده و سرافرازی، ۱۳۸۹).

#### استفاده از مدل ACHIEVE

هرسی و گلداسمیت (ذکر شده در حقیقی و همکاران، ۱۳۸۶) به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد استراتژیهای

تغییر، و حل این مشکلات، مدل ACHIEVE را طرح ریزی کردند. این دو در تدوین این مدل دو هدف اصلی را در نظر داشتند: تعیین عوامل کلیدی که می توانند بر عملکرد فرد فرد کارمندان تأثیر بگذارند و ارائه این عوامل به گونه ای که مدیران شاغل بتوانند آنها را به کار برند و به خاطر داشته باشند. اولین قدم برای تدوین مدل ACHIEVE، کنار گذاشتن عواملی بود که بر عملکرد مدیریت تأثیر می گذارد. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل عملکرد، مدیران باید به تعیین علت ایجاد مسائل بپردازند. «هرسی و گلداسمیت» هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده اند: انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار. قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد، ترکیب کنند.

مدیران با استفاده از مدل ACHIEVE و هفت متغیر آن اقدام به ارزیابی عملکرد می کنند. به هر یک از این هفت متغیر به همراه توضیحات کافی در زیر پرداخته شده است:

#### توانایی (دانش مهارتها)

در مدل ACHIEVE اصطلاح توانایی به دانش و مهارتهای پیروان گفته می شود، البته توانایی در به انجام رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف. لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. از اجزای کلیدی میتوان به این موارد اشاره کرد: دانش مربوط به تکلیف، تجربه مربوط به تکلیف و قابلیتهای مربوط به تکلیف. مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو این سؤال را در ذهن داشته باشد که آیا این شخص دانش و مهارتهای لازم را برای تکمیل کردن موفقیت آمیز این تکلیف دارد، یا خیر؟ در صورتی که در توانایی فرد اشکالی وجود داشته باشد، راه حلهای ارائه شده شامل این موارد است: کارآموزی خاص، آموزش، دوره های آموزش رسمی، ارجاع مجدد وظایف و مسئولیتهای

مشخص. این موارد را باید از نقطه نظر حداکثر بهره برداری از نظر هزینه ها مورد توجه قرار داد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).

### وضوح (درک یا تصور نقش)

برای آنکه پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف و مقاصد (چه هدفهایی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و واضح باشد. بروز مشکل در وضوح یا درک، نشان دهنده آن است که در مرحله عملکرد- طرح ریزی مشکل وجود دارد. در بسیاری از موارد توافق بر سر اهداف، کافی نیست. مدیران باید اطمینان یابند که همه اهداف به گونه ای رسمی ثبت و بسط شوند. پیروان را برای طرح سؤال به منظور ایجاد وضوح بیشتر، باید تشویق کرد (همان منبع).

### کمک (حمایت سازمانی)

برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل این موارد می باشد: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی. در صورتی که کمک یا حمایت سازمانی کاهش یابد، مدیران باید به گونه ای صریح مشخص کنند که مشکل در کجاست، اگر مشکل کمبود پول، منابع انسانی، وسایل یا تسهیلات باشد، مدیران باید از توانایی تهیه منابع لازم به گونه ای که سرمایه را باز گرداند، مطمئن باشند. اگر امکان تهیه منابع وجود نداشته باشد، در آن صورت چه بسا که مدیران ناچار شوند در اهداف خود تجدیدنظر کنند تا پیروان را در مقابل شرایطی که از اختیار آنان خارج است، مسئول ندانند (همان).

### انگیزه (انگیزش یا تمایل)

در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کرد که بسیاری از مردم برای تکمیل تمام تکالیف، به یک اندازه برانگیخته نمی شوند. انگیزه افراد در مورد تکالیفی

بیشتر است که دارای پاداشهای درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که پیرو دارای اشکال انگیزش باشد، اولین قدم آن است که استفاده از پاداشها و تنبیهات، بررسی شود. پیرو باید به وضوح بفهمد که عملکرد در مورد این تکلیف به پرداخت مالی، ارتقا، بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط پیدا می کند. تحقیقات نشان می دهد که مدیران گاه امید دارند پیروان به رفتاری دست بزنند که پاداشی را طلب نکند. مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را انجام دهند که پاداشی دربر دارد و از آنهایی که پاداشی در بر ندارد، روی برمی گردانند. پاداشها می توانند ملموس و یا غیرملموس باشند، بازخورد در مورد عملکرد، مانند بازشناسی و یا دلجویی از افراد را می توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزه به شمار آورد.

### ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)

ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و مرور گاه به گاه گفته می شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می دهد تا پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند؛ زیرا دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبود آموزش لازم و بازخورد عملکرد است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۶). اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند انتظار عملکرد، انتظاری غیر واقعگرایانه است. مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی دوره های رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی های مرتب غیررسمی درباره خود مطلع باشند. وجود مشکل ارزیابی نشانگر آن است که در بازخورد روزانه در مورد عملکرد اثربخش یا غیراثربخش کمبود وجود داشته است. بسیاری از مدیران بر نتایج منفی عملکرد تأکید می کنند و وقتی امور خوب انجام می شوند، ارزیابی آن را از یاد می برند. بازشناسی عملی که به خوبی انجام گرفته است، بخشی حیاتی از روند پیوسته ارزیابی است و چیزی است که موجب انگیزش می شود و برای سازمان هم خرج زیادی دربر ندارد. شیوه ای که به تشخیص نکات برجسته افراط و تفریط کمک



می کند، روند «حادثه قابل توجه» است، که شامل تهیه دلایل و مدارک برای عملکرد بسیار مثبت و یا بسیار منفی است. این روند تضمین می کند که پیرو به بازخوردی که جزئی از حدنصاب رسمی است، برسد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).

### اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)

این اصطلاح به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می شود. در صورتی که مشکلی در مورد اعتبار وجود داشته باشد، مدیر باید بداند که خط سیر قانون در مدیریت، واضح و روشن است. تصمیم های پرسنل باید با دلیل و مدرک همراه بوده و بر خط مشی های عملکردگرا استوار باشد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۶). مدیران باید به کسی اطمینان کنند که تصمیم هایی را در مورد مردم اتخاذ کند که از جهت حقوقی، با خط مشی های شرکتها متناسب می باشد. مدیر باید محققاً بداند که امور مربوط به پرسنل برای همه گروهها و افراد یکی است و یا به زمان برای ارزیابی های عملکردی قانونی و معتبر، فنون برگزیده خط مشی های مربوط به کارآموزی و ارتقا نیاز دارد. مدیرانی که در مورد مسائل اعتبار، اطمینان خاطر ندارند باید آن را با دایره جایگزینی یا اداره حقوقی سازمان مطرح کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).

### محیط (تناسب محیطی)

اصطلاح محیط به عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل باز هم بر عملکرد تاثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار پیروان خارج باشد، دیگر نباید در مورد عملکرد به آنان پاداش داد و یا تنبیه شان کرد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۶).

### ج) مطالعات رهبری تحول آفرین

#### مروری بر مفاهیم رهبری

به اعتقاد رایبیز (ترجمه فارسی، ۱۳۸۴) در رشته علمی رفتار سازمانی واژه «رهبری» از جمله واژگانی است که درباره تعریف آن توافق چندان زیادی وجود ندارد و تقریباً به تعداد صاحب نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد؛ اما تعریفی گسترده و پردامنه که بتواند همه دیدگاهها در آن گنجانده شود رهبری را به عنوان توانایی در اعمال نفوذ بر گروه، در جهت تامین هدف بیان شده است. تقریباً پیش از سال ۱۹۵۰ میلادی تاکنون نظریه های رهبری، فراز و نشیب های متعددی را پشت سر گذاشته است. در واقع تکامل نظریه های رهبری شامل چهار دسته زیر است:

#### نظریه های صفات مشخصه رهبری

بر طبق این نظریه، رهبران به طور مادر زادی رهبر متولد می شوند؛ بنابراین رهبری قابل آموزش نیست. در واقع برخی از رهبران صفات مشخص یا ویژگیهای شخصیتی مشخصی دارند که آنها را از غیر رهبران متمایز می کند. برخی از این صفات مشخص رهبران، هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و نظایر اینها می باشد (زالی، ۱۳۸۳).

#### نظریه های سبکهای رفتاری

با نمایان شدن ضعف های مختلف نظریه صفات مشخصه در توصیف رهبری، به تدریج توجه پژوهشگران به سبکهای رفتاری رهبری معطوف شد، به عبارت روشن تر، توجه محققان از شخص رهبر به رفتار رهبر تغییر یافت. در این رویکرد عقیده بر این است که رهبر ساخته می شود نه اینکه رهبر به طور مادرزادی رهبر می شود. بنابراین، این نظریه مخالف مفروضات نظریه صفات مشخصه رهبری است (زالی، ۱۳۸۳).

#### نظریه های اقتضایی

تئوری اقتضایی رهبری به وسیله فیدلر بیان شده است تا بتواند همزمان درباره شخصیت رهبر

و پیچیدگی موقعیت اظهار نظر کند. طبق این تئوری، اثربخشی رهبر بستگی به موقعیت دارد، و نتیجه اینکه بعضی از رهبران ممکن است در یک موقعیت یا سازمان، اثربخش باشند و در یک موقعیت یا سازمان دیگر اثربخش نباشند (مورهد و گریفین، ترجمه فارسی، ۱۳۸۲).

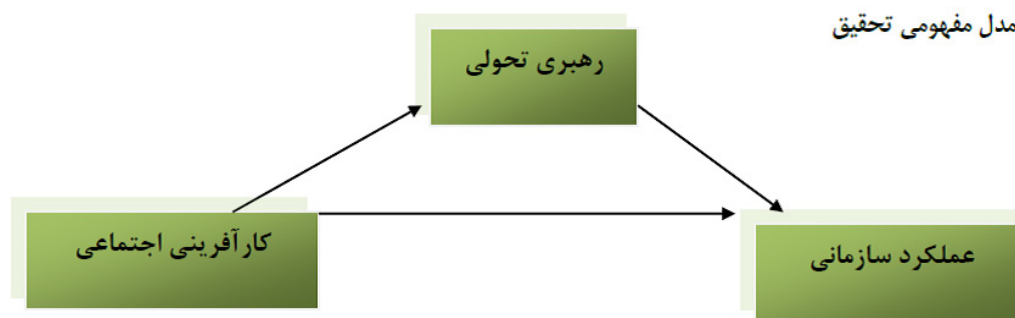
### نظریه رهبری تحول آفرین

توسعه های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست، به سمت نظریه های نوکاریماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند، انتقال یافته است (Kark et al, ۲۰۰۳). ویژگی های رهبری تحول آفرین از دیدگاه صاحب نظران مختلف مطرح شده است. در این میان دیدگاه «باس و آوولیو» (۱۹۸۹) توجهات بیشتری را در سایر تحقیقات به خود اختصاص داده است. از این رو در ذیل به تشریح این ابعاد پرداخته شده است: مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط «برنز» و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می دهند، تعریف کرد. این رهبران سعی می کنند خصوصیات اخلاقی و ایده آل های متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر. در ارتباط با نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو این نظریه بر تقویت نیازهای سطح بالاتر پیروان تاکید می ورزد. از نظر برنز، رهبری تحول آفرین توسط هرکس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می توانند بر هم تایان و مافوق ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند (یوکل، ترجمه از گلی و قنبری، ۱۳۸۲). رهبران تحول گرا کسانی هستند که پیروان خود را

