



Validation the Components of the Conceptual Model of Engaging Leadership for Knowledge-based Companies

Zakieh Beiki Demneh¹, Seyyed Mohsen Allameh*², Akbar Etebaryan khorasgani³, Saeed Sharifi⁴

1. Ph.D. student in Public Administration, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran
2. Associate Professor, Governance Faculty, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Governance, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran
4. Associate Professor, Department of Cultural Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Qualitative & quantitative Research

How to cite this article:
Beiki Demneh, Z., Allameh, M., Etebaryan khorasgani, A. & Sharifi, S. (2024). Validation the Components of the Vonceptual Model of Engaging Leadership for Knowledge-based Companies. Transformational Human Resources Quarterly. 3(10): 22-51.

Background and purpose: Engaging leadership is a leadership paradigm that seeks to inspire and empower followers. The objective of the present study is to validate the elements of the engaging leadership model within the context of knowledge-based organizations.

Research method: This study utilized a mixed-method approach, encompassing in-depth interviews with 17 experts in the relevant field at the national level, conducted until theoretical saturation was achieved. The validity of the research data was confirmed through member checking with participants and assessment by external auditors. Data analysis was performed using the Strauss and Corbin methodology within Atlas.ti 8 software. For the quantitative component, confirmatory factor analysis was employed.

Findings: A conceptual framework for engaging leadership within knowledge-based organizations was developed, incorporating elements such as causal factors, the central phenomenon, intervening variables, platforms, strategies, and outcomes. Confirmatory factor analysis indicated that the data measurement was valid and reliable.

Conclusion: To enhance the engaging leadership style within knowledge-based organizations, it is essential for managers to focus on causal factors, intervening factors, and platforms, as these three categories facilitate the core phenomenon of engaging leadership.

Keywords: leadership, engaging leadership, knowledge-based companies



© 2024 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
35

NUMBER OF FIGURES
6

NUMBER OF TABLES
7

* Corresponding author:

Email: dr_allameh@ase.ui.ac.ir

Introduction

Leadership constitutes a dynamic process that directs and influences the behavior and performance of individuals toward the achievement of specific objectives within defined contexts (Iqbal et al., 2015). It encompasses motivating subordinates to engage with self-assurance and enthusiasm (Mondal and Behra, 2022). Furthermore, leadership facilitates change and progression within followers (Sechdlitzky and Edwards, 2021). An effective leader fosters interpersonal relationships with followers to establish mutual trust (Amwa, 2022). Empathic leadership is characterized by emotional coordination, responsiveness, and consensus-building. Research has outlined notable correlations between leadership emergence and individual traits, including intelligence (Rosing et al., 2022), balance (Tsai, 2022), conscientiousness (Badora et al., 2021), openness to experience (Qemir et al., 2021), and general self-efficacy (Gillespie et al., 2018).

When followers exhibit trust in their leaders, they are more inclined to exert additional effort to support colleagues and the organization, while also feeling secure in expressing their opinions and sharing ideas (Legod et al., 2021). Leadership is viewed as a process whereby an individual collaborates with others to accomplish shared ethical tasks (Chane, 2015). Work passion is conceptualized as a positive, fully engaged mindset characterized by vigor, dedication, and attraction to work (Ofi-Dudo, 2021). It denotes a heightened involvement in work, accompanied by feelings of significance, inspiration, pride, and challenge (Marks, 2020). A key attribute of passion is the individual's sustained focus and engagement in their work, which can lead to difficulties in disengaging from tasks over time (Chan, 2021). Inspirational leadership is recognized as a style that motivates, empowers, and connects followers (Schaufli, 2015).

This research aims to enhance understanding of how leaders can effectively implement human resource management practices, delineate the intersections of human resource management and leadership, and establish a deeper relational connection to work. Additionally, it emphasizes the significance of knowledge-based organizations in reducing dependencies; beyond fostering self-confidence, it contributes to national self-sufficiency. In contexts that encourage innovation and risk-taking, passionate leadership emerges as a critical and impactful approach.

Research Method

The present study employed a mixed-methods approach encompassing both qualitative and quantitative methodologies. In the qualitative phase, data analysis was grounded in the Strauss-Corbin Framework. The coding process involved two stages: initial (open) coding followed by axial coding. Participants consisted of subject matter experts in organizational behavior and managers from knowledge-based enterprises. Semi-structured interviews were conducted with 17 individuals using open-ended questions, with each interview lasting between 50 and 120 minutes, continuing until theoretical saturation was reached.

In the quantitative phase, a structured questionnaire was utilized to quantitatively assess the research variables. Prior to testing the research hypotheses derived from this scale, it was imperative to validate the reliability and construct validity of the scale employed. Consequently,

confirmatory factor analysis (CFA) was performed to evaluate the relationships between latent variables and their respective measured items. CFA specifically examines the connections between the questionnaire items and theoretical constructs. Until the validity of the questionnaire items in accurately measuring the latent variables is established, hypotheses based on the questionnaire data remain untenable. Hence, confirmatory factor analysis serves as a validation tool ensuring that the data collected are indeed accurately measured. The strength of the association between the latent variable and the observed variables is quantified by the factor loading, which ranges from zero to one.

Findings

A confirmatory factor analysis was conducted in accordance with the paradigm model comprising causal factors, background factors, intervening factors, strategies, and outcomes. Causal conditions were assessed through nine constructs: "global developments," "structural requirements," "content requirements," "new needs," "need for interaction and communication," "emotional challenges," "environmental uncertainty," "organizational inertia," and "leadership ineffectiveness."

The background conditions were assessed using six constructs: technology network, technological space, collective psychological support, collective life motivation, independence and autonomy, and inspiration, comprising a total of 46 items.

The intermediary conditions were assessed using eight constructs: fear of power, psychological tension, perceived ambiguity, external interventions, caring skills, interpersonal skills, excellence skills, and personal skills, through a total of 55 items.

The strategies were assessed using seven primary constructs: individual dimensions, interpersonal dimensions, femininity, work enthusiasm, obstacle removal, involvement, and emotion management, comprising a total of 50 items.

The impact of passionate leadership in knowledge-based organizations was assessed using six constructs: enhancement of individual competencies, development of social capabilities, collective action capacity, promotion of active leadership, quality of life, and clustering, evaluated through 28 predetermined questions.

Conclusion

The findings of this study provide empirical support for the validation of the conceptual model of passionate leadership within knowledge-based organizations. These findings are consistent with the research conducted by Runxley-Pavia and Neumann (2022), which highlights the critical role of passionate and committed team leaders in recognizing employee talents, facilitating ongoing skill development among team members, and enabling effective online communication mechanisms. Additionally, the results align with Shaufeli (2015), who posits that passionate leadership is a fundamental factor that exerts an indirect influence on employee well-being

through the mediation of job resources and job demands. Moreover, the works of Rao (2018) and Rahmadani and Shaufeli (2020) assert that passionate leadership stimulates team learning and innovation (albeit not directly impacting team performance) by enhancing engagement among team members. Twain et al. (2021) further observe that passionate leadership is shaped by organizational values, both internally and externally, which is corroborated by the findings of this research. Inspirational leaders create an environment where employees feel acknowledged and can express their opinions. Effective motivational leadership involves providing platforms for voluntary contributions. Participation in teamwork serves as a positive, satisfying, and collective motivational antecedent, manifesting only when the positive motivational states of team members converge.



اعتبارسنجی الگوی مفهومی رهبری شورانگیز ویژه شرکت های دانش بنیان

زکيه بيكي دمنه^۱، سيدمحسن علامه*^۲، اکبراعتباريان خوراسگاني^۳، سعيدشريفی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۲. دانشیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهش کیفی و کمی

نحوه استناد به مقاله:

بيكي دمنه، ز، علامه، م، اعتباريان خوراسگاني، ا. و شريفی، س. (۱۴۰۳). اعتبارسنجی الگوی مفهومی رهبری شورانگیز ویژه شرکت های دانش بنیان. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۳(۱۰): ۵۱-۲۸.

زمینه و هدف: رهبری شورانگیز، یک سبک رهبری است که پیروان را الهام می بخشد و توانمند می کند. هدف پژوهش حاضر، اعتبارسنجی مولفه های الگوی رهبری شورانگیز در شرکت های دانش بنیان می باشد.

روش تحقیق: این پژوهش به روش ترکیبی انجام شد و از مصاحبه های عمیق با ۱۷ نفر از متخصصان در حوزه موضوع در سطح کشور تا اشباع نظری بود. اعتبار داده های پژوهش از طریق بازگشت به مشارکت کنندگان و ممیزان بیرونی تایید شد. تحلیل داده ها بر اساس مدل اشتراک و کوربین در نرم افزار اطلس تی ای ۸ انجام گرفت. در بخش کمی از تحلیل عامل تاییدی استفاده شد.

یافته ها: الگوی مفهومی رهبری شورانگیز در شرکت های دانش بنیان مشتمل بر عوامل عوامل علی، پدیده محوری، مداخله گر، بسترها، راهبردها و پیامدها طراحی شد. تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که داده ها درست اندازه گیری شده اند.

نتیجه گیری: برای ارتقای سبک رهبری شورانگیز در سازمان های دانش بنیان، توجه به عوامل علی، عوامل مداخله گر و بسترها توسط مدیران بسیار حائز اهمیت است، زیرا این سه مقوله سبب ارتقای پدیده محوری که همان رهبری شورانگیز است، می شود.

