

## رهبری و خروجی تولیدی نوآوری تمرکز روی اجزاء زنجیره عرضه : موردی از قطعه سازان اتومبیل در ایران

دکتر اصغر مشبکی\*  
علیرضا پویا\*\*

کلید واژه ها : رهبری تبدیلی ، ابعاد رهبری تحول آفرین ، خروجی تولیدی نوآوری ، زنجیره عرضه

### چکیده

این مطالعه تأثیر رهبری تبدیلی و رهبری تحول آفرین را بر خروجی تولیدی نوآوری در زنجیره عرضه بررسی می کند. بدلیل اینکه سبک رهبری بعنوان یکی از مهمترین عوامل موثر روی نوآوری شرکت شناسائی شده است. به منظور این بررسی ما از شاخصهای رهبری تبدیلی استاگدیل (۱۹۶۹) و استاگدیل و کنز (۱۹۵۷) ، شاخصهای پنج بعد رهبری تحول آفرین هاوس (۱۹۹۸) و پودساکف (۱۹۹۰) و شاخصهای خروجی تولیدی نوآوری میلتنبرگ (۱۹۹۵) استفاده کردیم. یک مدل رگرسیون خطی چند متغیره توسعه داده شد و از تحلیل رگرسیون و آزمون همبستگی برای آزمون فرضیه ها استفاده شد. و بررسی در نمونه ای از قطعه سازان اتومبیل در ایران صورت گرفت. نتایج نشان می دهد که ابعاد ارتباط الهامی ، رهبری پشتیبان و تصدیق شخصی از رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت معنی داری روی نوآوری بعنوان یکی از خروجی های تولیدی شرکت و زنجیره عرضه دارد، ولی بعد بصیرت و رهبری تبدیلی تأثیر معنی داری ندارد و بعد تحریک هوشی تأثیر معنی دار منفی ضعیفی روی خروجی تولیدی نوآوری دارد.

\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

\*\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

این مطالعه اولین کار تجربی صورت گرفته در رابطه با تأثیر سبک رهبری بعنوان یکی از تصمیمات زیر ساختاری بر نوآوری بعنوان یکی از خروجی‌های سازمانهای تولیدی بالاخص در طول زنجیره عرضه می-باشد.

## ۱-مقدمه

همانطور که تعداد رقبا در عرصه جهانی افزایش می‌یابد، سازمانها مجبورند فرآیندهای داخلی‌اشان را بمنظور استمرار فعالیتشان در عرصه رقابت بهبود دهند. با بهبود قابلیت‌های تولیدی در دهه ۱۹۹۰، مدیران، لزوم ورود مواد اولیه و خدمات بوسیله عرضه‌کنندگان، بخوبی توانائی زمان، مکان و روش ارائه محصولات به مشتریان را درک کردند. سازمانها درک کردند که ارائه مناسب خروجی‌های سازمان به توانائی اداره مواد، اطلاعات و جریان پول بطور یکپارچه هم در درون و هم در بیرون سازمان وابسته است. این جریان بعنوان مدیریت زنجیره عرضه شناخته می‌شود (Turban, 2003: 318-321). تولید، شش خروجی تولید-هزینه، کیفیت، عملکرد، تحویل، انعطاف پذیری و نوآوری - را ارائه می‌دهد. نوآوری توانائی معرفی سریع محصولات جدید یا تغییرات طراحی برای محصولات موجود می‌باشد (Miltenburg, 1995: 13-15). در حالیکه تعداد فزایندهای از شرکتها به مطالعه زنجیره عرضه علاقه‌مندند، تحقیق‌های تجربی مرسوم روی زنجیره‌های عرضه عموماً نمایش محدودی از زنجیره بوسیله ارائه داده‌ها از تنها یک مشارکت‌کننده زنجیره ارائه می‌دهد (Hult, et al, 2006: 111). اجزاء زنجیره عرضه می‌توانند شامل چندین تولیدکننده که تأمین‌کننده یکدیگرند باشند. از سبک رهبری بعنوان یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار فردی روی نوآوری شرکتها در زنجیره عرضه یاد می‌شود، دلیل این امر این است که رهبری می‌تواند بطور مستقیم باعث معرفی ایده‌های جدید در سازمان، تنظیم اهداف خاص و تشویق ایجاد نوآوری در زیر دستان شود. نویسندگان متعددی رهبری تحول‌آفرین را به نوآوری مرتبط ساخته‌اند (Correa, et al, 2005: 1).

بارنز اولین نویسنده‌ای بود که رهبری تبدلی<sup>۱۵۷</sup> و تحول آفرین<sup>۱۵۸</sup> را با هم تقابل داد. رهبری تبدلی شامل رابطه‌ای تبدلی بین رهبران و پیروان است بدینگونه که پیروان دستمزد یا موقعیتی را بجای انجام اعمال رهبر دریافت می‌کنند. رهبری مبادله‌ای شامل پاداشهای اقتضائی و مدیریت مبتنی بر استثناءها می‌باشد. در مقابل رهبران تحول آفرین پیروان را برای نائل شدن به عملکردی فراتر از استثنائات بوسیله منقلب کردن نگرشهای پیروان، اعتقادات و ارزشهایشان می‌انگیزاند. باس تعدادی از ابعاد رهبری تحول آفرین را شامل بصیرت ، کاریزمات بودن ، انگیزش الهامی ، برانگیختن ذهنی و ملاحظه فردی شناسائی کرده است (Rafferty & Griffin, 2004: 330). رهبران تحول آفرین بیشتر قادر به درک محیط و سپس شکل دهی اهداف استراتژیک که توجه و علاقه پیروانشان را جلب می‌کنند می‌باشند. پیروان رهبران تحول آفرین سطح بالاتری از تعهد به مأموریت‌های سازمان، علاقه به کارهای سخت‌تر ، سطح بالاتری از اعتماد به رهبران و سطح بالاتری از همبستگی را نشان داده‌اند. همه این شرایط باعث می‌شود از رهبری تحول آفرین انتظار رود شرایط بهتری را برای درک چشم‌اندازهای استراتژیک ، مأموریتها و اهداف و پذیرش آنها بوسیله پیروان ایجاد کند (Vair & Avolio, 2004: 628).

در این مقاله ، فاکتورهای رهبری تبدلی و تحول آفرین مرتبط شرکت با بهبود و پیاده‌سازی نوآوری<sup>۱۵۹</sup> بعنوان خروجی ساخت و تولید<sup>۱۶۰</sup> ارائه شده و تمرکز روی سئوالات تحقیقی است که بر نوآوری شرکت و زنجیره عرضه<sup>۱۶۱</sup> تاکید دارد. ابتدا ماهیت و موارد قوت رهبری تحول آفرین و رهبری تبدلی را بعنوان مقدمه‌ای برای نوآوری شرکت بررسی می‌کنیم. همچنین به رابطه بین دو سبک رهبری اشاره می‌شود و در پایان با استفاده از

---

<sup>157</sup> - Transactional leadership- Transa.

