

جو نوآوری و خلاقیت کارکنان، گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون سازمانی: مدلی برای تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین

مهرانه صباغی رستمی^۱، مهرداد حسینی شکیب^۲

چکیده

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف مطالعه رهبری تحول‌آفرین و نحوه تعامل آن با خلاقیت، جو نوآوری، گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون سازمانی بر اساس ادراک کارکنان صنعت هواپیمایی کشوری انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و مدیران شرکت هواپیمایی آتا با حداقل مدرک کارشناسی به تعداد ۷۰۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۴۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها بیانگر تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر جو نوآوری سازمان، جو نوآوری بر خلاقیت کارکنان و نقش میانجی جو نوآوری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان بود. همچنین، نتایج حاکی از تأثیر مثبت خلاقیت کارکنان بر کارآفرینی درون سازمانی، گرایش کارآفرینانه بر کارآفرینی درون سازمانی و نقش تعدیلگر رهبری تحول‌آفرین در رابطه بین گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون سازمانی بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در انتخاب کارکنان شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین مورد توجه قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین، جو نوآوری، خلاقیت کارکنان، گرایش کارآفرینانه، کارآفرینی درون سازمانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

مقدمه

روندهای رایج و در حال ظهور فعالیت سازمان‌ها در حال دگرگون کردن شرایط کاری آن‌ها است. بقا و رشد سازمان‌ها در گرو توانمندسازی رهبران و اجرای استراتژی متناسب با شرایط مذکور است. این مسئله برای مدیران سازمان به اثبات رسیده است که شرایط پیرامون سازمان‌های امروزی به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها نیازمند راه‌حل‌های جدید و منابع متفاوت است و یکی از مهم‌ترین منابع، ابتکار، خلاقیت و نوآوری و در یک کلمه کارآفرینی است. خلاقیت، نوآوری و ابتکار فرآیندهای روان‌شناختی هستند که تحول نقش افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را برای آینده مطلوب مورد نظر تسهیل می‌کند (رانک^۱ و همکاران، ۲۰۰۴)؛ در این شرایط نقش مدیران و رهبران سازمان از اهمیت به سزایی برخوردار است، چراکه مدیران سازمان می‌توانند با تأکید بر نوآوری و خلاقیت در روندهای موجود، موجب پرورش و تشویق فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان و تعیین آینده‌ای مطلوب برای سازمان‌ها شوند (شائمی و محمدی، ۱۳۹۴).

بر اساس روند کنونی جهان، نوآوری نقش مهمی در توسعه اجتماعی و اقتصادی ایفا می‌کند و به‌عنوان منبع اصلی رشد اقتصادی شناخته می‌شود (گورسوی^۲، ۲۰۱۶). علاوه بر این، سازمان‌ها برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری باید استراتژی‌هایی را برای هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول‌آفرین ایجاد کنند. شواهد تجربی متعددی وجود دارد که رهبری تحول‌آفرین، بیش از هر سبک رهبری دیگری در شرایط تغییرات سریع مؤثر است و پتانسیل رهبری تحول‌آفرین برای رسیدگی به مسائل مربوط به محیط‌های کاری مدرن، در حال تغییر و غیرقابل اطمینان است (دیینرت^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و آن‌ها را به جستجوی دیدگاه‌های نوآورانه در شغل‌شان ترغیب می‌نماید (موسوی، ۱۳۹۴). در میان تئوری‌های مختلف رهبری، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان سبکی متناسب با کارآفرینی شناخته شده است چراکه چنین رهبرانی پیروان خود را به نوآوری و خلاقیت تشویق می‌کنند (موریانو^۴ و همکاران، ۲۰۱۴).

-
1. Rank
 2. Gursoy
 3. Deinert
 4. Moriano

امروزه، کارآفرینی منبعی برای رشد و موفقیت کسب و کار و دستیابی به آینده مطلوب به شمار می‌رود؛ در واقع برای مطابقت با محیط در حال تغییر، سازمان‌ها نیازمند افزایش گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون سازمانی برای ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر هستند و نقش مهمی را در کمک به سازمان‌ها، برای وارد شدن به بازار و یا کسب و کار جدید ایفا می‌کنند. تحقیقات نشان داده است که گرایش کارآفرینانه افراد سازمان یکی از ویژگی‌های اساسی و ضروری برای عملکرد بالای سازمان است (اسویدی و محمود^۱، ۲۰۱۱). رهبری تحول‌آفرین می‌تواند فضای پایه‌ای برای کارآفرینی درون سازمانی را بر اساس چند عامل فراهم سازد. ابتدا اینکه رهبران تحول‌آفرین اهداف و رویکردهای روشنی را برای یافتن فرصت‌های جدید ایجاد می‌کنند (موریانو و همکاران، ۲۰۱۴). دوم اینکه رهبران تحول‌آفرین کارکنان را برای تفکر و توسعه ایده‌های جدید ترغیب می‌کنند. سوم این که رهبران تحول‌آفرین موجب افزایش سطح مهارت و اطمینان خاطر کارکنان در راستای تحقق و اجرای نوآورانه اهداف سازمان می‌شوند (منافی و سابرامانیم^۲، ۲۰۱۵).

با توجه به موارد فوق، در این پژوهش تلاش می‌شود به موضوع رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان رویکردی جدید در هدایت سرمایه‌های انسانی و موفقیت سازمان‌ها و نحوه تعامل آن با خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی پرداخته شود. خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی برای بقا، سودآوری و رشد سازمان اهمیت قابل‌توجهی دارد و نتایج بلندمدتی را به بار خواهد آورد.

در یک دهه اخیر، تقاضا برای پروازهای داخلی و بین‌المللی افزایش چشمگیری داشته است و شرکت‌های هواپیمایی مسافربری سعی دارند از طریق ابتکار و نوآوری به موفقیت برسند. استفاده از راهکارهای نوآورانه، ابتکاری و کارآفرینانه، از عوامل مؤثر بر سودآوری و کسب سهم بازار بیشتر در شرکت‌های خدماتی به شمار می‌رود. در فضای در حال توسعه حمل و نقل هوایی، فرصت مناسبی برای شرکت‌های هواپیمایی وجود دارد تا با به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری در تمام بخش‌های سازمان و با نگاهی به رویکردهای نوین مدیریت و رهبری، زمینه افزایش سود و توسعه سازمان و کسب سهم بازار بیشتر را فراهم کنند. شرکت هواپیمایی آتا یک شرکت خصوصی است که در طی سال‌ها توانسته به جایگاه مناسبی در

1. Al-Swidi, Mahmood

2. Manafi, Subramaniam

صنعت هواپیمایی کشور دست یابد و چشم‌اندازهای رشد و طرح‌ریزی صنعتی آینده بیانگر این است که شرکت آتا دارای پتانسیل کافی است تا به سازمانی پیشتاز در صنعت حمل‌ونقل کشور تبدیل شود؛ با این حال، در طی چند سال اخیر، تغییرات مکرر مدیریتی موجب شده است تا عوامل مؤثر در به کارگیری رویکردهای جدید مدیریت و رهبری نادیده گرفته شود این در حالی است که تقویت خلاقیت کارکنان از دیدگاه اهداف کارآفرینانه باید به دغدغه اصلی رهبران تبدیل شود. از سویی دیگر، مطالعات کافی در زمینه تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی سازمانی و مطالعه هم‌زمان روابط آن‌ها در قالب یک مدل وجود ندارد. این پژوهش سعی دارد به نحوه تعامل رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارمندان، جو نوآوری سازمان، گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون سازمانی بر اساس ادراک کارکنان شرکت آتا بپردازد.

