



ابعاد و مولفه‌های رهبری کسب و کار در شرکت‌های دانش‌بنیان

سمیه سربازقدیم^۱، مجید باقرزاده خواجه^{۲*}، کمال الدین رحمانی^۳

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف این پژوهش، مطالعه ابعاد، مفهوم و مصادیق رهبری کسب و کار در شرکت‌های دانش بنیان می باشد پژوهش از راهبرد کیفی بهره گرفته و با روش تحلیل مضمون انجام شده است. مشارکت کنندگان پژوهش مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان کسب و کارهای کوچک و متوسط شهر تبریز و خبرگان دانشگاهی بوده که ۲۶ نفر از آنها با روش نمونه گیری نظری انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از چارچوب براون و کلارک (۲۰۰۶) و از نرم افزار MAXQDA استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری کسب و کار شامل پنج مضمون: مهارت‌های رهبری (مهارت‌های ارتباطی قوی، توانایی ایجاد تیم‌های قوی، مدیریت بحران، مدیریت تغییر، توانمندسازی زیردستان، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه خارج از سازمان، مهارت‌های رهبر دانش مدار، ایجاد استراتژی‌های زیرساخت محور، استراتژی‌های تا مین مالی و حفظ بازار)، مولفه‌های شخصیتی رهبری (دیدگاه آینده‌نگر و نوآورانه، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییر، اشتیاق به یادگیری، ایجاد فضای امن برای ایده‌ها، اشاعه فرهنگ ژرف نگری و نکته سنجی در سازمان)، مولفه‌های رهبری محیطی سازمان (ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه، ایجاد ساختار سازمانی چابک، سیستم‌های پاداش و انگیزشی مناسب، رعایت انضباط و دیسپلین کاری، تخصیص مناسب و بهینه منابع در سازمان، ایجاد بستر ساختاری و کنترلی)، رویکردهای رهبری (رهبری مشارکتی، رهبری الگو محور، رهبری مبتنی بر اعتماد، رهبری جسور و با اراده، رهبری فروتنانه)، تعاملات اخلاقی رهبری (تدوین انتظارات اخلاقی مثبت، تدوین وظایف افراد برای مشارکت در اهداف مسئولانه اجتماعی، بیان صریح و شفاف در مورد ارزشها و هنجارهای گروه، پاسخگوی اعمال خود بودن با توجه به آموزش‌های دینی، داشتن وجدان کاری، داشتن عدالت و انصاف) می‌باشد. در پایان پیشنهادهای کاربردی و محدودیت بر اساس نتایج پژوهش، برای جامعه آماری ارایه شد.	نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۵
رهبری، کسب و کار، شرکت‌های دانش بنیان	کلیدواژه‌ها

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس

ایمیل: bagherzadeh@iaut.ac.ir

* نویسنده مسئول: مجید باقرزاده خواجه

۱. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی گرایش مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی ارس، تبریز، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران

مقدمه

امروزه در کشورهای در حال توسعه، کسب و کارهای کوچک و متوسط به عنوان ستون فقرات هر اقتصاد شناخته می‌شوند زیرا آنها نقشی قابل توجه در اشتغال و رشد اقتصادی و تحرک نوآوری و خلاقیت دارند. به طور کلی، کسب و کارهای کوچک و متوسط، بیشترین مشاغل تاسیس شده را تشکیل داده و به عنوان منبعی برای موفقیت کسب و کارهای بزرگ در آینده، شناخته می‌شوند (سرتیپی و همکاران^۱، ۱۴۰۲). نقش رهبری در موفقیت و پایداری یک کسب‌وکار نوپا، به‌ویژه در مراحل شکل‌گیری یک سازمان، بسیار مهم است. بنیان‌گذاران اغلب وظیفه دارند پیچیدگی‌های راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید را هدایت کنند و در عین حال، بین تصمیم‌گیری، مدیریت تیم و تصمیم‌گیری استراتژیک تعادل برقرار کنند (آوسات و همکاران، ۲۰۲۲). در این زمینه، سبک رهبری اتخاذ شده توسط بنیانگذار نقشی مهم در شکل‌دهی فرهنگ، عملیات و مسیر کلی استارت‌آپ ایفا می‌کند (گوتیر و همکاران^۲، ۲۰۲۴).

ادبیات موجود در حوزه مدیریت، با تمرکز بیش از حد بر موضوعاتی نظیر کنترل و هماهنگی، از جایگاه و اهمیت رهبری اثربخش در سازمان‌های دانش‌مدار غافل مانده است (عامری، ۱۴۰۳). این در حالی است که رهبری کسب و کار، به عنوان یک سبک نوآورانه، در جهان امروز که سازمان‌ها با تغییرات دائمی دست و پنجه نرم می‌کنند، می‌تواند پلی بین ارزش‌های فردی نیروی انسانی و عملکرد سازمانی ایجاد کرده و زیردستان را برای مشارکت بیشتر در تحول سازمان برانگیزد (مالیک و همکاران^۳، ۲۰۲۵).

اهمیت و ضرورت این پژوهش با توجه به جایگاه رو به رشد شرکت‌های دانش‌بنیان در اقتصاد کشور و نیاز مبرم به مدیریت اثربخش در این شرکت‌ها، بیش از پیش نمایان می‌شود. مطابق با آخرین گزارش‌های منتشر شده (مثلاً از سوی معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری)، تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران به بیش از ۱۰,۰۰۰ شرکت رسیده است و این شرکت‌ها نقش فزاینده‌ای در تولید ناخالص داخلی (GDP) و ایجاد اشتغال دانش‌آموختگان ایفا می‌کنند. به‌عنوان مثال، سهم شرکت‌های دانش‌بنیان در اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی در کشورهای پیشرو ۲۰ تا ۵۰ درصد مشاغل جدید را شامل می‌شود (نصیری و همکاران^۴، ۲۰۲۵). این ارقام نشان‌دهنده پتانسیل عظیم این شرکت‌ها در توسعه اقتصادی و فناوری کشور است.

با این وجود، چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت و رهبری این شرکت‌ها وجود دارد که می‌تواند مانع از تحقق کامل پتانسیل آن‌ها شود. مطالعات نشان می‌دهد که علیرغم توجه روزافزون به مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان، مقوله رهبری کسب و کار در این شرکت‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این خلاء پژوهشی، به‌ویژه در بین پژوهش‌های داخلی کشور، نیاز به ارائه الگویی جامع و بومی برای رهبری کسب و کار در شرکت‌های دانش‌بنیان را دوچندان می‌کند. پژوهش‌های قبلی در حوزه رهبری بیش‌تر بر کارآفرینی، رهبری تحول‌آفرین و دانش‌محور تمرکز داشته‌اند و کمتر به ارائه یک الگوی اختصاصی برای رهبری کسب و کار در فضای منحصر به فرد شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند.

به طور خلاصه، ضرورت و ارزش این پژوهش، از دو بعد قابل طرح است: اهمیت و نقش استراتژیک شرکت‌های دانش‌بنیان در توسعه اقتصادی و فناوری کشور (با استناد به آمار و ارقام رشد این شرکت‌ها) و لزوم توجه و بررسی نیازهای موجود در حوزه رهبری کسب و کار و وجود خلأ پژوهشی عمیق در این زمینه، به‌ویژه در بین پژوهش‌های داخل کشور، به گونه‌ای که به ارائه الگویی درباره رهبری کسب و کار نیاز است. بر همین اساس، پرسش‌های پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود: عناصر اساسی الگوی رهبری کسب و کارهای دانش‌بنیان چگونه است؟

