

## مدل رهبری اشتراکی در تیم‌های کاری دانش‌بنیان: رویکرد آمیخته

سید حسام کاشانی<sup>۱</sup>، علی شائمی برزکی<sup>۲\*</sup>، علی نصر اصفهانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل رهبری اشتراکی در تیم‌های کاری دانش‌بنیان ایران صورت پذیرفت. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش آمیخته کیفی (نظریه داده‌بنیاد) و کمی (پیمایشی) است. میدان پژوهش، شامل متخصصان و خبرگانی هستند که با روش نمونه‌گیری نظری و هدفمند با ۱۵ نفر از آنها مصاحبه نیمه ساختارمند انجام شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استراوس و کوربین در سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) با نرم‌افزار Atlas.ti<sup>۸</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد سه دسته عوامل خصوصیات فردی اعضای تیم، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فراسازمانی بر راهبردهای رهبری اشتراکی موثر بوده و توسعه رهبری در درون تیم‌های دانش‌بنیان منجر به پیامدهای فردی، تیمی و سازمانی می‌گردد. برخی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز شناسایی و سپس مورد تأیید واقع گردید. در بخش کمی جامعه آماری متخصصان و کارشناسان فعال در تیم‌های دانش‌بنیان بود. ابزار پژوهش، پرسشنامه بر مبنای مدل طراحی شده بود که به روش تصادفی طبقه‌ای بین ۱۰۰ تیم کاری (۴۹۰ نفر) توزیع شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos استفاده شد. نتایج نشان داد که شرایط علی (با ضریب تأثیر ۰/۴۵) و عوامل زمینه‌ای (با ضریب تأثیر ۰/۳۷) بر رهبری اشتراکی اثر مثبت و معنی‌دار دارند. شرایط مداخله‌گر (با ضریب تأثیر ۰/۱۹) بر رهبری اشتراکی دارای اثر مثبت و معنی‌دار بوده و پدیده اصلی یا رهبری اشتراکی (با ضریب تأثیر ۰/۸۵) دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر راهبردها و راهبردهای رهبری اشتراکی با ضریب تأثیر ۰/۹۵ پیامدهای رهبری اشتراکی اثر دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اشتراکی، رهبری جمعی، رهبری توزیع‌شده، شرکت‌های دانش‌بنیان

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

رهبری را می‌توان به عنوان یک رابطه قدرت تأثیرگذار تعریف کرد که در آن قدرت یک گروه یا فرد به عنوان رهبر باعث ترویج حرکت و تغییر در دیگران به عنوان پیرو می‌شود [۱]. رهبری فرآیندی است که از طریق آن یک مجری می‌تواند رفتار و کار دیگران را در جهت دستیابی به اهداف خاص در یک موقعیت خاص هدایت و تحت تأثیر قرار دهد [۲]. رهبری توانایی متقاعد کردن دیگران برای جستجوی اهداف تعریف شده و با اشتیاق است؛ بنابراین رهبری عاملی انسانی است که گروهی را به هم پیوند داده و آن را به سمت اهداف سوق می‌دهد [۳]. رهبری ارتباطی با ارشدیت یا موقعیت فرد در سلسله مراتب یک شرکت ندارد و تابع جایگاه فرد در روابط درون گروهی بوده و نشانگری برای محبوبیت و نفوذ افراد در بین سایرین است [۴]. بر این اساس برخی دیدگاه‌های مدیریتی سنتی‌تر رهبری (که رهبری را به عنوان چیزی که یک فرد به دلیل نقش یا اختیارش در اختیار دارد) به چالش کشیده‌اند و در عوض از ماهیت پیچیده رهبری که در همه سطوح نهادها، در داخل سازمان‌های رسمی و غیررسمی یافت می‌شود، حمایت می‌کنند [۵].

رهبری تیم‌های کاری متشکل از افراد حرفه‌ای به یکی از مهمترین دغدغه‌های شرکت‌های دانش‌بنیان تبدیل شده است چرا که تئوری‌های سنتی رهبری که قائل به وجود رهبری منصوب و خارج تیم است دیگر کارآمد نیستند. رهبری منصوب<sup>۱</sup> نه قادر است و نه باید با نگاه سنتی از بالا به پایین اقدام به کنترل افراد حرفه‌ای نماید چرا که کنترل مستقیم، عامل اصلی تحدید کننده خلاقیت و خلق دانش است. این مسئله در طول سه دهه گذشته موجب بروز نوعی دگرگونی در نگاه به مقوله رهبری گردیده به گونه‌ای که سبک‌های رهبری مشارکتی همچون رهبری جمعی، رهبری توزیع شده و رهبری اشتراکی را وارد ادبیات مدیریت نموده است [۶]. پیرس و واسنار<sup>۲</sup> بر این باورند که زمان آن رسیده دامنه گفتگو در حوزه رهبری توسعه یابد تا بتواند پدیده متکثر تاثیر یا نفوذ هم‌تا محور یا آنچه تحت عنوان "رهبری اشتراکی" شناخته می‌شود را دربرگیرد [۷]. رهبری اشتراکی زمانی روی می‌دهد که تمام اعضای یک تیم بطور کامل درگیر فرآیند رهبری شده و در تلاش جهت به حداکثر رسانیدن توان بالقوه تیم به مثابه یک کل برای اعمال نفوذ و هدایت اعضای تیم متبوع خود درنگ نکنند. به بیان ساده رهبری

<sup>۱</sup> vertical (appointed) leadership

<sup>۲</sup> Pearce and Wassenaar

اشتراکی دربرگیرنده فرآیندهای اعمال نفوذ متقابل، مداوم و همزمان در درون یک تیم است، بطوریکه مشخصه بارز آن "پیدایش پیاپی رهبران موقت" است که بنابر وظایفی که تیم با آن روبروست و با توجه به دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های متنوع اعضای تیم ظهور و بروز می‌یابد [۸]، بدین سان رهبری اشتراکی را می‌توان تجلی اوج توانمندسازی در تیم دانست، آنچه که بیش از هر چیز لازمه فعالیت‌های دانش‌بنیان است [۹]، فعالیت‌هایی که مشخصه بارز آن‌ها تیم‌های کاری متشکل از متخصصین با تحصیلات عالی است که در رشته‌های فنی خاص یا حوزه‌های کاربردی متخصص هستند [۱۰]. در خصوص چرایی پیدایش رهبری اشتراکی و علت نیاز به این رویکرد منطق اصلی آن است که رهبر نمی‌تواند در تیم‌های دانش‌محور متشکل از افراد با مهارت‌های تخصصی متفاوت نقش یک متخصص را ایفا کند. در عوض چنانچه رهبری توزیع و تسهیم گردیده و به اعضا این امکان داده شود که بر چگونگی هدایت تیم تأثیر گذارند، تیم‌ها موثرتر عمل خواهند نمود [۱۱].

از منظر محتوا، مفاهیمی در سازه رهبری اشتراکی مستتر است که آن را با فعالیت در قالب تیم‌های کاری دانش‌محور پیوند می‌دهد. یکی از پدیده‌هایی که ارتباط تنگاتنگی با تطابق متقابل داشته و از عوامل کلیدی و اثرگذار در اثربخشی شرکت‌های دانش‌بنیان است، روانگی<sup>۱</sup> می‌باشد. هوکر و سیکزنت میهالی<sup>۲</sup> روانگی را حالتی از شعور و بصیرت (خودآگاهی) می‌دانند که در آن افراد احساس می‌کنند کاملاً درگیر فعالیتی بوده و در این راه زمان، مکان، خویشتن و دیگر جزئیات غیرمرتبط با آنچه در دست انجام است را رها می‌کنند. آن‌ها ادعا می‌کنند که رهبری اشتراکی به طرق مختلف همچون کاهش رقابت در درون تیم، کاهش نگرانی از شکست‌های احتمالی و حتی به عنوان عاملی که می‌تواند کار را به یک انگیزه و محرک درونی تبدیل نماید، قادر است روانگی را بهبود بخشد. آنها معتقدند چنانچه این شرایط در محیط کار حاکم باشد احتمالاً درگیری روانی و خلاقیت در آن محیط ارتقا خواهد یافت [۱۲]. سازمان‌هایی که برای عملکرد برتر ارزش قائلند، برای اعضا اهداف صریح تعیین می‌کنند، برای اعضا بازخورد دائم و به موقع فراهم می‌نمایند، میان چالش‌ها و مهارت‌ها تعادل برقرار می‌کنند، عواملی که باعث سردرگمی می‌شود را کاهش داده و به اعضا آزادی و اختیار می‌دهند، احتمالاً محل مناسبی

<sup>۱</sup> Flow

<sup>۲</sup> Hooker and Csikszentmihalyi

برای روانگی و خلاقیت خواهند بود. آنها ادعا می‌کنند که رهبری اشتراکی ارتباط تنگاتنگی با این عوامل دارد.

از سوی دیگر تیم‌هایی با کارکنان دانشی غالباً به دلیل برخورداری از سطوح بالای تخصص و تجربه تیم‌های خود گردان هستند، تیم‌هایی که از طریق یک رهبر پروژه‌ای رسمی و منصوب هدایت نمی‌شوند [۱۳] بلکه همکاری میان کارکنان دانشی و حرفه‌ای مستقل به واسطه رهبری اشتراکی محقق می‌گردد [۱۴]. گرین برگ- والت و رابرتسون<sup>۱</sup> اظهار می‌دارند که رهبران کارکنان دانشی بایستی آمادگی درگیر نمودن زیردستان در امور مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی را داشته باشند [۱۵]. کارکنان دانشی آنهایی هستند که در حوزه کار در دست اجرا نسبت به مدیران خود از دانش بیشتری برخوردارند. حفظ چنین افرادی کار دشواری است چرا که آنها در جستجوی چالش و فرصتی برای ایجاد اثرات معنی‌دار در کار هستند. بکارگیری رهبری سنتی از بالا به پایین در چنین ساختارهایی دشوار و مشکل آفرین خواهد بود [۱۶]. این امر حاکی از آن است که رهبری اشتراکی به واسطه ماهیت مشارکتی بودن و تفویض اختیار تصمیم‌گیری و عمل در زمان مناسب به فرد مناسب در این شرایط راهگشا خواهد بود. برخی صاحب‌نظران شرط حیات سازمان‌ها را نوآوری می‌دانند و معتقدند بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها مستلزم توجه ویژه به مقوله نوآوری است. در شرایط کنونی اقتصاد، بقای سیستم‌ها وابسته به توانایی آنها در دستیابی به پیشرفت تکنولوژیکی است؛ این امر مستلزم ورود به شبکه‌های نوآوری است که شرکت‌های دانش‌بنیان نقش مهمی را در این زمینه ایفا می‌کنند [۱۷]. کار دانش‌بنیان بعنوان کاری که نیازمند سرمایه‌گذاری فراوان بوده و مبتنی بر مشارکت و آورده داوطلبانه سرمایه فکری از سوی افراد حرفه‌ای دارای مهارت بالاست و نیازمند کار تیمی است [۱۸] و بطور روز افزونی به سمت تیم محوری پیش می‌رود [۱۹]. مباحث نظری مطرح شده همگی بیانگر اهمیت و جایگاه رهبری اشتراکی در هدایت تیم‌های کاری دانش‌محور است. اگرچه مطالعات صورت گرفته در خصوص رهبری اشتراکی فراوان است اما توسعه یک مدل جامع که همه ابعاد را دربرگیرد و از مطالعات جزیره‌ای گذر کند و امکان بهره‌مندی هرچه بیشتر از پیامدهای مثبت آن را فراهم آورد چیزی است که سنگ بنای پژوهش حاضر را بنیان می‌نهد.