پیشینه پژوهش

رهبری در کنار برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل، از وظایف ضروری مدیر تلقی می‌شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد. این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می‌کنند (رابینز^۱، ۱۳۹۴). رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده نسبت به رهبری است و شامل آن دسته از رهبرانی است که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر گرایش‌ها و شایستگی‌های کارکنان تأثیر داشته باشند (سلیم^۲، ۲۰۱۵). رهبری تحول‌آفرین سبکی از رهبری است که رهبر، ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش‌های پیروان را تغییر داده و پیروان را برای عملکردی فراتر از انتظار برمی‌انگیزد و این سبک از رهبری بر تشویق کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان متمرکز است (گوزکارا و سیمسک^۳، ۲۰۱۵). مطالعات نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین می‌تواند بر جو نوآوری سازمان و ایجاد خلاقیت در محیط‌های رقابتی تأثیر مثبت و قابل توجهی داشته باشد (جیسوال و دهر^۴، ۲۰۱۵).

1. Robbins

2. Saleem

3. Gozukara, simsek

3. Jaiswal& Dhar

امروزه جو سازمانی یکی از مفاهیم بسیار مهم در زمینه مدیریت است و عبارت است از درک یا احساسی که کارمندان نسبت به جنبه‌های محسوس سازمان دارند. در سازمانی که تمام فعالیت‌ها در چارچوب سلسله‌مراتب اداری انجام‌شده و بر قوانین خشک تأیید دارند، جو سازمانی به‌صورت بسته و محدود درک می‌شود و در سازمان‌های منعطف که قوانین و مقررات در حد معقول است و اجازه ابتکار عمل به اعضای خود می‌دهند، جو سازمانی به‌صورت باز درک می‌شود (سورانی، ۱۳۹۷). جوی که در آن کارکنان از روحیه یاری بخش برخوردار باشند، سازمان به رشد و بالندگی دست می‌یابد، این جو که خلاق و کارا است را جو نوآورانه می‌نامند. درواقع، جو سازمانی نوآورانه به‌صورت مجموعه‌ای از تصورات و ادراکات کارمندان در مورد محیط کار سازمان تعریف می‌شود که رفتار ریسک‌پذیر را تشویق می‌کند، منابع کافی را اختصاص می‌دهد و یک محیط کار چالش‌برانگیز را برای استفاده از یک رویکرد خلاق در کار ارائه می‌دهد. هنگامی که سازمان‌ها سطح بالایی از جو نوآورانه ارائه می‌دهند، کارکنان تعامل خود را با دیگران، برای مبادله و تسهیم دانش، به‌منظور خلق موضوع‌های جدید افزایش می‌دهند (هوگل^۱ و همکاران، ۲۰۰۳). رهبری تحول‌آفرین خود مقدمه‌ای مهم برای جو سازمانی به شمار می‌رود. جانگ^۲ و همکارانش (۲۰۰۳) معتقدند رهبران تحول‌آفرین به ایجاد جوی تمایل دارند که از پیروان برای ایجاد ابتکار و نوآوری حمایت می‌کند. نتایج مطالعه جیسوال و دهر (۲۰۱۵) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با جو نوآوری رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. همچنین نتیجه مطالعه ژانگ^۳ و همکاران (۲۰۱۸) در مورد چگونگی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ترویج نوآوری نشان داد که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند جو نوینی برای نوآوری ایجاد کنند تا انگیزه‌های رفتار نوآورانه کارکنان تقویت شود. نتایج تحقیق استیل^۴ و همکاران (۲۰۱۸) نیز نشان‌دهنده رابطه رهبری تحول‌آفرین و جو نوآوری بود. همچنین پژوهش محمد (۲۰۱۶) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان و جو نوآوری در راستای رضایتمندی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد (محمد^۵، ۲۰۱۶)؛ بنابراین فرضیه اول به شرح زیر تدوین می‌شود.

1. Hoegel

2. Jung

3. Zhang

4. Steel

5. Mohamed

فرضیه ۱. رهبری تحول‌آفرین بر جوّ نوآوری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در مطالعات اخیر ایجاد جوّ نوآوری در سازمان اهمیت به سزایی پیدا کرده و همچنین توجه بسیار زیادی را از سوی محققان رفتاری دریافت کرده است و نقشی حیاتی در شکل‌دهی رفتار خلاقانه کارمندان ایفا می‌کند. به عنوان مثال، کرن و همکارانش دریافتند جوّ نوآورانه خلاقیت کارمندان را ارتقا می‌بخشد (کرن^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). خلاقیت از مقوله‌های مهم دنیای فعلی است؛ به دلیل اینکه شتاب و سرعت در تولید کالا و خدمات، ایجاد تنوع و پاسخگویی سریع به انتظارات و خواسته‌های مشتری مدیون سرعت خلاقیت، ایده‌پردازی و تبدیل ایده به عمل و محصول است. جوامع و سازمان‌ها ناگزیرند برای کسب مزیت رقابتی، خلاقیت را محور فعالیت خود قرار دهند. خلاقیت در جوامع، رفاه اجتماعی، اخلاق و برخورداری بهتر از مواهب را به دنبال دارد و در سطح سازمان‌ها به بازآفرینی فرآیندها، محصول و نوسازی سازمان منجر می‌شود؛ بنابراین برای پرورش خلاقیت باید بسترهای آن فراهم شود (سلطانی، ۱۳۸۷). خلاقیت کارکنان برای بقای طولانی‌مدت یک سازمان مهم است، زیرا ایده‌های جدید و مفیدی برای خلق و بهبود محصولات موجود، خدمات، فرآیندها و روال‌های موجود ایجاد می‌کند (شلی^۲ و همکاران، ۲۰۰۰). امروزه خلاقیت کارکنان به‌جای اینکه به بخش تحقیق و توسعه وابسته باشد، به‌تمامی کارکنان سازمان وابسته است (گانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). بررسی رابطه بین جوّ نوآوری و رفتار خلاقانه کارکنان نشان می‌دهد که بین تمام ابعاد جوّ نوآوری و رفتار خلاقانه و کارآفرینانه کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد (قربانی و همکاران، ۱۳۹۵). مطالعه محیط سازمان‌ها، بیانگر این است که خلاقیت از متغیرهای سطح سازمان متأثر است. برخی از مهمترین جنبه‌های سازمانی موثر بر خلاقیت عبارتند از: سبک رهبری، ساختار سازمانی، سیستم پاداش، جوّ سازمانی و منابع (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶). جوّ نوآوری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های خلاقیت کارکنان شناسایی شده است (مامفورد و همکاران، ۲۰۰۲، جیسوال و دهر، ۲۰۱۵، وانگ و همکاران، ۲۰۱۳). مطابق مطالب بیان‌شده فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود.

