

Ambidextrous Leadership Model in Knowledge-based Startups with Meta-Synthesis Approach

Majid Omrani: Ph.D. Candidate, Department of entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Asef Karimi*: Faculty member, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Tehran, Iran.

Hesam ZandeHesami: Faculty member, Department of Industrial Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Mir Ali Seyednaghavi: Faculty member, Department of Public Management, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Abstract: The behavior and performance of the leaders of start-up businesses can be the most important factor driving the business towards success and performance improvement. One of the behaviors that organizational leaders adopt to advance their goals in the organization is ambivalence. The current research is based on the deviation of the current situation from the desired situation, following the design of a dual leadership model in new knowledge-based businesses. The strategy of the current research was to solve the met combination problem with a qualitative approach and content analysis tactics. The current research has used the seven main steps mentioned by Sandlovski and Barroso (2007) to carry out the research steps. The data collection tool of the current research is a checklist (in the section of library studies) and a questionnaire (in the section of analyzes related to the prioritization of codes and Shannon's entropy). The research data analysis method was done by coding and summarizing data in MaxQda qualitative data analysis software. In the research analysis portfolio, using the screening process, 34 studies have been summarized in the form of 40 primary codes, 11 concepts and 4 categories, which is the highest abstraction level of the codes. In the document quality control phase, the reliability value of these codes based on the Kappa coefficient is 0.723 was obtained and then the codes were classified using the Shannon entropy method. Finally, after going through the seven main steps of the research model, the results and suggestions of the research were presented. The results of the present study show that the antecedents or factors that affect ambidextrous leadership behaviors include the capabilities of start-up businesses, entrepreneurial orientation, innovation tasks, and leader characteristics. The capabilities of business in the present research include growth tendency, networking ability and market diversity.

Keywords: Leadership, Ambidexterity, Ambidextrous Leadership, Knowledge based Startups, Meta-synthesis.

***Corresponding author:** Faculty member, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Tehran, Iran.

Email: asef.karimi@ut.ac.ir

مقدمه

تجربه نشان داده است که نرخ شکست کسب و کارهای نوپا در سال‌های اول فعالیت معمولاً بالاست. به طوریکه این نرخ در ده سال اول فعالیت مسب و کارها به میزان ۹۰٪ تخمین زده شده است (شفرد و همکاران ۲۰۰۰). محققان معتقدند که رفتارهای رهبران و به کارگیری سبک رهبری توسط آنان می‌تواند نقش مهمی را در موفقیت کسب و کارها و کاهش نرخ شکست ایفا کنند (پارولینی و همکاران ۲۰۰۹).

در تئوری‌های رهبری رفتارهای رهبر به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های خلاقیت و نوآوری کارکنان در نظر گرفته می‌شود (زاچر و همکاران ۲۰۱۴). یکی از رفتارهایی که رهبران جهت پیشبرد اهداف سازمان و هدایت زیردستان از خود نشان می‌دهند دوستوانی است. مفهوم دوستوانی برای اولین بار توسط دانکن (۱۹۷۶) به کاربرده شده است (سوتواکوستا و همکاران ۲۰۱۸). دوستوانی به صورت تحت‌اللفظی به معنای توانایی نوشتن با هر دو دست به صورت همزمان می‌باشد و در ادبیات مدیریت و کارآفرینی به معنای توانایی همزمان در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌هاست. کسب و کارها برای موفقیت چه در بلندمدت و چه در کوتاه مدت نیاز دارند تا بین فعالیت‌های اکتشافانه و بهره‌بردارانه‌ی خود تعادل برقرار نمایند. در واقع سازمان‌هایی که بین این دو نوع فعالیت تعادل برقرار نمایند نسبت به سایر سازمان‌ها موفقیت‌های بیشتری را کسب می‌کنند. اساساً واژه‌ی دوستوانی برای سطوح سازمانی به کار می‌رود (روزینگ و همکاران ۲۰۱۱). البته دوستوانی می‌تواند در سطح فردی و در سطح سازمانی نیز تجلی یابد (کائو و چن ۲۰۱۶). سازمان‌های دوستوان در زمینه‌ی بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود به منظور برقراری نوآوری تدریجی و از سوی دیگر در زمینه‌ی کشف فرصت‌های جدید برای پرورش نوآوری رادیکال برتری دارند. نوآوری‌های بهره‌بردارانه در برگیرنده‌ی فعالیت‌هایی در جهت انتخاب بهبود و کارایی می‌باشد در حالیکه نوآوری

های اکتشافانه در زمینه‌ی تحقیق کشف و آزمایش است (سوتواکوستا و همکاران ۲۰۱۸).

سازمان‌های دانش‌بنیان عموماً در حوزه‌ی فناوری‌های برتر و سطح بالا فعالیت می‌کنند و از این رو با تغییراتی سریع در فناوری‌های محصول یا فرآیند و فضای رقابتی سنگینی مواجه هستند. برای رشد و بقا در این محیط این سازمان‌ها نیاز به بکارگیری فعالیت‌های اکتشافانه و بهره‌بردارانه به صورت همزمان دارند. در سازمان‌هایی با تکنولوژی سطح بالا از آنجا که این سازمان‌ها برای اینکه رقابتی بمانند نمی‌توانند فعالیت‌های اکتشافانه و بهره‌بردارانه را از هم جدا کنند دوستوانی اهمیت بیشتری می‌یابد. در واقع مطالعات اخیر نشان می‌دهند که دوستوانی منجر به دستیابی به عملکرد سطح بالا در سازمان‌هایی با فناوری سطح بالا می‌گردد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دوستوانی سازمانی می‌تواند عملکرد کلی کسب و کار را افزایش دهد (چاندرسکاران و همکاران ۲۰۱۲).