<sup>158</sup> - Transformational leadership

<sup>159</sup> - Innovativeness- INN.

<sup>160</sup> - Manufacturing strategy

<sup>161</sup> - Supply chain

یافته‌های تحقیق، مدل رابطه‌های مستقیم و غیرمستقیم را برای راهنمایی تحقیقات آینده در این زمینه و همچنین دلالت‌های مدیریتی را ارائه می‌دهیم.

## ۲- توسعه فرضیه‌ها

### ۲-۱- خروجی (هدف) تولیدی نوآوری

موقعیت رقابتی شرکتهای تولیدی به توانائی ایجاد اتحاد استراتژیک بین فرصتهای بازار و قابلیت‌های تولیدی اشان بستگی دارد. اینکار مبنائی برای استراتژی تولید می‌باشد. پلتس و همکاران تعریفی عملیاتی برای استراتژی تولید ارائه دادند: الگویی از تصمیمات، هم ساختاری و هم زیر ساختاری، که قابلیت‌های یک سیستم تولیدی را تعیین می‌کند و مشخص می‌کند که چگونه آن الگو بمنظور رسیدن به مجموعه ای از اهداف تولیدی که با اهداف کل تجاری سازگار است عملیاتی خواهد شد (Platts et al, 1998: 518). مباحث یا تصمیمات ساختاری اصلی شامل تصمیماتی در تکنولوژی فرآیند، ظرفیت و غیره و تصمیمات زیر ساختاری<sup>۱۶۲</sup> شامل مدیریت کیفیت، منابع انسانی، مدیریت و فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و غیره می‌باشد. حل تصمیمات زیر ساختاری سازمان برای رسیدن به موقعیت رقابتی بالا خیلی حائز اهمیت می‌باشد. رقابت براساس زیر سیستم های زیر ساختاری از انجائیکه تقلید آنها توسط رقبا مشکل می‌باشد بسیار حیاتی است. (Hallgren & Olhager, 2006: 114) با استفاده از داده های جمع‌آوری شده در سال ۱۹۸۷ از شرکتهای تولیدی ایالات متحده، میلرو رث (۱۹۹۴) سه نوع تولیدکنندگان استراتژیک را شناسائی کردند: حفاظت شده، نوآور و بازاری (Zhao, et al, 2006: 622). هیچ تولیدکننده‌ای در جهان قادر نیست که همه شش خروجی (هزینه، کیفیت، عملکرد، تحویل، انعطاف پذیری و نوآوری) را در بالاترین سطح ارائه دهد (Mitenburg, 1995: 16). مشابه هر خروجی دیگر، نوآوری سازمان به ارائه

توانمندی‌هایی که بوسیله شرکتها ترکیب و از منابع دانش بدست می آید و کارکردهای جدیدی را از منابع ایجاد می‌کند وابسته است. (مثل *celuch, kasouf, & peruvemba, 2002, calantone, cavusgil & zhao, 2002*) در بخشهای زیر مدلی شامل هفت فرضیه درباره اینکه چگونه رهبری تبدالی و تحول آفرین (بعنوان یکی از تصمیمات زیر ساختاری) شرایطی را برای نوآوری شرکت فراهم می‌آورند ارائه می‌شود. همچنین رابطه‌ای مستقیم بین رهبری تحول آفرین و نوآوری از طریق رهبری تبدالی پیشنهاد می‌شود. قطعاً متغیرهای دیگری نیز بر نوآوری شرکت تأثیر گذارند ولی به هر حال لازم است که جهت ارائه شواهد تجربی برای بحث مورد نظر مدلمان را محدود کنیم، بنابراین این دو عامل برای تمرکز بحث انتخاب می‌شوند.

## ۲-۲- رابطه رهبری مبادله‌ای با خروجی تولیدی نوآوری

رهبری تبدالی شامل یک رابطه مبادله‌ای بین رهبران و زیر دستان است بدینگونه که پیروان در قبال انجام آمل رهبر، صاحب دستمزد یا جایگاهی می‌شوند. رهبری تبدالی شامل پاداشهای اقتضائی و مدیریت بر مبنای استثنائات می‌باشد (*Rafferty & Griffin, 2004: 330*). در رهبری مبادله‌ای تبدالاتی مدنظر است که در آن هم رهبر و هم زیر دستان به منظور اینکه هر کدام به ارزشهایی دست یابند تأثیری روی یکدیگر دارند. یکی از عمومی‌ترین شکل‌های رهبری مبادله‌ای موردی است که مبادرت ساختار<sup>۱۶۳</sup> نام گذاری شده است. این شکل رهبری را می‌توان رفتارهای وظیفه مدار دانست. مبادرت ساختار شامل آنگونه رفتارهای رهبری مثل نگهداری استانداردها، جلسات رهنمودها و تصمیم گیری در مورد جزئیات آنچه که باید انجام شود و چگونه باید انجام شود می‌باشد. (*Hampton, Dubinsky, & skinner, 1986: 40-42*) کانالهای ارتباطات و الگوهای کاری واضح وضع شده‌اند و گرایش بیشتر به سمت کار و وظیفه است (*Teas & Horrell, 1981: 53-56*) بطور مشخص، تعریف و ساختار بندی نقش مالکیت رهبری و حرکت زیردستان به سمت نائل شدن به آرمانهای از پیش تعیین شده

می‌باشد (Bass, 1990) نتیجه عملکرد بین مدیر و زیر دستان (Ibid, 1985) این است که مدیران با رفتار رهبری مبادله ای بازخورهای مثبت را برای عملکرد قابل قبول و باز خور منفی را برای نتایج غیر قابل قبول ارائه می‌دهند (Mackenzie et al, 2001: 129-130) اینگونه ویژگیهای رهبری بالاخص برای محیطهای سازمانی ایستا مفید خواهند بود (Bass, 1985, Bass et al, 2003). براساس این مطالب ، رهبری مبادله ای برای ارتباط با شرکتهائی که دارای ویژگیهای ذیل هستند مناسبتر می باشد: فرهنگ سازمانی بسته‌تر ، رویه‌ها و سیستم عملیاتی خشک ، استراتژیهای تجاری تدافعی و عملکرد رضایتبخش معمولی (Vera&Crossan, 2004: 234-237) بنابراین فرضیه ذیل آزمون خواهد شد:

*H1: رهبری مبادله ای تأثیری مثبت روی خروجی نوآوری دارد*

### ۲-۳- رابطه رهبری تحول آفرین با خروجی تولیدی نوآوری

تئوری رهبری تحول آفرین در مدیریت و روانشناسی مبتنی بر کار باس می‌باشد (Bass, 1985). در این رویکرد ، رهبری تحول آفرین عموماً در مفهوم رفتار رهبری و تأثیر روی پیروان تعریف می شود. اختلاف رهبری مبادله ای و رهبری تحول آفرین شامل فرآیند نفوذ و تأثیراتی است که پیروان بوسیله تشویقهایشان به بالا بردن خود شکوفائی بواسطه سازمان و اجرای اهداف پیروان ، از طریق رهبری تحول آفرین برای انجام بیشتر از حد معمول و احساس اعتماد، وفاداری و احترام برانگیخته می شوند.

