

# نقش سبک رهبری تحولی مدیران در پیش‌بینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان: مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های دولتی با دانشگاه‌های غیردولتی مشهد<sup>۱</sup>

عباس عرب<sup>۲</sup>

محمد رضا آهنچیان<sup>۳</sup>

حسین کارشکی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۹/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۱

## چکیده

زمینه: نیاز به کارآفرینی اجتماعی در کاهش تبعات بحران بر اقصاء آسیب پذیر، امری ضروری است. با توجه به آنکه بسیاری از مقوله‌های 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.

هدف: هدف این تحقیق بررسی نقش سبک رهبری تحولی مدیران در پیش‌بینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان و همچنین تطبیق و مقایسه دانشگاه‌های دولتی با دانشگاه‌های غیردولتی شهر مشهد از این حیث بود.

---

۱. این پژوهش از پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد استخراج شده است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان (نویسنده مسؤل) [aarab24@yahoo.com](mailto:aarab24@yahoo.com)

۳. عضو هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد [rezaahanchian@gmail.com](mailto:rezaahanchian@gmail.com)

۴. عضو هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد [karshki@gmail.com](mailto:karshki@gmail.com)

روش: روش پژوهش توصیفی-پیمایشی بود. پژوهش دارای دو جامعه آماری بود، شامل کلیه کارکنان رسمی و قرارداد مشخص شاغل در واحدهای ستادی دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی شهر مشهد که در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۹۰ دارای حداقل ۳ سال سابقه کاری و ۶ ماه سابقه کار با مدیر مافوق خود بودند. نمونه دانشگاه‌های دولتی دانشگاه فردوسی و نمونه دانشگاه‌های غیردولتی دانشگاه‌های خیام و سجاد بود که هدفمند انتخاب شدند. تعداد آزمودنی‌های آنها به ترتیب برابر با ۱۴۵، ۲۵ و ۱۹ نفر بودند. ابزار پژوهش، دو پرسشنامه سنجش رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۸۵) و پرسشنامه محقق ساخته کارآفرینی اجتماعی براساس نظریه دیز (۱۹۹۸) بود که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۸ و ۰/۹۴ به دست آمد و روایی تحلیل عاملی آنها نیز به تأیید رسید.

یافته‌ها: در هر دو جامعه پژوهش: (۱) میزان انطباق رفتاری مدیران با سبک رهبری تحولی و همچنین میزان کارآفرینی اجتماعی کارکنان در سطح بالایی وجود دارد. (۲) بین سبک رهبری تحولی و کارآفرینی اجتماعی رابطه معنی‌داری هست و سبک رهبری تحولی مدیران قابلیت پیش‌بینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان را دارا است. (۳) بین رفتار منطبق مدیران با سبک رهبری تحولی بر حسب جنسیت کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. (۴) بین رفتار منطبق مدیران با سبک رهبری تحولی و سن کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

نتیجه‌گیری: نظر به اهمیتی که سبک رهبری تحولی و شاخص‌های آن دارد، و از طرفی قرابتی که اهداف کارآفرینی اجتماعی با اهداف سازمان‌های آموزشی دارد، سازمان‌های گوناگون به ویژه سازمان‌های آموزشی می‌توانند در پیشبرد اهداف خود نتایج این پژوهش را به کار گیرند و زمینه‌های تحقیق و توسعه آنها را مهیا سازند.

**کلید واژه (گان):** رهبری تحولی، کارآفرینی اجتماعی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی.

## مقدمه

ظهور فزاینده سیستم اقتصاد جهانی امروز که موجب ایجاد ثروت‌های کلان و گسترش تناقض‌های اقتصادی همچون شکاف بین فقیر و غنی شده است، تغییرات اجتماعی گسترده‌ای را به همراه داشته و موجب مطرح شدن اندیشه‌های کارآفرینانه در حوزه مسائل اجتماعی شده

است (طالبیان، ۱۳۸۱). با توجه به اینکه در طول دهه گذشته، حصول منابع اقتصادی مشکل‌تر از قبل شده و جوامع در سطوح فرهنگی و اقتصادی نمایش خوبی از خود به جا نگذاشته‌اند (تامپسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و بسیاری از تلاش‌های بشر دوستانه و دولتی برای پاسخگویی به مشکلات اجتماعی جوامع، کمتر از حد انتظار بوده است (مطلبی قمی، ۱۳۸۶)، در همین راستا، مؤسسات بزرگ اجتماعی که در مسیرشان دچار ناکارآمدی شده‌اند، خود را نیازمند ایجاد تغییر در کلیه ابعاد و عناصر سازمانی و به کارگیری الگوهای نوین در هزاره جدید دانسته‌اند (حسن‌مرادی، ۱۳۸۵) و جوامع مختلف نیز به دنبال ابتکارات و برنامه‌هایی هستند که پایداری مالی و قابلیت زیست‌پذیری جمعیت‌شان را افزایش دهند (تامپسون و همکاران، ۲۰۰۰). ابتکار عمل‌ها و برنامه‌های حوزه کارآفرینی اجتماعی<sup>۲</sup>، همواره جزء کارهای مخاطره‌آمیز هستند، که می‌توانند به عنوان روشی برای رشد ارزش‌های اجتماعی سازمان و جامعه، یا به عنوان علتی برای افزایش پایداری مالی سازمان خدمت کنند (ون پوتن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، این نوع از کارآفرینی دارای یک روش‌شناسی است برای حل و فصل نگرانی‌های اجتماعی (هارتیگان و مارتین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) که از طریق در دسترس پذیر کردن منابع برای رفع و تعدیل نیازهای اجتماعی قابل اجرا است (هاوارد و همکران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

با توجه به اینکه کارآفرینان اجتماعی، تأکیدشان بر مسائل اجتماعی کلی مانند غذا، امنیت، بهداشت، آموزش، حقوق زنان و کودکان بوده (حسن‌مرادی، ۱۳۸۵)، و سعی بر تشخیص فرصت و تدارک منابع لازم برای ارضای نیازهایی دارند که در سیستم رفاه اجتماعی ارضا نشده است (تامپسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). امروزه، اکثر تشکیلات اجتماعی، در پی شناسایی، جذب و پرورش کارآفرینان اجتماعی، و تأکید زیاد آنها بر برآوردن نیازهای اجتماعی، ایجاد ارزش‌های

- 
1. Thompson & et.al
  2. social entrepreneurship
  3. Van Putten
  4. Hartigan & Martin
  5. Howard & et.al
  6. Thompson

اجتماعی در عرض ابتکارات اجتماعی و در پی آن، تحریک تغییر اجتماعی است (دیز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ تامپسون و دیگران، ۲۰۰۰؛ پردو و مک‌لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ ویراواردنا و مورت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین، کارآفرینی اجتماعی از طریق ارزش افزوده اجتماعی، به اندازه‌گیری موفقیت می‌پردازد، نه از طریق منافع مالی کسب شده (دیز و دیگران، ۲۰۰۲؛ آستین و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). از میان تعاریف تعاریف متنوعی که در زمینه کارآفرینی اجتماعی ارائه شده است، در پژوهش حاضر، از تعریف گریگوری دیز<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) که تعریفی جامع است، بهره‌گیری خواهد شد. این تعریف به طور کامل شامل فعالیت‌هایی است که یک کارآفرین اجتماعی انجام می‌دهد و مفهوم خلق ارزشی "سی"<sup>۶</sup>، نوآوری و عامل تغییر بودن "شومپتر"<sup>۷</sup>، جستجو برای کشف فرصت "دراکر"<sup>۸</sup> و تدبیر و کیاست<sup>۹</sup> "استیونسون"<sup>۱۰</sup> را در بر گرفته است و در مجموع هفت مؤلفه زیر زیر را پوشش می‌دهد (دیز، ۱۹۹۸): کارآفرینان اجتماعی عاملان تغییر در بخش اجتماعی؛ مأموریت ایجاد و حفظ ارزش‌های اجتماعی (و نه تنها ارزش خصوصی)؛ شناخت و پیگیری فرصت‌های جدید در جهت رسیدن به مأموریت؛ حضور در یک فرآیند مستمر نوآوری، تطابق<sup>۱۱</sup> و یادگیری؛ فعالیت جسورانه<sup>۱۲</sup> بدون توجه به محدودیت منابع موجود؛ ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در قبال نهادهایی مؤثر در ایجاد نتایج و خلق ساز و کارهای<sup>۱۳</sup> شبه بازاری. از آنجایی که تامپسون و همکارانش (۲۰۰۰) معتقدند که تقویت سرمایه اجتماعی پیامد اصلی کارآفرینی اجتماعی بوده و منجر به ایجاد اجتماعی مبتنی بر دارایی‌های مادی و معنوی شده،

- 
1. Dees
  2. Peredo & McLean
  3. Weerawardeana & Mort
  4. Austin & et.al
  5. Dees, Gregory
  6. Say
  7. Schumpeter
  8. Drucker
  9. resourcefulness
  10. Stevenson
  11. adaptation
  12. acting boldly
  13. mechanisms

تفویض اختیار به افراد محروم را تسهیل و آنها را به احراز مسئولیت‌های بزرگ‌تر و کنترل بیشتر بر زندگی‌شان تشویق می‌کند، و با توجه به اینکه تربیت افراد متخصص و خلاق، برقراری عدالت اجتماعی و ایجاد، حفظ و آموزش ارزش‌های اجتماعی، همواره جزء اهداف اصلی آموزش عالی است (عماد زاده، ۱۳۸۲)، و دولت‌ها بیشتر به منظور برقراری عدالت اجتماعی، در آنها دخالت (علم الهدی، ۱۳۸۸) و آنها را تأمین مالی می‌کنند (عماد زاده، ۱۳۸۲) شایسته است که سازمان‌های آموزشی روی این مسأله مهم و پیامدهای آن سرمایه‌گذاری کرده و به گفته جفری تیمونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) محیط مطلوب کارآفرینانه را به وجود آورند. در این محیط ویژگی‌های اجتماعی، سیاسی و آموزشی با هم ترکیب شده و کارآفرینی امر با ارزشی تلقی می‌شود (سید امیری و احمد پور داریانی، ۱۳۸۶).

به طور کلی فراگیر کردن پدیده کارآفرینی، نیازمند مجموعه‌ای از عوامل در ارتباط با هم، تناسب و همبستگی بین آنها و فراهم کردن بستر مناسب کارآفرینی است. این عوامل قابلیت دسته‌بندی در سه مقوله عوامل فردی، سازمانی و محیطی را دارند. عوامل سازمانی خود شامل سبک‌های مدیریت و رهبری، تحول سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، جو سازمانی و موانع ارتباطی می‌شود (زاهدی، ۱۳۸۲). از این رو می‌توان سبک رهبری را به عنوان عاملی مرتبط و مؤثر در موفقیت یک ابتکار کارآفرینانه شناسایی کرد (ون پوتن، ۲۰۰۹). با توجه به ویژگی‌ها، عناصر و اجزای کارآفرینی اجتماعی سازمان‌های در ارتباط با بخش اجتماعی نیازمند سبک رهبری متفاوتی خواهند بود (طالبیان، ۱۳۸۱)؛ و در بیان اهمیت سبک رهبری مدیران همین بس که رهبری جنبه انسانی مدیریت است (کوک و راسول، ۲۰۰۵؛ ترجمه ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۵). بعضی از صاحب‌نظران حوزه کارآفرینی معتقدند هر چه سبک رهبری از سبک‌های آمرانه فاصله گرفته و به سبک مشارکتی نزدیکتر شود امکان ظهور خلاقیت و نوآوری افزایش می‌یابد (زاهدی، ۱۳۸۲). علاوه بر این، جوامعی که در پی افزایش ثبات محیطی و اقتصاد خود هستند، همواره خواستار کارهای مخاطره‌آمیز کارآفرینی اجتماعی به عنوان تسریع‌کننده احیا و