رهبری دوستوان در برگیرنده‌ی سه عنصر است. این سه عنصر شامل رفتارهای رهبری باز جهت پرورش اکتشاف رفتارهای رهبری بسته جهت پرورش بهره‌برداری و انعطاف‌پذیری در تغییرات بین این دو نوع رفتار در موقعیت خاص خود است (تونگ ۲۰۱۶). رفتارهای رهبری باز به عنوان رفتارهایی تعریف می‌شوند که پراکندگی را در رفتارهای پیروان با تشویق آن‌ها به انجام دادن کارهای متفاوت برای به دست آوردن تجربیات جدید و حمایت از تلاش‌های آن‌ها برای به چالش کشیدن وضع موجود افزایش می‌دهد. تئوری رهبری دوستوانانه اینگونه بحث می‌کند که رفتارهای رهبری باز منجر به فعالیت‌های اکتشافانه پیروان می‌شود. رفتارهای رهبری بسته نیز به عنوان رفتارهایی تعریف می‌شوند که پراکندگی را در رفتارهای پیروان با اقدامات درست دادن راهنمایی‌های خاص به آن‌ها و هدایت آن‌ها به سمت دستیابی به اهداف کاهش می‌دهد. تئوری رهبری دوستوانانه اینگونه بحث می‌کند که رفتارهای رهبری بسته منجر به فعالیت‌های بهره‌بردارانه پیروان می‌شود

آن‌ها در تخصیص منابع کمیاب با چالش مواجه شوند. در نتیجه کسب و کارهای کوچک و متوسط تمایل به دستیابی به دوست‌توانی به صورت متفاوت تری نسبت به کسب و کارهای بزرگتر دارند. بنابراین اگرچه کسب و کارهای کوچک و متوسط در دستیابی به دوست‌توانی مشکلات فراوانی دارند اما پژوهش‌های کمی این پدیده را در بستر کسب و کارهای کوچکتر مورد بررسی قرار داده‌اند. علاوه بر این اگرچه به نظر می‌رسد که تحقیقات فراوانی درباره‌ی رابطه‌ی بین دوست‌توانی و عملکرد کسب و کار وجود دارد اما نیاز به تحقیقات بیشتری درباره‌ی متغیرهایی این حوزه و روابط بین آن‌هاست (سوتوآکوستا و همکاران ۲۰۱۸).

از طرف دیگر اگر تحقیقات انجام شده درباره‌ی مدل‌های دوست‌توانی تاکنون را بررسی کنیم متوجه می‌شویم که تحقیقات مختلف تاکنون متغیرهای مختلفی را با نقش‌های مختلفی بررسی کرده‌اند به طوری که به عنوان مثال برخی از تحقیقات درباره‌ی عوامل موثر بر دوست‌توانی انجام گرفته‌اند (همانند تحقیقات سخدری و همکاران ۱۳۹۴؛ سیرتی و همکاران ۱۳۹۸؛ حسن پور و همکاران ۱۳۹۹؛ اولوفمی و همکاران ۲۰۲۰) اما از سوی دیگر در تحقیقاتی همچون یزدان شناس (۱۳۹۶)؛ شریف آبادی و همکاران (۱۳۹۶)؛ زاچر و همکاران (۲۰۱۴)؛ و یا سیمسک و همکاران (۲۰۰۹) بر پیامدهای دوست‌توانی تاکید شده است. در این بین نیز تحقیقاتی هستند که در قالب دیدگاه پدیدارشناسانه مولفه‌ها و عوامل تشکیل دهنده رهبری دوست‌توان را شناسایی کرده‌اند (همانند تحقیقات احمدی و قاضیانی ۱۳۹۷؛ قوره جیلی و همکاران ۱۳۹۸) این پراکندگی در نقش متغیرها منجر شد تا در تحقیق حاضر با رویکرد فراترکیب در صدد طراحی مدلی برای رهبری دوست‌توان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان باشیم.

رهبری دوست‌توان: پیش از پرداختن به بحث رهبری دوست‌توان ابتدا میبایست مفاهیم رهبری و دوست‌توانی را بررسی کنیم. به طور کلی واژه‌ی رهبری از نظر صفات

(زاچر و روزینگ ۲۰۱۵؛ تونگ ۲۰۱۶). دوست‌توانی در این سبک رهبری باعث ایجاد تعادل عاطفی در استمرار و تغییر می‌شود و در نتیجه ترس کارکنان از عدم قطعیت را گاهی می‌دهد و منجر به تقویت خودکارآمدی آن‌ها برای انجام فعالیت‌های نوآورانه و ریسک‌پذیری می‌شود. علاوه بر این رهبران دوست‌توان رفتارهای رهبری باز را به منظور تشویق کارکنان جهت جستجوی فعلانه برای ایده‌های جدید و راه حل‌های آن‌ها تشویق می‌کنند و سپس رفتارهای رهبری بسته را به منظور تشویق کارکنان برای انجام آن‌ها بکار می‌برند. بنابراین رهبری دوست‌توان می‌تواند پیشرو بودن نوآوری و ریسک‌پذیری را میان کارمندان پرورش دهد (لو ۲۰۱۹).

در سال‌های اخیر در کشور با توجه به تصویب قانون دانش-بنیان و گسترش نهادهای حمایتی شاهد گسترش و ایجاد شرکتهای نوپای دانش بنیان زیادی در سالهای اخیر میباشیم (سریزدی و همکاران ۱۳۹۸). این کسب و کارهای نوپا که به نوعی به لحاظ اندازه در دسته‌ی کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌باشند، اهمیت فراوانی دارند. جستجو در زمینه‌ی انواع کسب و کارها و دوست‌توانی نشان می‌دهد که حوزه‌ی دوست‌توانی نوآورانه عمدتاً بر کسب و کارهای بزرگ و چندمنظوره متمرکز شده است (به عنوان مثال تحقیقات سخدری و همکاران ۱۳۹۴؛ حسن پور و همکاران ۱۳۹۹؛ داک و همکاران ۲۰۲۰؛ گرلاچ و همکاران ۲۰۲۰). اگرچه محققان تایید کرده‌اند که مطالعاتی که در حوزه‌ی کسب و کارهای بزرگتر انجام گرفته‌اند نمی‌توانند به کسب و کارهای کوچکتر تعمیم داده شوند. کسب و کارهای کوچکتر با مشکلات بیشتری در دستیابی به دوست‌توانی مواجه هستند این امر ممکن است به دلیل تخصص‌های کمتر مدیریتی در آن‌ها رویه‌های کمتر ساختار یافته و یا سیستم‌های رسمی کمتر برای هماهنگی فعالیت‌های متضاد باشد. هم‌چنین محققان توافق نظر دارند که کسب و کارهای کوچک و متوسط از کسب و کارهای بزرگتر به لحاظ محدودیت منابع متفاوت هستند که باعث می‌شود