واژه های کلیدی: رهبری، رهبری شورانگیز، شرکت های دانش بنیان

مقدمه

برای دستیابی به اهداف حیاتی پایداری و مزیت رقابتی پایدار، سازمان‌ها در حال حاضر با چالش‌های جهانی مواجه هستند که از آن‌ها می‌خواهد به‌طور مداوم در یک محیط به‌سرعت در حال تغییر عملکرد، انطباق، یادگیری و نوآوری داشته باشند (کنتوگورگس^۱، ۲۰۱۵). از طرفی فضای کسب و کار با تغییر ماهیت فرآیندهای تولید محصولات و خدمات در راستای خلاقیت هر چه بیشتر و خلق دانش پیش می‌رود (گرینت و جونز^۲، ۲۰۲۲) رهبری فرآیندی است که رفتار و کار دیگران را در جهت دستیابی به اهداف خاص در یک موقعیت خاص هدایت و تحت تأثیر قرار دهد (اقبال و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری ترغیب زیردستان به کار با اعتماد به نفس و حرارت است (موندال و بهرا^۳، ۲۰۲۲). به گفته دیویس^۴، رهبری توانایی متقاعد کردن دیگران برای جستجوی اهداف تعریف شده و با اشتیاق است (کومار^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). رهبری باعث ترویج حرکت و تغییر در دیگران (پیروان) می‌شود (سچدلitzکی و ادواردس^۶، ۲۰۲۱). رهبر توانا در ایجاد رابطه بین فردی با پیروان خود برای ایجاد نوعی اعتماد متقابل فعالیت می‌کند (آموآ^۷، ۲۰۲۲). رهبری هدایت همدلانه از نظر عاطفی هماهنگ، پاسخ‌گو و توافق‌آمیز است. روابط قابل توجهی بین ظهور رهبری و ویژگی‌های فردی، هوش (روزینگ^۸ و همکاران، ۲۰۲۲)، تعادل^۹ (تسای، ۲۰۲۲)، وظیفه‌شناسی (بادورا^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۱)، گشودگی به تجربه (قیمیر^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۱)، خودکارآمدی عمومی (گیلسپی و مارکت^{۱۲}، ۲۰۱۸) در مطالعات رهبری توسعه یافته است.

پیروان به رهبران خود اعتماد می‌کنند، مایل و قادر خواهند بود برای کمک به همکاران و سازمانشان تلاش بیشتری انجام دهند و احساس امنیت کنند تا نظرات خود را بیان کنند و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند (لگود^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۱). رهبری به فرآیندی که در آن فرد می‌تواند از کمک و حمایت دیگران برای انجام یک وظیفه مشترک و اخلاقی استفاده کند (چانه^{۱۴}، ۲۰۱۵). اشتیاق کاری به‌عنوان یک وضعیت ذهنی مثبت، کامل و مرتبط با کار تعریف شده که با قدرت، فداکاری و جاذبه مشخص و نمود می‌یابد (اوفی-دودو^{۱۵}، ۲۰۲۱). مفهوم اشتیاق ریشه در نشاط دارد، نشاط با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی در حین کار، تمایل به سرمایه‌گذاری در کار و پشتکار در موقعیت‌های دشوار مرتبط است (دوارته^{۱۶}، ۲۰۲۱). درواقع اشتیاق به درگیر شدن شدید در کار و تجربه حس اهمیت، الهام، غرور و چالش اشاره می‌کند (مارکز^{۱۷}،

¹ Kontoghiorghes

² Grint & Jones

³ Mondal & Behera

⁴ Davis

⁵ Kumar

⁶ Schedlitzki & Edwards

⁷ Amoah

⁸ Rosing

⁹ Adjustment

¹⁰ Badura

¹¹ Ghimire

¹² Gillespie & Marquet

¹³ Legood

¹⁴ Chin

¹⁵ Ofei-Dodoo

¹⁶ Duarte

¹⁷ Marques

۲۰۲۰). مشخصه شورانگیزی این است که فرد کاملاً متمرکز و درگیر کار است و با گذر زمان فرد در رها کردن کار با مشکل مواجه خواهد شد (چان^۱، ۲۰۲۱). رهبری شورانگیز به عنوان یک سبک رهبری درک می شود که پیروان را الهام می بخشد، تقویت می کند، توانمند می کند و به هم مرتبط می کند (شاوفلی^۲، ۲۰۱۵).

روش سبک رهبری ویژه شرکت های دانش بنیان با توجه به اهمیت استراتژیک این شرکت ها برای کشور از نظر اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، نیاز به بررسی چگونگی رهبری افراد دانشی است که در این سازمان ها می خواهند با تمام تخصص خود ثروت آفرینی داشته باشند. امروزه، کنار گذاشتن سبک های رهبری که پیش تر مولفه ها دیگری را مورد کنکاش قرار داده و کمتر به نیازهای عاطفی و درگیری ذهنی و احساس تعلق روانی افراد را مورد توجه قرار داده باشد، احساس می شود، بنابراین این موضوع مورد توجه پژوهشگران بوده که مدیریت افراد دانشی که در بالای هرم مازلو قرار دارند و نگاه آنها به زندگی از دریچه قدرت و احترام گذشته است و حالت های روانی و الهام بخش بر روح آنها حکومت می کند، چگونه است؟. از آنجایی که هر انگیزه و حرکت بزرگ علمی از یک حالت روانی که سرشار از شور و اشتیاق باشد آغاز می شود، چگونه شور و اشتیاق افراد در سازمان تهی نشود و رهبری قلب ها و ذهن ها چگونه باشد تا اشتیاق پایان نیابد. با توجه به خلاء علمی و عملی پژوهش و مطالعات تجربی، باور بر این است که مدل جامع و یکپارچه به منظور ایجاد پیشرفت های نظری و تجربی در ادبیات مفهومی رهبری شورانگیز ویژه شرکت های دانش بنیان با توجه به نیازهای آتی جامعه مورد نیاز است.

این پژوهش می تواند دانش فعلی را در مورد نقش رهبر در افزایش دلبستگی کاری کارکنان و به طور خاص تر در مورد نقش یک نوع رهبری خاص، یعنی رهبری شورانگیز، افزایش دهد و راهبردهای متناسب با فرهنگ سازمان های ایرانی و متناسب با خواسته ها و انتظارات و آرزوهای نسل امروزی را مشخص کند. همچنین می تواند بینش بیشتری که در مورد نحوه اجرای مدیریت منابع انسانی توسط رهبران نیاز است، را ایجاد کند و چگونگی تعیین مشترکات مدیریت منابع انسانی و رهبری برای پیوند قلبی با خود شغل را تعیین کرده و نیز همچنین با این سبک رهبری تمرکز بیشتری بر ارزش های درونی کارکنان است، چرا که با درک ارزش های کارکنان، رهبران می توانند علاوه بر اینکه نوع ارتباطات خود را با آنان تعیین کنند می توانند رهبری الهام بخشی را شکل دهند و کارکنان را به گونه ای به کار گمارند که به صورت اختیاری و با انگیزه در امور مشارکت و به کارشان دلبسته شوند. توجه به مزیت شرکت های دانش بنیان برای کاهش وابستگی ها علاوه بر خودباوری، به خودکفایی در کشور نیز کمک می کند و در محیط نوآور و ریسک پذیر، می تواند رهبری شورانگیز موثر و مهم واقع شود. از این رو این سوال مطرح می شود که اعتبارسنجی الگوی مفهومی رهبری شورانگیز برای شرکت های دانش بنیان چگونه است؟

¹ Chan

² Schaufeli

مبانی نظری

رهبری شورانگیز یک مدل رهبری است که اخیراً معرفی شده است و فرض بر این دارد که رهبر مشارکت کاری کارکنان را از طریق برآوردن سه نیاز اساسی روانشناختی یعنی استقلال، شایستگی و ارتباط تسهیل می‌کند (ساتر^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). در مجموع، رهبران نقش کلیدی در افزایش مشارکت کاری کارکنان دارند. پژوهش‌های قبلی بیشتر بر اشتیاق کاری فردی متمرکز بود و کمتر در مورد اشتیاق کاری در سطح تیم که به عنوان یک پدیده روانی اجتماعی جمعی نیز وجود دارد، بحث کرده است (ریچاردسون و وست^۲، ۲۰۱۰). مشارکت کار تیمی به عنوان یک حالت اضطراری انگیزشی مثبت، رضایت بخش و مشترک توصیف می‌شود که با نیروی تیمی، تعهد تیمی و جذب تیم مشخص می‌شود که از تعامل و تجربیات مشترک اعضای یک گروه کاری پدید می‌آید (کاستا^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). مشارکت کار تیمی تنها زمانی تجربه می‌شود که حالت‌های انگیزشی مثبت اعضای تیم همگرا شوند که لزوماً همیشه اینطور نیست. بنابراین نوع خاصی از رهبری که در درجه اول بر رفاه کارکنان متمرکز است - یعنی مشارکت کاری سبک‌های مختلف رهبری رابطه مثبتی با اشتیاق کاری دارند مانند رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری معتبر و رهبری اخلاقی. با این حال، هیچ یک از آن سبک‌های رهبری به طور خاص برای افزایش مشارکت کاری کارکنان تصور نشده است. شاوفلی (۲۰۱۵) با برانگیختن این دیدگاه - به ویژه در تجارت - که «رهبری» برای مشارکت کاری (تیم) حیاتی است، مفهوم رهبری شورانگیز را که ریشه در تئوری خود تعیین‌گری دارد توسعه داد؛ به گفته شاوفلی (۲۰۱۵)، رهبری شورانگیز به مدل از رهبری مثبت اشاره دارد که مشارکت کاری کارکنان را از طریق مکانیسم‌های روانشناختی خاصی که می‌تواند با استفاده از تئوری خود تعیین‌گری توصیف شود، تقویت می‌کند.