رهبر تحول آفرین سطح آگاهی و هوشیاری پیروان را درباره ارزش و اهمیت پیامدهای کلیدی و اقداماتشان بالا می برد. آنها سبب خواسته ها و نیازهای پیروان را با گسترش و بالا بردن آنها در سلسله مراتب نیازها تغییر می‌دهند. رهبری تحول آفرین پیروان را برای بالا بردن سطح خود شکوفائی برای تشویق علائق تیمی ، گروهی ، سازمانی و جامعه تشویق و کمک می‌کند (Yammarino et al., 2005: 897).

باس و بارنز رهبر تحول آفرین را بعنوان فردی که پیروان را توانمند می کند و آنها را برای کار روی اهداف متعالی بجای تمرکز منحصر روی علائق فوری بر می انگیزاند

توصیف می‌کنند. رهبر تحول آفرین سطح بلوغ و آرمانهای پیروان را بالا می‌برد و همچنین نگرش به موفقیت، سرمایه‌گذاری در خود شکوفائی و توجه به بهتر بودن از دیگران، سازمان و جامعه را ارتقاء می‌دهد. در مجموع تأثیر رهبری تحول آفرین در انگیزش، توانمندسازی و اخلاق منعکس می‌شود (Bass, 1985). بارنز جنبه انگیزشی را بوسیله بکارگیری تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو نشان می‌دهد. مطابق کار مازلو، نیازهای سطح پایین تر موجب ارضاء نیازهای سطح بالاتر می‌شود و در پایان سلسله مراتب نیازها، نیازهای خود شکوفائی قرار دارد که بنظر می‌رسد نامحدود هستند. بارنز عنوان می‌دارد که رهبران تحول آفرین پیروان را برای نائل شدن به بالاترین سطح ممکن ارضاء نیاز خود شکوفائی بر می‌انگیزاند (Burns, 1978). بدون شباهت به برخی رهبران کاریزماتیک مخرب، رهبران تحول آفرین قدرتشان از ضعف یا وابستگی پیروان ناشی نمی‌شود بلکه آنها (۱) اقتدار پیروان را افزایش می‌دهند و آنها را به فکر کردن بطور مستقل و نقادانه تشویق می‌کنند. (۲) سطح خود کرائی، خود اعتمادی، خود ارزشی، شایستگی و خود مدیریتی آنها را بالا می‌برند. (۳) خلاقیت و ریسک پذیری را تقویت می‌کنند. این نتایج بطور فراوانی در مطالعات رهبری تحول آفرین پدیدار شده‌اند.

مطابق کار بارنز، رهبران تحول آفرین پیروان را از طریق ارزشهای غائی از قبیل عدالت تساوی، حقوق بشر و احترام به افراد بر می‌انگیزانند (Popper & Mayselless, 2003: 43).

رهبری تحول آفرین که در مقابل رهبری مبادله‌ای قرار دارد شامل یک چشم انداز استراتژیک وسیع درباره مزیت‌های تغییر و تعدیل (Dess & Picken, 2000)، علاقه وافر به فرهنگ ارتباطات، (Hult, Ferrell, Hurley, & Giunipero, 2000) توجه به توسعه و بهبود کارکنان، (Barczak & Wilemon, 1992) و پذیرش اشتباهات می‌باشد (Snell, 2001) چندین ویژگی رهبری تحول آفرین با نوآوری در شرکت در

ارتباط است. رهبران تحول آفرین چشم اندازی تعاملی دارند، حداکثر توجه را به ارتباط کارا و شراکت ارزشها و تشویق محیطی مناسب برای نوآوری تیمها دارند (Tushman&Nadler, 1986) آنها فرآیندهای یادگیری سازمانی را پشتیبانی می کنند. اعتماد متقابل بین اعضاء شرکت و رهبران را برقرار می کنند (Scott&Bruce, 1994). نگرشی مطلوب را به سمت ریسک و فعالیت دارند (Lefebvre&Lefebvre, 1992). رهبران تحول آفرین نقششان را بیشتر بعنوان هماهنگ کننده تا کنترل و فرماندهی درک می کنند (Barczak&Wilemon, 1992). همه این ویژگیها با یکدیگر اجازه درک بهتری را از روابط قوی بین رهبری تحول آفرین و عواملی که بطور مثبت روی نوآوری سازمانی تاثیر دارد، می دهد. رهبر تحول آفرین بیشتر با نوآوری مرتبط است تا رهبری مبادله ای (Dess&Picken, 2000) باس پنج بعد رهبری تحول آفرین را مشتمل بر چشم انداز، ارتباط الهام بخش، رهبری پشتیبان، تحریک هوشی و تصدیق شخصی شناسائی کرد (Bass, 1985).

### ۲-۳-۱- ارتباط چشم انداز<sup>۱۶۴</sup> با خروجی تولیدی نوآوری

هاوس چشم انداز را بعنوان آرمان برتری جویی که ارزشهای مشترک را ارائه می دهد تعریف می کند (House, 1977:192). مک کلند مدعی شد که چشم انداز به درونی سازی ارزشها و اهداف سازمانی که افراد را به تطبیق رفتارشان با رفتار رهبری تشویق می کند، کمک می نماید (McClelland, 1975). رافرتی و گریفین بصیرت را بعنوان ارائه تصویری ایده آل از آینده مبتنی بر ارزشهای سازمانی تعریف می کند. (Rafferty&Griffin, 2004:332) بنابراین فرضیه زیر آزمون خواهد شد:

H2: بصیرت تأثیری مثبت روی خروجی نوآوری دارد.

### ۲-۳-۲- رابطه ارتباط الهام بخش<sup>۱۶۵</sup> با خروجی تولیدی نوآوری

داونتن، الهام را بعنوان عمل یا قدرت حرکت هوش یا هیجان تعریف می کند (Downton, 1973). در مقابل باس مفهوم رهبری الهام بخش را به مواردی که رهبر

<sup>164</sup> - Vision.

