



**Presenting the Entrepreneurial Leadership Model Based  
on the Qualitative Approach of Grounded Theory**

**Taghi Davar**

Ph.D, Candidate, Department of Entrepreneurship, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. E-mail: davartaghi@gmail.com

**Saeed Safariyan Hamedani**

**\*Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. E-mail: snhrm3000@yahoo.com

**Farshideh Zameni**

Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran. E-mail: ruosefi@yahoo.com

**Abstract**

Today, the development of countries is based on creativity, innovation, and entrepreneurship. Achieving this goal is facilitated by entrepreneurial leadership. One of the areas of interest for researchers is the need of today's organizations for entrepreneurial leadership in such changing and unstable economic conditions. Entrepreneurial leadership is a style of leadership in which the leader emphasizes the group's performance in achieving organizational goals, which includes discovering and exploiting entrepreneurial opportunities. Therefore, the purpose of this article is to identify and explain the dimensions and components of entrepreneurial leadership in order to present a model. In this research, a qualitative method based on the Grounded Theory approach has been used. The statistical sample of this study includes 14 members of the board of directors and senior managers of Saipa Automotive Group who have been purposefully selected as a group of experts and data collection has been done using semi-structured interviews with these people. Data were analyzed through open, axial, and selective coding, and in the form of 355 codes, 72 concepts, 13 sub-categories, and 5 main categories were classified. Finally, the entrepreneurial leadership model has been designed and presented by identifying and introducing 13 components and 5 dimensions, including Guidance (goal orientation, inspiration, and role modeling), Facilitation (perceptual ability, communication ability, and empowerment), Supporting (developing commitment, motivation and emotional intelligence), Coaching (team orientation and participation), and Entrepreneurship factor (professionalism and entrepreneurial ability).

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurship, Grounded Theory.

**Citation:** Davar, T., Safariyan Hamedani, S. & Zameni, F. (2021). "Presenting the Entrepreneurial Leadership Model Based on the Qualitative Approach of Grounded Theory". *Public Organizations Management*, 9(2), 105-120. (in Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.56196.4260

-----  
**Received:** (16/Nov/2020)

**Accepted:** (26/Dec/2020)



## ارائه مدل رهبری کارآفرینانه براساس رویکرد کیفی نظریه پردازی داده‌بنیاد

### تقی داور

دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

E-mail: davartaghi@gmail.com

### سعید صفاریان همدانی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه کارآفرینی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

E-mail: snhrm3000@yahoo.com

### فرشیده ضامنی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

E-mail: ruosefi@yahoo.com

### چکیده

امروزه توسعه کشورها براساس خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی پایه‌ریزی می‌شود. رسیدن به این هدف در سایه رهبری کارآفرینانه تسهیل می‌شود. یکی از زمینه‌های مورد توجه محققان، ضرورت نیاز سازمان‌های امروزی به رهبری کارآفرینانه در چنین شرایط متغیر و ناپایدار اقتصادی است. رهبری کارآفرینانه، سبکی از رهبری است که در آن رهبر، بر عملکرد گروه در دستیابی به اهداف سازمانی که شامل کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی است، تأکید دارد. لذا، هدف این مقاله شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه به‌منظور ارائه مدل است. در این پژوهش از روش کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۴ نفر از اعضای هیات مدیره و نیز مدیران ارشد گروه خودروسازی سایپا است که به عنوان گروه خبرگان، بصورت هدفمند انتخاب شده اند و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با این افراد انجام شده است. داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شده و در قالب ۳۵۵ کد، ۷۲ مفهوم، ۱۳ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شده است. درنهایت مدل رهبری کارآفرینانه با شناسایی و معرفی ۱۳ مؤلفه و ۵ بعد، شامل هدایت‌گری (هدف‌گرایی، الهام بخشی و الگوسازی)، تسهیلگری (قابلیت ادراکی، قابلیت ارتباطی، توانمندسازی)، حمایتگری (ایجاد تعهد، ایجاد انگیزه و هوش هیجانی)، مربی‌گری (جهت‌گیری تیمی و مشارکت‌جویی) و عامل کارآفرینی (قابلیت حرفه‌ای و قابلیت کارآفرینی)، طراحی و ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری کارآفرینانه، کارآفرینی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

**استناد:** داور، تقی؛ صفاریان همدانی، سعید و ضامنی، فرشیده (۱۴۰۰). «ارائه مدل رهبری کارآفرینانه براساس رویکرد کیفی

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۲)، ۱۰۵-۱۲۰.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.56196.4260

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۸/۲۶)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۰۶)

## مقدمه

امروزه توسعه کشورها براساس خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی پایه‌ریزی می‌شود. این بحث با توجه به پدیده جهانی‌شدن، اهمیت ویژه‌ای یافته و سازمان‌ها مجبورند برای بقا در محیط به‌شدت رقابتی شده و ناپایدار اقتصادی، همیشه آماده نوآوری باشند تا این امر به‌عنوان یک مزیت رقابتی، حیات و بقای آن سازمان را تضمین نماید. این نوآوری در کنار چتر حمایتی رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها، نمود پیدا می‌کند و به نتیجه مطلوب که همان کارآفرینی است، می‌رسد. از طرفی امروزه، چون شرکت‌ها با چالش‌ها، منابع محدود و همچنین رقابتی متعدد روبرو هستند، شرکت‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با شناسایی و کشف فرصت‌ها، خود را با تغییرات و پویایی محیط تطبیق داده و بقای خود را در بازار تثبیت کنند.

در یک منظر جهانی کارآفرینی محور که به‌طور فزاینده‌ای تحت‌تأثیر آشفستگی، عدم اطمینان و ابهام قرار می‌گیرد، اندیشمندان در تلاش هستند تا یک نظریه موافق برای رهبری ارائه دهند که توفیق بالای رهبران خاص را در زمینه کارآفرینی، تبیین کند. این موضوع تا حد زیادی مورد اختلاف نظر است که آیا این پدیده، باید از منظر رهبری یا منظر کارآفرینی مورد بررسی قرار گیرد؟ (لیتچ و ولری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری به‌عنوان یک عنصر و عامل تعیین‌کننده در کارآفرینی مؤثر است ولی از آنجا که امروزه دنیای کسب‌وکار، غیرقابل پیش‌بینی و بسیار پیچیده شده است، به‌کارگیری رویکردهای سنتی و یا حتی به نسبت جدید رهبری و راهبری، نمی‌توانند برای بلندمدت، اثربخش باشند. در چنین شرایطی، استراتژی رهبری کاملاً جدیدی برای هدایت کسب‌وکار موردنیاز است که مک‌گریس و مک‌میلان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) آن را «رهبری کارآفرینانه»<sup>۳</sup> می‌نامند. البته از سال ۱۹۹۳ که شولز<sup>۴</sup> مفهوم رهبری کارآفرینانه را مطالعه کرد تا سال ۲۰۰۸، پژوهش‌های بسیار کمی در این زمینه انجام شده بود ولی آنچه مسلم است، با توجه به محیط رقابتی امروز و نیز نیاز به شناسایی فرصت‌ها، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که این نوع رهبری جدید به نام رهبری کارآفرینانه، در مقابل نظریه‌های سنتی رهبری که قادر به مقابله با تغییرات جدید نیستند، به‌طور

مستمر در حال توسعه و تحول است. از نظر آن‌ها مفهوم رهبری کارآفرینانه نشان‌دهنده یک مرحله کلیدی در این توسعه و تحول بوده و پارادایم جدیدی است که در حال شکل‌گیری است (میشرا و کومر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها، با تعریف چشم‌انداز و اتحاد استراتژیک و ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان، قابلیت‌های لازم را برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، از طریق تشویق به نوآوری و استفاده خلاقانه از سرمایه انسانی و اجتماعی و دیگر منابع سازمان، ایجاد کرده و به خلق ارزش اقدام می‌کند و نهایتاً، زمینه و بستر مناسب را برای کارآفرینی در سازمان‌ها فراهم و تسهیل می‌کند (بداللهی، ۱۳۸۷). بر همین اساس این مقاله که برگرفته از پژوهشی برای رساله دکتری در سال ۹۹ در شرکت خودروسازی سایپا انجام شده، تلاش کرده است تا رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان یک دیدگاه نوین و شیوه مناسب رهبری سازمان‌های امروزی و راه‌حلی کارآمد برای کارآفرینی، مطرح کند.

