

شناسایی ابعاد رهبری سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی در گذار موفق به مرحله رشد سریع - مطالعه چند موردی

سیدمحمد حسین غفوری^{1*} - مهدی الیاسی²

مقصود امیری³ - میرعلی سیدنقوی⁴

1. دانشجوی دکترای مدیریت فناوری دانشگاه علامه طباطبایی

2. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

3. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

تاریخ دریافت: 1397/9/13

تاریخ پذیرش: 1397/12/1

چکیده

موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی به‌عنوان پیشران‌های اقتصاد دانش‌بنیان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد رهبری سازمانی مؤثر بر موفقیت در رسیدن به مرحله رشد سریع در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و گردآوری داده‌ها با روش کیفی - موردکاوی چندگانه انجام شده است. برای نمونه‌گیری با ویژگی‌های حداکثری نیز، از میان بیش از 3 هزار شرکت دانش‌بنیان، حدود 30 شرکت به‌عنوان نمونه‌های قابل بررسی مشخص شدند که اشباع نظری در بررسی موارد نهم تا یازدهم رخ داد. بررسی‌ها عمدتاً بر پایه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با 25 نفر از رهبران و نیروهای کلیدی این شرکت‌ها صورت گرفت. درنهایت ابعاد رهبری مؤثر بر موفقیت شرکت در رسیدن به مرحله رشد سریع، با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و استخراج کدها، مقوله‌ها و شناسایی ارتباطات آن‌ها به کمک نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی مشخص شد. از میان 68 عامل نهایی شناسایی شده، نگاه ایدئولوژیک به کار، عشق به محصول، داشتن نگاه جهانی، توجه ویژه به مسائل حقوقی، ورود به حوزه‌ی جدید، تأمین سرمایه شخصی، خانواده‌های هدایت‌کننده، بی‌تکلف بودن، استفاده از رهبری اشتراکی فقط برحسب نیاز، وجود ارتباط کاری یا خانوادگی پیشین با تیم اصلی و سخت‌گیری متقابل میان رهبر و تیم اصلی، مهم‌ترین ابعاد رهبری در این شرکت‌ها بودند که معرفی شدند.

واژه‌های کلیدی: رهبری سازمانی، شرکت دانش‌بنیان، نوآوری

مقدمه

شرکت‌های نوآور فناوری محور که در ایران با عنوان شرکت‌های دانش‌بنیان شناخته شده‌اند، یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه فناوری و موتور اقتصاد دانش‌بنیان شناخته می‌شوند؛ طوری که اشاعه فناوری، ایجاد شغل و ورود به رقابت بین‌المللی نتیجه‌ی رشد کمی و کیفی این شرکت‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان است (Grebel, Pyka, & Hanusch, 2003). بنابراین پاسخ به این پرسش که چه عواملی مانع شکست شرکت‌های دانش‌بنیان هستند، می‌تواند به کاهش نرخ شکست این شرکت‌ها و بهبود اقتصاد کشور کمک کند. مطابق آمارهای جهانی، بیشترین شکست شرکت‌ها در فاصله ایجاد تا رسیدن به رشد سریع رخ می‌دهد (Rencher, 2012).

بسیاری از مقالاتی که موفقیت در کارآفرینی و اداره شرکت‌های تازه‌تأسیس برای عبور از مراحل اولیه و رسیدن به موفقیت، نوآوری و رشد را مورد بررسی قرار داده‌اند، رهبری را به‌عنوان یک عامل کلیدی مطرح ساخته‌اند (فخاری، 1392؛ Todorovic & Schlosser, 2012; Bhattacharyya, 2006; Rencher, 2012; Yang, 2008). همچنین در چند تحقیق که عوامل موفقیت «شرکت‌های دانش‌بنیان» را در عبور به مرحله رشد سریع معرفی کرده‌اند، یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان در «جان به در بردن» و رسیدن به مرحله رشد سریع، «رهبری سازمانی» ذکر شده است (خیاطیان‌یزدی، 1393؛ مرادی‌پور، 1393؛ Almus & Nerlinger, 1999). کوروف و اندرسون (Chorev & Anderson, 2006) و کولومبو و گریلی (Colombo & Grilli, 2005)، نیز ویژگی‌های اشخاص مؤسس را دارای تأثیری عمیق بر موفقیت شرکت‌های فناوری محور در گذار از مرحله طفولیت می‌دانند. بنابر این می‌توان با اطمینان این فرض را مطرح کرد که رهبری سازمانی و ابعاد مرتبط با آن بر موفقیت در عبور به مرحله رشد سریع در شرکت‌های دانش‌بنیان مؤثر است. اما پرسش این است که با توجه به خصوصیات ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان نظیر حوزه فعالیت، نوع کارکنان، سیاست‌گذاری‌های ویژه‌ی آن‌ها و ... کدام ابعاد مرتبط با رهبری در سازمان مهم‌ترند؟ و آیا این ابعاد بر آنچه در مقالات موجود ذکر شده، منطبق‌اند؟ طرح این پرسش از این نظر که جلوگیری از شکست شرکت‌های دانش‌بنیان اتفاقی مهم در رشد اقتصاد دانش‌بنیان است، هم از نظر عملی (از آنجا که پژوهشی