فرضیه ۲. جوّ نوآوری سازمان بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Černe

2. Shalley

3. Gong

جو نوآورانه می‌تواند در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق ایجاد مؤلفه‌های مؤثر بر ایجاد جو نوآورانه زمینه توسعه رفتارهای خلاقانه کارکنان را ایجاد کند. وانگ^۱ و همکارانش (۲۰۱۶) دریافتند که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان به واسطه جو نوآوری سازمان‌ها صورت می‌گیرد. همچنین تحقیقی در مورد چگونگی افزایش خلاقیت کارکنان از دیدگاه رهبر تیم انجام گرفت که ارتباط بین رفتارهای تحول‌آفرینانه رهبر تیم و خلاقیت کارکنان در یک فضای تیمی را بررسی کرد. نتایج نقش حیاتی رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان تواناکننده خلاقیت کارکنان را نشان داد (به ای^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). گاموسلوگلو و ایسلو (۲۰۰۹) در مطالعه خود تأثیر واسطه‌ای جو نوآوری بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان را نشان دادند (جیسوال و دهر، ۲۰۱۵). بر مبنای مطالب فوق، فرضیه سوم به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه ۳. جو نوآوری دارای نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان است.

خلاقیت کارکنان در راستای تقویت کارآفرینی سازمانی می‌تواند تأثیرات شگرفی در عملکرد سازمان ایجاد کند. کارآفرینی، به‌عنوان فرآیندی که می‌تواند در سازمان‌ها با هر نوع و اندازه‌ای رخ دهد مفهوم‌پردازی شده است. کارآفرینی درون سازمانی رفتار کارآفرینانه کارکنان است و محققان، کارآفرینی درون سازمانی را به‌عنوان یک فرایند مورد استفاده توسط کارکنان در هنگام جستجو برای فرصت‌های غیرقابل دسترس، با توجه به منابع کنونی تعریف می‌کنند. آن‌ها ادعا می‌کنند که کارآفرینی درون سازمانی به‌عنوان روحیه کارآفرینی در یک سازمان یا توسعه کسب‌وکار جدید برای سازمان یا نیروی محرکه نوآور بودن در سازمان تعریف می‌شود (شارما و کریسمن^۳، ۲۰۰۷). کارآفرینان درون سازمانی، افراد پیشگامی هستند که تمایل زیادی به فعالیت‌های نوآورانه دارند؛ در واقع آنان اغلب واکنش منفی در مورد ایده‌هایشان را نادیده می‌گیرند و رفتار پیشگامانه آنان برای بهره بردن از فرصت‌ها بدون در نظر گرفتن منابعی است که در اختیار دارند (استیونسون و جاریلو^۴، ۱۹۹۰). گیلاد (۱۹۸۴) بر ارتباط نزدیک خلاقیت و کارآفرینی تأکید می‌کند و چنین استدلال می‌کند

1. Wang

2. Bai

3. Sharma & Crisman

4. Stevenson & Jarillo

که خلاقیت و کارآفرینی دارای ویژگی‌های مشترک مانند غیرمعمول بودن، آماده بودن و ایجاد تحول هستند. آمایل (۱۹۹۵) تأکید دارد که خلاقیت می‌تواند موجب ایجاد فعالیت‌های کارآفرینانه در افراد شود. همچنین تأثیر خلاقیت کارکنان بر رفتار کارآفرینانه افراد برای انجام فعالیت‌های کارآفرینی نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان بر کارآفرینی درون‌سازمانی تأثیرگذار است (مایلوناس و همکاران، ۲۰۱۷). بر مبنای مطالب فوق، فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود.

فرضیه ۴. خلاقیت کارکنان بر کارآفرینی درون‌سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

گرایش کارآفرینانه از نظر نگرشی به تمایل یک فرد یا سازمان بر استفاده از فرصت‌های جدید و حس مسئولیت برای تغییرات خلاقانه اشاره دارد. این تمایلات برخی اوقات به‌عنوان گرایش کارآفرینانه مورد اشاره قرار گرفته است. از نظر رفتاری نیز شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مورد نیاز برای ارزیابی فرصت، تعریف مفهوم کسب‌وکار، ارزیابی و به دست آوردن منابع مورد نیاز و سپس اقدام به انجام فعالیت‌های مخاطره‌آمیز است (موریس و لوئیس^۱، ۱۹۹۵). کارآفرینی از طریق ایجاد فعالیت‌های اشتغال‌زا، خلق نوآوری، گسترش خلاقیت و ایجاد محیط رقابتی، نقش محوری در توسعه اقتصادی ایفا می‌کند (تیمونز^۲، ۱۹۹۹). گرایش کارآفرینانه به‌عنوان یکی از دو جریان اصلی تجهیز سازمان‌ها به ابزار کارآفرینی، تعیین راهبرد را بر حسب الگوهای عمل یا سبک‌های تصمیم‌گیری مورد ملاحظه قرار داده و درک مطلوبی از توان بالفعل سازمان برای فعالیت‌های کارآفرینانه ارائه کرده است. شواهد پژوهشی اخیر نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه باعث بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌شود (فاکس^۳، ۲۰۰۵؛ هاگس و مورگان^۴، ۲۰۰۷؛ رانیان^۵ و همکاران، ۲۰۰۸ و اسلاتوینسکی^۶، ۲۰۱۰). همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباط قوی بین گرایش کارآفرینانه فرد و گرایش کارآفرینانه سازمان وجود دارد (بولتون و لین^۷، ۲۰۱۲). مطالعه آب عزیز و رضوی (۲۰۱۷) نشان داد که بین گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون‌سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در تحقیق حاضر گرایش کارآفرینانه در سطح کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته است که پیش‌بینی کننده قوی کارآفرینی درون‌سازمانی است. در این تحقیق ۵ بعد «قابلیت نوآوری»، «ریسک‌پذیری»، «پیشگامی»، «قابلیت

1. Morris & Lewis

2. Timmons

3. Fox

4. Hughes & Morgan

5. Runyan

6. Slotwinski

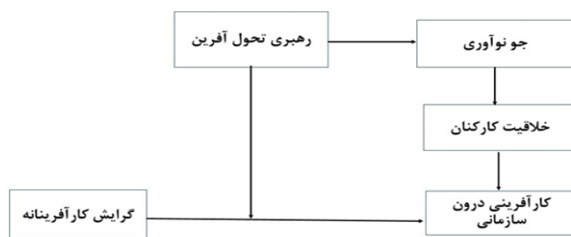
7. Bolton & Lane

شبکه‌سازی» و «نیاز به موفقیت» برای بررسی گرایش کارآفرینانه کارکنان مطالعه شده است (آب عزیز و رضوی، ۲۰۱۷)؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود.