الهام می بخشند، می توانند به آنها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تامین شود. همچنین این افراد می توانند موجب شوند که زیردستان با روحیه ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق در سازمان بگذارند. این مدیران به نیازها و جنبه های پیشرفت و ترقی زیردستان توجه خاصی می کنند، بر آگاهی های آنها می افزایند و می توانند به گونه ای افراد را هدایت نمایند که آنها از دیدگاه های جدید تر به مسائل قدیمی نگاه کنند. در سایه تحریک و ایجاد انگیزه در افراد آنها تشویق می شوند تا به اصطلاح از جان خود مایه بگذارند و در جهت تامین هدف های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکنند. به صورتی گذرا تحقیقات بیان گر این است که مدیرانی که در افراد تحول ایجاد می کنند، موجب می شوند که نرخ جابجایی افراد کاهش یابد، تولید یا بازدهی افزایش پیدا کند و رضایت شغلی کارکنان بیشتر شود (رابینز، ترجمه فارسی، ۱۳۸۱). «بس»، براساس نظریه «برنز» در مورد رهبری تحول آفرین، نظریه جدیدی را ارائه نمود. «بس»، رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می دهد و آنها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی تعریف می نماید (Kark et al, ۲۰۰۳). رهبری تحولی طبق مدل بس (۱۹۹۷) (بر اساس چهار بعد نفوذ آرمانی (رفتار و نگرش)، ترغیب ذهنی انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تحقق می یابد که در ادامه به آن ها اشاره می شود:

**نفوذ آرمانی:** نفوذ آرمانی دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، به طوری که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند (کورلند، ۲۰۱۰) و نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است (جودا، ۲۰۱۰). در ساختاربندهی جدید نفوذ آرمانی به دو نوع تقسیم می شود: نگرش آرمانی و





هم پس از بررسی ادبیات موضوع و نیز نظرسنجی و مباحث طولانی با اساتید محترمی که قبلاً در زمینه سازمانهای غیردولتی مطالعاتی داشتند هفت شاخص طراحی شد همچنین سبک رهبری تحولی نیز بر اساس مدل بس و اولیو انتخاب و بر این اساس الگوی ترکیبی زیر، الگوی مفهومی تحقیق می باشد:

#### فرضیه های تحقیق

این پژوهش تلاش دارد برای سؤالات پژوهشی زیر پاسخ هایی بر اساس اطلاعات گردآوری شده و بر مبنای الگوی مفهومی تحقیق سازماندهی شده فراهم آورد:

۱. آیا بین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟

۲. آیا بین میزان پای بندی مدیران به سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟

۳. آیا بین میزان پای بندی مدیران به سبک رهبری تحولگرا و کارآفرینی اجتماعی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟

#### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است که به «روش پیمایشی» انجام شده است. همچنین این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان موسسات مردم نهاد شهرستان کرمان اعم از کارکنان فعال و غیرفعال می باشد و نمونه گیری به «روش تصادفی ساده» بوده است و تعداد ۲۸۵ نفر به عنوان حجم

رفتارهای آرمانی (آنتوناکیس، ۲۰۰۳).  
**ترغیب ذهنی:** رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می کنند (کورلند، ۲۰۱۰). آن ها از طریق زیرسؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم پوشی از مشکلات گذشته به روش های جدید، پیروان خود را برای خلاق و نوآور بودن برمی انگیزانند (جودا، ۲۰۱۰).

**انگیزش الهام بخش:** این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آن ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نمایند (آنتوناکیس، ۲۰۰۳). انگیزش الهام بخش تصویر واضحی از آینده ترسیم می کند؛ آینده ای که خوش بینانه و قابل دسترس است (جودا، ۲۰۱۰).

**ملاحظات فردی:** توجه به تفاوت های فردی پیروان، ارتباط با تک تک آنها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آنها، از ویژگی های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است. این رهبران نیازها، توانایی ها و آرمان های فردی تک تک پیروان را مدنظر قرار داده (کورلند، ۲۰۰۳) به آنها گوش فرا می دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعداد های بالقوه آنها می شوند (جودا، ۲۰۱۰).

#### د) الگوی مفهومی تحقیق

برای سنجش کارآفرینی اجتماعی به دلیل اینکه ابعاد ارائه شده در الگوی «اندرو لیوایز» تقریباً نسبت به سایر ابعاد قابلیت سنجش بهتری داشت، از این الگو استفاده شد. در مورد اثربخشی عملکرد

نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور جمع آوری داده های مورد نیاز از ۳ پرسشنامه بسته استفاده شده است که بی نام بوده و براساس طیف ۵ درجه ای لیکرت تنظیم شده اند. پرسشنامه اول، «پرسشنامه رهبری تحولی آفرین باس و اولیو» (۲۰۰۰) با استفاده از ۲۰ گویه که از پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) گرفته شده است، اندازه گیری می شود. این پرسشنامه دارای چهار بعد ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی است و براساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شده است. پرسشنامه دوم پرسشنامه کارآفرینی اجتماعی یک پرسشنامه محقق ساخته است که توسط عباس عرب در سال ۱۳۹۰ تهیه شده است و حاوی ۴۳ گویه و ابعاد عاملان تغییر در بخش اجتماعی، انتخاب ماموریت در راستای ایجاد و حفظ ارزشهای اجتماعی، شناخت و پیگیری فرصتهای جدید در جهت ایجاد و حفظ ارزشهای اجتماعی، حضور در فرآیند مستمر نوآوری، تطابق و یادگیری، فعالیت جسورانه بدون توجه به محدودیت منابع موجود، ایجاد حس مسئولیت پذیری در قبال نهادهای موثر در ایجاد نتایج، خلق ساز و کارهای شبه بازاری جهت افزایش مسئولیت پذیری بوده و هدف آن بررسی میزان کارآفرینی اجتماعی در افراد است. پرسشنامه سوم پرسشنامه عملکرد سازمانی «Achieve» هرسی و گلداسمیت دارای ۴۲ گویه بوده و هفت مولفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق،

ارزیابی، اعتبار، و محیط را مورد سنجش قرار می دهد.