1. Timmons, Jeffrey

باز پویاسازی وضعیت نامطلوبشان هستند. آنها غالباً حجم انبوهی از منابع محیطی و نیروی کاری را برای ایجاد کارهای مخاطره‌آمیز اجتماعی مهیا می‌کنند. اما از آنجایی که بسیاری از این جوامع فاقد رهبرانی هستند که باید خصیصه‌های مورد نیاز برای اجرای کارهای مخاطره‌آمیز موفق را دارا باشند با شکست مواجه می‌شوند (اولسان و بلاسرمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

شبهات‌های زیادی میان افراد کارآفرین و رهبران تحولی<sup>۲</sup> شناسایی شده است (ایال و کارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). اعتقاد بر این است که، آنها در صفات‌شان با یکدیگر شریک هستند؛ همچنین هر دوی آنها باور دارند که هر شخص، ظرفیتی برای ایجاد کمک‌های مثبت دارد، پس الهام به افراد را از طریق تشویق معنی‌دار در کار، حمایت خلاقیت در ابتکار و حل مسئله، مربی‌گری و هدایت همدلانه پیروان دنبال می‌کنند (بس و اوولیو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴؛ می‌پرو نوبوا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ پرابهو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). به طوری که در سازمان‌های متحول، مدیران و رهبران خود برای کارآفرینی، فناوری پیشرفته، ایده پردازی و خلاقیت پیش‌قدم بوده و کارشناسان و کارکنان را در گسترش این رویداد ترغیب و تشویق می‌کنند (مومن پور، ۱۳۸۲). لید بیتر<sup>۷</sup> (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 (توماس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). در حال حاضر، مسئولان آموزشی کارآفرینی اجتماعی را رشته‌ای جدید برای ارائه به دانشجویان قلمداد می‌کنند (مطلبی قمی، ۱۳۸۶). با این رویکرد، سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها باید برنامه‌های توسعه رهبری خود را بر پایه نظریه رهبری تحولی<sup>۹</sup> بنا کرده و تأکید مقدماتی‌شان بر توسعه و گسترش سطح لیاقت رهبران تحولی معتبر و

- 
1. Olson & Bosserman
  2. transformational leaders
  3. Eyal & Kark
  4. Bass & Avolio
  5. Mair & Noboa
  6. Prabhu
  7. Leadbeater
  8. Thomas
  9. transformational leadership theory

تأثیرگذار باشد (لیتزکی و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت مؤسسات آموزشی در حال گذر از رویکرد دیوانسالارانه و موسسه‌مدار به بخشی عمومی و عملکردمدار بوده و یافتن راه‌های نو و اثربخش برای یادگیری مداوم سازمان‌ها امری ضروری می‌شمارند. بنابراین، سازمان‌های آموزشی سعی دارند از رویکردهای نوین برای تبدیل مدیران‌شان به رهبران تحولی همه‌جا تحولی استفاده کنند؛ افرادی که برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌های آموزشی از شیوه‌هایی همچون همکاری حرفه‌ای، توسعه شغلی و حل مسأله اثربخش استفاده می‌کنند (کارشناسان ا. ای. سی. دی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ ترجمه آنچیان و ظهور پرونده، ۱۳۸۸). مقاله حاضر از میان دیدگاه‌های مختلف مرتبط با رهبری تحولی بر دیدگاه بس و اولیو (۱۹۸۵) تمرکز کرده است. به طوری که این صاحب نظران ضمن تحقیقات گسترده خود نظریه سبک رهبری تحولی را شامل چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی معرفی کردند. بس، اولیو و همکاران آنها بر این اعتقادند که این رهبران زمینه‌سازمانی را ایجاد می‌کنند که به پیروان اجازه می‌دهد تا توانایی‌های شناختی خود را بکار گرفته و گسترش دهند و قادر شوند که چشم‌اندازشان را به طور مستقل از رهبران و بدون کنترل و نظارت آنها تعریف و وضع نمایند. و از طرفی معتقدند که رهبر تحولی از طریق تحریک ذهنی فرضیات، افکار و تصورات پیروان خود را به چالش فرا می‌خواند. این رهبران از طریق مشاوره و مربی‌گری پیروان را تشویق می‌کنند تا پیروان در محیط حمایتی تصمیماتشان را اتخاذ نمایند (بس و اولیو، ۲۰۰۴). همچنین این رهبران از طریق نفوذ ایده‌آل مجموعه‌ای از ارزش‌های شفاف و روشن را ابراز می‌کنند و از طریق طرح‌ریزی نقش، پیروان می‌توانند مشاهده کنند که آنها ممکن است خودشان برای انجام کارهایشان مسئولیت بر عهده گیرند. پیروانی که با رهبرانی با استانداردها و انتظارات بالا کار می‌کنند، احساس راحتی بیشتری می‌کنند و قادر هستند در تصمیماتی که در خصوص کار در دست آنها است، درگیر شوند. رهبران تحولی

1. Litzky & et.al  
2. OECD

بیشتر به نیازهای سطح بالای پیروانشان توجه دارند. به عبارت دیگر آنها پیروان خود را فراتر از علاقه‌شان نسبت به سازمان حرکت می‌دهند. به این ترتیب، پیروان خودشان را با اهداف و چشم‌اندازهای مشترک سازمان همسو می‌کنند. آنها خارج از یک زمینه خاص تفکر می‌کنند؛ و چالش‌ها را به عنوان یک فرصت می‌پذیرند (بس و اولیو، ۱۹۹۴).

از این رو مقاله حاضر در راستای دسترسی به اهداف مورد نظر خود قصد پاسخگویی به یک فرضیه و پرسش‌های زیر را دارد:

۱- رفتار مدیران دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد تا چه اندازه به شاخص‌های رهبری تحولی براساس مدل بس و اولیو نزدیک است؟

۲- وضعیت کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد براساس مدل دیز چگونه است؟

۳- کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد (بر اساس نمره کل به دست آمده از مدل دیز)، می‌تواند از طریق رفتار منطبق با شاخص‌های رهبری تحولی مدیران (بر اساس نمره کل به دست آمده از مدل بس و اولیو) پیش‌بینی شود! (فرضیه پژوهش)

۴- آیا بین ادراک کارکنان مرد و زن دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد، در مورد میزان انطباق رفتار مدیرانشان با سبک رهبری تحولی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

۵- آیا بین نمره کل انطباق رفتاری مدیران با سبک رهبری تحولی در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد، با سن کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، و در زیر مجموعه تحقیقات کمی به روش همبستگی (رگرسیون) انجام شد. برای انجام پژوهش، ابتدا براساس ادراک کارکنان از میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های سبک رهبری تحولی، نمره رهبری مدیران اندازه‌گیری و سپس، نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان از دیدگاه خود کارکنان سنجیده و پس از بررسی رابطه نمره



کل رهبری تحولی مدیران با نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان، در نهایت، قابلیت پیش‌بینی‌پذیری نمره کارآفرینی اجتماعی کارکنان بر اساس نمره رهبری تحولی مدیران تعیین شد. همچنین تأثیر جنسیت کارکنان بر سبک رهبری تحولی مدیران و رابطه سن کارکنان با سبک رهبری تحولی مدیران سنجیده شد و نتایج حاصل شده در دو گروه دانشگاه دولتی و غیردولتی مشهد مقایسه و تطبیق شد.

جامعه‌های آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی و قرارداد مشخص شاغل در همه واحدهای ستادی دانشگاه‌های دولتی و دانشگاه‌های غیردولتی شهر مشهد بود که در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۹۰ دارای حداقل ۳ سال سابقه کاری و ۶ ماه سابقه کار با مدیر مافوق خود بودند. از جامعه دانشگاه‌های دولتی، دانشگاه فردوسی مشهد انتخاب شد. سپس براساس چارت سازمانی دانشگاه فردوسی کلیه کارکنان رسمی و قرارداد مشخص شاغل در بخش مدیریت واحدهای ستادی سازمان مرکزی، چه واحدهای ستادی مستقر و خارج از سازمان مرکزی شناسایی شدند (۲۴۳ نفر). پس از آن با توجه به تعداد حجم نمونه متناسب، افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. از جامعه دانشگاه‌های غیردولتی، دو دانشگاه خیام و سجاد مشهد به صورت هدفمند انتخاب شدند. اما به دلیل پایین بودن نسبی تعداد افراد آنها، امکان دسترسی محقق به تمام افراد، افزایش امکان کنترل اثر متغیرهای مداخله‌گر، و همچنین بالا بردن اعتبار یافته‌های پژوهش، به روش سرشماری نمونه‌گیری شدند. بنابراین تعداد آزمودنی‌های دانشگاه فردوسی و دانشگاه‌های غیردولتی خیام و سجاد به ترتیب برابر با ۱۴۵، ۲۵ و ۱۹ نفر بودند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه است. برای اندازه‌گیری رهبری تحولی از پرسشنامه رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۸۵) استفاده شد. این پرسشنامه شامل هشتاد و سه عبارت می‌باشد که اطهری (۱۳۸۸) و مهدوی شکیب (۱۳۹۰) در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد از آن استفاده نموده‌اند. برای اندازه‌گیری کارآفرینی اجتماعی کارکنان از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. بدین صورت که ابتدا مؤلفه‌های کارآفرینی اجتماعی از بنیان‌های

نظری استخراج و برای هر مؤلفه عبارت‌هایی تنظیم گردید و سپس روایی محتوایی پرسشنامه به شیوه داوری تخصصی و از حیث انطباق با بنیان نظری آن توسط سه تن از متخصصان صورت گرفت به ۴۶ گویه تقلیل یافت. (عبارت‌هایی که قابلیت اعتماد پرسشنامه را کاهش داده، واریانس را پایین آورده و همبستگی منفی با نمره کل آزمون داشتند) علامت‌گذاری شد و با انطباق آن‌ها با مبانی نظری و دریافت نظر اساتید راهنما و مشاور، از اینکه پرسش‌های موازی پرسشنامه در سنجش خصیصه‌های مورد بررسی ایفای نقش نماید و حذف آنها بر روایی پرسشنامه اثری نداشته باشد، اطمینان حاصل شد و در مرحله اجرای نهایی این سه پرسش از مجموعه سؤالات پرسشنامه حذف شدند. در نهایت ۴۳ عبارت باقی ماندند که در قالب یک پرسشنامه همراه با راهنمای تکمیل آن برای آزمودنی‌ها تنظیم گردید. گزینه‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از ۱ به معنای کاملاً مخالف تا ۵ به معنای کاملاً موافق) تنظیم شدند. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها یک آزمون مقدماتی روی چهل آزمودنی اجرا شد که پس از تحلیل نتایج حاصله به وسیله آزمون آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS، پایایی برای پرسشنامه رهبری تحولی ۰/۹۸ و برای پرسشنامه کارآفرینی اجتماعی ۰/۹۴ به دست آمد. همچنین محقق برای سنجش روایی سازه‌ای دو پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار Lisrel استفاده کرد. با توجه به میزان شاخص‌های اصلی (خی دو برابر با ۱۰۵۰.۱۴، درجه آزادی برابر با ۲۶۲۴، ارزش پی برابر با ۱/۰۰۰ و ریشه میانگین مجذورات تقریب یا RMSEA<sup>۱</sup> برابر با ۰/۰۰۰) و همچنین میزان شاخص‌های برازندگی (GFI<sup>۲</sup> برابر با ۰/۷۶، AGFI<sup>۳</sup> برابر با ۱/۰۰۰ و NFI<sup>۴</sup> برابر با ۰/۷۴) برای پرسشنامه رهبری تحولی، ۴ عامل و ۸۳ گویه این پرسشنامه مطابق با مدل بس و اولیو به تأیید رسید. همچنین با توجه به میزان شاخص‌های اصلی (خی دو برابر با ۵۱۳/۳۵، درجه آزادی برابر با ۹۸۲، ارزش پی برابر با ۱/۰۰۰ و ریشه میانگین مجذورات تقریب یا

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index
4. Normed Fit Index

RMSEA<sup>۱</sup> برابر با ۰/۰۰۰ و همچنین میزان شاخص‌های برازندگی (CFI<sup>۲</sup> برابر با ۱/۰۰۰، GFI<sup>۳</sup> برابر با ۰/۷۷ و NFI<sup>۴</sup> برابر با ۰/۸۳) حاصل شده برای پرسشنامه کارآفرینی اجتماعی، ۷ عامل و ۴۳ (حذف عبارات ۸، ۳۷ و ۴۶) گویه این پرسشنامه نیز مطابق با مدل گریگوری دیز به تأیید رسید.