به صورت ویژه، رهبری سازمانی در این بازه از حیات شرکت‌های دانش‌بنیان را مورد واکاوی قرار نداده است)، و هم از حیث نظری ضرورت دارد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری سازمانی و سبک رهبری: رهبری سازمانی، فرایند تأثیرگذاری بر دیگران به کمک ایجاد فهم مشترک در مورد انجام مؤثر کارهای موردنیاز است (Yukl, 2006). سبک رهبری نیز الگوی رفتاری مداوم و پابرجای رفتارهای رهبر است که به وسیله آن‌ها می‌توان شخصیت او را توصیف کرد (Yang, 2008). البته در بسیاری از موارد زمانی که صحبت از رهبری می‌شود، تنها شخص مدیرعامل سازمان مدنظر نیست، بلکه اشخاص کلیدی سازمان و حتی مدیران پروژه نیز مدنظر هستند (کاظمی، 1395). اگرچه در مطالعات گذشته، شخص رهبر بیشتر موردتوجه قرار می‌گرفت، اما به تدریج دو متغیر تیم و شرایط سازمان هم با دقت بالاتری در بررسی رفتارهای رهبران مورد بررسی قرار گرفتند. همچنین این باور که سبک رهبری مشخصی برای تمام شرایط به کار خواهد آمد، به تدریج رنگ باخت و رهبری اقتضایی بیش از پیش مطرح شد (Yukl, 2006)، به گونه‌ای که امروز بسیاری معتقدند برای مراحل مختلف رشد سازمان سبک‌های رهبری متفاوتی لازم است (آدیزس، 1392). به‌رحال مطالعات رهبری و دسته‌بندی‌های متفاوت آن فراوان‌اند، اما دسته‌بندی خصایص و رفتارهای مؤثر بر گذار شرکت‌های دانش‌بنیان به مرحله رشد سریع مستخرج از منابع، در ادامه ارائه شده است.

رهبری در مراحل ابتدایی سازمان دانش‌بنیان: در تمام مدل‌هایی که به معرفی مراحل چرخه زندگی سازمان پرداخته‌اند، دو مرحله‌ی ایجاد و رشد سریع، با همین عناوین یا عناوین مشابه، دیده می‌شوند (Shirokova, 2009). این پژوهش فاصله این دو مرحله را بررسی می‌کند؛ فاصله‌ای که رهبری، خواصی متفاوت از رهبری در سال‌های آتی و در مراحل بعدی رشد سازمان دارد؛ چراکه در این دوره رویه‌ها و رفتارهای خاصی رخ می‌دهند که به این شکل تکرار نمی‌شوند. بنابراین مؤسسان باید برای اولین بار نیروهایی را استخدام کرده و ساختار سازمانی و فرایندها را شکل دهند (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006). رهبرانی که سازمان را بنیان می‌نهند، خود بر آن تأثیر می‌گذارند و رویه‌ها و قوانین خودشان را در آن جاری

می‌سازند (Mintzberg, 1984; Hoy, 2006). در مورد این دوره دو عنوان سبک رهبری بنیان‌گذار¹ و شخصیت کارآفرین، بیش از سایر کلیدواژه‌ها در مقالات تکرار شده‌اند. در این مقالات سبک‌های رهبری متفاوتی به عنوان سبک‌های منجر به موفقیت ذکر شده‌اند. همچنین در سازمان‌های دانش‌بنیان اگر مطابق پاره‌ای از تعاریف، نوآوری را تجاری‌سازی تحقیق و توسعه و تولید ارزش اقتصادی از آن بدانیم (ریاحی و قاضی‌نوری، 1392)، می‌توان از ادبیات رهبری نوآوری هم کمک گرفت.

جمع‌بندی و تحلیل محتوای مقالاتی که براساس کلیدواژه‌های فوق به بررسی ابعاد مرتبط با رهبر پرداخته‌اند، 63 مقوله را در اختیار نهاد. از آنجا که رهبری سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، ذیل رهبری سازمانی به طور عام قابل طرح است، مقوله‌های شناسایی شده طبق نظر یوکل در سه دسته کلی شرایط رهبر، شرایط تیم و شرایط محیط تقسیم شدند (Yukl, 2006). شرایط شخص رهبر به 4 دسته ابعاد فردی، خصایص شخصیتی²، توانمندی‌های ذهنی³ و رفتارهای مدیریتی/رهبری تقسیم می‌شوند (Dulewicz & Higgs, 2005). رفتارهای مدیریتی/رهبری هم به 4 دسته رفتارهای وظیفه‌محور⁴، رابطه‌محور⁵، تغییرمحور⁶ و بیرونی⁷ تقسیم می‌شوند (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). بنابراین مقوله‌های مستخرج از منابع، عملاً در 9 دسته تقسیم شدند. در ادامه پژوهش و در جریان کدگذاری محوری با بررسی شبکه روابط مقوله‌ها با نرم‌افزار اطلس تی‌آی، به تعداد دسته‌ها 3 مورد اضافه و یک مورد کم شد. در نهایت تمام مقوله‌های یافت شده در جریان تحلیل مورد کاوی‌ها، اعم از اینکه در مرور ادبیات شناسایی شده بودند یا خیر، در 11 دسته تقسیم‌بندی شدند. در جدول 3 مقوله‌هایی که در مرور پیشینه شناسایی شده اما در مورد کاوی‌ها تأیید نشدند آورده شده‌اند. در جدول 4 نیز

1 Founder leadership

2 Personal Characteristics

3 Intellectual Dimensions

4 Task-oriented

5 Relations-oriented

6 Change-oriented

7 External behaviors

تمام مقوله‌های شناسایی شده موجوداند و مقوله‌هایی که از ابتدا در مرور ادبیات یافت شده بودند با ذکر منبع مشخص شده‌اند.

روش‌شناسی

این پژوهش از حیث هدف، بنیادی و بر حسب شیوه گردآوری اطلاعات کیفی - موردکاوی چندگانه است. از آنجا که این تحقیق جنبه‌های مختلفی از تیم و سازمان را مورد بررسی قرار داده و در نتیجه نگاهی جامع و از بالا به تعداد زیادی متغیر اثرگذار دارد، عملاً موردکاوی چندگانه مناسب‌ترین استراتژی تحقیق بود (کازمی، 1395). در موردکاوی اصولاً موردها برای بررسی به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند. با توجه به دسترسی نسبتاً خوبی که به اطلاعات شرکت‌ها وجود داشت، نمونه‌هایی با ویژگی‌های حداکثری انتخاب شد (کازمی، 1395). جامعه آماری شامل شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی است که در زمان انجام تحقیق به مرحله رشد سریع رسیده بودند. اطلاعات کامل شرکت‌ها با همکاری معاونت علمی، در دسترس تیم پژوهش قرار گرفت. با توجه به اینکه دو عامل کلیدی رشد درآمدی سریع شرکت در دوره‌های مالی اخیر و سودآوری نشانه رسیدن به مرحله رشد سریع‌اند (آدیزس، 1392)، با بررسی اطلاعات مالی 5 ساله منتهی به سال تحقیق در بیش از 3000 شرکت دانش‌بنیان شناسایی شده در آن زمان، حدود 30 شرکت به‌تازگی به مرحله رشد سریع رسیده بودند. به بیان دیگر در این بازه 5 ساله از مرحله ضرردهی عبور کرده و سودده شده بودند و به مدت سه سال پیاپی ضمن حفظ سوددهی، رشد درآمد بالای 30 درصد را هم تجربه کرده بودند.