<sup>165</sup> - Inspirational communication-IC



کیفیت‌های هیجانی غیر هوشی را برای سیستم بکار می‌گیرد محدود می‌کند. او بیان می‌کند که رهبران الهام بخش کمیت‌های احساسی را به سیستم از طریق استفاده از گفتارهای الهامی و چهره‌های هیجانی اضافه می‌کنند (Bass, 1985). بطور مشابهی یاکي عنوان می‌دارد که الهام به گستره‌ای که در آن رهبر، غیرت را میان زیر دستان برای کار جهت رسیدن به اهداف گروهی برمی‌انگیزاند گفته می‌شود. یک جزء اصلی در این تعریف استفاده از ارتباط کلامی برای برانگیختن و بالا بردن احساسات پیروان می‌باشد. رافرتی و گریفین ارتباط الهام بخش را بصورت بیان پیغام‌های مثبت و مشوق درباره سازمان و بیاناتی که انگیزش و اطمینان را می‌سازد تعریف می‌کند (Rafferty & Griffin, 2004: 332)، بنابراین فرضیه بعدی که آزمون می‌شود عبارتست از :

*H3: ارتباط الهام بخش تأثیری مثبت روی خروجی نوآوری دارد.*

### ۲-۳-۳- رابطه رهبری پشتیبان<sup>۱۶۶</sup> با خروجی تولیدی نوآوری

یکی از فاکتورهائی که رهبری تحول آفرین را از تئوریهای جدید رهبری متمایز می‌کند در برگیری ملاحظه فردی است. باس در ابتدا بیان می‌کند که ملاحظه فردی وقتی اتفاق می‌افتد که رهبری گرایشی توسعه‌ای به سمت نیروی انسانی و توجه فردی به پیروان دارد و به طور مناسبی به نیازهای فردی آنها پاسخ می‌دهد (Bass, 1985) اخیراً مباحث ملاحظه فردی روی جزئی از این ساختار یعنی رهبری پشتیبان متمرکز شده است. برای مثال اولیو و باس بیان می‌دارند که رهبر، ملاحظه فردی فراوان‌تری را بوسیله نشان دادن پشتیبانی عمومی از تلاشهای پیروان اعمال می‌کند. نویسندگان دیگر در زمینه رهبری تحول آفرین روی رهبری پشتیبان بعنوان ساختاری وسیع تر برای توجه فردی تمرکز دارند (Avolio and Bass, 1995). پودساکف و همکاران پشتیبانی فردی را بعنوان بخشی از رفتار

---

<sup>166</sup> - Supportive leadership-SL

رهبر که نشان می دهد او به پیروانش احترام می گذارد و به نیازها و احساسات آنها توجه دارد ، نشان می دهند (Podsakoff et al, 1990). رهبری پشتیبان یک جنبه کلیدی رهبری کارا در تئوری مسیر - هدف می باشد. هاوس رفتار رهبر پشتیبان را بصورت ذیل تعریف می کند: رفتار هدایت شده بسمت هدایت زیر دستان از قبیل توجه داشتن به رفاه آنها و ایجاد محیط کاری دوستانه. (House, 1971 & House, 1996) رافرتی و گریفین رهبری پشتیبان را بصورت توجه داشتن به زیر دستان و به حساب آوردن نیازهای فردی اشان تعریف می کنند (Rafferty & Griffin, 2004: 333). بنابراین فرضیه بعدی که آزمون خواهد شد عبارتست از :

*H4*: رهبری پشتیبان تأثیری مثبت روی خروجی نوآوری دارد.

۲-۳-۴- رابطه تحریک هوشی<sup>۱۶۷</sup> با خروجی تولیدی نوآوری

توسعه نیافته ترین جزء رهبری تحول آفرین تحریک هوشی است (Lowe et al 1996). این فاکتور رهبری شامل رفتارهایی است که علاقه پیروان ، آگاهی از مسائل و توانائی و تمایلشان را به فکر به مسائل به روشهای جدید افزایش می دهد (Bass, 1985). بنظر می رسد تأثیر تحریک هوشی باعث افزایش توانائی پیروان در مفهوم سازی ، درک و تحلیل مسائل و در بهبود کیفیت راه حل‌هایی که آنها ایجاد می کنند باشد. مبتنی بر کار باس ۱۹۸۵ ، رافرتی و گریفین تحریک هوشی را بصورت توانائی برای تفکر درباره مسائل در راهها و روشهای جدید تعریف می کنند (Rafferty & Griffin, 2004: 333). بنابراین فرضیه ای که آزمون خواهد شد عبارتست از :

*H5*: تحریک هوشی تأثیری مثبت روی خروجی نوآوری دارد.

۲-۳-۵- رابطه تصدیق شخصی<sup>۱۶۸</sup> با خروجی تولیدی نوآوری

گودوین و همکاران بین پاداش بعنوان مکانیزم کنترل و پاداش بعنوان یک جزء از سیستم طراحی شده برای افزایش تعهد کارکنان تمایز قائل شده اند (Goodwin et al, 2001). رافرتی و گریفین از مفهوم تصدیق شخصی برای گرفتن ان جنبه از پاداش اقتضائی که بطور

<sup>167</sup> - Intellectual stimulation-IS

<sup>168</sup> - Personal recognition-PR

مفهومی با رهبری تحول آفرین مرتبط است استفاده می‌کنند. تصدیق شخصی وقتی اتفاق می‌افتد که رهبر نشان می‌دهد که او برای تلاشهای افراد و برای نیل به پیامدهای سازگار با چشم انداز از طریق تحسین و تصدیق تلاشهای پیروان ارزش می‌گذارد. آنها تصدیق شخصی را به صورت ذیل تعریف می‌کنند: تدارک پاداشهایی از قبیل تحسین و تصدیق تلاش برای نیل به اهداف خاص (Rafferty & Griffin, 2004: 334). بنابراین فرضیه ذیل آزمون خواهد شد:

H6: تصدیق شخصی تأثیری مثبت روی خروجی نوآوری دارد.

#### ۲-۴- رابطه رهبری تحول آفرین با رهبری مبادله‌ای

والدمن و یامارینو رهبری تحول آفرین را با رهبری مبادله‌ای کنار هم قرار داده اند و شواهدی ارائه کرده‌اند که رهبری تحول آفرین رهبری مبادله‌ای را توجیه می‌کند (Waldman, Yammarino, 1999: 266-283). تصدیق شخصی بر تحقیقی استوار است که رابطه‌ای قوی بین رهبری مبادله‌ای و ابعاد رهبری تحول آفرین یافته است. رهبری مبادله‌ای شامل پاداش اقتضائی و مدیریت بر مبنای استثنائات است. پاداش اقتضائی شامل پاداش دهی به پیروان برای به دست آوردن سطوح عملکردی خاص می‌باشد. باس ارائه می‌دهد که تحسین برای انجام خوب کار، پیشنهاد برای پرداخت بیشتر و ارتقاء و تشویق کار عالی مثالهایی از رفتارهای اقتضائی پاداش هستند (Bass, 1985). تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که پاداش اقتضائی رابطه مثبت بالائی با رهبری تحول آفرین دارد. پاداش دادن به پیروان، مبتنی بر عملکردشان رهبری تحول آفرین را بصورتی که رهبران و پیروان، سرمایه گذاری شخصی در چشم‌انداز دارند ارائه می‌دهد. بعنوان نتیجه پیروان فرض می‌کنند که عملکرد منطبق با چشم‌انداز پاداش داده خواهد شد