فرضیه ۵. گرایش کارآفرینانه بر کارآفرینی درون سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. تحقیق چانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۷) حاکی از آن بود که رابطه‌ی مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. نتایج تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی» نشان داد که همه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند (موسوی، ۱۳۹۴). همچنین یافته‌های پژوهش پرهیزگار و اعتمادیان حاکی از آن بود که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش کارآفرینی کارکنان دارد (پرهیزگار و اعتمادیان، ۱۳۹۶). نتیجه مطالعات نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۴). در سال ۲۰۱۷ نتایج مطالعه‌ای نشان داد که رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ی بین ۳ بعد اصلی گرایش کارآفرینانه (نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی) و کارآفرینی درون سازمانی را تعدیل می‌کند (آب عزیز و رضوی، ۲۰۱۷)؛ بنابراین طبق مطالب مطرح شده، فرضیه ششم پژوهش به شرح بیان می‌شود.

فرضیه ۶. رهبری تحول‌آفرین رابطه بین گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون سازمانی را تعدیل می‌کند.

با توجه به مباحث پیشین مدل مفهومی پژوهش بر اساس ارتباط متغیرهای گرایش کارآفرینانه، رهبری تحول‌آفرین، جو نوآوری، خلاقیت کارکنان و کارآفرینی درون سازمانی به شرح زیر تدوین شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - همبستگی و از نظر ماهیت داده‌ها، پژوهش کمی است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در پژوهش حاضر از پرسشنامه شامل ۷۸ گویه استفاده شد. برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای آوولیو و همکاران (۱۹۹۹)، برای سنجش گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون‌سازمانی به ترتیب از پرسشنامه ۳۳ گویه‌ای و ۱۰ گویه‌ای رضوی و آب عزیز (۲۰۱۷)، برای سنجش جوّ نوآوری از پرسشنامه ۱۶ گویه‌ای اسکات و بروس^۱ (۱۹۹۴) و برای خلاقیت کارکنان از پرسشنامه ۴ گویه‌ای تیرنی و فارمر^۲ (۲۰۱۱) استفاده شد.

برای اطمینان از روایی محتوایی پرسشنامه، ویرایش اولیه توسط متخصصان دانشگاهی و اجرایی انجام شد. همچنین از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از توزیع اولیه سی پرسشنامه و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. این ضریب برای پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین ۰/۷۰۴، قابلیت نوآوری ۰/۷۱۶، ریسک‌پذیری ۰/۷۲۷، پیشگامی ۰/۷۰۹، نیاز به موفقیت ۰/۷۲۱، قابلیت شبکه‌سازی ۰/۷۱۲، کارآفرینی درون‌سازمانی ۰/۷۳۹، جوّ نوآوری ۰/۷۰۱ و خلاقیت کارکنان ۰/۷۱۹ به دست آمد.

جامعه آماری مطالعه کلیه کارکنان شرکت هواپیمایی آتا با حداقل مدرک کارشناسی به تعداد ۷۰۰ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۴۸ نفر و به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. پس از جمع‌آوری و دسته‌بندی داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این روش برای تحلیل مدل، ابتدا باید به بررسی برازش مدل و سپس آزمودن فرضیه‌های پژوهش پرداخت. بررسی برازش مدل، در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام شد.

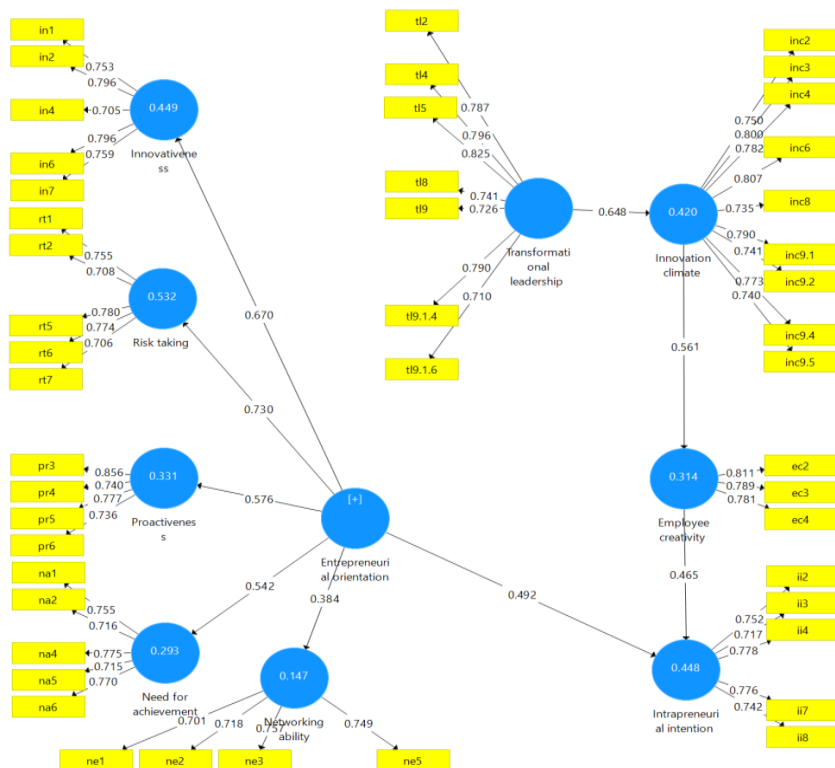
1. Scott & Bruce

2. Tierney & Farmer

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از ۲۴۸ نفر از پاسخ‌دهندگان، ۱۸۵ نفر (۷۴/۵۹٪) مرد و ۶۳ نفر (۲۵/۴۱٪) زن و از این تعداد ۱۸۶ نفر (۷۵٪) دارای مدرک کارشناسی، ۴۲ نفر (۱۶/۹۳٪) مدرک کارشناسی ارشد و ۲۰ نفر (۸/۰۷٪) مدرک دکتری بودند.