در موردکاوی چندگانه روش‌های اصلی جمع‌آوری داده به این شرح است: مشاهده مشارکتی، مصاحبه عمیق، پرسشنامه، و تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک (مارشال و راسمن، 1377). تلاش شد در هر مورد پس از انجام مصاحبه‌ها، اطلاعات استخراج شده با مشاهده بررسی اسناد و مدارک و اخبار موجود در مورد هر شرکت تطبیق داده شوند و تحلیل نهایی بر اساس داده‌های صحت‌سنجی شده، صورت‌بندی شوند. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختار یافته بودند و ابتدا براساس مرور ادبیات پرسش‌های اصلی طرح شد، اما به تدریج در مصاحبه‌های

بعدی پرسش‌های جدیدی شکل گرفت و به پرسش‌های موجود افزوده شد و برخی پرسش‌ها نیز حذف شدند.

برای روایی درونی پژوهش، علاوه بر انجام مصاحبه با چند فرد در سازمان، اطلاعات مصاحبه‌ها با سایر منابع تطبیق داده شدند. برای روایی بیرونی نیز چارچوب اولیه پژوهش به عنوان جمع‌بندی نظریات موجود با نتایج حاصله تطبیق داده شد. برای سنجش پایایی نیز با ایجاد پایگاه داده مطالعه موردی و به کارگیری دقیق گام‌های مطالعه موردی، تلاش شد دقت پژوهش حفظ شود.

موردکاوی‌ها تا رخداد اصلی در موردهای 9م تا 11م که مطالعه‌ی نمونه‌های جدید کمکی به افزایش مقوله‌ها نکرد و عملاً حصول اشباع نظری رخ داد، ادامه یافت. برای تحلیل مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی آن‌ها، کدگذاری متون و استخراج مضمون‌ها و مقوله‌های مشترک، و پس از آن مقایسه‌ی مقوله‌های مستخرج از موردهای مختلف، ارائه گزاره‌های نهایی با استناد به تمام موردکاوی‌های انجام شده و تعیین روابط آن‌ها، مراحل طی بود که در این تحقیق طی شدند (Eisenhardt & Graebner, 2007).

یافته‌ها

برای انجام موردکاوی‌ها براساس فهرست نهایی نمونه‌های قابل بررسی، با شرکت‌ها تماس گرفته شده و مصاحبه‌هایی ترتیب داده شد. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مطابق با جدول 1، با رهبران و نیروهای کلیدی شرکت‌های مذکور صورت گرفت و بر اساس تفسیر این مصاحبه‌ها، ابعاد رهبری شرکت‌ها در دوران گذار شناسایی شد. مجموعاً 25 مصاحبه در بیش از 1500 دقیقه در سه شهر تهران، کرج و مشهد با مدیران عامل و افراد اصلی 11 شرکت صورت گرفت. همچنین تلاش شد در جریان مصاحبه‌ها و مشاهده‌های حضوری، اطلاعات کسب شده از بررسی اسناد موجود در معاونت علمی ریاست جمهوری، سایت شرکت و سایر منابع اینترنتی که شامل روزنامه رسمی، اخبار و مصاحبه‌های منتشره از مدیران شرکت‌ها می‌شد، مطابقت داده شده و صحت‌سنجی شوند.

در دو شرکت، رهبری را رئیس هیات مدیره به عهده داشت (18 درصد) و در 9 شرکت دیگر، شخص مدیرعامل (82 درصد). تمام نیروهای کلیدی دیگری که مورد مصاحبه قرار گرفتند، اعضای هیات مدیره موظف شرکت‌های مورد بررسی بودند که سمت‌های اجرایی مدیر تحقیق و توسعه (57 درصد)، مدیر بازاریابی (29 درصد)، و مدیر مالی اداری (14 درصد) را بر عهده داشتند. تمام افراد مورد مصاحبه به استثنای یک نفر، (96 درصد) مرد بودند. سن رهبران مورد مصاحبه در زمان تأسیس شرکت، بین 25 تا 45 بوده که 82 درصد آن‌ها زیر 35 سال بودند. 7 نفر از رهبران دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا بودند (64 درصد)، 2 نفر کارشناسی ارشد و 2 نفر کارشناسی (هر کدام 18 درصد). تمام رهبران پیش از تأسیس شرکت، حداقل 2 سال یا سابقه فعالیت پروژه‌ای (55 درصد) پژوهشی - تجاری در همان حوزه کاری شرکت داشتند و یا سابقه کارمندی در شرکتی مشابه (45 درصد).