## مبانی نظری

محققان سعی کرده‌اند بسته به دیدگاهی که در نظر می‌گیرند، رهبری کارآفرینانه را از بسیاری جهات تعریف کنند: این که آیا آن‌ها رهبر را به‌عنوان یک فرد و رهبری را به‌عنوان یک رفتار تلقی می‌کنند؟ یا این که رهبری کارآفرینانه را مبتنی بر عوامل مشروط می‌بینند؟ (لیتچ و ولری، ۲۰۱۷: ۱۵۰). رهبری کارآفرینانه، یک سبک رهبری است که در آن رهبر، بر عملکرد گروه در دستیابی به اهداف سازمانی که شامل شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی است، تأکید دارد (رنکو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). رومی و هریسون<sup>۷</sup>، رهبری کارآفرینانه را توانایی برقراری ارتباط میان دیدگاه‌های مختلف برای درگیر شدن تیم‌ها در شناسایی، توسعه و استفاده از فرصت‌ها، ایجاد ارزش برای سازمان، تأثیرگذاری و هدایت عملکرد گروهی برای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق شناخت و کشف فرصت‌ها تعریف می‌کنند (رومی و هریسون، ۲۰۱۱؛ رنکو، ۲۰۱۵). به‌عبارتی دیگر، رهبری کارآفرینانه، نوعی از رهبری است که سطوح بالایی از اعتماد و تعامل در سازمان‌ها را در ارتباط با مسئولیت‌های مدیریتی و خلاقیت افزایش

1. Leitch & Volery
2. McGrath & MacMillan
3. Entrepreneurial Leadership
4. Schulz

5. Mishra & Kumar
6. Renko
7. Roomi & Harrison

برخوردار می‌شوند، بیشتر می‌شود (مک گریس و مک میلان، ۲۰۰۰). از دیدگاه گوپتا<sup>۶</sup> نیز رهبری کارآفرینانه سبک مشخصی از رهبری است که از ناکارآمدی رویکردهای سنتی رهبری متولد شده است (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۴). این شکل از رهبری در سازمان‌هایی با اندازه، نوع و عمر مختلف وجود دارد که می‌تواند در انواع صنایع و مؤسسات انتفاعی و غیرانتفاعی، رسمی یا غیررسمی رونق بگیرد (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵). دلیل این امر آن است که یک کارآفرینی شامل هر سازمانی است که به‌طور فعال در شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی فعالیت کند. با این حال، این سبک رهبری معمولاً در زمینه محیط‌هایی که رقابت، تغییرات سریع و شتاب بالایی دارند، مطرح است که اغلب در شرکت‌های جدید و کوچک‌تر دیده می‌شود. (لیتیچ و ولری، ۲۰۱۷). گوپتا، رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان یک شیوه رهبری تعریف می‌کند که در آن رهبر، سناریوهای چشم‌انداز را ایجاد می‌کند و برای جمع‌آوری و بسیج بازیگران پشتیبان اقدام می‌کند که متعهد به چشم‌انداز و نیز کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد ارزش استراتژیک می‌شوند (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۴).

### ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه

اندیشمندان و محققان ویژگی‌های متعددی را برای رهبری کارآفرینانه برشمرده‌اند. براساس نظر کوراتکو<sup>۷</sup>، ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه عبارت‌اند از: الهام بخشی، انگیزش سریع یک گروه صاحب ایده‌های جدی و نهایتاً هدایت آن‌ها در تبدیل این دیدگاه مشترک به واقعیت. رهبری کارآفرینانه پنج تفاوت عمده با رهبری کسب‌وکارهای دیگر دارد: ۱. جهت‌دهی استراتژیک ۲. کشف فرصت‌ها ۳. جمع‌آوری منابع ۴. کنترل منابع ۵. ساختار مدیریتی؛ درواقع این پنج ویژگی، رهبری کارآفرینانه را از سایر شیوه‌های رهبری متمایز می‌کند. (کوراتکو، ۲۰۰۷). از دیگر ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه، رهبری جمعی و داشتن رویکرد جمعی است به این معنی که هر سازمان رهبران متعددی دارد: افراد بسیاری در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ پایداری خلاقیت سازمانی نقش ایفا می‌کنند. در نتیجه، ما جمع رهبران داریم و نه رهبران واحد و قهرمان. در رهبری کارآفرینانه، همه اعضای تیم، دارای گرایش‌ها کارآفرینانه بوده و ویژگی‌هایی نظیر نوآوری،

می‌دهد و موجب تقویت و گسترش اصلاحات اداری و شیوه‌های مدیریت در سیستم جدید می‌شود (کیم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). رهبری کارآفرینانه نه تنها به افزایش انگیزه پیروان برای ایجاد ایده‌های خلاقانه در واکنش به فرصت‌هایی که در کار با آن روبه‌رو هستند منجر می‌شود، بلکه مشوقی است برای بهره‌گیری از این ایده‌ها در رفتار نوآورانه و منافع تجاری (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری کارآفرینانه، یکی از رویکردهای بالقوه است که می‌تواند رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار دهد؛ همان‌گونه که تحقیقات، به اهمیت رهبری کارآفرینانه به‌عنوان یک عامل کلیدی در زمینه<sup>۲</sup> ایجاد و تقویت رفتار نوآورانه در سازمان‌ها اشاره داشته‌اند (می آبو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

با آغاز قرن ۲۱، مفهوم «رهبری کارآفرینانه» هم‌زمان با چالش جهانی شدن و باز شدن اقتصاد جهانی، مطرح و گسترش یافت و مورد استفاده سازمان‌های پیشرو و موفق قرار گرفت (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵؛ هریسون و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری کارآفرینانه، پارادایم جدیدی است که از حوزه رهبری و کارآفرینی ظهور کرده است که با شروع قرن حاضر با توجه به اقتصاد جهانی و چالش‌های آن، بیشتر مورد توجه قرار گرفت. مطالعه بر روی رهبری کارآفرینانه با کونینگ‌هام و لیس‌چرون<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) آغاز شد. بر این اساس، تحقیقات در مورد رهبری کارآفرینانه بر این مفهوم تأکید داشتند که این نوع رهبری شامل تنظیم اهداف روشن، خلق فرصت‌ها، توانمندسازی افراد، حفظ صمیمیت سازمانی و توسعه سیستم‌های منابع انسانی است.

در پروژه گلوب<sup>۵</sup> به رهبری هاوس<sup>۵</sup> و همکاران، آن‌ها توجه خود را به مفهوم کارآفرینی متمرکز کردند که از آن به‌عنوان سبک رهبری کارآفرینانه یاد می‌شد. آن‌ها رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان میزان توصیف رهبران از ویژگی‌های کارآفرینی تعریف کردند. این ویژگی‌ها، جهت‌دهی سازمان به سوی کشف فرصت‌ها را تسهیل می‌کند و با ادغام خلاقانه شبکه منابع انسانی و سایر منابع و نیز ایجاد سریع عرصه و شرایط لازم در جهت کسب حداکثر منافع ممکن برای اعضای سازمان، عمل می‌کند. در نتیجه در این فرآیند، منافع پولی (سودآوری) و نیز مزایای غیر پولی (توانمند شدن) اعضای سازمان که از آن

1. Kim
2. Miao
3. Cunningham & Lischeron
4. GLOBE
5. House

6. Gupta
7. Kuratko

مستمر و ایجاد فرصت‌های جدید در فعالیت‌های موجود نهادینه شود، روند تولید ایده افزایش می‌یابد (مک گریس و مک میلان، ۲۰۰۰). چنین فشارهایی، ابتکاراتی را ایجاد می‌کند که منابع موجود سازمان را گسترش یافته و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد و در نتیجه منابع جدید، فناوری‌ها و سیستم‌های کاری جدید، ایجاد می‌شود.

یک تحلیل نظری دیگر در مورد رهبری، چهار ویژگی اصلی را برای رهبری کارآفرینانه برمی‌شمارد که در ادبیات رهبری و کارآفرینی بیان شده است. توجه به این نکته ضروری است که این ویژگی‌ها از یکدیگر متمایز نیستند بلکه از یکدیگر مستقل هستند. این چهار ویژگی رهبری کارآفرینانه، عبارت‌اند از (کالاتراوا و کوتی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸): ۱) رویکرد جمعی و از پایین به بالا؛ رهبری در یک سازمان یا حتی یک محدوده اقتصادی، باید نتیجه یک اقدام جمعی باشد که بین ذی‌نفعان مختلفی که مشترکاً با همان هدف مشترک، کار می‌کنند گسترش یافته است. این اقدام جمعی باید بخش‌های عمومی و خصوصی را در بر بگیرد (استیمسون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). علاوه بر این، رهبری کارآفرینانه نباید مبتنی بر روابط سلسله‌مراتبی سنتی باشد بلکه باید براساس یک رویکرد از پایین به بالا باشد به این معنی که این روابط باید مبتنی بر مشارکت همه شرکت‌کنندگان در دسترس باشد که در پاسخگویی به چالش‌ها و سیاست‌های پایین به بالا، مسئول هستند (پورتو گومز<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). حضور رهبران رسمی و غیررسمی؛ در سازمان‌ها، هر دو گروه رهبران رسمی و غیررسمی وجود دارند. رهبری کارآفرینانه باید توسط هر دو رهبر رسمی و غیررسمی ارائه شود (سوتاراتا<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ زیرا افراد در هر دو نقش، قادر به ایجاد منافع برای سازمان هستند. از یک‌سو، رهبران رسمی به واسطه اقتدار به دست آمده از جایگاه‌های قانونی خود، می‌توانند دسترسی آسان به منابعی از قبیل سرمایه و امکانات و برنامه‌ها را داشته باشند. از طرفی دیگر، رهبران غیررسمی جایگاهی رسمی در درون یک موسسه یا سازمان ندارند، اما به لطف گذشته تاریخی خود و مشروعیت کسب شده در محدوده‌شان، قدرت چانه‌زنی و نفوذ برای تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌ها را دارا هستند. ۳) ترویج قربانیت و نزدیکی اجتماعی؛ یکی از مشخصه‌های رهبری کارآفرینانه است به‌گونه‌ای که این ویژگی

خطرپذیری، فعال بودن، اعتمادبه‌نفس داشتن، دارای چشم‌انداز بودن، در همه اعضا وجود دارد (یداللهی، ۱۳۸۷).

