

تعهد به تغییر سازمانی و نقش آن در تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کارآفرینی استراتژیک کارکنان شرکت های کوچک و متوسط استان فارس

بهنام جهان شاهی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

چکیده

رهبری تحول آفرین به توانایی رهبر برای تجسم آینده مطلوب، بیان چگونگی دستیابی به آن، و تشویق و ترغیب زیردستان به فراتر رفتن از منافع خود به منظور ایجاد تعهد نسبت به وظایف و اهداف سازمان و ایجاد استانداردهای با عملکرد بالا اشاره دارد. به طور غیرمستقیم، رهبران تحول آفرین همچنین می توانند یک محیط کارآفرینی را برای نوآوری در شرکت ایجاد کنند. لذا این پژوهش به منظور بررسی تعهد به تغییر سازمانی و نقش آن در تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کارآفرینی استراتژیک کارکنان شرکت های کوچک و متوسط استان فارس انجام شد. در این پژوهش متغیرهای پژوهش به وسیله پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت. پرسشنامه بین ۳۸۳ نفر نمونه از جامعه آماری که کلیه مدیران و کارشناسان شرکت های کوچک و متوسط استان فارس می باشد، توزیع شد. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود. جهت پاسخ به سؤالات و بررسی فرضیات تحقیق با نرم افزار Smart-PLS از روش بررسی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر کارآفرینی استراتژیک، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم، از طریق نقش میانجی تعهد به تغییر سازمانی و نقش تعدیل کننده فرهنگ تطبیقی دارد. از منظر نظریه های مبتنی بر منبع، نقش حیاتی رهبری تحول آفرین، تعهد به تغییر سازمانی و فرهنگ تطبیقی در ایجاد کارآفرینی استراتژیک نشان دهنده دارایی ها و قابلیت های متنوع یک کسب و کار است که می تواند مزیت رقابتی و عملکرد شرکت را حفظ کند. رهبران سازمانی باید به طور استراتژیک این منابع را مدیریت کنند تا رفتارهای فرصت طلب و مزیت جویی را که منجر به شکوفایی سازمانی می شود، پرورش دهند.

واژگان کلیدی

رهبری تحول آفرین، تعهد به تغییر سازمانی، فرهنگ تطبیقی، کارآفرینی استراتژیک، شرکت های کوچک و متوسط.

^۱ گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج، یاسوج، ایران. (* نویسنده مسئول: behnami.jahanshahi1984@gmail.com)

۱. مقدمه

کارآفرینی استراتژیک (SE) یک فلسفه منحصر به فرد و متمایز است که شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) را قادر می سازد رقابت و عملکرد بهتر ایجاد کنند (اندرسون و همکاران^۱، ۲۰۱۹). کارآفرینی استراتژیک یک منبع استراتژیک حیاتی است که به طور قابل ملاحظه ای بر جهت و فلسفه رقابتی یک کسب و کار تأثیر می گذارد، و این خود بر نقش حیاتی رفتارهای مزیت جویی و فرصت طلبی در توسعه ثروت یک شرکت تأکید می کند (گانگ و دونگ^۲، ۲۰۲۲). علیرغم محبوبیت فزاینده کارآفرینی استراتژیک در بین دانشگاهیان و در عمل، باید در مورد اینکه چرا و چگونه سازمان های خاص در کارآفرینی استراتژیک موفق می شوند در حالی که سایرین عملکرد ضعیفی دارند، درک بیشتری صورت گیرد (توماس و همکاران^۳، ۲۰۲۱). شرکت های کوچک و متوسط فاقد قدرت بازار هستند یا منابع محدودی برای دستیابی به مزیت رقابتی دارند. در مقابل، شرکت های برجسته تر دارای مزایای مقیاس فوق العاده هستند. با این حال، بوروکراسی آنها، تفکیک کنترل و مالکیت و تمرکز بر کارایی ممکن است مانع از تلاش های اکتشافی شود. بنابراین، عمل و تحقیق کارآفرینی استراتژیک می تواند یک رویکرد و استراتژی متمایز بر اساس محدودیت ها و زمینه های منابع شرکت های کوچک و متوسط داشته باشد (مازی^۴، ۲۰۱۸). کارآفرینی استراتژیک اغلب توسط اعضای سازمان تولید می شود، نه گروه غالب، و درک اینکه چگونه مدیران میانی و کارکنان عملیاتی به طور فکری وظایف مربوط به کارآفرینی استراتژیک را تشخیص می دهند، ادغام و اجرا می کنند، ضروری است (اودر و همکاران، ۲۰۲۱).

پژوهشگران بیان نموده اند که چهار نیروی اساسی در سازمان منجر به کارآفرینی استراتژیک می شوند که عبارتند از: (۱) ذهنیت کارآفرینی، فرهنگ و رهبری. (۲) مدیریت استراتژیک منابع سازمانی. (۳) استفاده از تازگی. و (۴) توسعه نوآوری افزایشی و ریشه ای که به شکل گیری و اجرای مزیت رقابتی کمک می کند. این رویکرد شامل نوآوری های سازمانی مهمی است که به سمت بهره برداری و اکتشاف در هر سطح و در سراسر سازمان تنظیم شده است (مازی و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، ادبیات موجود به شرایط محیطی داخلی، به ویژه بحث ناکافی در مورد طراحی داخلی شرکت و عدم شناسایی انگیزه ها، دانش و توانایی های سطح فردی به عنوان نیروهای بنیادی منابع سازمانی برای کارآفرینی استراتژیک نمی پردازد. با توجه به تحلیل ادبیات قبلی، سوال تحقیق به شرح زیر است: چگونه شرکت های کوچک و متوسط از نیروهای تغییر سازمانی برای رشد در کارآفرینی استراتژیک استفاده می کنند؟

رهبری دارای قدرت و مسئولیت زیادی است و تغییر رهبری برای عملکرد شرکت های کوچک و متوسط ضروری است (کنزوویک و دریکیک^۵، ۲۰۲۱). با توجه به تأثیر قابل توجه مدیران بر استراتژی های سطح شرکت، رهبری و رهبری تحول آفرین (TL)، به ویژه، ممکن است کارآفرینی را در شرکت های کوچک و متوسط تسهیل کند (گانگ و دونگ، ۲۰۲۱). رهبری تحول آفرین به توانایی رهبر برای تجسم آینده مطلوب، بیان چگونگی دستیابی به آن، و تشویق و ترغیب زیردستان به فراتر رفتن از منافع خود به منظور ایجاد تعهد نسبت به وظایف و اهداف سازمان و ایجاد استانداردهای با عملکرد بالا اشاره دارد. به طور غیرمستقیم، رهبران تحول آفرین همچنین می توانند یک محیط کارآفرینی را برای

¹. Anderson et al

². Giang and Dung

³. Thomas et al

⁴. Mazzei

⁵. Knezovic and Drkic

نوآوری در شرکت ایجاد کنند (پان و همکاران^۱، ۲۰۲۱). فعالیت های کارآفرینی استراتژیک مملو از عدم قطعیت و خطر هستند و اقدام کارآفرینانه مستلزم شناسایی و استفاده از فرصت ها است. رهبران تحول آفرین در فرهنگ های سازمانی موجود کار می کنند و قصد دارند به یک محیط سازگارتر تغییر کنند که دستاوردهای با هدف بالا، توسعه شخصی و جهت گیری کارآفرینی را پرورش می دهد (هولتن و برنر، ۲۰۱۵).