### یافته‌های تحقیق

**پرسش اول:** «رفتار مدیران دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد تا چه اندازه به شاخص‌های رهبری تحولی براساس مدل بس و اولیو نزدیک است؟»

از آنجا که این پرسش به بررسی وضعیت یک متغیر پرداخته است، برای تحلیل آن در کنار ارائه آمار توصیفی متغیر، از آزمون تی با ارزش ثابت استفاده شده است. برای محاسبه ارزش ثابت هر یک از شاخص‌ها، عدد ۵ که بالاترین ارزش تعیین شده برای سؤالات پرسشنامه رهبری تحولی بود در تعداد سؤالات هر شاخص ضرب شد و در نهایت، امتیاز کلی حاصل شده در هر شاخص، بر عدد ۲ جهت تعیین حد وسط امتیازات، تقسیم شد.

- 
1. Root Mean Square Error of Approximation
  2. Comparative Fit Index
  3. Goodness of Fit Index
  4. Normed Fit Index

**جدول ۱.** وضعیت رهبری تحولی مدیران در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد، آزمون t با ارزش ثابت

دانشگاه	شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	ارزش ثابت	نمره t	درجه آزادی	معنی‌داری (دو دامنه)	تفاوت میانگین
دولتی (فردوسی)	نفوذ آرمانی	۱۲۱	۵۷/۹۰	۱۵/۴۱	۴۰	۱۲/۷۷	۱۲۰	۰/۰۰۰	۱۷/۹۰
	تحریک ذهنی	۱۲۱	۴۲/۱۵	۸/۷۳	۳۰	۱۵/۳۱	۱۲۰	۰/۰۰۰	۱۲/۱۵
	انگیزش الهام بخش	۱۲۰	۸۰/۹۸	۲۰/۶۰	۵۵	۱۳/۸۱	۱۱۹	۰/۰۰۰	۲۵/۹۸
	ملاحظات فردی	۱۱۸	۸۴/۱۰	۲۱/۳۱	۵۷	۱۳/۸۱	۱۱۷	۰/۰۰۰	۲۷/۱۰
غیردولتی (خیام و سجاد)	نفوذ آرمانی	۴۴	۵۹/۴۰	۱۲/۰۴	۴۰	۱۰/۶۸	۴۳	۰/۰۰۰	۱۹/۴۰
	تحریک ذهنی	۴۲	۴۲/۷۱	۷/۱۸	۳۰	۱۱/۴۷	۴۱	۰/۰۰۰	۱۲/۷۱
	انگیزش الهام بخش	۴۴	۸۰/۷۷	۱۶/۶۷	۵۵	۱۰/۲۵	۴۳	۰/۰۰۰	۲۵/۷۷
	ملاحظات فردی	۴۴	۸۶/۰۶	۱۶/۷۷	۵۷	۱۱/۴۹	۴۳	۰/۰۰۰	۲۵/۰۶

جدول ۱ نشان می‌دهد که تفاوت میانگین در انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی براساس مدل بس و اولیو در دانشگاه‌های دولتی (فردوسی) و غیردولتی (خیام و سجاد) مشهد به ترتیب در دانشگاه فردوسی: نفوذ آرمانی برابر با ۱۷/۹۰، با ارزش ثابت ۴۰ و میانگین ۵۷/۹۰، تحریک ذهنی برابر با ۱۲/۱۵، با ارزش ثابت ۳۰ و میانگین ۴۲/۱۵، انگیزش الهام بخش برابر با ۲۵/۹۸، با ارزش ثابت ۵۵ و میانگین ۸۰/۹۸ و ملاحظات فردی برابر با ۲۷/۱۰، با ارزش ثابت ۵۷ و میانگین ۸۴/۱۰ و در دانشگاه‌های خیام و سجاد: نفوذ آرمانی برابر با ۱۹/۴۰، با ارزش

ثابت ۴۰ و میانگین ۵۹/۴۰، تحریک ذهنی برابر با ۱۲/۷۱، با ارزش ثابت ۳۰ و میانگین ۴۲/۷۱، انگیزش الهام بخش برابر با ۲۵/۷۷، با ارزش ثابت ۵۵ و میانگین ۸۰/۷۷ و ملاحظات فردی برابر با ۲۹/۰۶، با ارزش ثابت ۵۷ و میانگین ۸۶/۰۶ می‌باشد. بنابراین می‌توان دریافت که میانگین چهار شاخص رهبری تحولی در هر سه دانشگاه از ارزش ثابت‌ها بالاتر است. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری هم در دانشگاه‌های دولتی (فردوسی) و هم در غیردولتی (خیام و سجاد) مشهود بر طبق مدل بس و اولیو با احتمال خطای کمتر از ۰/۰۰۱ بالاتر از حد متوسط است. همچنین آمار توصیفی چهار شاخص سبک رهبری تحولی مدیران در هر دو نمونه دانشگاه دولتی و غیردولتی مشهود نشان می‌دهد که میانگین آنها در شاخص‌ها به ترتیب نزدیک به ۵۸، ۴۲، ۸۰ و ۸۵ می‌باشد. این بیانگر ضعف مدیران هر دو گروه دانشگاه دولتی و غیردولتی مشهود در دو شاخص نفوذ آرمانی و تحریک ذهنی در مقایسه با دو شاخص انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی می‌باشد.

**پرسش دوم:** «وضعیت کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهود براساس مدل دیز چگونه است؟»

از آنجایی که این پرسش نیز به بررسی وضعیت یک متغیر پرداخته است، به منظور تحلیل این پرسش نیز از آزمون t با ارزش ثابت استفاده شد و همانند پرسش بالا عمل شد.

**جدول ۲.** کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهود، آزمون t با ارزش ثابت

دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	ارزش ثابت	نمره t	درجه آزادی	معنی‌داری (دو دامنه)	تفاوت میانگین
دولتی (فردوسی)	۱۲۸	۱۷۲/۳۷	۲۱/۵۲	۱۰۷	۳۴/۳۶	۱۲۷	۰/۰۰۰	۶۵/۳۷
غیردولتی (خیام و سجاد)	۴۴	۱۷۰/۸۶	۲۰/۷۴	۱۰۷	۲۰/۴۱	۴۳	۰/۰۰۰	۳۶/۸۶

همان گونه که مشاهده می‌شود، تفاوت میانگین در کارآفرینی اجتماعی کارکنان به ترتیب در دانشگاه فردوسی برابر با ۶۵/۳۷، با ارزش آزمون ۱۰۷ و میانگین ۱۷۲/۳۷، و در دانشگاه‌های غیردولتی خیام و سجاد برابر با ۶۳/۸۶، با ارزش آزمون ۱۰۷ و میانگین ۱۷۰/۸۶ می‌باشد. بنابراین می‌توان دریافت که هر دو میانگین از ارزش ثابت بالاتر است. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های فردوسی، خیام و سجاد مشهود بر طبق مدل دیز با احتمال خطای کمتر از ۰/۰۰۱ بالاتر از متوسط است.

**فرضیه اول:** «کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهود (براساس نمره کل به دست آمده از مدل دیز)، می‌تواند از طریق رفتار منطبق با شاخص‌های رهبری تحولی مدیران (بر اساس نمره کل به دست آمده از مدل بس و اولیو) پیش‌بینی شود!»  
برای بررسی این فرضیه پژوهش از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده گردید. یافته‌های به دست آمده در جدول‌های زیر ارایه شده است.

جدول ۳. خلاصه مدل مورد استفاده در تحلیل

دانشگاه	مدل	R استاندارد	مجذور R استاندارد	مجذور R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
دولتی	۱	۰/۴۵۱*	۰/۲۰۴	۰/۱۹۷	۱۹/۲۸۶
(فردوسی)	*پیش بین کننده‌ها: (ثابت)، سبک رهبری تحولی براساس مدل بس و اولیو				
غیردولتی	۱	۰/۴۷۳*	۰/۲۲۳	۰/۲۰۵	۱۸/۴۹۹
(خیام و سجاد)	*پیش بین کننده‌ها: (ثابت)، سبک رهبری تحولی براساس مدل بس و اولیو				

جدول ۳ میزان همبستگی و ضریب تعیین مناسبی برای دو متغیر نشان می‌دهد. به طوری که می‌توان نتیجه گرفت که رابطه معنی‌دار مثبت و مستقیمی بین نمره میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و نمره کارآفرینی اجتماعی کارکنان آنان در هر دو گروه دانشگاه

دولتی (فردوسی) و غیردولتی (خیام و سجاد) مشهود وجود دارد. یعنی با افزایش میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی، میزان کارآفرینی اجتماعی کارکنان آنان افزایش می‌یابد و برعکس.

**جدول ۴.** قابلیت پیش‌بینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان با سبک رهبری تحولی مدیران به وسیله آزمون

ANOVA						
دانشگاه	مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	نمره F	معنی‌داری
دولتی (فردوسی)	۱	رگرسیون	۱	۱۱۹۷۶/۲۶۷	۳۲/۱۹۷	۰/۰۰۰*
		باقی‌مانده	۱۲۶	۳۷۱/۹۶۶		
		جمع کل	۱۲۷	۵۸۱۴۴/۰۰۰		
	* پیش‌بین کننده‌ها: (ثابت)، نمره کل سبک رهبری تحولی مدیران * متغیر وابسته: نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان					
غیردولتی (خیام و سجاد)	۱	رگرسیون	۱	۴۱۳۵/۶۴۴	۱۲/۰۸۵	۰/۰۰۱*
		باقی‌مانده	۴۲	۳۴۲/۲۲۷		
		جمع کل	۴۳	۱۸۵۰۹/۱۸۲		
	* پیش‌بین کننده‌ها: (ثابت)، نمره کل سبک رهبری تحولی مدیران * متغیر وابسته: نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان					

همان‌طور که مشاهده می‌کنید جدول ۳-۱ ارزش معنی‌داری خطا را برای پیش‌بینی‌پذیری نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان از طریق انطباق رفتاری مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی در دانشگاه فردوسی ( $p \geq 0.05$ )، و در دانشگاه‌های خیام و سجاد ( $p \geq 0.05$ )، نشان می‌دهد که به معنای قابلیت پیش‌بینی‌پذیری نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان هم در دانشگاه فردوسی، و هم در دانشگاه‌های خیام و سجاد از طریق انطباق رفتاری مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی است.