گوپتا (۲۰۰۴) معتقد است در ادبیات کارآفرینی، حداقل چهار شرط به‌عنوان خصیصه‌های با اهمیت رهبری کارآفرینانه، پیشنهاد شده است که منجر به تشویق کارآفرینی در سازمان‌ها می‌شود: شرط اول؛ حضور و ارتباط مؤثر چشم‌انداز کارآفرینانه در سازمان است. هیت<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۹) به اهمیت «توسعه، برقراری ارتباط و تأکید بر ارزش‌های مشترک خاص در بین اعضای سازمان» توجه دارند، در حالی که نقش چشم‌اندازی مدیریت ارشد را در ایجاد زمینه تغییرات در اقدامات و فعالیت‌ها سازمان، برجسته می‌کنند. شرط دوم؛ تشویق ابتکار عمل کارآفرینانه در فرآیندهایی است که نوآوری را تقویت کرده و پرورش می‌دهند. مانند سیستم‌هایی برای طراحی سریع محصول، توسعه و تجاری‌سازی سریع (کوپن و اسلوین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸) یا سیستم‌هایی که کارکنان نوآور و خلاق را تشویق می‌کنند و به آن‌ها در جهت موفقیت در ارائه محصولات جدید و سرمایه‌گذاری‌های تجاری، اجازه و اختیار می‌دهند (شین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). شرط سوم و مهم‌تر؛ وجود فرآیندهای کافی برای تولید یا تأمین منابع موردنیاز و تجربه و تخصص برای فعالیت‌های کارآفرینانه است (دیلی و دالتون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). ادبیات عمومی کارآفرینی بر لزوم فرآیندهای ایجاد تغییر برای تخصیص بهینه و صحیح منابع موجود و نیز منابع عمومی کمیاب به روش‌های اصولی در سازمان تأکید می‌کند. علاوه بر این که سازمان نسبت به تغییر از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی و ارتباطات شفاف، بایستی پاسخگوتر شود (موریس و جونز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). شرط چهارم؛ ظرفیت تسهیل برای کشف و تولید مستمر و مداوم ایده‌ها است. (جیلینک و لیتزر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵). تقویت آزمون و خطا و نیز ابتکار عمل و تفویض اختیار در زیردستان برای ارتقای «تصمیم‌گیری مستقل استراتژیک» به افزایش سطح مشارکت و درگیری کارکنان در سازمان کمک می‌کند، روحیه آن‌ها را بالا می‌برد و ظرفیت پرداختن به ابهامات را از طریق بهبود توانایی دستیابی به اطلاعات موردنیاز سازمان از کانال‌های متعدد، افزایش می‌دهد. اگر فشارهایی برای کشف

1. Hitt
2. Covin & Slevin
3. Shane
4. Daily & Dalton
5. Morris & Jones
6. Jelinek & Litterer

7. Calatrava & Coti
8. Stimson
9. Porto Gomez
10. Sotarauta

از جمله کارکردهای رهبری کارآفرینانه، توانمندسازی سازمان برای انجام تغییر است. چالش اصلی رهبران کارآفرینی، پیش‌بینی فرصت‌های آینده و توانایی سازمان برای انجام تغییر در مجموعه فعالیت‌ها و عملیات فعلی خود است. علاوه بر این، چنین اقدامی بایستی با در نظر گرفتن منابع محدود واحد، صورت گیرد. البته این کار اغلب باید در مواجهه با نگرش‌های محافظه‌کارانه و خطرناک برخی از کارکنان که ناشی از عدم اعتماد به نفس آن‌ها به منافع نوآوری در محیط‌های نامعین است، انجام شود (مک‌گریس و مک‌میلان، ۲۰۰۰). مک‌گریس و مک‌میلان در تحقیقات خود برای رهبری کارآفرینانه، سه بعد را معین کردند: الف) بعد اول رهبری کارآفرینانه «کشف جهت‌دار»<sup>۷</sup> است که تحت عنوان ترسیم جهت به آینده‌ای نامعین و تغییر مسیر به‌عنوان یک واقعیت آشکار، اشاره می‌شود. این بعد از رهبری کارآفرینانه با سه عنصر و مؤلفه اندازه‌گیری می‌شود که توسط آن‌ها پیشنهاد شده است: ۱. تعیین چارچوب<sup>۸</sup> ۲. جذب عدم اطمینان<sup>۹</sup> (ب) بعد دوم رهبری کارآفرینانه از دیدگاه مک‌گریس و مک‌میلان، «یکپارچه‌سازی خلاقانه» شبکه‌ها توسط رهبر است. منظور از یکپارچه‌سازی خلاقانه، سازمان‌دهی و استفاده بهینه از افراد و همچنین منابع غیرانسانی برای دستیابی به اهداف است. این تلاش باعث کاهش ناکارآمدی‌های موقتی و افزایش ارزش سازمان می‌شود. مؤلفه‌های اصلی این بعد از رهبری کارآفرینانه عبارت‌اند از: ۱. سازمان‌دهی ۲. استفاده بهینه از منابع انسانی ۳. استفاده بهینه از سایر منابع است که برای دستیابی به اهداف سازمان بکار گرفته می‌شود (همان). از دیدگاه شین و ونکاتارامان<sup>۱۰</sup>، دو عنصر اساسی برای تحقق این مؤلفه‌ها، کمک‌کننده است. یکی، «تعیین جاذبه»<sup>۱۱</sup> است که مبتنی بر تحریک فکری، ایجاد اشتیاق، تقویت نگرش مثبت و ایجاد انسجام است. مورد دیگر، «پاک‌سازی مسیر»<sup>۱۲</sup> است؛ مانند حذف موانع از مسیر راه برای موفقیت افراد از طریق بهبود هدایت، تشویق و جهت‌گیری تیم که به دستیابی اهداف سازمان کمک می‌کند. (شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰). ج) بعد سوم رهبری کارآفرینانه، «عرصه سازی»<sup>۱۳</sup> است که در آن رهبر باید بر توسعه محصول جدید یا

به روابط اجتماعی افراد شامل اعتماد به نفس مبتنی بر دوستی، خویشاوندی و تجربه آن‌ها باز می‌گردد (بوشما<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵). این در حالی است که سطح مناسبی از قربت و نزدیکی اجتماعی افراد در سازمان، این امکان را برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا از طریق رویدادها و سازمان‌های اجتماعی، تبادل دانش و شبکه‌سازی را به انجام برسانند و همین‌طور وجود وقایع و شبکه‌های اجتماعی، نزدیکی اجتماعی را در یک سازمان یا جامعه امکان‌پذیر و بیشتر می‌کند (میلر و بواند<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین، رهبران کارآفرینی باید سازمان‌دهی رویدادها و مناسبت‌ها و ابتکاراتی را که کل سازمان می‌تواند در آن درگیر و به هم پیوند بخورد را مورد تشویق قرار داده و به‌طور عملی حمایت کنند. ۴) رهبری هدایت شده توسط مربی‌گری (رهبری مربی‌محور)؛ رهبری کارآفرینانه باید مربی محور و مبتنی بر شایسته‌سالاری و نه فردسالاری باشد. افرادی که در یک زمینه کارآفرینی، موفق بوده‌اند، باید به‌جاهای مختلف بروند تا در آنجا به‌عنوان مربی، مشاور کمک کنند (میسون و براون<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳). این «قهرمانان» به دلیل آشنایی با زمینه و تاریخچه، می‌توانند سایر افراد را قادر به دیدن و تعقیب فرصت‌های جدید، بسیج منابع و ایجاد روابط بین ذی‌نفعان نمایند که در نهایت منجر به رونق و تحول اقتصادی خواهد شد (فیلدمن<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۴). در رهبری هدایت شده توسط مربی، تجربیات سریع‌تر به افراد منتقل شده و توانمندی‌های آن‌ها برای بروز کارآفرینی در زمینه‌های مشابه، تقویت می‌شود.

مطالعات انجام شده، رهبری کارآفرینانه را عاملی برای شناسایی فرصت‌های خوب، ریسک‌پذیری، حفظ نوآوری و انطباق در محیط‌های با عدم اطمینان بالا می‌دانند (سوری و اشلی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۸؛ کوراتکو، ۲۰۰۷). همچنین رهبری کارآفرینانه، به‌عنوان یک نوع مشخص از رهبری مورد نیاز برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های موجود در تنظیمات فعلی سازمان، به‌طور فزاینده‌ای برای بهبود عملکرد سازمان به کار گرفته می‌شود (فیاهی و همکاران، ۲۰۱۴).

رهبری کارآفرینانه، موجب ارتقای نگرش مثبت کارکنان در جهت بهبود پتانسیل کسب‌وکار و نوآوری در سازمان می‌شود.