---

<sup>۱</sup> Greenberg- Walt and Robertson

اگرچه طی سال‌های اخیر مطالعات بسیاری در خصوص عوامل تسهیلگر، ابعاد و پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی رهبری اشتراکی صورت گرفته اما عدم برخورداری از یک نگاه جامع، موجب ایجاد مفهومی ناقص شده که نه تنها بسیاری از ابعاد آن مغفول مانده بلکه مانع ارائه راهکارهای عملی مناسب در حوزه‌ها و فرهنگ‌های مختلف شده است. این مطالعات با برخوردهای جزیره‌ای نتوانستند نگاهی کامل و جامع فراهم آورند به نحوی که بتوان اثرات همزمان عوامل پیش‌بین، متأثر، زمینه‌ای و مداخله‌گر را ملاحظه نمود. به استثنای برخی مطالعات همچون مطالعه پیرس و سیمز<sup>۱</sup>، پیرس، دی‌اینچنزو و همکاران<sup>۲</sup> و نیکولایدیس و همکاران<sup>۳</sup> که به بررسی رهبری اشتراکی از ابعاد گوناگون پرداخته‌اند [۲۰][۱۴][۲۱][۲۲][۲۳]، دیگر مطالعات صرفاً با نگاهی مختصر، تنها به بررسی ارتباط چند متغیر مؤثر یا متأثر از این سازه پرداخته‌اند. هرچند مطالعات فراگیرتر همچون موارد فوق‌الذکر نیز همواره از دو جناح دارای کاستی بوده است: نخست آنکه این مطالعات صرفاً به بیان ارتباط مفهومی و منطقی متغیرها پرداخته و فاقد شواهد تجربی و استنباط‌های آماری مؤید هستند و دوم آنکه توجه به عامل حساس و تعیین‌کننده فرهنگ جامعه و خرده فرهنگ‌های سازمانی کمتر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. موارد ذکر شده مفهومی را تداعی می‌کند که اگرچه سال‌ها مورد توجه محققان بوده و هست، ولی همچنان از ابعاد نامکشوف و ناشناخته‌ای برخوردار می‌باشد. پژوهش حاضر بر آن است که گامی در جهت پرنمودن شکاف مذکور برداشته و با ارائه مدل رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان بتواند در حد ممکن راهگشای آنان به عنوان هسته تحول صنعتی کشور باشد و از منافع و مزایای بکارگیری رهبری اشتراکی و بهره‌مندی از نیروی کار متخصص سود جسته و خودکفایی در حوزه‌های مختلف، توسعه صادرات غیرنفتی، تبدیل تحریم‌ها به فرصت و توسعه بازارهای صادراتی و ارزآوری برای کشور را بیش از پیش به همراه بیاورند. لذا شناسایی عوامل مؤثر و متأثر از رهبری اشتراکی با توجه به جو فرهنگی خاص کشور و تبیین علمی روابط جهت منتفع شدن شرکت‌های فعال در این عرصه هدف مطالعه حاضر خواهد بود.

<sup>۱</sup> Pearce and Sims

<sup>۲</sup> D'Innocenzo et al.

<sup>۳</sup> Nicolaidis et al.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

طی سال‌های اخیر تحقیقات نظری و تجربی گوناگونی جهت کشف و شناخت پیش‌بین‌ها و پیامدهای (عوامل موثر و متأثر) رهبری اشتراکی صورت پذیرفته است. رهبری اشتراکی به عنوان یک فرآیند اثرگذاری تعاملی و پویا میان افراد گروه تعریف شده که هدف آن هدایت یکدیگر جهت نیل به اهداف گروه، سازمان و یا هر دو است [۱۸]. رهبری اشتراکی ظهور پیاپی رهبران رسمی و نیز غیر رسمی به عنوان بخشی از فرآیند اثرگذاری همزمان، رو به جلو و متقابل است [۲۴]. رهبری اشتراکی فرآیند تیمی مشترکی است که در آن اعضای تیم نقش‌های کلیدی رهبری را تسهیم و توزیع می‌نمایند [۱۴]. در این رویکرد به رهبری تیم، آنجا که مداخله و درگیری در رفتارهای گوناگون و متنوع رهبری در درون تیم مورد نیاز است اعضای تیم مسئولیت اثرگذاری و هدایت یکدیگر را میان خود تسهیم می‌کنند. بر پایه مفهوم رهبری به عنوان فرآیند اثرگذاری و بهره‌گیری از نظریه چندسطحی [۲۵]، کارسون و همکاران<sup>۱</sup> رهبری اشتراکی را یک ویژگی برآمده از کار گروهی می‌دانند که حاصل توزیع فعالیت‌های اعمال نفوذ رهبری میان اعضای مختلف گروه است. ایشان معتقدند که رهبری اشتراکی هنگامی که اعضای یک گروه درگیر فعالیت اثرگذاری بر دیگر اعضا در حوزه‌هایی چون هدایت، انگیزش و حمایت شده و مجموعه‌ای از تعاملات میان فردی نظیر مذاکرات و تسهیم مسئولیت‌های رهبری را بین اعضای گروه رقم می‌زنند، ایجاد می‌شود. حاصل این ساختار جمعی می‌تواند به عنوان یک شبکه رهبری در نظر گرفته شود که پیامدها و فعالیت‌ها را هم در سطح فرد و هم در سطح گروه تحت تاثیر قرار می‌دهد [۲۶].

پیرس و همکاران در پاسخ به این پرسش که چرا گرایش به رهبری اشتراکی در سال‌های اخیر روندی رو به رشد داشته است؟ دلایلی را مطرح می‌کنند: نخستین دلیل، رقابت است؛ رقابت داخلی و خارجی محرک شرکت‌ها جهت روی آوردن به سمت ساختارها و سبک‌های جدید سازماندهی است. در کانون این رویکرد، تیم‌های کاری قرار دارند. فراتر از نیاز سازمان به تیم‌محوری، تقاضایی وجود دارد که کارکردهای رهبری بیش از پیش در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان تسهیم شود. این امر بدان علت است که در جهان پیچیده و به سرعت در حال تغییر امروزی اغلب رهبران ارشد نه زمان و نه اطلاعات کافی برای اتخاذ تمامی تصمیمات

---

<sup>۱</sup> Carson et al.

لازم را دارا نمی‌باشند. نیروی دیگری که محرک سازمان‌ها برای روی آوردن به رهبری اشتراکی است، پیچیدگی شغلی است که یک رهبر ارشد مانند مدیر عامل یا مدیر اجرایی در سازمان برعهده دارد. این موضوع زمانی بیشتر برجسته می‌شود که گروهی از متخصصان در قالب یک تیم پروژه‌های حرفه‌ای جهت انجام پروژه‌های خاص گرد هم آیند [۲۷]. بر طبق نظر پیرس و کارسون و همکاران رهبری اشتراکی بیشتر مناسب آن دسته از تیم‌های کاری است که مشخصه بارز آنها استقلال، خلاقیت و پیچیدگی است، ویژگی‌هایی که بیش از هر چیز در تیم‌های کاری دانش‌بنیان به چشم می‌خورد [۱۴] [۲۶]. در تیمی از متخصصان، یک متخصص غالباً در خصوص همه جوانب پروژه در حال اجرا آگاهی ندارد. بنابراین بهتر است وظایف تسهیم شود بدین‌گونه که هر زمان فردی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی لازم جهت انجام بخشی از پروژه برخوردار است نقش رهبر را ایفا نموده و هنگامی که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی مورد نیاز تغییر کرد، فرد متخصص دیگری پا پیش نهد [۲۸].

پیرس و سیمز بیان می‌کنند که ویژگی‌های خاص تیمی ( نظیر توانایی اعضای تیم، اندازه تیم، بلوغ اعضا و میزان نزدیکی و صمیمیت)، ویژگی‌های وظیفه ( نظیر فوریت، پیچیدگی و نیاز به خلاقیت و وابستگی متقابل) و ویژگی‌های محیطی ( همچون سیستم‌های حمایت سازمانی و سیستم‌های پاداش) می‌توانند ارتقا و بهبود رهبری اشتراکی در تیم را تسهیل نماید [۲۰]. بلیگ و همکاران بر این باورند سطوح بالاتر اعتماد شناخت محور، ادراک از توان بالقوه تیم و تعهد به تیم که تا حدی از استراتژی‌های خود رهبری اعضای تیم تاثیر می‌پذیرد نسبت به صمیمیت، دوست‌داشتنی بودن و مدت زمان تعامل میان اعضا، پیش‌بین بهتر برای رهبری اشتراکی محسوب می‌شود [۱۱]. کارسون و همکاران نیز بر محیط داخلی تیم (حمایت اجتماعی، هدف مشترک و صدا) و مربیگری بیرونی تمرکز و تاکید نمودند [۲۶]. برخلاف استدلال پیرس و سیمز و پیرس، دی‌اینوچنزو و همکاران در فراتحلیل خود به این نتیجه دست یافتند که وابستگی درونی وظایف هیچ‌گونه اثر معناداری بر رهبری اشتراکی ندارد [۲۰] [۱۴] [۲۱].

اگرچه شمار مطالعات صورت گرفته در زمینه رهبری اشتراکی رو به افزایش است با وجود این در میان تحقیقات شکاف‌ها و تناقضاتی به چشم می‌خورد که نیاز به مطالعات بیشتر را برجسته می‌نماید [۲۹]. برخلاف رهبری عمودی که به عنوان رهبری رسمی و سلسله‌مراتبی تعریف می‌گردد [۳۰] پیش‌بین‌ها و به عبارت دیگر بستری که پیدایش، توسعه و بالندگی رهبری

اشتراکی را تسهیل نماید کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۱۱]. محققان این کمبود را مورد انتقاد قرار داده و خواهان بررسی بیشتر متغیرهای تاثیرگذار بر توسعه رهبری اشتراکی می‌باشند [۲۱] [۲۳]. بسیاری از محققان معتقدند رهبری اشتراکی در آینده اهمیت بیشتری خواهد یافت و به طرحی جذاب و همه پسند جهت تحقیق تبدیل خواهد شد [۳۱] [۳۲].