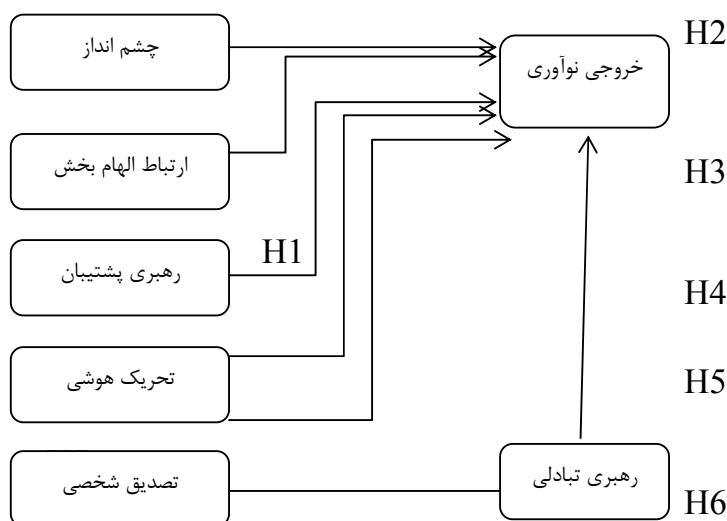
(Rafferty & Griffin, 2004: 333). بنابراین فرضیه آخر به صورت ذیل آزمون خواهد

شد:

H7: تصدیق شخصی رابطه مثبتی با رهبری مبادله‌ای دارد.

مدل مفهومی حاصل از فرضیات مطرح شده بصورت شکل ۱ می‌باشد.

شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق: رهبری تبادلی، ابعاد رهبری تحول آفرین و خروجی تولیدی نوآوری



### ۳- روش تحقیق

#### ۳-۱- نمونه و رویه تحقیق

نمونه‌ای از شرکتها از قطعه سازان اتومبیل در ایران بطور تصادفی انتخاب شدند. تولیدکنندگان انتخاب شده بعنوان جزئی از زنجیره عرضه بودند که وظیفه تولید قطعات را برای تولید اتومبیل برعهده داشتند. بطور کل در حدود ۱۵۰۰ قطعه ساز در زنجیره عرضه تولید اتومبیل فعالیت می‌کنند. انتخاب نمونه‌ای از شرکت‌های واقع شده در یک منطقه جغرافیائی نسبتاً همگن با فرهنگ، قانون و فضای سیاسی مشابه توانائی به حداقل رساندن تأثیر متغیرهایی را که نمی‌توان کنترل کرد بالا برد، بنابراین در مرحله اول بطور هدفمند

منطقه خراسان رضوی جهت بررسی بعنوان نمونه ای در دسترس انتخاب گردید. ۸۳ نمونه از استان خراسان رضوی به روش تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه طراحی شده بین آنها توزیع شد که تعداد ۷۴ پرسشنامه یعنی حدود ۸۹ درصد آنها جمع آوری شد. مبنای جهت تعیین اندازه نمونه فرمولهای کوکلان بود که با توجه به حجم جامعه آماری در خراسان رضوی محاسبه شد. پرسشنامه ها به مدیران شرکتها تحویل شد و همراه با آن نامه ای جهت درک بهتر موضوع در اختیار آنها قرار گرفت. پاسخ دهندگان در هر شرکت مدیران سطوح بالای شرکت بودند. تمرکز اصلی روی بررسی رفتار رهبری و خروجی تولیدی نوآوری در شرکت و زنجیره عرضه مورد نظر بود.

ما از روش پرسشنامه بجای مصاحبه استفاده کردیم بدلیل این که پرسشنامه ما را قادر می سازد تا فشار کمتری را به پاسخ دهنده جهت ارائه پاسخ وارد کنیم و همچنین به پاسخ دهنده استقلال بیشتری داده می شود. برای کاهش انحراف نامطلوب به پاسخ دهندگان قول داده شد که پاسخ ها بطور محرمانه باقی خواهد ماند و تحلیل ها بگونه ای خواهد بود که هویت شرکتها مشخص نشود.

قبل از جمع آوری داده ها دو معیار برای اطمینان از کیفیت طراحی تحقیق اتخاذ شد. ابتدا، یک پیش آزمون به هشت مدیر دانشگاهی و هفت مدیر اجرایی زنجیره عرضه ارائه شد که از آنها جهت ارزیابی روایی صوری معیار استفاده شد. سپس یک بررسی اجرا شد، شامل ۱۵ مدیر شرکت برای ارزیابی کیفیت کلی طراحی تحقیق و ارزیابی پایایی تحقیق (آلفای کرونباخ) که نتایج آن در بخش ذیل آمده است. ضمن اینکه سئوالات طراحی شده برای ارزیابی هم در شرکت و هم زنجیره عرضه بود.

### ۳-۲- معیارها

### ۳-۲-۱- رهبری تحول آفرین

آیتم های این نوع رهبری از معیارهای ایجاد شده بوسیله هاوس و پودساکف و همکاران استخراج شده است ( *house,1998 and podsakoff et al,1990* ). معیارها بگونه ای انتخاب و تعدیل شدند که هر چه بهتر بتوانند سازه تئوریکی تحت مطالعه (شرکت و زنجیره عرضه) را مورد ارزیابی قرار دهند. آیتم های این نوع رهبری در جدول ۱

نشان داده شده اند. طیف لیکرت ۵ نقطه ای برای ارزیابی مورد استفاده قرار گرفته است که گزینه ۱ نشان دهنده کاملاً ناموافق و ۵ بیانگر کاملاً موافق با اظهار نظر مطرح شده می‌باشد. از مدیران خواسته شد تا به آیتم های رهبری براساس ذهنیت رهبر یا مدیر شرکت و زنجیره عرضه اشان پاسخ دهند.

### ۳-۲-۱-۱- چشم انداز

سه آیتیم بوسیله هاوس برای ارزیابی این سازه معرفی شده است. یکی از آیتیم ها معکوس می باشد. یک مثال از این آیتیم ها مثال ذیل می باشد: " آیا درک روشنی از اینکه واحد ما می خواهد به کجا برود وجود دارد؟ " (*house, 1998*) این سازه دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۱ برای پایائی می باشد. آیتیم فوق و سایر آیتیم همچنانکه گفته شد بگونه لازم مورد تعدیل قرار گرفت.

### ۳-۲-۱-۲- تحریک هوشی (IS)

سه آیتیم بوسیله پودساکف و همکاران برای ارزیابی این سازه معرفی شده است ، یک مثال از آیتیم های مورد استفاده برای ارزیابی این سازه عبارتست از : " ما برای فکر کردن به مسائل قدیمی در راههای جدید به چالش کشیده می شویم." (*Podsakoff et al, 1990*). این سازه دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰/۶۹ میباشد.

### ۳-۲-۱-۳- ارتباط الهام بخش (IC)

سه آیتیم بوسیله هاوس برای ارزیابی این سازه معرفی شده است. مثالی از این مورد عبارتست از : ( *hous, 1998* ) " چیزهایی گفته می شود که کارکنان افتخار می کنند که بخشی از این سازمان هستند." این سازه دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ می باشد.