7. Directed discovery  
8. Framing  
9. Absorbing uncertainty  
10. Venkataraman  
11. Defining gravity  
12. Path clearing  
13. Arena building

1. Boschma  
2. Miller & Bound  
3. Mason & Brown  
4. Feldman  
5. Surie & Ashley  
6. Pihie

در این پژوهش، مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته انجام شده و پرسش‌های مصاحبه نیز، بر مبنای سؤالات و اهداف پژوهش و با توجه به ادبیات نظری و مدل مفهومی اولیه، طراحی و تدوین شده است. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه انفرادی نیمه ساختاریافته استفاده شده و تعداد ۶ سؤال کلی پس از بررسی و بازبینی دقیق در راستای اهداف تحقیق، طراحی و مورد استفاده قرار گرفته است. در تدوین سؤالات مصاحبه، سعی شده تا سؤالات ساده و قابل فهم بوده و چندگانه و شامل چند قسمت نباشد و در حد امکان بدون اوریب و غیر قضاوتی طراحی شده باشند. برای حصول اطمینان از روایی ابزار گردآوری داده‌ها یعنی مصاحبه و سؤالات آن و نیز دقیق بودن یافته‌ها، از نظرات استادان و افراد صاحب‌نظر استفاده شده و نهایتاً براساس جمع‌بندی محقق از مجموع نظرات اخذ شده و پس از چندین مرحله بازنگری و اصلاح سؤالات مصاحبه، نسبت به روایی صوری و محتوایی ابزار گردآوری داده‌ها به طور نسبی و قابل قبول، اطمینان حاصل گردیده است. جامعه آماری این پژوهش را، مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره و صاحب‌نظران در حوزه رهبری و مدیریت شرکت سایپا که عمدتاً در گروه خودروسازی سایپا تجربه فعالیت داشته و از سوابق اجرایی در سطوح کلان مدیریت و تصمیم‌گیری برخوردار بوده‌اند و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند، تشکیل داده است. برای انتخاب نمونه در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند، با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی، استفاده شده است.

براساس منابع موجود، معمولاً اگر هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۲۵-۱۵ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود البته این تعداد با توجه به نظر محقق و کفایت داده و اشباع نظری داده‌های جمع‌آوری شده، متغیر خواهد بود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). به همین منظور برای انتخاب این افراد، اولاً بر مبنای شناخت فردی محقق از محیط مورد مطالعه و مدیران ارشد و نیز بر مبنای مشاوره با افراد با سابقه و صاحب‌نظر در گروه خودروسازی سایپا، نسبت به شناسایی و انتخاب نمونه به تعداد ۲۰ نفر اقدام شده است. در ادامه، محقق مبتنی بر اشباع نظری کفایت داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان یک استاندارد قابل قبول نمونه‌گیری، با تعداد ۱۴ نفر مصاحبه انجام داده است. محقق به موازاتی که داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌نمود، از لحاظ تجربی و پس از کسب اطمینان از اینکه یک

جستجوی راه‌های جدید برای سازمان خود متمرکز شود. این مورد توسط شومپتر<sup>۱</sup> (۱۹۳۴)، به‌عنوان نقش ابتکاری کارآفرین در کشف فرصت‌های جدید تجاری تأکید شده است. این امر از طریق اعتمادبه‌نفس، ریسک‌پذیری و منافع شخصی در درون خود رهبر محقق می‌شود (مک‌گریس و مک‌میلان، ۲۰۰۰).

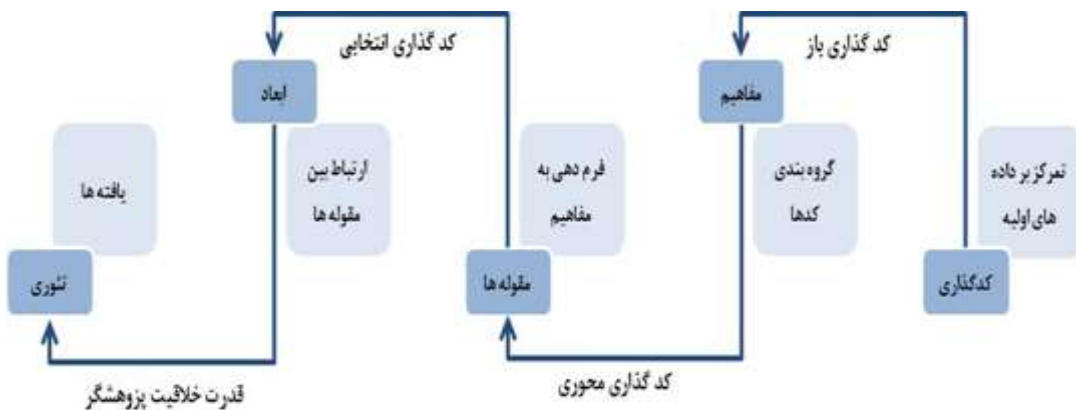
در منابع نظری، نقش‌ها و ویژگی‌های برای انواع رهبری نظیر سبک‌های نوین رهبری نظیر رهبری تحول‌گرا، تیم محور و مبتنی بر ارزش، مشارکتی و نظایر آن و نیز دیدگاه‌های فرهنگی مربوط به رهبری، مطرح شده که با بسیاری از ویژگی‌های عنوان شده برای رهبری کارآفرینانه مشترک بوده و هم‌پوشانی دارد لیکن تأکید ویژه و نقطه تمایز در سبک رهبری کارآفرینانه، تعریف خود رهبر به‌عنوان عامل و فعال کارآفرین و برخورداری او از هوشیاری کارآفرینانه برای کشف جهت‌دار فرصت‌ها به‌منظور خلق ارزش استراتژیک با بهره‌گیری از همه ظرفیت‌ها و فرصت‌های احتمالی در کنار سایر نقش‌های اساسی آن است. در این پژوهش، با بررسی و مطالعه نظریه‌ها و ادبیات مربوط به رهبری کارآفرینانه و نیز مرور تحقیقات تجربی انجام شده در این رابطه که عمدتاً بعد از سال ۲۰۰۰، انجام شده است، محقق تلاش کرده است تا با رویکرد کیفی داده بنیاد، مدل مفهومی رهبری کارآفرینانه را ارائه نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توصیفی بوده و به روش کیفی، انجام شده است. در این پژوهش با هدف اکتشاف مدل از روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد<sup>۲</sup> از نوع رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۳</sup> استفاده شده و ادراک مصاحبه‌شوندگان پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مفهوم رهبری کارآفرینانه در شرکت خودروسازی سایپا، به‌منظور ارائه یک مدل، مورد بررسی قرار گرفته است. جهت دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به مفهوم رهبری کارآفرینانه و برای شناخت و تبیین بهتر آن، از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی به صورت انفرادی با خبرگان تعیین شده در جامعه آماری مورد مطالعه شرکت سایپا که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، داده‌های کیفی موردنیاز، جمع‌آوری شده است.

1. Schumpiter
2. Grounded Theory
3. Strauss & Corbin

اجتناب نماید و نیز به موضوعات یا مطالبی خارج از محورهای اصلی و سؤالات پژوهش منحرف نشود. محقق در حین مصاحبه، با سؤالات راهنما و تکمیلی، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. در خلال مصاحبه‌ها، مطالب و موضوعات محوری و کلیدی مطرح شده توسط مصاحبه محقق، یادداشت‌برداری شده است. پس از پایان مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌های کیفی، مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد استراوس و کوربین (۱۳۹۰)، مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی بررسی، کدگذاری و استخراج شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. شکل ۱ روند پیدایش نظریه از داده‌ها را در این روش نمایش می‌دهد:



شکل ۱. روند پیدایش نظریه از داده‌ها در روش نظریه‌پردازی داده‌ها

شناسایی کرده و مشخصات و ابعاد آن‌ها در داده را کشف می‌کند. در مرحله اول براساس فرآیند کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با خبرگان، استخراج شده و عمل پالایش انجام شده است. سپس کدهای مفهومی ارائه شده و اولویت هر یک از عوامل براساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها، مشخص شده است. در جریان کدگذاری باز، داده‌ها به‌دقت مورد بررسی قرار گرفته و از جهت شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر مقایسه شده‌اند و در نهایت مواردی که از لحاظ مفهوم، ماهیت یکسان داشته یا از لحاظ معنایی به هم مربوط بودند، ذیل مفهوم‌های انتزاعی‌تر که «مقوله»<sup>۴</sup> می‌نامیم، قرار گرفته‌اند (خنifer، ۱۳۹۸). در این مرحله تعداد ۳۵۵ کد باز اولیه برای مقوله‌های برگرفته از مصاحبه‌ها،

مقوله به کفایت رسیده و به عبارتی اشباع حاصل شده، به همین تعداد مصاحبه اکتفا نموده است. برای اجرای بهتر مصاحبه‌ها و حصول اطمینان از روایی بیرونی آن، محقق پروتکلی تهیه و نموده و فرآیند مصاحبه را طبق اصول آن انجام داده است. همچنین به دلیل استفاده کامل از پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و مطالب ارائه شده توسط او، مصاحبه‌ها از ابتدا تا انتها ضبط گردیده و البته قبل از اقدام به ضبط به اطلاع مصاحبه‌شونده رسیده و پس ایجاد اطمینان از محرمانه بودن گفتگوها و اخذ موافقت او، این کار صورت گرفته است. در انجام مصاحبه تلاش شده تا از واژگان ساده و شفاف استفاده شود و در حین مصاحبه سعی پژوهشگر بر این بوده که بیشتر گوش دهد و کمتر سخن بگوید و از هدایت مشارکت‌کننده به پاسخ خاصی