می‌گیرند، می‌دانند. کسب و کارهای نوپای دانش بنیان عموماً رویکردی تجاری، ارزش افزا و بازاری سوداگر دارند و مدیریت آن‌ها معمولاً نیازمند دانش و مهارت تخصصی و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید برای کسب ارزش افزوده و بهبود بهره‌وری و کیفیت محصولات و خدمات عرضه شده به بازار است (شفیعی ۱۳۹۲). در این کسب و کارها معمولاً ایجاد ارزشی که بر پایه دانش باشد فرایندی زمانبر است (کلاریس و همکاران ۲۰۱۱؛ تیس ۱۹۸۶).

روش کار

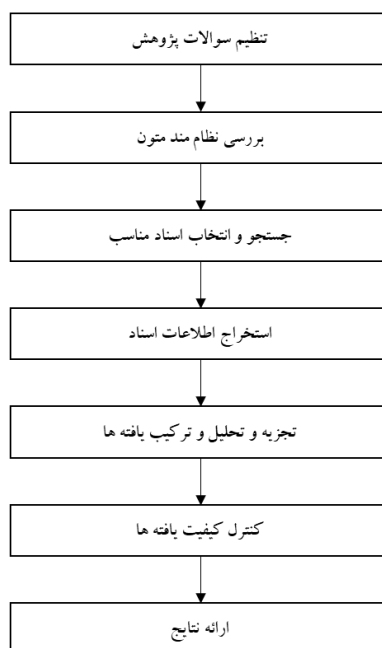
پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت نوعی تحقیق کیفی است که پارادایمی تفسیرگرایانه دارد، زیرا به دنبال تفسیر پدیده‌ای تحت عنوان رهبری دوستوان است. به لحاظ استراتژی یا نقشه راه تحقیق حاضر از طرح تحقیقی فراترکیب و تاکتیک تحلیل محتوا جهت حل مسئله استفاده می‌کند. فراترکیب که در دسته‌ی تحقیقات فرامطالعه قرار می‌گیرد به دنبال تجزیه و تحلیلی عمیق از کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه‌ی خاص است. در واقع فراترکیب نوعی تحلیل کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از سایر مطالعات را با فراهم کردن نگرشی نظام مند تجزیه و تحلیل و ترکیب می‌کند (کمالی ۱۳۹۶). در فرایند نظام مند و مرحله به مرحله فراترکیب دیدگاه‌های مختلفی ارائه شده است. پژوهش حاضر از هفت گام اصلی اشاره شده توسط ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) مطابق با شکل ۱ جهت انجام گام‌های تحقیق استفاده کرده است. لازم به ذکر است که ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر چک لیست (در بخش مطالعات کتابخانه‌ای) و پرسشنامه (در بخش تحلیل‌های مربوط به اولویت بندی کدها و آنترویی شانون) است. شیوه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نیز به روش کدگذاری و خلاصه سازی داده‌ها در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MaxQda انجام گردیده است.

فردی، رفتار، تاثیرگذاری، الگوی تعامل، روابط نقش و غیره تعریف شده است. با مروری بر تعاریف مختلفی که در رابطه با این واژه وجود دارد، متوجه می‌شویم که بسیاری از آنها بر این فرض استوار است که رهبری دربرگیرنده‌ی فرآیند نفوذ بین دو یا چند فرد می‌باشد. در واقع، در این تعاریف نفوذ رهبر بر پیروان در نظر گرفته شده است (پارک ۱۹۹۷).

کلمه دوستوانی از دو واژه‌ی لاتین (ambi) به معنای دوسو و (Dexterity) به معنای مهارت تشکیل شده است. در مباحث روانشناسی معمولاً به افرادی که توانایی نوشتن به هر دو دست خود را دارند دوستوان اطلاق می‌شود. در مباحث مدیریتی نیز به سازمانی که دو فعالیت اصلی اکتشاف و بهره‌برداری را به درستی به انجام برساند سازمان دوستوان اطلاق می‌شود (شریف آبادی و همکاران ۱۳۹۸).

محققان اصطلاح دوستوانی سازمانی را برای ترکیبی از فعالیت‌های اکتشافانه و بهره‌بردارانه به کار می‌برند که منجر به نوآوری می‌شود. واژه‌ی دوستوانی نشان دهنده‌ی استراتژی‌های سازمانی است که به مدیران و کارآفرینان اجازه می‌دهد تا اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را به صورت همزمان متعادل کنند. اهداف کوتاه مدت متمرکز بر عملکرد فعلی کسب و کار است در حالیکه اهداف بلند مدت بر کشف فرصت‌های جدید متمرکز می‌کند (زوریک و کلی ۲۰۱۸).

کسب و کارهای نوپای دانش بنیان: در اقتصاد دانش بنیان، شرکت‌های دانشی بعنوان یکی از مهمترین نهادها در نظر گرفته می‌شوند (سریزدی و همکاران ۱۳۹۸). امروزه این کسب و کارها نقش اساسی را در کاربرد عملی دانش، رشد اقتصادی و ایجاد شغل در جهان ایفا می‌کنند (فخاری ۱۳۹۳). گرمن (۲۰۰۰) کسب و کارهای نوپای دانش بنیان را به عنوان سازمان‌هایی تعریف می‌کنند که مبتنی بر دانش شناخته شده و فناوری پیشرفته شکل



شکل ۱- مراحل انجام پژوهش مطابق با نظر ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)
Figure 1- Research steps according to Sandlovski and Barroso (2007)

بررسی قرار گرفتند. تعداد کلی مقالات جمع آوری شده برای هر پایگاه و جمع کل اسناد دانلود شده ۳۷۰۲۲ است.