فرهنگ تطبیقی (AC) مکانیزمی است که توسط آن شرکت های کوچک و متوسط برای انجام اکتشاف و بهره برداری در کارآفرینی استراتژیک با تغییر سازگار می شوند (وردو-جوور و همکاران^۲، ۲۰۱۸). با این حال، رهبران تا زمانی که زیردستان تغییر نکنند، دگرگون کننده نیستند. اثربخشی رهبری تحول آفرین بر تحول مشارکت به عنوان مجرای ارتباط بین رهبران و نتایج مثبت سازمانی است که با اطمینان از تعهد به موفقیت کارآفرینی استراتژیک بر اساس استراتژی و منابع آن، زمینه را برای تغییر سازمانی فراهم می کند (فرهناک و همکاران، ۲۰۲۰). تعهد به تغییر سازمانی (COC) برای کارآفرینی استراتژیک و موفقیت بلندمدت شرکت بسیار مهم است (لو و فان، ۲۰۲۰). علیرغم تأثیر مثبت شناخته شده رهبری تحول آفرین بر سطوح مختلف عملکرد سازمانی، به عنوان مثال. حوزه های کارآفرینی در شرکت های تاسیس شده (لو، ۲۰۲۲)، اطلاعات کمی در مورد رابطه بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط وجود دارد. علاوه بر این، کمبود تحقیقات تجربی و نظری در مورد اینکه چگونه کارآفرینی استراتژیک در سطوح و زمینه های مختلف سازمانی رخ می دهد وجود دارد (پان و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، این مطالعه به دنبال بررسی تعهد به تغییر سازمانی و نقش آن در تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کارآفرینی استراتژیک کارکنان شرکت های کوچک و متوسط استان فارس می باشد.

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

با تغییر محیط کسب و کار در اثر تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی تأثیر زیادی بر تعیین ابزار و روشهای سازمان برای تضمین بقا و تداوم دارد (الامری و همکاران، ۲۰۲۱). این روش ها و ابزارها سازمان را قادر می سازد تا به اولویت و تقدم نسبت به رقبا در بازار کار دست یابد (البوادی و همکاران^۳، ۲۰۲۲). سازمان باید قابلیت های خود را درک کند و برای تقویت این قابلیت ها تلاش کند تا در رویارویی با رقبا خود موفق شود (تاروق و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین لازم است سازمان را به صورت انعطاف پذیر و پویا مدیریت کرد که به آن اجازه می دهد با تغییرات موجود و بالقوه کنار بیاید (هیاجنه و همکاران^۴، ۲۰۲۱). انعطاف پذیری سازمان را قادر می سازد تا با شرایط و تغییرات مختلف به درستی برخورد کند تا بقا و رشد خود را حفظ و موفقیت خود را بالا ببرد (اوبیدات و همکاران^۵، ۲۰۲۱). کارآفرینی استراتژیک به عنوان مسیری برای توسعه سازمان پدید آمده است که مبتنی بر اتخاذ یک برنامه استراتژیک و مکانیسم های تغییر سازمان است تا بتواند با تغییرات مختلفی که در اطراف رخ می دهد مقابله کند. کارآفرینی استراتژیک به عنوان تلاشی برای دستیابی به یکپارچگی بین نقاط قوت سازمان ها، قابلیت های بازار و منابع مختلفی که سازمان در اختیار دارد در نظر گرفته می شود (روسلا و همکاران^۶، ۲۰۲۱).

¹ . Pan et al

² . Verdu-Jover et al

³ . Al-bawaia et al

⁴ . Hayajneh et al

⁵ . Obeidat et al

⁶ . Rossella et al

کارآفرینی تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی به ویژه توانایی سازمان برای سازگاری و بقا دارد. کارآفرینی استراتژیک به عنوان نقطه ورود برای توسعه سازمان ها، فرآیندی است که تجدید و نوآوری را به تمام سطوح اداری در سراسر سازمان انتقال و گسترش می دهد. فلسفه، تفکر، اعمال و سبک کارآفرینی و رهبری کارآفرینانه را اتخاذ، رفتارهای فرهنگ رهبری را در سازمان تقویت و استراتژی را برای استفاده از فرصت های خاص تدوین می کند (لئو و همکاران^۱، ۲۰۲۱). یک شرکت ممکن است به دلایل بسیاری مانند بهبود سودآوری سازمانی یا افزایش جایگاه رقابتی خود یا احیای کسب و کارهای موجود، به سراغ کارآفرینی استراتژیک برود (البوادی و همکاران، ۲۰۲۲). کارآفرینی استراتژیک، به معنای دامنه گسترده ای از فعالیت های کارآفرینی یا نوآوری های قابل توجه بکار گرفته شده در یک شرکت جهت رسیدن به مزیت رقابتی است. رویکردی است برای رسیدن به عملکرد عالی از طریق نوآوری فزاینده و همچنین ناپیوسته و ترکیبی از فعالیت های استراتژیک و کارآفرینانه (ژنگ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر آن، این حوزه به عنوان یک «شکل منحصر بفرد از استراتژی که در آن یک شرکت مزیت رقابتی پایدار را محقق می سازد و به هیچ منبع منفرد شایستگی متکی نیست، تعریف شده است؛ با این حال، مزیت رقابتی پایدار به توانایی شرکت در توسعه جریانی از نوآوری های پیوسته برای پیشی گرفتن از رقیبان، بستگی دارد. چنین تلاش هایی، استقرار اسرار آمیز منابع جهت بررسی مشارکتی فرصت های جدید و بهره برداری از بازارها و مزیت های موجود را می طلبند. شرکتی که به دنبال این فرآیند است، با توجه به مشخصه های کارآفرینانه یک شرکت و مشاهده شده از طریق فعالیت ها و رفتارهای نوآوری محور، اساساً به دنبال فرصت های جدید برای مختل سازی شرایط رقابتی فعلی یک صنعت یا خلق و اکتشاف بازارهای جدید می باشند (البونزه و همکاران^۲، ۲۰۲۲). بنابراین باید توجه نمود که چه عواملی منجر به بهبود کارآفرینی استراتژیک می شود. این مطالعه کارآفرینی استراتژیک را فرآیند کشف فرصت ها با توجه به منابع موجود سازمان و بهره برداری بهینه از این منابع برای دستیابی به بهترین نتایج می داند. بنابراین با توجه به کمبود مطالعات انجام شده در این زمینه، بررسی تعهد به تغییر سازمانی و نقش آن در تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کارآفرینی استراتژیک کارکنان شرکت های کوچک و متوسط استان فارس لازم و ضروری است و می تواند حائز نتایج ارزشمندی باشد.

۲-۱. کارآفرینی استراتژیک

کارآفرینی بر اساس کارآفرینی استراتژیک به مجموعه ویژگی ها و انواع رفتارهای مرتبط با انتخاب کسب و کار، برنامه ریزی، سازماندهی و ریسک پذیری اشاره دارد. برای مدیریت آن نیاز به خلاقیت دارد، در حالی که سایر محققان آن را ویژگی متمایز بودن یک فرد (یا سازمان) در مقایسه با همتایان خود می دانند، که او را در بین این همتایان متمایز می سازد که باعث می شود از الگوی او تقلید یا پیروی کنند (کوکیا، ۲۰۲۱). کارآفرینی استراتژیک یک برنامه کاربردی برای توسعه یک پروژه جدید در داخل یک سازمان است که مبتنی بر بهره برداری از فرصت جدید و ایجاد ارزش اقتصادی است. کارآفرینی استراتژیک را می توان به عنوان آمادگی سازمانی مستمر برای کشف زمینه های رقابتی جدید و شناسایی قابلیت ها برای بهره برداری از آنها تعریف کرد. سهم اصلی حوزه کارآفرینی استراتژیک در سازمان ها در افزایش میزان آگاهی و درک نقش کارآفرینی در سازمان های متقابل است که هدف آن احیای این سازمان ها و عملکرد سازمانی آنهاست. کارآفرینی استراتژیک را می توان از طریق مجموعه ای از ویژگی ها یعنی: بهره برداری از دانش موجود به

