مطالعه تطبیقی سبک‌های رهبری مؤثر بر موفقیت شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان ایرانی - موردکاوی چندگانه

سید محمدحسین غفوری[۱]

مهدی الیاسی[۲*]

مقصود امیری[۳]

میرعلی سیدنقوی[۴]

چکیده:

شـــرکت‌های دانش‌بنیان، از اصلی‌ترین پیشران‌های اقتصاد دانش‌بنیان هستند؛ بنابراین، بررسی دلایل موفقیت آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. در میان عوامل مؤثر بر موفقیت این شرکت‌ها در دوره نوپایی، رهبری ســـازمانی و رهبری نوآوری یکی از مهم‌ترین جایگاه‌ها را در اختیار دارند. در این پژوهش تلاش شـــد در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان ایرانی، سبک رهبری منجر به موفقیت از زاویه تطبیق با سبک‌های رهبری رایج در ادبیات، بررسی شود. این پژوهش ازنظر هدف، توسعه‌ای است و گردآوری و تحلیل داده‌ها با روش کیفی موردکاوی چندگانه انجام شده است. با انتخاب نمونه‌هایی با ویژگی‌های حداکثری از میان ۱۸۶ شـــرکت دانش‌بنیان ســـودآور که تیم راه‌انداز شرکت در آن‌ها پابرجا بود، نهایتاً در موردکاوی‌های نهم و دهم، اشباع نظری صورت گرفت. استخراج داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۲۱ نفر از رهبران و نیروهای کلیدی این شرکت‌ها صورت گرفت و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و استخراج کدها و مقوله‌ها و شناسایی ارتباط آن‌ها انجام شد. نهایتاً، مشخص شد با وجود مشاهده بُعد بنیادین «انگیزش الهام‌بخش» از سبک رهبریِ «تحول‌گرا» در این شرکت‌ها، سایر ابعاد این سبک کم‌رنگ هستند، همچنین با وجود مشاهده رفتارهای مهمی از رهبری «ساختارساز» و «خدمت‌گزار» نمی‌توان این دو سبک را غالب دانست و درواقع ترکیبی از اجزای این سبک‌هاست که سبب موفقیت بوده است.

واژه‌های کلیدی:

موفقیت شرکت دانش‌بنیان، رهبری سازمانی، رهبری نوآوری.

---

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۲. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

* نویسنده عهده‌دار مکاتبات: elyasi.atu@gmail.com

۳. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۴. عضو هیئت‌علمی، گروه مدیریت دولتی، شهری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

مقدمه

شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان در بدو تأسیس، با احتمال شکست بیشتری نسبت به سایر مراحل چرخه عمر سازمان مواجه هستند. اگرچه، برخی تحقیقات نشان می‌دهد که نرخ شکست در این بازه برای شرکت‌های دانش‌بنیان کمتر از سایر شرکت‌های نوپاست (اژرنو و ژیائو[1]، ۲۰۱۴)، اما به‌هرحال بر اساس آمارهای مختلف جهانی و داخلی می‌توان تخمین زد که در ایران بیش از ۵۰ درصد از این شرکت‌ها ظرف مدت کوتاهی از تأسیس خود عملاً از ادامه فعالیت بازمی‌مانند (خیاطیان‌یزدی، ۱۳۹۳). موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان در رسیدن به شرایطی که بنا بر چرخه عمر سازمان می‌توان آن را مرحله رشد سریع دانست و در آن با تأمین نقدینگی‌های موردنیاز شرکت، احتمال تداوم فعالیت سازمان بیشتر خواهد شد (آدیزس، ۱۳۹۲)، موضوعی است که محققانی در داخل و خارج از کشور ایران از زوایای گوناگون به آن پرداخته‌اند. مرادی‌پور و حسن‌لو در پژوهش خود، ویژگی‌های رهبران، تشخیص و شناسایی فرصت، نوآوری و سرمایه انسانی را به‌عنوان عوامل مؤثر شناسایی کرده‌اند (مرادی‌پور و حسن‌لو، ۱۳۹۰). تاری و همکاران (۱۳۹۴) مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت این شرکت‌ها معرفی کرده‌اند. سانگ و همکاران[2] (۲۰۰۸) به ۲۴ عامل موفقیت این شرکت‌ها اشاره کرده‌اند که تعداد قابل‌توجهی از آن‌ها توانمندی‌های مختلف مؤسسان شرکت در حوزه‌های تحقیق و توسعه، بازاریابی، مدیریت و ... را در بر می‌گیرد. ارگان و قبادیان[3] (۲۰۰۶) نیز به‌طور خاص رهبری را عاملی مؤثر بر موفقیت شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان دانسته‌اند. از بررسی منابع مختلف، این‌طور به نظر می‌رسد که رهبری سازمانی و رهبری نوآوری ازجمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت این شرکت‌هاست که در مقالات با عناوین گوناگونی نظیر رهبری در استارت‌آپ‌ها (ژک و بلجر[4]، ۲۰۱۷)، رهبری نوآوری در استارت‌آپ‌ها (فریمن و ژرم[5]، ۲۰۰۷)، رهبری در شرکت‌های نوپای فناوری محور (ارگان و قبادیان، ۲۰۰۶)، رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های با فناوری بالا (سوئیرکز و لایدن[6]، ۲۰۰۲)، رهبری نوآورانه در شرکت‌های کوچک و متوسط (ساد و همکاران[7]، ۲۰۱۰) و ... ذکر

1 . Ejermo & Xiao
2 . Song et al.
3 . O'Regan & Ghobadian
4 . Zaech & Baldegger
5 . Freeman & Jerome
6 . Swiercz & Lydon
7 . Saad

شـــده‌اند. وجه مشـــترک تمامی این مقالات، پذیرش عامل رهبری سازمانی به‌عنوان یک اصل کلیدی در موفقیت این شرکت‌هاســـت. همچنین به دلیل اشـــاره به رهبری نـــوآوری در برخی از این مقالات به‌عنوان عاملی در موفقیت این دوره از حیات شرکت‌ها، مقالات این حوزه نیز ذیل ادبیات این پژوهش می‌گنجند.