^۱. Sartipi et al

^۲. Gauttier et al

^۳. Malik et al

^۴. Nasiri et al

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری کسب و کار، هنر و علم هدایت افراد و سازمان به سمت موفقیت پایدار از راه تعریف چشم‌انداز، الهام‌بخشی، توانمندسازی، تصمیم‌گیری استراتژیک و ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و اخلاق‌مدار است. یک رهبر کسب‌وکار خوب، تنها مدیر عملیات نیست بلکه منبع الهام و موتور محرک تغییر و پیشرفت سازمان است (دبانو و همکاران^۱، ۲۰۲۵). رهبری نقشی مهم در تعیین موفقیت یک کسب و کار دارد، بویژه وقتی که بر نوع استارت‌آپ موجود تمرکز می‌شود. اورس بالدگر (۲۰۱۷) بر اهمیت تطبیق سبک رهبری با نوع استارت‌آپ برای بهینه‌سازی کارایی و رشد تأکید می‌کند. او از پژوهش‌های خود دریافته است که هرچه استارت‌آپ بزرگ‌تر باشد، شرکت بیش‌تر از رهبری آزاد و شرکت کوچک‌تر بیش‌تر از رهبری تحول‌آفرین بهره‌مند می‌شود. اگرچه این موارد عمدتاً به اندازه استارت‌آپ بستگی دارند، اما با صنعتی که استارت‌آپ در آن فعالیت می‌کند نیز همبستگی دارند. برای مثال، شرکت‌های نرم‌افزاری و فناوری اطلاعات تمایل به جذب جمعیت جوان‌تر دارند، از این رو، این امر به نوبه خود با شرکت‌های کوچک‌تر و قدرتمندتری که از سبک رهبری تحول‌آفرین بهره‌مند می‌شوند، همبستگی دارد تا کارکنان را به انجام فراتر از توانایی‌های استاندارد خود سوق دهد. به نوبه خود، صنایع توسعه‌یافته‌تر، جمعیت مسن‌تر را جذب می‌کنند که معتقدند شرکت بزرگ‌تر آنها ثبات را به ارمغان می‌آورد (ژاو و رن^۲، ۲۰۲۲).

استارت‌آپ‌های فناوری پیشرفته با استفاده از فناوری جدید و ایجاد ظرفیت بالا برای جذب سرمایه انسانی تحصیل کرده، بستری مناسب برای اشتغال، درآمدزایی، افزایش رفاه و دسترسی به فناوری‌های جدید فراهم کرده‌اند. با این حال، تجربه عملی و دانش علمی در این حوزه نشان می‌دهد که با وجود نرخ بالای ورود به این حوزه، میزان موفقیت پایین است. آمار مربوط به نرخ شکست آنها نیز به وضوح این موضوع را تأیید می‌کند (جعفری و همکاران^۳، ۱۴۰۱). در پایان سال ۲۰۱۹، نرخ شکست استارت‌آپ‌های فناوری پیشرفته حدود ۹۰ درصد بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۲۱٫۵ درصد از این استارت‌آپ‌ها در سال اول، ۳۰ درصد در سال دوم، ۵۰ درصد در سال پنجم و ۷۰ درصد در سال دهم فعالیت شکست می‌خورند. ظهور استارت‌آپ‌های پیشرفته در اقتصاد دانش‌بنیان، سهم قابل توجهی در بازتعریف و توسعه نقش نوآوری در کسب‌وکارهای نوظهور داشته است. شرکت‌های نوپا می‌توانند از طریق ایجاد و توسعه اکوسیستم نوآوری، به نیازهای افراد در تعامل پویا با جامعه پاسخ دهند. عوامل اصلی توانمندسازی نوآوری شامل هم‌آفرینی و بازیابی دانش، جستجوی فرصت و ظرفیت‌سازی از راه استارت‌آپ‌ها است (نینگران^۴، ۲۰۲۵). استارت‌آپ‌های فناوری پیشرفته، سازمانی مبتنی بر نوآوری است که با هدف تجاری‌سازی یک طرح تجاری جدید ایجاد شده است. این نوع شرکت توسط یک کارآفرین برای تحقق یک طرح تجاری، عموماً مبتنی بر فناوری‌های جدید، تأسیس می‌شود. معمولاً یک شرکت نوپای موفق، پتانسیل رشد بیش‌تری نسبت به یک شرکت جاافتاده دارد، یعنی می‌تواند با نیروی کار یا دامنه کم‌تر نسبت به شرکت‌های قدیمی‌تر، رشدی بیش‌تر داشته باشد. قابلیت‌های پویا و چابکی سازمانی شرکت‌های نوآور به آنها اجازه می‌دهد تا رقبای قدیمی و سنتی بازار را به چالش بکشند (نفیسی و کاظمی^۵، ۲۰۲۴).

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	نتایج	روش پژوهش
دبانو و همکاران ^۶	۲۰۲۵	نشان دادند که دارایی‌های فکری رهبران در شرکت‌های کوچک، شناخت و حساسیت کیفی به فرآیند تکامل سازمانی را که نیازمند تطبیق مداوم با الگوی رهبری است، پیش می‌برد. رهبران کسب‌وکارهای کوچک می‌توانند از پیشینه‌های دانشگاهی و صنعتی	مصاحبه موردی

^۱. Debono et al

^۲. Zhao & Ren

^۳. Jafari et al

^۴. Ningrum

^۵. Nafisi & kazemi

^۶. Debono et al

	خود برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و استراتژیک‌تر استفاده کنند و با درک ضرورت تغییر مداوم، می‌توانند چارچوب‌هایی را اجرا کنند که انعطاف‌پذیری و سازگاری را در سازمان‌هایشان تشویق می‌کند (دبانو و همکاران، ۲۰۲۵).	۲۰۲۵	چانگ ^۱
کیفی مصاحبه	نشان دادند که ویژگی‌های شخصی و توانایی‌های برتر دو موضوع اصلی است که بیش‌تر مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند. رهبری موقعیتی مبتنی بر پیرو که ویژگی‌های شخصی مثبت را نشان می‌دهد، بر ایمنی کارکنان تمرکز می‌کند و امنیت و شفافیت شغلی را تضمین می‌کند، می‌تواند به طور مؤثر کارکنان و سازمان را به غلبه بر بحران هدایت کند. این یافته‌ها می‌تواند برای عملکرد رهبران سازمان و متخصصان منابع انسانی به عنوان عوامل تغییر و برای پژوهش‌های آینده در تئوری و رهبری HRD مورد استفاده قرار گیرد (چانگ، ۲۰۲۵).	۲۰۲۳	اومیهه ^۱ و همکاران ^۲
کیفی مشاهده و مصاحبه	دریافتند که: (۱) پنج مهارت گسترده یعنی؛ مهارت‌های فنی، مفهومی، بین فردی، کارآفرینی و مدیریت انتظارات توسط رهبران کارآفرین به کار گرفته می‌شود (۲) رهبران کارآفرین بر ۷ ویژگی متکی هستند که عبارتند از: سخت کوشی، دیدگاه بلند مدت، اشتیاق، طول خدمت، خلاقیت، نوآوری و چشم انداز در تعقیب سرمایه گذاری‌های تجاری خود؛ (۳) خلاقیت و نوآوری ویژگی‌های کلیدی در بخش مد هستند. (۴) چشم انداز به عنوان مهمترین ویژگی که یک رهبر کارآفرین باید داشته باشد توصیف می‌شود (اومیهه و همکاران، ۲۰۲۳).	۲۰۲۲	ژاو و رن ^۳
کیفی و کمی	که خودرهبری از نظر معنا و عملکرد با دو نوع دیگر رهبری متفاوت است، زیرا در ویژگی‌های شخصی و شخصیت رهبران یا بنیانگذاران وجود دارد. این یک استراتژی برای نیازهای رهبران و مدیریت خودشان است. با این حال، رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی روش‌های متفاوتی هستند که رهبران با پیروان خود رفتار می‌کنند یا آنها را تشویق می‌کنند. تفاوت بین کاربرد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی این است که رهبران با رهبری تحول‌آفرین، نوآوری و اشتیاق پیروان را با موافقت با اهداف و ایده‌های آنها ارتقا می‌دهند، اما رهبران با رهبری تبدالی با پاداش دادن به کسانی که کارایی کاری بالایی دارند و تنبیه کسانی که کار خود را تکمیل نکرده‌اند، کارایی و کیفیت کار پیروان را تحریک می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد که این سه استراتژی رهبری گوناگون برای استارت‌آپ‌های خاص اعمال می‌شود (ژاو و رن، ۲۰۲۲).	۲۰۲۱	سالم ^۴ و تیموری ^۴
کیفی / مصاحبه نیمه ساخت مند	دریافتند که افزایش حرفه‌ای‌گرایی، ماهیت دانشی شرکت دانش‌بنیان، حفظ بقا و تداوم، تقویت مزیت رقابتی و پویایی محیطی و قابلیت شرکت در انطباق با تغییرات محیطی عوامل علی، هدایت یادگیری، نقش الگویی رهبر، ایجاد فضای دانشی و حمایت رهبری دانش‌مدار از یادگیری مؤلفه‌های پدیده محوری، بستر فناورانه و زیرساخت‌ها، بستر اشتراک دانشی و کارکنان دانشی، بستر فرهنگی، بستر اقتصادی، بستر ساختاری و کنترلی و بستر تعاملی و ارتباطی عوامل زمینه‌ای، عوامل اجتماعی فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل حقوقی و قانونی، دولت و نهادهای وابسته عوامل مداخله‌گر، راهبردهای انگیزش‌محور، جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی شایسته، بهبود جو مشارکت، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه برون‌سازمانی، دانش‌آفرینی و دانش‌اندوزی، راهبردهای زیرساخت‌محور، تأمین مالی و راهبردهای آموزش‌محور و		