کدگذاری داده‌ها فرآیندی مبتنی بر شیوه استقرایی بوده و جنبه اکتشافی داشته است. در کدگذاری داده‌ها، ابتدا مصاحبه‌ها، بر روی کاغذ پیاده شده و سپس مفاهیم مزبور، تجزیه و مفهوم‌پردازی شده است. بر این اساس مفاهیم اولیه ابتدا استخراج و کدگذاری شده و در نهایت دوباره مفاهیم به یکدیگر متصل شده‌اند. در این پژوهش، انواع گذاری‌هایی که بر روی داده‌های کیفی انجام شده است عبارت‌اند از: کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup>؛

این کدگذاری‌ها از نوع کدگذاری تحلیلی هستند. در کدگذاری باز که اولین مرحله از تجزیه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها است، محقق طی یک فرآیند تحلیلی، مفاهیم را

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

4. Category



مختلف به صورت یک طرح تئوریک کلان است. مقوله هسته‌ای، پدیده اصلی است که سایر مقولات بر محور آن گرد می‌آیند و کلیتی را تشکیل می‌دهند که پژوهشگر درصدد بررسی آن است. (خنیفر؛ ۱۳۹۵). در پایان این فرآیند، مقوله‌های انتخابی (هسته‌ای) طبقه‌بندی شده و درنهایت به‌عنوان «ابعاد» تشکیل‌دهنده مفهوم رهبری کارآفرینانه تعریف شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۳۵۵ کد اولیه ناشی از تحلیل مصاحبه‌ها شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها براساس تشابه در چندین مرحله و مقایسه آن با مقوله‌های شناسایی شده و برگرفته از نظریه‌ها و مطالعات انجام شده، درنهایت ۷۲ کد استخراج شد که تحت ۱۳ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی، طبقه‌بندی شد. مقوله‌های فرعی تحت عنوان مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه نام‌گذاری شده عبارت‌اند از: الهام بخشی؛ هدف‌گرایی؛ الگوسازی، ایجاد تعهد؛ ایجاد انگیزش؛ هوش هیجانی؛ قابلیت ادراکی؛ قابلیت ارتباطی؛ توانمندسازی؛ قابلیت حرفه‌ای؛ قابلیت کارآفرینی؛ جهت‌گیری تیمی؛ مشارکت‌جویی. پنج مقوله اصلی که همان ابعاد تعریف شده در مدل مفهومی پژوهش است عبارت‌اند از: هدایت‌گری؛ تسهیلگری؛ حمایتگری؛ مربی‌گری و عامل (فعال) کارآفرینی؛ مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد رهبری کارآفرینانه و ارتباط آن‌ها با همدیگر را که طی فرآیند کدگذاری رهیافت داده‌بنیاد اشتراوس و کوبین، در این پژوهش استخراج، طبقه‌بندی و تعریف شده است، در جدول ۱ به‌طور تفصیلی نمایش داده شده است.

تعریف شده است. سپس این مقوله‌های اولیه با حذف موارد تکراری و ادغام موارد مشابه و تفکیک موارد متفاوت، از نظر مفهومی، پالایش شده‌اند. پس از آن، محقق مفاهیم و مقوله‌های بیان شده در نظریه‌ها و ادبیات نظری پژوهش را به مقوله‌های استخراج و پالایش شده مربوط به مصاحبه‌ها، اضافه نموده است. سپس با بازبینی مجدد و در نظر گرفتن شباهت‌ها و تفاوت‌های این مقوله‌ها، ادغام و کدگذاری مجدد انجام داده و درنهایت این مفاهیم به‌عنوان کد باز و مقوله‌های اولیه تعریف شده است.

مرحله دوم کدگذاری مقوله‌های حاصل از داده‌ها، کدگذاری محوری است. در مرحله کدگذاری محوری، نیاز به تمرکز بیشتری بوده و در آن مرتبط کردن گروه‌ها به زیرگروه‌هایشان انجام شده است. به عبارتی مقوله‌هایی که از نظر مشخصات و مفهوم به همدیگر مرتبط می‌شوند، حول محور یک گروه قرار گرفته و کدگذاری شده‌اند. درواقع، در کدگذاری محوری، اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده، از حالت کاملاً باز خارج شده و شکل گزیده‌تر به خود گرفته است و محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها مشخص شده است. این مقوله‌های محوری تحت عنوان «مؤلفه»، شناسایی و تعیین شده است.

در مرحله سوم و نهایی کدگذاری، کدگذاری انتخابی انجام شده است. درواقع، مدل پارادایمی پژوهش، مشخص شده است. کدگذاری انتخابی فرآیند انتخاب سیستماتیک مقوله اصلی و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها و اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن خلأها با مقوله‌هایی است که نیاز به اصلاح و بسط بیشتری دارند. درواقع، در کدگذاری انتخابی، یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت مدل‌سازی و خلق نظریه است. جهت‌گیری کدگذاری انتخابی به سمت یکپارچه کردن مقولات

جدول ۱. مقوله‌های شناسایی شده مربوط به رهبری کارآفرینانه شامل مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعاد

مقوله‌های انتخابی (ابعاد)	مقوله‌های محوری (مؤلفه‌ها)	مقوله‌های اولیه (کدهای باز) (مفاهیم)
تسهیلگری	قابلیت ادراکی	(۱) شناسایی و پیش‌بینی عوامل و زمینه‌های تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان؛ (۲) داشتن فهم سیستماتیک و استراتژیک از درون و برون سازمان؛ (۳) شناخت صنعت خودرو شامل تکنولوژی، محصول و بازار و مشتری؛ (۴) شناخت علایق و نگرش‌ها و دغدغه‌های کارکنان و لایه‌های منابع انسانی (گروه‌های غیررسمی)؛ (۵) شناخت مزیت‌های نسبی و رقابتی حال و آینده و ظرفیت‌های سازمان برای توسعه کسب‌وکار؛ (۶) شناسایی و تحلیل متغیرهای محیطی و شاخص‌های اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و قانونی مؤثر بر کسب‌وکار؛ (۷) شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و موانع توسعه سازمان.

مقوله‌های انتخابی (ابعاد)	مقوله‌های محوری (مؤلفه‌ها)	مقوله‌های اولیه (کدهای باز) (مفاهیم)
	قابلیت ارتباطی	(۱) ایجاد روابط با گروه‌ها و رهبران غیررسمی سازمان و افراد با نفوذ و استفاده مثبت از آنان؛ (۲) برقراری ارتباطات اثربخش و سیستماتیک با شرکا، رقبا و زنجیره تأمین؛ (۳) برقراری روابط انسانی و مؤثر و تعامل سازنده با کارکنان؛ (۴) توسعه ارتباطات و همکاری با مؤسسات حاکمیتی و نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری؛ (۵) تقویت نزدیکی و مودت اجتماعی و احساس دوستی و مردم‌داری در سازمان.
	توانمندسازی	(۱) اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش و اطلاعات و انتقال تجربه؛ (۲) تقویت ناکارآمدی‌ها و ضعف‌ها کارکنان و ارتقا توانمندی آنان؛ (۳) توجه و تمرکز بر شایستگی‌های محوری کارکنان در به کارگیری آنان؛ (۴) دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد در تصمیم‌گیری و انجام وظایف؛ (۵) دادن فرصت آزمون و امکان خطابه افراد.
	ایجاد تعهد	(۱) برخورداری از تعهد سازمانی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی؛ (۲) ایجاد تعهد در میان کارکنان و سایر ذی‌نفعان جهت تحقق اهداف؛ (۳) تعهد بر رعایت الزامات قانونی و مقررات و استانداردها در سطوح مختلف؛ (۴) توجه به منافع و خواسته‌های سایر ذی‌نفعان سازمان از جمله مشتریان و سهام‌داران و جامعه؛ (۵) مسئولیت‌پذیری در قبال منافع سازمان از جمله کارکنان.
حمایت‌گری	ایجاد انگیزش	(۱) افزایش رضایتمندی کارکنان؛ (۲) تشویق کارکنان انجام رفتارهای منطبق با ارزش‌های سازمانی؛ (۳) انگیزش هوشمندانه و هدفمند کارکنان در جهت اجرای برنامه‌های سازمان؛ (۴) ایجاد فرصت‌های برابر رشد و شکوفایی برای همگان؛ (۵) همسوسازی اهداف سازمان با اهداف کارکنان از طریق سیستم پاداش و تشویق مناسب.
	هوش هیجانی	(۱) آسان‌گیری و عفو و بخشش خطاهای کارکنان؛ (۲) پذیرش انتقادات و پیشنهادها و نظرات مختلف و حتی معایر با رویه‌های جاری سازمان؛ (۳) تقویت روحیه انعطاف‌پذیری و هماهنگی و همسویی سازمانی در بین کارکنان؛ (۴) داشتن صبر و سعه‌صدر در برخورد با مسائل؛ (۵) راهنمایی و مشاوره به‌جای توبیخ و سرزنش؛ (۶) رفع تعارضات و کاهش دادن کشمکش بین افراد.
	هدف‌گرایی	(۱) تعیین و ابلاغ چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان به صورت شفاف؛ (۲) تعیین و اعلام اهداف براساس نیازها و آرمان‌های سازمان؛ (۳) آینده‌نگری و دوراندیشی در مسائل سازمانی؛ (۴) برنامه‌ریزی و تلاش برای رسیدن به اهداف
	الهام بخشی	(۱) تعیین ارزش‌های سازمانی و تلاش برای نهادینه کردن آن‌ها در سازمان؛ (۲) تقویت مثبت‌اندیشی و امیدواری و باور خوش‌بینانه؛ (۳) اعتمادسازی در بین کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمان نسبت به تصمیمات و اهداف سازمان؛ (۴) ایجاد اطمینان و دلگرمی در کارکنان؛ (۵) تأکید به جنبه‌های اخلاقی کار و تلاش برای نهادینه کردن اخلاقیات در سازمان.
	الگوسازی	(۱) مسئولیت‌پذیری عملی برای کسب موفقیت و پیشرفت سازمان؛ (۲) برخورداری از روحیه و رفتار متواضعانه و نداشتن غرور (۳) صداقت و درستکاری در عمل، گفتار و تصمیم؛ (۴) برخورد عادلانه و پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز؛ (۵) رعایت عملی ارزش‌های سازمانی در اعمال فردی؛ (۶) پایبندی به اخلاق حرفه‌ای.
	جهت‌گیری تیمی	(۱) اتخاذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های مهم سازمانی به صورت تیمی؛ (۲) تیم‌سازی حرفه‌ای و مناسب و پرهیز از باندبازی و باند‌سازی؛ (۳) تقویت و حمایت از انجام کارهای تیمی و فعالیت گروهی (۴) توسعه مهارت‌های کار تیمی و فعالیت‌های مشارکتی برای کارکنان.
مربی‌گری	مشارکت‌جویی	(۱) جلب مشارکت جمعی کارکنان در جهت تحقق اهداف و پیشبرد برنامه‌های بهبود؛ (۲) مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف عملکردی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛ (۳) تفویض مسئولیت به کارکنان و دادن کارهای چالشی به آنان؛ (۴) تقویت روحیه و حس خود رهبری و خود نظارتی در میان کارکنان.
عامل کارآفرینی	قابلیت حرفه‌ای	(۱) برخورداری از تخصص، صلاحیت و شایستگی علمی فنی و تجربی در مناصب مدیریتی؛ (۲) به کارگیری و انتصاب افراد براساس تخصص و تجربه کارآمد و صلاحیت حرفه‌ای آنان؛ (۳) مدیریت اثربخش فرایندها و سیستم‌های سازمان و ارزیابی مستمر و بازنگری در صورت نیاز؛ (۴) برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی منابع سازمانی در جهت تحقق اهداف کسب‌وکار؛ (۵) تأمین مؤثر منابع مالی، انسانی، تجهیزات و مواد موردنیاز سازمان؛ (۶) استفاده بهینه از منابع موجود در جهت ارتقاء