دی اینچنزو و همکاران در مطالعه‌ای با عنوان "ارتباط عملکرد رهبری اشتراکی و شخصیت جمعی اعضای تیم" با بررسی ۵۳ تیم دانشجویی در رقابت "شبییه سازی تجاری" در یک بازه ۱۰ هفته‌ای به این نتیجه دست یافتند که رهبری اشتراکی و عملکرد بطور مثبت و متقابل با یکدیگر ارتباط دارند. درحالی‌که اثر رهبری اشتراکی بر عملکرد در طول مطالعه بطور مستمر بیشتر می‌شد، اما تأثیر عملکرد بر رهبری اشتراکی نسبتاً ثابت باقی ماند. آنها همچنین دریافتند که هیچ شاهدهی مؤید رابطه شخصیت جمعی اعضای تیم و رهبری اشتراکی وجود ندارد [۲۲].

وو و همکاران<sup>۱</sup> در مطالعه‌ای با عنوان "فرا تحلیل رهبری اشتراکی: پیش بین‌ها، پیامدها و تعدیل‌گرها" با تجزیه و تحلیل جامع و فراگیر ادبیات مرتبط و خلق چارچوبی تلفیقی و یکپارچه ۷ فرضیه و ۵ پرسش تحقیقاتی را مطرح نمودند. آنها این چارچوب را بواسطه یک فرا تحلیل نظام‌مند برگرفته از ۴۰ مطالعه بطور تجربی مورد آزمون قرار دادند. نتایج نشان داد که محیط داخلی تیم و عدم تجانس تیمی بطور مثبت با ظهور رهبری اشتراکی در تیم‌ها ارتباط دارد. به علاوه نتایج پژوهش آنها رابطه مثبت میان رهبری اشتراکی و پیامدهای تیمی را تأیید نمود. تحلیل آنها نشان داد که چطور اعتماد درون گروهی و به هم وابستگی وظایف به نحوی چشمگیر روابط رهبری اشتراکی و پیامدهای تیمی را تعدیل می‌کند [۳۳].

گو و همکاران<sup>۲</sup> مطالعه‌ای را با عنوان "تجزیه و تحلیل چند سطحی رابطه میان رهبری اشتراکی و خلاقیت در تیم‌های میان سازمانی" انجام دادند. این مطالعه مدل چند سطحی را جهت آزمون رابطه میان رهبری اشتراکی و خلاقیت هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی در بستر تیم‌های میان سازمانی پیشنهاد می‌کند [۳۴]. از سوی دیگر هان و همکاران<sup>۳</sup> پژوهشی را تحت عنوان "رهبری اشتراکی در تیم‌ها: نقش همکاری، تعهد نسبت به هدف، و تسهیم دانش بر عملکرد تیمی ادراک شده" به انجام رساندند. جهت آزمون فرضیات، پژوهشگران دو مطالعه جداگانه را بر

<sup>۱</sup> Wu et al.

<sup>۲</sup> Han et al.

<sup>۳</sup> Gu et al.



روی ۱۵۸ دانشجوی در حال تحصیل و فارغ‌التحصیل مشغول در تیم‌های پروژه‌ای در یکی از دانشگاه‌های بزرگ جنوب غربی ایالات متحده پیگیری و هدایت نمودند. نتایج نشان داد که رهبری اشتراکی بطور مثبت همکاری، تعهد نسبت به هدف و تسهیم دانش و متعاقباً عملکرد تیمی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. هریک از عوامل فرآیند تیمی از یک اثر میانجی‌گر برخوردار بوده و رهبری اشتراکی هیچ اثر مستقیمی بر عملکرد تیمی نداشته است [۳۵]. همچنین لی و همکاران<sup>۱</sup> در مطالعه‌ای تحت عنوان "تحلیلی در خصوص رهبری اشتراکی، تنوع و خلاقیت در محیط یادگیری الکترونیک" به این نتیجه نائل گشتند که رهبری اشتراکی و تسهیم دانش بر خلاقیت تیمی تاثیر مثبت دارد. علاوه بر این در ارتباط میان رهبری اشتراکی و خلاقیت تیمی، تسهیم دانش نقش یک میانجی جزئی را ایفا می‌نماید [۳۶]. ژو با بهره‌گیری از نمونه‌ای شامل ۱۴۴ تیم‌کاری در حوزه تکنولوژی جوجه‌کشی در چین و در پژوهشی تحت عنوان "چه زمان رهبری اشتراکی در تیم‌های کارآفرین اهمیت می‌یابد: نقش و جایگاه ترکیب شخصیتی" عنوان می‌کند که اگرچه رهبری اشتراکی بر عملکرد تیم‌های کارآفرین تأثیر مثبت دارد اما شدت و ضعف این رابطه منوط به عامل تعدیل‌گری تحت عنوان تنوع شخصیتی است. به نظر وی هنگامیکه تنوع شخصیتی رابطه مدار<sup>۲</sup> در سطح بالاتری قرار دارد رابطه رهبری اشتراکی و عملکرد تیمی تقویت می‌گردد [۲۹]. نیکولایدیس و همکاران در پژوهش خود "رهبری اشتراکی تیم‌ها" به بررسی رابطه میان رهبری اشتراکی و عملکرد تیمی پرداختند. آنها دریافتند که رهبری اشتراکی بیش از رهبری عمودی واریانس عملکرد تیمی را تبیین می‌کند. از سوی دیگر تحلیل‌های صورت گرفته این فرضیه را که اعتماد تیمی (کارایی جمعی و توانایی تیمی) در این رابطه نقش میانجی را ایفا می‌کند، اثبات نمود. مضافاً اینکه محققان به این نتیجه دست یافتند که رابطه میان رهبری اشتراکی و عملکرد تیمی به واسطه دو عامل وابستگی شغلی و شور و اشتیاق تیمی تعدیل می‌گردد [۲۳]. هوچ<sup>۳</sup> در پژوهش خود تحت عنوان "رهبری اشتراکی و نوآوری: نقش رهبری عمودی و همبستگی کارکنان" با بهره‌گیری از نمونه‌ای متشکل از ۴۳ تیم‌کاری مشتمل بر ۱۸۴ عضو تیم به همراه رهبران آنها به این نتیجه دست یافتند که رهبری اشتراکی بطور مثبت بر سطح رفتارهای نوآورانه تیم‌ها تاثیر می‌گذارد. او همچنین دریافت که

<sup>۱</sup> Lee et al.

<sup>۳</sup> Hoch

<sup>۲</sup> diversity of relationship-oriented personality

تحول‌گرایی عمودی و رهبری توانمندساز و نیز ترکیب تیم در قالب مفهوم همبستگی به نحو مثبت بر رهبری اشتراکی اثرگذار است [۳۷].

کارسون و همکاران در پژوهشی با عنوان "رهبری اشتراکی در تیم‌های کاری: تحقیقی در خصوص شرایط پیش‌بین و عملکرد" عوامل پیش‌بین در توسعه رهبری اشتراکی و تأثیر رهبری اشتراکی بر عملکرد تیم‌های کاری را در نمونه‌ای مشتمل بر ۵۹ تیم مشاوره‌ای مورد آزمون قرار دادند. نتایج حاکی از آن بود که هم محیط درونی تیم شامل هدف مشترک، حمایت اجتماعی و صدا و هم مربیگری بیرونی پیش‌بین‌های مهمی در ظهور و بروز رهبری اشتراکی محسوب می‌شوند. از سوی دیگر آنان دریافتند که رهبری اشتراکی خود عامل تعیین‌کننده‌ای برای عملکرد تیمی بشمار می‌رود [۲۶]. پیرس و سیمز در پژوهش خود "رهبری اشتراکی: پیش‌سوی تئوری چند سطحی رهبری" مدل مفهومی را برای رهبری اشتراکی مطرح نمودند. آنها ویژگی‌های گروهی (توانایی، شخصیت، قرابت<sup>۱</sup>، بلوغ، آشنایی و انس<sup>۲</sup>، تنوع، استراتژی رهبری عمودی و اندازه گروه)؛ ویژگی‌های شغلی (ارتباط درونی<sup>۳</sup>، خلاقیت، پیچیدگی، وخامت<sup>۴</sup> و فوریت<sup>۵</sup>)؛ و ویژگی‌های محیطی (سیستم‌های حمایتی، سیستم‌های پاداش و سیستم‌های فرهنگی) را به عنوان عوامل مؤثر (پیش‌بین) و پیامدهای گروهی شامل بعد روانی گروه<sup>۶</sup> (تعهد، توانایی<sup>۷</sup>، انسجام و رضایت)؛ رفتار گروه و اثربخشی گروهی (کیفی، کمی و ...) را به عنوان پیامدهای رهبری اشتراکی که از آن تأثیر می‌پذیرند و بر آن تأثیر می‌گذارند، مطرح می‌نمایند [۲۰].

باقریان‌فر و همکاران در پژوهشی تحت عنوان "نقش رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی بر مهارت کار تیمی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه اصفهان)" با بهره‌گیری از نمونه‌ای مشتمل بر ۱۷۲ نفر از کارکنان اداری معاونت‌های (اداری و مالی، فرهنگی و دانشجویی، پژوهشی، آموزشی) دانشگاه اصفهان به این نتیجه دست یافتند که رهبری مشارکتی، توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های کار تیمی کارکنان بالاتر از حد متوسط بوده و رهبری اشتراکی و توانمندی‌های اجتماعی با مهارت‌های کار تیمی رابطه مثبت و معنی‌دار

<sup>۱</sup> proximity

<sup>۲</sup> familiarity

<sup>۳</sup> interconnectivity

<sup>۴</sup> criticality

<sup>۵</sup> urgency

<sup>۶</sup> group psyche

<sup>۷</sup> potency

دارند[۳۸]. مسلمی و فرهادی در مطالعه‌ای با عنوان "تأثیر رهبری اشتراکی بر عملکرد تیمی در برنامه‌ریزی منابع انسانی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی" و با هدف گردآوری نظریه‌ها و مدل‌های طبقه‌بندی‌شده در حوزه تکامل دانش و ارائه یک مدل مفهومی، دریافتند که رهبری اشتراکی بر عملکرد تیم به واسطه فرآیندهای (شناختی، عاطفی و انگیزشی) تأثیر معنادار داشته و در این میان وابستگی‌های متقابل، پیچیدگی و مجازی بودن می‌توانند نقش تعدیل‌گر را ایفا نمایند[۳۹]. شیرازی و قلاوندی مطالعه‌ای را با عنوان "رابطه رهبری اشتراکی با تعهد سازمانی" با هدف تبیین رابطه بین رهبری اشتراکی و تعهد به عنوان یک اصل اخلاقی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه، انجام دادند. آنها از طریق جمع‌آوری داده‌ها از ۱۸۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه در تحلیل داده‌ها با این نتایج دست یافتند که اولاً: میان رهبری اشتراکی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ و ثانیاً: مولفه‌های رهبری اشتراکی (رهبری تحولی، رهبری تبادلی، رهبری توانمندساز فردی و گروهی) می‌توانند بطور مثبت و معنی‌دار ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) را پیش‌بینی کنند[۴۰].