جدول ۵. ضرایب \*

معنی داری	نمره t	ضرایب استاندارد		مدل	دانشگاه
		شده	ضرایب استاندارد نشده		
		بتا	خطای استاندارد	ضریب همبستگی B	
۰/۰۰۰	۱۸/۷۹۶		۷/۰۹۳	۱۳۳/۳۱۰	۱ (ثابت)
۰/۰۰۰	۵/۶۷۴	۰/۴۵۱	۰/۰۲۳	۰/۱۳۱	سبک رهبری تحولی (فردوسی)
*متغیر وابسته: نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان					
۰/۰۰۰	۷/۶۱۴		۱۵/۴۸۶	۱۱۷/۹۱۰	۱ (ثابت)
۰/۰۰۱	۳/۴۷۶	۰/۴۷۳	۰/۰۵۰	۰/۱۷۵	سبک رهبری تحولی (خیام و سجاد)
*متغیر وابسته: نمره کل کارآفرینی اجتماعی کارکنان					

جدول ۳-۲ نشان می‌دهد که متغیر سبک رهبری تحولی مدیران دو گروه دانشگاه بالا در پیش‌بینی متغیر ملاک کارآفرینی اجتماعی کارکنان در سطح  $p \geq 0/05$  نقش معنی‌داری دارد. **پرسش سوم:** « آیا بین ادراک کارکنان مرد و زن دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد، در مورد میزان انطباق رفتار مدیرانشان با سبک رهبری تحولی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ » آمارهای توصیفی مربوط به میزان انطباق رفتار مدیران دانشگاه‌های فردوسی، خیام و سجاد مشهد با رهبری تحولی بر حسب جنسیت کارکنان آنها در جدول ۴ خلاصه شده است. **جدول ۶.** آمار توصیفی میزان انطباق رفتار مدیران دانشگاه‌ها با سبک رهبری تحولی بر حسب جنسیت

کارکنان آنها

دانشگاه	متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار
دولتی (فردوسی)	میزان انطباق رفتار مدیران با رهبری تحولی	مرد	۵۴	۲۹۸/۶۱	۶۷/۵۲
		زن	۷۴	۲۹۷/۸۲	۷۹/۰۳
غیردولتی (خیام و سجاد)	میزان انطباق رفتار مدیران با رهبری تحولی	مرد	۱۰	۳۲۴/۹۰	۳۴/۹۱
		زن	۳۴	۲۹۵/۸۲	۵۹/۶۴



همان گونه که مشاهده می شود، تعداد کارکنان مرد و زن دو گروه نابرابر است، اما بین میانگین و انحراف معیار نمرات تفاوت فاحشی مشاهده نمی شود. برای تعیین معنی داری تفاوت بین ادراک دو گروه کارکنان زن و کارکنان مرد به تفکیک در دو گروه دانشگاه، از آزمون مقایسه میانگین برای گروه های مستقل استفاده شد.

**جدول ۷.** میزان انطباق رفتار مدیران با رهبری تحولی بر حسب جنسیت کارکنان، آزمون t گروه های مستقل

دانشگاه	آزمون لون		آزمون t برای برابری میانگین ها		
	نمره F	معنی داری	نمره t	درجه آزادی	معنی داری (دو سویه)
دولتی (فردوسی)	۱/۵۸۸	۰/۲۱۰	۰/۰۵۹	۱۲۶	۰/۹۵۳
		وارینانس برابر فرض شده			تفاوت میانگین
غیردولتی (خیام و سجاد)	۲/۷۱۵	۰/۱۰۷	۱/۴۶۲	۴۲	۰/۱۵۱
		وارینانس برابر فرض شده			تفاوت خطای استاندارد
غیردولتی (سجاد)	۱۵/۰۵	۲۹/۰۷	۰/۰۶۴	۲۵/۸۸۳	۱/۹۳۲
		وارینانس برابر فرض شده			تفاوت خطای استاندارد

همان گونه که مشاهده می شود با اجرای آزمون لون برابری واریانس ها محرز گردید و بر این اساس آزمون t اجرا شد. در تحلیل داده ها سطح معنی داری برای متغیر مورد بررسی، در دانشگاه فردوسی برابر با  $(p \geq 0/05)$  و در دانشگاه های غیردولتی برابر با  $(p \geq 0/05)$ ،  $(0/064)$  بدست آمد. با توجه به سطح معنی داری بدست آمده، فرض برابری نسبی میانگین ها

پذیرفته می‌شود؛ یعنی میزان انطباق رفتار مدیران این دانشگاه‌ها با سبک رهبری تحولی در هر دو گروه دولتی و غیردولتی، بر حسب نظر کارکنان زن یا مرد تفاوت معنی‌داری ندارند.

**پرسش چهارم:** «آیا بین نمره کل انطباق رفتاری مدیران با سبک رهبری تحولی در دانشگاه های دولتی و غیردولتی مشهود، با سن کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟»

در این سؤال پس از اینکه آمار توصیفی متغیرها بررسی شد، با توجه به رعایت نشدن پیش فرض‌های آمار پارامتریک در متغیر سن، برای تعیین میزان ارتباط دو متغیر از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

جدول ۸. آمار توصیفی میزان انطباق رفتاری مدیران با رهبری تحولی و سن کارکنان آنان

انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر	دانشگاه
۷۴.۱۱	۲۹۸.۱۵	۱۲۸	میزان انطباق رفتاری مدیران با رهبری تحولی	دولتی (فردوسی)
۷.۹۴	۳۴.۰۸	۱۰۵	سن کارکنان	
۵۶.۰۱	۳۰۲.۴۳	۴۴	میزان انطباق رفتاری مدیران با رهبری تحولی	غیردولتی (خیام و سجاد)
۹.۴۰	۳۴	۳۶	سن کارکنان	

بنابراین در این پرسش متغیر سن کارکنان باید بر حسب میانه (چون مقیاس اندازه گیری آن رتبه‌ای است) مورد بررسی قرار گیرد و نه میانگین و انحراف معیار.

**جدول ۹. همبستگی میزان انطباق رفتاری مدیران با رهبری تحولی با سن کارکنان آنها**

دانشگاه		سن کارکنان	
ضریب همبستگی		-۰.۱۵۰	
دولتی (فردوسی)	میزان انطباق رفتاری مدیران با رهبری تحولی	معنی داری (دوسویه)	۰.۱۲۷
تعداد		۱۰۵	
دانشگاه		سن کارکنان	
ضریب همبستگی		۰.۱۸۰	
غیردولتی (خیام و سجاد)	میزان انطباق رفتاری مدیران با رهبری تحولی	معنی داری (دوسویه)	۰.۲۹۳
تعداد		۳۶	

برای بررسی رابطه بین میزان انطباق رفتار مدیران سه دانشگاه فردوسی، خیام و سجاد با شاخص‌های رهبری تحولی با سن کارکنان آنها، سن کارکنان یک متغیر با مقیاس فاصله‌ای در نظر گرفته شد؛ اما پیش فرض نرمال بودن در توزیع این متغیر رعایت نشد. به همین دلیل با استفاده از آمار غیر پارامتریک، به جای استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. با توجه به جدول ۵-۱ نظر به اینکه ارزش معنی داری خطا برای همبستگی مشاهده شده در دانشگاه دولتی فردوسی برابر با  $(p \geq 0/05)$  و در دانشگاه‌های غیردولتی خیام و سجاد برابر با  $(p \geq 0/293)$  می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین نمره میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و سن کارکنان آنان در دو گروه دانشگاه مورد نظر پژوهش وجود ندارد و با افزایش و کاهش سن کارکنان، میزان انطباق رفتار مدیران با سبک رهبری تحولی کم و زیاد نمی‌شود.

### بحث و نتیجه گیری

نیاز به کارآفرینی اجتماعی در جهت کاهش تبعات بحران بر اقصای آسیب پذیر، ضروری است و با توجه به اینکه بسیاری از مقوله‌های 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 (دیز، ۱۹۹۸؛ به نقل از صمیمی و طاهری، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه

عوامل زیادی هستند که بر توسعه‌ی کارآفرینی اثرگذار هستند، توجه به آنها کاملاً آشکار است. از جمله این عوامل می‌توان به ویژگی‌های فردی (روان‌شناختی و رفتاری)، ویژگی‌های محیطی (قانون و مقررات، فرهنگ) و ویژگی‌های سازمانی (ساختار سازمانی، مأموریت سازمانی، مدیریت و رهبری سازمان) کارآفرینان اجتماعی اشاره کرد (انصاری و دیگران، ۱۳۸۹). بازمینی روش‌های مدیریتی و اصلاح نگرش‌ها و برخوردها اگرچه در آغاز برای ارتقای بهره‌وری سازمان صورت می‌گرفت ولی از آنجا که حصول بهره‌وری از طریق بهبود روابط سازمانی و به کمک انسانی‌تر شدن ارتباط کارفرمایان و کارکنان تحقق پذیرفت، لذا به تدریج نگرش‌ها و روش‌های مدیریتی به دیدگاه‌های کارآفرینی اجتماعی نزدیک شد (مهاجری پاریزی، ۱۳۸۴). بنابراین هدایت این جریان‌های متلاطم را باید به دست مدیرانی داد که قادرند به خوبی از عهده وظایف دشوار مدیریت به خصوص رهبری سازمان بر آیند. در حال حاضر سبک رهبری تحولی که در میان مباحث رهبری نقطه قوتی به حساب می‌آید و پژوهش‌های زیادی، پاسخگویی به نیازهای سازمانی را ثابت کرده است، توسط مدیران برای هدایت سازمان‌ها انتخاب می‌شود و بهتر از بقیه سبک‌ها می‌تواند روی شرایط محیطی کنترل داشته و از فرصت‌های پیش روی سازمان جهت طرح موقعیت‌های کارآفرینانه استفاده کند. نظریه پردازان نیز بیان داشتند که رهبری تحولی اثرگذارتر و در نهایت، اثربخش‌تر از رهبری تبادلی و اجتنابی در ترغیب کارکنان به عملکرد بالاتر هستند (ابراهیم زاده، ۱۳۸۸). گاردنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کند که "این رهبران برای جلب نظر زبردستان به موفقیت و رشد نسبت به موجودیت، می‌کوشند تا زبردستان را بیشتر به موفقیت و رشد جلب کنند تا موجودیت. آنها در پی راه‌های جدید انجام کار، فرصت‌های تازه و اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند" (انصاری رنانی، ۱۳۸۴). در حال حاضر سازمان‌های مختلفی در حوزه کارآفرینی اجتماعی فعالیت دارند اما آموزش و پرورش و آموزش عالی دو سازمان مهم در رشد و توسعه کارآفرینی اجتماعی هستند. از طرفی تحقیقات نشان می‌دهند که در محیط‌های پویا و متغیر سازمان‌هایی مانند دانشگاه‌ها، سبک

1. Gardner

رهبری تحولی بیشترین کاربرد را دارد. این رهبران قادرند در پیروان خود تحولاتی را به وجود آورده و موجبات رشد خلاقیت آنها را به عنوان کارآفرینان اجتماعی فراهم سازند. استوارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقد است که رهبری تحولی آنقدر رشد، توسعه و ادامه پیدا خواهد کرد که پاسخ کافی را برای نیازهای تغییردهنده در زمینه مسئولیت‌پذیری آموزشی و اصلاح سازمان‌های آموزشی ایجاد خواهد کرد. این پژوهش نیز با در نظر گرفتن مباحث مطرح شده به بررسی دو متغیر رهبری تحولی و کارآفرینی اجتماعی پرداخته است که نتایج حاصل شده در زیر بحث و بررسی می‌شود.

**پرسش اول:** «رفتار مدیران دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد تا چه اندازه به شاخص‌های رهبری تحولی براساس مدل بس و اولیو نزدیک است؟»

نتایج این سؤال نشان داد که رفتار مدیران این سه دانشگاه با شاخص‌های سبک رهبری تحولی منطبق می‌باشد و آنها از این سبک رهبری استفاده می‌کنند. همچنین مدیران آنها در دو شاخص نفوذ آرمانی و تحریک ذهنی در مقایسه با دو شاخص انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی نمره ضعیفی را کسب کرده‌اند. نتیجه مزبور بدین معنی است که مدیران مورد مطالعه از نظر کارکنان خود توانسته‌اند انگیزش لازم را برای آنها فراهم نموده (انگیزش الهام بخش) و نسبت به علایق و نیازهای کارکنان خود مطلع هستند (ملاحظات فردی) و در این زمینه موفق عمل نموده‌اند. اما در ترسیم چشم‌اندازی مطلوب برای سازمان و اعتماد به کارکنان و برانگیختن تلاش آنها برای عملکرد بهتر (نفوذ آرمانی) و تشویق کارکنان به ایده‌های تازه و به‌کارگیری روش‌های جدید برای انجام کارهایشان (تحریک ذهنی) موفقیت چندانی کسب نکرده‌اند و در این زمینه‌ها ضعیف‌تر ظاهر شده‌اند. ایال و کارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، غزالی پور، رجایی و عارفی (۱۳۸۷) و مهدوی شکیب (۱۳۸۹) نیز تحقیقاتی را در مدارس و سازمان‌های آموزشی انجام دادند. نتایج مطالعات آنان نشان داد که در این مؤسسات سبک رهبری تحولی جریان

1. Stevart

2. Eyal & Kark

دارد و بسیار موفق عمل کرده است. همچنین در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها نیز نورشاهی و یمنی (۱۳۸۶) و اطهری (۱۳۸۸) تحقیقاتی انجام دادند و همان نتیجه را به دست آوردند. لینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، والموا و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، آدام براون<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) و برتسچ<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نیز در سایر سازمان‌ها پژوهش‌هایی را روی سبک رهبری تحولی و شاخص‌های آن انجام دادند که نشان از وجود این سبک از رهبری در بستر سازمان داشت.