**(الف) روایی:** به منظور اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه ها، از نظرات متخصصین در این حوزه بهره گرفته شد. همچنین روایی سازه پرسشنامه ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت.

**(ب) پایایی:** برای تعیین پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی آزمون برای کل پرسشنامه رهبری تحولی ۰/۹۴۹، برای کل پرسشنامه کارآفرینی اجتماعی ۰/۹۶۵ و برای کل پرسشنامه عملکرد سازمانی ۰/۸۶۶ محاسبه شد و با توجه به مقادیر ضریب آلفای کرونباخ، می توان استنباط نمود که ابزار پژوهش از پایایی مطلوبی برخوردار است.

در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی (مدل یابی معادلات ساختاری) استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک فن تحلیل چند متغیره نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره است که به پژوهشگران امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد (هومن، ۱۳۹۳). این روش برخلاف تحلیل رگرسیون برای تحلیل معادلات ساختاری، روش مناسبی به حساب می آید، زیرا امکان سنجش روابط بین متغیرهای پنهان و مشاهده شده را به پژوهشگر

جدول ۱. آمار توصیفی وضعیت کارآفرینی اجتماعی، رهبری تحولی و عملکرد سازمانی در موسسات مردم نهاد.

| متغیرها           | تعداد پاسخ گویان | میانگین | میانه | مد    | انحراف معیار |
|-------------------|------------------|---------|-------|-------|--------------|
| کارآفرینی اجتماعی | ۲۸۵              | ۳/۲۳۹   | ۳/۲۳۲ | ۳/۸۸۰ | ۰/۶۸۳        |
| رهبری تحولی       | ۲۸۵              | ۲/۷۹۸   | ۲/۸۰۰ | ۲/۷۰۰ | ۰/۷۲۳        |
| عملکرد سازمانی    | ۲۸۱              | ۳/۶۸۱   | ۳/۷۳۸ | ۳/۹۸۰ | ۰/۴۲۴        |

می‌دهد و بررسی روابط وابسته به چند عامل را نیز فراهم می‌کند. در پژوهش حاضر، در دو بخش از معادلات ساختاری استفاده شد. در بخش اول برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و در بخش دوم به منظور سنجش مدل و معنی‌داری روابط بین متغیرها از تحلیل مسیر استفاده شده است. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش

### الف) یافته‌های مربوط به آمار توصیفی

- با توجه به نتایج جدول ۱، وضعیت کارآفرینی اجتماعی در موسسات مردم نهاد بالاتر از سطح متوسط این پژوهش می‌باشد.  
- با توجه به نتایج جدول ۱، وضعیت رهبری تحولی در موسسات مردم نهاد پایین‌تر از سطح متوسط این پژوهش می‌باشد.  
- با توجه به نتایج جدول ۱، وضعیت عملکرد سازمانی در موسسات مردم نهاد بالاتر از سطح متوسط این پژوهش می‌باشد.

### ب) یافته‌های مربوط به آمار استنباطی

### الگوهای اندازه‌گیری مدل

بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان می‌باشد به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) در جداول ۲، ۳ و ۴ آمده است.

همان‌گونه که در جداول بالا مشاهده می‌شود، تمامی ضرایب برازش در آستانه مورد قبول قرار دارند، به این معنی که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش، به منظور آزمون مدل پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش، از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شد که نتایج آن در شکل ۱ نمایش داده شده است: بررسی شاخص‌های نکیبی برازش در جدول ۵ بیان گر این است که مدل پیشنهادی دارای برازش

جدول ۲. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری کارآفرینی اجتماعی؛ مآخذ: یافته‌های تحقیق.

| شاخص                                    | مقدار محاسبه شده | سطح قابل قبول            |
|-----------------------------------------|------------------|--------------------------|
| کای اسکور بهنجار شده (CMIN/DF)          | ۲/۷۰۷            | برابر یا کوچک‌تر از ۳    |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) | ۰/۰۷۸            | برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۶ |
| شاخص نیکویی برازش (GFI)                 | ۰/۹۹۵            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)      | ۰/۹۵۹            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)     | ۰/۰۳۴            | برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۵ |
| شاخص برازش هنجار شده (NFI)              | ۰/۹۲۹            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص برازش افزایشی (IFI)                | ۰/۹۴۰            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص تاکر-لوئیس (TLI)                   | ۰/۹۱۰            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص برازش تطبیقی (CFI)                 | ۰/۹۳۵            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |

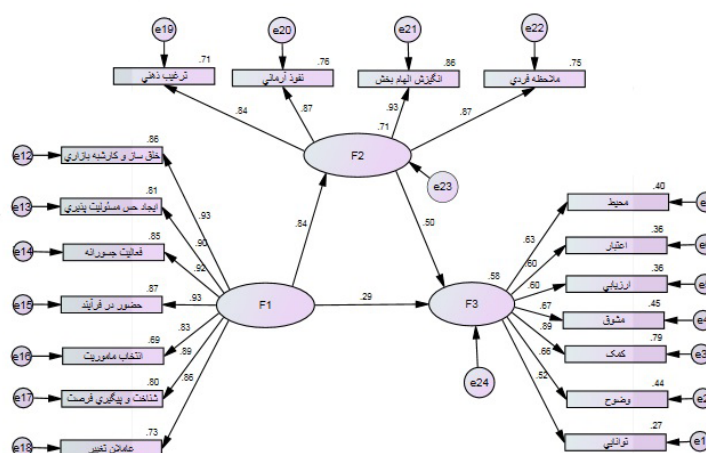
مطلوبی است.