¹. Chuang

². Omeihe et al

³. Zhao & Ren

⁴. Salem & Teimuori

فرهنگ‌ساز راهبردها و بهبود عملکرد و مزیت رقابتی، رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری، ماندگاری کارکنان دانشی و ثبات شرکت، تعلق سازمانی و درگیری ذهنی عاطفی کارکنان، بهبود و توسعه مهارت‌های کارکنان دانشی و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی پیامدهای الگوی رهبری دانش‌مدار بودند (سالم و تیموری، ۲۰۲۱).

روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، از نوع مطالعات توسعه‌ای- کاربردی به شمار می‌رود و از نظر ماهیت داده‌ها، از نوع پژوهش‌های کیفی می‌باشد. بخش نخست این پژوهش با روش کیفی استقرایی از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) با استفاده از مصاحبه نیمه ساخت مند انجام شده است. تحلیل مضمون براون و کلارک شامل شش مرحله، آشنایی با داده‌ها، کدگذاری، ایجاد مضامین، بررسی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، نوشتن گزارش پایانی می‌باشد (دانایی فرد و کاظمی، ۲۰۱۱). به‌منظور کدگذاری، بررسی‌های لازم بروی تمامی مصاحبه‌ها در نرم افزار Maxqda ۲۰۲۰ انجام شده و مفاهیم مورد نظر استخراج شدند.

در این بخش، از روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) استفاده شده است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا افراد آگاه و مطلع در زمینه رهبری کسب و کار را شناسایی کند. با توجه به ماهیت پژوهش کیفی و فرآیند اشیاع نظری، تعداد دقیق نمونه‌ها از قبل مشخص نمی‌شود بلکه مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه می‌یابد که داده‌های جدید، به بینش‌های تازه منجر نشوند (نقطه اشیاع). بر اساس مطالعات پیشین، معمولاً تعداد ۱۵ تا ۲۵ نفر برای رسیدن به اشیاع در مصاحبه‌های عمیق کافی است (خنیفیر و مسلمی، ۱۴۰۱). در این پژوهش، با ۲۶ نفر از خبرگان شرکت‌های دانش‌بنیان آشنا به رهبری کسب‌وکار، مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط تبریز، کارآفرینان برتر و اساتید، اعضای هیئت علمی با تجربه در این زمینه بوده‌اند، مصاحبه انجام شده است.

معیارهای انتخاب خبرگان

- دارا بودن تحصیلات کارشناسی، کارشناسی ارشد یا دکتری.
- دارای سابقه و تجربه کاری حداقل ۵ سال در زمینه رهبری کسب و کار در سازمان.

جدول ۲. خصوصیات جمعیت شناسی مصاحبه شونده‌گان

متغیر	سطوح	تعداد (درصد)	متغیر	سطوح	تعداد (درصد)
جنسیت	مرد	۲۰ (۷۷٪)	تحصیلات	لیسانس	۲ (۸٪)
	زن	۶ (۲۳٪)		فوق لیسانس	۸ (۳۰٪)
سن	۳۰-۲۰	۱ (۴٪)	سابقه خدمت	دکتری	۱۶ (۶۲٪)
	۴۰-۳۰	۲ (۸٪)		۱۵-۱۰	۸ (۳۰٪)
	۵۰-۴۰	۱۳ (۵۰٪)		۲۰-۱۵	۸ (۳۰٪)
نوع فعالیت	بالای ۵۰ سال	۱۰ (۳۸٪)	جمع کل	بالای ۲۰ سال	۱۰ (۴۰٪)
	کارشناس ارشد	۲ (۸٪)		۲۶	
	مدیر عامل	۴ (۱۶٪)			
	استاد	۱۶ (۶۰٪)			
	مهندس ارشد	۴ (۱۶٪)			

روایی و پایایی سوالات

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شد. در پایان مدل پژوهش توسط اساتید با استفاده از روش تعیین ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت. پرسش‌نامه CVR برای ۱۰ نفر از افراد متخصص در حوزه مدیریت و رهبری کسب و کار ارسال و ضریب CVR مطابق فرمول زیر محاسبه شد.

$$CVR = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه nE تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است. از آنجایی که مقدار محاسبه شده آیتام با این فرمول بزرگ‌تر از ۰/۶۲ بود، بنابراین روایی محتوای کمی پرسش‌نامه (با ۳۲ سوال) تایید می شود (خنifer و مسلمی، ۱۴۰۱).

به‌منظور تعیین پایایی مصاحبه ها از روش کدگذاری بی طرف استفاده شد و محقق از یک کارشناس پژوهشی دکتری استفاده کرده و پس از کدگذاری توسط کارشناس پژوهشی، نتایج در نرم افزار SPSS قرار گرفت و ضریب کاپای ۰/۸۴ حاصل شد که مقدار بیش از ۰/۷۵ نشانگر توافق عالی بین کدگذاران می‌باشد. نرم افزار Maxqda برخلاف نرم‌افزار Atlas.ti دسترسی آسان به کدگذاری درختی را دارد. همچنین، برخلاف نرم‌افزار Nvivo امکان اصلاح متون وارد شده را دارد، اما در این مورد همانند نرم‌افزار Atlas.ti است. در نرم‌افزار Atlas.ti نمایش اولیه به صورت سطحی، اما در نرم‌افزار Nvivo و Maxqda نمایش اولیه به صورت درختی می‌باشد. داده‌های کمی در Maxqda امکان مدیریت و تجزیه و تحلیل آماری دارد در صورتی که در دیگر نرم‌افزارهای مشابه صرفاً تجزیه و تحلیل آماری صورت می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

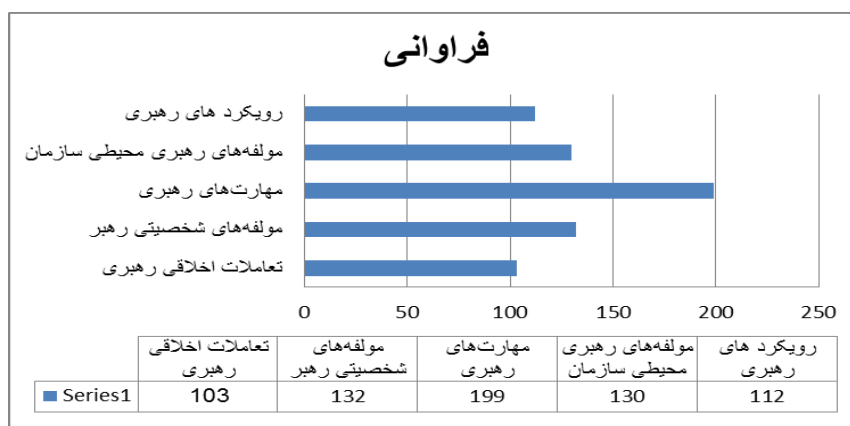
این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مولفه های رهبری در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است. برای شناسایی شاخص‌ها و معیارهای موثر در این الگو، از مصاحبه با مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاه استفاده شده است. داده‌ها با روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری کلارک و براون تجزیه و تحلیل شدند. در این فرآیند، محتوای مصاحبه‌ها به متن تبدیل شده و پاسخ‌ها بر اساس سوالات پژوهش طبقه‌بندی شدند. پس از کدگذاری اولیه، کدها بازبینی و تم‌های فرعی و اصلی تعریف شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه با ۲۶ نفر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدهای اولیه استخراج شدند.