بررسی عمیق‌تر در میان مقالاتی که به موضوع رهبری در شرکت‌های دانش‌بنیان و رهبری نوآوری پرداخته‌اند، نشان می‌دهد که اساساً دو رویکرد به استخراج شیوه رهبری در این پژوهش‌ها وجود دارد. رویکرد اول، رویکردی است که فارغ از سبک‌های رهبری به بررسی عناصر رهبری سازمانی یعنی شخص رهبر، پیروان و عوامل زمینه‌ای (یوکل[1]، ۲۰۱۲) پرداخته‌اند و از هرکدام از این سه، اجزایی را شناسایی و معرفی کرده‌اند. برای مثال، هانتر و کوشـــنبری[2] (۲۰۱۱) تأثیرات مســـتقیم و غیرمستقیم رهبری بر نوآوری در سازمان را شناسایی و دسته‌بندی کرده‌اند و یا آتشی و همکاران (۱۳۹۷) با شیوه داده‌بنیاد، ابعاد رهبری در ســـازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی را در قالب یک مدل شناســـایی و معرفی کرده‌اند؛ اما در مقابل، حجم انبوهی از مقالات وجود دارند که عمدتاً با پرسشـــنامه و با شیوه‌ی کمّی، میزان وجود ســـبک‌های رهبری مذکور در منابع را در این شرکت‌ها بررسی کرده‌اند. پژوهش روزینگ[3] و همکاران (۲۰۱۱) مروری بر بســـیاری از این مقالات است و ســـبک‌های مختلفی را معرفی کرده که در مقالات مختلف به‌عنوان ســـبک رهبری مؤثر بر نوآوری ذکر شـــده‌اند. برای مثال، سبک رهبری «تحول‌گرا[4]» (هاول و آوُلیو[5]، ۱۹۹۳؛ ژک و بلجر، ۲۰۱۷)، به‌عنوان ســـبک رهبری مؤثر معرفی شـــده است. علاوه بر این، ســـبک‌های «رهبری ساختارســـاز[6]» (کلر[7]، ۲۰۰۶)، «رهبری خدمتگزار[8]» (یوشـــیدا[9] و همکاران، ۲۰۱۴) و حتی «تراکنش رهبر و پیرو[10]» (لی[11]، ۲۰۰۸) که بیشتر توصیف رابطه رهبر و پیروان است تا یک ســـبک نیز در میان مقالاتی که ســـبک‌های رهبری مؤثر را بررسی کرده‌اند دیده می‌شود. با این

1 . Yukl
2 . Hunter & Cushenbery
3 . Rosing
4 . Transformational Leadership Style
5 . Howell & Avolio
6 . Initiating Structure
7 . Keller
8 . Servant Leadership
9 . Yoshida
10 . Leader-Member Exchange (LMX)
11 . Lee

توضیح سؤالی که به ذهن پژوهشگر متبادر می‌شود این است که چگونه سبک‌های رهبری که بعضاً اجزای آن‌ها در تناقض با یکدیگر هستند در مطالعات مختلف به‌عنوان سبک‌های مؤثر بر موفقیت شناسایی شده‌اند؟ بر این اساس ساختار این پژوهش شکل گرفت که در آن با بررسی عمیق و همه‌جانبه تلاش شد در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی به این سؤال پاسخ داده شود که اساساً از این میان، کدام‌یک از سبک‌های رهبری شناخته‌شده یا اجزای آن هستند که بر موفقیت این شرکت‌ها مؤثرند.

پیشینه پژوهش

این‌که اساساً چه شرکت‌هایی را می‌توان دانش‌بنیان دانست تا حدی محل بحث است؛ اما شیوه انتخاب شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران که در وبگاه کارگروه ارزیابی و تشخیص صلاحیت شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری[1] معرفی شده است؛ به‌گونه‌ای است که می‌توان گفت این شرکت‌ها معادل شرکت‌های نوپای فناوری محور در ادبیات هستند (خیاطیان‌یزدی، ۱۳۹۳). از سوی دیگر با توجه به اصالت محصول در بررسی‌های معاونت علمی، می‌توان گفت این شرکت‌ها عمدتاً شرکت‌های نوپایی هستند که محصولات نوآورانه‌ای به بازار معرفی کرده‌اند و فرایندهای نوآوری را در خود موردتوجه قرار داده‌اند. لازم به ذکر است که سازمان پس از ایجاد در چرخه عمر خود، ابتدا دوره طفولیت یا نوپایی را طی می‌کند و در صورت بقا در مرحله بعد به رشد سریع می‌رسد. رسیدن به مرحله‌ی رشد سریع هم نشانه‌های مختلفی دارد، اما مهم‌ترین نشانه، سودده شدن سازمان است (آدیزس، ۱۳۹۲).

رهبری سازمانی نیز، فرایند تأثیرگذاری بر دیگران برای ایجاد تفاهم در مورد آنچه انجام آن مورد نیاز است و نیز تفاهم در مورد نحوه انجام مؤثر کارهای موردنیاز شناسایی شده است. این فرایند، شامل حمایت از افراد و تلاش‌های جمعی برای رسیدن به اهداف مشترک می‌شود. اعضایی از گروه که در تعامل و تحت رهبری رهبر گروه قرار می‌گیرند، پیروان[2] نامیده می‌شوند (یوکل، ۲۰۰۲). سبک رهبری نیز به این شکل تعریف می‌شود: الگوی رفتاری مداوم و پابرجای رهبر که به‌وسیله آن‌ها می‌توان شخصیت رهبر را توصیف کرد (ینگ[3]، ۲۰۰۸).

در مرور ادبیات، سبک‌های رهبری مؤثر بر فرایندهای نوآوری و نیز سبک‌های رهبری مؤثر

1 . http://daneshbonyan.isti.ir/
2 . Followers
3 . Yang

بر موفقیت شـرکت‌های نوپـای فناوری محور، کوچک و متوسـط دارای نـوآوری و حتی رهبری در اسـتارت‌آپ‌ها موردبررسـی قرار گرفت. همان‌طور که در مقدمه ذکر شـد، از میان سبک‌های رهبری مرسـوم، سبک‌های متعددی به‌عنوان سبک مؤثر معرفی شده بودند. حتی بعضی از مقالات این حوزه سـبک‌های رهبری مرسـوم را موردبررسـی قرار نداده و برای مثال ترکیبی از این سبک‌ها یا عناوین جدیدتر را موردبررسی قرار داده‌اند. برای مثال، رایان و تیپو[1](۲۰۱۳) از تأثیر «رهبری فعال» بر گرایش به نوآوری در سـازمان صحبت کرده‌اند و یا حمزه‌پور (۱۳۹۷) تأثیر رهبری کوانتومی بر شـرکت‌های دانش‌بنیان را موردبررسی قرار داده است. اما بنا به نتایج دو مقاله مروری روزینگ و همکاران (۲۰۱۱) و نیز مقاله هافس[2] و همکاران (۲۰۱۸) و نیز چندین مقاله دیگر، سـه سـبک تحول‌گرا، ساختارساز و خدمتگزار جایگاه ویژه‌تری را به خود اختصاص داده‌اند. برای این‌که آشـنایی نسـبی با این سبک‌ها و تفاوت‌های آن‌ها فراهم شود، در ادامه به معرفی مختصر آن‌ها پرداخته‌ایم.