عبارتی اثر مستقیم کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد سازمانی کمتر از اثر غیرمستقیم میان این دو متغیر با وجود متغیر میانجی رهبری تحولی است.

### نتیجه گیری و جمع بندی

اهمیت کارآفرینی اجتماعی به دلیل یافتن راه حل هایی اثرگذار و پایدار که در بیشتر نقاط جهان قابلیت اجرا داشته باشد مورد توجه واقع شده است. به اعتقاد گریگوری دیز (۱۹۹۸) نیاز به کارآفرینی اجتماعی در جهت کاهش تبعات بحران بر اقشار

معناداری (۳/۰۱۷) است و با توجه به اینکه این ضریب از آستانه مجاز (۱/۹۶) بیشتر است رابطه میان این دو متغیر تأیید می شود. همان گونه که بیان شد میزان تأثیر کارآفرینی اجتماعی بر عملکرد سازمانی (۰/۷۱۱) است که (۰/۲۸۷) آن به رابطه مستقیم کارآفرینی اجتماعی و عملکرد سازمانی مرتبط است و (۰/۴۲۴) بر اساس نقش میانجی که رهبری تحولی در این رابطه ایفا می کند ایجاد شده است. به



شکل ۱. خروجی نرم افزار؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

جدول ۳. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری رهبری تحولی؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

| شاخص                                    | مقدار محاسبه شده | سطح قابل قبول           |
|-----------------------------------------|------------------|-------------------------|
| کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)         | ۱/۸۴۱            | برابر یا کوچکتر از ۳    |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) | ۰/۰۵۴            | برابر یا کوچکتر از ۰/۰۶ |
| شاخص نیکویی برازش (GFI)                 | ۰/۹۲۰            | برابر یا بزرگتر از ۰/۹  |
| شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)      | ۰/۸۷۹            | برابر یا بزرگتر از ۰/۹  |
| ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)     | ۰/۰۴۸            | برابر یا کوچکتر از ۰/۰۵ |
| شاخص برازش هنجار شده (NFI)              | ۰/۹۴۱            | برابر یا بزرگتر از ۰/۹  |
| شاخص برازش افزایشی (IFI)                | ۰/۹۶۱            | برابر یا بزرگتر از ۰/۹  |
| شاخص تاکر-لویس (TLI)                    | ۰/۹۷۲            | برابر یا بزرگتر از ۰/۹  |
| شاخص برازش تطبیقی (CFI)                 | ۱                | برابر یا بزرگتر از ۰/۹  |

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی؛ مآخذ: یافته‌های تحقیق.

| شاخص                                    | مقدار محاسبه‌شده | سطح قابل قبول            |
|-----------------------------------------|------------------|--------------------------|
| کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)         | ۲/۲۵۶            | برابر یا کوچک‌تر از ۳    |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) | ۰/۰۶۶            | برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۶ |
| شاخص نیکویی برازش (GFI)                 | ۰/۹۶۴            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)      | ۰/۹۳۶            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)     | ۰/۰۳۴            | برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۵ |
| شاخص برازش هنجار شده (NFI)              | ۰/۹۷۰            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص برازش افزایشی (IFI)                | ۰/۹۰۴            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص تاکر-لونیس (TLI)                   | ۰/۹۸۱            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص برازش تطبیقی (CFI)                 | ۰/۹۰۰            | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی پژوهش؛ مآخذ: یافته‌های تحقیق.

| شاخص                                    | مقدار | حد قابل قبول             |
|-----------------------------------------|-------|--------------------------|
| کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)         | ۲/۱۲۳ | برابر یا کوچک‌تر از ۳    |
| ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) | ۰/۰۶۳ | برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۶ |
| شاخص نیکویی برازش (GFI)                 | ۰/۹۴۳ | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)      | ۰/۹۲۲ | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)     | ۰/۰۲۴ | برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۵ |
| شاخص برازش هنجار شده (NFI)              | ۰/۹۴۸ | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص برازش افزایشی (IFI)                | ۰/۹۷۲ | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص تاکر-لونیس (TLI)                   | ۰/۹۶۲ | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |
| شاخص برازش تطبیقی (CFI)                 | ۰/۹۷۲ | برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹  |

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۳ تابستان ۹۵  
No.43 Summer 2016

۳۱۸

| فرضیه‌ها                                                                                      | ضریب مسیر | خطای معیار | آماره t   | نتیجه       | نوع ارتباط |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|-------------|------------|
| H۱ کارآفرینی اجتماعی - رهبری تحولی                                                            | ۰/۸۴۴     | ۰/۰۴۵      | ۱۶/۱۸۴*** | تأیید فرضیه | مستقیم     |
| H۲ رهبری تحولی - عملکرد سازمانی                                                               | ۰/۵۰۲     | ۰/۰۸۲      | ۵/۰۲۶***  | تأیید فرضیه | مستقیم     |
| H۳ کارآفرینی اجتماعی - عملکرد سازمانی                                                         | ۰/۲۸۷     | ۰/۰۶۷      | ۳/۰۱۷***  | تأیید فرضیه | مستقیم     |
| *** مقادیر بزرگ‌تر از ۱/۶۴ معنی‌دار در سطح ۰/۰۵، * مقادیر بزرگ‌تر از ۱/۲۸ معنی‌دار در سطح ۰/۱ |           |            |           |             |            |