پس از جستجو و دریافت اسناد مختلف در پایگاه های مورد بررسی، اقدام به غربال سیستماتیک اسناد بر اساس معیارهای مختلف شده است. در فاز اول اسناد مورد بررسی از نظر عنوان مورد بررسی قرار گرفتند و مقالاتی که بی ارتباط با عنوان بودند از سبد تحلیل حذف شدند، سپس این مقالات از نظر ساختار چکیده و ارائه نتایج در چکیده مورد بررسی و غربال گرفتند و تعدادی از مقالات نیز در این مرحله حذف شدند. در گام آخر محتوای کل متن مقالات و روش شناسی آنها مورد بررسی قرار گرفتند. این غربالگری منجر شد تا از تعداد ۴۲۷۱۰ مقاله یافت شده، ۳۴ مقاله در سبد تحلیل نهایی پژوهش باقی بماند. نمودار چارت روند نمای این گام مطابق با شکل ۲ نشان داده شده است.

سودمندی و آسیب نرساندن، توجه به رفاه دیگران و ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتبی به منظور شرکت در پژوهش رعایت شدند. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد ثبت پروپوزال ۲۲۸۲۱۲۱۲۹۷۱۰ در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

یافته ها

با توجه به استراتژی تحقیق حاضر، یافته های تحقیق در قالب هفت مرحله اشاره شده فراترکیب مورد بررسی قرار می گیرند. در گام اول سوالات پژوهش بر اساس معیارهای چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه تنظیم شده است.

در رویکرد فراترکیب، بعد از اینکه سوالات پژوهش به عنوان نقشه راه مشخص شدند می بایست اقدام به جمع آوری اسناد نمود. در این بخش برای جستجو پایگاه های فارسی (علم نت، مگیران، اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی) و پایگاه های خارجی (گوگل اسکالر، سمانتیک اسکالر، وب آف ساینس و ساینس دایرکت) مطابق با علایم سرچ مورد



شکل ۲- نمودار چارت روند نما

Figure 2- View trend chart diagram

شامل کدگذاری باز یا اولیه، مفاهیم و مقولات می‌باشد. جدول ۱ مقوله بندی یافته‌های پژوهش حاضر را همراه با فراوانی کدها و منابع استخراج مقالات نشان می‌دهد.

پس از غربالگری اطلاعات مقالات مورد بررسی از طریق ابزار چک لیست جمع آوری شده و سپس وارد نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی جهت کدگذاری و خلاصه سازی شدند. در این مرحله مراحل کدگذاری به ترتیب

جدول ۱- مقوله بندی یافته‌ها

Table 1- Categorization of findings

منبع	فراوانی کدها	کدهای اولیه	مفاهیم	مقولات
سخدری و همکاران (۱۳۹۴)	۱	گرایش به رشد	توانمندی‌های کسب و کارهای نوپای دانش بنیان	پیشایندهای رهبری دوسوتوان
	۱	قابلیت شبکه سازی		
	۱	نوع بازار		
سیرتی و همکاران (۱۳۹۸) طلاری و همکاران (۱۴۰۰) (Campus et al., 2012) (Martin et al., 2015) (Wang et al. 2017) (Luu et al. 2019)	۴	ریسک پذیری	جهت گیری و گرایش کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان	
	۴	نوآوری		
	۴	پیشگامی		
(Rosing et al., 2011) (Oluwafemi et al. 2020)	۲	خلاقیت افراد تیم	وظایف نوآوری	
	۲	اجرای نوآوری		
(Hoogervorst et al., 2012) (Yogen et al., 2014) (Chebbi et al., 2016)	۳	تفکر سطح بالا	ویژگی‌های رهبر	
	۲	فداکاری رهبر		
(Chebbi et al., 2016) (Saleh et al., 2017)	۱	قدرت پرورش دهندگی پیروان		
(Chebbi et al., 2016)	۱	وفاداری		
(wang, 2016) (Chebbi et al., 2016)	۲	ارائه الگوی انگیزه به پیروان		
(Li et al., 2016)	۲	مهارت و خبرگی رهبر		

(Chebbi et al., 2016)				
(Hall and Milo, 2012)	۱	توجه فردی به بیرون		
یزدان شناس (۱۳۹۶) طهرانی و همکاران (۱۳۹۹) (Tung, 2016) (Gerlach et al., 2020) (Doc et al., 2020) (Singh et al., 2021)	۲	چشم انداز مشوق رفتارهای اکتشافانه	رفتارهای باز رهبر	
	۳	تشویق بیرون به تفکر جدید		
	۱	ارتباطات از طریق ارزش های باز و قدرت تحمل و بردباری بالا		
	۲	پاداش دادن به آزمون و خطا		
	۱	تمرکز بر خطاها برای یادگیری از آن ها		
	۲	تنظیم و هدایت اهداف اکتشافانه		
(Tung, 2016) (Gerlach et al., 2020) (Doc et al., 2020) (Singh et al., 2021)	۱	چشم اندازی که مشوق رفتارهای ناپیدی می باشد	رفتارهای بسته رهبر	
	۱	تشویق به بهبودهای هر چند کوچک و افزایش کارایی		
	۱	ارتباطات از طریق ارزش های مربوط به وجدان کاری		
	۲	پاداش دادن به کارایی		
	۳	تمرکز بر خطاها برای جلوگیری از آن ها		
	۳	تنظیم و هدایت اهداف بهره بردارانه		
کاویانی و همکاران (۱۳۹۷) احمدی (۱۳۹۷) سیرنی و همکاران (۱۳۹۸) (Zuraik and Kelly, 2018) (Soto-acosta et al., 2018) (Zheng and Lio, 2016) (Zacher and Rosing, 2015)	۵	جستجوی راه حل های جایگزین	فعالیت های اکتشافانه	رهبری دوستوان
	۴	افزایش پراکندگی در رفتارها و نظرات واگرا		
	۳	کاهش پراکندگی در رفتار	فعالیت های بهره بردارانه	
	۴	تبعیت از قانون		
فخاری و همکاران (۱۳۹۲) قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۸) شیرازی و همکاران (۱۳۹۸) شریف آبادی و همکاران (۱۳۹۸) قوره جلی و همکاران (۱۳۹۸)	۱	سرعت تجاری سازی	عملکرد تجاری سازی	عملکرد کسب و کارهای نوپای دانش بنیان
	۱	وسعت فناوری	فناوری	
	۲	میزان فروش	عملکرد مالی	
	۲	میزان سرمایه		
	۱	جذب مشتریان جدید	عملکرد بازار	
	۱	انتقال ارزش به مشتری		
	۱	رفتارهای مشتری مدارانه		
	۱	آینده بازار		
۱	دامنه بازار			