^۱ . Leo et al

^۲ . Abuanzeh et al

عنوان پایه پیشرفت اجتماعی و اقتصادی شناسایی کرد (اوده و همکاران^۱، ۲۰۲۱). کارآفرینی استراتژیک به عنوان مسیری برای توسعه سازمان پدیدار شده است که مبتنی بر اتخاذ یک برنامه استراتژیک و مکانیسم های تغییر سازمان است تا بتواند با تغییرات مختلفی که در اطراف آن رخ می دهد مقابله کند. کارآفرینی استراتژیک به عنوان تلاشی برای دستیابی به یکپارچگی بین نقاط قوت سازمان ها، قابلیت های بازار و منابع مختلفی که سازمان در اختیار دارد در نظر گرفته می شود. کارآفرینی تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی به ویژه توانایی سازمان برای سازگاری و بقا دارد (الامری و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

۲-۲. رهبری تحول آفرین

برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می دهند، تعریف می کند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود کمک می کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آنها را برای تالش فراتر از حد معمول بر می انگیزانند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود چنین القاء می کنند که فراتر از اهداف و عالیق شخصی بیاندیشند و بر اهداف بزرگتر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ارائه چشم انداز آینده، چنان تاثیری بر پیروان خود می گذارند که آنها چشم انداز را متعلق به خود دانسته و تالش وافر برای رسیدن به آن نشان می دهند. این رهبران قادرند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمانی را در جهت چشم انداز مورد نظر به حرکت در آورند (البونزه و همکاران، ۲۰۲۲). بس، رهبری تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می دهد و آنها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری می کند، تعریف می نماید. در واقع، بس رهبری تحول آفرین را به این صورت تعریف می کند که: زمانی رخ می دهد که رهبران علایق کارکنان خود را هنگامی که آگاهی و پذیرش اهداف و رسالت گروه را ایجاد می کنند و هنگامی که کارمندانشان را جهت فراتر رفتن از منافع خود به نفع منافع گروه برمی انگیزانند، بسط داده و ترفیع می دهند. بس اشاره دارد که فائق آمدن بر مایورای علایق خود برای گروه، سازمان و جامعه است. در اصل، رهبری تحول آفرین فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می باشد (پان و همکاران، ۲۰۲۱). در یک نگاه اجمالی، رهبران تحول گرا دارای مشخصه هایی نظیر الگوی نقش بودن، توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان، انگیزش الهام بخش و تحریک هوشمندانه هستند. این رهبران و مدیران از طریق تعاملت سازمانی خود تحسین، احترام و وفاداری را به کارکنان منتقل می کنند و حس هدفمندی گروهی را تقویت می نمایند. همچنین این نوع رهبران از طریق برقراری یک رابطه فرد به فرد با کارکنان خود سعی در فهم و توجه به نیازها، مهارت ها و آرزوهای متفاوت آن ها می نمایند. از طریق مشخصه سوم یعنی انگیزش الهام بخش این نوع رهبران سعی می کنند تا چشم اندازی محرک را برای کارکنان خود نسبت به آینده گروه کاری ترسیم نمایند و بر مبنای الگوی نقش بودن با رفتار و عمل خود نشان می دهند که چگونه می توان به اهداف دست یافت. مهم تر از آن اینکه، این نوع مدیران به خوبی حس شایستگی را برای دستیابی به اهداف کارکنان با بازخوردهای به موقع منتقل می نمایند. بالاخره این رهبران از طریق تحریک هوشمندانه سعی می کنند تا با بسط و گسترش عالیق کارکنان خود، آن ها را تحریک نمایند تا در باب مشکلات قدیمی به شیوه ای نوین بیندیشند (گانگ و دونگ، ۲۰۲۱).

۳-۲. تغییر سازمانی

^۱ . Odeh et al

^۲ . Alameeri et al

تغییر به طور کلی انتقال از وضعیت موجود به وضعیتی دیگر، خواه خوشایند یا ناخوشایند است. پس تغییرات ممکن است مثبت و مطلوب یا منفی و نامطلوب باشند. به طور کلی تغییرات به دو شکل کلی به وجود می آیند. مارشاک^۱ (۲۰۰۲) دامنه تعاریف واژه تغییر را بسیار وسیع می داند. از نظر وی تغییر به معنای فرآیندهایی از قبیل جایگزینی، جانشینی، متفاوت شدن تبدیل کردن و متحول (دگرگون) شدن است. در مجموع می توان تغییر را نوعی تبدیل وضعیت دانست که عمدتاً گرایش آن به سمت حرکت از وضعیتی نسبتاً نامطلوب به وضعیتی مطلوب تر است. اصرار به انجام کارها با یک روش واحد، سازمان را در اصطلاح قفل می کند به این معنا که تلاش ها مضاعف می شود، پیگیری و کنترل دو برابری گردد، اما کار پیش نمی رود و کارکنان تحت پوشش نیز ناراضی می شوند. تغییر در سازمان ها هم بدین معناست که فعالیت های سازمان از جایگاه (وضعیت) موجود به یک وضعیت متفاوت درآید. به هر ترتیب تغییر در سازمان هر روز اتفاق می افتد با طراحی، خود به خودی، یا به اشتباه (الامری و همکاران، ۲۰۲۱).

تغییر سازمان عبارت است از حرکت سازمان از حالت موجود در جهت حالت مطلوب به منظور افزایش اثربخشی. تغییر را گاتو (۲۰۰۱) مستلزم توجه به مفاهیمی خاص می داند مانند جرئت^۲: جرئت خطرپذیری، پرسش گری، چالش و برآوردن نیازهای آینده؛ داشتن^۳: داشتن درک و شناخت مناسب از خود و کارکنان، تحلیل^۴: تحلیل دانش عمومی و تخصصی سازمان؛ نیاز^۵: نیاز به دانستن، پژوهش و توسعه؛ حرکت^۶: حرکت با تأکید بر بزرگ ترین نقاط قوت خود و انتظار^۷: تعیین نتایج مورد انتظار. تغییرپذیری سازمانی به معنای عزم همه جانبه سازمان برای نیل به تغییرات است که جز با آمادگی سازمانی^۸ حاصل نمی گردد. به منظور تحقق هر نوع تغییری، سازمان ها به دانش پایه ای قوی نیازمندند که مدل ها و تئوری های تغییر برنامه ریزی شده، نظریه سیستم ها، مشارکت و توانمندسازی، ساختارهای موازی یادگیری و علوم رفتاری کاربردی مهم ترین آن ها هستند (البوادی و همکاران، ۲۰۲۲).