جدول ۷. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل تحلیل مسیر اصلی؛ ماخذ: یافته های تحقیق.

| رابطه                              | اثر مستقیم | اثر غیرمستقیم | اثر کل |
|------------------------------------|------------|---------------|--------|
| کارآفرینی اجتماعی ← رهبری تحولی    | ۰/۸۴۴      | -             | ۰/۸۴۴  |
| رهبری تحولی ← عملکرد سازمانی       | ۰/۵۰۲      | -             | ۰/۵۰۲  |
| کارآفرینی اجتماعی ← عملکرد سازمانی | ۰/۲۸۷      | ۰/۴۲۴         | ۰/۷۱۱  |

آسیب پذیر، ضروری است و با توجه به اینکه بسیاری از مقوله های اجتماعی و محیطی حساس به زمان هستند، کوتاهی در تشخیص اهمیت کارآفرینی اجتماعی و عدم حمایت کافی از آن در این برهه زمانی اشتباه بسیار بزرگی است. با توجه به مبانی نظری ارائه شده و با توجه به اینکه دیز (۱۹۹۸) معتقد است کارآفرینان اجتماعی رهبری متفاوت و نوآورانه در شرکت ها و موسسات اجتماعی مهیا می کنند و خود رهبران تحولی نیز افرادی دلسوز هستند که در دیگران ایجاد الهام کرده، به دنبال ایجاد روابطی پایدار هستند و نسبت به رهبران سازمانی از برتری های زیادی برخوردارند. هر چند که رهبران سازمانی دارای منابع و اساس قدرت هستند اما کارآفرینان اجتماعی از انعطاف پذیری به گونه ای برخوردارند که در پی مسئولیت پذیری سازمانی اجباراً به کاری وادار نمی شوند. نتیجه نهایی پژوهش حاضر این است که افزایش کارآفرینی اجتماعی کارکنان با افزایش رهبری تحولی مدیران آنها همراه است و دو متغیر مذکور، توانسته است عملکرد سازمانی را پیش بینی کند. همچنین نتایج نشان داده که کارکنان سازمان های مزبور از رفتار کارآفرینانه اجتماعی برخوردار هستند. از نتایج دیگر این تحقیق می توان اشاره کرد که رفتار مدیران تا حدودی با شاخص های سبک رهبری تحولی منطبق می باشد و آنها از این سبک رهبری استفاده می کنند. نتایج پژوهش حاضر نیز با برخی از تحقیقات صورت گرفته در این زمینه همخوانی دارد. یافته های پژوهش که موافق با نتایج تحقیق جنس ولوتانز (۲۰۰۶)، والمبو و همکارانش (۲۰۰۸)، نور شاهی و یمینی

دوزی (۱۳۸۵) و مهدی شکیب و... است، نشان داد که هر چه رفتار مدیران به شاخص های رهبری تحولی نزدیک تر باشد، کارآفرینی اجتماعی کارکنان آنان بیشتر خواهد شد. این نتیجه با پیش فرض مبنی بر وجود رابطه بین رهبری تحولی و کارآفرینی اجتماعی منطبق است. مدیران سازمان های کارآفرین اجتماعی عوامل زمینه ساز برای ایجاد و توسعه کارآفرینی اجتماعی را باید در سبک های رهبری متناسب با آن جستجو کنند. بعضی از صاحب نظران حوزه کارآفرینی اجتماعی معتقدند هر چه سبک رهبری مدیران از سبک های آمرانه فاصله گرفته و به سبک مشارکتی نزدیک تر می شود امکان ظهور خلاقیت و نوآوری افزایش می یابد. نگرش های رهبری از طریق مدیریت سازمان می تواند اجرا یا موفقیت یک کار مخاطره آمیز اجتماعی را تسهیل و یا ممانعت کند. با توجه به اینکه گاهی اوقات انجام موفقیت آمیز کارهای کارآفرینانه اجتماعی به رهبری سازمان بستگی دارد، کرانول، ۱۹۹۰ و پرابهو ۱۹۹۹ نیز از این عقیده حمایت می کنند که مشخصات رهبری، یک اثر قوی روی توانایی افراد کارآفرین اجتماعی برای رهبری تلاشهایی رو به تغییر دارد. به گونه ای که رهبری تحولی یک کارآفرین اجتماعی را قادر به تغییرات هدفمند و بنیادین می کند، می توان انتظار داشت که سبک رهبری تحولی مدیران توانایی پیش بینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان را داشته باشد. یافته های پژوهش عربیون، نجم آبادی و دیگران (۱۳۹۲) در خصوص تاثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی نیز حاکی از آن بود که این سازه تاثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. به عبارتی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۳ تابستان ۹۵  
No.43 Summer 2016