بر اساس نظر هایر و همکاران بار عاملی ۰/۷ و بالاتر، مقداری مناسب برای گویه‌ها است (هایر و همکاران، ۲۰۱۲). بر این اساس، تعداد ۳۱ سؤال از ۷۸ سؤال دارای شرایط فوق نبوده و در نتیجه حذف شدند و در نهایت ۴۷ سؤال برای تجزیه و تحلیل باقی ماندند. شکل ۲ بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری اصلاحی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری اصلاحی در حالت تخمین ضرایب استاندارد (بار عاملی)

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. گزارش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های مکنون در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. گزارش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌های مکنون

متغیرهای مکنون	پایایی اشتراکی (Communalities>0.5)	آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	پایایی ترکیبی (CR>0.7)
خلاقیت کارکنان	۰/۵۵۵	۰/۷۳۳	۰/۸۳۳
جو نوآوری	۰/۶۰۵	۰/۷۹۴	۰/۷۰۵
کارآفرینی درون سازمانی	۰/۶۷۱	۰/۷۴۲	۰/۷۹۱
قابلیت نوآوری	۰/۷۶۳	۰/۷۲۷	۰/۸۰۳
نیاز به موفقیت	۰/۶۸۶	۰/۷۳۰	۰/۸۱۲
قابلیت شبکه‌سازی	۰/۵۸۳	۰/۷۰۳	۰/۷۹۹
پیشگامی	۰/۷۰۱	۰/۷۰۴	۰/۷۹۶
ریسک‌پذیری	۰/۶۹۸	۰/۷۲۹	۰/۸۰۹
رهبری تحول‌آفرین	۰/۵۷۹	۰/۷۶۱	۰/۷۹۰

طبق جدول ۱، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ است و همچنین پایایی اشتراکی بیشتر از ۰/۵ است. بنابراین تمام متغیرها از پایایی مناسب برخوردارند. روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا بررسی شد. معیار میانگین واریانس استخراج‌شده^۱ (AVE) نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است و باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). طبق جدول ۲ روایی همگرایی مدل تأیید می‌شود. معیار بعدی برای تأیید روایی همگرا مقایسه AVE و پایایی ترکیبی است که هر یک از عوامل باید بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراجی باشد (CR>AVE).

1. Average Variance Extracted

جدول ۲. نتایج AVE و مقایسه آن CR

نتیجه	(AVE)	>	CR	متغیرهای مکنون
تأیید	۰/۵۵۵	>	۰/۸۳۳	خلاقیت کارکنان
تأیید	۰/۶۰۵	>	۰/۷۰۵	جو نوآوری
تأیید	۰/۶۷۱	>	۰/۷۹۱	کارآفرینی درون سازمانی
تأیید	۰/۷۶۳	>	۰/۸۰۳	قابلیت نوآوری
تأیید	۰/۶۸۶	>	۰/۸۱۲	نیاز به موفقیت
تأیید	۰/۵۸۳	>	۰/۷۹۹	قابلیت شبکه سازی
تأیید	۰/۷۰۱	>	۰/۷۹۶	پیشگامی
تأیید	۰/۶۹۸	>	۰/۸۰۹	ریسک پذیری
تأیید	۰/۵۷۹	>	۰/۷۹۰	رهبری تحول آفرین

برای سنجش روایی واگرا از تست فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده شد. همان گونه که از جدول ۳ مشخص است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر در خانه های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، از مقدار همبستگی میان آن ها که در خانه های زیرین و چپ ماتریس ترتیب داده شده اند، بیشتر است؛ بنابراین روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

جدول ۳. ماتریس جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه ها

سازه ها	EMC	INC	INNO	INTR	NACH	NET	PRO	RISK	TL
EMC	۰/۷۴۴								
INC	۰/۱۱۷	۰/۷۷۷							
INNO	۰/۱۱۰	۰/۰۲۹	۰/۸۷۳						
INTR	۰/۲۶۰	۰/۰۰۵	۰/۱۰۴	۰/۸۱۹					
NACH	۰/۱۵۱	۰/۰۰۳	۰/۱۱۷	۰/۰۳۷	۰/۸۲۸				
NET	۰/۰۶۶	۰/۰۲۸	۰/۱۲۴	۰/۰۸۱	۰/۱۶۳	۰/۷۶۳			
PRO	۰/۰۶۷	۰/۰۱۵	۰/۰۰۹	۰/۱۲۶	۰/۰۴۶	۰/۱۵۰	۰/۸۳۷		
RISK	۰/۰۳۵	۰/۰۰۱	۰/۰۱۱	۰/۱۶۷	۰/۱۸۳	۰/۰۴۹	۰/۱۳۰	۰/۸۳۵	
TL	۰/۰۳۰	۰/۳۴۶	۰/۱۵	۰/۰۲۵	۰/۰۲۰	۰/۰۱۵	۰/۰۴۹	۰/۰۲۸	۰/۷۶۰

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS از ضریب R^2 و Q^2 استفاده شد. R^2 معیاری برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری است و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. Q^2 معیاری است که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر R^2 برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شوند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب کند، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. مقادیر R^2 و Q^2 در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مقادیر R^2 و Q^2

ریسک پذیری	پیشگامی	قابلیت شبکه‌سازی	نیاز به موفقیت	قابلیت نوآوری	کارآفرینی درون‌سازمانی	جو نوآوری	خلاقیت کارکنان
۰/۴۵۴	۰/۴۶۲	۰/۳۵۵	۰/۳۵۰	۰/۵۴۰	۰/۵۵۳	۰/۵۲۰	۰/۳۸۵
۰/۵۳۲	۰/۳۳۱	۰/۱۴۷	۰/۲۹۳	۰/۴۴۹	۰/۴۴۸	۰/۴۲۰	۰/۳۱۴

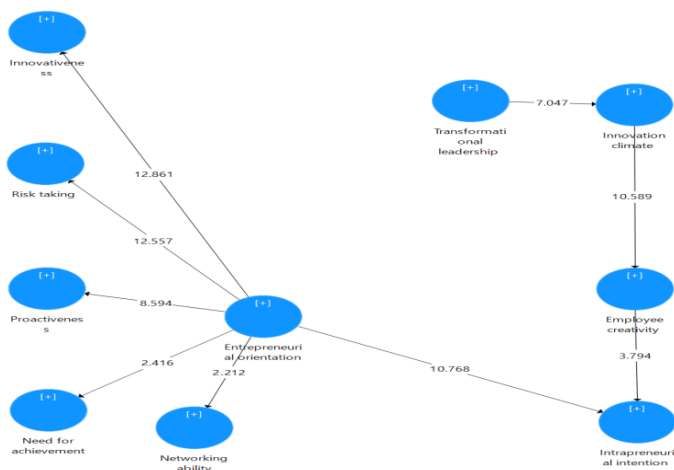
برای بررسی کیفیت مدل ساختاری به‌طور کلی از شاخص GOF استفاده شده است. در واقع این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. مقادیر ۰/۲۵، ۰/۳۶ و ۰/۴۶ به ترتیب مقادیر قوی، متوسط و ضعیف توصیف می‌شوند. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مکنون پژوهش به دست می‌آید.