برای تغییر علل زیادی معرفی شده است که همه آن ها ناشی از تفکری است که سازمان باید به جلو برود و خود را بهبود سازد. به زعم پیتز دراکر، تغییر، تنها اصل ثابت و اجتناب ناپذیر در جهان است. در مواجهه با تغییرات اگر سازمان آمادگی لازم را نداشته باشد به اضمحلال می رود. البته هفت افسانه تغییر، مدیران را در اجرای موفق تغییر امیدوار کرده است. اما تغییر آن اندازه مشکل است که اگر به طور موفقیت آمیز اجرا شود، چیزی شبیه یک معجزه اتفاق افتاده است. نیاز به تغییرات برای تطبیق با رخدادهای خارجی و علاقه به پیش بینی توسعه و یافتن راه های نیل به آن ضرورت تغییر در سازمان ها را ایجاب می نماید. تغییر را بر اساس محتوا (چیستی)، زمینه (عوامل محیطی داخلی و خارجی) و فرآیند (مراحل) و علت (چرایی)، می توان مورد بررسی قرار داد. تغییر دارای زیرساخت های زیادی است؛ اما زیرساخت اصلی آن انسان ها هستند که با مطالعه مدل ها، فرآیندها و تجربیات قابل درک می باشند. مقاومت کارکنان همیشه وجود دارد و دلایل روان شناختی، مدیریتی، محتوایی و ساختاری دارد. در برابر اکثر برنامه های تغییر، مقاومت کارکنان اجتناب ناپذیر است؛ زیرا شرایط،

¹ -Marshak

² -Courage

³ -Have

⁴ -Analyze

⁵ -Need

⁶ -Go

⁷ -Expected

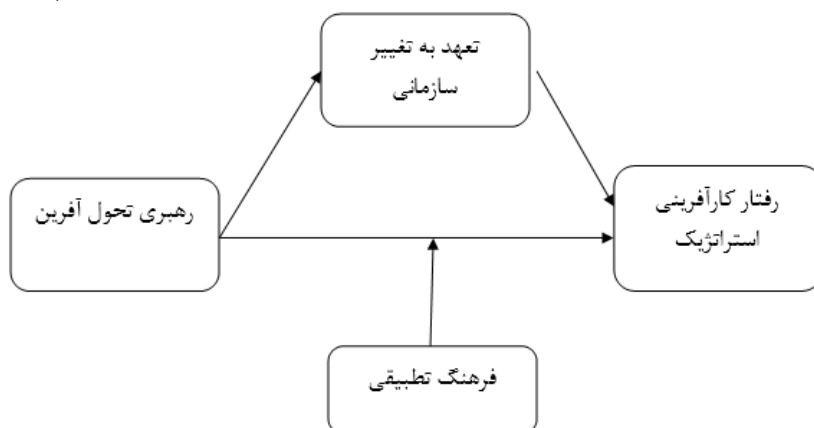
⁸ -Organizational Readiness

تغییر خواهد کرد و ممکن است به نفع یا ضرر عده‌ای در سازمان باشد. لذا آگاهی مدیران در طول فرآیند تغییر، لازم و ضروری است؛ چرا که می‌تواند به شکست برنامه‌های تغییر منتج گردد (هیاجنه و همکاران، ۲۰۲۱).

۲-۴. مدل مفهومی تحقیق

هر پژوهشگری برای انجام تحقیقات خود، به نقشه ذهنی و مدل مفهومی مناسبی نیاز دارد تا بتواند متغیرها و روابط میان آنها را به خوبی شناسایی کرده و نتایج مطالعات خود را به شکلی منطقی و علمی ارائه دهد. چهارچوب مفهومی مورد استفاده در این پژوهش، بر اساس مطالعات تحقیقی قبلی تشکیل شده و نظریه پردازی را درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسأله مهم تشخیص داده شده اند، ارائه می‌دهد.

در این پژوهش، تعدادی فرضیه پیرامون روابط مستقیم و مثبت بین متغیرهای مختلف مطرح شده است. این فرضیه‌ها شامل روابط تعهد به تغییر سازمانی و نقش آن در تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کارآفرینی استراتژیک کارکنان شرکت های کوچک و متوسط استان فارس است. این مدل مفهومی، به عنوان یک ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آنها را به خوبی ترسیم کرده و پژوهشگران می‌توانند با استفاده از آن، نتایج تحقیقات خود را به شکلی علمی و منطقی ارائه دهند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

۲-۵. فرضیه های پژوهش

با توجه به ادبیات و مدل مفهومی پژوهش لذا فرضیات به شرح ذیل ارائه می گردد:

۱: رهبری تحول آفرین به طور مستقیم و مثبت بر رفتار کارآفرینی استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط تاثیر می گذارد.

۲: رهبری تحول آفرین به طور مستقیم و مثبت بر تعهد به تغییر سازمانی شرکت های کوچک و متوسط تاثیر می گذارد.

۳: تعهد به تغییر سازمانی به طور مستقیم و مثبت بر رفتار کارآفرینی استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط تاثیر می گذارد

۴: رهبری تحول آفرین با نقش میانجی تعهد به تغییر سازمانی به طور مثبت بر رفتار کارآفرینی استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط تاثیر می گذارد.

۵: فرهنگ تطبیقی تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار کارآفرینی استراتژیک شرکت های کوچک و متوسط را تعدیل می نماید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

از نظر روش شناسی این تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی می باشد. تحقیق حاضر بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز و از نظر طبقه بندی تحقیقات با توجه به هدف آنها، در زمره‌ی تحقیقات توصیفی قرار دارد. این پژوهش از حیث نوع کاربردی و از حیث روش توصیفی-پیمایشی است.

در این پژوهش به جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری از منابع کتابخانه‌ی مشتمل بر اسناد، کتب و مقالات علمی موجود استفاده شده همچنین به جهت جمع آوری داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیات تحقیق از پرسشنامه استاندارد لو (۲۰۲۳) استفاده گردید. پرسشنامه این پژوهش شامل ۳۰ سوال استاندارد می باشد که تخصیص سوالات پرسشنامه به متغیرهای تحقیق در جدول زیر آمده است:

جدول ۱: تخصیص سوالات پرسشنامه مطابق با متغیرهای تحقیق

متغیر	سوالات مرتبط
رهبری تحول آفرین	۱-۱۰
تعهد به تغییر سازمانی	۱۱-۱۵
فرهنگ تطبیقی	۱۶-۲۰
کارآفرینی استراتژیک	۲۱-۳۰

پرسشنامه این تحقیق به جهت روایی محتوا در معرض قضاوت چند تن از خبرگان و اساتید مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مشغول به کار در دانشگاه‌ها قرار گرفت و پس از انجام برخی اصلاحات و اخذ تأیید از آن اساتید به جهت اطمینان بالاتر و قابل قبول بودن روایی صوری آن حدود ۳۰ عدد پرسشنامه در جامعه آماری توزیع گردید و در ابتدا درک تعدادی از سوالات برای پاسخ دهندگان مقدور نبود و پس از چندین بار ترجمه روان متن و حذف تعدادی از سوالات، پرسشنامه از روایی صوری کافی برخوردار گردید و نهایتاً از پرسشنامه مورد توافق به عنوان ابزار جمع آوری داده‌ها استفاده شد.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل شرکت‌های کوچک و متوسط استان یزد، می‌باشند. بر اساس تعریف سازمان تجارت جهانی: شرکت‌های کوچک و متوسط^۱ به عنوان شرکت‌هایی که بین ۱۰ تا ۲۵۰ نفر اشتغال دارند تعریف می‌شوند. بنگاه‌های دارای حداکثر ۱۰ کارمند معمولاً شرکت‌های خرد^۲ و شرکت‌های با بیش از ۲۵۰ کارمند شرکت‌های بزرگ^۳ نامیده می‌شوند. همچنین بر اساس تحقیق پس‌شین (یحیی کامیابی، لمباه پنتای، ۲۰۱۱)^۴ که از بانک اطلاعاتی سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران برای مطالعه کسب و کارهای کوچک و متوسط استفاده کرده‌اند ما نیز در پی استفاده از این بانک اطلاعات برآمدیم و دریافتیم که منبع اصلی اطلاعات در رابطه با کسب و کارهای کوچک و متوسط وزارت صنعت، معدن و تجارت^۵ می‌باشد. پس از مکاتبه و تماس با وزارتخانه موفق به دریافت اطلاعات مربوط به کسب و

¹ SMEs

² Micro Firms

³ Macro Firms

⁴ Yahya Kamyabi, Lembah Pantai

⁵ www.mimt.gov.ir

کارهای کوچک و متوسط ایران شدیم که بالغ بر ۱۹۲۸۷۰۲ کسب و کار را شامل می شد. از این تعداد ۱۲۵۳۶۵ کسب و کار طبق تعریف فوق شرکت های کوچک و متوسط استان فارس به حساب می آیند.