جدول 1. فهرست شرکت‌های مورد بررسی

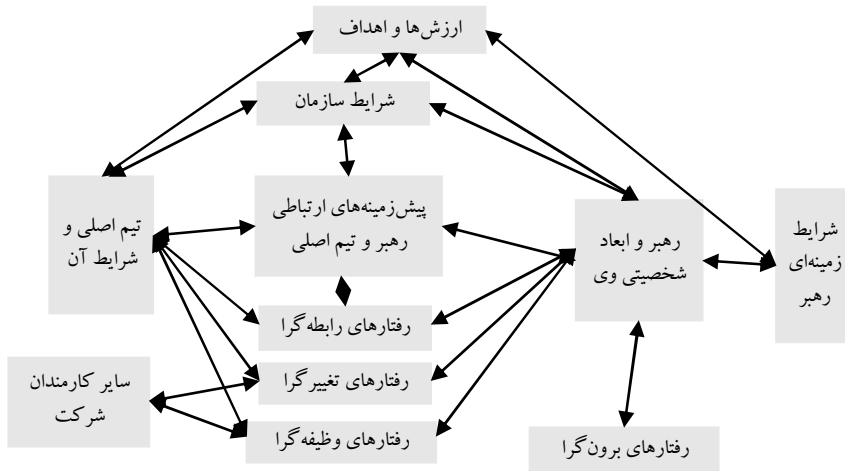
ردیف	نوع شرکت	دسته فناوری	شهر	تأسیس	تعداد مصاحبه‌ها	طول مصاحبه‌ها
1	سهامی خاص	تجهیزات الکترونیک	کرج	1381	4	250
2	سهامی خاص	امنیت شبکه	تهران	1389	4	210
3	سهامی خاص	تجهیزات پزشکی	تهران	1385	3	200
4	سهامی خاص	تجهیزات درمانی	تهران	1390	3	140
5	سهامی خاص	مواد پیشرفته (کامپوزیت)	تهران	1386	2	120
6	سهامی خاص	الکترونیک	مشهد	1384	2	150
7	سهامی خاص	قدرت	مشهد	1384	2	110
8	سهامی خاص	هوافضا	تهران	1390	2	100
9	سهامی خاص	داروهای پیشرفته	تهران	1384	1	100
10	مسئولیت محدود	الکترونیک پزشکی	تهران	1386	1	85
11	مسئولیت محدود	مخابرات	تهران	1388	1	60
			مجموع		25	1515

بر اساس تطبیق کدهای باز استخراج شده از تحلیل مجزای اطلاعات مربوط به هر شرکت، کدهای محوری که می‌توان آن‌ها را همان مقوله‌های نهایی دانست، همراه اطلاعات مربوط به مقوله‌هایی که شرایط شرکت یا تیم را روشن می‌کردند، ارائه شدند. برای هر شرکت پروفایلی مشابه جدول 2 آماده شد و کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها ثبت شدند.

جدول 2. نمونه‌ای از نحوه جمع‌آوری اطلاعات اولیه از شرکت‌های مورد بررسی و کدگذاری متون

نام شرکت و محصول	پ (سهامی خاص) وسایل، ملزومات و تجهیزات پزشکی
فروش سال آخر	+1 میلیارد تومان
تأسیس / عرضه محصول	1388/1386
شهر اصلی	تهران
نحوه پایه گذاری	تشکیل تیم از دانشگاه
اعضای هیأت مدیره	3 موظف
نحوه تأمین سرمایه	شخصی
سابقه تولید محصول	پیش از این شرکت وجود نداشته است. / رتبه اول در سهم بازار کنونی
امتیازات دولتی	تأسیس کارخانه در شهرک صنعتی - کریدور صادرات معاونت علمی
مشتریان اصلی شرکت	عموم افراد (B2C)
تعداد کارمندان	110 - 45 درصد مدرک ارشد و دکترا
پایایی تیم اصلی	بالا - همکاری تیم اصلی برای بیش از 8 سال
نحوه انتخاب رهبر	عضو تیم اولیه شرکت
تیم پیش از تأسیس	تأسیس به اتفاق همکار دانشگاهی + برادر رهبر (فاصله سنی کم با تیم)
جنسیت سن محل تولد	مرد 1358 (زمان تأسیس شرکت 28 ساله) لواسانات
دانشگاه و رشته	سراسری علم مواد / دکترا
سابقه فعالیت کاری رهبر	فعالیت‌های دانشگاهی و تجاری غیرشرکتی در قالب انجام پروژه
وجود رهبری اشتراکی	-
<p>...اغلب بچه‌هایی که در حوزه تکنولوژی هستند، یک سرمایه‌گذاری‌ای روشن شده، یعنی هم پدر و مادر فهمی داشتن، هم خانواده‌ای داشتن که تو این زمینه‌ها فعال بوده. [داشتن خانواده اهل علم و حمایت گر] و استادان دانشگاه، که اینجا لازمه به نقش اساتید هم اشاره‌ی ویژه‌ای داشته باشم. [شرکت‌های پر خاسته از دانشگاه] استادان دانشگاه در شرکت‌های دانش‌بنیان نقش خودشان را ایفا کرده‌اند. در دانشگاه با آقای دکتر «ه» ظرف یک سال و نیم روی این پروژه کار کردیم. [آشنایی و همکاری تیم پیش از تأسیس شرکت] کار ما استیناس‌های پزشکی و تیتانیوم‌های پزشکی در مراحل فورج و بود و سال 86 به نقطه‌ای رسیدیم که کار تولید را در منطقه مینودشت استان گلستان شروع کردیم. [استفاده از امتیاز مناطق آزاد و شهرک صنعتی] با شرکت‌های دیگر مواد اولیه را رد و بدل کردیم و بازار را هم تقسیم کردیم. [رصد بازار/نوآوری باز] متأسفانه ممیزهای مالیاتی ما را با شرکت‌های عادی مقایسه می‌کنن و هزینه‌های ما رو در نظر نمی‌گیرن. [مشکل با سازمان مالیاتی] ...</p>	

از تحلیل کدگذاری باز صورت گرفته، در نهایت 68 مقوله مرتبط با رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان مورد بررسی و شناسایی قرار گرفت. در جریان کدگذاری محوری نیز با دسته‌بندی مقوله‌ها، و تعیین ارتباط آن‌ها با یکدیگر، شبکه ارتباطی شکل 1 حاصل شد.