در واقع مفهوم رهبری شورانگیز فرض می‌کند که رهبران مشتاق، نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان را برآورده می‌کنند و این امر به نوبه خود، مشارکت کاری را تقویت خواهد کرد. بر این اساس مفهوم رهبری پرشوق سعی می‌کند سازو کار روانشناختی منحصر به فرد رفتار رهبران را بر شوق کاری کارکنان و در نتیجه عملکرد شغلی توضیح دهد (نیکولوا^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). برای درک عناصری که به عنوان پیشایندهای رهبری شورانگیز در نظر گرفته می‌شوند باید وجه تشابه و عناصر مشترک بین سبک‌های رهبری و شورانگیزی در چیست؟ شواهد مطالعاتی نشان می‌دهند رهبری تعاملی و تحول‌گرا با شورانگیزی بیشترین ارتباط و عناصر مشترک و همپوشان را داشته است (پارک^۵ و همکاران، ۲۰۲۱؛ نیکولوا و همکاران، ۲۰۱۹). مطالعات نشان می‌دهد که سبک‌های مختلف رهبری مانند رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگزار، رهبری معتبر و رهبری توانمند به طور مثبت با اشتیاق کاری مرتبط هستند. قابل ذکر است که رهبری اخلاقی و رهبری تحول آفرین بیشترین رابطه را با اشتیاق کاری دارند. علاوه بر این، رهبری تحول آفرین نیز به نظر می‌رسد که به عنوان سبک غالب

¹ Sæther

² Richardson & West

³ Costa

⁴ Nikolova

⁵ Park

رهبری در مطالعات اخیر مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع، رهبری تحول آفرین در بیش از نیمی از مطالعاتی که در متاآنالیز گنجانده شده بودند، استفاده شده است. این تعجب آور نیست زیرا رهبری تحول آفرین مسلماً محبوب ترین مفهوم رهبری در دهه های گذشته است (الخوسکی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). رهبران تحول آفرین محیط کاری مطلوبی را برای پیروان خود فراهم می کنند و با ارتباط معنا و دیدگاهی که پیروان آنان را راهنمایی و برانگیخته می کند. علاوه بر این، رهبران تحول آفرین نیز از پیروان خود حمایت عاطفی کرده و آنان را توانمندتر می کنند و بازخوردی مثبت برای آنان فراهم می کنند. در نتیجه این امر فرآیند انگیزشی آغاز شده منجر به اشتیاق کاری در افراد می شود (بریوارت^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). از این رو، رهبران تحول آفرین خود را به عنوان الگو به پیروان معرفی می کنند و کاریزمای خود را به آنان القاء می کنند و از این رو انگیزه خود را افزایش داده و سبب افزایش بعد عاطفی افراد در مقابل خود می شوند. با توجه به محیط کاری حمایتی، این احتمال وجود دارد که پیروان این رهبران، احساس نشاط نسبت به کار و فداکاری نسبت به رهبری کنند و در کار خود غرق شوند (پارک و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو می توان نتیجه گرفت که رهبری شورانگیز بر نظریه نیازهای روانشناختی اساسی با تکیه بر نظریه خودتعیین گری، استوار است (ون تیون^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

شواهدی در این رابطه نشان می دهند رهبری شورانگیز به طور خاص بر روی برآورده کردن نیازهای اساسی روانشناختی استقلال، شایستگی و ارتباط استوار است (ون تیون و همکاران، ۲۰۲۱). نتایج در این زمینه حکایت از این دارد که رهبری شورانگیز با کارکنانی بیشتر در ارتباطند که ارزش های سازمان شان را درونی تر می دانند (مثلاً مراقبت از دیگران، کمک به تبدیل جهان به مکانی بهتر، تحریک رشد شخصی)، و این امر نیازهای اساسی روان شناختی کارکنان را برآورده می کند و به مشارکت کاری به عنوان یک عامل بیرون از افراد (موفقیت مالی، قدرت و موقعیت) دامن می زند (چن و کیورو^۴، ۲۰۲۲). بنابراین رهبری شورانگیز می تواند درک سه منبع شغلی خاص (استقلال، حمایت از همکاران و فرصت های یادگیری و توسعه) را افزایش دهد که از لحاظ نظری با سه جنبه رهبری شورانگیز (الهام بخش، ارتباط گیرنده و تقویت کننده) مرتبط است. از آنجا که منطق سنتی علت و معلولی یک طرفه در توضیح چگونگی ارتباط این مفاهیم با یکدیگر و تجارب کارکنان از منابع شغلی ناتوان است؛ می توان روابط متقابل رهبر و پیروان را عامل اصلی آن دانست (نیکولووا و همکاران، ۲۰۱۹).

با توانمندسازی کارمندان و بهاء دادن به آنها، کارمندان احساس استقلال می کنند، آنان باور خواهند کرد که (من می توانم تصمیمات خودم را بگیرم)؛ بنابراین رهبران شورانگیز، نیاز پیروان خود را برای استقلال برآورده می کنند. با تقویت کارکنان، از طریق واگذاری وظایف و مسئولیت ها و ارائه مشاغل چالش برانگیز، آنان پس از انجام وظایف خود احساس شایستگی بیشتری خواهند کرد؛ آنان به این اصل خواهند رسید که (من می توانم آن را انجام دهم)؛ بنابراین رهبران شورانگیز نیاز پیروان خود را به شایستگی را برآورده می کنند. با برقراری ارتباط کارمندان با دیگران در تیم، آنان برای تشویق همکاری و پیوند بین فردی احساس قوی با هم بودن خواهند داشت. در واقع آنان به یک اصل اساسی دیگر که (من بخشی از این تیم هستم و

¹ Elkhwesky

² Breevaart

³ Van Tuin

⁴ Chen & Cuervo

در این تیم احساس راحتی می‌کنم) خواهند رسید. بنابراین، رهبران شورانگیز نیاز پیروان خود را از این طریق برای ارتباط برآورده می‌کنند؛ و در نهایت، با الهام بخشیدن به کارمندان، رهبران شورانگیز مشارکت شخصی آنان در هدف کلی تیم یا سازمان تصدیق می‌کنند، آنان احساس خواهند کرد که کاری که انجام می‌دهند معنادار و مهم است (رحمدانی^۱، ۲۰۲۰). به گفته شاولی (۲۰۱۵)، رهبری شورانگیز تا حدی با سایر مفاهیم رهبری - به ویژه با رهبری تحول آفرین که شامل چهار جنبه نفوذ ایده آل (ابراز اعتماد بالا به پیروان)، انگیزه الهام بخش (صحبت خوش بینانه و مشتاقانه در مورد آینده) تحریک فکری (تشویق پیروان برای به چالش کشیدن رویکردهای فعلی، تفکر به روش های جدید) و توجه فردی (تمرکز بر کمک به پیروان برای توسعه نقاط قوت خود) همپوشانی دارد. شاولی استدلال کرد که انگیزه الهام بخش با الهام بخشی همپوشانی دارد، درحالی که تحریک فکری تا حدی با توانمندسازی همپوشانی دارد. متأسفانه، منطبق مفهومی برای گنجاندن این چهار عنصر به عنوان عناصر تشکیل دهنده رهبری تحول آفرین وجود ندارد (ون کنیپنبرگ و سیتکین^۲، ۲۰۱۳).

در مقابل، چهار مؤلفه مفهوم رهبری شورانگیز به برآورده شدن نیازهای روانشناختی اساسی اشاره دارد که ریشه در نظریه خود تعیین گری دارد. علاوه بر این، درحالی که رهبری تحول آفرین به عنوان یک ساختار رهبری گسترده در نظر گرفته می‌شود، رهبری شورانگیز یک مفهوم محدود است زیرا بر رفتارهای رهبری خاص تمرکز دارد که تعامل کاری را تقویت می‌کند.

پیشینه پژوهش

قابل ذکر است که پژوهشی در رابطه با مدلسازی این سبک رهبری برای شرکت های دانش بنیان انجام نشده است. لذا پژوهشی داخلی که سبک رهبری شورانگیز را به میان آورده باشد تا چگونگی رهبری دلبستگی کارکنان را برای ایجاد شور و اشتیاق به کار کارکنان را مدل سازی کند، یافت نشد. توین^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعات خود بیان کردند رهبری شورانگیز بر روی درک کارمندان از ارزش های سازمانی به صورت درونی و باطنی تاثیرگذار است (برای مثال مراقبت از دیگران، مشارکت در ساخت جهانی بهتر و کمک به رشد فردی). این نحوه ادراک نیازهای روانی اصلی و پایه ای کارمندان را ارضاء می‌کند و تقویت کننده میزان تعهد شغلی آنان است، در حالی که درک بیرونی از ارزش های سازمانی (مانند موفقیت اقتصادی، قدرت و موقعیت) بر خلاف آن است. هرچند پژوهش هایی مانند پژوهش شاولی (۲۰۱۵) بیان کردند ادغام رهبران شورآفرین که الهام بخش، رشد دهنده و پیوند دهنده کارمندان شاغل در سازمان خود هستند، میزان فرسودگی شغلی کارمندان را کاهش داده و سطح مشارکت شغلی را افزایش می‌دهند، در مقایسه با تعاریف گسترده قبلی از دلبستگی کارکنان، شاولی (۲۰۱۳) استدلال کرد که دلبستگی کاری به رابطه کارکنان با کارشان اشاره دارد، در حالی که مشارکت کارکنان ممکن است شامل رابطه کارکنان با سازمان شان نیز باشد.