۳۱۹

دیگر هر چقدر سازمانی دارای گرایش کارآفرینانه بالاتری بوده و تمایلات کارآفرینانه و انگیزه‌هایی که باعث می‌شود تا سازمان کارآفرینانه تر عمل کند، در آن سازمان وجود داشته باشد، آن سازمان عملکرد بالاتری خواهد داشت. نتایج پژوهش‌های Fadzeam et al., ۲۰۰۵; Wang & Zhang, ۲۰۰۹; Kreiser & Davis, ۲۰۱۰، نیز یافته‌های پژوهش حاضر را نیز تایید می‌کنند. همچنین با نتایج اسوالد (۲۰۰۵) که بیان داشت که گرایش کارآفرینانه به وسیله شناسایی فرصت‌های بیرونی و توسعه کالاهای و خدمات جدید، منجر به عملکرد سازمانی بالا می‌شود، همسو می‌باشد. اسبورن و ماریون (۲۰۰۹) بیان می‌دارند که رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌کنند و نوید بخش توسعه و بهبود عملکرد سازمان هستند. در تفسیر نتایج به دست آمده می‌توان گفت، با توجه به عقیده لیدبیتتر که رهبری را کیفیتی می‌داند که همه کارآفرینان اجتماعی آن را به میزان فراوان دارا هستند، همچنین ثابت می‌کند که رهبری برای ایجاد کارهای مخاطره آمیز سازمانی و بسیج منابع انسانی به طور ویژه امری حیاتی است. و همچنین به اعتقاد درایتون (همان منبع) که کارآفرینان اجتماعی را افرادی خلاق با نظام جدید، قدرتمند و با ایده تغییر می‌داند، و این توضیحات جملگی توانایی‌هایی هستند که در بطن رهبری تحولی وجود دارند. موید نتایج تحقیق حاضر و یافته‌های مزبور این نظر گلמן و همکارانش (۱۳۸۱) است که قبل از اینکه رهبران بتوانند به کارهایی مثل تعیین استراتژی، تعیین بودجه یا استخدام کارکنان بپردازند باید در وهله اول به تاثیر روحيات و رفتارهای خود بر دیگران توجه نشان دهند، از آنجا که روحيات و رفتارهای رهبران محرک‌های نیرومند موفقیت کاری به شمار می‌روند لذا وظیفه اصلی مدیران ارشد (و حتی کار اصلی

آنها) رهبری عاطفی است که با توجه به مطالعات پیشینه این ویژگی در رهبری تحولی نمود پیدا می‌کند. پژوهش انجام شده بیان کرده اند که رفتار رهبران تحول آفرین با توجه به پذیرش اهداف گروه، ترویج کار گروهی و ... در بین افراد سازمان، باعث می‌شود تا عملکرد افراد افزایش یابد. نتایج این پژوهش‌ها حاکی از آن است که بین رهبری تحول آفرین و متغیرهای مهم سازمانی رابطه‌ای مثبت وجود دارد. بدیهی است که وقتی رهبر سازمان از ویژگی‌های شخصیتی بالایی برخوردار باشد و به تفاوت‌های فردی و نیازهای سطح بالای افراد توجه نماید و در آن‌ها تحریک ذهنی ایجاد کند، موجبات افزایش دلبستگی آن‌ها به سازمان را فراهم می‌سازد و در آن‌ها تمایل به صرف تلاش بیشتر را برای موفقیت و عملکرد بالاتر سازمان را ایجاد خواهد کرد. با توجه به اثبات فرضیات پژوهش، می‌توان اظهار داشت که سازمان‌های مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها باید سبک رهبری تحول آفرین و ویژگی‌های آن را در مدیران و رهبران خود تقویت کنند و آن را به عنوان امری مهم در سرفلوحه برنامه‌های خود قرار دهند؛ چرا که رهبران تحول آفرین در سازمان بانیان تغییر و تحول هستند افزایش عملکرد سازمان و طبعاً باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در سازمان می‌گردند. همچنین با توجه به این نتایج، می‌توان پیشنهاد کرد که در مراکز مردم نهاد، شیوه‌های نوین رهبری سازمانی برای بهبود عملکرد سازمانی تدوین شود. همچنین کارآفرینی اجتماعی و عملکرد سازمانی نیز دارای رابطه مثبت معنی داری می‌باشند یعنی با افزایش هریک از جنبه‌های مختلف کارآفرینی اجتماعی در کار مانند فعالیت جسورانه، حضور در فرآیند و... می‌توان عملکرد سازمانی را بهبود بخشید.

#### منابع و مآخذ

۱. حقیقی، محمدعلی، رحیمی نیک، اعظم، برهانی، بهالدین، ممی زاده، جعفر و علیپور، محمدحسن (۱۳۹۲) مدیریت رفتار سازمانی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات ترمه.

۲. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱) رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی چاپ چهارم.

۳. رضازاده، آرش، عزیزی، غلامرضا، (۱۳۷۲) تأثیر رهبری تحول آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان، تازه های جهان بیمه، شماره ۱۷۲.

۴. زالی، محمدرضا (۱۳۸۳) رهبری تحول آفرین، فصلنامه مصباح، سال سیزدهم، شماره ۵۲.

۵. زاهدی، ش.ال. (۱۳۸۲) تحلیل سیستمی از گزینه های تأثیرگذار بر پدیده کارآفرینی، مجموعه مقالات کارآفرینی و فناوریهای پیشرفته، تألیف ح.هاشمی. تهران: موسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی، ۱۲۳-۱۳۲.

۶. طالبیان، ا.ر. (۱۳۸۱) کارآفرینی اجتماعی، مجله تدبیر، (۱۲۸)، ۴۷-۴۹.

۷. عرب، عباس (۱۳۹۰) نقش سبک رهبری تحولی مدیران در پیشبینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

۸. معمارزاده، غلامرضا، سرافرازی، مهرزاد (۱۳۸۹) بررسی عوامل مؤثر عملکردی کارکنان و مدیران بر رضایت ارباب رجوع مطالعه موردی: پر سازمان آموزش و فارس پرورش استان، گروه پژوهش های فرهنگی.

۹. مقیمی، محمد، روستا، مریم و حیدری، محمد مهدی (۱۳۸۷) بررسی رابطه کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد در سازمانهای غیر دولتی زنان، مجله علمی و پژوهشی مطالعات زنان، سال اول، شماره دوم.