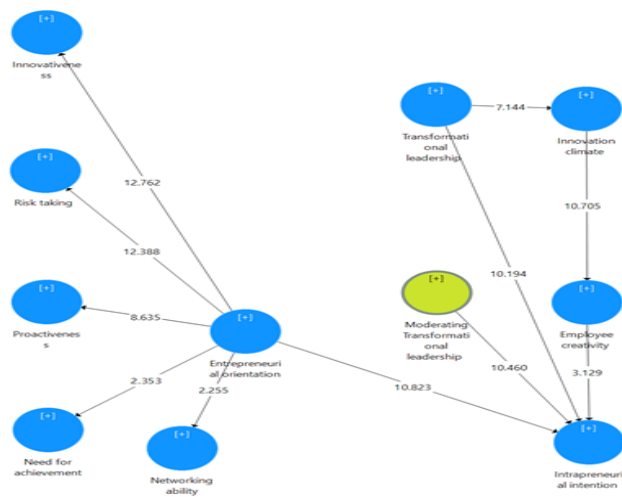
$$GOF = \sqrt{0/649 \times 0/366} = 0/486$$

با توجه به مقدار به دست آمده GOF (۰/۴۸۶) کیفیت بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. شکل ۳ مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب مسیر را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب مسیر

معناداری متغیر تعدیلگر باید در نرم افزار با استفاده از اجرای رابطه تعدیلگری رهبری تحول آفرین تایید شود. اگر عدد به دست آمده معنادار باشد، رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر تعدیلگر شناخته می شود. شکل ۴ نقش تعدیل گر رهبری تحول آفرین بر رابطه گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون سازمانی را نشان می دهد.



شکل ۴. مدل اجرا شده با استفاده از متغیر تعدیل گر در حالت معناداری

در جدول زیر خلاصه نتایج فرضیه های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج فرضیات پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب همبستگی	معناداری	نتیجه
رهبری تحول‌آفرین بر جو نوآوری سازمان تأثیر دارد.	۰/۶۴۸	۷/۰۴۷	تأیید
جو نوآوری سازمان بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.	۰/۵۶۱	۱۰/۵۸۹	تأیید
جو نوآوری نقش میانجی را در رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند.	۰/۳۶۳	۳/۰۰۵	تأیید
خلاقیت کارکنان بر کارآفرینی درون‌سازمانی تأثیر دارد.	۰/۴۶۵	۳/۷۹۴	تأیید
گرایش کارآفرینانه بر کارآفرینی درون‌سازمانی تأثیر دارد.	۰/۴۹۲	۱۰/۷۶۸	تأیید
رهبری تحول‌آفرین نقش تعدیلگر را در رابطه بین گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون‌سازمانی ایفا می‌کند.	۰/۰۴۹	۱۰/۴۶	تأیید

برای بررسی فرضیه سوم از آزمون سوبل استفاده شد که مقدار Z با استفاده از رابطه زیر به دست می‌آید. در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی را تأیید کرد.

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

در این رابطه a مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، S_a خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و S_b خطای استاندارد مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است.

$$\frac{۰/۶۴۸ \times ۰/۵۶۱}{\sqrt{(۰/۵۶۱^2 \times ۰/۱۱۳^2) + (۰/۶۴۸^2 \times ۰/۱۵۹^2) + (۰/۱۱۳^2 \times ۰/۱۵۹^2)}} = ۳/۰۰۵$$

مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۳/۰۰۵ محاسبه شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ تأثیر متغیر میانجی جو نوآوری در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف مطالعه تأثیر رهبری تحول آفرین بر جو نوآوری سازمان و خلاقیت کارکنان و همچنین تأثیر کارآفرینی درون سازمانی بر گرایش کارآفرینانه و تبیین نقش رهبری تحول آفرین بر این رابطه بر اساس ادراک کارکنان شرکت هواپیمایی آتا انجام شد. بر اساس نتایج مشخص شد که رهبری تحول آفرین بر جو نوآوری سازمان تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰/۶۴۷ و ضریب معناداری ۷/۴۷). پژوهش مصطفی محمد (۲۰۱۶) در مصر با نتیجه این فرضیه هم‌راستا است. همچنین نتایج تحقیقات ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، استیل و همکاران (۲۰۱۸)، گامیزاغلو و ایلسیو (۲۰۰۹) و کمالیان و بیغرض (۱۳۸۹) نیز با این نتیجه همسو است. بر اساس فرضیه‌های پژوهش، جو نوآوری سازمان بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰/۵۶۱ و ضریب معناداری ۱۰/۵۸۹). طبق پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۳) هرچه سطح جو نوآوری در سازمان بیشتر باشد، خلاقیت کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. همچنین نتایج تحقیقات مصطفی محمد (۲۰۱۶)، دراگونی (۲۰۰۵)، جانگ و همکاران (۲۰۰۳) و زارع و همکاران (۱۳۸۹) این نتیجه را تأیید می‌کنند.

جو نوآوری نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند (دو ضریب مسیر ۰/۵۶۱ و ۰/۶۴۸ و ضریب معناداری ۷/۴۷ و ۱۰/۵۸۹ و آزمون سوبل). هم‌راستا با این فرضیه، پژوهشی در سال ۲۰۱۵ توسط جیسوال و دهر انجام شد و نتیجه تحقیق نشان داد که جو نوآوری، نقش میانجی در رابطه‌ی رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان دارد. همچنین نتایج تحقیق وانگ و همکاران (۲۰۱۳) و اسکندری و اسکندری (۱۳۹۶) این فرضیه را تأیید می‌کند.