در تحقیق حاضر برای انتخاب نمونه ها از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده و پرسشنامه پژوهش به صورت تصادفی بین مدیران و کارشناسان شرکت های کوچک و متوسط استان فارس توزیع شده است. در میان روش های نمونه گیری با احتمالات برابر، روش نمونه گیری تصادفی ساده یکی از ساده ترین و قدیمی ترین روش های نمونه گیری است که در عمل کاربرد بسیاری دارد. اگر نمونه ای به حجم n از جامعه ای به حجم N به گونه ای انتخاب شود که هر نمونه ی ممکن n تایی شانس یکسان برای انتخاب شدن داشته باشد، آن را نمونه گیری تصادفی ساده می نامند. نمونه گیری تصادفی ساده به دو روش نمونه گیری با جایگذاری و نمونه گیری بدون جایگذاری قابل اجرا می باشد اما در عمل نمونه گیری با جایگذاری کاربرد چندانی ندارد. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود و برابر با ۱۲۵۳۶۵ نفر می باشد برای انتخاب حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. بنابراین تعداد نمونه مورد بررسی در این پژوهش برابر با ۳۸۳ نفر می باشد.

۴. یافته های پژوهش

در این پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار PLS، جهت آزمون فرضیات و صحت مدل استفاده شده است. پی ال اس نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک های مشابه معادلات ساختاری همچون لیزرل و آموس نیاز به شروط کمتری دارد (لیجاندرو و همکاران^۱، ۲۰۰۹). مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل سازی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد (ویکسوم و واتسون^۲، ۲۰۰۱). همچنین به عنوان متدی قدرتمند در شرایطی که تعداد نمونه ها و آیتم های اندازه گیری محدود است و توزیع متغیرها می تواند نامعین باشد مطرح می شود (هایر و همکاران^۳، ۲۰۱۰). مدل سازی پی ال اس در دو مرحله انجام می شود. در اولین مرحله، مدل اندازه گیری بایستی از طریق تحلیل های روایی و پایایی و تحلیل عامل تائیدی بررسی شود و در دومین مرحله، مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص های برازش مدل بررسی شود (هولاند^۴، ۱۹۹۹).

۴-۱. مرحله اول: مدل اندازه گیری^۵

آزمون مدل اندازه گیری، مربوط به بررسی روایی و پایایی ابزارهای اندازه گیری است.

۴-۱-۱. روایی

برای بررسی پایایی پرسش نامه علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ^۶ که در جدول شماره ۱ ارائه شده است و مؤید پایایی مناسب پرسش نامه است، از روش PLS نیز استفاده شده است. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده)^۷ و CR (پایایی مرکب)^۸ استفاده شد که نتایج این معیار برای ابعاد پنج متغیر پژوهش در جدول شماره (۱) نشان داده شده است. پایایی مرکب بالاتر از ۰/۷ و میانگین واریانس بالاتر از ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار

۱. Liljander et al

۲. Wixom & Watson

۳. Hair et al

۴. Hulland

۵. Measurement model.

۶. Cronbachs Alpha

۷. Average Variance Extracted.

۸. Composite Reliability.

همگرا و همبستگی سازه‌ها می‌باشد (چینگ لین و چی هوانگ، ۲۰۰۹). همان گونه که از جدول شماره (۱) مشخص است کلیه مقادیر پایایی مرکب بالاتر از ۰/۷ و مقادیر مربوط به میانگین واریانس بالاتر از ۰/۵ می‌باشد و این مطلب مؤید این امر است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

جدول ۲: نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب Rho	CR	AVE
رهبری تحول آفرین	۰/۷۹۱	۰/۸۱۹	۰/۸۵۲	۰/۵۳۸
تعهد به تغییر سازمانی	۰/۸۵۵	۰/۸۹۶	۰/۸۶۳	۰/۶۳۴
فرهنگ تطبیقی	۰/۸۴۱	۰/۸۴۵	۰/۸۸۷	۰/۶۱۳
رفتار کارآفرینی استراتژیک	۰/۹۰۸	۰/۹۱۱	۰/۹۲۴	۰/۵۵۱

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت میان شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار باید یک ماتریس تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی، ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی میان هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. همانطور که از جدول شماره (۲) مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

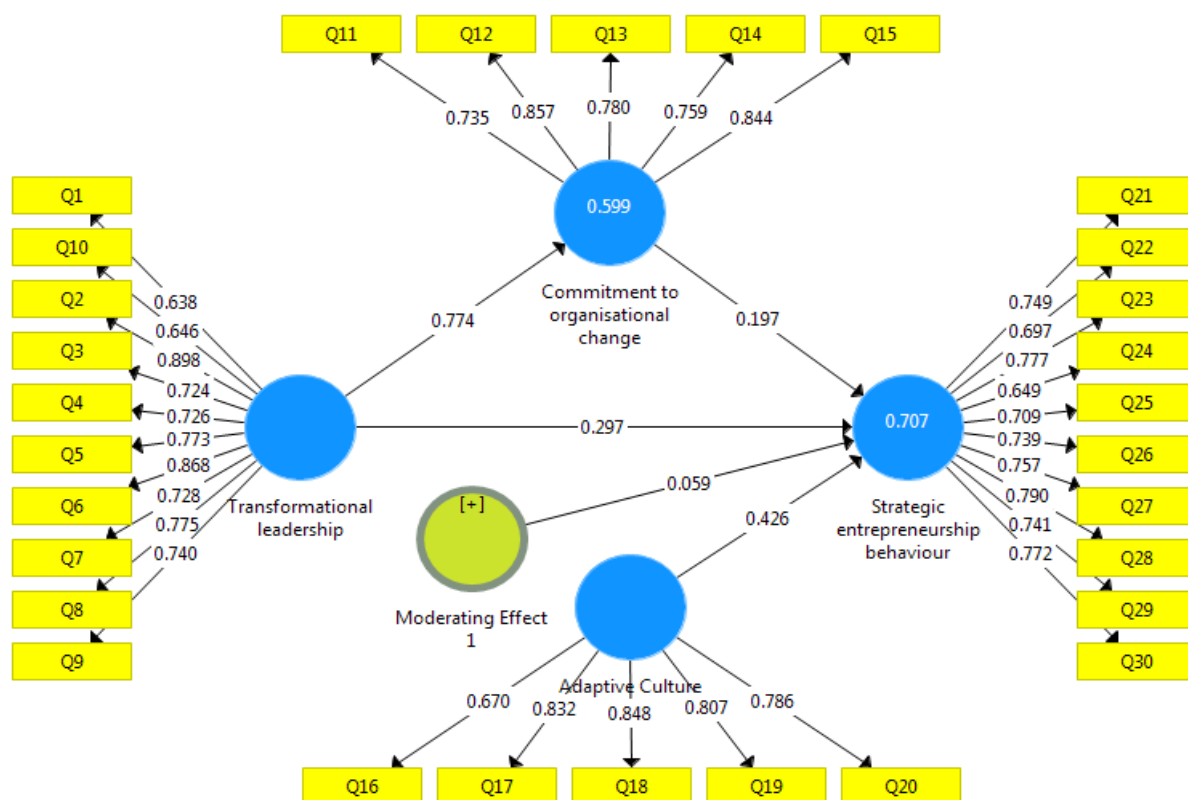
جدول ۳: ماتریس مقایسه جذر AVE با ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

رفتار کارآفرینی استراتژیک	فرهنگ تطبیقی	تعهد به تغییر سازمانی	رهبری تحول آفرین	
			۰/۷۳۳	رهبری تحول آفرین
		۰/۷۹۷	۰/۴۱۲	تعهد به تغییر سازمانی
	۰/۷۸۳	۰/۳۲۸	۰/۳۲۶	فرهنگ تطبیقی
۰/۷۴۳	۰/۴۸۰	۰/۴۱۹	۰/۳۴۲	رفتار کارآفرینی استراتژیک

۴-۱-۲. پایایی

در روش PLS از پایایی شاخص استفاده می‌شود (ریوارد و هاف^۱، ۱۹۸۸). پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هولاند، ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری مورد قبول است. ولی اگر مقدار بار عاملی میان یک سؤال و بعد مربوطه کمتر از مقدار ۰/۴ شود، می‌توان آن سوال را از مدل و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف نمود. همانطور که در شکل شماره (۲) مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر بارهای عاملی میان سازه‌ها و سؤالات بیشتر از ۰/۴ است که همبستگی بالایی را نشان می‌دهد.