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی به عنوان راهبرد پژوهش در دو فاز کیفی (نظریه زمینه‌ای) و کمی (پیمایشی) استفاده کرده است. بخش نخست پژوهش حاضر با روش کیفی-استقرایی از طریق روش نظریه زمینه‌ای<sup>۱</sup> استراوس و کوربین<sup>۲</sup> و با استفاده از مصاحبه نیمه ساخت‌مند<sup>۳</sup> انجام شده است. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در روش استراوس-کوربین بر مبنای سه روش کدگذاری باز<sup>۴</sup> محوری<sup>۵</sup> و انتخابی<sup>۶</sup> است [۴۱]. اولین مرحله تحلیل و تفسیر داده‌ها در نظریه داده بنیاد، کدگذاری باز است که داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته می‌شوند[۴۲]. کدگذاری باز در دو مرحله کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه صورت می‌گیرد. کدبندی اولیه می‌تواند با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها انجام شود. به هرکدام از آنها یک مفهوم یا کد الصاق می‌شود. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و

۱ grounded theory method  
۲ Strauss and Corbin  
۳ Semi-structured interview

۴ open coding  
۵ axial coding  
۶ selective coding

مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد. سپس این مقوله‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و به هم ارتباط می‌یابند. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها». این مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که «مدل کدگذاری» نامیده می‌شود. در کدگذاری محوری مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی متصل می‌شوند. لازمه کدگذاری محوری این است که تحلیل‌گر به تعدادی مقوله رسیده باشد و آنها را در دست داشته باشد. این فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله‌های فرعی و اصلی است. مرحله سوم تحلیل و تفسیر داده‌ها در این روش، کدگذاری گزینشی است. کدگذاری گزینشی روندی است که طی آن طبقه‌ها به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله مقوله هسته شناسایی شده و سایر مقولات به صورت نظام‌مند با آن ارتباط داده می‌شود [۴۳]. به منظور کدگذاری باز، بررسی‌های لازم بر روی تمامی مصاحبه‌ها در نرم افزار اطلس‌تی‌آی ۸ انجام شده و مفاهیم مورد نظر استخراج شدند. برچسب‌گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها انجام شده است. سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. محققین سعی کرده‌اند تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده پایبند باشند تا از هرگونه سوءگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. محققین در تمام فرایند کدگذاری به حساسیت نظری که از اصول تحقیق نظریه‌پردازی داده بنیاد است پایبند بوده و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر تحقیق انجام داده‌اند.

میدان پژوهش در بخش کیفی مجموعه‌ای از اساتید دانشگاه و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان بوده است. اساتید دانشگاه اصفهان، گیلان و تهران جهت این منظور انتخاب شدند. از سوی دیگر مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در بخش‌های مختلف بر مبنای سابقه فعالیت خود و شرکت‌های متبوع با فرض حداقل ۵ سال فعالیت مستمر برای این منظور مورد مصاحبه قرار گرفتند. در این مطالعه، اساتید حوزه رفتار سازمانی دانشگاه با تأکید بر این نکته که در مبحث سبک‌های رهبری سابقه تدریس و پژوهش کافی داشته باشند به عنوان نمونه جهت انجام مصاحبه شناسایی و انتخاب شدند. علاوه بر این از آن دسته از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد بهره گرفته شد که حداقل پنج سال سابقه فعالیت مستمر در صنعت مربوطه را دارا باشند. نمونه‌گیری در بخش کیفی با رویکرد نظری آغاز شد و در

ادامه، روش نمونه‌گیری گلوله برفی نیز به کار گرفته شد و پس از اجرای ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری مقوله‌ها به دست آمد و ۲ مصاحبه تکمیلی نیز به منظور اطمینان از داده‌های مصاحبه‌ها انجام پذیرفت که ویژگی جمعیت‌شناختی آن در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش کیفی

جنسیت	سن (سال)	سابقه (سال)	تحصیلات
۱۷ مرد	۳۰-۴۰ سال (۵ نفر)	۵-۱۰ سال (۴ نفر)	کارشناسی (۳ نفر)
	۴۱-۵۰ سال (۶ نفر)	۱۱-۱۵ (۸ نفر)	کارشناسی ارشد (۸ نفر)
	بیش از ۵۰ سال (۶ نفر)	بیش از ۱۵ سال (۵ نفر)	دکتری (۵ نفر)

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

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

در این رابطه nE تعداد متخصصانی است که به گزینه "ضروری" پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. از آنجایی که مقدار محاسبه شده آیت‌ها مطابق با این فرمول بزرگتر از ۰/۶۲ بود، اعتبار محتوای همه آیت‌ها پذیرفته شد. به منظور تعیین پایایی مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری بیطرف استفاده شد و محققین از یک کارشناس پژوهشی دکتری استفاده کرده و پس از کدگذاری توسط کارشناس پژوهشی، نتایج در نرم‌افزار SPSS قرار گرفت و ضریب کاپای ۰/۸۴ حاصل گردید که مقدار بیش از ۰/۷۵ آن نشانگر توافق عالی بین کدگذاران می‌باشد.

در بخش کمی از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. در این تحقیق (مجموعاً ۴۹۱ نفر) در قالب تیم‌های کاری ۵ تا ۷ نفر در نظر گرفته شدند. با توجه به احتمال ریزش یا عدم پاسخگویی، تعداد ۵۶۰ پرسشنامه توزیع گردید که ۴۹۱ پرسشنامه (دربرگیرنده ۱۰۰ تیم کاری؛ ۱۶ تیم کاری ۳ نفره، ۲۶ تیم ۴ نفره، ۲۱ تیم کاری ۵ نفره؛ ۲۵ تیم کاری ۶ نفره و ۱۲ تیم کاری ۷ نفره مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. پرسشنامه‌ها هم به صورت آنلاین از طریق ایمیل و هم به صورت چاپی و توزیع به شکل حضوری در پارک‌های علم و فناوری استان تهران (پارک علم و فناوری

دانشگاه تهران، پارک علم و فناوری دانشگاه شهید بهشتی، پارک علم و فناوری ایرانیان و پارک نوآوری و فناوری صنعت نفت) صورت گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای تجزیه و تحلیل مدل پژوهش از پرسشنامه ۱۲۵ گویه‌ای برپایه‌ی طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است. همانطور که اشاره شد روایی مدل پژوهش توسط اساتید با استفاده از روش تعیین ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت. به منظور بررسی پایایی (قابلیت اعتماد) ابزار سنجش متغیرها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. جهت تحلیل استنباطی داده‌ها، از روش یا تکنیک تحلیل عاملی و رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری کوواریانس محور بهره گرفته شده است. به منظور برآورد و آزمون مدل‌های معادلات ساختاری، از نرم‌افزار آموس و تی تک متغیره آزمون بارتلت (کفایت حجم نمونه) استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش دارای ماهیت ترکیبی و در دو مرحله متوالی انجام گرفته است مدل اولیه چارچوب مطالعه حاضر برگرفته از مطالعات پیرس و سیمز و هوچ و دولبوهن<sup>۱</sup> بوده [۴۴] [۴۵] و در قالب مدل پارادایمی کوربین و اشتراوس مطرح شده است. سومین مرحله کدگذاری در روش نظریه داده بنیاد، کدگذاری گزینشی است. این روش عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن سیستماتیک آن با دیگر دسته بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند [۴۳]. در واقع ساخت مدل به فهم دقیق عناصر و روابط کمک می‌کند و یک جمع‌بندی منظم از یافته‌ها ارائه می‌دهد. در ادامه جدول ۲ نشان دهنده مقوله‌های اصلی و فرعی مدل رهبری اشتراکی در تیم‌های کاری دانش‌بنیان است.

---

<sup>۱</sup> Hoch and Dulebohn

جدول ۲. مقوله‌های اصلی و فرعی مدل رهبری اشتراکی

مفاهیم اصلی	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
فاصله اجتماعی	خصوصیات فردی اعضای تیم	شرایط علی
شخصیت آینده نگر		
خود رهبری		
برونگرایی اعضا		
گشودگی در برابر تجربه اعضا	خصوصیات سازمانی	
دو سو توانی سازمانی		
ساختار ارگانیک سازمانی		
استراتژی حمایتی مربی بیرونی	خصوصیات فراسازمانی (سطح فرهنگی)	
فاصله قدرت		
جمع‌گرایی نهادی		
یادگیری محوری	سیستم فرهنگی حامی	شرایط زمینه‌ای
سیستم فرهنگی و هنجارهای سازمانی		
سیستم آموزش، ارتقاء، پیشرفت و توسعه متناسب		
سیستم پرداخت همگون (حقوق و مزایای تیم و فرد محور)		
بهم پیوستگی وظایف کاری اعضا		
پیچیدگی وظایف اعضا	سیستم آموزش و توسعه حامی	
رضایت و تعهد اعضا نسبت به روابط میان فردی مدت زمان فعالیت تیم و میزان سرمایه گذاری عاطفی	سیستم پرداخت و پاداش حامی	
	بهم پیوستگی وظایف کاری	
ایجاد پایگاه قدرت جهت نیل به منافع شخصی	پیچیدگی وظایف کاری	
اهتمام به کسب قدرت و موقعیت جهت پیشرفت موجودیت فردی	تعهد رابطه‌ای اعضا	شرایط مداخله‌گر
خودبینی و خودستایی اعضا	قدرت محوری شخصی سازی شده	
احساس محق بودن تحت هر شرایط	خودشیفتگی	
ماکیاول گرایی	ماکیاول گرایی اعضا	
پاداش اقتضایی اعضا	تعامل گرایی	پایه محوری
مدیریت بر مبنای استثنا		
کاریزمای اعضا	تحول گرایی	
توجه فردی اعضا		
تحریک فکری اعضا		

مفاهیم اصلی	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
وجود اهداف مشترک میان اعضا	هدف مشترک	
وجود حمایت و همبستگی میان اعضا	حمایت اجتماعی	
صدا دادن به سکوت و مشارکت اعضا	صدا دادن به سکوت	
حس مسئولیت نسبت به اهداف مشترک	بلوغ تیمی	راهبردها
وجود روابط کاری طولانی مدت و مناسب		
خودکارآمدی جمعی	توانمندی تیمی	
اعتماد نسبت به توانمندی های تیم	انعطاف‌پذیری تیمی	
قابلیت انطباق با تغییرات محیط پیرامون		
تاکید بر روابط غیر رسمی		
جریان آزاد اطلاعات میان اعضا	رضایت کلی اعضای تیم	
واکنش‌های عاطفی/ احساسی مثبت نسبت به سرپرست و همکاران		
واکنش‌های عاطفی/ احساسی مثبت نسبت به وظایف کاری	انسجام تیمی	
تعهد مشترک اعضا نسبت به اهداف تیم		
علاقه اعضا به یکدیگر و تمایل به ادامه همکاری	حمایت سازمانی ادراک شده	
ادراک اعضا از شناخت تلاش خود از سوی سازمان		
ادراک اعضا از عادلانه و خیرخواهانه بودن مشی سازمان	رفتارهای مخرب کاری	
نقض هنجارهای سازمانی		
سوء رفتار در تعاملات میان فردی		
تضییع منابع سازمان		