مقوله‌های انتخابی (ابعاد)	مقوله‌های محوری (مؤلفه‌ها)
	مقوله‌های اولیه (کدهای باز) (مفاهیم)
	بهره‌وری و اثربخشی سیستم‌ها.
قابلیت کارآفرینی	(۱) راضی نشدن به وضع موجود و رقابت‌جویی جهت توسعه کسب‌وکار؛ (۲) ریسک‌پذیری و توانایی مدیریت ریسک‌های حساب شده در سازمان؛ (۳) شناسایی و کشف فرصت‌های جدید و نوآورانه برای توسعه کارآفرینی و کسب سود؛ (۴) برخورداری از هوشیاری کارآفرینانه برای بهره‌برداری به موقع از فرصت‌ها؛ (۵) بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری و شایستگی‌های کلیدی کارکنان؛ (۶) به‌کارگیری و بسیج تمام امکانات و منابع برای رسیدن اهداف کارآفرینانه؛ (۷) ایجاد تغییر و تحول در بهبود و تقویت عناصر و عوامل مختلف سازمان؛ (۸) بهره‌گیری از تجارب و شیوه‌های نوین و روش‌های جدید مورد استفاده دیگر سازمان‌ها و رقبا؛ (۹) توسعه محصول و خدمات، بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های مؤثر بر محصول یا خدمت ارائه شده؛ (۱۰) اعمال فشار سازنده در جهت تحقق اهداف سازمانی نظیر افزایش تولید و پیشرفت برنامه‌ها

### تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مفهوم رهبری کارآفرینانه براساس تحلیل داده‌های کیفی، در پنج بعد کلی و ۱۳ مؤلفه اصلی قابل تبیین است:

۱. بعد اول رهبری کارآفرینانه، هدایت‌گری است؛ رهبران کارآفرین با هدف‌گرایی، الهام بخشی و الگوسازی در سازمان، نقش هدایت‌گری خود را ایفا می‌کنند. رهبر کارآفرین با آینده‌نگری و دوراندیشی نسبت به تعیین و ابلاغ چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف به صورت شفاف، اقدام نموده و با برنامه‌ریزی درست، برای رسیدن به آن‌ها، تلاش می‌کند. نکته بعدی که در بعد هدایت‌گری رهبری کارآفرینانه از اهمیت برخوردار است، الهام بخشی رهبر است. رهبر کارآفرین با تعریف ارزش‌های سازمانی و تلاش برای نهادینه کردن آن‌ها در سازمان و تقویت مثبت اندیشی و امیدواری و باور خوش‌بینانه و اعتمادسازی و ایجاد اطمینان و دلگرمی در بین کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمان نسبت به تصمیمات و اهداف سازمان، نقش الهام بخشی خود را ایفا می‌کند. تأکید و توجه رهبر به جنبه‌های اخلاقی کار و تلاش برای نهادینه کردن اخلاقیات در سازمان در این زمینه، از کارهای ضروری است. مؤلفه مهم دیگر در هدایت‌گری رهبران کارآفرین، الگوسازی است. یکی از عوامل کلیدی مؤثر در الگوسازی رهبران کارآفرین، مسئولیت‌پذیری عملی آنان برای کسب موفقیت و پیشرفت سازمان است. در این رابطه برخورداری رهبر از روحیه و رفتار متواضعانه، صداقت و درستکاری، برخورد عادلانه و پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای رهبر در این رابطه به الگوسازی مثبت در سازمان کمک می‌کند.

۲. بعد دوم رهبری کارآفرینانه در مدل مفهومی ارائه شده، نقش تسهیلگری رهبر کارآفرین است. اولین و مهم‌ترین

مؤلفه در این رابطه، قابلیت‌های ادراکی رهبر است. رهبر کارآفرین با برخورداری از فهم سیستماتیک و استراتژیک از درون و برون سازمان نسبت به شناسایی و پیش‌بینی عوامل و زمینه‌های تغییرات سازمان، از جمله متغیرهای محیطی و شاخص‌های اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و نیز شناخت مزیت‌های نسبی و رقابتی حال و آینده و ظرفیت‌های سازمان برای توسعه کسب‌وکار، اقدام می‌کند.

از جمله قابلیت‌های ادراکی موردنیاز برای رهبر کارآفرین، شناخت صنعت مربوطه شامل تکنولوژی، محصول و بازار و مشتری و آگاهی و برداشت درست از علایق و نگرش‌ها و دغدغه‌های کارکنان و لایه‌های منابع انسانی در سازمان است. بدیهی است برخورداری رهبر از این قابلیت اساسی، در جهت رفع موانع و محدودیت‌های سازمان و توسعه کارآفرینی، تسهیلگری خواهد کرد. مؤلفه دیگر در تسهیلگری رهبری کارآفرینانه، قابلیت ارتباطی است. رهبران کارآفرین از طریق ایجاد روابط با گروه‌ها و رهبران غیررسمی سازمان و نیز افراد با نفوذ و استفاده مثبت از آنان و تقویت نزدیکی و مودت اجتماعی و احساس دوستی و مردم‌داری در سازمان و برقراری روابط انسانی و مؤثر و تعامل سازنده با آنان، فضا و جو سازمان را برای بهره‌برداری از توانمندی‌ها و ابتکارات و خلاقیت منابع انسانی مهیا می‌کنند. برقراری ارتباطات اثربخش و سامانمند با شرکا، رقبا و زنجیره تأمین و همچنین توسعه ارتباطات و همکاری با مؤسسات حاکمیتی و نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری از جمله دیگر قابلیت‌های ارتباطی رهبر در زمینه تسهیلگری برای تحقق اهداف کارآفرینانه سازمان به شمار می‌رود. مؤلفه دیگر در این مورد، توانمندسازی سازمان به خصوص کارکنان است. ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان از طریق یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات و انتقال تجربه موجب تقویت ناکارآمدی‌ها و ضعف‌های

مورد راهنمایی و مشاور قرار می‌دهند. رهبران کارآفرین با استفاده از هوش هیجانی خود، در قلب‌ها نفوذ کرده و نقش حمایتگری خود را به نحو مطلوبی ایفا می‌کنند.

۴. بعد چهارم مفهوم رهبری کارآفرینانه در این مدل، مربی‌گری رهبران کارآفرین است. در این تحقیق، دو مؤلفه در این رابطه شناسایی شده است. اولی جهت‌گیری تیمی رهبران کارآفرین است. اتخاذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های مهم سازمانی به صورت تیمی، تیم‌سازی حرفه‌ای و مناسب و پرهیز از باندبازی و باند سازی، تقویت و حمایت از انجام کارهای تیمی و فعالیت گروهی و توسعه مهارت‌های کار تیمی و فعالیت‌های مشارکتی برای کارکنان از جمله مصادیق جهت‌گیری رهبری کارآفرینانه است. مؤلفه دوم مشارکت‌جویی رهبران کارآفرین است. رهبری کارآفرینانه با رویکرد جلب مشارکت جمعی کارکنان در جهت تحقق اهداف و پیشبرد برنامه‌های بهبود؛ مشارکت دادن آنان در تدوین اهداف عملکردی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی و نیز تفویض مسئولیت‌ها و دادن کارهای چالشی به آنان و درنهایت بهره‌گیری هوشمندانه از افکار و ایده‌های کارکنان، می‌تواند از مشارکت منابع انسانی در راستای اهداف کارآفرینانه خود، حداکثر استفاده را بکند.