^۱ . Rivard & Huff

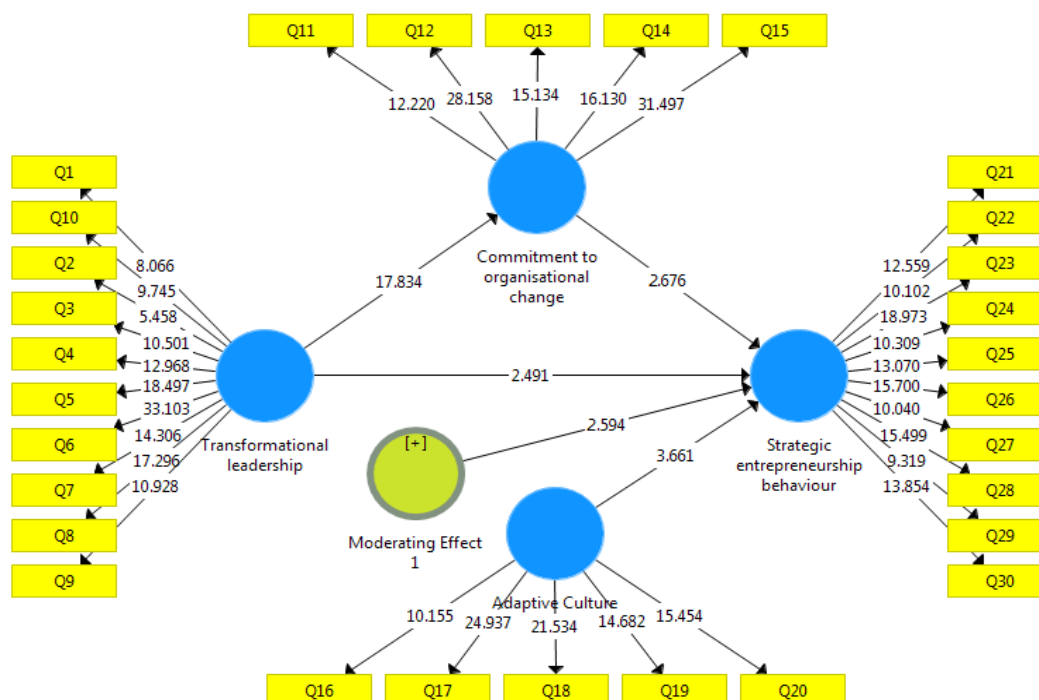


شکل ۲: خروجی نرم افزار- مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی).

۴-۲. مرحله دوم: مدل ساختاری^۱ و آزمون فرضیه ها

آزمون الگوی ساختاری که به آزمون فرضیات تحقیق و اثر متغیرهای پنهان بر یکدیگر مربوط است. برای تأیید فرضیه های پژوهش، از فرمان Bootstrapping نرم افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می دهد (شکل ۳). وقتی مقادیر t در بازه بیشتر از $+1/96$ و کمتر از $-1/96$ باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه های پژوهش است.

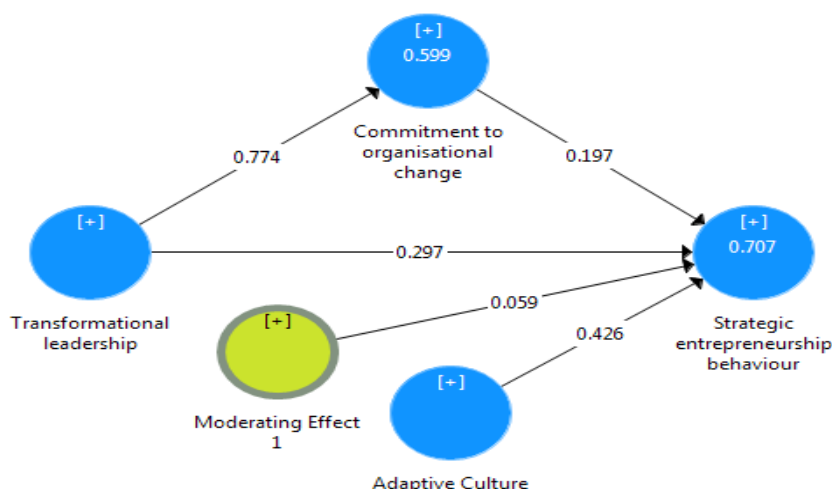
¹ Structural model



شکل ۳: خروجی نرم‌افزار - ضرایب t

۳-۴. روش‌های ارزیابی مدل‌های سنجش شکل دهنده

یکی از راه‌های ارزیابی مدل‌های شکل دهنده، ضریب تعیین (R^2) می‌باشد. ضریب تعیین (R^2) بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود. بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر می‌باشد و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر باشد. هر چه این میزان بیشتر باشد ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر می‌باشد. بنا بر ضریب تعیین مدل می‌توان گفت که رهبری تحول آفرین، تعهد به تغییر سازمانی و فرهنگ تطبیقی روی هم رفته توانسته اند ۰/۷۰۷ از واریانس متغیر رفتار کارآفرینی استراتژیک را توضیح دهند؛ محققین سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی نموده اند. بر این اساس میتوان نتیجه گرفت که مدل از قابلیت پیش بینی مناسبی برخوردار میباشد مقدار باقیمانده مربوط به خطای پیش بینی میباشد و میتواند شامل دیگر عوامل تاثیر گذار بر رفتار کارآفرینی استراتژیک باشند.



شکل ۵: ارزیابی مدل‌های سنجش شکل دهنده

۴-۴. پاسخ به فرضیات پژوهش

طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t ، می توان گفت که رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر کارآفرینی استراتژیک، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم، از طریق نقش میانجی تعهد به تغییر سازمانی و نقش تعدیل کننده فرهنگ تطبیقی دارد. از منظر نظریه های مبتنی بر منبع، نقش حیاتی رهبری تحول آفرین، تعهد به تغییر سازمانی و فرهنگ تطبیقی در ایجاد کارآفرینی استراتژیک نشان دهنده دارایی ها و قابلیت های متنوع یک کسب و کار است که می تواند مزیت رقابتی و عملکرد شرکت را حفظ کند. رهبران سازمانی باید به طور استراتژیک این منابع را مدیریت کنند تا رفتارهای فرصت طلب و مزیت جویی را که منجر به شکوفایی سازمانی می شود، پرورش دهند.