رهبری تحول‌گرا: رهبری تحول‌گرا در امتداد رهبری تراکنش‌محور که افراد را تشـویق می‌کند کارها را به همان شیوه‌ای که از آن‌ها انتظار می‌رود انجام دهند، مطرح شده است. رهبر تحول‌گرا، افراد را به این سـمت سوق می‌دهد که بیش از استانداردهای موجود خروجی داشته باشند. این کار عمدتاً با وابسـتگی احساسـی افراد به رهبر و اهداف وی رخ می‌دهد. اهداف او واقع‌گرایانه اما بلندمرتبه است و آگاهی و تعلق به همین اهداف اسـت که سـبب تحول افراد می‌شود (هارتوگ و همکاران[3]، ۱۹۹۷). رهبری تحول‌گرا چهار بُعد اصلی دارد که هرکدام از این ابعاد به زیر ابعادی تقسـیم می‌شـوند که در جدول ۲ نمایش داده شده است:

- ویژگی‌ها و رفتارهای آرمانی (کاریزما): ضرورت رسیدن به چشم‌انداز تبیین‌شده به گروه منتقل می‌شود. نتایج فوق‌العاده این چشم‌انداز توأم با خوش‌بینی برای افراد تبیین می‌شود و اعتمادی همه‌جانبـه میان پیروان و رهبر برقرار می‌شـود. رهبر پیروان خـود را هیجان‌زده، برانگیخته و هدایت می‌کند.
- انگیـزش الهام‌بخـش[4]: رهبر الگویی برای پیروان اسـت. وی تمام تلاش‌های خـود و پیروان را معطوف به اهداف تعیین‌شده می‌کند.

1 . Ryan & Tipu
2 . Hughes
3 . Hartog
4 . Inspirational Motivation

- ملاحظات (توجه) فردی[1]: توجه فردی عبارت است از مربی‌گری و مرشد[2] بودن برای تک‌تک افراد گروه تا هرکدام بتوانند به حداکثر ظرفیت خود دست یابند. رهبر، پیوسته به افراد بازخور می‌دهد.
- ترغیب ذهنی[3]: رهبر، پیوسته تلاش می‌کند افراد را با ارائه ایده‌ها و راه‌های جدید و چالش‌برانگیز به انجام کارها به شیوه‌ای متفاوت ترغیب کند. این اتفاق خصوصاً در رویارویی با مشکلات رخ می‌دهد.

رهبری ساختارساز: در سبک رهبری ساختارساز، مهم‌ترین دغدغه رهبر به سرانجام رسیدن کارها است. چنین رهبرانی عمدتاً با رویکرد بالا به پایین و مستقیم با افراد روبه‌رو می‌شوند. این سبک که هم در عمل و هم در نظر دارای قدمت زیادی است مجموعه رفتارهایی ذیل را در بر می‌گیرد (استاگدیل[4]، ۱۹۶۳):

- تعیین این‌که هرکدام از اعضای گروه چه وظایفی دارد و چه انتظاراتی از آن‌ها وجود دارد.
- تشویق به استفاده از رویه‌های ثابت و حفظ استانداردهای تعریف‌شده.
- روشن کردن کامل دیدگاه‌های خود برای کارمندان و پیاده‌سازی ایده‌های خود در گروه.
- رهبر تصمیم می‌گیرد که چه کاری و چگونه باید انجام شود.
- اطمینان یافتن رهبر از این‌که نقش او در گروه به‌خوبی توسط افراد، فهمیده شده است.
- برای کارها، زمان‌بندی مشخص می‌کند.
- از افراد گروه می‌خواهد که از استانداردها و قوانین مشخصی تبعیت کنند.

رهبری خدمت‌گزار: سبک رهبری خدمت‌گزار که در تحقیقات با عناوینی چون رهبری توانمندساز، حمایت سرپرست، خادمانه و ... هم معرفی شده است (هوک[5]، ۲۰۱۳)؛ سبکی است که چند دهه قبل توسط گرینلیف معرفی شد و پس‌ازآن توسط محققان دیگری مورد بازبینی و اعمال تغییراتی قرار گرفت و رفتارهای زیر را در بر می‌گیرد (بارباتو و ویلر[6]، ۲۰۰۶):

---

1 . Individual Consideration
2 . Mentorship
3 . Intellectual Consideration
4 . Stogdill
5 . Hoch
6 . Barbuto & Wheeler

- علاقه به خدمت و قربانی کردن نیازهای خود برای منافع دیگران
- شنود مؤثر: پذیرا بودن فعال نظرات، ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان
- همدلی: بتواند خودش را در شرایط دیگران قرار دهد
- التیام‌بخشی: بتواند روحیه‌ی اعضای گروه را پس از شکست‌ها بازسازی کند
- آگاهی: هوشیاری مدیر برای شناسایی نشانه‌های موجود در محیط عمدتاً منبعث از هوش هیجانی
- توانایی متقاعد کردن: توان متقاعد کردن افراد بدون نیاز به استفاده از قدرت
- مفهوم‌سازی: همکاران خود را به استفاده از مدل‌های ذهنی و خلاقیت ترغیب می‌کند.
- داشتن شهود آینده: نسبت به آینده‌ی سازمان و اعضای آن شهود دارد.
- خدمت به جامعه: رهبر گروه را برای خدمت به جامعه آماده می‌کند.
- رشد: مهم‌ترین اثر رهبران خدمتگزار رشد کارکنان با دخالت مستقیم رهبر است.
- ساخت یک اجتماع: شرکت با این شرایط به‌تدریج تبدیل به جامعه‌ای برای افراد حاضر در آن می‌شود که همگی به‌نوعی خود را بانام آن می‌شناسند.