کدگذاری پژوهش در اختیار دو خبره ی دیگر جهت بیان نظرات موافق و مخالف آن ها قرار داده شد. سپس داده ها در نرم افزار SPSS وارد و مقدار ضریب توافق سنجیده شد. همانطور که یافته ها نشان می دهد مقدار این شاخص در سطح معنی داری ۰,۰۰۰ عدد ۰,۷۲۳ محاسبه شده است. با توجه به کوچکتر بودن عدد معنی داری از مقدار ۰,۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می

جدول ۱ نشان می دهد که از ۴۰ کد اولیه که طبیعتاً برخی از فراوانی بیشتری برخوردار بوده اند ، در مجموع ۱۱ مفهوم و ۴ مقوله که انتزاعی ترین حالت کدها را در برمی گیرد استخراج گردیده است. در گام بعدی این اسناد مورد کنترل کیفی قرار گرفته اند. کنترل کیفی کدها با استفاده از محاسبه ی ضریب کاپا یا ضریب توافق می باشد . جهت اندازه گیری مقدار ضریب توافق فرآیند

است، کدهای تشویق پیروان به تفکر جدید، میزان فروش، تمرکز بر خطاها برای جلوگیری از آن‌ها فداکاری رهبر، پاداش دادن به آزمون و خطا، چشم انداز مشوق رفتارهای اکتشافانه، نوآوری، پیشگامی، جستجوی راه حل‌های جایگزین، مهارت و خبرگی رهبر، تنظیم و هدایت اهداف بهره‌بردارانه به ترتیب بیشترین رتبه را کسب کرده‌اند. به علت تعدد بالای کدها تنها ده رتبه اول در جدول نشان داده شده است.

جهت طراحی مدل رهبری دوسوتوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان (شکل ۳) که در واقع ایجاد روابط بین متغیرهاست از سه ابزار بهره‌برده شده است. این ابزارها شامل پشته‌واره ادبیات، جلسه کانونی با خبرگان جهت تأیید روابط بین اجزای مدل و تحلیل همپوشانی داده‌ها در نرم افزار تحلیل کیفی Maxqda است که در آن کدهایی که با یکدیگر همپوشانی دارند، در جدولی مشخص می‌شوند و احتمال وجود رابطه بین آن‌ها معمولاً بالاست. مدل فرآیندی پیشنهادی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پیشایندهای رهبری دوسوتوان (توانمندی کسب و کارهای نوپا، گرایش کارآفرینانه، وظایف نوآوری و ویژگی‌های رهبر) بر رفتارهای رهبری دوسوتوان که شامل رفتارهای باز و بسته رهبری هستند اثر می‌گذارد. از طرفی ادبیات پژوهش نیز تأکید می‌کند که رفتارهای باز رهبر پرورش دهنده فعالیت‌های اکتشافانه و رفتارهای بسته رهبر پرورش دهنده رفتارهای بهره‌بردارانه هستند که به نوبه خود عناصر رهبری دوسوتوان را نیز تشکیل می‌دهند. خروجی مدل نیز در برگرفته‌ی عملکرد کسب و کارهای ن‌پای دانش بنیان است که شامل عملکرد تجاری سازی فناوری، عملکرد مالی و عملکرد بازار می‌باشد.

شود، که این امر حاکی از پایداری مناسب کدهای استخراجی است.

به منظور اولویت بندی کدهای استخراج شده از تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. این تکنیک در تحلیل محتوا نیز کاربرد دارد و پردازش و تحلیل داده‌ها را در تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد و از آن می‌توان برای رتبه‌بندی داده‌ها استفاده نمود (آذر ۱۳۸۰). در پژوهش حاضر پس از فرآیند کدگذاری این کدها در اختیار ۱۰ خبره جهت وزن دهی و نمره‌دهی قرار داده شد. در مرحله‌ی بعدی مطابق با فرمول‌های آنتروپی شانون (روابط ۱، ۲، ۳) وزن کدها و سپس وزن ترکیبی کدها بر اساس نظر خبرگان محاسبه شدند.