جدول ۴: اثرات مستقیم، آماره t و نتیجه فرضیات پژوهش

فرضیه ها	ضریب مسیر استاندارد شده β	آماره t	معنی داری	قبول یا رد فرضیه
رهبری تحول آفرین $\rightarrow$ رفتار کارآفرینی استراتژیک	۰/۲۹۷	۲/۴۹۱	Sig<0.05	قبول
رهبری تحول آفرین $\rightarrow$ تعهد به تغییر سازمانی	۰/۷۷۴	۱۷/۸۳۴	Sig<0.05	قبول
تعهد به تغییر سازمانی $\rightarrow$ رفتار کارآفرینی استراتژیک	۰/۱۹۷	۲/۶۷۶	Sig<0.05	قبول
رهبری تحول آفرین $\rightarrow$ رفتار کارآفرینی استراتژیک با میانجی گری تعهد به تغییر سازمانی	۰/۱۵۲	۵/۴۴۵	Sig<0.05	قبول
رهبری تحول آفرین $\rightarrow$ رفتار کارآفرینی استراتژیک با تعدیلگری گری فرهنگ تطبیقی	$۰/۲۹۷ + ۰/۰۵۹ = ۰/۳۵۶$	۲/۵۹۴	Sig<0.05	قبول

۵. نتیجه گیری و پیشنهادات

این پژوهش به درک چگونگی تقویت کارآفرینی استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط از طریق رهبری تحول آفرین، تعهد به تغییر سازمانی و نقش تعدیلگری فرهنگ تطبیقی کمک می کند. به طور خاص، در این پژوهش استدلال می شود که هر ساختار سازمانی با ویژگی های ضمنی و رسمی باید به طور همزمان اجازه انطباق و همسویی را بدهد تا به عنوان مجرای برای اتصال مفید رهبری تحول آفرین و کارآفرینی استراتژیک عمل کند.

کارآفرینی در سطح استراتژیک برای موفقیت یک شرکت کوچک و متوسط ضروری است. این مطالعه شواهد تجربی ارائه می دهد که رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر کارآفرینی استراتژیک، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم، از طریق نقش میانجی تعهد به تغییر سازمانی و نقش تعدیل کننده فرهنگ تطبیقی دارد. از منظر نظریه های مبتنی بر منبع، انتخاب استراتژیک و نمایندگی، این مطالعه نقش حیاتی رهبری را نشان می دهد، تعهد به تغییر سازمانی و فرهنگ تطبیقی در ایجاد کارآفرینی استراتژیک نشان دهنده دارایی ها و قابلیت های متنوع یک کسب و کار است که می تواند مزیت رقابتی و عملکرد شرکت را حفظ کند. رهبران سازمانی باید به طور استراتژیک این منابع را مدیریت کنند تا رفتارهای فرصت طلب و مزیت جویی را که منجر به شکوفایی سازمانی می شود، پرورش دهند.

رهبری و کارآفرینی ویژگی ها، رفتارها و شایستگی های متمایز هستند. این مطالعه به طور تجربی نشان می دهد که رهبری تحول آفرین می تواند به طور قابل توجهی کارآفرینی استراتژیک را در شرکت های کوچک و متوسط بهبود بخشد. رهبران مبتنی بر مالکیت شرکت های کوچک و متوسط، زمینه را برای اجرای موفقیت آمیز جهت گیری استراتژیک و

رهبری تحول آفرین ایجاد می کنند و بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر می گذارند و می تواند به کارکنان کمک کند تا خلاق تر، نوآورتر، سازگارتر و فعال تر شوند. رهبران تحول آفرین، رویاگرا، الهام بخش، شجاع و ماجراجو هستند. تمام ویژگی های کارآفرینان داخلی به کارآفرینی استراتژیک تبدیل می شوند. علاوه بر این، رهبران تحول آفرین از طریق اقدامات روزمره به طور عمدی و ناخواسته بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر می گذارند.

رهبری تحول آفرین همچنین ممکن است روش های میانجی گری را برای تشویق کارآفرینی استراتژیک از طریق تعهد به تغییر سازمانی اتخاذ کند. رهبران تحول آفرین برای جمع آوری منابع، تنظیم استراتژی ها در پاسخ به شرایط متغیر و متقاعد کردن مشارکت کارکنان برای تبدیل شدن به کارآفرینان حیاتی هستند. رهبری تحول آفرین ممکن است به کارکنان کمک کند تا بر عدم اطمینان غلبه کنند و با هموار کردن فرآیند یکپارچه سازی در یک سیستم پویا برای کارکنان، نگرش مثبتی نسبت به تغییر ایجاد کنند. رهبری، تعهد به تغییر سازمانی را افزایش دهد. رهبران تحول آفرین همچنین جو سازمانی را پرورش می دهند که از نوآوری، سطوح بالای عملکرد و تفکر خلاق حمایت و تشویق می کند که منجر به یک نتیجه نوآورانه می شود. رهبران تحول آفرین توانایی رهبر برای تشخیص سیگنال های تغییر در محیط خارجی را با ظرفیت سازمان برای اتخاذ یک نوآوری مرتبط، خواه رادیکال یا افزایشی، مرتبط می کند. این پژوهش نشان می دهد که چگونه فردی کارآفرینی استراتژیک می تواند بر اساس یک تنظیم رهبران تحول آفرین به رفتارهای سطح شرکت تبدیل شود. رهبران تحول آفرین زمانی موثرتر هستند که افراد و فرهنگ های شرکتی آنها با تغییرات سازگار شوند و به آن واکنش نشان دهند. در سازمان با فرهنگ کارآفرین افراد سعی می کنند رابطه ای قابل اعتماد را حفظ کنند، از اختلافات بین فردی جلوگیری یا کاهش دهند، و در صورت لزوم، منافع فردی را به خطر بیاندازند. در چنین فرهنگ هایی، افراد به احتمال زیاد از دستورالعمل های فرهنگ تطبیقی پیروی می کنند و تأثیر فرهنگ تطبیقی را برای حفظ صلح بین فردی و جلوگیری از تعارضات بین فردی می پذیرند. بنابراین، فرهنگ تطبیقی در برانگیختن کارکنان برای پذیرش تغییر در یک سازمان و مقاومت کمتر در برابر تحول، قوی تر به نظر می رسد.

در پایان با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی پژوهش، به شرح زیر ارائه میشود:

- رهبران و مدیران شرکت های کوچک و متوسط استان فارس باید نیروهای تغییر سازمانی را که نقش مهمی در رشد کارآفرینی استراتژیک ایفا می کنند، درک و ارزیابی کنند.
- رهبران و مدیران شرکت های کوچک و متوسط استان فارس باید خود را متحول کنند تا به رهبران تحول آفرین تبدیل شوند. آنها باید الگو باشند و به عنوان الگو عمل کنند، زیرا مشخص شده است که اعمال و رفتار رهبران به طور غیرمستقیم بر کارآفرینی استراتژیک از طریق تعهد به تغییر سازمانی تأثیر می گذارد.
- علاوه بر این، رهبران و مدیران شرکت های کوچک و متوسط استان فارس باید بر رفتارها و ویژگی هایی تأکید کنند که باعث افزایش عملکرد و سازگاری با تغییرات می شوند.
- رهبران و مدیران شرکت های کوچک و متوسط استان فارس باید در توسعه قابلیت های پیروان خود و بهبود تفکر نوآورانه آنها سرمایه گذاری کنند تا آنها را تشویق و باانگیزه نگه دارند و اجرای کارآفرینی استراتژیک را تسهیل کنند.