نتایج پژوهش حاضر و یافته‌های تحقیقات یاد شده، بیانگر این نظر گلמן و همکاران (۱۳۸۱) است که "قبل از اینکه رهبران بتوانند به کارهایی مثل تعیین استراتژی، تعیین بودجه یا استخدام کارکنان بپردازند، باید در وهله اول به تأثیر روحیات و رفتارهای خود بر دیگران توجه نشان دهند. از آنجا که روحیات 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." از طرفی محققانی همچون مرمیران (۱۳۸۵) معتقدند است که در میدان‌های آموزشی بین فرهنگ سازمانی مدارس غیرانتفاعی و دولتی و فرهنگ سازمانی مدارس راهنمایی و متوسطه در زمینه‌هایی مانند رهبری و الگوهای ارتباطی تفاوت معنی داری وجود دارد. همچنین صادقی (۱۳۸۷) در خصوص میزان استفاده مدیران از سبک رهبری به ویژه سبک رهبری تبدیلی، براساس نوع مدرسه دبیران (دولتی - غیرانتفاعی) اعتقاد به وجود تفاوتی معنادار دارد، که این نظرات با یافته‌های محقق همسو نبوده و ناقض آن است. بنابراین با توجه به اینکه امروزه رهبری تبدیلی جهان را به سوی رویارویی و برخورد فرهنگ‌ها و تمدن‌ها می‌کشاند، مگر آنکه رهبران تحول‌گرا، اخلاقی و معنوی مدیریت جهان را در دست گیرند و با شکل‌دهی ترتیبات نهادی لازم، زمینه ساز تحول معنوی گردند (وارث، ۱۳۸۸)، بررسی میزان انطباق رفتاری مدیران با شاخص‌های سبک

- 
1. Ling & et al.
  2. Walumbwa & et. al
  3. Brown, Adam
  4. Bertsch

رهبری تحولی در سطوح مختلف سازمانی و اطلاع از وجود آن در فضای سازمانی با توجه به پیشینه محکم این موضوع امری توجیه شده است، اما عدم وجود شواهد کافی در راستای متفاوت بودن میزان سبک رهبری تحولی بین سازمان‌های دولتی و غیردولتی نیاز به انجام تحقیقات بیشتر دارد.

**پرسش دوم:** «وضعیت کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهود براساس مدل دیز چگونه است؟»

نتایج این پرسش نشان داد که میانگین کارآفرینی اجتماعی کارکنان در هر دو گروه دانشگاه مورد نظر پژوهش، از ارزش ثابت بالاتر و بدین ترتیب معنادار می‌باشد و از رفتار کارآفرینانه اجتماعی برخوردار هستند. یافته این پرسش با یافته‌های تحقیقات ویراواردنا و مرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، انصاری و همکاران (۱۳۸۹)، مقیمی و همکاران (۱۳۸۶)، شش جوانی (۱۳۸۶)، ایزدیار (۱۳۸۹) و عبدالعلی (۱۳۸۹) همخوان بود. با توجه به اینکه اکثر تحقیقات این حوزه به صورت مطالعه موردی روی سازمان‌ها و جوامعی که کارآفرینی در متن آنها جاریست اجرا شده، در تحقیقاتی که مورد بررسی محقق قرار گرفتند، نتیجه ناهمخوانی با یافته‌های مورد اشاره در این پرسش پیدا نشد.

در آستانه ورود به قرن جدید، مسأله پیش روی همه جوامع و سازمان‌ها به منظور یافتن روش‌های نوین پیشرفت اجتماعی، توجه به کارآفرینی اجتماعی خواهد بود (دیز، ۱۹۹۸). هارتیگان و بیلیموریا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقدند کارآفرینان اجتماعی افرادی هستند که به دنبال تغییر و تحول وضع موجود هستند (دانکن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). در همین راستا عمرانی (۱۳۸۹) زمینه ساز شکل‌گیری کارآفرینی اجتماعی در کارکنان را، برخی ویژگی‌های شخصیتی آنها مانند «ارزش‌مداری» در کنار دو شاخص مهارت و دانش می‌داند که نقش تعیین‌کننده‌ای در فعالیت بهینه‌ی کارمندان ایفا می‌کنند (عمرانی، ۱۳۸۹). براساس اطلاعات به دست آمده، ۷۸

1. Weerawardena & mort  
2. Hartigan & Billimoria  
3. Duncan

درصد از کارآفرینان اجتماعی شناسایی شده حال حاضر جهان در خاورمیانه به سر می‌برند. این افراد از نظر تحصیلات در سطح بالایی هستند و از مدارک دانشگاهی بالاتر از لیسانس و فوق لیسانس برخوردارند (موسسه بروکینگز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). شاید عامل عمده‌ای که چنین وضعیتی را ایجاد کرده است، بتوان وجود کشورهای در حال توسعه‌ای قلمداد کرد که مترصد فرصتی برای یک جهش ایده‌آل اجتماعی هستند که ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. برای اولین بار سازمان همیاری اشتغال دانش‌آموختگان بود که در راستای اهداف از پیش تعیین شده خود، اقدام به راه‌اندازی یک مرکز کارآفرینی اجتماعی در سطح کشور نمود. از جمله اهداف این مرکز جهت‌دهی و هدایت فعالیت‌های سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی، تربیت مدیران و مشاوران دارای نگرش کارآفرینی اجتماعی، ارائه پیشنهاد و انجام طرح‌های اجرایی در راستای توسعه کارآفرینی اجتماعی به وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی، شناسایی و هدایت افراد و مؤسسه‌ای که به صورت سنتی فعالیت‌های اجتماعی انجام می‌دهند، هدایت فعالیت‌های آنها به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی و همچنین انجام طرح‌های مطالعاتی (در سطوح بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای) در حوزه کارآفرینی اجتماعی را می‌توان نام برد (پایگاه اطلاع‌رسانی شغلی دانش‌آموختگان آموزش عالی، ۱۳۸۹). از جمله دیگر کشورهای توانمند عرصه کارآفرینی اجتماعی، بنگلادش را می‌توان نام برد که کشوری پیشرو در این حوزه است. در فرانسه نیز کرسی کسب و کار اجتماعی در دانشگاه مدیریت برقرار شده است، علاوه بر این شرکت‌های فرانسوی زیادی در کسب و کار اجتماعی دست دارند. همچنین در ژاپن و آلمان وضعیت به همین منوال است. به طوری که شهردار شهر ویسبادن<sup>۲</sup> در آلمان، شهر را شهر کسب و کار اجتماعی اعلام کرده است (یونس، ۱۳۹۰). با توجه به مبانی نظری‌ای که در بالا ارائه شد و با توجه به اینکه دیز (۱۹۹۸) معتقد است کارآفرینان اجتماعی رهبری متفاوت و نوآورانه در شرکت‌ها و مؤسسات

1. The Brookings Institution  
2. Wisbaden



اجتماعی مهیا می‌کنند (دیز، ۱۹۹۸) و خود نیز رهبران تحولی و افرادی دلسوز هستند و دیگران را الهام کرده، به دنبال ایجاد روابطی پایدار هستند و نسبت به رهبران سازمانی از برتری‌های زیادی برخوردارند. هرچند که رهبران سازمانی دارای منابع و اساس قدرت هستند اما کارآفرینان اجتماعی از انعطاف‌پذیری به طوری که برخوردارند در پی مسئولیت‌پذیری سازمانی به اجبار به کاری وادار نمی‌شوند (لندن ۱، ۲۰۰۸)، نویسندگان حاضر برای کارآفرینی اجتماعی کارکنان انتظار حصول میانگینی بیشتر را نسبت به رفتار منطبق مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی در پرسش قبلی داشتند، که نتایج به دست آمده بیانگر آن است.

**فرضیه اول:** «کارآفرینی اجتماعی کارکنان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهود (براساس نمره کل به دست آمده از مدل دیز)، می‌تواند از طریق رفتار منطبق با شاخص‌های رهبری تحولی مدیران (بر اساس نمره کل به دست آمده از مدل بس و اولیو) پیش‌بینی شود!»

نتایج مشخص می‌کند بین نمره سبک رهبری تحولی مدیران و نمره کارآفرینی اجتماعی کارکنان در دانشگاه‌های فردوسی، خیام و سجاد مشهد همبستگی معنادار مثبت و مستقیم وجود دارد. تحقیقات نسبتاً زیادی در زمینه رابطه رهبری تحولی با متغیرهای مهم سازمانی انجام شده است. برای مثال این پژوهش‌ها وجود رابطه بین رهبری تحولی با متغیرهای سرمایه روانی، سبک تفکر خلاق، عملکرد شغلی، سبک شناختی، سبک تفکر و بهسازی کارکنان را مورد تأیید قرار داده‌اند. با این حال در مورد رابطه رهبری تحولی با کارآفرینی اجتماعی تحقیقات زیادی انجام نشده است. یافته‌های این پژوهش که موافق با نتایج مطالعه جنس و لوتانز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، والمبوا و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، نورشاهی و یمنی دوزی سرخابی (۱۳۸۵)، غزالی پور، رجایی و عارفی (۱۳۸۷)، اطهری (۱۳۸۸) و مهدوی شکیب (۱۳۹۰) است نشان داد که هر چه رفتار مدیران به شاخص‌های رهبری تحولی نزدیک‌تر باشد، کارآفرینی اجتماعی کارکنان آنان

1. London  
2. Jensen & Luthans  
3. Walumbwa & et. al

بیشتر خواهد بود. این نتیجه با پیش فرض محقق مبنی بر وجود رابطه بین رهبری تحولی و کارآفرینی اجتماعی منطبق است.

ساختار مناسب برای سازمان‌های کارآفرینانه اجتماعی، ساختاری انعطاف‌پذیر و با بروکراسی کم است. همچنین وجود یک گروه کوچک و متعهد با کارکنانی تمام وقت در کمک به یک فرهنگ نوآور الزامی است (لیدیتر، ۲۰۰۷). این سازمان‌ها نیازمند فنون تصمیم‌گیری بر مبنای برنامه‌ریزی پویا بوده تا بتوانند مدیریت فعالیت‌های خویش را بهبود و توسعه دهند (سید امیری و احمد پور داریانی، ۱۳۸۶). مدیران سازمان‌های کارآفرین اجتماعی این عوامل زمینه‌ساز برای ایجاد و توسعه کارآفرینی اجتماعی را باید در سبک‌های رهبری متناسب با آن جستجو کنند. همسو با نتایج این پرسش بعضی از صاحب‌نظران حوزه کارآفرینی معتقدند هر چه سبک رهبری مدیران از سبک‌های آمرانه فاصله گرفته و به سبک مشارکتی نزدیکتر شود امکان ظهور خلاقیت و نوآوری افزایش می‌یابد (زاهدی، ۱۳۸۲). رهبری تحولی با روان کارآفرینانه سبکی است که کارآفرینان اجتماعی به قصد خلق شهروندان پاسخگو و مسئول بر آن تأکید دارند (هارتیگان، ۲۰۰۲). نگرش‌های رهبری از طریق مدیریت سازمان می‌تواند اجرا یا موفقیت یک کار مخاطره‌آمیز اجتماعی را تسهیل و یا ممانعت کند (ون پوتن، ۲۰۰۹). در اندیشه‌های فرانونین و جدید، رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری دیگر وابسته به مبادلات ارزشمند با دیگران به منظور اثرگذاری بر آنها نیست، بلکه تأکید بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگران است. بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری بایستی با مدل‌های غیر عقلایی (مبتنی بر شهود، کاریزما و...) ترکیب شود. این تفاوت‌ها «رهبر عمل‌گرا» را در برابر «رهبران تحول آفرین» قرار می‌دهد. رهبر تحول آفرین از طریق سیستم ارزش‌ها و باورهای مشترک اثرگذاری می‌کند و پیروان را به نگاه نو حتی به مسائل کهنه و تلاش مضاعف در نیل به اهداف وامی‌دارد رهبران فرانونین، همچنین، می‌بایست بتوانند، مدیریتی انعطاف‌پذیر داشته

باشند و تنوع و خلاقیت را در میان کارمندان خود ترویج و تشویق نمایند (مهاجری پاریزی، ۱۳۸۴).