خلاقیت کارکنان بر کارآفرینی درون سازمانی تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰/۴۶۵ و ضریب معناداری ۳/۷۹۴). نتیجه پژوهشی در مصر توسط میلوناس و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که رابطه‌ی مثبت و معناداری بین خلاقیت و کارآفرینی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیقات کار و اسکورا (۲۰۰۷)، درنان و همکاران (۲۰۰۵)، فرلی و راب (۲۰۰۹)، مور و همکاران (۲۰۰۲)، زل و گر و همکاران (۲۰۱۱)، بخشی و اسماعیلی (۱۳۹۴) و شول و پرنیان (۱۳۹۷) این فرضیه را تأیید می‌کنند. گرایش کارآفرینانه بر کارآفرینی درون سازمانی تأثیر دارد (ضریب مسیر ۰/۴۹۲ و ضریب معناداری ۱۰/۷۶۸). نتایج تحقیقات بولتون و لین (۲۰۱۲) و ابراهیم و لاک (۲۰۱۴) و اسماعیل و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین گرایش کارآفرینانه و

کارآفرینی درون‌سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیقات یارحمیدی و همکاران (۲۰۰۸)، هارنگ و یو (۲۰۱۱)، گیل پچون و همکاران (۲۰۱۳)، زامپتکس و همکاران (۲۰۱۱) و ول بورن و همکاران (۲۰۱۲) با این نتیجه همسو است.

رهبری تحول‌آفرین رابطه بین گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون‌سازمانی را تعدیل می‌کند (ضریب معناداری ۱۰/۴۶۰). تحقیق عزیز و رضوی در سال ۲۰۱۷ نشان داد که رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ی بین گرایش کارآفرینانه و کارآفرینی درون‌سازمانی را تعدیل می‌کند. همچنین نتایج تحقیقات آرون و همکاران (۲۰۱۱) و گرین و همکاران (۲۰۱۳) این نتیجه را تأیید می‌کنند. بر اساس نتایج فرضیه اول پیشنهاد می‌شود که انتخاب و پرورش افراد دارای پتانسیل رهبری تحول‌آفرین مورد توجه قرار گیرد و زمینه ارتقای آن‌ها در سازمان ایجاد شود. در رابطه با نتایج فرضیه دوم پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران با نگاه جدی به جلسات و گردهم‌آیی‌های دوره‌ای شرايطی را ایجاد کنند تا دیدگاه‌ها و نظرات آنان به بحث و گفتگو گذاشته شود و برای ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادهاى خلاقانه و کارآفرینانه، نظام پیشنهادها تقویت شده و پیشنهادهای رادیکال و خارج از چارچوب‌های موجود تشویق شود. همچنین با توجه به تأثیر نقش میانجی جو نوآوری پیشنهاد می‌شود مدیران در طراحی ساختار سازمانی ارگانیک و انعطاف‌پذیر و جلوگیری از دیوانسالاری اهتمام لازم را به عمل آورند و در بازه‌های زمانی مشخص، بهترین پیشنهادها و ایده‌های خلاقانه را شناسایی کنند. در فرضیه چهارم پیشنهاد می‌شود نظام‌های سازمانی برای توسعه خلاقیت کارکنان تقویت شود تا کارکنان همواره بتوانند از بازخوردهای مدیران خود نسبت به خلاقیت‌شان در انجام وظایف آگاه شوند. بر اساس فرضیه پنجم و ششم پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان‌های هواپیمایی زمان و منابع کافی در اختیار کارکنان قرار داده و سیستم مناسبی را برای پاداش و ترفیع طراحی کنند. همچنین به مدیران ارشد سازمان‌های هواپیمایی پیشنهاد می‌شود در کنار توسعه فرهنگ کارآفرینی درون‌سازمانی و شناخت افراد مستعد برای اقدامات کارآفرینانه، مدل جامعی برای ایجاد تقویت زمینه و بستر کارآفرینی درون‌سازمانی طراحی کنند و طبق آن اهداف روشن‌تری ایجاد کنند. تشویق کارکنان به اقدامات نوآورانه، ریسک‌پذیری و پیشگامی در ارائه خدمات نوآورانه می‌تواند تأثیر مثبت و به‌سزایی در توسعه کارآفرینی درون‌سازمانی داشته باشد. برای تحقق این امر باید بخشی مجزا برای کارکنان دارای مهارت و توانایی کارآفرینی ایجاد شود. همچنین برگزاری کارگاه‌های ایده‌پردازی در سازمان برای آموزش و افزایش گرایش کارآفرینانه پیشنهاد می‌شود.

با توجه به محدودیت ابزار پرسشنامه پیشنهاد می شود این مطالعه با رویکردهای کیفی انجام گیرد. جهت گیری مقطعی و تکموردی پژوهش عاملی است که تعمیم یافته های پژوهش را محدود می نماید. بر این اساس، پیشنهاد می شود این مطالعه در پژوهش های آتی در بازه گسترده تری انجام شود.

منابع

- اسکندری، احمدرضا، اسکندری، محمودرضا. (۱۳۹۶). تأثیر خلاقیت کارکنان بر رهبری تحول آفرین از طریق جو نوآوری (مطالعه موردی: کارکنان بانک ملت استان گیلان)، نخستین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع، تهران، شرکت توسعه دانش فرزانتگان.
- اکبری، مرتضی؛ ایمانی، صاحب؛ قباد نژاد، مهدی و رحیمی، رحیم. (۱۳۹۴). ارتباط میان رهبری تحول آفرین، بازاربایی داخلی و گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب). فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۸ (۳)، ۵۷۱-۵۹۰.
- بخشی، حامد و صباغ اسماعیلی، رعنا. (۱۳۹۲). تأثیر خلاقیت و نوآوری بر کارآفرینی سازمانی، اولین کنفرانس بین المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت نظام جهانی (مدیریت، سیاست، اقتصاد، فرهنگ، امنیت، حسابداری)، تهران، دبیرخانه دائمی کنفرانس بین المللی حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی.
- پرهیزگار، محمدمهدی، اعتمادیان، سجاد. (۱۳۹۶). تجربیات رهبران تحول آفرین با گرایش کارآفرینی و عملکرد نوآورانه در الکترونیکی کردن گمرک (با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی کلاسی). مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۱)، ۱-۳۰.
- داوری، علی، رضازاده، آرشد. (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۴). مبانی رفتار سازمانی. مترجم: پارسائیان، علی. اعرابی، سید محمد. تهران، انتشارات الیاس، چاپ چهل و چهارم.
- زارع، حسین، فیضی، آوات، محبوبی، طاهر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان (مرد و زن) اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. تحقیقات علوم رفتاری، ۸ (۲).
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۷). نقش بسترهای چندبعدی پرورش خلاقیت کارکنان در خلق ارزش افزوده و کسب سرآمدی. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران و اولین کنفرانس ملی تفکر و آثار علمی تخیلی و کاربردهای آن.
- سورانی یانچشمه، رضا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اخلاقی بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی جو سازمانی نوآورانه اعضای هیئت علمی دانشگاه های آزاد شهر تهران (مورد مطالعه: شهر تهران). نشریه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲ (ویژه نامه)، ۱۰۰۹-۱۰۲۷.
- شائمی برزکی، علی، محمدی، مهناز. (۱۳۹۴). بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر بهره وری نیروی انسانی با تأکید بر نقش کارآفرینی سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۶ (۱۲).