### ۳-۲-۱-۴- رهبری پشتیبان (SL)

سه آیتیم بوسیله هاوس برای ارزیابی رهبری پشتیبان معرفی شده است. مثالی از آیتیم های مورد استفاده برای این سازه مورد ذیل می باشد: " ملاحظه می شود که علائق

کارکنان مد نظر قرار می‌گیرد " (Hous, 1998). ضریب آلفای کرونباخ برای این سازه ۰/۷۵ می‌باشد.

### ۳-۲-۱-۵- تصدیق شخصی (PR)

آیتم های گزارش شده بوسیله پودساکف برای ارزیابی این سازه مورد استفاده قرار گرفت. یک مثال از آیتم های مورد استفاده عبارت است از: " وقتی من وظیفه ام را از حد متوسط بهتر انجام می‌دهم مورد تشویق قرار می‌گیرم " (Podskoffetal, 1990). ضریب آلفای کرونباخ برای این سازه ۰/۸۱ می‌باشد.

جدول ۱	
آیتم های مورد استفاده برای ابعاد رهبری تحول آفرین	
بعد	آیتم های رهبری تحول آفرین
چشم انداز	۱- درک روشنی از اینکه زنجیره عرضه ما به چه جایگاهی می‌خواهد برسد داریم.
	۲- درک روشنی در مورد توقع زنجیره عرضه از شرکت ما برای جایگاهی که ما قرار است در ۵ سال آینده به آن برسیم وجود دارد.
	۳- هیچ ایده ای در مورد اینکه زنجیره عرضه ما به کجا می‌رود وجود ندارد*
ارتباط الهام بخش	۱- مدیران زنجیره عرضه چیزهایی می‌گویند که ما از اینکه عضوی از این زنجیره هستیم افتخار کنیم.
	۲- مدیران زنجیره عرضه نکات مثبتی را در مورد کار شرکت ما می‌گویند.
	۳- افراد درون زنجیره عرضه برای دیدن محیط در حال تغییر بعنوان موقعیتی مملو از فرصت تشویق می‌شوند.
تحریرک هوشی	۱- ما برای فکر کردن در مورد راه‌های جدید برای مسائل قدیمی در زنجیره عرضه به چالش کشیده می‌شویم.
	۲- ایده‌هایی وجود دارد که مرا مجبور می‌کند در مورد بعضی از مسائل در زنجیره عرضه که برای من هرگز سؤال نبوده دوباره تفکر کنم.
	۳- چالش‌هایی در زنجیره عرضه ما وجود دارد که مرا مجبور می‌کند برخی مفروضات اساسی درباره کارم را زیر سؤال ببرم.
رهبری پشتیبان	۱- احساسات شخصی من قبل از هر اقدامی در زنجیره عرضه در نظر گرفته می‌شود.
	۲- بگونه‌ای در زنجیره عرضه ما رفتار می‌شود که انگار نیازهای شخصی من مورد ملاحظه قرار گرفته است.
	۳- علائق کارکنان در زنجیره عرضه بعنوان ملاحظاتی واجب و مقرر در نظر گرفته می‌شود.
تصدیق	۱- من وقتی وظیفه ام را بهتر از حد متوسط انجام می‌دهم توسط زنجیره عرضه تحسین می‌شوم.
	۲- بهبود در کیفیت کارم توسط زنجیره عرضه ارج نهاده می‌شود.

شخصی	۳-وقتی کارهای معوقه ام را انجام می‌دهم بطور شخصی از من تعریف می‌شود.
------	--

\* شاخص معکوس

### ۳-۲-۲- رهبری مبادله ای (Trans.)

ارزیابی سازه رهبری مبادله ای بر اساس کاری که توسط استگدیل ۱۹۶۳ و استگدیل و کنز ۱۹۵۷ انجام شده است، صورت گرفت (stogdill,1963 and stogdill & coons,1957). ضریب آلفای کرونباخ در این تحقیق برای رهبری مبادله ای ۰/۶۹ می باشد. آیتیم های مورد استفاده برای این سازه در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲ آیتیم های مورد استفاده برای رهبری مبادله ای
۱- به ما اجازه داده می شود که بدانیم در فعالیتهای زنجیره عرضه از ما چه انتظاری می رود
۲- استفاده از رویه های متحد الشكل در فرآیندهای زنجیره عرضه تشویق می شود
۳- تصمیم گیری در مورد اینکه چه باید انجام شود و چگونه باید انجام شود در فعالیتهای زنجیره عرضه انجام شده است
۴- از استانداردهای عملکرد محدودی در فرآیند زنجیره عرضه استفاده می شود
۵- از ما خواسته شده است که از رویه ها و قوانین وضع شده پیروی نمائیم



### ۳-۲-۳- خروجی نوآوری (INN)

پنج آیتم گزارش شده بوسیله میلتنبرگ برای ارزیابی این سازه مورد استفاده قرار گرفت (Miltenburg, 1995). در این سازه بر روی دو جزء تمرکز شده است: ۱- نوآوری کل زنجیره عرضه ۲- خروجی نوآوری شرکت در ارتباط با سازمانهای دیگر زنجیره عرضه. این سازه دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۵ می باشد. آیتمهای مورد استفاده برای این سازه در جدول ۳ آورده شد.

جدول ۳	
آیتم های مورد استفاده برای رهبری مبادله ای	
۱.	در خواست های زیادی مبنی بر تغییر مهندسی در طرح محصولات (یا قطعات) در هر سال از زنجیره عرضه بالا دست به ما می رسد
۲.	تعداد زیادی محصول جدید (یا قطعات جدید) در هر سال توسط ما به بخشهای بعدی زنجیره عرضه معرفی می شود (نسبت به سایر رقبا)
۳.	تعداد زیادی محصول نهائی جدید توسط زنجیره عرضه بعنوان یک کل به مصرف کنندگان معرفی می شود
۴.	زمان پیشبرد طراحی محصول (یا قطعه) (زمان لازم از ایده زائی تا طراحی فنی) در شرکت ما کوتاه می باشد
۵.	زمان پیشبرد طراحی محصول نهائی در زنجیره عرضه ما بطور کلی کوتاه می باشد
۶.	سطح سرمایه گذاری در بخش تحقیق و توسعه در شرکت ما بالا است (نسبت به سایر رقبا و بقیه شرکتهای در زنجیره عرضه ما)
۷.	سطح سرمایه گذاری در بخش تحقیق و توسعه در کل زنجیره عرضه ما بالا است (نسبت به سایر رقبای زنجیره عرضه ما)

### ۴- تجزیه و تحلیل نتایج

#### ۴-۱- توصیف سیستم

سطح میانگین نوآوری ۶۸/۲ با انحراف معیار ۵۸/۰ روی طیف پنج نقطه ای لیکرت بود. این متغیر دارای مد ۵۲/۲ و میانه ۷۱/۲، ضریب چولگی ۱۹۹/۰- و کشیدگی ۲۰۲/۰ می باشد. جدول ۴ نتایج آماری را برای کلیه متغیرها ارائه داده است.