¹ Rahmadani

² Van Knippenberg & Sitkin

³ Tuin

روش تحقیق

پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی و کمی انجام شد. در فاز کیفی، از نظریه داده بنیاد استراوس-کوربین^۱ استفاده شد. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در روش استراوس-کوربین بر مبنای سه روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. اولین مرحله تحلیل و تفسیر داده‌ها در نظریه داده بنیاد، کدگذاری باز است که داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته می‌شوند (گلسر و اشتراوس^۲، ۲۰۱۷). 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 هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد الصاق می‌شود. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد.

مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر متخصصان موضوعی رفتار سازمانی و مدیران شرکت‌های دانش بنیان بودند. شرایط ورود به مصاحبه این افراد علاوه بر تمایل و آمادگی، داشتن سابقه و تجربه، سرشناس بودن و همچنین داشتن زمینه تخصصی تدریس، تألیف و یا کارگاهی و مدیران با سابقه بیش از پنج سال کار در شرکت‌های دانش بنیان بود. نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند وابسته به معیار است؛ در ابتدا پژوهش‌گر بر اساس قضاوت خود از بهترین منابع اطلاعاتی از قبیل مصاحبه، مشاهده یا منابع مکتوب بهترین انتخاب‌ها را انجام می‌دهد و سپس به دنبال نمونه‌هایی می‌رود که تئوری ایجادشده را کامل کند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله از پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند بود که با طرح پرسش‌های باز، بین ۵۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. مصاحبه‌ها به منظور تکمیل و به اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی در برخی از موارد تکرار نیز گردید. در این پژوهش با ۱۷ نفر تا کسب اشباع نظری مصاحبه انجام شد. در فاز کمی، برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استفاده شد. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق مبتنی بر این مقیاس، نخست باید صحت مقیاس مورد استفاده تأیید شود. بنابراین از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه‌های سنجش آنها استفاده گردید.

تحلیل عاملی تأییدی ارتباط گویه‌ها (سوالات پرسشنامه) را با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. در واقع تا ثابت نشود سوالات پرسشنامه، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده اند، نمی‌توان فرضیه‌های تحقیق را مبتنی بر داده‌های پرسشنامه مورد استفاده قرار داد. بنابراین جهت اثبات اینکه داده‌ها درست اندازه‌گیری شده اند، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است.

¹ Strauss & Corbin

² Glaser & Strauss

یافته‌ها

برای کدگذاری محوری از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین استفاده شد. این الگو به نظریه پرداز کمک می‌کند تا درکی کلی از فرایند تئوریک داشته باشد. اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری عبارت‌اند: از مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. اجزای کدگذاری‌ها را در جدول ۱، مشخص شده است.

جدول ۱. کدگذاری‌های حاصل از مصاحبه

| کدگذاری انتخابی | کدگذاری محوری | کدگذاری ثانویه | کدگذاری باز |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| عوامل علمی | الزامات شرکت‌های دانش بنیان | تحولات جهانی | حرکت اقتصاد جهانی به سوی اقتصاد دانش بنیان |
| | | | توسعه قابلیت‌های شرکت‌های دانش بنیان در عرصه بین‌المللی |
| | | | تاخیر در ورود به بازارهای جهانی |
| | | | جایگزین اقتصاد سنتی با اقتصاد دانش محور |
| | | الزامات ساختاری و محتوایی | مزیت رقابتی دانش و سرمایه فکری در شرکت‌های دانش بنیان |
| | | | توسعه پارکها و مراکز رشد در ایران |
| | | | ضرورت تقویت زیرساخت‌های روابط انگیزشی |
| | | | ضرورت توجه به رفتار ارتباطی فرانقشی |
| | | | نیاز به توسعه و ایجاد خوشه‌های کسب و کار دانشی |
| | | | نیاز به مشارکت ذینفعان کلیدی |
| | اقتضات حاکم بر محیط | حرفه‌ای شدن سرمایه انسانی | |
| | | ضرورت تعادل قدرت ساختاری | |
| | | تجاری سازی دانش تولیدشده توسط کارکنان | |
| | | رسالت سازمان‌های دانش محور | |
| | | نیاز کارکنان به رهبری الهام بخش | |
| | | درک ارزش‌های ارتباطی بین کارکنان دانشی | |
| | | نیاز به تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای | |
| | | نیاز به استقلال و خودمختاری | |
| | | نیاز به باورهای خودکارآمدی | |
| | | نیاز مستمر به رشد و یادگیری | |
| نیازهای جدید | باورهای مشترک فرا فرهنگی | | |
| | پذیرش حق دموکراتیک کارکنان | | |
| | نیاز به پاداش‌های درونی | | |
| | تفاوت در سبک اندیشیدن | | |
| | نیاز به تعامل چندگانه با مشتریان | | |
| | ضرورت به اشتراک گذاری دانش | | |
| | ضرورت تسهیم دانش فناوری | | |
| | ضرورت مهارت یافتن شرکای جدید | | |
| | نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان دانشی | | |
| | تیم کاری شرکت‌های دانش بنیان | | |
| نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی | | | |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| <p>ضرورت ایجاد اعتماد بین کارکنان</p> <p>اعتماد رهبر به دانشکار و بالعکس</p> <p>توجه به احساس تعلق بین کارکنان دانشی</p> <p>رفتار کناره گیرانه و انفعالی</p> <p>ضرورت تقویت نیروهای درون سازمانی</p> <p>نوسان وفاداری کارکنان در رابطه با شرکت</p> <p>افزایش روابط مبتنی بر انسان - فناوری</p> <p>افزایش فرسودگی عاطفی</p> <p>ناکارآمدی سبک های رهبری در بعد عاطفی</p> <p>تحلیل رفتگی روان‌شناختی کارکنان</p> <p>افزایش بحران های خلقی و هیجانی درون سازمانی</p> <p>اهمیت یافتن اپراز وجود کارکنان</p> <p>توسعه مهارت های چندگانه عاطفی</p> | چالش های عاطفی | | | |
| <p>پیش بینی ناپذیری فضای کسب و کار دانش بنیان</p> <p>توسعه نامتوازن کسب و کار دانش بنیان</p> <p>استرس و اضطراب محیطی مدیران شرکت</p> <p>ضرورت تقویت مقاومت در برابر عدم اطمینان های محیطی</p> <p>افق زمانی کوتاه مدت مدیران سازمانی</p> <p>افزایش نرخ تغییر سیاست های حمایتی شرکت های دانش بنیان</p> <p>تلاش برای همگرایی و وفاق در محیط های ناپایدار</p> <p>امید اجتماعی پایین</p> <p>فشار ذینفعان راهبردی در سیاست های دانش بنیان</p> <p>کاهش اعتماد اجتماعی</p> <p>افزایش فرصت ها و تهدید های محیط رقابتی</p> | | | | نااطمینانی محیطی |
| <p>تمایل به وابستگی های دولتی</p> <p>اهمال کاری و تنبلی اجتماعی</p> <p>عدم تشخیص زودهنگام مشکلات</p> <p>فقدان شایستگی های رهبران</p> <p>ناتوانی در ترسیم آینده مطلوب</p> <p>تضعیف نفوذ و میزان قدرت کنترلی رهبران</p> <p>افزایش انتظار از عملکرد رهبری</p> <p>نیاز به رهبری مؤثر و انگیزه‌بخش</p> <p>نیاز به دگر کام بخشی رهبر</p> | تنبلی سازمانی | چالش های درون سازمانی | | |
| <p>فقدان شایستگی های رهبران</p> <p>ناتوانی در ترسیم آینده مطلوب</p> <p>تضعیف نفوذ و میزان قدرت کنترلی رهبران</p> <p>افزایش انتظار از عملکرد رهبری</p> <p>نیاز به رهبری مؤثر و انگیزه‌بخش</p> <p>نیاز به دگر کام بخشی رهبر</p> | ناکارآمدی رهبری | | | |
| <p>تضعیف نفوذ و میزان قدرت کنترلی رهبران</p> <p>افزایش انتظار از عملکرد رهبری</p> <p>نیاز به رهبری مؤثر و انگیزه‌بخش</p> <p>نیاز به دگر کام بخشی رهبر</p> | انتظارات از رهبری | | | |
| <p>تسهیم دانش فناوری</p> <p>تقویت پذیرش فناوری</p> <p>فعالیت های استراتژیک شبکه ای</p> <p>فرصت های درون شبکه ای</p> <p>میزان سواد فناورانه</p> <p>حمایت شبکه ای از فرهنگ تبادل دانش</p> <p>توسعه فناوری نوآورانه</p> <p>نوآوری های مبتنی بر دانش درونی</p> <p>فضای تسهیل رفتارهای نوآورانه</p> <p>امکان ایجاد زنجیره خلاقیت</p> <p>سطح خلاقیت و پویایی های گروهی</p> | شبکه فناوری | فضای شبکه ای نوآوران | عوامل بستر ساز | |
| <p>نوآوری های مبتنی بر دانش درونی</p> <p>فضای تسهیل رفتارهای نوآورانه</p> <p>امکان ایجاد زنجیره خلاقیت</p> <p>سطح خلاقیت و پویایی های گروهی</p> | فضای نوآورانه | | | |