رابطه‌ی ۱: به هنجار سازی ماتریس فراوانی کدها

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}}$$

رابطه‌ی ۲: محاسبه‌ی بار اطلاعاتی هر کد

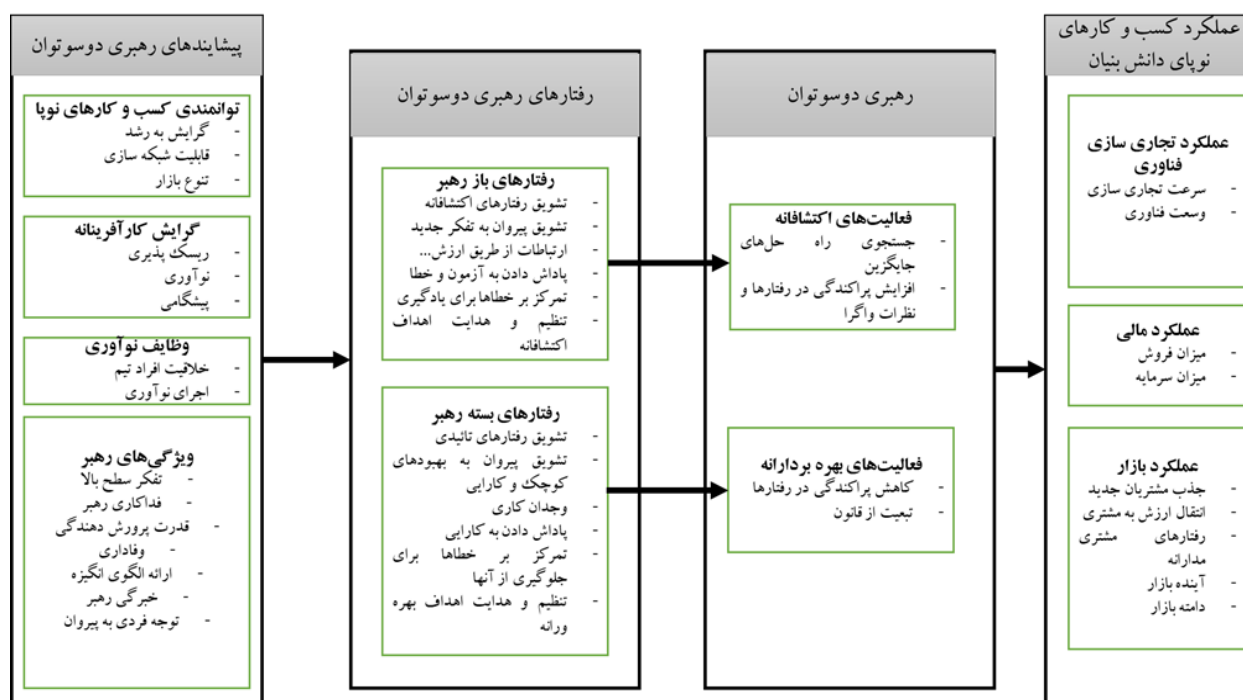
$$k = \frac{1}{\ln(a)}; a = \text{و تعداد گزینه‌ها}$$

$$E_j = -k \sum [n_{ij} \ln(n_{ij})]$$

رابطه‌ی ۳: ضریب اهمیت هر کد

$$W_j = \frac{E_j}{\sum E_j}$$

یافته‌ها نشان می‌دهد که مطابق وزن ترکیبی شاخص‌ها که ترکیبی از فراوانی آن‌ها در اسناد مختلف و وزن تخصیص داده شده توسط خبرگان مسلط به موضوع



شکل ۳- مدل پیشنهادی پژوهش حاضر
Figure 3- The proposed model of the current research

بحث و نتیجه گیری

مفهوم گرایش کارآفرینانه از دیگر پیشایندهای رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان می‌باشد. به طور کلی این مفهوم در ادبیات تحقیقات در برگیرنده سه بعد اصلی ریسک پذیری، نوآوری و پیشگامی است (به عنوان مثال تحقیقات سیرتی و همکاران ۱۳۹۸؛ طلالاری و همکاران ۱۴۰۰؛ کامپوس و همکاران ۲۰۱۲؛ مارتین و همکاران ۲۰۱۵؛ وانگ و همکاران ۲۰۱۷؛ لو و همکاران ۲۰۱۹). به طور کلی ریسک پذیری بازتاب درگیر شدن شرکت در پروژه‌های مخاطره آمیز است. نوآوری که در مفهوم کارآفرینی شومپیتر به خوبی خود را نشان می‌دهد، بازتاب گرایش کسب و کار به درگیر شدن با ایده‌ها و تجاری سازی محصولات جدید است. پیشگامی نیز اشاره به این امر دارد که چگونه کسب و کار طرح‌های استراتژیک را به وسیله پیش بینی و دنبال کردن فرصت‌های جدید پیش می‌برد که به عنوان پیش بینی مشکلات آینده و نیاز به تغییرات تعریف می‌شود (مبارکی و همکاران ۱۳۹۰).

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از استراتژی فراترکیب و طی کردن هفت گام اصلی مدلی را برای رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان ارائه نموده است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پیشایندها یا عواملی که بر رفتارهای رهبری دوستوان اثر می‌گذارند در برگیرنده توانمندی کسب و کارهای نوپا، گرایش کارآفرینانه، وظایف نوآوری و ویژگی‌های رهبر می‌باشد. توانمندی‌های کسب و کار در پژوهش حاضر در برگیرنده گرایش به رشد، قابلیت شبکه سازی و تنوع بازار می‌باشد. ویکلاند و همکاران (۲۰۰۳) گرایش به رشد شرکت را در برگیرنده تمایل شرکت به رشد سریع و بالا تعریف کرده‌اند. قابلیت شبکه‌سازی کسب و کار نیز از دیدگاه سرکار و همکاران (۲۰۰۹) به توانمندی کسب و کار در ایجاد مجموعه‌ای از ارتباطات سازمانی با شرکا یا ذینفعان اطلاق می‌شود. تنوع بازارها نیز به تعداد بازارهای داخلی و بین‌المللی محل قرار داد سنجیده می‌شود (سخدری و همکاران ۱۳۹۴).

فعالیت‌های اکتشافانه و بهره‌بردارانه در دوستوانی بسیار مهم و حائز اهمیت است (از جمله پژوهش‌های زوریک و کلی ۲۰۱۸؛ سوتواکوستا و همکاران ۲۰۱۸؛ ژنگ و لیو ۲۰۱۶؛ زاچر و روزینگ ۲۰۱۵).

در پژوهش حاضر خروجی مدل رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان عملکرد کسب و کار می‌باشد. عملکرد کسب و کارهای نوپای دانش بنیان در برگیرنده‌ی عملکرد تجاری سازی، عملکرد مالی و عملکرد بازار است. از آنجا که کسب و کارهای نوپای دانش بنیان به دنبال ارائه محصولی جدید و فناورانه به بازار هستند، بنابراین عملکرد تجاری سازی آن‌ها که در برگیرنده‌ی سرعت تجاری سازی و وسعت فناوری، عملکرد مالی آن‌ها شامل میزان فروش و میزان سرمایه، و عملکرد بازار نیز شامل جذب مشتریان جدید، انتقال ارزش به مشتریان، رفتارهای مشتری مدارانه، آینده بازار و دامنه بازار می‌باشد. این نتایج با پژوهش‌های فخاری و همکاران (۱۳۹۲)، قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۸)، شیرازی و همکاران (۱۳۹۸)، شریف آبادی و همکاران (۱۳۹۸)، قوره جیلی و همکاران (۱۳۹۸) که به عملکرد کسب و کارها توجه کرده‌اند همراستایی دارد.