همچنین در تفسیر نتیجه به دست آمده می‌توان گفت، با توجه به عقیده لیدیتز (۱۹۹۷) 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 (فریزر، ۲۰۰۹)، و نظر به این عقیده درایتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) که کارآفرینان اجتماعی را افرادی خلاق با نظام جدید، قدرتمند و ایده تغییر می‌داند (یوسری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و آنها را دارای توانایی‌های «تشخیص فرصت‌ها»، «شیوه‌ی رهبری جمعی و مشارکتی»، «توانایی کار گروهی» و «انگیزه‌ی بلند مدت جامعه‌گرا» می‌داند (مورس و دادلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ به نقل از انصاری و دیگران، ۱۳۸۹)، همه توصیفات ارائه شده از کارآفرینان اجتماعی توسط وی به وسیله سبک رهبری تحولی تأمین می‌شود و جملگی توانایی‌هایی هستند که در بطن رهبری تحولی وجود دارند، برای نمونه جانگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) معتقدند: "رهبران تحولی از طریق پررنگ کردن اهمیت همکاری در انجام وظایف جمعی، به دنبال مشارکت پیروان هستند" (لینگ و دیگران، ۲۰۰۸). شواهد ارائه شده به نوعی می‌توانند تداعی کننده رابطه بین این دو متغیر باشد. دارلینگ و همکاران (۲۰۰۷) نیز این رابطه را مد نظر دارند و معتقدند: "رهبری کاریزماتیک و تحولی توانایی پیوند خوردن با اهداف سازمان‌های کارآفرینانه و خلاق را دارا هستند چرا که هم اهداف و هم فرهنگ‌های کارآفرینانه را که پرورش دهنده حمایت مورد نیاز برای موفقیت هستند در بر می‌گیرند" (دارلینگ و دیگران، ۲۰۰۷). از سوی دیگر در توجیه و تأیید میزان همبستگی بیشتر حاصل شده بین دو متغیر سبک رهبری تحولی مدیران و کارآفرینی اجتماعی کارکنان در دانشگاه‌ها غیردولتی خیام و سجاد، از لحاظ نظری می‌توان این عقیده

- 
1. Drayton
  2. Youssry
  3. Morse & Dudley
  4. Jung, et al.

جنسن و لوتانز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) را مبنی بر مهم بودن نقش رهبری در اجرای برنامه‌های کارآفرینی اجتماعی بسیاری از سازمان‌های غیردولتی غیرانتفاعی و از لحاظ روشی نقش تعداد نفرات و اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان این دانشگاه را مورد توجه قرار داد.

همچنین نتایج این فرضیه نشان داد که کارآفرینی اجتماعی کارکنان با توجه به سبک رهبری تحولی مدیران در هر دو گروه از دانشگاه‌های مورد مطالعه پژوهش قابل پیش‌بینی است. یافته مزبور با یافته‌های پژوهش باوم و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، والدمن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، دارلینگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، لینگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، مرادی چالشتی و همکاران (۱۳۸۸)، اطهری (۱۳۸۸) و یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد. اما در مطالعات به عمل آمده از سوی محقق، پژوهشی مخالف با ارتباط مستقیم و قوی بین این دو متغیر پیدا نشد. رهبری تحولی در چارچوب ارتباطات انسانی شکل می‌گیرد و مستلزم وجود روابط باز و نزدیک بین رهبر-پیرو می‌باشد تا بتواند بین اعضا ارزش و آرمان مشترک و همدلی به وجود آورد و با توجه به اینکه گاهی اوقات انجام موفقیت آمیز کارهای کارآفرینانه اجتماعی به رهبری سازمانی بستگی دارد (کرنوال و پرلمن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰؛ پرابهو<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹)، و هلم<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) نیز از این عقیده حمایت می‌کند که مشخصات رهبری یک اثر قوی روی توانایی افراد کارآفرین اجتماعی برای رهبری تلاش‌هایی رو به تغییر دارد. به طوری که وی به طور ویژه بحث می‌کند، رهبری تحولی یک کارآفرین اجتماعی را قادر به تغییرات هدفمند و بنیادین می‌کند، می‌توان انتظار داشت که سبک رهبری تحولی مدیران توانایی پیش‌بینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان را داشته باشد. والدمن و همکارانش (۲۰۰۶) نیز در تأیید این پیش‌بینی معتقدند که دیدگاه و

- 
1. Jensen & Luthans
  2. Baum
  3. Waldman
  4. Darling & et al.
  5. Ling & et al.
  6. Prabhu
  7. Cronwall & perlman
  8. Helm

چشم انداز مدیر عامل شرکت، به عنوان فاکتوری مقدماتی در پذیرش و رد ابتکارات اجتماعی نقشی مهم ایفا می‌کند. همچنین یافته‌های لینگ و همکاران (۲۰۰۸) نشان داد که مدیر عاملان تحولی نقش مهمی در شکل‌دهی ویژگی‌های برجسته مدیران ارشد بازی می‌کنند و از سوی دیگر ویژگی‌های برجسته مدیران ارشد ارتباط معنی‌دار و مستقیم با کارآفرینی سازمانی دارند. در تفسیر نتیجه به دست آمده می‌توان گفت، از آنجایی که شاخص‌های رهبری تحولی به صورت جداگانه نمی‌توانند پیش‌بینی‌کننده کارآفرینی اجتماعی باشند، همچنین بس و اولیو (۱۹۸۵) در مدل نظری خود در رابطه با رهبری تحولی، رفتار رهبران تحولی را ناشی از وجود چهار شاخص نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی، انگیزش روحی و ملاحظات فردی می‌دانند و اظهار می‌دارند که این چهار شاخص در تعامل با یکدیگر و در قالب یک مدل واحد می‌توانند رفتارهای سازنده رهبران تحولی را ارتقا بخشند. اطهری (۱۳۸۸) نیز این موضوع را تأیید کرده است، از این رو در پژوهش حاضر ابتدا هر یک از این شاخص‌ها به تنهایی مورد بررسی قرار گرفتند که تنها شاخص ملاحظات فردی در دانشگاه فردوسی و دو شاخص نفوذ آرمانی و انگیزش الهام بخش در دانشگاه غیردولتی خیام توانستند کارآفرینی اجتماعی را پیش‌بینی کنند. پس از آن ۴ شاخص سبک رهبری تحولی به عنوان یک متغیر کلی تحت عنوان سبک رهبری تحولی مورد بررسی قرار گرفت که صحت نظرات و تحقیقات بس (۱۹۸۵) و اطهری (۱۳۸۸) را ثابت کرد. البته نکته‌ای که توجه به آن خالی از ارزش نیست، وجود سایر متغیرهای کنترل و تعدیل‌کننده در مسیر ارتباط تنگاتنگ و مستقیم بین دو متغیر مورد بحث پژوهش است. به طوری که اگر زمانی پیش‌بینی‌پذیری کارآفرینی اجتماعی از سوی سبک رهبری تحولی معنی‌دار نشود، رابطه بین دو متغیر نفی نمی‌شود و لزوم انجام تحقیقات بیشتر را طلب می‌کند. در همین راستا سلین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و کوروسک و برمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) ساخت، رشد دادن، مدیریت، توانمندسازی و نگه‌داشتن تلاش‌های کارآفرینانه اجتماعی تنها به رهبری و تقویت افراد حامی

---

1. Hesselbein

2. Korosec & Berman

محدود نمی‌شود و به توانایی‌های فرد کارآفرین نیز بستگی دارد (فریزر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). همچنین دارلینگ و همکاران (۲۰۰۷) در تأیید این نکته معتقدند که بازتاب عمده‌ی برتری سازمانی در کارآفرینی سازمانی حول توجه به مشتریان، ابتکارات مداوم، افراد متعهد و رهبری مدیریتی می‌گردد. در نهایت با توجه به نتایج پژوهش و شواهد موجود می‌توان چنین نتیجه گرفت که سبک رهبری تحولی مدیران توانایی پیش‌بینی کارآفرینی اجتماعی کارکنان را دارد.

**پرسش سوم:** «آیا بین ادراک کارکنان مرد و زن دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهود، در مورد میزان انطباق رفتار مدیرانشان با سبک رهبری تحولی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟»

نتایج نشان داد که بین نظر کارکنان زن یا مرد سه دانشگاه درباره نزدیک بودن رفتار مدیران آنها به سبک رهبری تحولی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. یعنی کارکنان زن و مرد سه دانشگاه نظرت یکسانی را در مورد سبک رهبری تحولی مدیرانشان ارائه کرده‌اند. از نظر بنت و اندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) رهبری در طول تاریخ یکی از ارکان جوامع بشری بوده است. وقتی رهبری به عنوان یک کارکرد مدنظر قرار می‌گیرد جزء مهمی از مدیریت محسوب می‌شود و حضور و موجودیت آن در گرو اعمال تعدادی مهارت است که این مهارت‌ها را می‌توان به عنوان راه‌ها یا سبک‌های رهبری افراد در جهت رسیدن به اهداف خاص تلقی نمود (نورشاهی، ۱۳۸۸). سبک رهبری تحولی جز سرآمدترین سبک‌های رهبری در سده کنونی بوده که تحقیقات زیادی روی آن انجام شده است. در همین راستا محقق نیز به بررسی بعضی از متغیرهای جمعیت شناختی تأثیرگذار روی این سبک از رهبری پرداخت. یافته‌های مربوط به این پرسش با نتایج مربوط به کاکابادسه<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۸) هم‌خوانی داشت و با نتایج مربوط به تحقیقات آپل بوم<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۳) و مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) ناهمخوان بود.

---

1. Fraizer  
 4. Bent & Anderson  
 3. Kakabadse  
 4. Appelbaum

کاکابادسه و همکاران (۱۹۹۸) همسو با یافته‌های محقق، در پژوهش خود از کارمندان دولتی ارشد دولت فدرال استرالیا و مدیران در سازمان‌های خدمات بهداشت عمومی در انگلستان، نتیجه می‌گیرند که جنسیت یک عامل جمعیت شناختی کم‌اهمیت در تعیین عملکرد و دیدگاه‌های رهبری است. در حالی که محققانی همچون آپل بوم و همکاران (۲۰۰۳) نظر دیگری دارند. آنها معتقدند از رویکردهایی که تفاوتی را بین زنان و مردان در رهبری قائل می‌شوند رویکرد جنسیت و بیولوژی است. در این رویکرد فرض اصلی بر این است که رهبری به صورت بیولوژیکی مشخص می‌شود؛ به صورت رفتاری نشان داده می‌شود؛ و به طور ذاتی متعلق به جنس مذکر است. در نتیجه یک نمونه موثر رهبری فقط می‌تواند در یک مرد ظهور کند. با توجه به اینکه در بسیاری از مطالعاتی که برای تایید این نظریه انجام شده‌اند، مطالعه به نمونه‌های مذکر محدود شده است، بنابراین نتایج تا حدودی یک‌سویه است (اطه‌ری، ۱۳۸۸). یافته‌های آپل بوم و همکاران و نیز نتایج مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) نشان داد بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحولی رابطه‌ای مثبت و مستقیم وجود دارد و این رابطه برای کارکنان مرد از کارکنان زن بیشتر است. آنها معتقدند، کارکنان مرد نمره هوش عاطفی و نمره سبک رهبری تحولی بالاتری به مدیران خود داده‌اند و کارکنان زن نمره هوش عاطفی و نمره سبک رهبری تحولی پایین‌تری به مدیران خود اختصاص داده‌اند. با توجه به شاخص‌های چهارگانه رهبری تحولی که همگی اشاره به رابطه رشد‌دهنده‌ی بین رهبر با پیرو دارد، پژوهشگران حاضر، انتظار داشتند که در هر دو دسته کارکنان زن و مرد سه دانشگاه یاد شده، نمره انطباق رفتاری مدیران دانشگاه‌ها با سبک رهبری تحولی بالا باشد و تفاوت معنی‌داری با هم نداشته باشند، اما یافته‌های پژوهش پیش فرض آنها را تأیید نکرد و نیاز به تعمق بیشتر و پژوهش در شرایط کاملاً کنترل شده را روی این موضوع را خاطر نشان می‌سازد.