جدول ۳. تم های اصلی و فرعی مستخرج از متون مصاحبه ها با خبرگان

ردیف	تم اصلی	تعداد کد	تم فرعی (کدهای اولیه)	ارجاعات
۱	رویکردهای	۵	رهبری مشارکتی	۱۱۲
۲	رهبری		رهبری الگو محور	
۳			رهبری مبتنی بر اعتماد	
۴			رهبری جسور و با اراده	
۵			رهبری فروتنانه	
۶	مولفه‌های	۶	ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه	
۷	رهبری محیطی		ایجاد ساختار سازمانی چابک	۱۳۰
۸	سازمان		سیستم‌های پاداش و انگیزشی مناسب	
۹			رعایت انضباط و دیسیپلین کاری	
۱۰			تخصیص مناسب و بهینه منابع در سازمان	
۱۱			ایجاد بستر ساختاری و کنترلی	

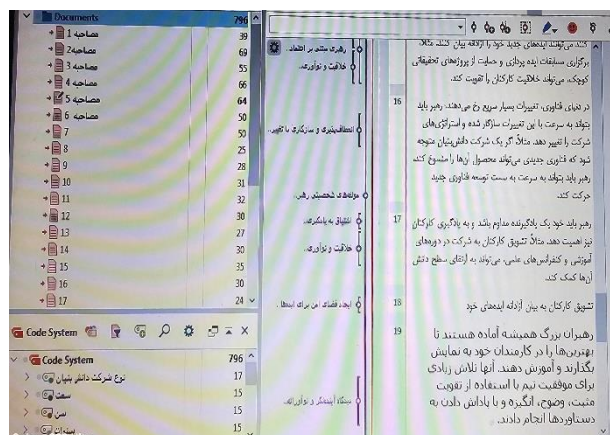
۱۲	مهارت‌های	۹	مهارت‌های ارتباطی قوی	
۱۳	رهبری		توانایی ایجاد تیم‌های قوی	۱۹۹
۱۴			مدیریت بحران	
۱۵			مدیریت تغییر	
۱۶			توانمندسازی زیردستان	
۱۷			مهارت‌های رهبر دانش مدار	
۱۸			استفاده از ظرفیتهای بالقوه خارج از سازمان	
۱۹			ایجاد استراتژیهای زیرساخت محور مانند استانداردسازی	
			ومدیریت کیفیت	
۲۰			استراتژیهای تا مین مالی و حفظ بازار	
۲۱	مولفه‌های	۶	دیدگاه آینده‌نگر و نوآورانه	
۲۲	شخصیتی رهبر		خلاقیت و نوآوری	۱۳۲
۲۳			انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییر	
۲۴			اشتقاق به یادگیری	
۲۵			ایجاد فضای امن برای ایده‌ها	
۲۶			اشاعه فرهنگ ژرف نگری و نکته سنجی در سازمان	
۲۷	تعاملات	۶	تدوین انتظارات اخلاقی مثبت	۱۰۳
۲۸	اخلاقی رهبری		تدوین وظایف افراد برای مشارکت در اهداف مسئولانه اجتماعی	
۲۹			بیان صریح و شفاف در مورد ارزشها و هنجارهای گروه	
۳۰			پاسخگوی اعمال خود بودن با توجه به آموزشهای دینی	
۳۱			داشتن وجدان کاری	
۳۲			داشتن عدالت و انصاف	

در جدول ۳ مشاهده می‌شود که کدهای به‌دست آمده در مرحله قبل، در قالب مفهوم و مقوله‌های کلی‌تر جایگذاری شده‌اند که بر این اساس پنج مقوله اصلی برای شناسایی شاخص‌ها و معیارهای رهبری کسب و کار در شرکت‌های دانش بنیان تعیین شده است که عبارت‌اند از: رویکردهای رهبری، مولفه‌های محیطی رهبری سازمان، مهارت‌های رهبری، مولفه‌های شخصیتی رهبر، تعاملات اخلاقی رهبری در شکل ۵ نمای کلی از مضامین اصلی استخراج شده، نشان داده شده است.



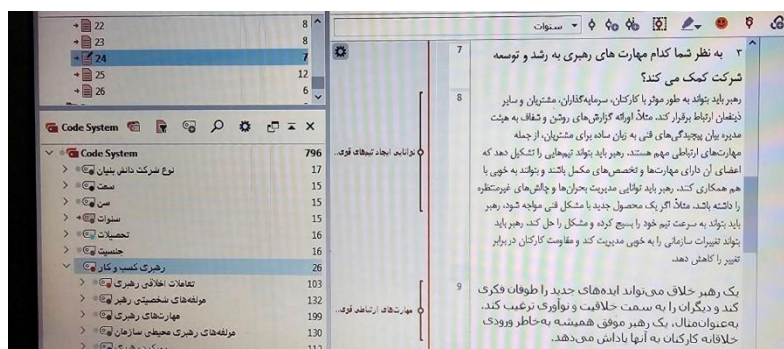
نمودار ۱. نمای کلی از مضامین اصلی استخراج شده

همان گونه که ملاحظه می شود بیش ترین وزن معیارهای اصلی را مهارت های رهبری با ۱۹۹ امتیاز (۲۹٪) و پس از آن مولفه های شخصیتی رهبری با ۱۳۲ امتیاز (۲۰٪) و بعد از آن، مولفه های رهبری محیطی سازمان با ۱۳۰ امتیاز (۱۹٪) و پس از آن رویکردهای رهبری، ۱۱۲ امتیاز (۱۷٪) و بعد از آن تعاملات اخلاقی رهبری با ۱۰۳ امتیاز (۱۵٪) تشکیل داده اند. در شکل زیر کدگذاری باز که شامل ۲۶ فایل مصاحبه است نمایش داده شده است.



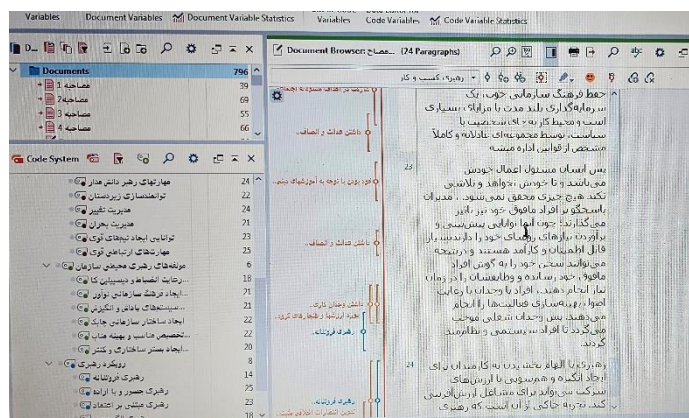
شکل ۱. کدگذاری باز

مطابق با یافته های تصویر بالا که کدگذاری باز را نشان می دهد، مشاهده می شود که ۲۶ فایل مصاحبه، کدگذاری شده است و در ستون سمت چپ، فراوانی کدهای استخراج شده از آن گزارش شده است. در مجموع، از میان این فایل ها، ۷۹۶ بخش کدگذاری شده که در تصویر بالا قابل مشاهده است صورت گرفت.



شکل ۲. کدگذاری محوری

در شکل بالا، کدگذاری محوری نمایش داده شده است. در این مرحله، هر یک از متون، مطالعه شده و پس از استخراج کدها، عمل کدگذاری صورت می گیرد. به این نوع کدگذاری، کدگذاری محوری اطلاق می شود. در شکل زیر کدگذاری انتخابی این پژوهش را در فضای نرم افزار مکس کیودا نشان می دهد. بر اساس با این شکل، ۷۹۶ بخش با این کدها، کدگذاری در قالب ۵ تم اصلی استخراج شد.



در شکل بالا کدهای نهایی در قالب کدگذاری انتخابی در دسته‌بندی‌های اصلی و فرعی گزارش شده است. روبه‌روی هر یک از کدها، مقداری گزارش شده است که بیانگر فراوانی همان کل از ۲۶ فابل مصاحبه و تحلیل است.