- اقدامات منابع انسانی در فرهنگ، رهبری، ادغام متقابل کارکردی، آموزش، ارتباطات و فناوری ممکن است ادراک کارکنان را بهبود بخشد، در نتیجه مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و تعهد به کارآفرینی استراتژیک را افزایش دهد.
- رهبران و مدیران شرکت های کوچک و متوسط استان فارس باید دقت توجه قابل توجهی به جو سازمانی داشته باشند و اطمینان حاصل کنند که نوآوری از رهبری تحول آفرین پشتیبانی می کند. سیاست های مدیریت ممکن است اعتماد ایجاد کند، کارکنان را برانگیزد، قابلیت های حل مسئله را توسعه دهد و با الزامات محیطی در حال تغییر سازگار شود.
- رهبران و مدیران شرکت های کوچک و متوسط استان فارس برای ایجاد ارزش و خلق ثروت بیشتر، باید از نظر راهبردی کارآفرین باشند. یک رهبری راهبردی کارآفرینانه ابتدا باید گرایش به کارآفرینی را در مجموعه خود ایجاد و سپس نوعی توازن میان رفتار راهبردی کارآفرینانه و جست و جوی کارآفرینانه برقرار کند که حاصل این دو مرحله به نوآوری مداوم در شرکت و کارآفرینی راهبردی در سازمان خواهد انجامید.
- بهبود سطح خلاقیت کارمندان و مدیران در شرکت های کوچک و متوسط استان فارس، به عنوان اصلی ترین بنا برای بروز رفتارهای کارآفرینانه با استفاده از روشهایی همچون؛ طوفان مغزی، صندوق انتقادات و پیشنهادات، سمینارها و کارگاههای آموزشی و...
- ایجاد فرهنگ کارآفرینی در سازمان، با استفاده از ارزش نهادن به کارآفرینی، حمایت های مادی و معنوی از کارآفرینان و بد جلوه دادن ایستایی در سازمان، برای اینکه هم کارمندان و هم مدیران، تغییر را یک عیب ندانند و در مقابل آن مقاومت نکنند.
- بالا بردن سطح مهارت های مدیریتی در زمینه کارآفرینی (از طریق آموزش های مرتبط، استفاده از سمینارها و سخنرانیها، دعوت از مدیران موفق، واکاوی عملکردهای مثبت مدیران و علت جویی از عملکرد های ضعیف آنها و
- داشتن دیدگاهی مبنی بر اینکه فرصتهای کارآفرینی به عنوان یک مزیت رقابتی، قابل شناسایی ست.

۶. منابع و مآخذ

1. Abuanzeh, A.A., Qtaishat, G.M., Sakher, S., Al-eassa, A.A., Alshurideh, M. (2023). The Role of Strategic Entrepreneurship Requirements in Promoting Competitive Advantage at Al-Balqa Applied University. Proceedings of the 8th International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics. AISI. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 152. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20601-6_44
2. Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Salloum, S.A. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In: Hassanien, A.E., Slowik, A., Snášel, V., El-Deeb, H., Tolba, F.M. (eds.) AISI 2020. AISC, vol. 1261, pp. 668–680. Springer, Cham (2021). https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_60
3. Al-bawaia, E., Alshurideh, M., Obeidat, B., Masa'deh, R. (2022). The impact of corporate culture and employee motivation on organization effectiveness in Jordanian banking sector. Acad. Strateg. Manag. J. 21(Special Issue 2), 1–18.
4. Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. Globus-An International Journal of Management and IT, 12(1), 38-45

5. Anderson, B.S., Eshima, Y. and Hornsby, J.S. (2019), "Strategic entrepreneurial behaviours: construct and scale development", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 199-220.
6. Coccia, M. (2021). *Innovation Strategies for Strategic Entrepreneurship in Ever-Increasing Turbulent Markets*. *Strategic Entrepreneurship* pp 255-272.
7. Farahnak, L.R., Ehrhart, M.G., Torres, E.M. and Aarons, G.A. (2020), "The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 27 No. 1, pp. 98-111.
8. Giang, H.T.T. and Dung, L.T. (2021b), "The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: the mediating role of employee intrapreneurial behaviour", *Review of Managerial Science*, Vol. 16 No. 4, pp. 1035-1061.
9. Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M., Masa'deh, R.: The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. *Manag. Sci. Lett.*, 11(1), 315-326 (2021)
10. Holten, A.L. and Brenner, S.O. (2015), "Leadership style and the process of organisational change", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 657-670.
11. Knezovi'c, E. and Drki'c, A. (2021), "Innovative work behaviour in SMEs: the role of transformational leadership", *Employee Relations*, Vol. 43 No. 2, pp. 398-415.
12. Leo, S., Alsharari, N.M., Abbas, J., Alshurideh, M.T. (2021). From offline to online learning: a qualitative study of challenges and opportunities as a response to the COVID-19 pandemic in the UAE higher education context. In: Alshurideh, M.T., Hassanien, A.E., Masa'deh (eds.) *The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence*. SSDC, vol. 334, pp. 203-217. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67151-8_12.
13. Luu, T.D. (2022), "Non-family employee strategic renewal in family firms: the transformational leadership role of family board members and psychological ownership", *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JFBM-12-2021-0151.
14. Luu, T.D. and Phan, V.H. (2020), "The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach", *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 106-123.
15. Mazzei, M.J., Ketchen, D.J. and Shook, C.L. (2017), "Understanding strategic entrepreneurship: a 'theoretical toolbox' approach", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 631-663.
16. Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masadeh, R., Abuhashesh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: the mediating role of innovation. *Manag. Sci. Lett.* 11(4), 1331-1344 (2021)
17. Pan, Y., Verbeke, A. and Yuan, W. (2021), "CEO transformational leadership and corporate entrepreneurship in China", *Management and Organization Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 45-76.
18. Rossella, C., Pierpaolo, M., Angelo, B., Paola, C. (2022). Going on a Quest for Social and Humane Intentions Within Strategic Entrepreneurship: A Systematic Literature Review Approach. In: Faghih, N., Forouharfar, A. (eds) *Strategic Entrepreneurship. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86032-5_6
19. Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., Al-Hawary, S.(2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *Int. J. Data Netw. Sci.* 6(2), 401-408.
20. Thomas, G.H., Douglas, E.J., Yamada, J.-I. and Senyard, J. (2021), "A systematic bibliometric review of the strategic entrepreneurship domain", *Management Research Review*, Vol. 45 No. 6, pp. 841-863.
21. Verdu-Jover, A.J., Alos-Simo, L. and Gomez-Gras, J.M. (2018), "Adaptive culture and product/service innovation outcomes", *European Management Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 330-340.

Commitment to organizational change and its role in the impact of transformational leadership on strategic entrepreneurial behavior of employees of small and medium-sized companies in Fars province

Behnam Jahanshahi¹

Abstract

Transformational leadership refers to the leader's ability to visualize the desired future, articulate how to achieve it, and encourage and motivate subordinates to go beyond their own interests in order to create commitment to the organization's tasks and goals and establish high performance standards. Indirectly, transformational leaders can also create an entrepreneurial environment for innovation in the company. Therefore, this study was conducted to examine commitment to organizational change and its role in the impact of transformational leadership on strategic entrepreneurial behavior of employees of small and medium-sized enterprises in Fars province. In this study, the research variables were assessed by means of a questionnaire. The questionnaire was distributed among 383 sample members of the statistical population, which is all managers and experts of small and medium-sized enterprises in Fars province. The research method was descriptive and correlational. To answer the questions and examine the research hypotheses with Smart-PLS software, structural equation modeling and path analysis using the partial least squares (PLS) method were used. The results of this study indicate that transformational leadership has a significant direct and indirect effect on strategic entrepreneurship, both directly and indirectly, through the mediating role of commitment to organizational change and the moderating role of adaptive culture. From the perspective of resource-based theories, the critical role of transformational leadership, commitment to organizational change, and adaptive culture in creating strategic entrepreneurship represents a business's diverse assets and capabilities that can sustain competitive advantage and firm performance. Organizational leaders must strategically manage these resources to foster opportunistic and advantage-seeking behaviors that lead to organizational flourishing.

Keywords

Transformational leadership, commitment to organizational change, adaptive culture, strategic entrepreneurship, small and medium-sized enterprises

1. Department of Public Administration, Islamic Azad University, Yasuj Branch, Yasuj, Iran.
(*Corresponding Author: behnam.jahanshahi1984@gmail.com).