شکل 1. دسته‌بندی مقوله‌های مستخرج از موردکاوی‌ها

سرانجام در پاسخ به این پرسش که کدام ابعاد مرتبط با رهبری سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان، در دوران طفولیت بر گذار موفق به مرحله رشد سریع مؤثرند و میزان تطابق آن‌ها با پیشینه نظری چه میزان است، جداول 3 و 4 استخراج شدند. در جدول 3 مقوله‌هایی که در منابع به‌عنوان موارد مؤثر بر موفقیت شرکت‌های نوپا ذکر شده بودند و در جریان تحلیل موردکاوی‌ها مشاهده نشدند، آورده شده است. در جدول 4 هم تمام مقوله‌هایی که از موردکاوی‌ها استخراج شده بودند، نمایش داده شده است. مواردی که علاوه بر موردکاوی‌ها در پیشینه نظری هم مشاهده شده بودند، با ذکر منابع معرفی شده‌اند. مقوله‌های مستخرج از منابع: (خیاطیان‌یزدی، 1393؛ کاظمی، 1395؛ کالینز، 1380؛ آدیزس؛ 1392؛ محمودی‌مفید و منجم‌زاده، 1393؛ فیض‌بخش، 1390؛ نیرومند، 1391؛ حسینی‌وهمکاران، 1391؛ واعظی، 1392؛ اوئن، 1394) و (Basadur، و Hunter & Cushenbery، 2011؛ Dulewicz & Higgs، 2005؛ Graen & Uhl-Bien، 1995؛ Mumford & Licuanan، 2004؛ Donate & Sanchez de Pablo، 2014؛ Yang، 2008؛ Vecchio، 2003؛ Yoshida & et al.، 2014؛ Ryan & Tipu، 2013؛ Howell & Avolio، 1993؛ Eisenbeiss، van Knippenberg & Boerner، 2008؛ Yukl، 2006). در جدول 4 مقوله‌ها برحسب توصیفی بودن یا عمل / تعامل (با رنگ تیره مشخص شده) و نیز برحسب دسته‌های یازده گانه شناسایی شده در طول تحقیق دسته‌بندی شده‌اند.

جدول 3. مواردی که بر خلاف نظر منابع موجود در شرکت‌های مورد بررسی به‌عنوان

عامل مؤثر بر رهبری و موفقیت مشاهده نشدند

منبع	مقوله مردود شده	دسته کلی
هیگز نیرومند	اهمیت حوزه صنعتی فعالیت	شرایط شرکت
خیاطیان نیرومند	دانشگاهی بودن	
خیاطیان	مشتری بخش خصوصی	
هیگز منصورى	تحصیلات و دانش مدیریتی	شرایط رهبر
روزینگ	توان اقتاع و ایجاد انگیزش بالا در افراد	خصوصیات رهبر
واعظی	علاقه بالا به قدرت و سود	
مامفورد و همکاران	امتیاز بالاتر رهبری اشتراکی	تعامل رهبر
روزینگ	توجه خاص به هر فرد و بازخور دادن مستمر	

جدول 4. مهم‌ترین مقوله‌های شناسایی شده در ارتباط با رهبر، در شرکت‌های مورد بررسی

منبع	مقوله	
وچو نیرومند پورذوالفقار فیض‌بخش واعظی	شوق به کار، موفقیت و بهترین بودن	ارزش‌ها و اهداف
واعظی	علاقه‌مند به رشد و تغییر جامعه	
یوکل	اولویت‌دهی اهداف شرکت بر اهداف شخصی	
نیرومند واعظی روزینگ یانگ	داشتن چشم‌انداز روشن	
خیاطیان	نوآوری پیوسته در محصول و ارائه محصولات جدید	
اوئن	توجه به سرعت عمل و بازدهی بالا (در کار و تصمیم‌گیری)	
دونات	توجه ویژه به کیفیت (پیش از سرعت) در تمام جزئیات	
خیاطیان	در اولویت قرار دادن مشتری در تمام تصمیمات	
	نگاه ایدئولوژیک به کار (اعم از مذهبی، ملی و اجتماعی)	
	عشق به محصول	
	داشتن نگاه جهانی	شرایط سازمان
خیاطیان نیرومند	5 تا 8 سال زمان برای رسیدن به رشد سریع	
خیاطیان	ساختار سازمانی ساده و مشخص	
خیاطیان	نزدیکی شرکت به محل جذب استعدادها	
دونات	وجود سیستم مدیریت دانش	
	توجه ویژه به مسائل و جزئیات حقوقی	
	ورود به حوزه‌ای که کسی در آن فعال نبوده و عدم رقابت	
	تأمین سرمایه شخصی و تعلق سهام به تیم	
هیگز فیض‌بخش نیرومند	سن در زمان تأسیس 25 تا 45 سال	
هیگز خیاطیان نیرومند واعظی نیرومند	تخصص علمی بالا در حوزه فعالیت شرکت	
اشمیت	تک‌بُعدی نبودن	تک‌بُعدی نبودن
هیگز فیض‌بخش واعظی خیاطیان نیرومند	سابقه فعالیت کاری مرتبط	