بنابراین، عملاً ابعاد مدل ابتدایی تحقیق کیفی را می‌توان، ابعاد سبک‌های رهبری فوق‌الذکر دانست که در ابتدای تحقیق این توقع وجود دارد که در شیوه رهبری شرکت‌های موردمطالعه دیده شود. با مبنا گرفتن این ابعاد و انجام تحقیق، وجود یا عدم وجود هرکدام از این ابعاد در شرکت‌های موردمطالعه موردبررسی قرار گرفت.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، توسعه‌ای و برحسب شیوه جمع‌آوری داده‌ها کیفی-موردکاوی چندگانه است. ازآنجاکه در این پژوهش تلاش بر این بود تا در حوزه‌ای که دانش فراوان و متنوعی در مورد آن موجود است به فهم جدید دست یابیم، روش کیفی، مناسب‌تر بود (استراوس و کربین، ۱۳۹۰). از سوی دیگر، ازآنجاکه در بررسی‌ها بدون دست‌کاری متغیرها، به در نظر گرفتن موضوعات مختلف در مورد رهبر سازمان و نگاه جامع و از بالا و تعداد زیادی متغیر اثرگذار نیاز بود، موردکاوی چندگانه، استراتژی متناسب برای انجام این پژوهش بود (کاظمی، ۱۳۹۵). در رویکرد موردکاوی چندگانه، چند مورد به‌دقت بررسی می‌شوند تا بر اساس شواهد تجربی گزاره‌های نظری استخراج‌شده و توسعه یابند. این

بررسی می‌تواند گذشته‌نگر باشد و یا حول پدیده‌ای حاضر صورت گیرد (آیزنهارت و گربنر[1]، ۲۰۰۷). در این رویکرد تلاش می‌شود پدیده و زمینه‌های آن با استفاده از منابع مختلف اعم از مصاحبه، مشاهده و بررسی مستندات، عمیقاً موردبررسی قرار گیرند و توصیفی عمیق از آن‌ها ارائه شود (ین[2]، ۲۰۰۲). با در نظر گرفتن مراحلی که پژوهشگران مختلف برای انجام پژوهش‌های کیفی (طیبی, ۱۳۹۸) و به‌طور خاص موردکاوی (آیزنهارت، ۱۹۸۹) پیشـــنهاد داده‌اند، برای انجام این پژوهش، مراحل طبق شکل ۱ طی شد.

شکل ۱- مراحل انجام پژوهش

پیش از مراجعه به هر شرکت، منابع بیرونی نظیر گزارش‌های خبری، سایت روزنامه رسمی، سایت شرکت و ... بررسی می‌شد و سپس با هماهنگی و حضور در محل شرکت مصاحبه‌های عمیق با اعضای کلیدی صورت گرفت، گزاره‌های حاصل از مصاحبه‌ها با مشـــاهدات و اطلاعات و نیز اســـناد ارائه‌شـــده از ســـوی شـــرکت‌ها تطبیق داده شده و صحت‌سنجی شـــدند. در مصاحبه‌ها، مبنای اصلی تلاش برای شناسایی ابعاد رهبری بر اساس چارچوب اولیه بود اما به‌هرحال نیاز بود تا برای عمق‌دهی به محتوای آن‌ها و شناسایی علل، ابعاد دیگری نیز موردبررسی قرار گیرند و درنتیجه مصاحبه‌ها نیمه‌ساختار یافته بودند. در تحلیل مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی دقیق هر مصاحبه، کدگذاری متون و استخراج مقوله‌ها و مضمون‌های مشترک صورت گرفت، سپس مقوله‌های مستخرج از شرکت‌های مختلف تطبیق داده‌شده و مقوله‌های نهایی استخراج شدند و در آخر ضمن تطبیق با چارچوب اولیه، تلاش شد بر اساس روابط علی توضیحی در مورد هرکدام از گزاره‌های نهایی ارائه شود.

به‌منظور بررســـی روایی درونی پژوهش، علاوه بر انجام مصاحبه با چند فرد در ســـازمان، اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها با منابع دیگر صحت‌سنجی و برای روایی بیرونی نیز چارچوب اولیه پژوهش با نتایج

1 . Barbuto & Wheeler
2 . Yin

حاصله انطباق داده شد. برای سنجش پایایی نیز، با ایجاد پایگاه داده مطالعه موردی و به‌کارگیری دقیق پروتکل تلاش شد دقت پژوهش حفظ شود.

با توجه به موضوع پژوهش، جامعه آماری موردبررسی ما شرکت‌های دانش‌بنیانی بودند که به‌تازگی موفق به رسیدن به مرحله رشد سریع شده و درعین‌حال اعضای گروه اولیه کماکان در شرکت حاضر بودند و امکان بررسی دقیق دوره‌ای که به موفقیت آن‌ها منجر شده بود وجود داشت. ازآنجاکه بر طبق نظر آدیزس شاخص‌ترین متغیر نشان‌دهنده رسیدن به این مرحله، (معیار موفقیت) سودده بودن است (آدیزس, ۱۳۹۲)؛ طبق صورت‌های مالی، ۱۸۶ شرکت دانش‌بنیانی که در ادوار اخیر مالی سودده شده بودند می‌توانستند بررسی شوند. برای انتخاب موردها بر اساس شیوه «انتخاب با ویژگی‌های حداکثری» سودده‌ترین شرکت‌ها که بیشترین اعضای گروه اولیه در آن‌ها ثابت مانده بودند، انتخاب‌شده و به ترتیب در قالب موردکاوی تا رسیدن به اشباع نظری بررسی شدند. اشباع نظری عملاً در بررسی موارد ۹م و ۱۰م رخ داد به‌نحوی‌که در این دو مورد گزاره‌ی جدیدی حاصل نشد.

تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها

در جریان موردکاوی‌ها، ۲۱ مصاحبه با مدیران عامل و افراد اصلی شرکت‌های موردبررسی صورت گرفت. در این مصاحبه‌ها تلاش می‌شد ابعاد رهبری و دلایل به‌کارگیری این ابعاد شناسایی شوند. به‌غیراز ۱۰ نفر مدیرعامل یا رئیس هیئت‌مدیره این شرکت‌ها که رهبری شرکت را به عهده داشتند، ۱۱ مدیر ارشد فعلی شرکت‌ها که همگی به همراه مدیرعامل جزء گروه راه‌انداز شرکت بودند نیز مصاحبه شدند. تمامی رهبران مورد مصاحبه مرد بودند و بازه‌ی سنی آن‌ها به‌جز یک نفر در زمان تأسیس شرکت بین ۲۵ تا ۳۵ بود. ۸ نفر از این ۱۰ نفر نیز مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری داشتند و همگی آن‌ها پیش از تأسیس شرکت حداقل ۲ سال سابقه انجام فعالیت‌های تحقیقاتی تجاری در دانشگاه یا شرکت‌های مشابه داشتند.