| | | | |
|---------------------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------|
| پذیرش قابلیت آموزش و توانمند سازی | حمایت های روانشناختی جمعی | سطح انگیزه های گروهی | |
| میزان یادگیری خلاق جمعی | | | |
| افزایش ضریب نوآوری های دانش بنیان | | | |
| احساس امنیت روانشناختی | | | |
| احساس هویت جمعی | | | |
| حمایت های عاطفی در بحران های روانی | | | |
| وابستگی عاطفی کارکنان به شرکت | | | |
| مطلوبیت تصویر عمومی از شرکت | | | |
| تقویت اعتماد به نفس | | | |
| احساس منزلت اجتماعی | | | |
| برابری و عدالت در جریان گفتگو | | | |
| سطح حس امیدواری گروهی | | | |
| خود انگاره مثبت جمعی | | | |
| سطح دموکراسی سازمانی | انگیزه زندگی جمعی | | |
| کیفیت ارتباطات درون گروهی | | | |
| سطح مشارکت در برنامه های عمومی | | | |
| وفاداری به شرکت | | | |
| هدف گذاری انگیزشی | | | |
| کیفیت مهارت های زندگی سازمانی | | | |
| توان پذیرش دیدگاه های مخالف | | | |
| حس موفقیت طلبی گروهی | | | |
| اشتیاق از تغییرات مداوم | | | |
| سطح خود ارزیابی شناختی | | | |
| رویکرد یادگیری مداوم از دیگری | | | |
| همدلی میان افراد عضو گروه های کاری | | | |
| بسترهای مشارکت های داوطلبانه | | | استقلال و خودمختاری |
| احساس آزادی در تعاملات میان فردی | | | |
| ایجاد هویت وظیفه | | | |
| پیچیدگی شغل | | | |
| معنی داری شغل | | | |
| هویت کاری | | | |
| مدیریت تصویر عمومی از خود | | | |
| دیده شدن کارکنان دانشی از طریق تفویض اختیار | | | |
| دریافت بازخورد از تلاش ها | | | |
| احساس اعمال قدرت و اختیار در کار | | | |
| اعطای خودمختاری | | | |
| عدم وابستگی به تنازع نهاد های قدرت | | | |
| توسعه انگیزه های درونی | الهام بخشی | | |
| افزایش قدرت کنترل درونی و خود نظارتی | | | |
| تقویت وابستگی معنوی | | | |
| تقویت آستانه تحمل | | | |
| ادراک معنوی از شرکت | | | |
| توجه به جنبه های شهودی | | | |

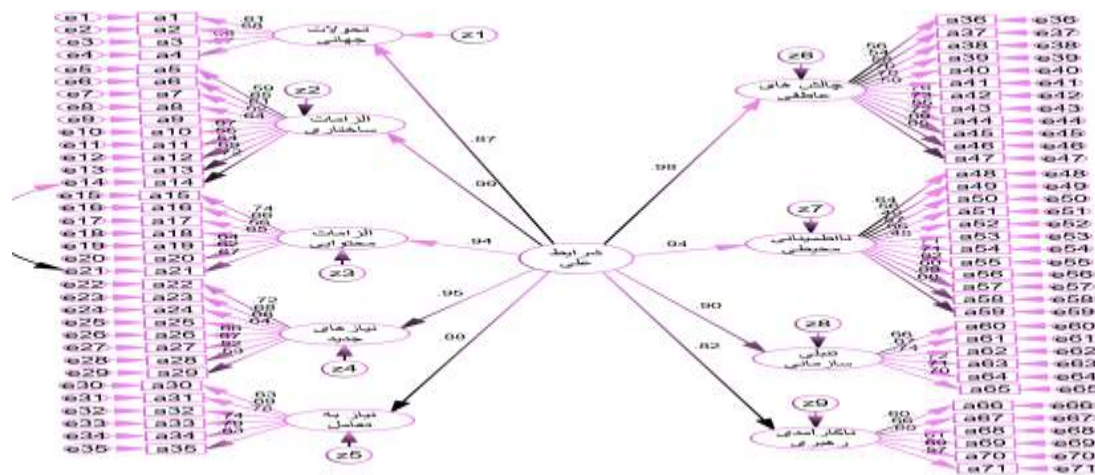
| | | | |
|---------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| میزان ترس استفاده از فناوری | ترس از قدرت | تنش های سازمانی | عوامل مداخله گر |
| میزان استفاده از منافع قدرت قانونی | | | |
| توان کارکنان در متعادل سازی قدرت | | | |
| خود شیفتگی مدیران | | | |
| مبارزات و سیاسی بازی های سازمانی | تنش روانی | | |
| نگرانی از اعمال نفوذ در اهرم های قدرت | | | |
| سطح تنش های روان تنی کار و کارمند | | | |
| ارضای نیازهای روانی | | | |
| رفتارهای ضد اجتماعی کارکنان | | | |
| مقاومت در برابر تغییر | | | |
| افزایش سطح انتظار | | | |
| میزان ریا و تزویر کاری | | | |
| ناهمسانی های شناختی کارکنان | | | |
| احساس تبعیض در روابط میان فردی | | | |
| ترس ارتباطی جمعی کارکنان | | | |
| خستگی عاطفی | | | |
| سوگیری کارکنان نسبت یکدیگر | | | |
| ناپایداری روابط اجتماعی مثبت | | | |
| ادراک از عدالت سازمانی | | | |
| موانع شفاف سازی اقدامات و فرآیندها | | | |
| میزان عدم اطمینان های محیطی | | | |
| رفتارهای منافقانه در کار | | | |
| عدم تحمل ابهام | | | |
| تنازع منافع حزبی و گروهی مدیران | مداخلات بیرونی | | |
| ابهام در چشم اندازهای امید اجتماعی | | | |
| عدم تعادل قدرت ساختاری | | | |
| عدم همکاری صاحبان قدرت | | | |
| فشار ذینفعان راهبردی | مهارت های رهبری | | |
| عدم استقلال نهادی | | | |
| درک مصالح شخصی کارکنان | | | |
| مهارت درک و حمایت از محیط زیست | | | |
| های کارکنان توسعه شایستگی | | | |
| مراقبت از حریم خصوصی | | | |
| توجه به جنبه های خانوادگی کارکنان | | | |
| توان بررسی و تحلیل رقبای موجود | | | |
| دیده شدن کارکنان دانشی از طریق تفویض اختیار | | | |
| داشتن روابط دوستانه در محیط کاری | | | |
| توانایی ایجاد اعتماد میان فردی | | | |
| توانایی تدوین چشم انداز گروهی | | | |
| مهارت و قدرت پاسخگویی | | | |
| توانایی درک تفاوت های فردی | | | |
| توان توسعه تعاملات پایدار درون گروه | | | |
| توان ایجاد خودکارآمدی | | | |
| جذب استعدادها و ظرفیت های مشتاق | | | |
| نگرش استراتژیک به موضوع اشتیاق | | | |
| قدرت شناخت و درک بازارهای آینده | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------|--------------|-----------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|--------------|
| مهارت های عالی | مهارت درک فرصتهای جدید توانایی تصمیم گیری برای چالش های جدید مهارت استعداد یابی از منابع توسعه هوش چندگانه نیروهای انسانی توان استفاده از فرصتهای رشد و توسعه | مهارت های شخصی | تقویت انسانی | ابعاد فردی | تقویت انسانی | ابعاد میان فردی | فرهنگ سازی | زنانه نگری | حذف موانع | درگیر کردن | شورانگیزی | مدیریت عواطف |
| مهارت های شخصی | سطح نفوذ کلام رهبر ظرفیت انعطاف پذیری توانایی خودنظارتی صلاحیت های حرفه ای حالت ذهنی مثبت، رضایت بخش و مرتبط با کار درگیر شدن شدید در کار تقویت صلاحیت های حرفه ای تقویت خلاقیت رقابتی تقویت تفکر خلاق تقویت اعتماد به نفس فردی های اجتماعی و عاطفی فرد تقویت شایستگی توسعه حلقه های دوستانه تقویت فرصتهای رشد و توسعه میان فردی انرژی عاطفی درون گروهی افزایش آستانه حساسیت میان فردی پایش نیازهای روانی پاداش های درونی متناسب با نیاز فرد تصمیم گیری مشارکتی تفویض اختیار در گروه های کاری درک دو سویه رهبر و کارکنان توسعه فرهنگ حامیگری تقویت نگرش های زنانه افزایش آستانه حساسیت میان فردی استفاده از حلقه های میانی و تصمیم ساز ایجاد تجربه های کار گروهی و جذاب توسعه صلاحیت های حرفه ای کارکنان دانشی تقویت ارزش های معنوی کار جذب سرمایه های خلاق و مشتاق مقابله با رفتاری ناصداقانه و مزورانه کاهش تعارضات فرد-گروه-شرکت کاهش تمرکزگرایی نامتناسب متعادل سازی دسترسی به منابع قدرت افزایش فعالیت های دلبسته سازی نفوذ عاطفی در گروه های غیر رسمی علاقه به کار جمعی ایجاد ارزش افزوده جمعی شاد و با نشاط زیستن مدیریت روابط بین اعضای خانواده توسعه مهارت های سبک زندگی تقویت مهارت مدیریت احساسات عمقی سازی عواطف کاری | | | | | | | | | | | |