استخراج مضامین در مکس کیودا (MAXQDA) یک فرایند منظم و چندمرحله‌ای است که امکان می‌دهد الگوهای معنایی و مفاهیم کلیدی موجود در داده‌های کیفی را شناسایی و تفسیر کرده و این فرایند شامل آماده‌سازی داده‌ها، کدگذاری، دسته‌بندی کدها، و استخراج مضامین است (براون و کلاک^۱، ۲۰۰۶). در مرحله آماده‌سازی داده‌ها، داده‌ها (متن‌ها و فایل‌های صوتی) را وارد نرم‌افزار مکس کیودا کردیم و سازماندهی انجام شد. در مرحله کدگذاری، بخش‌های مرتبط با موضوعات و مفاهیم گوناگون را با کدها و برچسب‌ها مشخص و از کدگذاری باز، محوری، و انتخابی برای شناسایی و علامت‌گذاری الگوهای معنایی استفاده، و از ابزارهای کدگذاری در نرم‌افزار مانند رنگ‌بندی و علامت‌گذاری متن استفاده شده است. در مرحله دسته‌بندی کدها، کدها را بر اساس موضوعات مشابه یا مفاهیم کلیدی در دسته‌های گوناگون دسته‌بندی کردیم و ارتباط بین دسته‌ها و کدها را شناسایی و بررسی شد. در مرحله استخراج مضامین، مضامین اصلی و مهم را از بین دسته‌ها و کدها شناسایی و مضامین استخراج شده را تفسیر و به آنها معنا بخشیدیم و ارتباطات بین مضامین را بررسی و تحلیل کردیم. در مرحله ابزارهای بصری‌سازی، از ابزارهای بصری‌سازی در نرم‌افزار مانند نقشه مفهومی (MAXMap) برای نمایش بصری مضامین و ارتباطات آنها استفاده شد و از راه نقشه مفهومی، ارتباطات بین مضامین را به صورت بصری نمایش داده و تحلیل شد. در مرحله تحلیل، مضامین استخراج شده را با استفاده از ابزارهای تحلیل در نرم‌افزار تجزیه و تحلیل انجام شد و ارتباطات بین مضامین را با استفاده از تحلیل‌های آماری و دیگر ابزارهای تحلیل انجام دادیم و در نهایت، نتایج تحلیل را تفسیر و به بررسی‌های پژوهشی خود پاسخ دادیم.

- تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال پژوهش: ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کسب و کار در شرکت‌های دانش بنیان کدامند؟

از نظر صاحب‌نظرانی که داده‌های پژوهش را تأمین کرده‌اند ۳۲ نشانگر در قالب پنج بُعد کلی به عنوان ابعاد رهبری کسب و کار تعیین شد که شامل (مهارت‌های رهبری، مولفه‌های شخصیتی رهبری، مولفه‌های رهبری محیطی سازمان، رویکردهای رهبری، تعاملات اخلاقی رهبری) می‌باشند.

بعد مهارت های رهبری: مهارت های رهبری شامل مجموعه ای از توانایی ها و ویژگی های رفتاری است که به یک فرد اجازه می دهد تا گروهی از افراد را هدایت کند، به اهداف مشترک دست یابد و در محیط های کاری، اجتماعی یا دیگر فضاهایی که در آن با دیگران تعامل دارد، موثر واقع شود. به عنوان یکی از ابعاد مورد تأکید مصاحبه شونده گان است که به موارد (مهارت های

¹. Braun & Clarke

ارتباطی قوی، توانایی ایجاد تیم‌های قوی، مدیریت بحران، مدیریت تغییر، توانمندسازی زیردستان، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه خارج از سازمان، مهارت‌های رهبر دانش مدار، ایجاد استراتژی‌های زیرساخت محور، استراتژی‌های تا مین مالی و حفظ بازار) اشاره دارد.

"به نظر من رهبر باید بتواند به طور موثر با کارکنان، سرمایه‌گذاران، مشتریان و سایر ذینفعان ارتباط برقرار کند و تیم‌هایی را تشکیل دهد که اعضای آن دارای مهارت‌ها و تخصص‌های مکمل باشند و بتوانند به خوبی با هم همکاری کنند. باید توانایی مدیریت بحران‌ها و چالش‌های نامنتظره را داشته باشد" (بخشی از مصاحبه ۱۶).

"به نظر من رهبر باید بتواند تغییرات سازمانی را به خوبی مدیریت کند و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش دهد. یک رهبر برای مدیریت موثر دانش در سازمان، ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و استفاده بهینه از اطلاعات و تخصص‌ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک نیاز دارد. مهم‌ترین شاخص در رهبری برای فعالیت‌ها و رشد یا عبور از بحران‌ها و حفظ جایگاه رقابتی در بازار و جلوگیری از شهم مشتری می باشد" (بخشی از مصاحبه ۲).

"استراتژی‌های زیرساخت محور مثل تعیین سیاست‌های کلان، اهداف و شاخص‌ها، تعیین الزامات و سیاست‌های کیفیت مانند استانداردسازی و مدیریت کیفیت را ایجاد کند و از ظرفیت‌های بالقوه خارج از سازمان مثل واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین کننده خارج از سازمان تحت قرارداد استفاده کند" (بخشی از مصاحبه ۸).

بعد مولفه های شخصیتی رهبری: رهبر باید توانایی پیش‌بینی روندهای آینده و شناسایی فرصت‌های جدید را داشته باشد، دقیق اندیشیدن و بررسی دقیق نکات و خود باید یک یادگیرنده مداوم باشد. یکی از ابعاد مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان مولفه‌های شخصیتی رهبری است که به موارد فرعی (دیدگاه آینده‌نگر و نوآورانه، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییر، اشتیاق به یادگیری، ایجاد فضای امن برای ایده‌ها، اشاعه فرهنگ ژرف نگری و نکته سنجی در سازمان) اشاره دارد. به نقل از مصاحبه ۱۵ این‌گونه روایت شده است:

"به نظر من رهبر باید محیطی را ایجاد کند که در آن کارکنان احساس کنند می‌توانند ایده‌های جدید خود را آزادانه بیان کنند. مثلاً، برگزاری مسابقات ایده پردازی و حمایت از پروژه‌های پژوهشی کوچک، می‌تواند خلاقیت کارکنان را تقویت کند و به سرعت با این تغییرات سازگار شده و استراتژی‌های شرکت را تغییر دهد. اگر یک شرکت دانش‌بنیان متوجه شود که فناوری جدیدی می‌تواند محصول آن‌ها را منسوخ کند، رهبر باید بتواند به سرعت به سمت توسعه فناوری جدید حرکت کند و به صورت جدی و دقیق جزئیات را درک کند و تشویق کند کارکنان در دوره‌های آموزشی و کنفرانس‌های علمی شرکت کنند".

بعد مولفه های رهبری محیطی سازمان: رهبری سازمان است که افزون بر مدیریت داخلی، به محیط بیرونی سازمان نیز توجه دارد و با آن تعامل می‌کند. این نوع رهبری بر ایجاد یک محیط کاری مثبت، پایدار و انعطاف‌پذیر برای کارکنان و هم‌چنین، بر تأثیر سازمان بر جامعه و محیط تمرکز دارد به عنوان یکی از ابعاد مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان است که به موارد (ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه، ایجاد ساختار سازمانی چابک، سیستم‌های پاداش و انگیزشی مناسب، رعایت انضباط و دیسپلین کاری، تخصیص مناسب و بهینه منابع در سازمان، ایجاد بستر ساختاری و کنترلی) اشاره دارد. به نقل از مصاحبه ۱۰ این‌گونه روایت شده است:

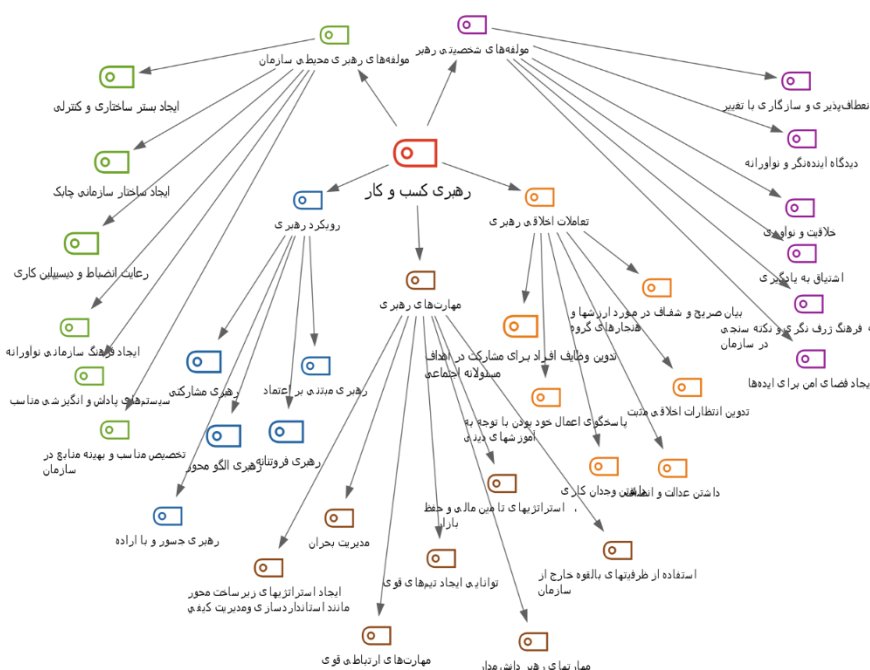
"به نظر من رهبر بایستی سیستم‌های پاداش و انگیزشی که کارکنان را به نوآوری و عملکرد بهتر تشویق کند را طراحی کرده و فرهنگ سازمانی که توام با نوآوری و خلاقیت، پذیرش و تلاش برای انجام قوانین و مقررات، پذیرش مسئولیت و جهت دهی به وظایف دیگران، روحیه همکاری، وحدت و یکپارچگی هست را ایجاد کرده و توسعه دهد و هم‌چنین، مدیران ساختاری را باید انتخاب کنند که توسط آن، کنترل استراتژیک را آسان و دقیق انجام دهد".

بعد رویکردهای رهبری: رویکردهای رهبری به سبک‌ها و شیوه‌های گوناگونی اشاره دارند که رهبران از آنها برای هدایت، انگیزه بخشی و تاثیرگذاری بر پیروان خود استفاده می‌کنند. به عنوان یکی از ابعاد مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان است که به موارد (رهبری مشارکتی، رهبری الگو محور، رهبری مبتنی بر اعتماد، رهبری جسور و با اراده، رهبری فروتنانه) اشاره دارد. به نقل از مصاحبه ۴ این‌گونه روایت شده است:

"به نظر من رهبر باید به نظرات و ایده‌های کارکنان گوش دهد و آن‌ها را در تصمیم‌گیری مشارکت دهد. با رفتار و عملکرد خود، الگوی مناسبی برای کارکنان باشد. یعنی عملگرایی، اخلاق مداری، شفافیت و مسئولیت‌پذیری و همدلی را با کارکنان خود داشته باشد و اعتماد بین رهبر و کارکنان را ایجاد کند. رهبر باید رویکرد ممارست را در تیم خود پرورش دهد و حتی در موقعیت‌های دشوار نیز هرگز ناامید نشوند و نیروهای خود را به استقلال، خلاقیت، آزمایش ایده‌های جدید و سهم‌پذیری در سازمان تشویق می‌کند".

بعد تعاملات اخلاقی رهبری: تعاملات اخلاقی در رهبری به نحوه رفتار رهبر با زیردستان و دیگران، بر اساس ارزش‌ها و اصول اخلاقی، اشاره دارد. این شامل صداقت، عدالت، احترام، مسئولیت‌پذیری و غیره است. رهبران اخلاقی با رعایت این اصول، اعتماد و وفاداری زیردستان را کسب می‌کنند و جوی مثبت و سازنده در محیط کار ایجاد می‌کنند به عنوان یکی از ابعاد مورد تأکید صاحب‌ه شونده‌گان است که به موارد (تدوین انتظارات اخلاقی مثبت، تدوین وظایف افراد برای مشارکت در اهداف مسئولانه اجتماعی، بیان صریح و شفاف در مورد ارزش‌ها و هنجارهای گروه، پاسخگویی اعمال خود بودن با توجه به آموزش‌های دینی، داشتن وجدان کاری، داشتن عدالت و انصاف) اشاره دارد. به نقل از مصاحبه ۴ این‌گونه روایت شده است:

"به نظر من وجدان شغلی موجب می‌گردد تا افراد سیستمی و نظام‌مند شوند پس انسان مسئول اعمال خودش می‌باشد و تا خودش نخواهد و تلاشی نکند هیچ چیزی محقق نمی‌شود. مدیران پاسخگو بر افراد مافوق خود نیز تاثیر می‌گذارند؛ چون آنها توانایی پیش‌بینی و برآوردن نیازهای روسای خود را دارند، بسیار قابل اطمینان و کارآمد هستند و در نتیجه می‌توانند سخن خود را به گوش افراد مافوق خود رسانده و وظایف‌شان را در زمان نیاز انجام دهند. در مصاحبه ۷ این‌گونه روایت شده که رهبری اخلاقی رضایت بیشتر کارکنان و کاهش نرخ خروج کارکنان را در پی دارد".



نمودار ۲. مضامین تشکیل دهنده رهبری کسب و کار در شرکت‌های دانش‌بنیان



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال پژوهش، ابعاد و مؤلفه های رهبری کسب و کار با توجه به نظر خبرگان پنج مضمون اصلی مهارت های رهبری، مؤلفه های شخصیتی رهبری، مؤلفه های رهبری محیطی سازمان، رویکردهای رهبری، تعاملات اخلاقی رهبری شناسایی شد.

همخوانی نتایج این پژوهش با پژوهش های پیشین (مانند عمار و هلوپیک ۲۰۱۵، لکشمین ۲۰۰۷، کارگر و همکاران ۱۴۰۲، خادمی و صاحبکار ۱۴۰۱) نشان دهنده اعتبار و قابلیت تعمیم پذیری بیش تر یافته های ماست. این همسویی، بر اهمیت مفاهیمی چون وفاداری به ارزش ها، تحمل آشوب، تسهیم دانش، ویژگی های رفتاری اخلاقی مدیران و کارکردهای کلیدی مدیریت منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان تأکید می کند. برای مثال، تأکید این پژوهش بر "مهارت های رهبری" و "مؤلفه های شخصیتی رهبری" با یافته های خادمی و صاحبکار (۱۴۰۱) مبنی بر اهمیت "جبران خدمات و انگیزش"، "آموزش و توسعه" و "تیم سازی و مشارکت" هم راستا است که همگی به نوعی به توانمندی ها و ویژگی های فردی و تعاملی رهبر بازمی گردند. همچنین، اهمیت "تعاملات اخلاقی رهبری" در پژوهش ما، با تأکید کارگر و همکاران (۱۴۰۲) بر "ویژگی های رفتاری اخلاقی مدیران" کاملاً همخوانی دارد. این همسویی ها نشان می دهد که با وجود تفاوت های زمینه ای، اصول و ابعاد کلیدی رهبری در سازمان های دانش بنیان دارای اشتراکات اساسی هستند.

با توجه به ماهیت رهبری کسب و کار در شرکت های دانش بنیان که در آن نفوذ بر افراد و هدایت تیم ها به سمت اهداف مشترک از اهمیتی ویژه برخوردار است، و از آنجایی که این پژوهش ارتباط تنگاتنگی با منابع انسانی و رفتار سازمانی در این بافت دارد، پیشنهاد های زیر با تأکید بر ابعاد رفتاری و استراتژیک خاص شرکت های دانش بنیان ارائه می شوند. مدیران این شرکت ها، با توجه به شایستگی ها، مهارت ها و ویژگی های منحصر به فردی که دارا هستند، نمونه عملی یک رهبر کسب و کار تلقی می شوند. آن ها همواره یادگیری را حمایت نموده و فضایی مناسب برای تبادل دانش و فعالیت های دانش بنیان ایجاد می کنند. اعمال، رفتار و خصوصیات آن ها همواره به عنوان الگویی برای سایر کارکنان مدنظر قرار می گیرد. این رهبران در بستر شرکت های دانش بنیان با ویژگی های خاصی نظیر توانایی ایجاد تیم های قوی، مدیریت تغییر، مهارت های رهبر دانش مدار، استفاده از ظرفیت های بالقوه خارج از سازمان، دیدگاه آینده نگر و نوآورانه، خلافت و نوآوری، پاسخگویی به اعمال خود با توجه به آموزش های اخلاقی و دینی، داشتن وجدان کاری، و رعایت عدالت و انصاف، بسیار موفق عمل می کنند.