۵. پنجمین و مهم‌ترین بعد رهبری کارآفرینانه که براساس این مدل در این پژوهش شناسایی شده است، عامل کارآفرینی بودن خود رهبران است. بدین معنی که رهبران کارآفرین، قبل از همه خود، در راستای رسیدن به برنامه‌ها و اهداف کارآفرینانه، فعال بوده و یک عامل پیشرو هستند. این بعد در دو مؤلفه اساسی تحت عنوان دو قابلیت محوری برای رهبران کارآفرین، تعریف می‌شود. اولی قابلیت حرفه‌ای رهبری کارآفرینانه است. رهبران کارآفرین با تکیه بر قابلیت حرفه‌ای خود از تخصص، صلاحیت و شایستگی علمی فنی و تجربی برخوردار هستند. به‌کارگیری و انتصاب افراد در سازمان براساس تخصص و تجربه کارآمد و صلاحیت حرفه‌ای آنان، مدیریت اثربخش فرایندها و سیستم‌های سازمان و ارزیابی مستمر و بازنگری در صورت نیاز و برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی منابع سازمانی در جهت تحقق اهداف کسب‌وکار، بیانگر قابلیت حرفه‌ای رهبران کارآفرین است. تأمین اثربخش منابع مالی، انسانی، تجهیزات و مواد موردنیاز کسب‌وکار، استفاده بهینه از منابع موجود در جهت ارتقای بهره‌وری و اثربخشی سیستم‌ها، از جمله دیگر قابلیت‌های حرفه‌ای این‌گونه رهبران است.

کارکنان خواهد شد. از جمله عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان، توجه و تمرکز رهبران بر شایستگی‌های محوری کارکنان بخصوص در به‌کارگیری آنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری و انجام وظایف و همچنین دادن فرصت آزمون و امکان خطا به افراد است. توانمندی کارکنان در سازمان به‌عنوان یک عامل تسهیلگر، می‌تواند به کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های رشد و کارآفرینی در سازمان، کمک کند.

۳. بعد سوم در تبیین مفهوم رهبری کارآفرینانه، نقش حمایتگری رهبر است. یکی از مؤلفه‌های اثرگذار در ایفای نقش حمایتگری رهبر، ایجاد تعهد است. رهبران کارآفرین اولاً خود از تعهد سازمانی در جهت پیشبرد اهداف کارآفرینانه برخوردار بوده و ثانیاً با ایجاد تعهد در میان کارکنان و دیگر ذی‌نفعان جهت تحقق اهداف سازمان و رعایت الزامات قانونی و مقررات و استانداردها در کنار توجه به منافع و خواسته‌های تمام ذی‌نفعان سازمان از جمله کارکنان، مشتریان و سهامداران و جامعه، نقش حمایتی خود را ایفا می‌کنند. ایجاد انگیزه از مهم‌ترین جنبه‌های حمایتگری رهبری کارآفرینانه است. انگیزش هوشمندانه و هدفمند کارکنان در جهت اجرای برنامه‌های سازمان با ایجاد فرصت‌های برابر رشد و شکوفایی برای همگان، همسوسازی اهداف سازمان با اهداف کارکنان از طریق سیستم پاداش و تشویق مناسب در راستای افزایش رضایت‌مندی کارکنان و نیز تشویق کارکنان برای انجام رفتارهای منطبق با ارزش‌های سازمانی، از جمله مصادیق انگیزشی مربوط به بعد حمایتگری رهبری کارآفرینانه است.

یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده در اثربخشی حمایتگری رهبران کارآفرین، هوش هیجانی است. رهبران با بهره‌گیری از هوش هیجانی خود، در مقابل مشکلات صبور بوده و در مواجهه با معضلات با سعه‌صدر برخورد می‌کنند. این ویژگی ممتاز، به آنان کمک می‌کند تا نسبت به تقویت روحیه انعطاف‌پذیری و هماهنگی و همسویی سازمانی در بین کارکنان اقدام کنند و تعارضات و کشمکش بین افراد در سازمان را رفع کرده یا کاهش دهند. هوش هیجانی به رهبران کمک می‌کند تا آنان انتقادهای، پیشنهادهای و نظرات مختلف و مغایر با رویه‌های جاری سازمان و حتی رفتارهای ساختارشکنانه افراد را بپذیرند چراکه این امر می‌تواند منشأ برخی ابتکارات و نوآوری‌ها در سازمان باشد. رهبران دارای هوش هیجانی در برابر اشتباهات و خطاهای کارکنان، عفو و بخشش از خود نشان داده و جای توبیخ و سرزنش، آنان را

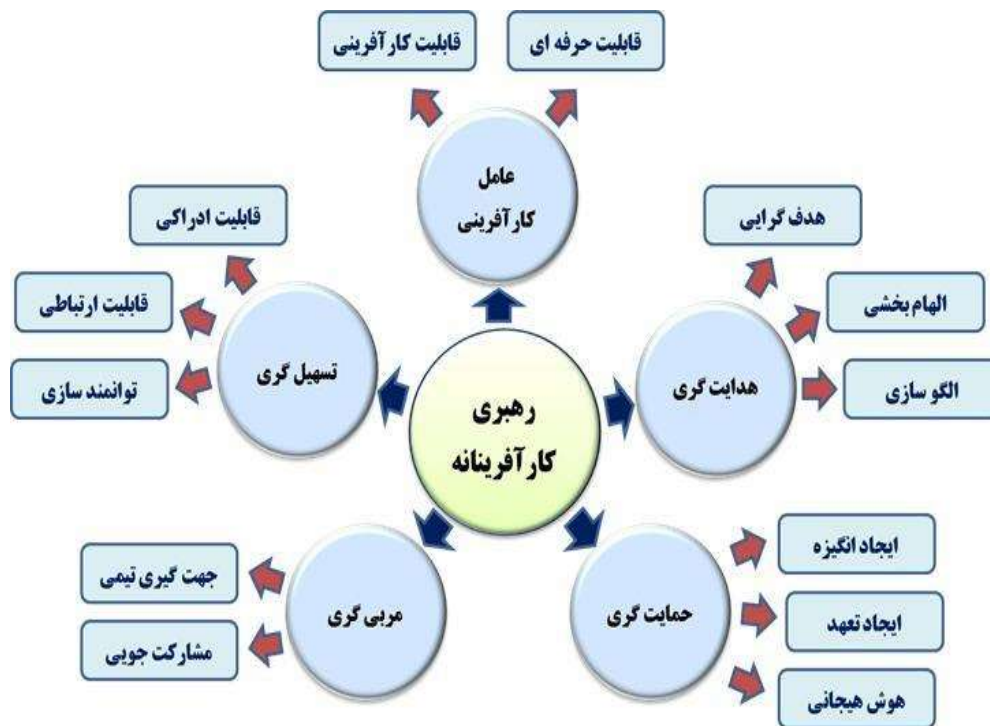
اقتصادی، شرکت‌ها بایستی همیشه آماده نوآوری بوده تا قادر باشند با رویکرد کارآفرینانه، حیات و بقای آن سازمان را تضمین نمایند، رسیدن به این هدف به شیوه رهبری و مدیریت جدید و متناسب با شرایط، نیازمند است. رهبری کارآفرینانه یکی از رویکردهایی است که صاحب‌نظران حوزه رهبری و کارآفرینی در جهان، در دو دهه اخیر به آن توجه کرده‌اند. بنابراین، با توجه به نظریه‌های رهبری در الگوهای جدید تلاش می‌شود تا از منظر کارآفرینی به‌عنوان یک پارادایم جدید به موضوع رهبری نگریسته شود.