۱۰. مهدوی شکیب، ع (۱۳۹۰) رابطه بین سبک تفکر مدیران مدارس ابتدایی، سبک رهبری تحولی آنان بر اساس مدل بس و اولیو. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.

۱۱. مورهد، گریفین (۱۳۸۲) رفتار سازمانی، ترجمه

دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ هشتم.

۱۲. مومن پور، ش. (۱۳۸۲) کارآفرینی و فناوری پیشرفته و شیوه های ترویج آن، مجموعه مقالات کارآفرینی و فناوری های پیشرفته. تألیف ح. هاشمی. تهران: موسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی ۳۱-۵۲.

۱۳. نورشاهی، ن. (۱۳۸۸) بررسی پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران. مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد (۳) ۱۰، ۱۷۶-۱۶۳.

۱۴. هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۳۸۰) مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند. چاپ هجدهم. تهران: انتشارات امیرکبیر.

۱۵. یوکل، گری (۱۳۸۲) مدیریت و رهبری در سازمان ها، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)

Antonakis, J; & house, R. J. (2002). The full-range leadership theory: the way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: the road ahead kidlington, oxford, UK: Elsevier science, Ltd.

Bass, B.M; & Avolio, B. J.(2007).developing transformational leadership :1992 and beyond. [Extensional]. Journal of European industrial Training, 14(5), 21-27.

Bass BM1987. Does the transformational – transactional leadership paradigm transcend organizational and international boundaries?. Ame Psy 1987; 52: 130-139

Cronwall, j; & Perlman, b. (1990). Organizational entrepreneurship. Richard Irwin.

Eyal, O; Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۳ تابستان ۹۵  
No.43 Summer 2016

۳۲۱

the relationship between the leadership & policy in schools, 3(3), 211-235.

Hartigan, P; & Martin, M.(2004).social entrepreneurship: Undrestanding the New strategic Space for social Value creation. The schwab Foundation for Social Entrepreneurship.University of Geneva. Department of Economics.

Hartigan, P; & Martin, M.(2004).social entrepreneurship: Undrestanding the New strategic Space for social Value creation. The schwab Foundation for Social Entrepreneurship.University of Geneva. Department of Economics.

Hartigan, P; & Martin, M.(2004).social entrepreneurship: Undrestanding the New strategic Space for social Value creation. The schwab Foundation for Social Entrepreneurship.University of Geneva. Department of Economics.

Hartog DN, Koopman PL, 2002. Leadership in organization. Organ Psy 2002; 2 : 166-187

Howard, S; Brown, L; & Letts, c. (2004). Social entrepreneurship and Societal Transformational: An Explanatory Study. [Research]. The Journal of Applied Behavioral science, 40(3), 206-282.

Johnson, sherrill; ,2000, Literature Review on Social Entrepreneurship; Canadian Center for Social Entrepreneurship,2000

Kreiser, P. M; Davis, J. (2010), "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking", Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 23, No. 1, pp: 39-51

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", Journal of Applied Psychology, Vol. 88, 246-255

Leadbeather, c. (2007).Social enterprise and social

innovation: strategies for the next ten years (cabinet office of the third sector).

Mair, J; & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In J.Mair, J.Robinson, & K. Hockerts (Eds.), social Entrepreneurship. New York: Palgrave Macmillan.

Prabhu, G. N. (1999).Social entrepreneurial leadership. [Extensional]. Career Development International, 4(3), 140-

Runyan, R; Droge, C; Swinney, J. (2008), "Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?", Journal of Small Business Management, Vol. 46, No. 4, pp: 567-588

Roper, Juliet, Cheney George; Leadership, Learning and Human Resource Management; The Meaning of Social Entrepreneurship Today; Journal of Corporate Governance, Vol.5, No.3, 2005, pp: 95-104  
Roger L. Martin & Sally Osberg ,2007, Social Entrepreneurship: The Case for Definition, Stanford Social Innovation Review Spring 2007

Roberts, Dave, Woods, Chirstine; Social Entrepreneurship :How IIntentions to a Social Enterprise Get Formed"; ISEI Business School University of Navarra, 2000

Seelos, Christian, Mair, Johnson; , 2004, Social Entrepreneurship The Contribution of Individual Entrepreneurs to Sustainable Development; IESE Business School, University of Navarra, 2004.

Thompson, J. (2002). The World of the social entrepreneur. The International Journal of Public Sector Management, 15(4-5), 412-431.

Tang, J; Tang, Z; Marino, L. D; Zhang, Y; Li, Q. (2008). "Exploring an Inverted U- Shape Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Per-

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۳ تابستان ۹۵  
No.43 Summer 2016

۳۲۲

formance in Chinese Ventures”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 32, No. 1, pp: 219-239

Van Putten, P. (2009). The relationship between Psychological Capital and Social Venture Program Initiation, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy ,Lynn University.

Wang, Y; zhang, X. (2009), “operationalization of corporate entrepreneurship and its performance implications in china”, Journal of chiness entrepreneurship, , Vol. 1, No. 1,pp: 8-20

Walumbwa, F. O; Avolio, B. & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficiency beliefs. [ research]. Persnnel Psychology, 61(4), 793-825.

Weerawardena Jay, Mort Gillian Sullivan; Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model; Jornal of World Business, No.41, 2006, pp: 21-35.

Weerawardena, Jay, Mort Gillian Sullivan & Carnegie kashonia; Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation; International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing; Vol.8, No.1, 2000, pp: 76-88.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management

شماره ۴۳ تابستان ۹۵  
No.43 Summer 2016

۳۲۳

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری

Urban Management

شماره ۴۳ تابستان ۹۵

No.43 Summer 2016

۳۲۴