منبع	مقوله	
نیرومند	فارغ‌التحصیل دانشگاه‌های معتبر دولتی	تخصصات تخصصی رهبر
خداداد حسینی واعظی روزینگ هانتر باسادور	هوش ریاضی، شهود و توان تحلیل بالا	
هانتر واعظی	تسلط فنی توأم با خلاقیت و نوآوری	
	خانواده‌های هدایت‌کننده و با وضعیت مالی متوسط به بالا	
هیگز	هوش هیجانی بالا (خود آگاهی، خویش‌داری، انگیزه و ...)	
نیرومند واعظی روزینگ یانگ	خوش‌بینی	
فیض‌بخش	سخت‌کوشی و بهره‌وری بالا	
نیرومند خداداد حسینی واعظی محمودی روزینگ	تحمل فضای ابهام و خونسردی و تدبیر حتی در بحران‌ها	
وچیو پورذوالفقار فیض‌بخش	علاقه به استقلال	
آدیزس وچیو پورذوالفقار فیض‌بخش واعظی	خطرپذیری و عدم تبعیت از رویه‌های جاری	
بوکن نیرومند واعظی روزینگ یانگ	صداقت	
یوشیدا	تواضع و فروتنی شغلی / دیدن خود در ردیف تیم	
دونات روزینگ یانگ	گذشت و فداکاری	
مامفورد هوک اوئن	پایبندی به اصول اخلاقی	
نیرومند واعظی	پذیرش اشتباهات، انتقادات و شکست‌ها و یادگیری از آن‌ها	
وچیو رایان هانتر باسادور نیرومند پورذوالفقار	در اختیار خود دانستن منبع کنترل	
وچیو نیرومند فیض‌بخش خداداد حسینی	انگیزش درونی بالا و نیاز کم به پذیرش	
پیکن	علاقه به یادگیری	
اوئن	قاطعیت در مسائل کلیدی	
	بی‌تکلف بودن	
بوکن یوشیدا	اعتماد میان رهبر و تیم / رهبر و هیأت‌مدیره	
هیگز بوکل	حضور از ابتدا و همکاری باثبات تا رسیدن به رشد سریع	
واعظی محمودی روزینگ یانگ	صمیمیت با تیم اصلی	تیم اصلی
خیاطیان کاظمی	تعهد و پذیرش بالای متقابل	
	استفاده از رهبری اشتراکی فقط در صورت نیاز	
	وجود ارتباط کاری و خانوادگی تیم اصلی پیش از تأسیس	
	سازگاری ارزشی و علاقه به محصول / تیم شرکت	
	سخت‌گیری متقابل در مورد انجام کارها	
خیاطیان	موظف بودن اکثر هیأت‌مدیره	
هیگز خیاطیان	استعداد و توانمندی بالای اعضای تیم اصلی	
	تعادل تیم‌های تحقیق و توسعه، فنی و بازار متناسب با محصول	
	انگیزه و رشد شخصی مستقل از هدایت رهبر	
پیکن خیاطیان نیرومند	تعداد کارمندان 50 تا 200 نفر در زمان رسیدن به رشد سریع	
	عمدتاً استخدام توسط رهبر	
یانگ روزینگ مامفورد	حمایت‌گر (توجه به نیازها و احساسات افراد)	راهنما
ژرنون باسادور روزینگ یانگ	تعریف کلیت کار و واگذاری جزئیات به فرد	

منبع	مقوله	
وچپو رایان هانتر باسادور نیرومند پورذوالفقار	پیش تازی، نقش پذیری و درگیر بودن در کارها و ارزش ها	تجربیات
دونات یانگ مامفورد هوک	مشوق نوآوری و انتقال دانش (تهیه منابع لازم)	
ژرتون دونات باسادور واعظی روزینگ	پیگیری مستمر کارها از تیم (ناظر فعالیت ها و کارایی)	ویژگیها
هانتر خداداد حسینی	برنامه محوری و نظم	
هانتر باسادور واعظی روزینگ	روشنگر فرایندها، نقش ها و اهداف افراد و تیم ها	
کالینز	استخدام بهترین نیروها و اخراج بدون فوت وقت	
مامفورد دونات روزینگ یانگ	بهره گیری از داده و نظرات کارشناسی در تصمیمات	دوره کار
یوکل	شبکه ساز	
واعظی	دیده بان بازار و تغییرات محیط و موضوعات مرتبط با دولت	
	توانایی شناسایی نیاز مشتری	

بحث و نتیجه گیری

در مورد شخص رهبر، حتی یک نفر از رهبران شرکت هایی که مورد کاوی شدند تحصیلات مدیریتی نداشتند. این در حالی است که منصوری و همکاران، تیم مدیریت حرفه ای با داشتن پیش زمینه مالی را به عنوان یک عامل در موفقیت رهبران شرکت های دانش بنیان ذکر کرده اند (منصوری، وظیفه و یوسفی، 1396). با این حال همه رهبران مدارک فنی در بالاترین مدارج و از بهترین دانشگاه ها در اختیار داشتند. ضمناً در این رهبران علاقه بالا به قدرت و سود مشاهده نشد (واعظی، 1392). به علاوه، بر خلاف نظر افرادی مانند روزینگ و همکاران (Rosing, Frese, & Bausch, 2011)، این رهبران افرادی با کارزمای بالا و توان اقناع و انگیزه دهی زیاد نبودند و توجه خاص به هر فرد و بازخور دادن مستمر در رفتار آنها مشاهده نمی شد. در دوران طفولیت سازمان هم فرصت چندانی برای اقناع و انگیزش صرف نکرده بودند. در واقع اعضای تیم در همان زمان پیوستن به شرکت، به دلایل مختلف و به اندازه کافی انگیزه مند بودند و نیاز چندانی به انگیزه بخشی رهبر خود نداشتند.

در شرکت های مورد بررسی، سه مقوله خاص در میان ارزش ها و اهداف مشاهده شد که به نظر می رسد نسبت به آنچه در منابع به آن پرداخته شده، اهمیت بالاتری دارند. عشق به محصول، نگاه ایدئولوژیک به کار و داشتن نگاه جهانی، مقوله هایی اند که در منابع با عناوینی معرفی شده اند که این میزان از اهمیت را القا نمی کنند. برای مثال خیاطیان (خیاطیان یزدی،

1393)، هدفمند بودن تیم را مهم تلقی می‌کند، اما اینکه تیم اهدافی والا و جهانی داشته باشد، به عنوان یک متغیر کلیدی معرفی نکرده است. و یا وچو (Vecchio, 2003)، اهمیت بالایی برای علاقه به کار قائل است، اما این علاقه با نگاه ایدئولوژیکی که در شرکت‌های مورد بررسی مشاهده شد متفاوت است.

با آنکه برای اولین عرضه‌کننده¹ بودن در منابع، امتیازات و در عین حال معایب زیادی ذکر شده و مثال‌های متعددی از شرکت‌های پیشرو و دنباله‌رو که موفق بوده‌اند قابل مشاهده است (Lee, 2014)، اما شرکت‌های مورد بررسی بدون استثنا اولین عرضه‌کننده محصول در صنعت خود در کشور بوده‌اند که این را می‌توان ناشی از روحیه نوآورانانه رهبران‌شان دانست. همچنین با آنکه امتیازات دولتی و شیوه‌های کسب سرمایه اولیه در منابع به عنوان عوامل موفقیت شرکت‌های نوپا بر شمرده شده‌اند (نیرومند، 1391)، در تمام شرکت‌های مورد بررسی سرمایه لازم تا زمان سودآور شدن توسط تیم اولیه و رهبر شرکت تأمین شده و از هیچ امتیاز دولتی (به جز شهرک‌های صنعتی) استفاده نشده است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش این است که برخلاف نظر مامفورد و همکاران (Mumford, Bedell-Avers, & Hunter, 2008) مبنی بر اینکه با رهبری اشتراکی احتمال موفقیت بیشتر است، اساساً تفاوتی میان رهبری اشتراکی یا غیر اشتراکی در نیل به مرحله رشد سریع در شرکت‌ها وجود ندارد. به بیان دیگر، هر دو مدل رهبری امکان موفقیت دارند و این تنها نیاز است که تعیین می‌کند آیا رهبری اشتراکی در شرکت به کار گرفته شود یا خیر.

در منابع مختلف، خانوادگی بودن یک کسب و کار عاملی برای موفقیت آن بر شمرده شده است (احمدی کافشانی و نوری، 1397). در منابعی نیز رابطه قبلی همکاری تیم اصلی مهم تلقی شده است (خیاطیان یزدی، 1393). اما اینکه وجود حداقل یکی از این دو آیتم برای موفقیت یک شرکت دانش‌بنیان بسیار حیاتی است، موضوعی است که در این مطالعه روشن شد. از سوی دیگر، در این شرکت‌ها رهبر و تیم اصلی به جَد در فعالیت‌ها درگیراند و هیچ

فردی در سازمان نقش کسی را که تنها به امور مدیریتی می‌پردازد، ندارد. همچنین هم رهبر و هم تیم اصلی، شرکت را به مثابه دارایی اصلی خود می‌نگرند، نسبت به یکدیگر سخت‌گیری متقابل و بالایی دارند و سخت‌گیری تنها از سوی رهبر صورت نمی‌گیرد.

تواضع به عنوان یک صفت مهم رهبران توسط کالینز و همکاران معرفی شده است (کالینز، 1380)، اما بی‌تکلفی در اینجا به معنای انجام هر کاری برای موفقیت شرکت فارغ از جایگاه است. در عین حال رهبران این شرکت‌ها تفاوت خاصی میان خود و سایر اعضای اصلی و تیم تحقیق و توسعه، چه به لحاظ توانمندی‌ها و چه به لحاظ امکانات در دسترس، قائل نبودند. نکته‌ی قابل توجه دیگر این است که این رهبران بر خلاف نظر رایج (فیض‌بخش، 1390)، نه تنها از خانواده‌های سختی کشیده برخاسته بودند، بلکه عمدتاً در خانواده‌های متوسط رو به بالا و با تحصیلات عالی رشد کرده بودند. سرانجام اینکه این رهبران خط قرمزهای اندک اما بسیار محکمی داشتند و در سایر موارد بسیار انتقادپذیر و انعطاف‌پذیر بودند.

راهکار مدیریتی: در این تحقیق تلاش شد ابعاد مرتبط با رهبری در شرکت‌های دانش‌بنیانی که موفق شدند به مرحله رشد سریع برسند، شناسایی شود. نبر اساس این یافته‌ها و با هدف کاهش احتمال شکست در دوران طفولیت سازمان، پیشنهادهای زیر به فعالان شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا ارائه می‌شود:

- ◀ رهبر و تیم اصلی در محصولاتی که ماهیت محلی ندارند، باید حوزه فعالیت خود را جهانی بدانند و به بازار ایران به محیطی برای تست محصول و شروع کار نگاه کنند.
- ◀ باید در استفاده از شیوه رهبری اشتراکی دقت کافی داشت. اساساً زمانی باید به سمت رهبری اشتراکی رفت که اعضای تیم اصلی کاملاً مکمل یکدیگر باشند. زیرا یک فرد به تنهایی امکان هدایت شرکت در ابعاد مختلف را ندارد.
- ◀ در تمام استخدام‌ها باید هماهنگی ارزشی و ذهنی فرد جدید با حاضران در شرکت در نظر گرفته شود. با توجه به سرعت و پیچیدگی، فرصتی برای تشویق و آماده‌سازی وجود ندارد. در استخدام‌های دوره طفولیت شرکت، رهبر باید نقش اصلی را ایفا کند.

- ◀ محصول منتخب شرکت نباید در بازار موجود ن اشد یا با تفاوت کیفی-قیمتی فاحش با محصول موجود عرضه شود. تیم اصلی و رهبر هم باید به محصول عشق بورزند.
- ◀ رهبر و تیم اصلی باید اهداف شرکت را نسبت به سایر اهداف زندگی خود نظیر ادامه تحصیلات، فعالیت به‌عنوان عضو هیأت علمی و ...، در اولویت بسیار بالاتر قرار دهند و نوعی سخت‌گیری به خود و یکدیگر در حیطه امور شرکت در آن‌ها مشاهده شود.
- ◀ تحصیلات بالای خانواده‌هایی که اعضای تیم در آن رشد کرده‌اند، به‌عنوان شاخص هدایت‌گری اهمیت بالایی دارد.
- ◀ یک نوع تعهد ملی-مذهبی و فراتر از هدف کسب درآمد صرف باید در اعضای تیم باشد. اگر چنین نگاهی پررنگ نباشد، تحمل سختی‌های کارآفرینی دانش‌بنیان بعید خواهد بود.
- ◀ رهبر یا رهبران تیم باید بدون داشتن هر نوع تکلف، در فرایندهای سازمان اعم از توسعه محصول، جذب سرمایه، بازاریابی و ... درگیری جدی داشته باشند و اعتماد، صمیمیت و وجود ارزش‌های مشترک در تیم اصلی مشهود باشد.
- ◀ سابقه‌ی کاری مشترک و یا حضور اعضای خانواده در تیم اصلی به‌دلیل ایجاد هماهنگی ارزشی و عملیاتی، اهمیت زیادی دارد.
- پژوهش‌های آینده:** در این پژوهش شرکت‌هایی که به مرحله‌ی رشد سریع رسیده‌اند بررسی شدند. بررسی شرکت‌هایی که از موفقیت بازماندند نیز می‌تواند بر شهود کیفی حاصل بیافزاید. بررسی کیفی در این حوزه که خلاء نظری نسبتاً بالایی دارد، برداشت کلی از سرفصل‌های مرتبط با رهبری سازمانی در این شرکت‌ها ایجاد کرد. اما برای بررسی دقیق‌تر شمول این سرفصل‌ها، بررسی‌های کمی نیز لازم است. در این پژوهش تأثیرات فراسازمانی و نهادی بر شرکت‌های مورد بررسی، مشترک و مشابه در نظر گرفته شده، زیرا بررسی شرکت‌ها با توجه به حوزه‌های فعالیت آن‌ها و با در نظر گرفتن این تأثیرات ممکن است نتایج موسع‌تری دربر داشته باشد.