محققین در بخش کیفی و پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختارمند، مقوله‌های شناسایی شده در حوزه شرایط علی را به سه دسته خصوصیات فردی اعضای تیم، خصوصیات سازمانی و خصوصیات فراسازمانی تقسیم نمودند که مختصراً به آنها اشاره می‌شود. گستردگی موضوعات مطرح شده در بخش عوامل مؤثر (شرایط علی) بر مقوله محوری، محققین را ملزم به این دسته‌بندی نمود. مشارکت‌کننده‌ای معتقد بود: " این که اعضای تیم بپذیرند که علی‌رغم تخصص، زمام امور را به فرد دیگری بسپارند امری حیاتی است." مشارکت‌کننده دیگری اظهار داشت: " موضوع فراهم بودن بستر سازمان و پذیرش عقاید مخالف از سوی سیستم و دیگر اعضای تیم است." بسیاری از مشارکت‌کنندگان شخصیت اعضای تیم و این که تمایل به همکاری در آن‌ها وجود دارد یا نه را مطرح نموده و آن را عامل اصلی پذیرش و توسعه تعامل



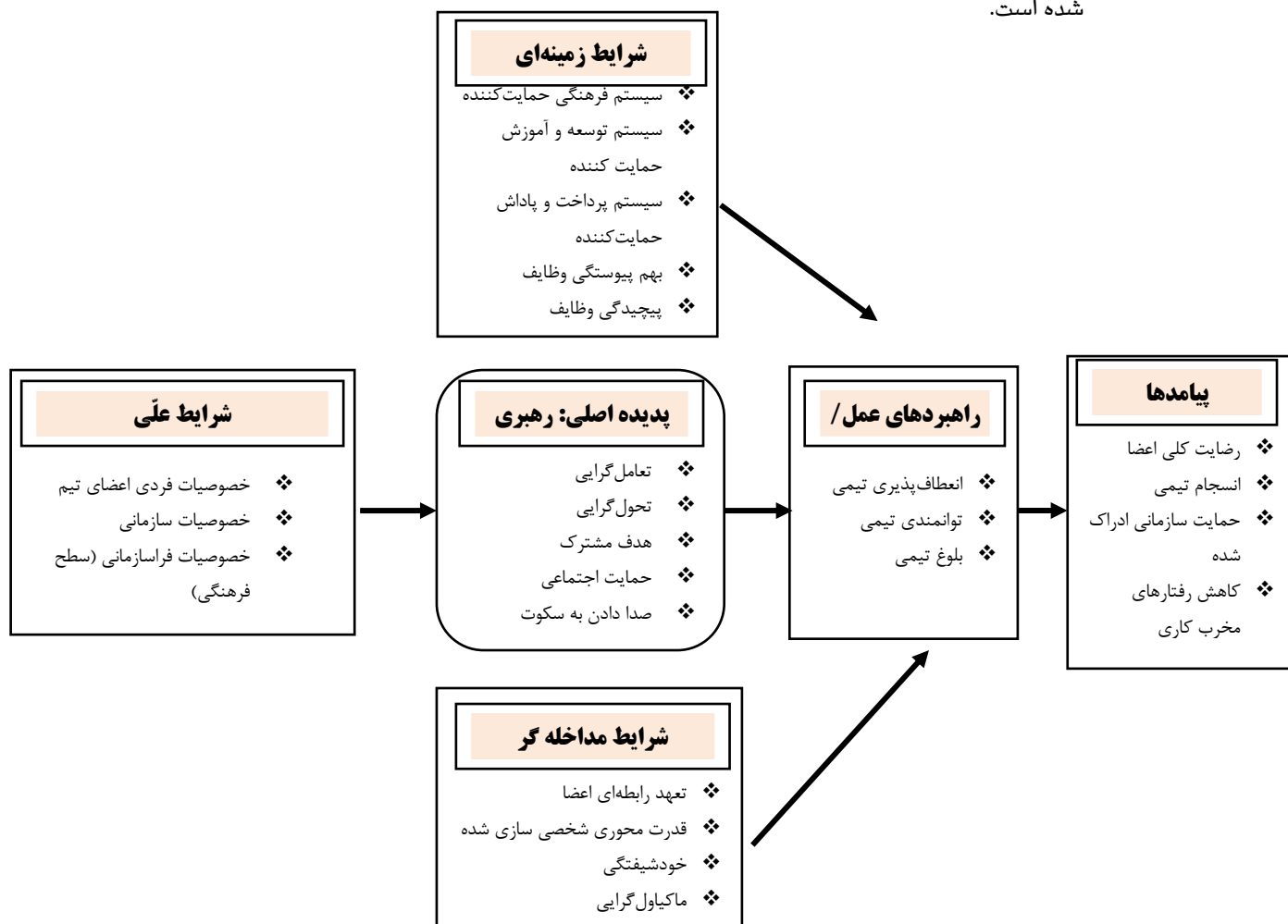
مستمر میان اعضا دانسته‌اند. در این خصوص که چه عواملی بسترساز مشارکت و تسهیم دانش را مهیا می‌کنند، اکثر مشارکت‌کنندگان به وجود سیستم پرداخت و پاداشی اشاره نمودند که نقش و سهم افراد در دستاوردها را شناسایی کرده و به روش‌های گوناگون جبران کند. مشارکت‌کننده معتقد بود: " خودمحموری و تلاش برای ایفای نقش همه‌چیزدان تیم به شدت به ایجاد پیوندهای دوستانه آسیب خواهد زد". مشارکت‌کننده دیگری گفت: "افراد دوست ندارند مورد سوء استفاده قرار گیرند و تلاش آن‌ها پله ترقی دیگری قرار گیرد." محققین موارد اخیر را ذیل شرایط مداخله‌گر طبقه‌بندی نمودند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان راهبرد توسعه و قوام رهبری اشتراکی در تیم‌های دانش‌بنیان بلوغ تیمی، توانمندی تیمی و انعطاف‌پذیری تیمی است. ایشان بر مواردی همچون تمایل به تسهیم اطلاعات، نبود قید و بندهای مزاحم سازمانی، وجود روابط دوستانه میان اعضا و پذیرش و مقبولیت هدف تیم و باور به توانایی خود و همکاران، بیشتر از سایر موارد صحنه گذاشته‌اند.

نتایج پژوهش‌های مشابه در خصوص پیامدهای بکارگیری رهبری اشتراکی از نقاط مشترک فراوانی با آنچه در مصاحبه با مشارکت‌کنندگان حاصل شد برخوردار بوده است. رضایت شغلی، ایجاد انسجام و یکپارچگی میان اعضای تیم، احساس وجود حمایت سازمانی و کاهش رفتارهای مخرب کاری فصل مشترک مطالب اکثریت مشارکت‌کنندگان در مصاحبه بود. "وقتی احساس آزادی وجود داشته باشد، قطعاً رضایتمندی افزایش خواهد یافت." این مطلب تقریباً در میان مطالب تمامی مشارکت‌کنندگان به اشکال مختلف وجود داشت. مشارکت‌کننده‌ای بیان کرد: "وقتی احساس شود سازمان به اعضا اهمیت می‌دهد و امکان ایفای نقش رهبر را فراهم می‌کند، فرد سازمان را از خود دانسته و منافع آن را منافع خود خواهد دانست."

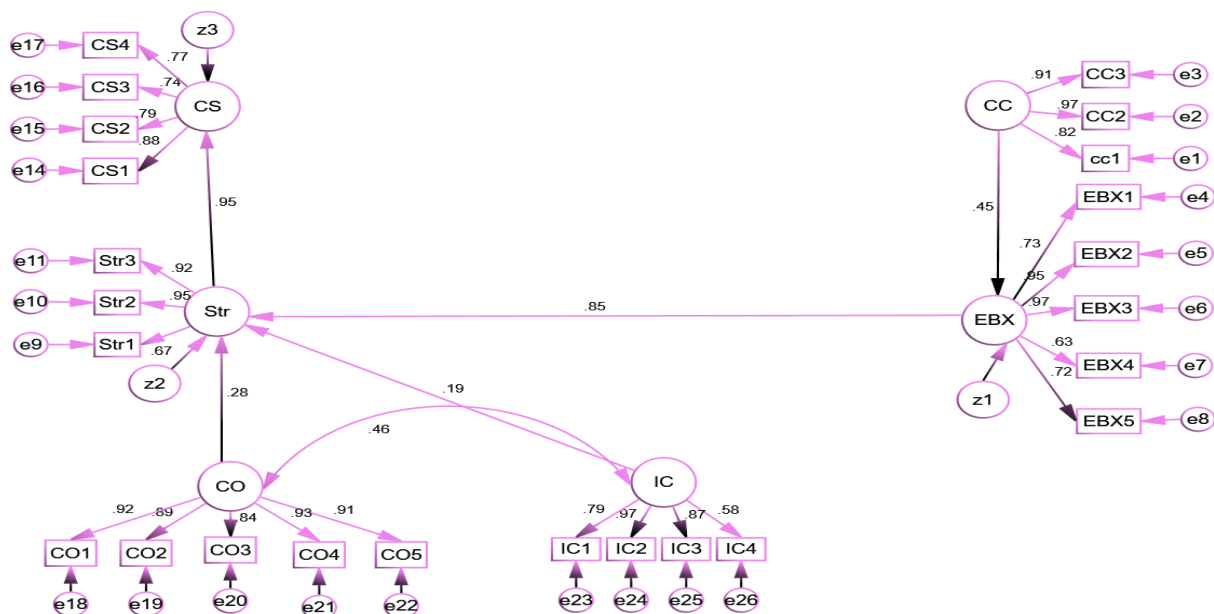
رهبری اشتراکی به عنوان نوعی رویکرد متفاوت به سازه رهبری در قالب پارادایم رهبری کوانتومی چندی است که به کانون توجه پژوهشگران تبدیل شده است. شکاف عمده در پژوهش‌های این حوزه، نقطه شروع مطالعه حاضر بود. اینکه مهمترین عوامل مؤثر بر رهبری اشتراکی، بویژه در تیم‌های کاری دانش‌بنیان که با توجه به ویژگی‌های خاص خود، برای رشد و بالندگی بیش از هر چیز به تغییر رویکرد رهبری نیازمند است، چیست؟ و بکارگیری آن چه پیامدهای فردی، تیمی و سازمانی را به همراه دارد؟ هدف اصلی پژوهش حاضر بود. در پاسخ این پرسش‌ها، رهبری اشتراکی به عنوان پدیده محوری احصاء و به مرکز ثقل مدل پارادایمی

تبدیل گشت. کدگذاری انتخابی براساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است و مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها مرتبط می‌سازد. چارچوب نهایی مدل مفهومی رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.