**پرسش چهارم:** «آیا بین نمره کل انطباق رفتاری مدیران با سبک رهبری تحولی در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی مشهد با سن کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟»

یافته‌های به دست آمده برای پاسخگویی به این پرسش نشان داد که بین سن کارکنان و میزان انطباق رفتار مدیران آنها با سبک رهبری تحولی در دو گروه دانشگاه مورد مطالعه پژوهش ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. یافته‌های پژوهشی که همخوان با یافته‌های این پرسش محقق باشد شناسایی نشد و یافته‌های تحقیقات کاباکف و استوفی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، بلاو<sup>۲</sup> (۱۹۷۷)، کاکابادسه و همکاران (۱۹۹۸) و مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) با نتایج محقق در این پرسش ناهمخوان بود. از دلایلی که اهمیت مطالعه ارتباط بین رهبری و سن را برجسته می‌کند، براساس مطالعات کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) این فرض است که تفاوت‌های چندگانه سنی در بین اعضای سازمان بر رفتار رهبر اثر دارد و اینکه این تفاوت‌ها بر هر دوی بازده سازمانی و فردی تأثیر می‌گذارد (توکه نژاد، ۱۳۸۳). به این دلایل است که مطالعه کامل و مفصل ارتباط بین سن و رهبری مهم است. در پژوهش حاضر به آزمون تأثیرات سن بر سبک رهبری در رفتار مدیران پرداخته شده است. آنها توضیح می‌دهند که کارمندان پیرتر برای سال‌های طولانی‌تری در استخدام یک شرکت باقی می‌مانند و آنها در کنار اعضای جوان‌تر در کارها و نقش‌های رهبری متفاوت، کار می‌کنند. از آنجا که کارمندان جوان و پیر فراوانی در سازمان وجود دارند، اداره موثر هر دوی آنها به منظور درک کامل‌تر اهداف سازمانی ضروری است. هر گروه سنی مزایایی دارد. فناوری، ارتقای سریع کارمندان جوان را تشویق و تحریک کرده است و در مقابل تجربه کارمندان پیرتر را بسیار مطرح ساخته است. علاوه بر آن، سازمان‌های امروزی تعامل بیشتری را بین کارمندان جوان و پیر به وجود آورده‌اند و روش رهبری خاصی برای اداره موثر هر کدام ارائه نشده است. از سوی دیگر، در سازمان‌های گوناگون، تیم مدیریت عالی از اعضای متفاوت (از نظر سنی) تشکیل شده است. آنها معتقدند که توانایی درک، پی بردن و اندازه‌گیری موثر و دقیق تنوع تفاوت‌های سنی اکنون برای سازمان‌ها ضروری است و در آینده سازمان‌ها را به سیستم‌هایی با عملکرد عالی تبدیل می‌کند (توکه نژاد، ۱۳۸۳). بلاو (۱۹۷۷) نیز

1. Kabacoff & Stoffi  
2. Blaw



در نظریه جمعیت‌شناختی، بیان کرده است که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند سن بر پویایی اجتماعی اثر دارد که به نوبت بر بازده‌های سازمانی مختلف مانند عملکرد سازمانی، تعارض و ترک شغل اثر دارد. کاکابادسه و همکاران (۱۹۹۸) سن را یکی از خصوصیات بارز در حیطه جمعیت‌شناسی سازمانی قرار دادند و بیان کردند که عوامل جمعیت‌شناختی سازمانی مانند مدت خدمت و سن افراد سازمانی به طور قابل توجهی در شکل‌دهی فلسفه، طرز تلقی و رفتار رهبران در سازمان موثر است (تونکه نژاد، ۱۳۸۳). مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) طی مطالعه‌ای متغیر سن کارکنان را در سه گروه طبقه‌بندی شده، در تعیین میزان رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحولی مدیرانشان مورد بررسی قرار دادند که نتایج نشان داد بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحولی رابطه‌ای مثبت و مستقیم قرار دارد و سن افراد نیز رابطه‌ای مثبت و مستقیم با ارتباط بین این دو متغیر دارد. آنها معتقدند، کارکنانی که رده سنی پایین‌تری دارند نمره هوش عاطفی و نمره سبک رهبری تحولی پایین‌تری به مدیران خود دادند و کارکنانی که از رده سنی بالاتری برخوردارند نمره هوش عاطفی و نمره سبک رهبری تحولی بالاتری به مدیران خود دادند. هرچند تحقیقات متعددی حامی تفاوت‌های سنی در سازمان است، تحقیقات دیگر هماهنگی و همگونی بیشتر سنی در میان کارمندان و مدیران را حمایت می‌کند. ژور کیو کیز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) برای مثال همگونی بیشتری از نیازها و ارزش‌های مربوط به کار را بین کارمندان دو گروه سنی پیدا کرد. تحقیقات او نشان داد که از میان ۱۵ عامل کاری که به وسیله پاسخ دهندگان تنظیم شده بود فقط سه عامل به طور عمده بین دو گروه متفاوت بود. در جهان کسب و کار امروزی با وجود کارمندان پیر در محیط کار و تحریک فناوری در ترفیعات سریع نیروی کار جوان، کمتر فردی تردید خواهد داشت که هم نیروزایی موثر بین رهبران از سنین متفاوت بسیار مهم است. بنابراین با این وجود که یافته این پرسش پژوهش چیز دیگری را می‌رساند اما تحقیقات و نتایج آنها حاکی از وجود ارتباط معنی‌دار بین سن کارکنان و میزان انطباق رفتاری مدیران آنها با سبک رهبری تحولی هستند.

شایان توجه است که براساس مرور پیشینه، انتظار می‌رفت که پرسش‌های چهارم و پنجم نیز نتایج معنی‌داری داشته باشد، اما به دست آمدن این یافته‌ها علاوه بر دلایل توجیهی ارائه شده، شاید با تأثیر تعدیلی سایر متغیرهای جمعیت‌شناختی، عدم دقت کافی شرکت‌کنندگان در پاسخگویی به پرسشنامه‌ها و وارد نشدن اطلاعات جمعیت‌شناختی به دلیل احساس عدم وجود امنیت شغلی توسط تعدادی از شرکت‌کنندگان که سطح سبک رهبری تحولی مدیر و همچنین سطح کارآفرینی اجتماعی خودشان را ضعیف برآورد کرده‌اند قابل توجیه باشد. در پایان نتیجه کلی را می‌توان چنین بیان کرد که با توجه به اهمیت و برجستگی سبک رهبری تحولی و شاخص‌های آن که ضمن تحقیقات مختلف نسبت به سایر سبک‌های رهبری به اثبات رسیده است، سازمان‌های مختلف به ویژه سازمان‌های آموزشی به دلیل نقش سازنده‌ای که رهبری تحولی می‌تواند در این سازمان‌ها ایفا کند و قربات و هم‌راستا بودن اهداف مقوله کارآفرینی اجتماعی با آنها، باید در به‌کارگیری این دو مهم در پیشبرد اهداف سازمان پیشتاز باشند و زمینه‌های پژوهش و توسعه آن را مهیا نمایند. در پایان نگارندگان این مقاله پیشنهادهای کاربردی زیر را برای پژوهشگران آتی و مدیران اجرایی دارند:

- یافته‌های مربوط به این پژوهش نشان داد که مدیران با شاخص‌های نفوذ آرمانی و تحریک ذهنی در مقایسه با دو شاخص انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی فاصله زیادی دارند. با توجه به تغییرات روز افزون و انتظارات متفاوت از دانشگاه‌ها، و ویژگی‌های منحصر به فرد در سازمان‌های آموزشی و به طور خاص دانشگاه، سبک رهبری مطلوبی برای مدیریت دانشگاه در مواجهه با بحران‌ها و ناملازمات سازمانی و ایجاد تغییرات سازنده طلب می‌شود. از این رو بایستی برنامه‌هایی جهت تقویت کلیه جوانب این سبک از رهبری برای مدیران تدارک دیده شود و از آنجایی که تحقیقات مختلف نیز تأیید کننده این موضوع می‌باشند بدون شک سبک رهبری تحولی بهترین گزینه خواهد بود.

- نتایج پژوهش حاضر بیانگر ارتباط نزدیک و تأثیر گذار بین شاخص‌های رهبری تحولی و کارآفرینی اجتماعی کارکنان است، بنابراین مدیران و مسئولین باید تمایل خود را با این سمت و سو تغییر داده و تمرکز خود را روی شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی رهبری تحولی قرار دهند. همچنین آنها بایستی شاخص تحریک ذهنی و زمینه سازی برای نزدیکتر کردن آن برای پیش‌بینی کارآفرینی اجتماعی را مورد مطالعه و دقت نظر قرار دهند.
- در حال حاضر ساز و کاری جامع و دقیق برای سنجش کارآفرینی اجتماعی در برنامه‌های آموزش کارآفرینی ایران وجود ندارد. برنامه‌های آموزش کارآفرینی باید مرتب مورد سنجش و مطالعه قرار گیرند تا با اصلاحات لازم، میزان موفقیت آنها در دسترسی به اهداف مورد نظر افزایش یابد. و تأثیرهای کوتاه مدت و بلند مدت این برنامه‌ها از طریق طراحی ابزارهای دقیق با به کارگیری گروه‌های کنترل نیمه تجربی پیش و پس‌آزمایشی سنجیده شوند.
- انجام تحقیقات و تحلیل‌های مقایسه‌ای در راستای پنج بعد: زمان، مکان، شکل، عامل انجام کار و نوع کار در زمینه مطالعات رهبری تحولی و کارآفرینی اجتماعی.
- مطالعه موردی بررسی سیر رشد و مراحل مختلف فرایندهای کارآفرینانه، به طور خاص روی فعالیت‌های تعدادی از افراد کارآفرین.
- بررسی دستاوردها و پیامدهای مثبت و منفی عاید شده و پنهان و همچنین کوتاه مدت و بلند مدت برخی سرمایه گذاری‌های دولتی و غیردولتی انجام شده روی کارآفرینی اجتماعی و سبک رهبری تحولی.
- بررسی چگونگی اندازه‌گیری اثرات اجتماعی، دستاوردها و بازدهی فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی و تهیه یک ابزار دقیق.

- تعریف روشن کارآفرینی اجتماعی در ایران و آموزش عالی و بومی سازی کردن آن.
- بررسی موانع و مشکلات موجود در مسیر پیاده سازی فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی و همچنین سبک رهبری تحولی در سطح دانشگاه و همچنین سایر موقعیت‌های کشور.