راهبردها

| | | | |
|-------------------------------------------|-------------------------|-----------|----------|
| بهبود عملکرد سازمانی | تقویت قوای فردی | کوتاه مدت | مؤلفه‌ها |
| افزایش خودنظارتی | | | |
| کاهش احساس ناامنی | | | |
| استمرار وفاداری | | | |
| ایجاد همدلی میان افراد عضو | توسعه ظرفیت های اجتماعی | | |
| بهبود تصویر عمومی از شرکت | | | |
| تقویت سرمایه های اجتماعی | | | |
| نفوذ در جریان های غیر رسمی | | | |
| شکل گیری روابط دوستانه | قابلیت های کنش جمعی | | |
| تعدیل فشار ناشی از رقابت درونی | | | |
| احساس هویت جمعی | | | |
| تقویت ظرفیت های دانش بنیان | | | |
| تقویت امید اجتماعی | توسعه رهبری فعال | | |
| پذیرش تفاوت های فرهنگی | | | |
| کارآمدی رهبری شرکت | | | |
| توانایی مدیریت پیچیدگی ها | | | |
| افزایش قدرت مرجعیت رهبر | کیفیت زندگی | | |
| افزایش کیفیت زندگی جمعی | | | |
| تقویت ظرفیت های مواجهه با بحران های روانی | | | |
| افزایش یادگیری اجتماعی | | | |
| شبکه سازی فعالان دانش بنیان | خوشه سازی | | |
| جریان سازی در بین نخبگان | | | |
| بهبود عملکرد سرمایه های دانشی | | | |

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس شرایط علی: شرایط علی توسط نه سازه «تحوالات جهانی»، «الزامات ساختاری»، «الزامات محتوایی»، «نیازهای جدید»، «نیاز به تعامل و ارتباط»، «چالش های عاطفی»، «نااطمینانی محیطی»، «تنبلی سازمانی» و «ناکارآمدی رهبری» با ۷۱ سؤال ارزیابی شد. مدل اندازه گیری اصلاح شده شرایط علی در شکل ۱، ارائه شده است.



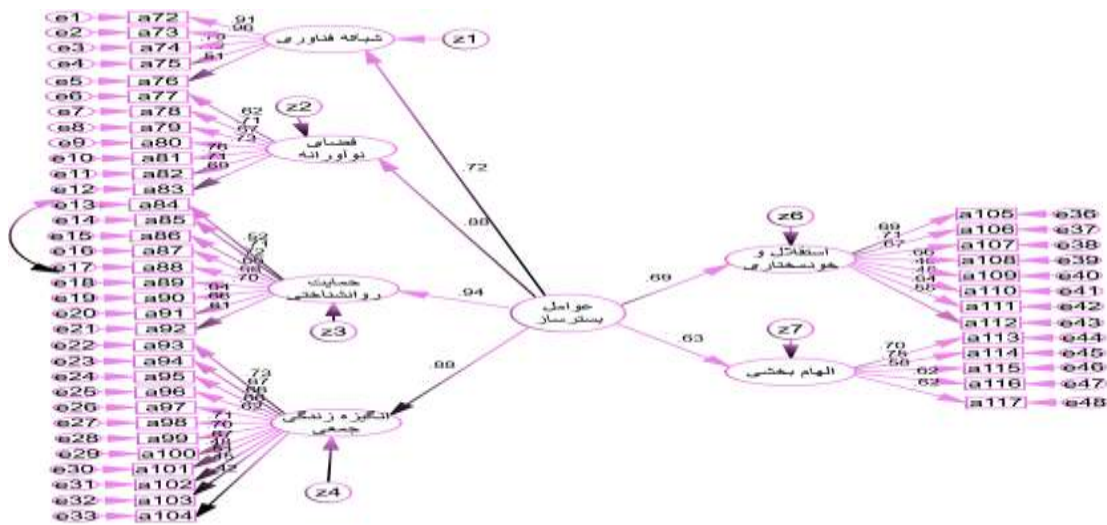
شکل ۱. بار عاملی و آماره تی متغیر شرایط علی

جدول ۲: شاخص‌های برازش شرایط علی

| AGFI | SRMR | RFI | IFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | X2/df | مدل |
|------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|-----------------|
| >۰/۸ | >۰/۰۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | <۰/۱ | ۳-۱ | میزان قابل قبول |
| ۰/۹۷ | ۰/۲۴ | ۰/۹۹ | ۰/۹۹ | ۰/۹۴ | ۰/۹۸ | ۰/۹۵ | ۰/۰۹۶ | ۲/۷۷۰ | محاسبه شده |

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس شرایط زمینه‌ای

نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر شرایط زمینه‌ای در شکل ۲، ارائه شده است. شرایط زمینه‌ای توسط ۶ سازه شبکه فناوری، فضای فناورانه، حمایت روان شناختی جمعی، انگیزه زندگی جمعی، استقلال و خودمختاری، و الهام بخشی با ۴۶ سؤال ارزیابی شدند. مدل اندازه‌گیری اصلاح شده شرایط زمینه‌ای در شکل ۲، مشخص شده است.



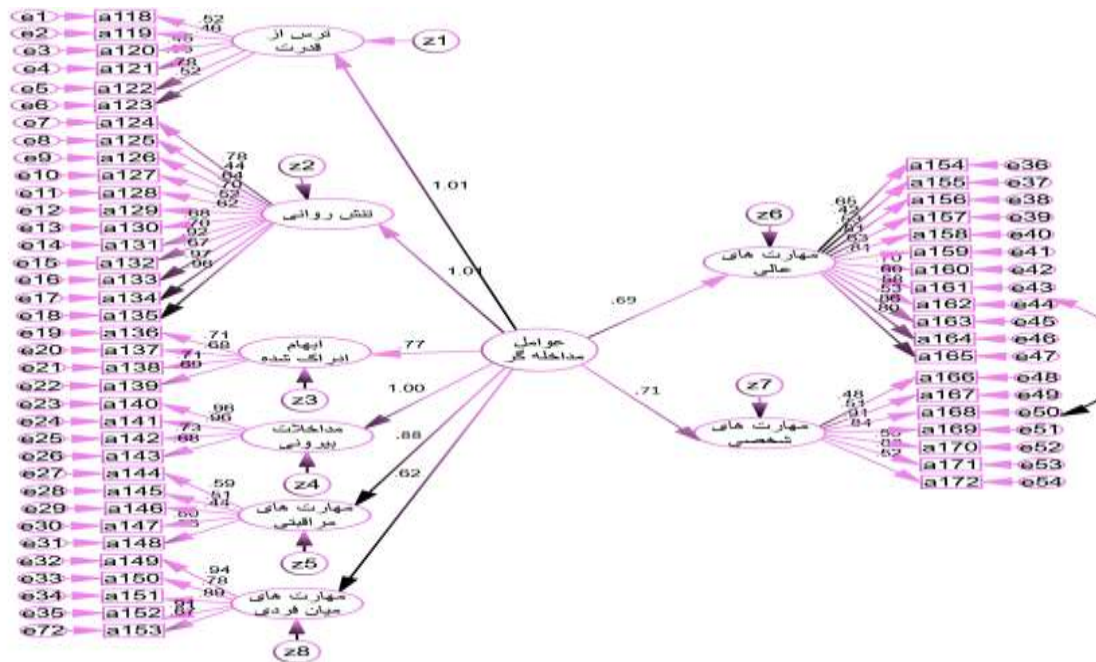
شکل ۲. بار عاملی و آماره تی متغیر شرایط بستر

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتل-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۳، نمایش داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش شرایط بستر

| AGFI | SRMR | RFI | IFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | X2/df | مدل |
|------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|-----------------|
| >۰/۸ | >۰/۰۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | <۰/۱ | ۳-۱ | میزان قابل قبول |
| ۰/۹۱ | ۰/۱۸ | ۰/۹۶ | ۰/۹۷ | ۰/۹۹ | ۰/۹۳ | ۰/۹۵ | ۰/۰۵۱ | ۲/۰۹ | محاسبه شده |

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس متغیر شرایط مداخله‌گر: نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر شرایط مداخله‌گر در شکل ۳، ارائه شد. شرایط مداخله‌گر توسط ۸ سازه ترس از قدرت، تنش روانی، ابهام ادراک شده، مداخلات بیرونی، مهارت‌های مراقبتی، مهارت‌های میان فردی، مهارت‌های عالی، مهارت‌های شخصی با ۵۵ سؤال ارزیابی شدند.