در مرحله دوم پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری به آزمون مجموعه روابط متغیرهای پنهان پرداخته می‌شود که در چهارچوب مدل مفهومی پژوهش تعریف شده‌اند. این هدف در مدل‌سازی معادلات ساختاری با طراحی مدل ساختاری اجرا می‌شود. در این مدل شرایط علی (CC) (با تأثیر بر پدیده محوری (EB) منجر به انتخاب استراتژی‌های رهبری اشتراکی (Str) می‌شود که به پیامدهایی در حوزه‌های مختلف می‌انجامد (Cs). در این میان شرایط زمینه‌ای رهبری اشتراکی (CO) و شرایط مداخله‌گر آن (IC) نیز بر انتخاب استراتژی نهایی برای کارفرما و نیروی‌کار تأثیرگذار هستند. نتایج حاصل از طراحی این مدل در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل رهبری اشتراکی



شکل ۲. مدل معادله ساختاری مدل رهبری اشتراکی

در این مدل هیچ یک از خطاها با هم در ارتباط نیستند. معناداری بارهای عاملی و ضرایب همبستگی مدل ساختاری پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. معناداری بارهای عاملی و ضرایب همبستگی مدل ساختاری پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری (P- value)	برآورد استاندارد	پارامترها
✓	۰/۰۰۱	۰/۴۵۲	EBX <--- CC
✓	۰/۰۰۱	۰/۲۸۲	Str <--- CO
✓	۰/۰۰۴	۰/۱۸۷	Str <--- IC
✓	۰/۰۰۱	۰/۸۴۶	Str <--- EBX
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۵۳	Cs <--- Str
✓	۰/۰۰۱	۰/۸۲۲	CC <sup>۱</sup> <--- CC
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۶۸	CC <sup>۲</sup> <--- CC

نتیجه آزمون	سطح معناداری (P-) (value)	برآورد استاندارد	پارامترها
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۰۹	CC <sup>۳</sup> <--- CC
✓	۰/۰۰۱	۰/۷۳۲	EBX <sup>۱</sup> <--- EBX
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۵۱	EBX <sup>۲</sup> <--- EBX
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۶۹	EBX <sup>۳</sup> <--- EBX
✓	۰/۰۰۱	۰/۶۳۰	EBX <sup>۴</sup> <--- EBX
✓	۰/۰۰۱	۰/۷۲۱	EBX <sup>۵</sup> <--- EBX
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۲۰	CO <sup>۱</sup> <--- CO
✓	۰/۰۰۱	۰/۸۸۸	CO <sup>۲</sup> <--- CO
✓	۰/۰۰۱	۰/۸۳۷	CO <sup>۳</sup> <--- CO
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۲۷	CO <sup>۴</sup> <--- CO
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۱۲	CO <sup>۵</sup> <--- CO
✓	۰/۰۰۱	۰/۷۸۶	IC <sup>۱</sup> <--- IC
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۷۴	IC <sup>۲</sup> <--- IC
✓	۰/۰۰۱	۰/۸۷۰	IC <sup>۳</sup> <--- IC
✓	۰/۰۰۱	۰/۵۷۶	IC <sup>۴</sup> <--- IC
✓	۰/۰۰۱	۰/۶۷۵	Str <sup>۱</sup> <--- Str
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۵۵	Str <sup>۲</sup> <--- Str
✓	۰/۰۰۱	۰/۹۱۹	Str <sup>۳</sup> <--- Str
✓	۰/۰۰۱	۰/۸۸۳	Cs <sup>۱</sup> <--- Cs
✓	۰/۰۰۱	۰/۷۹۱	Cs <sup>۲</sup> <--- Cs
✓	۰/۰۰۱	۰/۷۴۴	Cs <sup>۳</sup> <--- Cs
✓	۰/۰۰۱	۰/۷۶۹	Cs <sup>۴</sup> <--- Cs
✓	۰/۰۰۱	۰/۴۶۴	IC <--> CO

با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان گفت تمامی ضرایب مدل فوق با سطح اطمینان ۹۵ درصد در دامنه قابل قبول قرار گرفته است. برازش کلی مدل ساختاری پژوهش نیز در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. شاخص های برازش مدل های ساختاری پژوهش

شاخص های مقتصد		شاخص های تطبیقی		شاخص های مطلق		مدل پژوهش
CMIN/DF >۵	RMSEA >۰/۰۸	TLI <۰/۹	CFI <۰/۹	GFI≈ ۱	RMR≈ ۰	
۴/۰۴۵	۰/۰۲۶	۰/۹۰۲	۰/۹۴۸	۰/۹۶۶	۰/۰۱۴	مدل ساختاری

لذا مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از دیدگاه هر سه دسته شاخص برازش در وضعیت مطلوبی قرار داشته است و برازندگی مدل نهایی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید است. با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام شده و نتایج به دست آمده، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

**فرضیه ۱:** شرایط علی (خصوصیات فردی اعضای تیم، خصوصیات سازمانی و خصوصیات فرا سازمانی (سطح فرهنگی)) با ضریب تأثیر ۰/۴۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر رهبری اشتراکی مؤثر است. بنابراین فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت.

**فرضیه ۲:** رهبری اشتراکی (تعامل‌گرایی، تحول‌گرایی، هدف مشترک، حمایت اجتماعی، صدا دادن به سکوت) با ضریب تأثیر ۰/۸۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر راهبردهای عمل/تعامل (انعطاف‌پذیری تیمی، بلوغ تیمی و توانمندی تیمی) مؤثر است. بنابراین فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفت.

**فرضیه ۳:** عوامل زمینه‌ای (سیستم فرهنگی حمایت‌کننده، سیستم آموزش و توسعه حمایت‌کننده، سیستم پرداخت و پاداش حمایت‌کننده، بهم پیوستگی وظایف و پیچیدگی وظایف) با ضریب تأثیر ۰/۲۸ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر راهبردهای عمل/تعامل اثر دارد. بنابراین فرضیه سوم مورد تأیید قرار گرفت.

**فرضیه ۴:** شرایط مداخله‌گر (تعهد رابطه‌ای اعضا، قدرت محوری شخصی سازی شده، خودشیفتگی و ماکیاوول‌گرایی) با ضریب تأثیر ۰/۱۹ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر راهبردهای عمل/تعامل مؤثر است. بنابراین فرضیه چهارم مورد تأیید قرار گرفت.

**فرضیه ۵:** راهبردهای عمل/تعامل با ضریب تأثیر ۰/۹۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر پیامدها (رضایت کلی اعضا، انسجام تیمی، حمایت سازمانی ادراک شده و کاهش رفتارهای مخرب کاری) تأثیرگذار است. بنابراین فرضیه پنجم مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات این پژوهش از دیدگاه کارکنان نشان داد که خصوصیات فردی، سازمانی و فراسازمانی به عنوان عوامل علی بر ایجاد تجربه رهبری اشتراکی تأثیر معنادار داشته و تجربیات حاصل از ادراک رهبری اشتراکی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بر راهبردهای رهبری اشتراکی تأثیر معناداری دارند. نتایج دلالت بر آن دارد که پیامدهای رهبری اشتراکی در سطوح رضایت کلی اعضا، انسجام تیمی، حمایت سازمانی ادراک شده و عدم رفتارهای مخرب کاری اتفاق می‌افتد.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش تأثیر معنی‌دار فاصله اجتماعی بر رهبری اشتراکی را نشان می‌دهد. این نتایج همراستا با دیدگاه پیرس و مانز است که بر اساس آن هرچه احساس قرابت و همگونی اعضای تیم بیشتر باشد بروز رهبری اشتراکی محتمل‌تر خواهد بود [۴۵]. دو عامل خلاقیت و قابلیت انعطاف‌پذیری و شبکه‌سازی که از یک سو از ویژگی‌های این نوع شخصیت بوده [۲۰] [۴۶] [۳۳] و از سوی دیگر از ارکان اصلی اجرا و بکارگیری سبک رهبری اشتراکی است، موضوعی است که می‌توان تلویحاً ارتباط شخصیت آینده‌نگر و رهبری اشتراکی را از میان پژوهش‌های پیشین استنتاج نمود، استنتاجی که نتایج پژوهش حاضر نیز بر آن صحت می‌گذارد. آنجا که مفهوم رهبری معنای ماهوی خود را از دست داده و اعمال و کارکردهای سنتی نقش رهبر و پیرو رنگ می‌بازد و رهبری به اقتضای زمان میان اعضا تسهیم می‌گردد، خود هماهنگی، خود کنترلی، خود مدیریتی و انگیزش درونی اعضا اهمیت دو چندان می‌یابد. نتایج این پژوهش تأثیر خودرهبری بر رهبری اشتراکی را تأیید می‌کند موضوعی که با نتایج مطالعات پیرس و مانز و هوچ و دولبوئن همراستا است [۱۸] [۴۴].

آنجا که تعاملات میان فردی، کار تیمی و انتظارات عملکردی بالا هسته مرکزی نیل به اهداف محسوب می‌شود، نقش و جایگاه برونگرایی اعضا بیش از پیش حائز اهمیت خواهد بود. شخصیت‌های برونگرا با تمایل به پذیرش نقش رهبری و تسهیل مکانیزم‌های اجتماعی درون تیم نقش برجسته‌ای در شکل‌گیری و ظهور رهبری اشتراکی در تیم دارند، آنچه هوچ و دولبوئن و فونی و هانستین<sup>۱</sup> در قالب پیش‌بینی ظهور رهبر، تلویحاً به آن اشاره کرده‌اند [۴۴] [۴۷]. نتایج

---

<sup>۱</sup> Foti and Hauenstein

پژوهش حاضر نیز همراستا با این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از میان خصوصیات فردی اعضای تیم، برونگرایی بیشترین نقش را در تبیین رهبری اشتراکی دارد. نتایج این پژوهش ارتباط معنی‌دار گشودگی در برابر تجربه و رهبری اشتراکی را به اثبات رسانده است. موضوعی که موید نتایج حاصل از مطالعات هوچ و دولبوئن می‌باشد [۴۴]. نتایج این پژوهش نیز در تأیید یافته‌های مذکور بر نقش دوسوتوانی سازمانی بر مقوله محوری مدل تأکید دارد. به استثنای برخی مطالعات متأخر ( به عنوان مثال: سویینی و همکاران<sup>۱</sup> [۴۸]) پژوهش در خصوص چگونگی تأثیر ساختار و سازماندهی شرکت بر رهبری اشتراکی مورد غفلت قرار گرفته است. اینکه فعالیت در محیط‌های متغیر مستلزم کاهش رسمیت و سطوح سلسله‌مراتب سازمانی کمتر است مسلم و مبرهن است. محیط پویا و متغیر مستلزم انعطاف و نوآوری است، امری که بدون استقلال و آزادی عمل کارکنان دانشی مقدور نخواهد بود. نتایج این پژوهش نیز در تأیید اصل مطرح شده و همراستا با نتایج مطالعات مذکور ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود ساختارهای آرگانیک بر اجرا و توسعه رهبری اشتراکی را نشان می‌دهد. توسعه رهبری اشتراکی به واسطه استراتژی مربیگری حمایتی رهبری بیرونی تیم در پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفت. ترغیب و تشویق، تقویت و پاداش و ایجاد تعهد مشترک نسبت به تیم و اهداف آن چیزی است که در قالب استراتژی مربیگری حمایتی جهت توسعه و بهره‌مندی از سبک رهبری اشتراکی از سوی محققانی همچون کارسون و همکاران نیز به اثبات رسیده است [۲۶]. نتایج مطالعه هوگل و موتل<sup>۲</sup> نشان می‌دهد رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان وابسته به مبادله متمرکز دانش و اطلاعات جهت تلفیق و یکپارچگی محیط بیرونی و استراتژی‌های وظیفه‌ای است. استفاده از تیم‌های کاری در فرهنگ‌های با فاصله قدرت پایین، همکاری میان متخصصان تیم‌های کاری را توسعه بخشیده و تعاملات میان‌فردی را که لازمه رهبری اشتراکی است توسعه می‌دهد [۴۹]. این مهم در پژوهش حاضر با تأیید تأثیر منفی و معنی‌دار فاصله قدرت بر مقوله رهبری اشتراکی تقویت گردید.