با این حال، مواردی چون وضعیت اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و... به عنوان متغیرهای مداخله‌گر، فعالیت آن‌ها را با چالش‌هایی مواجه می‌کند، اما با اتخاذ راهبردهایی نظیر مهارت‌های ارتباطی قوی، ایجاد استراتژی‌های زیرساخت‌محور (مانند استانداردسازی و مدیریت کیفیت، مدیریت بحران)، استراتژی‌های تأمین مالی و حفظ بازار، و استفاده از ظرفیت‌های برون‌سازمانی می‌توان بر این موانع فائق آمد و تقویت رهبری کسب‌وکار را محقق ساخت. در نهایت، رهبری کسب‌وکار می‌تواند پیامدهایی چون بهبود عملکرد شرکت و مزیت رقابتی، ایجاد فرهنگ سازمانی نوآورانه، ایجاد ساختار سازمانی چابک، رهبری مشارکتی، رهبری الگو محور، رهبری مبتنی بر اعتماد، رهبری جسور و با اراده، رهبری فروتنانه، و بهبود کیفیت زندگی کاری را به ارمغان آورد. در این راستا، برحسب نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، کاربردهای زیر متصور است:

❖ توجه ویژه به سرمایه انسانی دانش‌بنیان: اهمیت و لزوم توجه به ویژگی‌ها و نیازهای خاص کارکنان فعال در شرکت‌های دانش‌بنیان که اصلی‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی این شرکت‌ها محسوب می‌شوند. این شامل درک انگیزه‌های درونی، نیاز به خودمختاری، و فرصت‌های رشد و یادگیری مستمر است.

❖ تقویت برندسازی شخصی و الگوسازی رهبران: تمرکز رهبران کسب‌وکار بر ویژگی‌های شخصی خود و برندسازی شخصی با توجه به نقش الگو بودن رهبران خلاق و کارآفرین برای کارکنان. این امر شامل نمایش مستمر ارزش‌ها، اخلاق حرفه‌ای و تعهد به نوآوری است.

❖ برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی و کارگاهی: برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی و تخصصی برای مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان، با تمرکز بر مهارت‌های رهبری در محیط‌های نوآورانه، مدیریت تغییر، و توسعه فرهنگ سازمانی چابک.

❖ تأکید بر ابزارهای انگیزشی و ارتباطی: توجه به ابزارهایی همچون انگیزش و اعتماد به نفس‌بخشی، صداقت و ویژگی‌های الهام‌بخش، استقبال از ایده‌های نو و ارتباط شفاف با تأکید بر گوش دادن فعال به‌منظور پرورش خلاقیت و مشارکت در محیط‌های دانش‌بنیان.

❖ مدیریت خطاهای نوآورانه و تقویت روحیه ریسک‌پذیری: اصلاح شیوه برخورد با اشتباهات کارکنان در راستای حل مسئله و تقویت ریسک‌پذیری و اعتماد به نفس کارکنان. این به معنای پذیرش "شکست هوشمندانه" به عنوان بخشی از فرآیند نوآوری است.

این پیشنهادات به طور خاص برای رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان تدوین شده‌اند تا با بهره‌گیری از آن‌ها، اثربخشی خود را در این محیط‌های پویا و رقابتی افزایش دهند:

▪ توسعه مستمر مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبری: توجه بیش‌تر به رفتار و گفتار خود، تلاش برای ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های شخصی و حرفه‌ای، ارتقای دانش و اطلاعات تخصصی و مهارت‌های مدیریت و رهبری از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی پیشرفته، حضور در کنار رهبران موفق و یادگیری تجارب آن‌ها، و همچنین، تکرار و تمرین این مهارت‌ها. این امر شامل توسعه مهارت‌های رهبری دانش‌مدار و توانایی هدایت تیم‌های چندرشته‌ای است.

▪ استفاده از پلتفرم‌های اشتراک دانش: بهره‌گیری از نرم‌افزارهای اشتراک دانش و ابزارهای همکاری آنلاین برای اطمینان از در جریان بودن اعضای تیم از فعالیت‌های انجام شده و تسهیل تبادل اطلاعات و تجربیات در شرکت‌های دانش‌بنیان.

▪ بهره‌گیری از مشاوره تخصصی و منتورینگ: استفاده از خدمات مشاوره‌ای و آموزشی تخصصی و بهره‌گیری از مشاوران سازمانی متخصص در حوزه مدیریت نوآوری و رهبری استارت‌آپ‌ها، به‌منظور دریافت راهنمایی‌های استراتژیک و عملیاتی.

- رفع موانع محیط کسب و کار و توسعه اکوسیستم: تلاش فعال برای رفع موانع موجود در محیط کسب و کار دانش بنیان و توسعه و بهبود آن، از جمله تعامل با نهادهای حاکمیتی و سرمایه گذاران برای ایجاد فضایی مساعدتر برای رشد.
- ترویج هم آفرینی و تصمیم گیری مشارکتی: استفاده از هم آفرینی و تصمیم گیری مشارکتی که باعث ایجاد اتحاد و همدلی بین همکاران و بهبود محیط کار می شود. این امر به ویژه در محیط های نوآورانه که نیاز به خرد جمعی دارند، حیاتی است.

محدودیت های پژوهش

الگوی مفهومی رهبری کسب و کار در این پژوهش به طور خاص در بستر شرکت های دانش بنیان شهر تبریز بررسی و طراحی شده است. بنابراین، نتایج حاصله ممکن است قابلیت تعمیم کامل به سایر سازمان ها یا صنایع، بویژه شرکت های غیر دانش بنیان، را نداشته باشد. این محدودیت به دلیل ویژگی های منحصر به فرد شرکت های دانش بنیان، از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ، و ماهیت نوآورانه فعالیت های شان، ایجاد می شود.

یکی از محدودیت های عملیاتی مهم، متقاعد کردن اعضای نمونه آماری برای شرکت در مصاحبه ها و تکمیل پرسش نامه ها بود. این دشواری عمدتاً ناشی از نگرانی آن ها از تبعات احتمالی ناشی از افشای اطلاعات یا بیان نظرات شان بود. با این حال، با هماهنگی و همکاری مدیران و هم چنین، تضمین ناشناس بودن کامل پاسخ ها و محرمانه ماندن اطلاعات، این چالش تا حد زیادی برطرف شد.

مشاهده شد که نظرات پاسخ دهندگان تا حد زیادی تحت تأثیر مشکلات و محدودیت های رایج در شرکت های دانش بنیان قرار داشت. این موضوع باعث می شد که مصاحبه شوندگان تمایلی بیش تر به صحبت درباره چالش های داخلی شرکت های خود داشته باشند که گاهی اوقات موجب انحراف بحث از موضوع اصلی پژوهش می شد. این محدودیت می تواند دیدگاه ها را به سمت مسائل جاری متمرکز کند و از پرداختن جامع به ابعاد گوناگون رهبری کسب و کار بکاهد.

حوزه شرکت های دانش بنیان و فناوری های جدید به سرعت در حال تحول است. این پویایی به این معناست که یافته های پژوهش ممکن است در بازه زمانی نسبتاً کوتاه، به دلیل ظهور فناوری های نوین، تغییرات بازار یا دگرگونی در مدل های کسب و کار، منسوخ شوند. این محدودیت ذاتی در پژوهش های مرتبط با حوزه های نوآورانه است و بر اهمیت به روزرسانی مداوم دانش در این زمینه تأکید می کند.

پیشنهاد به پژوهشگران آتی

- گسترش دامنه تعمیم پذیری الگو: با توجه به اینکه الگوی رهبری کسب و کار در این پژوهش صرفاً در بستر شرکت های دانش بنیان شهر تبریز مورد بررسی قرار گرفت، پیشنهاد می شود پژوهش های آتی این الگو را در سازمان ها و صنایع با ماهیت متفاوت (مانند شرکت های تولیدی سنتی، سازمان های خدماتی، یا حتی شرکت های دانش بنیان در مناطق جغرافیایی دیگر) مورد آزمون قرار دهند. این کار به ارزیابی قابلیت تعمیم پذیری الگو و شناسایی تفاوت ها و شباهت های آن در بافت های گوناگون کمک خواهد کرد.
- بررسی موانع اجرایی و چالش های عملیاتی: با توجه به تمایل پاسخ دهندگان به بیان مشکلات و محدودیت های موجود در شرکت های دانش بنیان، پیشنهاد می شود پژوهش های بعدی به طور خاص به شناسایی و بررسی موانع عملیاتی و چالش های اجرایی پیاده سازی الگوی رهبری کسب و کار در این شرکت ها بپردازند. این پژوهش می تواند با تمرکز بر عوامل اقتصادی، فرهنگی، مدیریتی، و ساختاری که بر عملکرد رهبران تأثیر می گذارند، راهکارهای عملی تری برای غلبه بر این موانع ارائه دهد.