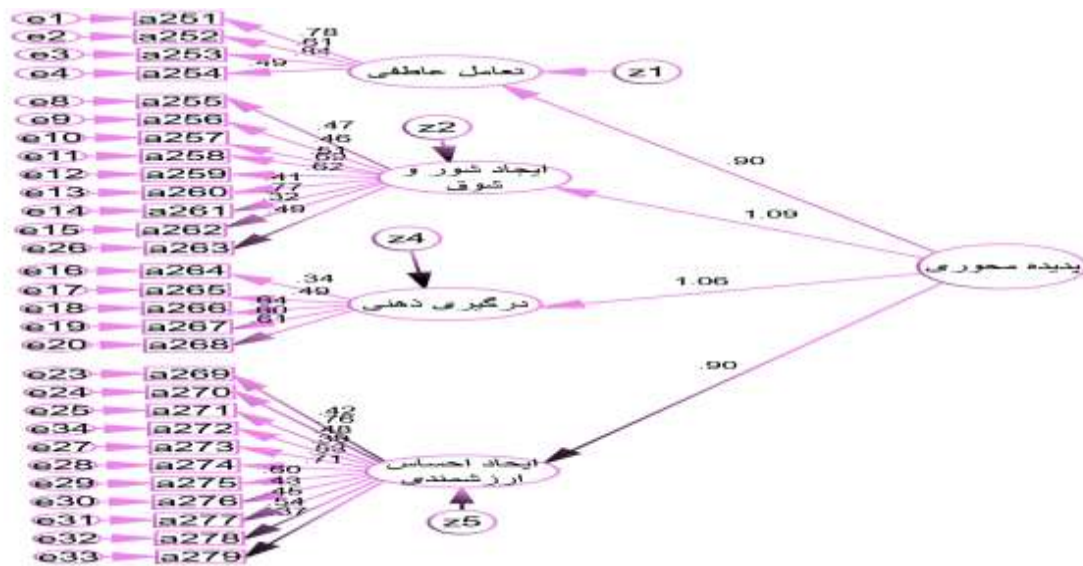
شکل ۳. بار عاملی و آماره تی متغیر شرایط مداخله‌گر

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتل-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۴، نمایش داده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش متغیر شرایط مداخله گر

| مدل | X2/df | RMSEA | NFI | CFI | GFI | IFI | RFI | SRMR | AGFI |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| میزان قابل قبول | ۳-۱ | < ۰/۱ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۰۹ | > ۰/۸ |
| محاسبه شده | ۲/۵۵ | ۰/۰۲۸ | ۰/۹۳ | ۰/۹۶ | ۰/۹۹ | ۰/۹۵ | ۰/۹۳ | ۰/۲۱ | ۰/۸۹ |

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس پدیده محوری: پدیده محوری رهبری شورانگیز در سازمان های دانش بنیان توسط ۴ سازه تعامل عاطفی، ایجاد شور و شوق، درگیری ذهنی و ایجاد احساس ارزشمندی با ۲۱ سؤال ارزیابی شد. مدل اندازه گیری اصلاح شده پدیده محوری در شکل ۴، ارائه شده است.



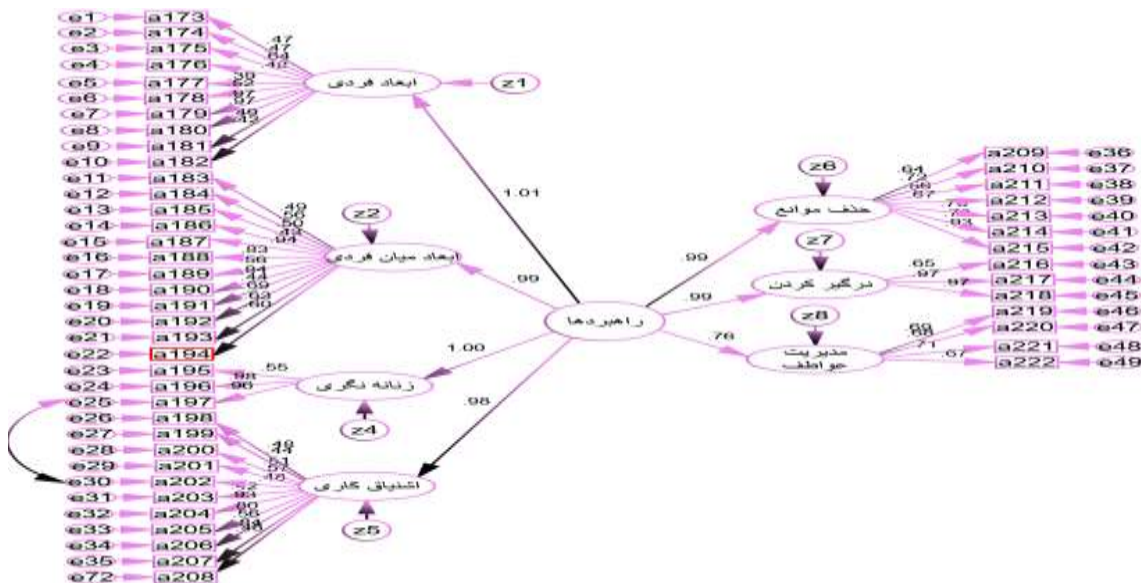
شکل ۴. بار عاملی و آماره تی متغیر پدیده محوری

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۵، نمایش داده شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش متغیر شرایط مداخله گر

| AGFI | SRMR | RFI | IFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | X2/df | مدل |
|------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|-----------------|
| >۰/۸ | >۰/۰۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | <۰/۱ | ۳-۱ | میزان قابل قبول |
| ۰/۸۹ | ۰/۲۱ | ۰/۹۳ | ۰/۹۵ | ۰/۹۹ | ۰/۹۶ | ۰/۹۳ | ۰/۰۲۸ | ۲/۵۰ | محاسبه شده |

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس راهبردها: نتایج تحلیل عاملی مقیاس متغیر عوامل راهبردها در شکل ۵، ارائه شده است. راهبردها توسط ۷ سازه اصلی ابعاد فردی، ابعاد میان فردی، زنانه نگری، اشتیاق کاری، حذف موانع، درگیر کردن، مدیریت عواطف با ۵۰ سؤال ارزیابی شدند. مدل اندازه گیری اصلاح شده راهبردها در شکل ۵ ارائه شده است.



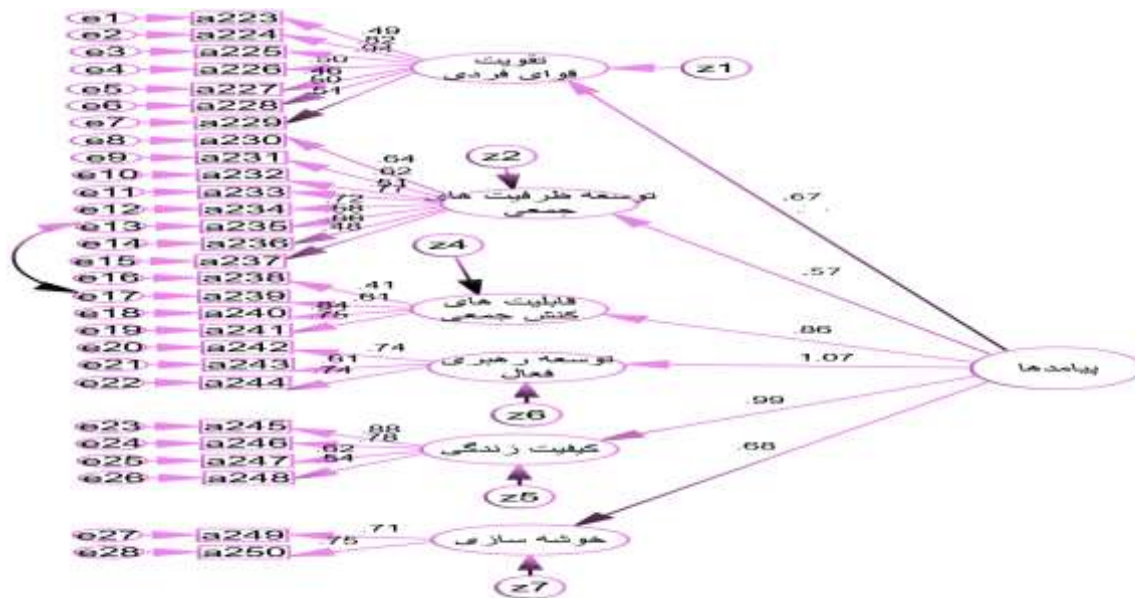
شکل ۵. بار عاملی و آماره تی متغیر راهبردها

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بتلر-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۶، نمایش داده شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش متغیر راهبردها

| AGFI | SRMR | RFI | IFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | X2/df | مدل |
|------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|-----------------|
| >۰/۸ | >۰/۰۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | <۰/۱ | ۳-۱ | میزان قابل قبول |
| ۰/۸۸ | ۰/۲۶ | ۰/۹۴ | ۰/۹۸ | ۰/۹۵ | ۰/۹۷ | ۰/۹۴ | ۰/۰۸۹ | ۲/۶۸ | محاسبه شده |

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس پیامدها: نتایج تحلیل عاملی مقیاس پیامدها در شکل ۶، ارائه شده است. پیامدهای رهبری شورانگیز در سازمان‌های دانش بنیان توسط ۶ سازه تقویت قوای فردی، توسعه ظرفیت‌های اجتماعی، قابلیت‌های کنش جمعی، توسعه رهبری فعال، کیفیت زندگی و خوشه‌سازی با ۲۸ سؤال ارزیابی شد. مدل اندازه‌گیری اصلاح شده پیامدها در شکل ۶، ارائه شده است.