جدول ۱- اطلاعات کلی در مورد شرکت‌های موردبررسی

	نوع شرکت	دسته فناوری	استان	تأسیس	تعداد مصاحبه‌ها	طول مصاحبه‌ها (دقیقه)
۱	سهامی خاص	تجهیزات الکترونیک	البرز	۱۳۸۱	۴	۲۵۰
۲	سهامی خاص	تجهیزات پزشکی	تهران	۱۳۸۵	۳	۲۰۰
۳	سهامی خاص	تجهیزات درمانی	تهران	۱۳۹۰	۳	۱۴۰
۴	سهامی خاص	مواد پیشرفته (کامپوزیت)	تهران	۱۳۸۶	۲	۱۲۰
۵	سهامی خاص	الکترونیک	خراسان	۱۳۸۴	۲	۱۵۰
۶	سهامی خاص	قدرت	خراسان	۱۳۸۴	۲	۱۱۰
۷	سهامی خاص	هوافضا	تهران	۱۳۹۰	۲	۱۰۰
۸	سهامی خاص	داروهای پیشرفته	تهران	۱۳۸۴	۱	۱۰۰
۹	مسئولیت‌محدود	الکترونیک پزشکی	تهران	۱۳۸۶	۱	۸۵
۱۰	مسئولیت‌محدود	مخابرات	تهران	۱۳۸۸	۱	۶۰
				مجموع	۲۱	۱۳۱۵

فرایند بررسی مصاحبه‌ها، کدگذاری داده‌ها و استخراج مضمون‌های مشترک بدون توجه به پیش‌فرض‌ها صورت گرفت و از تطبیق مداوم مقوله‌ها با یکدیگر، گزاره‌های نهایی استخراج شد. این گزاره‌ها با ابعاد سبک‌های رهبری معرفی‌شده در منابع، تطبیق داده‌شده و تلاش شد تا مشخص شود که چه میزان سبک رهبری در شرکت با ابعاد سبک‌های رهبری پیش‌فرض تطابق دارد. برای مثال، برای سرفصل «تعیین وظایف و انتظارات از اعضای گروه» که ذیل سبک رهبری ساختارساز مطرح است؛ زمانی که یکی از مدیران گفت: «سه نفر گروه بازاریابی داریم که تمام تماس‌ها را دریافت می‌کنند، ارسال به انبار می‌شود و انبار هم به پزشک ارسال می‌کند. هرکدام از حوزه‌ها گروه تخصصی بازاریابی خود را دارند» نشانه‌ای بر وجود ساختار در عمل و نه‌فقط روی کاغذ شناخته شد. سپس، این موضوع در تعامل با یکی دیگر از اعضا مورد کنکاش قرار گرفت و در مشاهده میدانی هم افراد این گروه در حال انجام عملیات مزبور مشاهده شدند. یا در مورد «پذیرش نظرات کارکنان» ذیل سبک

رهبری خدمت‌گزار، زمانی که از مدیران مختلف جملاتی نظیر «یک نفر مسئول گروه است ولی به همه اعضا پیشنهاد می‌دهد و در موردش بحث می‌کنیم.»، «به‌هرحال نظرات کسی که با منطق صحبت کند پذیرفته می‌شود.»، «بر اساس نظرات گروه کارشناسی تصمیم‌گیری انجام می‌شود.» آن‌هم در مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته شنیده می‌شود این جمع‌بندی حاصل می‌شود که این جزء از سبک رهبری در شرکت، موردتوجه بوده و اجرایی شده است؛ اما در مورد اجزایی از سبک‌ها، که جمع‌بندی نهایی در مورد آن ها این بود که در این شرکت‌ها مشاهده نشده‌اند، گزاره‌ای متناسب با آن‌ها از زبان مدیران یا کارکنان شنیده نمی‌شد. برای مثال، هیچ‌کدام از مدیران در طول مصاحبه راجع به «هیجان‌زده کردن کارکنان در راستای اهداف شرکت» صحبتی نداشتند. زمانی که پس از پیاده‌سازی و تحلیل جملات مصاحبه عدم اشاره به یک جزء سبک رهبری خاصی مشاهده می‌شد، در مصاحبه‌های بعدی در همان شرکت و شرکت‌های بعدی تلاش می‌شد نشانه‌هایی دال بر وجود این جزء از رهبری یافت شود، اما زمانی که بازهم این نتیجه حاصل نمی‌شد تلاش می‌شد تا ریشه‌های عدم وجود این جزء شناسایی شود. برای مثال، در همین مورد «هیجان‌زده کردن کارکنان در راستای اهداف شرکت» در جست‌وجوی علت عدم اشاره به آن در طول مصاحبه‌ها، روبه‌رو شدن با گزاره‌هایی نظیر «در دانشگاه با آقای دکتر «ه» ظرف یک سال و نیم روی این پروژه کار کردیم. زمانی که کار به بلوغ رسید به دنبال راه‌اندازی شرکت رفتیم.» به‌تدریج مشخص می‌کند که اساساً به دلیل سابقه قبلی همکاری و تعیین چشم‌انداز به‌صورت مشترک، درواقع کل گروه اولیه چشم‌انداز را آن‌هم در طول زمان شکل داده‌اند و درنتیجه انتقال چشم‌انداز از شخص رهبر به اعضا بی‌معناست. حتی گزاره‌هایی نظیر «آنچه من از افرادی که باهاشون مصاحبه می‌کنم؛ ما را بیشتر از چیزی که من می‌بینم موفق می‌بینند. این سؤال را هم همیشه ازشون میپرسم که آیا می دانی چه جایی برای مصاحبه آمده ای...» نشان می‌دهد که فهم چشم‌انداز سازمان پیش از استخدام در آن‌یک عامل کلیدی برای استخدام است. به‌عبارت‌دیگر مشترک بودن این چشم‌انداز بین متخصص جدیدی که در حال پیوستن به سازمان است و سازمان، سبب می‌شود فرد به سازمان علاقه‌مند شود و سازمان هم فرد را به کار گیرد و درنتیجه در طول زمان فرایندی برای انتقال چشم‌انداز به فرد وجود ندارد. به همین روش، تمامی اجزا بررسی شدند و نتایج در قالب جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲- یافته‌های پژوهش (موارد با رنگ تیره در جریان پژوهش مورد تائید قرار نگرفتند)