### منابع

- ابراهیم زاده، ف. (۱۳۸۸). رابطه بین هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران مدارس متوسطه نظری دخترانه نواحی ۶ و ۷ شهر مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- اطهری، ع. (۱۳۸۸). رابطه سبک رهبری تحولی مدیران با بهسازی کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- انصاری، م؛ احمدپور داریانی، م؛ و بهروز آذر، ز. (۱۳۸۹). ویژگی‌های فردی اثرگذار بر توسعه‌ی کارآفرینی اجتماعی در موسسه‌های خیریه‌ی استان تهران. *مجله توسعه کارآفرینی*، ۲(۸)، ۴۱-۶۹.
- انصاری رنالی، ق. و ارسطو، ا. (۱۳۸۴). رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین در مدیران صنعت بیمه، *مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، صص. ۱-۱۴.
- ایزدیار، ل. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی در وزارت بهداشت و درمان و سازمان محیط زیست (تبیین نقش هوش هیجانی). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- پایگاه اطلاع رسانی شغلی دانش‌آموختگان آموزش عالی. (۱۳۸۹). *اولین مرکز کارآفرینی اجتماعی در سازمان همیاری اشتغال دانش‌آموختگان جهاد دانشگاهی راه اندازی شد*. بازیابی شده در چهارشنبه ۸ اردیبهشت ۱۳۸۹، از <http://esfahan.jobiran.com/ostan>
- تونکه نژاد، م. (۱۳۸۳). تأثیر سن بر سبک‌های رهبری و رفتار مدیران. *ماهنامه تدبیر*، ۱۴۶، ۲۳-۲۶.
- حسن مرادی، ن. (۱۳۸۵). *مدیریت کارآفرینی*. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

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

سید امیری، ح؛ و احمدپور داریانی، م. (۱۳۸۶). *ابعاد کارآفرینی اجتماعی*. دسترسی در ۲۰۱۴، ۲ فوریه از وب سایت تفاهم

[http://www.jobportal.ir/s1/Default.aspx?ID=9\\_2\\_5054\\_1\\_877](http://www.jobportal.ir/s1/Default.aspx?ID=9_2_5054_1_877)

شش جوانی، ح. ر. (۱۳۸۶). بررسی پتانسیل کارآفرینی اجتماعی. *مجله رویش*، شماره ۱۹، دسترسی در ۲۰۱۴، ۲ فوریه از

[http://www.jobportal.ir/s1/Default.aspx?ID=9\\_2\\_6891\\_9\\_463](http://www.jobportal.ir/s1/Default.aspx?ID=9_2_6891_9_463)

صادقی، ل. (۱۳۸۸). *بررسی رابطه ی بین هوش چندگانه و سبک‌های رهبری تحولی، تبادلگی مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.

صمیمی، م؛ و طاهری، م. (۱۳۹۰). تلاش برای افزایش بهره‌وری گروه‌های مردم نهاد کارآفرینی اجتماعی چیست؟ *روزنامه دنیای اقتصاد*، شماره ۲۴۴۰، تاریخ ۲ شهریور ماه ۱۳۹۰ و

طالبیان، ا. ر. (۱۳۸۱). کارآفرینی اجتماعی. *مجله تدبیر*، شماره ۱۲۸، ص. ۴۸. دسترسی در ۲۰۱۴، ۲ فوریه از <http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/119901>

عبدالعلی، ح. (۱۳۸۹). *رابطه ی بین مؤلفه‌های جو سازمانی و کارآفرینی اجتماعی در سازمان (شرکت ایران خودرو)*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

علم الهدی، ج. (۱۳۸۸). اهداف آموزش رایگان: توسعه فرهنگی و عدالت اجتماعی. *مجله زمزمه*، ۵۵، ۹-۱۷.

عمادزاده، م. (۱۳۸۲). *اقتصاد آموزش و پرورش*. اصفهان: جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

عمرانی، ز؛ حقیقی کفاش، م؛ و مظلومی، ن. (۱۳۸۹). اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی اجتماعی در ایران از دیدگاه فعالان اجتماعی. *مجله توسعه کارآفرینی*، (۸)، ۱۱-۳۹.

غزالی، م؛ رجائی پور، س؛ و عارفی، م. (۱۳۸۷). رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و سبک تفکر خلاق در مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۷. *دومین*

کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران.

- کوک، ال؛ و راسول، ب. سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد. ترجمه ایران نژاد پاریزی. (۱۳۸۵). تهران: مدیران.
- گروه کارشناسان ا. ای. سی. دی. رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی: گزارش تطبیقی آخرین نوآوری‌ها در مدیریت آموزشی. ترجمه آهنگیان و ظهور پرونده. (۱۳۸۸). تهران: رشد.
- گلشن، د؛ بویاتزیس، ریچارد؛ و مکی، آ. رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر. ترجمه احمدپور. (۱۳۸۱). ماهنامه گزیده مدیریت، ۳(۱۶)، ۲۲-۳۱.
- مرادی چالشتری، م. ر؛ حمیدی، م؛ سجادی، س. ن؛ کاظم نژاد، ا؛ جعفری، ا. مرادی چالشتری، ج. (۱۳۸۸). رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین-تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی. مجله مدیریت ورزشی، ۲، ۷۳-۹۶.
- مرتضوی، س؛ ناظمی، ش. ا؛ و محمودی فخرآباد، ص. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: تحول بخش - مبادله‌ای. فصلنامه مدرس علوم انسانی، صص. ۱۶۷ - ۱۹۰.
- مرمریان، غ. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و روحیه دبیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه در سال تحصیلی ۸۴-۸۵. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- مطلبی قمی، م. (۱۳۸۶). کارآفرینی اجتماعی. وب سایت تفاهم، دسترسی در ۲ فوریه ۲۰۱۴ از [www.tafahomnews.com](http://www.tafahomnews.com)
- مقیمی، س. م؛ روستا، م؛ و حیدری، م. م. (۱۳۸۶). بررسی ارتباط میان کارآفرینی اجتماعی و اثربخشی عملکرد در سازمان‌های غیردولتی زنان. مجله تحقیقات زنان، ۲، صص. ۹-۳۰.
- مهاجری پاریزی، ح. (۱۳۸۴). نظریه‌های مختلف رهبری. مجله شرکت شرکت‌های صنعتی استان هرمزگان.
- مهدوی شکیب، ع. (۱۳۹۰). رابطه بین سبک تفکر مدیران مدارس ابتدایی با سبک رهبری تحولی بر اساس مدل بس و اولیو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- مومن پور، ش. (۱۳۸۲). کارآفرینی و فناوری پیشرفته و شیوه‌های ترویج آن. مجموعه مقالات کارآفرینی و فناوری‌های پیشرفته. ویراسته ح. هاشمی. تهران: موسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی، صص. ۳۱-۵۲.

- نورشاهی، ن. (۱۳۸۸). بررسی پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران. *مجله مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد*، ۱۰(۳)، ۱۶۳-۱۷۶.
- وارث، س. ح. (۱۳۸۸). رهبری و مدیریت در هزاره سوم. *مجله معرفت*، شماره ۱۳۷، دسترسی در ۲ فوریه ۲۰۱۴ از <http://marifat.nashriyat.ir/node/655>
- یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ و کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *تحقیق‌نامه مدیریت تحول*، ۲(۴)، ۶۴-۹۶.
- یونس، م. (۱۳۹۰). *کارآفرینان اجتماعی، ظرفیت عظیمی برای تغییر جهان دارند. بازیابی شده در ۱۱ مرداد، ۱۳۹۰*، از <http://partoschool.org/>

- Adam Brown, E. (2008). Dimensions of Transformational Leadership and Relationship With Employee Performance in Hotel Front Desk Staff, The Requirements for the Degree of Master Of Science. Des Moines: Iowa State University.
- Austin, J; Stevenson, H; & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same. Different or both? *Entrepreneurship: Theory and practice*, 30 (1), 1-22.
- Appelbaum, S. H; Audet, L; & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(1). 43-51
- Bass, B. M; & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3 & 4), 541 – 554.
- Bass, B. M; & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, Ca: Mind Garden, Inc.
- Baum, J; Locke, E; & Kirkpatrick. S. (1998). A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 43-54.
- Bertsch, D. L. (2009). *The Relationship between Transformational and Transactional Leadership of Symphony Orchestra Conductors and Organizational Performance in U.S. Symphony Orchestras*. A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University. Minneapolis. Minnesota. USA.
- Cronwall, J. & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Richard Irwin.
- Duncan, E. L. (2007). *A Grounded Theory Study on Social Entrepreneurship*. A Dissertation for the Degree Doctor of Business Administration. University of Phoenix. Arizona. USA.
- Darling, J; Mika, G; & Seristo, H. (2007). Enhancing contemporary entrepreneurship: A focus on management leadership. *European Business Review*, 19(1). 4-22.



- Dees, G; & Hass Miriamand P. (1998). *The meaning of 'social entrepreneurship, kaffman center for entrepreneurial leadership*. Retrived 2014, 02 Feb. from [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)
- Dees, G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Durham. NC: Centre for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). Fuqua School of Business. Duke University.
- Dees, G; Anderson, B. & Wei-Skillern, J. (2002). *Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovations*. CASE Working Paper Series No. 3. Retrived 2014, 02 Feb. from <http://www.caseatduke.org/documents/workingpaper3.pdf>
- Eyal, O. & Kark, R. (2004). How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship. *Leadership & Policy in Schools*, 3(3), 211-235.
- Fraizer, L. (2009). 21<sup>st</sup> Century Social Change Makers and Next Generation Social Entrepreneurs. A Dissertation for Degree of Doctor of Education. Pepperdine University. Los Angeles. California. USA.
- Hartigan, P. (2002). *Giving social entrepreneurship a "fair go"*. Retrived 2014, 02 Feb. from <http://www.onlineopinion.com.au/view.asp?article=3184>
- Hartigan, P; & Martin, M. (2004). *Social Entrepreneurship: Understanding the New Strategic Space for Social Value Creation*. The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, University of Geneva, Department of Economics.
- Helm, S. (2007). *Social entrepreneurship: Defining the nonprofit behavior and creating an instrument for measurement*. A Dissertation for Degree of Doctor, University of Missouri, Missouri. USA.
- Howard, S; Brown, L; & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). The Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Authentic Leadership Dimensions. *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 254-273.
- Jurkiewicz, C. L; & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- Leadbeater, C. (2007). *Social enterprise and social innovation: strategies for the next ten years* (Cabinet Office of the Third Sector). Retrived 2014, 02 Feb. from [http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social\\_enterprise\\_innovation.pdf](http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social_enterprise_innovation.pdf)
- Ling, Y; Simsek, Z; Lubatkin, M. H; Lyon, E. M; & Veiga J. F. (2008). Transformational Leadership,s Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.
- Litzky, B. E; Godshalk, V. M; & Walton-Bongers, C. (2010). Social Entrepreneurship and Community Leadership: A Service-Learning Model for Management Education. *Journal of Management Education*, 34(1), 142-162.



- London, M. (2008). Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Organizational Dynamics*, 37(4), 313–326.
- 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.
- Olson, P; & Bosserman, D. (2001). *Attributes of the Entrepreneurial Type*. Retrived 2014, 02 Feb. from <http://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v27y1984i3p53-56.html>
- Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *Journal of world business*, 41, 56 –65.
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4(3), 140-145.
- The Brookings Institution. (2010). *Social Entrepreneurship in the Middle East: Advancing Youth Innovation and Development through Better Policies and Practices*. Washington, D.C: Anderson Court Reporting
- Thomas, C. (2004). *The Role of Social Entrepreneurship in Community Development*. Master's thesis submitted to the faculty of The University of Witwatersrand, Johannesburg, South Africa
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, (15), 412-431.
- Thompson, J; Alvy, G; & Lees, A. (2000). *Social Entrepreneurship - a new look at the people and the potential*. *Management Decision*, 38 (5), 328 - 338.
- Van Putten, P. (2009). *The Relationship between Psychological Capital and Social Venture Program Initiation*, A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Lynn University.
- Waldman, D; & Others. (2006). Cultural and Leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a global study of fifteen countries. *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 823-838.
- Walumbwa, F. O; Avolio, B; & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Weerawardeana, J. & Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Youssry, A. (2007). *Social Entrepreneurs and Enterprise Development*. Sustainable Development Association Egypt, Alexandria.