در میان عوامل زمینه‌ای شناسایی شده، سیستم پرداخت و پاداش حامی در کنار سیستم فرهنگی بیشترین نقش را در تبیین پدیده محوری داشته‌اند. نتایج مطالعات هوچ و دولبوئن و

<sup>۱</sup> Sweeney

<sup>۲</sup> Hoegl and Muethel

هاوتون و همکاران<sup>۱</sup> نیز همراستا با نتایج این پژوهش بر نقش چشمگیر سیستم پرداخت در کارایی رهبری اشتراکی تأکید دارند [۴۴] [۵۰]. نتایجی که پیشتر پیرس بر آن صحنه گذاشته بود [۱۴]. پیرس بر این باور است که چنانچه وظایف کاری افراد مستقل و فاقد پیچیدگی باشد نیاز به رهبری اشتراکی به حداقل می‌رسد. او معتقد است که هرچه وابستگی متقابل کارکنان بیشتر بوده و وظایف کاری پیچیده‌تر باشند بکارگیری رهبری اشتراکی می‌تواند ابزاری مناسب را جهت بهره‌گیری از توانایی و تخصص کارکنان دانشی فراهم نماید [۱۴] هاوتون و همکاران اظهار می‌دارند که ظرفیت مشارکت یک تیم به واسطه وجود کارکنانی با نیاز شخصی سازی شده فراوان به قدرت کاهش می‌یابد، مشارکتی که بدون آن تسهیم رهبری فاقد معنا خواهد بود [۵۰]. این پژوهش هم در تأیید مطالعه هاوتون و همکاران، تأثیر منفی این متغیر در اجرا و توسعه رهبری اشتراکی را به اثبات رساند.

وجود درک مشترک نسبت به اهداف ابتدایی تیم (هدف مشترک)، شناسایی و تشویق دستاوردها و مشارکت تیمی اعضاء (حمایت اجتماعی) و مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری و هدفگذاری (آوا) که کارسون و همکاران مجموعاً به آن محیط درونی تیم اطلاق می‌کنند بستری را فراهم می‌نماید [۲۶]، که علاقه و اشتیاق اعضاء تیم را جهت پذیرش نقش رهبر و پیرو به اقتضای زمان و نیاز برمی‌انگیزد. نتایج پژوهش حاضر مبین آن است که محیط درونی تیم از میان ابعاد ترکیب و خصوصیات تیمی بیشترین نقش را در تبیین رهبری اشتراکی دارد آنچه همسو با نتایج حاصل از مطالعات وو و همکاران، کانگ و اسونسون<sup>۲</sup> است [۳۳] [۵۱]. نیاز به انعطاف و انطباق‌پذیری تیمی جهت حفظ بقای شرکت‌های دانش‌بنیان از نتایج مطالعات پیشین قابل استنباط است [۱۴]. فعالیت در محیط پیچیده، پویا و نیازمند به خلاقیت و نوآوری مستمر که جزء لاینفک و ویژگی اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان است بدون انعطاف‌پذیری در رویارویی با عدم قطعیت محیطی میسر نمی‌باشد. نتایج این مطالعه نیز منطبق با نتایج فوق‌الذکر موید این موضوع است.

نتایج مطالعه حاضر در تأیید نتایج مطالعات پیشین همچون برگمن و همکاران<sup>۳</sup> بر نقش رهبری اشتراکی در رضایت کلی اعضاء به واسطه تسهیل تعاملات مثبت گروهی، مسئولیت‌پذیری و

<sup>۱</sup> Houghton et al.

<sup>۲</sup> Kang and Svensson

<sup>۳</sup> Bergman



پاسخگویی اعضا و ایجاد تعهد نسبت به تیم و وظایف آن تأکید دارد [۵۲]. اگرچه ارتباط میان رهبری اشتراکی و حمایت سازمانی ادراک شده مستقلاً مورد تحقیق قرار نگرفته است اما خطور این فرضیه به ذهن محقق که رهبری اشتراکی به دلیل ویژگی‌های خاص خود می‌تواند منجر به ایجاد حمایت سازمانی ادراک شده در اعضا گردد دور از انتظار نیست. ارتباط خود مختاری، آزادی عمل بالا و صدا دادن به سکوت که گویای ارکان کلیدی رهبری اشتراکی است، پیشتر در مطالعات رودس و ایسنبرگر<sup>۱</sup> به اثبات رسیده است [۵۳]، ارتباطی که نتایج این پژوهش نیز بر صحت آن تأکید نمود. بررسی رابطه رهبری اشتراکی و رفتارهای مخرب کاری اگرچه تاکنون مستقلاً مورد مطالعه قرار نگرفته اما برخی تحقیقات صورت گرفته در این زمینه می‌تواند روشنگر باشد.

بخش عمده‌ای از متغیرهای شناسایی شده در مطالعه حاضر گویای اثر غیرقابل انکار خصوصیات و ویژگی‌های فردی اعضای تیم است که بر اساس نتایج تحلیل کمی می‌تواند تسهیل کننده یا بازدارنده شرکت در تحصیل منافع گفته شده باشد. بسیاری از این متغیرهای فردی می‌بایست پیش از ورود افراد به سیستم و فعالیت در تیم‌های کاری مورد ملاحظه قرار گیرد چرا که تعدیل، اصلاح و بهبود برخی از این خصوصیات غیر ممکن و یا حداقل بسیار دشوار است. این امر تأکید و تمرکز هرچه بیشتر شرکت‌های دانش بنیان بر فرآیندهای جذب و بکارگیری را برجسته می‌نماید؛ فرآیندهایی که می‌بایست مسیر را برای جذب نیروهای برون‌گرا، خود رهبر و خود تنظیم، متمایل به کار جمعی، علاقه مند به تجربه موضوعات جدید و پذیرش عقاید مخالف را هموار نماید.

از سوی دیگر فرآهم نمودن بستر مناسب جهت تسهیل در بکارگیری و افزایش پیوندهای میان اعضا در تیم‌های دانش بنیان نیز محققاً حائز اهمیت است. تمرکز و تنظیم فرآیندهای کاری با کمترین موانع بوروکراسی اداری و تأکید بر جریات آزاد ارتباطات، تمرکز و نوآوری و تاب آوری در برابر شکست از یک سو و مهیا کردن سیستم‌های پرداختی که حامی کار تیمی و بروز خلاقیت باشد از سوی دیگر می‌بایست مورد توجه مدیران شرکت‌های مذکور قرار گیرد. توجه کامل به مبحث آموزش، توسعه و توانمندسازی مستمر و برقراری فرهنگ و هنجارهایی

<sup>۱</sup> Rhoades and Eisenberger

که نه در کلام که در عمل بر این مهم تاکید کند از مهمترین مواردی است که به زمامداران شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌گردد.

اگرچه مدت زمان فعالیت اعضای تیم در کنار یکدیگر می‌تواند موجب افزایش بلوغ تیمی شود اما با توجه به احتمال افزایش ایجاد تعهد رابطه میان اعضاء و تمایل به گروه‌اندیشی نمی‌توان فعالیت طولانی مدت اعضای یک تیم کاری دانش‌بنیان را توصیه نمود، با این حال توجه به عامل هدفگذاری مشترک به واسطه ایجاد حس مسئولیت‌پذیری مشترک بسیار حائز اهمیت است. هدفگذاری مشترک، تسهیم مسئولیت‌ها و بکارگیری استراتژی‌های خود رهبری در قالب سیستم‌های آموزشی و القای حس توانمندی در چارچوب برنامه‌های انگیزشی جهت افزایش باور اعضاء به قابلیت‌های جمعی و نهایتاً توانمندی تیمی و بهره‌گیری از برنامه‌های توجیهی و انگیزشی به منظور ایجاد تمایل و رغبت اعضاء به تسهیم دانش و تجربیات در راستای برقراری جریان سیال و آزاد اطلاعات در شبکه تیمی و ایجاد قابلیت انعطاف و چابکی در مقابل تغییرات محیطی به شرکت‌های فعال در عرصه دانش‌بنیان توصیه می‌شود.

## ۷- منابع

- [۱] Schedlitzki, D., & Edwards, G. (۲۰۲۱). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. Sage.
- [۲] Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (۲۰۱۵). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, ۵(۵), ۱-۶. doi:۱۰,۴۱۷۲/۲۲۲۳-۵۸۳۳,۱۰۰۰۱۴۶
- [۳] Kumar, G., Sharma, D., & Ratnesh, K. (۲۰۲۲) Innovative leadership for efficient management practices. *International Journal of Research Publication and Reviews*, ۳(۱), ۱۳۶۱-۱۳۶۵.
- [۴] Yates, S., & Hartley, J. (۲۰۲۱). Learning to lead with political astuteness. *International Public Management Journal*, ۲۴(۴), ۵۶۲-۵۸۳. doi:۱۰,۱۰۸۰/۱۰۹۶۷۴۹۴,۲۰۲۱,۱۸۹۴۲۸۱
- [۵] Northouse, P. G. (۲۰۲۱). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- [۶] Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (۲۰۱۹). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(۱), ۱۱۵-۱۳۶. doi:۱۰,۱۱۱۱/ijmr.۱۲۱۸۱
- [۷] Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., & Manz, C. C. (۲۰۱۴). Is shared leadership the key to responsible leadership? *Academy of Management Perspectives*, ۲۸(۳), ۲۷۵-۲۸۸. doi:۱۰,۵۴۶۵/amp.۲۰۱۴,۰۰۱۷