سبک	اجزای سبک	توضیح علّی
رهبری تحول‌گرا	تعیین چشم‌انداز/ ایجاد حس ضرورت/ تبیین نتایج رسیدن به هدف/ هیجان‌زده کردن پیروان در راستای هدف/ هدایت به سمت هدف	در شرکت‌های موردمطالعه نمی‌توان موضوع تعیین چشم‌انداز برای گروه و هدایت در راستای آن توسط رهبر را به‌روشنی مشاهده کرد و هیجان‌زدگی موجود در افراد از سوی رهبر القا نمی‌شود. بلکه هم‌سویی در چشم‌انداز و علاقه به آن به دلیل شکل‌گیری گروه اولیه در کنار یکدیگر و در ادامه به دلیل انتخاب افرادی هم‌سو در استخدام‌ها است. چشم‌انداز، یک برداشت مشترک میان اعضای کلیدی سازمان است که آن‌ها در تعامل با یکدیگر آن را به اشتراک گذاشته‌اند و کاریزمای رهبر تأثیر چندانی در این موضوع ندارد. حتی می‌توان گفت حرکت به سمت هدف در قالب سخت‌گیریِ متقابلِ رهبر و پیروان صورت می‌گیرد.
	اعتماد متقابل	این موضوع که به‌نوعی مهم‌ترین عامل پایه‌ای در شکل‌گیریِ همکاری تیمی است، به‌روشنی در تمام شرکت‌های موفق مشاهده می‌شود.
	انگیزش الهام‌بخش (رهبر الگوی پیروان است/ معطوف کردن تمام تلاش‌های خود و پیروان به سمت اهداف)	با این‌که رهبر در ارتباط با پیروان، تلاش‌های چندانی در این راستا ندارد، اما می‌توان رهبران شرکت‌های موردمطالعه را الگو و پیشتاز افراد درحرکت برای سازمان دانست. تمامی رهبران شرکت‌های موردبررسی، خود بخشی از فرایند را به عهده داشتند و صرفاً به کار هدایت استراتژیک اشتغال نداشتند. به دلیل هم‌سویی اولیه و اعتماد، اعضای گروه نیز با توان حداکثری در راستای اهداف شرکت تلاش می‌کنند و رهبر صرفاً حداقلی از شرایط مناسب را برای آن‌ها فراهم می‌کند و نه بیشتر.
	ملاحظات فردی (مربی‌گری و مرشد بودن برای تک‌تک افراد/ بازخوردهی پیوسته) و ترغیب ذهنی (دعوت به انجام کارها به شیوه‌های متفاوت و خلاقانه خصوصاً در رویارویی با مشکلات)	افراد باانگیزه‌های درونی خود و با تعامل متقابل با رهبر به‌پیش می‌روند. گذشته از اینکه در این شرکت‌ها، اساساً با توجه به درگیری‌هایِ بی‌پایانِ راه‌اندازیِ یک کسب‌وکار، فرصت مربی‌گری و ترغیب ذهنی در قالبِ ارتباطاتْ اندک بوده و تجربیات رهبر و گروه اصلی آن‌قدر متفاوت نیست که رهبر بتواند نقش مرشد را ایفا کند و در عمل مجموعه‌ای از تأثیرات متقابل میان آن‌ها وجود دارد؛ یعنی در بسیاری موارد این اعضای گروه هستند که رهبر را هدایت می‌کنند و یا باعث ترغیب ذهنی او به ادامه کار می‌شوند!

سبک	اجزای سبک	توضیح علّی
رهبری ساختارساز	تعیین وظایف و انتظارات از اعضای گروه	این مورد به‌روشنی دیده می‌شود اما باید دقت داشت که در تعامل با پیروان، خصوصاً اعضای دانشی سازمان، تعیین وظایف به‌صورت تعاملی و با تعیین چارچوب‌های اصلی اهداف و فعالیت‌هاست.
	تشویق به استفاده از رویه‌های ثابت و حفظ استانداردها و قوانین	اساساً در شرایط ابهام بالای شرکت‌های موردمطالعه امکان به‌کارگیری این سرفصل محدود است و در بازه موردبررسی ما از شرکت‌ها به‌جز در مواردی نادر نظیر توصیه‌های ایمنی و یا بررسی‌های کیفی دیده نمی‌شود اگرچه در جریان توسعه‌ی شرکت‌ها و در بخش تولید رویه‌ها شکل می‌گیرند.
	پیاده‌سازی ایده‌های رهبر در گروه پس از روشن شدن کامل آن توسط وی	ایده‌ها در رفت‌وبرگشت متقابل میان رهبر و متخصصین شرکت شکل می‌گیرند. با توجه به تخصصی بودن حوزه فعالیت شرکت، دور از انتظار است که رهبر شخصاً بتواند تمام جوانب فعالیت‌های شرکت را بسنجد.
	تعیین کارها و نحوه انجام آن‌ها و زمان‌بندی آن	مشخصاً این موضوع یک پیش‌نیاز در تمام سطوح سازمان و از لوازم پیشرفت کارهاست و نمی‌تواند در سازمان موجود نباشد. هرچند این مورد هم به‌صورت اقناعی و رفت‌وبرگشتی و با توافق انجام می‌شود.
رهبری خدمت‌گزار	علاقه به خدمت و قربانی کردن نیازهای خود برای منافع زیرمجموعه	اساساً اصالت چنین سرفصلی در سازمان‌های موردمطالعه ما تائید نشد. اعضای این شرکت‌ها با بازدهی و هماهنگی بسیار بالا مشغول به کار بودند اما هیچ‌یک از رهبر و پیروان خود را خادم طرف دیگر نمی‌دانست بلکه همگی خود را در خدمت اهداف سازمان می‌دانستند.
	تلاش برای رشد کارکنان	چنان‌که گفته شد، کارکنان، با انگیزش و توان شخصی خودشان رشد می‌کنند، نه به خاطر تلاش خاص و جهت‌دهی رهبران شرکت‌ها.
	پذیرا بودن نظرات و ایده‌های کارکنان	این سرفصل که البته در تضاد با سرفصل «پیاده‌سازی ایده‌های رهبر در سازمان» نیز هست، به‌روشنی در شرکت‌های موردبررسی مشاهده شد.
	توانایی قرار دادن خود در شرایط دیگران/ توان بازسازی روحیه گروه پس از شکست/ توان متقاعد کردن افراد بدون نیاز به استفاده از قدرت/ هوشیاری و شهود برای شناسایی نشانه‌های موجود در محیط	بر اساس تعریف گلمن از ابعاد هوش هیجانی، همگی این موارد از مؤلفه‌های آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط در هوش هیجانی هستند (گلمن, ۱۳۹۳). این مؤلفه‌ها و حتی سایر مؤلفه‌های هوش هیجانی یعنی خودآگاهیِ هیجانی و مدیریت خود، به‌روشنی در رهبران شرکت‌های موردبررسی، دیده می‌شود. البته ازآنجاکه افراد از همان مرحله انتخاب و شروع همراهی، همسو بوده و نسبت به موضوعات، دیدگاه‌های نزدیک به هم دارند و برای اهداف خود نیز اصالت بالایی قائل‌اند به‌راحتی روحیه خود را بازسازی کرده و جز در موارد نادر، بدون استفاده از قدرت، یکدیگر را متقاعد می‌کنند.

سبک	اجزای سبک	توضیح علّی
رهبری خدمت‌گزار	ترغیب به خلاقیت و خدمت به جامعه	دو عنوان خلاقیت و علاقه به خدمت به جامعه، عمدتاً جزء لوازم پذیرفته شدن در این شرکت‌ها هستند و کمتر نیاز به یادآوری آن‌ها است!
	اعضای گروه خود را بانام شرکتشان معرفی می‌کنند	تا حدود زیادی و البته خصوصاً در سطح گروه اصلی شرکت این مورد به‌روشنی قابل‌مشاهده است.

نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های این تحقیق، می‌توان وجود بخش‌هایی از هر سه سبک رهبری مطرح در ادبیات را به‌صورت هم‌زمان در سازمان‌های موردبررسی تائید کرد. باید در نظر داشت که استفاده از سبک‌های رهبری متفاوت و حتی متناقض بسته به نیاز، امری است که در منابع متفاوتی به آن اشاره شده است. برای مثال، گلمن (۱۳۹۳) معتقد است که در شرایط مختلف می‌بایست که از سبک‌های متناسب بهره گرفت و یا روزینگ و همکاران (۲۰۱۱) نیز به موضوع رهبری با همه ابزارها اشاره کرده‌اند و معتقدند به دلیل ماهیت پیچیده فرایندهای نوآورانه نمی‌توان تنها با اکتفا به یک سبک فرایند را هدایت کرد. مولر و ترنر[1] (۲۰۰۷) هم معتقدند که نوع پروژه بر انتخاب شیوه‌ی رهبری مؤثر است.

در شرکت‌های موردبررسی با در نظر گرفتن نقش کلیدی رهبر و پیروان بر مبنای سبک (بارباتو و ویلر، ۲۰۰۶)، روح سبک رهبری تحول‌گرا که نقش اصلی خود را در ایجاد فرهنگی غیر مادی و مولد برای رسیدن به اهداف، آن‌هم با بازدهی بیش از معمول تعریف می‌کند (اسمیت[2] و همکاران، ۲۰۰۴)، جاری است؛ موضوعی که به‌روشنی خصوصاً با تجلی در «اعتماد متقابل» و «انگیزش الهام‌بخش» مشاهده می‌شود. از سوی دیگر، رفتار «ترغیب ذهنی» بنا به شیوه‌ی شکل‌گیری شرکت‌های دانش‌بنیان و تعاملی که میان رهبر و گروه وجود دارد، به‌صورت متقابل در میان اعضای گروه شکل می‌گیرد. همین‌طور در مورد «رفتارهای آرمانی» هم می‌توان گفت که در اثر برهم‌کنش اعضای گروه و به دلیل وجود چشم‌انداز مشترک اثر این بعد از رهبری تحول‌گرا در شرکت بااینکه این اثر با تعریف رایج رهبری تحول‌گرا حاصل نشده است، وجود دارد.

در مورد رهبری ساختارساز با بنیان تمرکز دادن افراد بر انجام وظایف طبق رویه‌های محوله (کلر،

1 . Muller & Turner
2 . Smith

۲۰۰۶)، نمی‌توان توقع به‌کارگیری آن در سازمان دانش‌بنیان نوپا که شرایط آن در هاله‌ای از ابهام است را داشـــت، چراکه حتی خود رهبر نیز در مورد فعالیت‌هایی که لازم اســـت انجام شوند اطمینان ندارد؛ اما روشن است که بدون وجود ابعادی از این سبک که متمرکز بر نظم و برنامه‌ریزی هستند نمی‌توان سازمان را اداره کرد. از همین رو، در این سازمان‌ها علی‌رغم مشاهده رفتارهای کلیدی از سبک رهبری ساختارساز، روح این سبک رهبری جاری نیست.

در مـــورد ســـبک رهبری خدمت‌گزار، بنیان اصلی این ســـبک بر تمرکز بر خدمت‌گزاری و رشـــد دادن افراد اســـت (بارباتو و ویلر، ۲۰۰۶) و اساســـاً در شرایط ثبات مناسب‌تر است (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۵)، درحالی‌که رهبران و پیروان در این شرکت‌ها خود را وقف اهداف سازمان کرده‌اند و با توجه به شرایط بی‌ثبات امکان تمرکز بر رشـــد دهی افراد کمتر میسر اســـت. البته بسیاری از رفتارهای مذکور در این ســـبک نیز برای اداره سازمانی نوپا که افراد بیش از آن‌که از مشوق‌های مالی کوتاه‌مدت بهره ببرند، به دلیل اهداف مشترک به سازمان پیوسته‌اند، موردنیاز است.

پس در رهبری شـــرکت‌های دانش‌بنیان نوپا بایـــد روح رهبری تحول‌گرا به معنای وجود اعتماد و انگیزش متقابل جاری باشـــد و گروه اولیه آن‌چنان با یکدیگر هماهنگ و هم‌دل باشـــند که چشم‌انداز مشترکی در میان آنان شکل‌گرفته و به ترغیب ذهنی متقابل یکدیگر بپردازند. هم‌زمان باید از تمامی ابزارهای رهبری ساختارساز و خدمت‌گزار که باروح هم‌دلی و وقف شدن اعضا در اهداف متضاد نیست و بلکه باعث تقویت آن اســـت بهره برد. ابزارهایی نظیر ایجاد ساختار، برنامه‌ریزی، استفاده از ایده‌های اعضای گروه، بهره‌مندی از اجزای هوش هیجانی در ارتباطات و شـــکل‌گیری روح مشـــترک منجر به این‌که اعضای گروه حتی خودشان را با شرکتشان معرفی کنند.

پیشنهادهای مدیریتی

هدف اصلی از انجام این پژوهش، شناســـایی و معرفی ســـبک رهبری مناسب برای هدایت شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا برای عبور موفق از این بازه و رســـیدن به مرحله رشـــد سریع و سوددهی بود. بر اساس نتایج حاصل، پیشنهاد می‌شود سرمایه‌گذاران و مدیران این شرکت‌ها به این نکات توجه کنند.