جدول ۴

خلاصه نتایج آماری تحلیل ارزیابی

متغیرها	میانگین	میان	مد	SD	چولگی	کشیدگی	حد پائین	حد بالا
vision	3.19	3.33	3.33	.64	.102	.016	3.133	3.263
IC	3.09	3	2.67	.75	-.191	.156	3.016	3.169
IS	3.47	3.33	3.33	.73	-.386	-.373	3.397	3.548
SL	2.69	2.67	2.67	.78	.217	.002	2.61	2.77
PR	2.89	2.67	2.67	.80	.256	.358	2.81	2.973
Transa.	3.12	3.2	3.2	.57	-1.12	1.88	3.063	3.18
INN.	2.68	2.71	2.57	.58	-.199	.202	2.628	2.746

جدول ۵ ضریب همبستگی متغیرهای مطالعه را گزارش می دهد. ضریبهای همبستگی نشان می دهند که ابعاد رهبری تحول آفرین بجز چشم انداز رابطه مثبت معنی داری با

نوآوری دارد ( $p < 0.01$ ). همچنین متییر رهبری مبادله ای رابطه مثبت معنی داری با خروجی نوآوری دارد ( $p < 0.01$ ). رابطه نسبتا مثبت بین رهبری مبادله ای و تصدیق شخصی نیز ملاحظه می شود (که در  $p < 0.01$  معنی دار می باشد).

جدول ۵

همبستگی بین متغیرها

متغیرها	vision	IC	IS	SL	PR	Trans.	INN.
vision	1	.425**	.139**	.062	.021	.239**	.097
IC	.425**	1	.417**	.211**	.265**	.471**	.364**
IS	.139**	.417**	1	.390**	.203**	.252**	.189**
SL	.062	.211**	.390**	1	.467**	.275**	.459**
PR	.021	.265**	.203**	.467**	1	.511**	.614**
Transa.	.239**	.471**	.252**	.275**	.511**	1	.335**
INN.	.097	.364**	.189**	.459**	.614**	.335**	1

\*\* همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنی دار است (دو طرفه)

#### ۴-۲- آزمون فرضیه ها

تست شش فرضیه نخست از طریق تخمین یک مدل رگرسیون خطی صورت پذیرفت. فرضیه هفت نیز بوسیله آزمون همبستگی انجام شد. مدل بوسیله نرم افزار SPSS11 تست شد بنابراین دو مرحله در اینجا تعریف می شود: ۱- آزمون مدل رگرسیون ۲- آزمون

همبستگی برای تست تأثیرات متغیرها در فرضیات ۱،۲،۳،۴،۵،۶، معادله رگرسیون ذیل ارائه شد.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon$$

که در این معادله نمادها بصورت ذیل تعریف می‌شوند:

Y : خروجی تولیدی نوآوری،  $\alpha$  : مقداری ثابت،  $X_1$  : رهبری تبادلی،  $X_2$  : بصیرت،  $X_3$  : ارتباط الهام بخش،  $X_4$  : رهبری پشتیبان،  $X_5$  : تحریک هوشی،  $X_6$  : تصدیق شخصی،  $\varepsilon$  : عوامل مداخله گر تصادفی.

نتایج تست فرضیات (بجز فرضیه ۷) در جدول ۶ خلاصه شده است. نتایج رگرسیون خطی نشان می‌دهد که ارتباط الهام بخش ( $b_3 = .203$ , t-value = 5.255,  $p < .01$ )، رهبری پشتیبان ( $b_4 = .171$ , t-value = 4.952,  $p < .01$ )، تحریک هوشی ( $b_5 = -.071$ , t-value = 1.982,  $p < .05$ ) و تصدیق شخصی ( $b_6 = .361$ , t-value = 10.086,  $p < .01$ ) معنی‌داری روی آن دارند با لحاظ اینکه تحریک هوشی دارای تأثیر منفی روی نوآوری می‌باشد. در نتیجه فرضیات ۳،۴ و ۶ تایید شده و فرضیه ۵ تایید نمی‌شود.

رهبری مبادله ای ( $b_1 = -.083$ , t-value = 1.669,  $p = .096$ ) و چشم انداز (رهبری مبادله ای) ( $b_2 = -.007$ , t-value = 1.83,  $p = .855$ ) بطور آماری روی خروجی تولیدی نوآوری تأثیر ندارند. بنابراین فرضیات ۱ و ۲ رد می‌شود.

مدل رگرسیون کلی، پس از نتایج همه متغیرها نشان می‌دهد که ۴۶٫۲ درصد تغییرات در خروجی تولیدی نوآوری در نتیجه تغییر در متغیرهای تأیید شده مدل مذکور می‌باشد بعبارت دیگر:  $R^2 = .462$  ( $F$ -value = 51.884,  $p < .01$ ). معادله رگرسیون ذیل در نتیجه تست فرضیات حاصل شد:

$$Y = 1.082 + .203X_3 + .171X_4 - .071X_5 + .361X_6 + \varepsilon$$

در رابطه با فرضیه ۷ نیز که رابطه بین تصدیق شخصی و رهبری تبادلی را مورد بررسی قرار می‌داد. تست فرضیه حاکی از وجود رابطه معنی دار مثبت بین این دو متغیر می‌باشد ( $r = .511, p < .01$ ). بنابراین فرضیه ۷ نیز تأیید می‌شود.

جدول ۶

متغیر	b	خطای استاندارد	$\beta$	t-value	خلاصه نتایج تست فرضیات		
					سطح معنی داری	فرضیه ها	نتایج
(constant)	1.082	.169		6.388	.000		
Transa. vision	-.083	.050	-.082	-1.669	.096	H1	رد
IC	-.007	.039	-.008	-.183	.855	H2	رد
SL	.203	.039	.263	5.255	.000	H3	تأیید
IS	.171	.034	.230	4.952	.000	H5	تأیید
PR	-.071	.036	-.090	-1.982	.048	H4	رد
	.361	.036	.498	10.086	.000	H6	تأیید

.462 = ضریب تعیین  
F- value = 51.884 (p < .01)

#### ۵- نتیجه گیری و محدودیتها

یافته های ما نشان می‌دهد که در پدیده زنجیره عرضه سبک رهبری تأثیر بسزائی روی خروجی نوآوری دارد و همچنین اینکه رهبری تحول آفرین دارای رابطه قوی تری نسبت به رهبری مبادله‌ای با پیامدهای حاصل می‌باشد. با تمرکز روی رفتارهای وظیفه مدار، حفظ و بقاء استانداردها و ارائه رهنمود به زیر دستان ، یافته ها نشان می‌دهد که رهبری مبادله‌ای تأثیر مستقیمی روی نوآوری ندارد ولی در عین حال رابطه متوسط مثبتی (همبستگی) با خروجی نوآوری دارد.