براساس نتایج به دست آمده در این پژوهش، رهبری کارآفرینانه در پنج بعد هدایت‌گری، تسهیلگری، حمایتگری، مربی‌گری و عامل کارآفرینی، به‌عنوان نقش‌های محوری و اساسی این سبک رهبری، قابل تبیین است. در بعد هدایت‌گری رهبران با هدف‌گرایی، الهام بخشی و الگوسازی برای پیروان خود، زمینه را برای تحقق اهداف کارآفرینانه سازمان، مهیا می‌کنند. در بعد تسهیلگری رهبران کارآفرین با اتکا و بهره‌گیری از قابلیت‌های ادراکی خود نسبت به شناخت محیط درون و بیرون و فرصت‌ها و تهدیدات و مزیت‌های رقابتی خود، مسیر حرکت را تشخیص داده و با استفاده از قابلیت‌های ارتباطی با کارکنان و شرکا و رقبا و سایر ذی‌نفعان، توسعه کارآفرینی و کسب‌وکار سازمان را تسهیل می‌کنند. آنان از طریق توانمندسازی کارکنان، رسیدن به اهداف را تسریع می‌بخشند. در بعد حمایتگری نیز، رهبری کارآفرینانه از طریق ایجاد تعهد و انگیزه و با بهره‌گیری از هوش هیجانی خود، حمایت و پشتیبانی خود از کارکنان و سایر ذی‌نفعان را نشان داده و جهت رسیدن به اهداف کارآفرینانه، کمک می‌کنند. رهبری کارآفرینانه در بعد مربی‌گری نیز از طریق جهت‌گیری تیمی و مشارکت‌جویی در سازمان، از ایده‌های و نظرات و همکاری کارکنان بهره‌جسته و با کاهش ریسک سازمان و ارتقای هم‌افزایی، به‌عنوان یک مربی نقش‌آفرینی می‌کند. متمایزترین بعد رهبری کارآفرینانه، عامل کارآفرینی بودن رهبران در سازمان است. رهبران کارآفرین از طریق بالفعل کردن قابلیت‌های حرفه‌ای و کارآفرینی خود، با هوشیاری کارآفرینانه، نسبت به شناسایی و کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و آتی در محیط درون و بیرون، اقدام کرده و در مسیر سودآوری، توسعه کسب‌وکار و کارآفرینی، گام برمی‌دارند. درنهایت براساس یافته‌ها و نتایج این پژوهش، مدل مفهومی رهبری کارآفرینانه، در قالب شکل ۲ نمایش داده شده است.

متمایزترین مؤلفه مربوط به بعد عامل بودن رهبران در کارآفرینی، قابلیت‌های کارآفرینی آنان است. از ویژگی‌های بارز رهبری کارآفرینانه در این بعد، راضی نشدن آنان به وضع موجود است. آنان به‌طور مداوم در جستجوی وضعیت مطلوب‌تری بوده و بر همین اساس در جهت توسعه کسب‌وکار و اهداف کارآفرینانه خود رقابت‌جو هستند. ویژگی مهم دیگر در قابلیت کارآفرینی رهبران، ریسک‌پذیری آنان و توانایی‌شان در مدیریت ریسک است. شاید بتوان ادعا کرد محوری‌ترین خصیصه اثرگذار در قابلیت کارآفرینی رهبران، برخورداری از هوشیاری کارآفرینانه برای شناسایی و کشف و بهره‌برداری به موقع از فرصت‌های جدید و نوآورانه برای توسعه کارآفرینی است. بهره‌گیری از خلاقیت، نوآوری و شایستگی‌های کلیدی کارکنان، به‌کارگیری و بسیج تمام امکانات و منابع برای رسیدن اهداف کارآفرینانه، پاک‌سازی مسیر و رفع محدودیت‌ها و موانع، ایجاد تغییر و تحول جهت بهبود، بهره‌گیری از تجارب و شیوه‌های نوین و روش‌های جدید مورد استفاده دیگر سازمان‌ها و رقبا و درنهایت اعمال فشار سازنده در جهت تحقق اهداف کارآفرینانه نظیر توسعه محصول و خدمات، بهبود فرآیندها، افزایش تولید و فروش و سهم بازار و نیز افزایش سودآوری در کسب‌وکار، ازجمله قابلیت‌های مهم کارآفرینی رهبران کارآفرین است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های صنعتی گروه خودروسازی سایپا بود. براساس نتایج به دست آمده، ۵ مقوله اصلی و ۱۳ مقوله فرعی به ترتیب به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه از منظر خبرگان و منابع نظری مورد بررسی، شناسایی شد. تأمل در این موارد نشان می‌دهد که موارد مطرح شده توسط خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر متناسب با شرایط محیط صنعتی مورد مطالعه جهت رسیدن به اهداف کارآفرینانه این سازمان‌ها، ضروری است. دیگر مطالعات انجام شده در خصوص رهبری کارآفرینانه در داخل به‌طور گسترده به ارائه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های این مدل نپرداخته و یا این موضوع را به‌طور کلی مورد بحث و مذاقه قرار نداده‌اند؛ همچنین در داخل کشور تاکنون پژوهشی در خصوص شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه به صورت تجربی انجام نپذیرفته است. با توجه به جهانی‌شدن و محیط به‌شدت رقابتی شده و ناپایدار



شکل ۲. مدل مفهومی رهبری کارآفرینانه (ابعاد و مؤلفه‌ها)

کارآفرینانه یک ویژگی اساسی برای رهبران است که موجب می‌شود آنان فرصت‌ها را شناسایی و کشف نموده و به موقع از آن بهره‌برداری کنند. هوشیاری کارآفرینانه رهبران در اثر ارتقاء قابلیت‌های ادراکی، ارتباطی و حرفه‌ای آنان تقویت می‌شود. تعامل و ارتباط رهبران با دنیای بیرون، از جمله سازمان‌ها و شرکت‌های برتر و پیشرو و استفاده از تجارب و ایده‌ها آنان و استفاده از تحقیقات آینده‌پژوهی و تحلیل مستمر متغیرهای محیطی، امری ضروری برای رهبران کارآفرین است. البته در کنار توجه به این موضوع، نباید از ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی افراد در انتصاب و رشد آنان در سازمان به‌عنوان رهبران آینده، غافل بود چراکه برخی از خصیصه‌ها همانند هوش هیجانی و ریسک‌پذیری و جاه‌طلبی و میل به پیشرفت که لازمه رهبری کارآفرینانه است، از شخصیت و علایق فردی نشات می‌گیرد.

### پیشنهادهای

با در نظر گرفتن ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده برای رهبری کارآفرینانه در این مدل، می‌توان دریافت که این مفهوم دربرگیرنده ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی است که رهبر باید واجد آن باشد. این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها می‌تواند جنبه ذاتی و شخصیتی داشته و یا اینکه اکتسابی باشد. از منظری دیگر این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها، می‌تواند جنبه بینشی، دانشی و کنشی داشته باشد. لذا، به‌عنوان راهکار پیشنهادی رهبران کارآفرین باید نسبت به توانمندسازی مداوم خود در جنبه‌های سه‌گانه فوق اقدام کنند و شایستگی‌ها و قابلیت‌ها خود را ارتقا بخشند. یادگیری مستمر و فعال توسط افراد جهت تقویت دانش، تجربه و قابلیت ادراکی، برای تعامل سازنده با افراد و محیط و همچنین بهره‌برداری از فرصت‌ها برای کارآفرینی، لازم این کار است. هوشیاری

### References

- Anselm, S., & Corbin, J. (2012). *Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Principles of Qualitative Research Methodology: Basic*. Translator: Buick Mohammadi, Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian)
- Boschma, R. (2015). Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Regional Studies*, 49(5), 733-751.

- Calatrava Castagnetti, R. A., & Coti Zelati, A. (2018). Understanding Entrepreneurial Leadership that supports local entrepreneurship. Master's Thesis, Uppsala Universitet, Faculty of Science and Technology.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style". *J. Manag. Stud.* 25 (3), 217-259.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 29(1), 45-61.
- Daily, C. M., & Dalton, D.R. (1993). "Board of directors leadership and structure: control and performance implications". *Entrep. Theory Pract*, 17(3), 65-81.
- Danaeifard, H., & Emami, S.M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (In Persian)
- Feldman, M. P. (2014). The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economics*, 43(1), 9-20.
- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct". *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Harrison, R. C., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). "Breaking glass: Toward a gendered analysis of entrepreneurial leadership". *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693-713.
- Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E., & Kochhar, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 145-168.
- Jelinek, M., & Litterer, J. A. (1995). "Toward entrepreneurial organizations: meeting ambiguity with engagement. *Entrep.* *Theory Pract.* 19(3), 137-68.
- Khanifar, H., & Moslemi, N. (1398). *Principles and foundations of qualitative methods*, Tehran: , Negah Danesh. (In Persian)
- Kim, Y. K., & Ryu, M. H. (2017). Towards entrepreneurial organization: from the case of organizational process innovation in Naver. *Procedia computer science*, 122, 663-670.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Leitch, C., & Volery, T. (2017). "Entrepreneurial leadership: Insights and irections". *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- MacGrath, R.G., & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial Mindset*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211–225.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). "How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior". *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Miller, P., & Bound, K. (2011). *The Start-Up Factory: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. Nesta, Discussion Paper.
- Mishra, p. Kumar, misra.r. (2017). "Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives". *Procedia Computer Science* 122, p.71-78.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). "Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector". *Entrep. Theory Pract.* 24(1), 71-91.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.

- Porto Gomez, I., Otegi Olaso, J. R., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2016). "ROSA, ROSAE, ROSIS: modelling a regional open sectoral innovation system". *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 26-50.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). "Understanding and measuring entrepreneurial leadership style". *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Roomi, M.A., & Harrison, P. (2011). "Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?." *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 144.
- Shane, S. A. (1994). "Cultural values and the championing process. *Entrep*". *Theory Pract.* 18 (4), 25-41.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sotarauta, M., Horlings, L. & Liddle, M. (2012). *Leadership and change in sustainable regional development*. London: Routledge.
- Stimson, R. J., Stough, R. R. & Roberts, B. H. (2002). *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*. Berlin: Springer.
- Surie, G. & Ashley, A. (2008). "Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation". *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Yadalahi Farsi, J. (2008). Entrepreneurial Leadership to Create Competitive Advantage in Future Organizations. *National Conference on Entrepreneurship, Creativity and Future Organizations*. (In Persian)