- توسعه ابزارهای اندازه‌گیری اختصاصی و به‌روز: با توجه به پویایی سریع حوزه دانش‌بنیان و احتمال منسوخ شدن یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی به توسعه ابزارهای اندازه‌گیری اختصاصی و به‌روز برای سنجش مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری در محیط‌های دانش‌بنیان بپردازند. این ابزارها باید قابلیت انعطاف‌پذیری لازم برای پوشش دادن تحولات فناورانه و تغییرات بازار را داشته باشند و به‌طور منظم بازنگری و اعتبارسنجی شوند.

- مقایسه رویکردهای رهبری در صنایع گوناگون: برای غلبه بر محدودیت تعمیم‌پذیری، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی انجام شود که به مقایسه سبک‌ها، رویکردها و مؤلفه‌های رهبری در شرکت‌های دانش‌بنیان با صنایع سنتی‌تر بپردازند. این مقایسه می‌تواند نقاط قوت و ضعف هر رویکرد را در بافت‌های گوناگون روشن کرده و به رهبران کمک کند تا سبک‌های رهبری خود را متناسب با محیط کسب‌وکارشان تنظیم کنند.

- پژوهش‌های طولی در محیط‌های پویا: با توجه به سرعت تغییرات در شرکت‌های دانش‌بنیان، انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند به درک بهتر پویایی‌های رهبری و تأثیر آن بر عملکرد سازمان در طول زمان کمک کند. این رویکرد می‌تواند تغییرات در سبک‌های رهبری، واکنش به چالش‌های جدید و تکامل الگوی رهبری را در یک بازه زمانی مشخص پیگیری کند و از خطر منسوخ شدن سریع یافته‌ها بکاهد.

منابع

- Amar, A. D., & Hlupic, V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 239-260. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120>.
<https://dx.doi.org/101108A/EJIM-12-2014-120>.
- Ameri, M. (1403, Farvardin). Participatory Leadership in Today's Organizations. First International Conference on International Business, Economic Studies and Humanities. <https://civilica.com/doc/209047>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Chuang, S. (2025). Employee perspectives on effective crisis leadership skills in small and medium-sized enterprises. *Human Resource Development International*, 28(1), 110-131. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2399488>
- Danaeifard, H., & Kazemi, S. H. (2011). Interpretive Research in Organization, Phenomenological and Phenomenographic Strategies (E. Maghsoudi, Ed.). Imam Sadiq University. <http://www.gisoom.com/book/1742494/>.
- Debono, D., Aquilina, R. and Brincat, J.-P. (2025), "Leadership in small business environments: from the heroic model to distributed approach", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 39 No. 2, pp. 8-11. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2024-0098>.
- Gauttier, S., Simouri, W., & Milliat, A. (2024). 12 When to enter the metaverse: business leaders offer perspectives. *Journal of Business Strategy*, 45(1), 2-9. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2022-0149>.
- Jafari, Ammar, Saeedian, Narges and Shahtalebi Hosseinabadi, Badri. (1401). Design and validation of knowledge leadership model in Iranian knowledge-based companies. *Applied Educational Leadership*, 3(2), 27-48. doi: 10.22098/ael.2022.11094.1114 .
- Karimpour, Ali Akbar and Bahmai, Leila and Hosseinpour, Mohammad and Basirat, Mehdi, 1402, Presenting a developed business model of the role of leadership and training and excellence of human resources in the productivity of financial organizations, First National Conference on Transformative Ideas in the Excellence of the Education System, Dezful, <https://civilica.com/doc/2104056>.
- Khenifar, Hossein, Moslemmi, Nahid, (2022), Principles and Foundations of Qualitative Research Methods, A New and Applied Approach, Volume 1, Negah Danesh Publications. <http://www.gisoom.com/book/1742494/>.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632-1662. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>.

- Mohammad Kazemi, Reza, Talebi, Kambiz, Davari, Ali, Dehghan Najmabadi, Amer. (2021). Designing a model for empowering small and medium-sized knowledge-based businesses with a DEMATEL approach. Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association, Volume 16– Issue 61.
- Nafisi, F., & Mohammadkazemi, Reza. (2024). Providing an open innovation model for high-tech startups in the unit of industries related to information technology. International Journal of Nonlinear Analysis and Applications, 15(4), 159-174. DOI 10.31603/itej.13167.
- Nasiri, A., Mohammadkazemi, R. and Saudagaran, S. (2025), "Mapping research themes in start-ups' capital structure: a bibliometric analysis", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEPP-09-2024-0163>.
- Ningrum, R. W. (2025). Shaping a Suitable Leadership Style for Startup Business' Founder: A Review. *Innovation, Technology, and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 15-24. 10.22075/ijnaa.2023.29764.4339.
- Salem, S., Teimouri, H., Moshref Javadi, M. H. and Shaemi Barzoki, A. (2021). Analysis of the Knowledge-Oriented Leadership Model in Knowledge-Based Enterprises. *Strategic Research on Social Problems*, 10(1), 99-118. doi: 10.22108/srspi.2021.124769.1609.
- Sartipi, Sadaf, Mohammad Kazemi, Reza, Ahmadpour Dariani, Mahmoud and Sukhdari, Kamal. (1402). Identifying the service design framework in emerging businesses in the field of information and communication technology using the content analysis method. Karafan Quarterly Scientific Journal, 20(Special Issue), 521-543. doi: 10.48301/kssa.2023.392447.2511.
- Omeihe, I., Harrison, C., Simba, A., & Omeihe, K. (2023). The role of the entrepreneurial leader: a study of Nigerian SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 49(2), 187-215. https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/39517/1/1312454_%20Simba.pdf
- Zhao, A., & Ren, Y. (2022, April). The Efficacy of Leadership on Success of a Startup. In *2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2022)* (pp. 302-310). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220405.050>



مجله علمی

مدیریت نوآفرینی

Innovation
management

Providing a Business Leadership Model in Knowledge-Based Companies

Somayeh Sarbazqadim¹, Majid Bagherzadeh Khajeh ^{2*}, Kamaluddin Rahmani³

Article Info	Abstract
Article type: Research Article	The aim of this research is to study the dimensions, concept and examples of business leadership in knowledge-based companies. The research used a qualitative strategy and was conducted using thematic analysis method. The participants of the research were senior managers of knowledge-based companies, small and medium-sized businesses in Tabriz and academic experts, 26 of whom were selected using theoretical sampling method. In order to analyze the data, the Brown and Clark (2006) framework and MAXQDA software were used. The results of the study showed that business leadership includes five themes: leadership skills (strong communication skills, ability to build strong teams, crisis management, change management, empowerment of subordinates, use of potential capacities outside the organization, knowledge-based leader skills, creating infrastructure-based strategies, strategies for securing financing and maintaining the market), leadership personality components (futuristic and innovative vision, creativity and innovation, flexibility and adaptability to change, enthusiasm for learning, creating a safe space for ideas, spreading a culture of in-depth thinking and point-finding in the organization), organizational environmental leadership components (creating an innovative organizational culture, creating an agile organizational structure, appropriate reward and incentive systems, observing discipline and work discipline, appropriate and optimal allocation of resources in the organization, creating a structural and control framework), leadership approaches (participatory leadership, role model-based leadership, trust-based leadership, bold and determined leadership, humble leadership), leadership ethical interactions (formulating positive ethical expectations, formulating individual duties To participate in socially responsible goals, express clearly and transparently about the values and norms of the group, be accountable for one's actions according to religious teachings, have a work conscience, have justice and fairness). At the end, practical suggestions and limitations based on the results of the research were presented to the statistical community.
Keywords	leadership, business, knowledge-based companies.

Publisher: Islamic Azad University Qods Branch

Corresponding Author: Majid Bagherzadeh Khajeh

Email: Bagherzadeh@iaut.ac.ir

1. Ph. D. Candidate in industrial management Systems Management, Major Islamic Azad University, Aras International Branch, Tabriz branch, Tabriz

2. Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran (Corresponding Author)

3. Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran