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و استقرایی مدلی را برای رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان ارائه داده است. طبیعتاً پژوهش‌های آتی می‌توانند در قالب رویکردهایی کیفی متغیرهای تعدیلگر و میانجی مدل رهبری کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان را کشف نمایند.

با توجه به ماهیت مسئله‌ی بیان شده، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و اکتشافانه انجام گرفته است. زیرا در ادبیات رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان، علی‌رغم بررسی مطالعات مختلف و متعدد، به خصوص در پایگاه‌های داده علمی معتبر مدلی به صورت فرآیندی که مولفه‌های را در قالب ورودی، فرآیند و خروجی‌ها نظر گرفته باشد، اشاره نشده است. طبیعتاً پژوهش‌های آتی می‌توانند از مدل استخراج شده در

از دیگر نتایج پژوهش حاضر می‌توان به وظایف نوآوری اشاره نمود که از پیشایندهای رهبری دوستوان است. این مفهوم با نتایج پژوهش روزینگ و همکاران (۲۰۱۱) نیز همراستایی دارد. وظایف نوآوری در برگیرنده‌ی خلاقیت و اجرای نوآوری است. به طور کلی خلاقیت مفهومی است که پیش نیاز نوآوری است و مفهومی ذهنی است، اما نوآوری مفهومی عینی و در واقع تجلی خلاقیت است (روزینگ و همکاران ۲۰۱۱).

ویژگی‌های رهبر از نتایج دیگر پژوهش حاضر می‌توان به ویژگی‌های رهبر اشاره نمود. این ویژگی‌ها در برگیرنده‌ی تفکر سطح بالا، فداکاری رهبر، قدرت پرورش دهنده‌ی پیروان، وقاداری، انگیزه دهی به زیردستان، خبرگی فردی و توجه به پیروان می‌باشد. اگر تئوری‌های رهبری را از گذشته تا اکنون بررسی نماییم به تئوری‌هایی همچون مردان بزرگ بر می‌خوریم که بر صفات رهبران تمرکز کرده‌اند (سترز و فیلد ۱۹۹۰). با وجودیکه این تئوری‌ها مورد نقد قرار گرفته‌اند، اما نمی‌توان نقش آن‌ها را نادیده انگاشت (احمد خان و همکاران ۲۰۱۶).

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پیشایندهای رهبری دوستوان می‌توانند بر رفتارهای رهبری دوستوان اثر بگذارند. این رفتارها در برگیرنده‌ی رفتارهای رهبری باز که پرورش دهنده فعالیت‌های اکتشافانه می‌باشند و نیز رفتارهای رهبری بسته که پرورش دهنده فعالیت‌های بهره بردارانه است، می‌باشد. این نتایج با تحقیقات یزدان شناس (۱۳۹۶)، طهرانی و همکاران (۱۳۹۹)، تونگ (۲۰۱۶)، گرلاچ و همکاران (۲۰۲۰)، داک و همکاران (۲۰۲۰)، سینگ و همکاران (۲۰۲۱) که رفتارهای رهبری دوستوان را شامل رفتارهای رهبری باز و بسته می‌دانند، همراستایی دارد. به طور کلی تحقیقاتی که در زمینه دوستوانی انجام گرفته‌اند دوستوانی را شامل دو دسته فعالیت می‌داند. فعالیت‌هایی که معطوف به آینده است و فعالیت‌های اکتشافانه نام دارد، و نیز فعالیت‌هایی که معطوف به زمان حال است و فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که ایجاد تعادل بین

Shirazi H, Hashemzadeh Khorasgani Gh, Radfar R, et al. (2018). Evaluation of technology commercialization performance of start-up knowledge-based companies based on the fuzzy best-worst method, *Technology Development Management*, vol.7, No. 2, Pp. pp. 129-150. [In Persian].

Talari M, Fallah M R, Hossein Khani M. (1400). Examining the role of entrepreneurial orientation in the success of new products of knowledge-based companies with an emphasis on two-way marketing, *New Marketing Research*, vol.11, No. 1, Pp.157-178. [In Persian].

Tehrani M, Alipour F, Shafii L. (2019). Investigating the effect of dual leadership on the silence of employees with the role of psychological empowerment and social capital, *transformation management*, vol.12, No. 24, Pp. 22-48. [In Persian].

Fakhari H, Salmani D, Finance M. (2013), investigating the effects of economic sanctions on the performance of knowledge-based companies in the country, *Journal of Politics and Innovation*, vol.1, No. 19, Pp.1-16. [In Persian].

Qazi Nouri S, Bammad Sufi J; Radaei N. (2015). Investigating the behavior and performance of Iranian knowledge-based companies with a taxonomy approach, *Technology Development Management*, vol.4, No. 2, Pp. 32-9. [In Persian].

Ghore Jilli S, Rahmati M H, Pour Karimi J. (2018). The components of ambidextrous leadership, *Marine Science Education*, No. 16, Pp. 138-123. [In Persian].

Kaviani H, Salehi Sedqiani J, Fathabadi H. (2016). Investigating the relationship between strategic thinking and organizational ambivalence,

پژوهش حاضر جهت انجام پژوهش کمی استفاده کنند. طبیعتاً هر یک از اجزای مدل به تنهایی قابلیت سنجش کمی در قالب پژوهشی مجزا را دارد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند برای کارآفرینان، سیاست‌گذاران و ذینفعان فعال در کسب و کارهای نوپا مفید واقع شود.

References

Ahmadi P, Fayaz Ghaziani, M. (2017). Dimensions of organizational ambivalence, *new research approaches in management and accounting*, No. 6, Pp. 81-69. [In Persian].

Azar A. (2011). "Expansion and development of Shannon's entropy method for data processing in content analysis", *Scientific Research Quarterly of Al-Zahra University*, vol.11, No. 37, Pp. 1-18. [In Persian].

Hassanpour A, Yousefi R, Ghorbani M. (2019). Identifying and prioritizing factors affecting employees' ambivalence, *sustainable human resource management*, vol.2, No. 3, Pp. 175-194. [In Persian].

Sakhtri K, Zia B, Johrianzadeh F. (2014), investigating factors affecting the organizational ambivalence of franchisors, *Entrepreneurship Development*, vol.8, No. 4, Pp. 648-63. [In Persian].

Saryazdi A, Rajabzadeh Qatari A; Mashayikhi A, et al. (2017). Determining the effective factors on collective financing of knowledge-based IT companies, *Information and Communication Technology of Iran*, vol.10, No. 37, Pp.1-16. [In Persian].

Sirati M, Shakuhyar S, Rezaiyan A. (2018). Presenting the business intelligence model based on the two-way approach, *Economics and Urban Management*, vol.7, No. 4, Pp.1-15. [In Persian].

- ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, vol.1, No. 119, Pp.195-208.
- Park H T. (1997). Transformational and transactional leadership styles of the nurse administrators and job satisfaction, organizational commitment in nursing service. *The Journal of Nurses Academic Society*, vol.27, No. 1, Pp.228-241.
- Parolini J, Patterson K, Winston B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Rosing K, Zacher H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, vol.26, No. 5, Pp.694-709.
- Sandelowski M, Barroso J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer Publishing Company.
- Sarkar M B, Aulakh P S, Madhok A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, vol.20, No. 3, Pp.583-600.
- Scheepers C B, Storm C P. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*.
- Seters David A, Field Richard H G. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, vol.3, No. 3, Pp. 29-45.
- Simsek Z, Heavey C, Veiga J F, et al. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of management studies*, vol.46, No. 5, Pp. 864-894.
- transformation management*, vol.10, No. 20, Pp.21-44. [In Persian].
- Kamali Y. (2016). Metacomposite methodology and its application in public policymaking, *Policy Quarterly*, vol.47, No. 3, Pp.721-736. [In Persian].
- Mubaraki M H, Zali M, Abdol Wahab S, et al. (2011). The effect of entrepreneurial orientation based on Lumpkin and Dess model on the performance of private insurance companies in Iran, *Pezohishnameh Bimah*, vol.27, No. 3, Pp.71-95. [In Persian].
- Yazdan Shenasi M. (2016). The effect of ambidextrous leadership on work attitudes considering the moderating role of social capital and self-efficacy, *social capital coder*, vol.4, No. 4, Pp. 545-527. [In Persian].
- Duc L A, Tho N D, Nakandala D, et al. (2020). Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, vol.14, No. 1, Pp.167-186.
- Gerlach F, Hundeling M, Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hall T, Yarhi-Milo K. (2012). The personal touch: Leaders' impressions, costly signaling, and assessments of sincerity in international affairs. *International Studies Quarterly*, vol.56, No. 3, Pp.560-573.
- Hoogervorst N, De Cremer D, van Dijke M, et al. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, vol.25, No. 5, Pp.883-896.
- Oluwafemi T B, Mitchelmore S, Nikolopoulos K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for

- Zacher H, Wilden R G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.11, No. 87, Pp.813–820.
- Zacher H, Rosing K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zuraik A, Kell L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.
- Tung F C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*.
- Wang C J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? The mediating roles of task motivation and creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Wiklund J, Davidsson P, Delmar F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy Value Approach to Small Business Managers' Attitudes toward Growth. *Entrepreneurship theory and practice*, vol.27, No. 3, Pp. 247-270

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال سیزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

آموزش رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان با رویکرد فراترکیب

مجید عمرانی: دانشجوی دکتری کارآفرینی فناوری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
آصف کریمی*: عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
حسام زند حسامی: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت صنعتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
میرعلی سید تقوی: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

چکیده: پژوهش حاضر با توجه به انحراف وضع موجود از وضع مطلوب به دنبال طراحی مدل رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان شکل گرفته است. استراتژی پژوهش حاضر جهت حل مسئله فراترکیب با رویکردی کیفی و تاکتیک تحلیل محتوا بود. پژوهش حاضر از هفت گام اصلی اشاره شده توسط ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) جهت انجام گام‌های تحقیق استفاده کرده است. ابزار جمع آوری داده‌های پژوهش چک لیست (در بخش مطالعات کتابخانه‌ای) و پرسشنامه (در بخش تحلیل‌های مربوط به اولویت بندی کدها و آنالیز شانون) است. شیوه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به روش کدگذاری و خلاصه سازی داده‌ها در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی **MaxQda** انجام گردید. در سبد تحلیل پژوهش با استفاده از فرآیند غربالگری ۳۴ مطالعه در قالب ۴۰ کد اولیه، ۱۱ مفهوم و ۴ مقوله که بالاترین سطح انتزاع از کدهاست، خلاصه سازی شده‌اند. در فاز کنترل کیفیت اسناد مقدار پایایی این کدها بر اساس ضریب کاپا ۰/۷۲۳ بدست آمد و سپس کدها با استفاده از روش آنالیز شانون دسته بندی شدند. در نهایت پس از طی هفت گام اصلی پژوهش مدل، نتایج و پیشنهادات پژوهش ارائه گردید. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پیشایندها یا عواملی که بر رفتارهای رهبری دوستوان اثر می‌گذارند دربرگیرنده‌ی توانمندی کسب و کارهای نوپا، گرایش کارآفرینانه، وظایف نوآوری و ویژگی‌های رهبر می‌باشد. توانمندی‌های کسب و کار در پژوهش حاضر در برگیرنده‌ی گرایش به رشد، قابلیت شبکه سازی و تنوع بازار می‌باشد. در پژوهش حاضر خروجی مدل رهبری دوستوان در کسب و کارهای نوپای دانش بنیان عملکرد کسب و کار می‌باشد.

واژگان کلیدی: رهبری، دوستوانی، رهبری دوستوان، کسب و کارهای نوپای دانش بنیان، فراترکیب.

***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Email: asef.karimi@ut.ac.ir