- [<sup>۸</sup>] Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (۲۰۰۶). The importance of self-and shared leadership in team-based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(۴), ۲۹۶-۳۱۸. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۰۲۶۸۳۹۴۰۶۱۰۶۶۳۱۰۵
- [<sup>۹</sup>] Lyubykh, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (۲۰۲۲). Shared transformational leadership and safety behaviors of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(۲), ۴۳۱-۴۵۸. doi: ۱۰.۱۱۱۱/joop.۱۲۳۸۱
- [<sup>۱۰</sup>] Mansouri Moayyed, F., Kordheydari, R., Ghasemian Sahei, A. (۲۰۲۱). The role of knowledge brokers in developing of technical knowledge marketing model for knowledge-intensive business service. *Management Research in Iran*, ۲۴(۲), ۳۵-۶۰. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/۳۸۲۱۶۴/fa>
- [<sup>۱۱</sup>] Blake, B. D., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (۲۰۲۳). Let's Get Physical: Physical Activity as a Team Intervention at Work. *Group & Organization Management*, ۴۸(۲), ۶۷۱-۷۰۴. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۰۵۹۶۰۱۱۲۲۱۱۰۱۲۴۷
- [<sup>۱۲</sup>] Hooker, C. & Csikszentmihalyi, M. (۲۰۰۳). Flow, creativity, and shared leadership. In Pearce, C.L. & Conger, J.A. (Eds). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 217-234)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [<sup>۱۳</sup>] Rudrum, M., Houghton, S., & Glasgow, K. (۲۰۲۲). Loneliness and depressive symptoms among Australian female boarding school students. *School Psychology International*, 43(۵), ۴۹۶-۵۱۵. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۱۴۳۰۳۴۳۲۲۱۱۰۷۳۹۴
- [<sup>۱۴</sup>] Pearce, C. L. (۲۰۰۴). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *The Academy of Management Executive*, 18(۱), ۴۷-۵۷. doi: ۱۰.۵۴۶۵/AME.۲۰۰۴.۱۲۶۹.۲۹۸
- [<sup>۱۵</sup>] Greenberg-Walt, C.L. & Robertson, A.G. (۲۰۰۱). The evolving role of executive leadership. In Bennis, Warren G., Spreitzer, Gretchen M. & Cummings, Thomas G. (eds.). *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders (pp. 139-157)*. San Francisco: Jossey- Bass.
- [<sup>۱۶</sup>] Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (۲۰۲۰). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(۱), ۴۹-۶۴. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۵۴۸۰۵۱۸۱۸۸۲۰۸۶۲
- [<sup>۱۷</sup>] Tuominen, T., & Toivonen, M. (۲۰۱۱). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(۰۲), ۳۹۳-۴۲۲. doi: ۱۰.۱۱۴۲/S۱۳۶۳۹۱۹۶۱۱۰۰۳۲۰۹
- [<sup>۱۸</sup>] Pearce, C. L., & Manz, C. C. (۲۰۰۵). The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, ۳۴(۲), ۱۳۰-۱۴۰. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.orgdyn.۲۰۰۵.۰۳.۰۰۳
- [<sup>۱۹</sup>] Mowlaie, S., Shakeri, R., Yaghoubi, N. (۲۰۲۱). Personal knowledge management influence on innovative culture and performance in knowledge based companies. *Management Research in Iran*, ۲۲(۴), ۱۳۰-۱۵۰. [In Persian]. <https://sid.ir/paper/۳۷۰۶۸۰/fa>

- [۲۰] Pearce, C. L., & Sims, H. P. (۲۰۰۰). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *In Advances in interdisciplinary studies of work teams (pp. 115-139)*. Emerald Group Publishing Limited.
- [۲۱] D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (۲۰۱۶). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(۷), ۱۹۶۴-۱۹۹۱. doi: ۱۰,۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۱۴۵۲۵۲۰۵
- [۲۲] D'Innocenzo, L., Kukenberger, M., Farro, A. C., & Griffith, J. A. (۲۰۲۱). Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members' collective personalities. *The Leadership Quarterly*, 32(۵), ۴۶۳-۴۹۹. doi: ۱۰,۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۲۱,۱۰۱۴۹۹
- [۲۳] Nicolaidides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (۲۰۱۴). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(۵), ۹۲۳-۹۴۲. doi: ۱۰,۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۱۴,۰۶,۰۰۶.
- [۲۴] Yukl, G. A. (۲۰۱۰). *Leadership in organizations (7th ed.)*. NJ: Prentice Hall.
- [۲۵] Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (۲۰۰۰). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations (pp. 3-90)*. San Francisco: Jossey- Bass.
- [۲۶] Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (۲۰۰۷). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(۵), ۱۲۱۷-۱۲۳۴. doi: ۱۰,۵۴۶۵/amj.۲۰۰۷,۲۰,۱۵۹۹۲۱
- [۲۷] Pearce, C. L., Wood, B. G., & Wassenaar, C. L. (۲۰۱۸). The future of leadership in public universities: Is Shared Leadership the Answer? *Public Administration Review*, 78(۴), ۶۴۰-۶۴۴. doi: ۱۰,۱۱۱۱/puar.۱۲۹۳۸
- [۲۸] Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., & Manz, C. C. (۲۰۱۴). Is shared leadership the key to responsible leadership? *Academy of Management Perspectives*, 28(۳), ۲۷۵-۲۸۸. doi: ۱۰,۵۴۶۵/amp.۲۰۱۴,۰۰۱۷
- [۲۹] Zhou, W. (۲۰۱۶). When does shared leadership matter in entrepreneurial teams: the role of personality composition? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(۱), ۱۵۳-۱۶۹. doi: ۱۰,۱۰۰۷/s۱۱۳۶۵-۰۱۴-۰۲۳۴-۳
- [۳۰] Fischer, T., & Sitkin, S. B. (۲۰۲۳). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(۱), ۳۳۱-۳۷۲. doi: ۱۰,۵۴۶۵/annals.۲۰۲۰,۰۳۴۰
- [۳۱] George, C., Gibson, C. B., & Barbour, J. (۲۰۲۲). Shared leadership across cultures: Do traditionalism and virtuality matter? *Journal of International Management*, 28(۱), ۱۰۱-۱۲۸. Doi: ۱۰,۱۰۱۶/j.intman.۲۰۲۱,۱۰۰۹۰۵
- [۳۲] Gu, Q., Liang, B., & Cooke, F. L. (۲۰۲۲). How does shared leadership affect creativity in teams? A multilevel motivational investigation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(۸), ۱۶۴۱-۱۶۶۹. doi: ۱۰,۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۲,۲۰۲۰,۱۷۸۳۳۴۵



- [۳۳] Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (۲۰۲۰). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(۱), ۴۹-۶۴. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۰۴۸۰۵۱۸۱۸۸۲۰۸۶۲
- [۳۴] Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H., & Huang, S. (۲۰۱۸). A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams. *The Journal of Creative Behavior*, 52(۲), ۱۰۹-۱۲۶. doi: ۱۰.۱۰۰۲/jocb.۱۳۰
- [۳۵] Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (۲۰۱۸). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(۳/۴), ۱۵۰-۱۶۸. doi: ۱۰.۱۱۰۸/TPM-۱۱-۲۰۱۶-۰۰۵۰
- [۳۶] Lee, D. S., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (۲۰۱۵). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, ۴۶, ۴۷-۵۶. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.chb.۲۰۱۳.۱۰.۰۶۴
- [۳۷] Hoch, J. E. (۲۰۱۳). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(۲), ۱۵۹-۱۷۴. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۰۸۶۹-۰۱۲-۹۲۷۳-۶
- [۳۸] Baqerianfar M., Siadat A., & Ibrahimi A. (۲۰۱۶). The role of shared leadership and social empowerment on teamwork skills, *Leadership Researches and Educational Management Quarterly*, 2(۸), ۲۳-۴۹ [ In Persian]. doi: ۱۰.۲۲۰۵۴/jrlat.۲۰۱۸.۱۹۹۲۷.۱۲۸۰
- [۳۹] Moslemi, A., & Farshidi, Mahali, A. (۲۰۱۸). The effect of shared leadership on team performance in human resource planning and implementation of human resource management system, *Fifth National Conference in Management and Human Science Studies in Iran*, ۳۸-۴۸ [ n Persian].
- [۴۰] Shirazi, R., & Ghalavandi H. (۲۰۱۸). The relationship between shared leadership and organizational commitment, *Ethic in Science and Technology Quarterly*, 12(۴), ۹۵-۱۰۲. <https://sid.ir/paper/۱۲۲۷۳۸/fa>
- [۴۱] Shakibajamalabad, G., Gholizadeh, M., Akbari, M., Ebrahimpour, M. (۲۰۲۲). Designing and explaining the model of alliance proactiveness in high-tech companies. *Management Research in Iran*, ۲۶(۳), ۱-۲۴. [In Persian]. dor: ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۳۲۲۲۰۰,۱۴۰۱,۲۶,۳,۱,۲۱۰
- [۴۲] Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (۲۰۱۷). *The discovery of grounded theory: Strategies for quantitative research*. Routledge.
- [۴۳] Strauss, A., & Corbin, J. (۱۹۹۴). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. ۲۷۳-۲۸۵). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- [۴۴] Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (۲۰۱۷). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(۴), ۶۷۸-۶۹۳. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۶.۱۲.۰۱۲
- [۴۵] Pearce, C. L., & Manz, C. C. (۲۰۱۴). The leadership disease... and its potential cures. *Business Horizons*, 57(۲), ۲۱۵-۲۲۴. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.bushor.۲۰۱۳.۱۱.۰۰۵

- [۴۶] Kim, T. Y., Hon, A. H., & Lee, D. R. (۲۰۱۰). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(۱), ۳۷-۴۵. doi:۱۰.۱۰۸۰/۱۰۴۰۰۴۱۰۹۰۳۵۷۹۵۳۶
- [۴۷] Foti, R. J., & Hauenstein, N. (۲۰۰۷). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(۲), ۳۴۷-۳۵۵.
- [۴۸] Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (۲۰۱۴). Conceptualizing and implementing the distributed leadership practices in Indian organizations. *Journal of Management Development*, 33(۳), ۲۵۸-۲۷۸. doi: ۱۰.۱۱۰۸/JMD-۱۲-۲۰۱۲-۰۱۵۴
- [۴۹] Hoegl, M., & Muethel, M. (۲۰۰۷). Shared leadership in dispersed innovation teams: Mutual influence and proactive followership. *Academy of Management Proceedings*, ۱, ۱-۶. doi:۱۰.۵۴۶۵/ambpp.۲۰۰۷.۲۶۵۳.۴۱۲
- [۵۰] Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (۲۰۱۵). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25(۳), ۳۱۳-۳۲۷. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۴.۱۲.۰۰۱
- [۵۱] Kang, S., & Svensson, P. G. (۲۰۱۹). Shared leadership in sport for development and peace: A conceptual framework of antecedents and outcomes. *Sport Management Review*, 22(۴), ۴۶۴-۴۷۶. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.smr.۲۰۱۸.۰۶.۰۱۰
- [۵۲] Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (۲۰۱۲). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(۱), ۱۷-۴۲. doi:۱۰.۱۰۸۰/۰۰۲۲۴۵۴۵,۲۰۱۰,۵۳۸۷۶۳
- [۵۳] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (۲۰۰۲). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(۴), ۶۹۸-۷۱۴. doi: ۱۰.۱۰۳۷//۰۰۲۱-۹۰۱۰,۸۷,۴,۶۹۸