ســـرمایه‌گذاران در شـــرکت‌های دانش‌بنیان نوپا، ضمن بررســـی ابعاد طرح و ایده، گروه شرکت و روابـــط میان آن‌ها را به‌دقت موردبررســـی قرار دهند. درصورتی‌که نشـــانه‌هایی دال بر عدم هماهنگی اعضای گروه، نظیر عدم اعتماد، نداشتن همدلی، نبود رویه‌های انجام کارها و به‌طورکلی نبود رفتارهای

رهبری منجر به موفقیت که در این پژوهش معرفی شـــد، مشاهده می‌شود، فرایند سرمایه‌گذاری را تا زمان شـــکل گرفتن این موارد به تعویق اندازند. کارآفرینان نیز ضمن در نظر گرفتن ابعاد لازم رهبری که در این پژوهش معرفی شدند، باید در نظر داشته باشند که وجود آشنایی قبلی میان اعضای گروه و حتی‌المقدور انجام فعالیت‌های مشـــترک پیش از تأســـیس شرکت نقش بســـزایی در ایجاد اعتماد، چشم‌انداز مشترک و حرکت به سمت اهداف مشترک دارد. همچنین، با توجه به اولویت داشتن تحقق اهداف ســـازمان، اعضا خودشـــان باید برای رشد شخصی و پرداختن به سایر ابعاد زندگی برنامه داشته باشند و به دلیل عدم وجود مربی یا مرشد در شرکت به خاطر نزدیک بودن سطح تجربه و دانش اعضای گروه، بهتر اســـت تا حد امکان از مشـــاوره و راهنمایی مربیان و مرشـــدان خارج از شرکت بهره ببرند. درعین‌حال شـــرایط ابهام و نوآوری می‌تواند مسبب بی‌نظمی و بی‌قاعدگی شود. اعضای گروه اصلی در تعامل با یکدیگر باید قوانین کار در شـــرکت و برنامه مدون انجام کارها را تنظیم کنند و به آن پایبند باشند و نهایتاً با توجه به اهمیت هوش هیجانی مطابق نتایج این پژوهش و اینکه ابعاد هوش هیجانی برخلاف هوش ریاضی قابل فراگیری است، اعضای شرکت، خصوصاً مدیران ارشد آن باید برای رشد این ابعاد مطالعه و آموزش کافی داشته باشند.

پژوهش‌های آینده

با توجه به ماهیت این پژوهش از روش تحقیق کیفی اســـتفاده شـــد، اما بر اساس نتایج، باید در قالب روش تحقیق کمّی به بررســـی شرایط رهبری شـــرکت‌های دانش‌بنیان پرداخت. علاوه بر این، در این تحقیق رهبری در مرحله نوپایی ســـازمان‌ها بدون در نظر گرفتن محدودیت برای نوع و حوزه صنعتی آن‌ها، موردبررســـی قرار گرفت، مراحل بعدی رشد سازمان دانش‌بنیان و هم‌چنین رابطه نوع شرکت و حوزه صنعتی آن با سبک رهبری منجر به موفقیت می‌توانند موضوع پژوهش‌های بعدی باشند. نهایتاً، تفاوت سبک رهبری در واحدهای مختلف سازمان (تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی و...) نیز می‌تواند در پژوهش جداگانه‌ای موردبررسی قرار گیرد.

منابع

- آتشـــی، علی، رستگار، عباســـعلی و دامغانیان، حســـین. (۱۳۹۷). ارائه مدل زمینه‌ای رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۲)، ۶۶-۳۱.
- آدیزس، ایســـاک. (۱۳۹۲). *دوره عمر سازمان: پیدایش و مرگ سازمان: چگونه از مرگ آن‌ها جلوگیری کرده و امکان رشدشان را فراهم آوریم* (کاوه محمدسیروس، مترجم). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- استراوس، انسلم وکربین، جولیت. (۱۳۹۰). *مبانی پژوهش کیفی* (ابراهیم افشار، مترجم). تهران: نی.
- تـــاری، مهدیـــه، مرادی، محمـــود و ابراهیم پور، مصطفی. (۱۳۹۴). بررســـی عوامل مؤثر بر رشـــد و موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان. *رشد فناوری*، ۱۲(۴۵)، ۴۵-۳۶.
- تونکه‌نژاد، ماندنی. (۱۳۸۵). مقایســـه دو ســـبک رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا (دو محیط، دو سبک رهبری). *تدبیر*، ۱۷۴، ۲۵-۲۲
- حمزه‌پور، م. (۱۳۹۷). ارائه الگوی بومی رهبری کوانتومی در شـــرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۲(۱)، ۱۸۴-۱۵۳.
- خیاطیان‌یـــزدی، محمدصادق. (۱۳۹۳). *الگوی پایداری شـــرکت‌های دانش‌بنیان در ایران* [پایان‌نامه دکتری، منتشر نشده]. دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- طیبی ابوالحســـنی، سید امیرحسین. (۱۳۹۸). درآمدی بر روش تحقیق: رویه‌های استاندارد تحلیل داده‌های کیفی. *فصلنامه سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۹(۲)، ۹۷-۶۶.
- کاظمی، مهدی. (۱۳۹۵). *نقش‌های رهبری رئیس هیئت‌مدیره‌ی شـــرکت‌های تابعه‌ی یک گروه شـــرکت در اثربخشی کارکردهای کنترل و خدمت* [پایان‌نامه دکتری، منتشر نشده]. دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.
- گلمن، دانیل. (۱۳۹۳). *قدرت هوش هیجانی*. (سیامک دولتی، مترجم)، تهران: دنیای اقتصاد.
- مرادی‌پور، حجت‌الله و حسن‌لو، حمید. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر در رشد سریع شرکت‌ها: مطالعه موردی شرکت بهستان دارو. *رشد فناوری*، ۸(۲۹)، ۶۲-۵۵.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management, 31(3)*, 300-326.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set.* Palo Alto: Mind Garden Inc.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Building theory from cases: Opportu-

nities and challenges. *Academy of Management Journal*, 532–550.

- Ejermo, O., & Xiao, J. (2014). Entrepreneurship and survival over the business cycle: How do new technology-based firms differ? *Small Business Economics*, 411-426.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K., & Pearce, C. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams. *The Leadership Quarterly, 17(3)*, 217-231.
- Freeman, J., & Jerome, S. (2007). Models of innovation: Startups and mature corporations. *California Management Review*, 94-119.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. O*ccupational and Organizational Psychology*, 19-34.
- Hoch, J. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business Psychology*, 25(3), 263-281.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Applied Psychology*, 891-902.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 549-569.
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*,25-36 ,(2)3 .
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership. *Journal of Applied Psychology, 91(1)*, 202- 210.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology, 23 (6)*, 670 – 687.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 21-32.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Innovation in NTBFs: Does leadership really matter? *International Entrepreneurship and Management Journal, 2(2)*, 299-314.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of

the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*, 956-974.

- Ryan, A., & Tipu, S. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 2116-2129.
- Saad, M., Shamsuri, M., & Mazzarol, T. (2010). The Impact of leadership on organizational innovation performance among malaysia's SMEs. *International Conference on Applied Business Research (ICABR)*.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 80-91.
- Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 7-27.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII.* Bureau of Business Research,College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Swiercz, P. M., & Lydon, S. R. (2002). Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 380-389.
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 257-275.
- Yin, R. K. (2002). *case studey research.* Sage.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation?. *Journal of Business Research*, 1395-1404.
- Yukl, G. (2012). *leadership in organization.* New Jersey: Pearson.
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in startups. *International Small Business Journal*, 157-177.