منابع

- احمدی کافشانی، ع؛ نوری، پ. و طالبی، ک. (1397). "واکاوی فرآیند انتقال دانش در کسب و کارهای خانوادگی: رویکرد نظریه داده بنیاد". توسعه کارآفرینی، 11(2): 201-220. آدیزس، ا. (1392). دوره عمر سازمان: پیدایش و مرگ سازمان. تهران: نشر دانشگاه امیرکبیر.
- استراوس، ا.، کربین، ج. (1390). مبانی پژوهش کیفی (ا. افشار، ترجمه) تهران: نی. اوئن، ج. (1394). "قواعد مدیریت: 50 قاعده جدید برای مدیران". تهران: انتشارات دنیای اقتصاد.
- حسینی، ح.، فکری، ر.، عبداللهیان، ز. (1391). "بررسی ارتباط شاخص های مهارتی مدیران کارآفرین (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی)". اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی. خیاطیان یزدی، م. ص. (1393). "الگوی پایداری شرکت های دانش بنیان در ایران". تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- ریاحی، پ.، قاضی نوری، س. (1392). مقدمه ای بر نظام نوآوری (رویکرد گسترده). تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- فخاری، د. س. (1392). "رهبری در مهندسی؛ رویکردی جهت بهبود مدیریت شرکت های نوپای دانش بنیان". رشد فناوری، 35: 52-58.
- فیض بخش، ع. (1390). کارآفرینی، یک جرعه از بی نهایت. تهران: مؤسسه کار و امور اجتماعی.
- کاظمی، م. (1395). "نقش های رهبری رئیس هیأت مدیره ی شرکت های تابعه ی یک گروه - شرکت در اثربخشی کارکردهای کنترل و خدمت". تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف، استاد راهنما: دکتر سید محمود علوی.
- کالینز، ج. (1380). از خوب به عالی، تهران: نشر فرا.
- مارشال، ک.، راسمن، گ. ب. (1377). روش تحقیق کیفی. ع. پارسائیان، و س. اعرابی، ترجمه. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- محمودی مفید، م.، منجم زاده، ن. (1393). "بررسی تأثیر و رتبه بندی ابعاد شخصیت روی کارآفرینی". پژوهش های مدیریت راهبردی، 20(56): 133-160.

مرادی پور، ح. (1393). "مدل موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان". دومین کنفرانس بین‌المللی تجاری‌سازی فناوری. تهران: پارک علم و فناوری دانشگاه تهران.

منصوری، س.، وظیفه، ز.، یوسفی، ح. (1396). "اولویت‌بندی پیشران‌های عوامل اثرگذار در راستای توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در استان کرمان". توسعه کارآفرینی، 10(2): 319-338.

نیرومند، پ. (1391). "چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری‌بنیان: ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌ها"، مشاوره شغلی و سازمانی، 12، 145-161.

واعظی، ر. (1392). مطالعه پدیدارشناختی کارآفرینی در ایران. دانشگاه علامه طباطبائی - دانشکده مدیریت و حسابداری، استاد راهنما: دکتر سید حبیب‌الله طباطبائی.

- Almus, M., & Nerlinger, E. A. (1999). Growth of new technology-based firms: which factors matter? *Small business economics*, 13(2), 141-154.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121
- Bhattacharyya, S. (2006). Entrepreneurship and Innovation: How leadership style makes the Difference? *Vikalpa*, 31(1), 107-115.
- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162-174.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.
- Donate, J., & Sanchez de Pablo, D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *journal of business research*. 68(2), 360-370
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Building theory from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 532-550.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grebel, T., Pyka, A., & Hanusch, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and innovation*, 10(4), 493-514.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, F. (2006). The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 831-836.
- Hunter, S. T., & Cushman, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*.
- Lee, D. C. (2014). First-mover and second-mover advantage in a vertically related market, *Available at SSRN 2447158*
- Mintzberg, H. (1984). power and organization life cycle. *The Academy of Management Review*, 9(2), 207-224.
- Mumford, M., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163-171
- Mumford, M., Bedell-Avers, K., & Hunter, S. (2008). planning for innovation: a multilevel perspective. *Research in Multi Level Issues*. Emerald Group Publishing Limited, 107-154.
- Rencher, M. (2012). Crossing the Valley of Death: A Multi-sited, multi-level ethnographic study of growth startups and entrepreneurial communities in post-industrial Detroit. *Wayne State University Dissertations*.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Ryan, A., & Tipu, S. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.
- Shirokova, G. (2009). Organisational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. *Journal of East European Management Studies*, 65-85.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327.
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.
- Yoshida, D. T., et al. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7) 1395-1404.
- Yukl, G. (2006). *leadership in organization*. 7th edition, New Jersey, PEARSON.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.