همچنین توانستیم پشتیبانی های آماری برای فرضیاتی از ابعاد رهبری تحول آفرین بجز چشم انداز پیدا می‌کنیم که نشان می‌دهد آنها تأثیر متوسطی روی خروجی نوآوری دارند. ارتباط الهام بخش ، رهبری پشتیبان و تصدیق شخصی تأثیر متوسط مثبت و تحریک هوشی تأثیر منفی ضعیفی روی نوآوری دارند.

بعنوان یک نتیجه ، این نتایج به ادبیات مربوط در چندین راه کمک می کنند. یافته های ما حاصل تحقیقی دانشگاهی روی زنجیره عرضه بوسیله تحلیل مواردی فراتر از شرکتهای منفرد ساده می باشد. عبارتی نمونه تحقیق ما حاصل قطعه سازان اتومبیل بود که به ترتیب قطعات و مواد اولیه ای را برای یکدیگر تولید می کردند. یافته های ما همچنین براین دلالت دارد که رهبران ، با تأکید روی مدیران شرکت و زنجیره عرضه، می توانند هم بطور مناسب و هم غیر مناسبی منجر به خروجی نوآوری شوند، که به سبک رهبری در محیط بستگی دارد. بنابراین در اینجا لازم است تا به تعریف و اهمیت رهبری تحول آفرین و چندین بعد آن اشاره ای شود. ابتدا ارتباط الهام بخش که شامل بیان پیامهای مثبت و مشوق درباره سازمان و بیاناتی که انگیزش و اطمینان را ایجاد می کند می باشد، رهبری پشتیبان شامل توجه به زیر دستان و بحساب آوردن نیازهای فردی آنها و در نهایت تصدیق شخصی که شامل تدارک پاداش هائی از قبیل تحسین و تصدیق تلاش برای نیل به اهداف خاص می باشد که خود دارای رابطه مستقیمی با رهبری مبادله ای می باشد.

ذکر این نکته لازم است که نتایج ما بایستی با احتیاط لازم ، به دلیل برخی محدودیتها، به موارد دیگر بسط داده شود . ابتدا اینکه مطالعه بوسیله نمونه هائی از قطعه سازان اتومبیل در خراسان رضوی محدود می باشد و دوم داده های جمع آوری شده بر خودگزارشی مبتنی می باشد که ممکن است باعث ایجاد تورش های اجتماعی شده باشد.

## منابع انگلیسی

- 1-Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership". *The Leadership Quarterly*, Vol6, pp.199–218.
- 2-Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol 88 No2, pp.207–218.
- 3-Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial implications*. New York: The Free Press.
- 4-Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- 5-Barczak, G., & Wilemon, D. (1992). "Successful new product team leaders". *Industrial Marketing Management*, Vol 21, pp.61– 68.
- 6-Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 7-Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*, Vol 31, pp.515–524.
- 8-Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). "The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities". *Industrial Marketing Management*, Vol 31, pp.545– 554.
- 9-Correa ,J.A., Morale ,V.J., Pozo ,E.C.(2005)."Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain,*Industrial*", *Marketing Management*, in press.
- 10-Dangayach, G.S., desh mukh, S.G., (2001), "manufacturing strategy: literature review and some issues", *int. j. of operations and production management*, Vol 21No7,pp. 884-932.
- 11-Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). "Changing roles: Leadership in the 21<sup>st</sup> century". *Organizational Dynamics*, Vol 28No3,pp. 18– 34
- 12-Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.

- 13-Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). *A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct*. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759–774.
- 14-Hallgren, M., Olhager, J. (2006), "Quantification in manufacturing strategy: A methodology and illustration" ,*Int. J. Production Economics*, Vol 104 , pp.113–124
- 15-Hampton, R., Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1986, Fall). "A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's jobrelated outcomes". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 14, pp.33–43.
- 16-House, R. J. (1971). "A path-goal theory of leader effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, Vol 16, pp.321–339.
- 17-House, R. J. (1977). *A theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt, & L. L. Lawson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* ( pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 18-House, R. J. (1996). "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, a reformulated theory". *The Leadership Quarterly*, Vol7 No3, pp.323–353.
- 19-Hult, G. T., Ferrell, O. C., Hurley, R. F., & Giunipero, L. C. (2000). "Leadership and relationship commitment. A focus on the supplier-buyer- user linkage". *Industrial Marketing Management*, Vol 29, pp.111 – 119.
- 20-House, R. J. (1998). *Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations*. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiplelevel approaches contemporary and alternative*, (24, Part B, pp. 23–30). London: JAI Press.
- 21-Lefebvre, E., & Lefebvre, L. A. (1992). "Firm innovativeness and CEO characteristics in small Manufacturing firms". *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol 9, pp.243– 277.
- 22-Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *The Leadership Quarterly*, Vol7 No3, pp.385–425.

- 23-McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- 24-MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). "Transformational and transactional leadership and salesperson performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 29 No2, pp. 115–134
- 25-Miltenburg, John (1995), *manufacturing strategy*, Portland, Oregon, productivity press.
- 26-Platts, K.W., Mills, J.F., Bourne, M.C., Neely, A.D., Richards, A.H., Gregory, M.J. (1998). "Testing manufacturing strategy formulation processes". *International Journal of Production Economics* Vol 56–57, pp. 517–523.
- 27-Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors". *The Leadership Quarterly*, Vol 1 No2, pp. 107–142
- 28-Popper M., Mayselless O. (2003), *Back to basics: "Applying a parenting perspective to transformational leadership"*, *The Leadership Quarterly*, Vol 14 ,pp. 41–65
- 29-Rafferty A.E., Griffin M.A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, Vol 15 ,pp. 329–354
- 30-Scott, S., & Bruce, R. (1994). "Determinant of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, Vol 37, pp. 580– 607.
- 31-Stogdill, R. H., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- 32-Stogdill, R. H. (1963). *Manual for leadership behavior and description: Questionnaire form XII*. Columbus, OH: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- 33-Teas, R. K., & Horrell, J. F. (1981). "Salespeople's satisfaction and performance feedback". *Industrial Marketing Management*, Vol 10, pp. 49–57.



- 34-Turban(2003), *introduction to information technology*, New York, John Wiley.
- 35-Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1986). "Organizing for innovation". *California Management Review*, Vol 28 No3, pp. 74– 92.
- 36-Vair B., Avolio B.J.(2004)," Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm ",*The Leadership Quarterly* Vol 15 ,pp. 625–646
- 37-Vera, D., & Crossan, M. (2004). "Strategic leadership and organizational learning". *Academy of Management Review*,Vol 29 No2,pp. 222–240.
- 38-Waldman, D. A.,&Yammarino, F. J. (1999)." CEOcharismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects". *Academy of Management Review*, Vol 24, pp.266–285.
- 39-Yammarino, F. J., Dionne S. D., Chun J. U., Dansereau, F.(2005),"Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review ",*The Leadership Quarterly* , Vol 16 ,pp. 879– 919
- 40-Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y.,Zhang H., Lee, T.S.(2006), "A taxonomy of manufacturing strategies in China", *Journal of Operations Management* , Vol 24 ,pp. 621–636