شول، عباس، پرنیان، مجتبی. (۱۳۹۷). تأثیر خلاقیت بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: کسب و کارهای کوچک و متوسط منطقه ویژه اقتصادی شیراز)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.

صادقی مال امیری، منصور. (۱۳۸۶). خلاقیت رویکرد سیستمی: فرد، گروه، سازمان. تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه امام حسین، چاپ اول.

قربانی، محمود، ابری قشلاق، محمدعلی، اصلاحی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین جو نوآوری در سازمان و رفتار کارآفرینانه کارکنان بانک صادرات مشهد. آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۷ (شماره ۲ (پیاپی ۱۰۷))، ۴۵-۳۳.

کمالیان، امین رضا، بیغرض، بشیر. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر بهسازی جو خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های کارآفرین مطالعه موردی: کارخانجات صنایع مواد غذایی. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

موسوی، سیده مریم. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی. پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه رازی.

Aarons, G. A. Sommerfeld, D. H. & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological Services*, 8(4), 269.

Al-Swidi, A. K. & Mahmood, R. (2011). How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks? *European Journal of Social Sciences*, 20(1), 28-46.

Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: what are the consequences? *Creativity research journal*, 8(4), 423-426.

Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I., (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the MultifactorLeadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.

Bai, Y. Lin, L. & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250.

Bolton, D. L. & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education+ Training*, 54(2-3), 219-233.

Carr, J. C. & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090-1098.

Černe, M. Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.

Chang, Y. Y. Chang, C. Y. & Chen, C. W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833.

- Deinert, A. Homan, A. C. Boer, D. Voelpel, S. C. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*. 26(6), 1095-1120.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084.
- Drennan, J. Kennedy, J. & Renfrow, P. (2005). Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(4), 231-238.
- Fairlie, R. W. & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: evidence from the Characteristics of Business Owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 375.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fox, J. M. (2005). *Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Gilad, B. (1984). Entrepreneurship: the issue of creativity in the market place, *Journal of Creative Behaviour*. Vol. 18, No. 3, pp.151-161
- Gil-Pechuan, I. Exposito-Langa, M. & Tomas-Miquel, J. V. (2013). International entrepreneurship in SMEs: a study of influencing factors in the textile industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9(1), 45-57.
- Gong, Y. Cheung, S. Y. Wang, M. & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management*. 38(5), 1611-1633.
- Gözükara, İ. & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: a study in a Turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 195, 963-971.
- Green, A. E. Miller, E. A. & Aarons, G. A. (2013). Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. *Community mental health journal*, 49(4), 373-379.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- Gursoy, A. and Guven, B. (2016), Effect of innovative culture on intrapreneurship, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7, No. 1, pp. 152-162.

- Hair, J. F. Sarstedt, M. Ringle, C. M. & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Hoegl, M. Parboteeah, K. P. & Munson, C. L. (2003). Team level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*. 34(4), 741-770.
- Huang, K. H. & Hui-Kuang Yu, T. (2011). Entrepreneurship, process innovation and value creation by a non-profit SME. *Management Decision*, 49(2), 284-296.
- Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Ibrahim, N. A. & Lucky, E. O. I. (2014). Relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial skills, environmental factor and entrepreneurial intention among Nigerian students in UUM. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(4), 203-213.
- Ismail, K. Anuar, M. A. Omar, W. W. Aziz, A. A. Seohod, K. & Akhtar, C. S. (2015). Entrepreneurial intention, entrepreneurial orientation of faculty and students towards commercialization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 349-355.
- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*. 51, 30-41.
- Jung, D. I. Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*. 14(4_5), 525-544.
- Li, C. Zhao, H. & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149-1156.
- Manafi, M. and Subramaniam, I.D. (2015). The role of the perceived justice in the relationship between human resource management practices and knowledge sharing: a study of Malaysian universities lecturers. *Asian Social Science*. Vol. 11, No. 12, p.131.
- Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 27, 49-59.
- Moore, E. S. Wilkie, W. L. & Lutz, R. J. (2002). Passing the torch: intergenerational influences as a source of brand equity. *Journal of Marketing*, 66(2), 17-37.
- Moriano, J. Molero, F. Topa, G. and Lévy Mangin, J.P. (2014), The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 103-119.

- Morris, M. H. & Lewis, P. S. (1995). The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing. *European journal of marketing*, 29(7), 31-48.
- Mumford, M. D. Scott, G. M. Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mylonas, N. Kyrgidou, L. and Petridou, E. (2017). Examining the impact of creativity on entrepreneurship intentions: the case of potential female entrepreneurs, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol.13, No. 1, pp. 84-105.
- Rank, J. Pace, V. L. & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518-528.
- Razavi, S. H. & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769-792.
- 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*, 46(4), 567-588.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 172(2015), 563-569.
- Scott, S.G. Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Acad. Manag. J.* 37 (3), 580-607.
- Shalley, C. E. Gilson, L. L. & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*. 43(2), 215-223.
- Sharma, P. & Chrisman, S. J. J. (2007). *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. In *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Slotwinski, D. L. (2010). *Determining the statistical significance of environmental uncertainty on the relationship among performance, entrepreneurial orientation, and strategy for Washington State manufacturing firms* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Steele, L. M. Watts, L. L. & Den Hartog, D. N. (2018). Transformational leadership and innovation across cultures: A meta-analysis. In *Poster presented at the 33rd annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, C. J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: *Entrepreneurial management Strategic Management Journal*. vol. 11.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277.
- Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation-Entrepreneurship for the 21 st Century*, Irwin, 1999. HD625, 5, T584n.

- Wang, P. Rode, J. C. Shi, K. Luo, Z. & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*, 38(3), 334-360.
- Wang, X. H. F. Kim, T. Y. & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239.
- Welbourne, T. M. Neck, H. & Dale Meyer, G. (2012). The entrepreneurial growth ceiling: using people and innovation to mitigate risk and break through the growth ceiling in initial public offerings. *Management Decision*, 50(5), 778-796.
- Yar Hamidi, D. Wennberg, K. & Berglund, H. (2008). Creativity in entrepreneurship education. *Journal of small business and enterprise development*, 15(2), 304-320.
- Zampetakis, L.A. Gotsi, M. Andriopoulos, C. and Moustakis, V. (2011), Creativity and entrepreneurial intention in young people: empirical insights from business school students, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Vol. 12 No. 3, pp. 189-199.
- Zellweger, T. Sieger, P. & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26 (5), 521-536.
- Zhang, Y. Zheng, J. & Darko, A. (2018). How Does Transformational Leadership Promote Innovation in Construction? The Mediating Role of Innovation Climate and the Multilevel Moderation Role of Project Requirements. *Sustainability* (2071-1050), 10(5).