شکل ۶. بار عاملی و آماره‌های متغیر پیامد

تمامی بارهای عاملی از ۰/۳ بالاتر می‌باشند، برای بیان مقبولیت مدل از شاخص‌های برازش هنجار شده بنتل-بونت، برازش نسبی، برازش افزایشی، شاخص‌های تطبیقی و مجذور کامل استفاده شده است که نتایج بدست آمده از مدل در جدول ۷، نمایش داده شده است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش پیامدها

| AGFI | SRMR | RFI | IFI | GFI | CFI | NFI | RMSEA | X2/df | مدل |
|------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|-----------------|
| >۰/۸ | >۰/۰۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | >۰/۹ | <۰/۱ | ۳-۱ | میزان قابل قبول |
| ۰/۹۳ | ۰/۱۶ | ۰/۹۴ | ۰/۹۹ | ۰/۹۳ | ۰/۹۴ | ۰/۹۸ | ۰/۰۴۹ | ۱/۴۷۱ | محاسبه شده |

نتیجه گیری

نتایج این پژوهش اعتبارسنجی مدل مفهومی رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان را تایید کرد. نتایج این پژوهش همسو با نتایج رانکسلی-پاویا و نویمان^۱ (۲۰۲۲) است که اهمیت یک رهبر تیمی پرشور و متعهد این است که استعداد کارکنان را درک کند، به‌عنوان تسهیل‌کننده در توسعه مستمر مهارت‌های تیم آموزشی و تسهیل شیوه‌های تعامل آنلاین عمل کند، و افراد را در سازمان به نحو احسن هدایت کند. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش‌های شوافلی (۲۰۱۵) همخوانی دارد که رهبری شورانگیز را یک عامل اساسی می‌داند که تأثیر غیرمستقیم- از طریق منابع شغلی و تقاضای شغلی- بر رفاه کارمندان دارد. راثو (۲۰۱۸)، رحمدانی و شوافلی (۲۰۲۰) اذعان دارند رهبری شورانگیز، یادگیری تیمی و نوآوری تیم (اما نه عملکرد تیم) از طریق مشارکت کار تیمی را افزایش می‌دهد. اسمیت^۲ و همکاران (۲۰۱۷) اذعان داشتند رهبری شورانگیز با نگرانی واقعی، توانمندسازی، صادق بودن، سازگاری، شبکه‌سازی، و قاطع بودن همراه است، و کارکنان با استفاده از الگوهای انگیزشی خود تعیین‌شده، توسط رهبر کار می‌کنند. سالاس-والینا^۳ و همکاران (۲۰۲۱) نیز بیان کردند رهبری مدیران میانی نقش تعدیل‌کننده داشته و تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان (افزایش رفاه و عملکرد کارکنان از طریق رهبری شورانگیز) دارد، و طبق نظر توین و همکاران (۲۰۲۱)، رهبری شورانگیز بر روی درک کارمندان از ارزش‌های سازمانی به‌صورت درونی و باطنی تأثیرگذار است. یافته‌های فوق با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد. برخی از استدلال‌های یافته‌ها به شرح زیر می‌باشد:

یکی از شرایط علی مؤثر بر رهبری شورانگیز در شرکت‌های دانش‌بنیان تحولات جهانی است. سازمان‌های امروزی سعی می‌کنند تا خود را از رقبایشان متمایز کنند. در این بین شرکت‌های دانش‌بنیان دارای ویژگی‌های مهمی چون رقابت مثبت، زایش و توسعه هستند و متناسب با اقتصاد در حال رشد می‌باشند. از بارزترین ویژگی یک سازمان دانش‌بنیان، پایداری آن در برابر تحولات جهانی است. حرکت اقتصاد جهانی به‌سوی اقتصاد دانش‌بنیان و نیاز به توسعه قابلیت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان در عرصه بین‌المللی و همچنین تأخیر در ورود به بازارهای جهانی در ایران و جایگزین شدن اقتصاد سنتی با اقتصاد دانش‌محور از مهم‌ترین علت‌ها و نیازهای شرکت‌های دانش‌بنیان به سبک رهبری شورانگیز می‌باشد.

لزوم اهمیت دادن به رسالت سازمان‌های دانش‌محور، ضرورت توانمندسازی ساختاری قدرت، سیاست، اقتصاد، برقراری تعادل و نیز وابستگی محیط‌های کسب‌وکار دانشی به کارکنان و لزوم سبک رهبری مناسب کارکنان دانشی و ضرورت بهینه‌سازی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان مهم و ضروری است. الزامات محتوایی به سیاست انطباق‌پذیری با تغییرات محیط با استفاده از دانش به‌روز، درک ارزش‌های ارتباطی بین کارکنان دانشی، کنترل فشار ناشی از رقابت درونی و نیز نیاز به مشارکت ذینفعان کلیدی، و حرفه‌ای شدن سرمایه انسانی که جذب استعدادها و ظرفیت‌های انسانی جدید و ضرورت توجه به رفتار ارتباطی فرا نقشی را ضروری می‌سازد. نیاز به تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای یکی دیگر از علت‌ها است، چراکه افرادی

¹ Ronsksley-Pavia & Neumann

² Smith

³ Salas- Vallina

که حرفه‌ای باشند می‌توانند همدیگر را مدیریت کنند و نیاز به استقلال و خودمختاری به‌عنوان تمایل افراد برای تجربه احساس مالکیت بر رفتار خود دارند. همچنین رهبر از توانمندسازی و استقلال برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می‌کند و اگر اعضای گروه برای تسهیم مسئولیت‌های رهبری از خودکارآمدی لازم برخوردار نباشند برای بر عهده گرفتن فعالیت‌های رهبری درون گروه بی‌میل و حتی شاید ناتوان گردند و نیاز مستمر به رشد و یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش جهت رشد و ایجاد حس اعتماد در سیستم، و در نهایت حفظ و ارتقای کار تیمی مؤثر است. نیاز به ارتباط در کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار پررنگ است، از طرفی نیاز به تعامل چندگانه با مشتریان و نحوه تعامل رهبران و پیروان و استفاده از فناوری به‌عنوان یک ابزار ارتباطی نیز مهم می‌باشد.

رهبران شورانگیز به کارکنان فضا می‌دهند تا که آن‌ها هم دیده بشوند و فضایی داشته باشند که صدایشان شنیده شود. شخصیت کارکنان و ارزش‌ها و نگرش‌هایی که دارند قطعاً روی انسجام گروه‌شان و استحکام گروه اثرگذار خواهد بود و توسعه مهارت‌های چندگانه عاطفی را در پی خواهد داشت. وابستگی عاطفی کارکنان به شرکت از بسترهای لازمی است که توسط رهبر ایجاد می‌شود که رهبری تواند با برآورده شدن انتظارات و نیازهای کارکنان، سطح وابستگی عاطفی آنان به شرکت را افزایش دهد. احساس منزلت اجتماعی نیز یکی از مولفه‌های موردنظر است. منزلت اجتماعی اعتبار و حرمتی است که افراد جامعه برای گروه‌های مختلف قائل هستند و بر اساس آن، از آنان انتظار رفتارهای خاصی را دارند و این احساس که دیگران آن‌ها را کارکنان دانشی بدانند، برای آن‌ها کسب منزلت اجتماعی را فراهم می‌کند. برابری و عدالت در جریان گفتگو و یکسان بودن نظرات یک راهکار برای دستیابی به عدالت است.

رهبر شورانگیز باید بسترهای مشارکت‌های داوطلبانه را فراهم کند مشارکت کار تیمی به‌عنوان یک حالت اضطراری انگیزشی مثبت، رضایت‌بخش و مشترک است، به‌طوری که مشارکت کار تیمی تنها زمانی تجربه می‌شود که حالت‌های انگیزشی مثبت اعضای تیم همگرا شوند. مقوله بعدی احساس آزادی در تعاملات میان فردی رهبران به پیروان این امکان را می‌دهند که در تصمیم‌گیری در مورد تکمیل کار خود آزادی کامل داشته باشند. این امر به پیروان اجازه می‌دهد تا خود حکومت کنند و نیز دادن حوزه اختیارات برای تصمیم‌گیری، ایجاد رابطه دوستانه بین رهبری که از جانب این گروه برای کارکنان دانشی منصوب شده به‌عنوان یک همکار نه یک رهبر که منصوب شده است. یکی از راهبردها در مدل، تقویت انسانی می‌باشد که شامل ابعاد فردی و ابعاد میان فردی است. توسعه حلقه‌های دوستانه، تقویت فرصت‌های رشد و توسعه میان فردی، انرژی عاطفی درون گروهی میل به موفقیت طلبی گروهی افزایش آستانه حساسیت میان فردی دادن پاداش گروهی کنترل ترس ارتباطی جمعی تقویت احساس عدالت تعاملی، پایش نیازهای روانی، پاداش‌های درونی متناسب با نیاز فرد و تصمیم‌گیری مشارکتی از عوامل موفقیت این راهبرد می‌باشد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده ها

داده ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Amoah, R. F. F. A. (2022). Leadership Styles and Spiritual Traits of Catholic Priests: A Research Exploring the Relationships between Leadership Styles and Spiritual Traits of Catholic Priests. Fulton Books, Inc.
- Badura, K. L., Galvin, B. M., & Lee, M. Y. (2021). Leadership emergence: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2069–2100 <https://doi.org/10.1037/apl0000997>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Chan, S. (2021). Burnout, engagement & leadership. *Revista da Associação Médica Brasileira*, 67: 1217-1220. <https://doi.org/10.1590/1806-9282.20210566>
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. *The Learning Organization*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Chin, R. J. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(3/4), 199-216. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2014-0037>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414-436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>
- Duarte, P. J. D. S. (2021). Temas emergentes sobre equipas em trabalho remoto (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/10400.22/19962>
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925-1958. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1128>
- Ghimire, S., Haron, A. J., & Bhatti, H. S. (2021). Transformational Leadership and Employee Creativity in an Information Technology (IT) Enterprises: Moderating Role of Openness to Experience. *Hypothesis*, 10(2). <https://www.researchgate.net/publication/350723187>
- Gillespie, M. A., & Marquet, L. D. (2018). Senior Leaders Are Extreme Cases, Not Special Cases. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), 682-685. DOI:[10.1017/iop.2018.131](https://doi.org/10.1017/iop.2018.131)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.131>
- Grint, K., & Jones, O. S. (2022). Leadership: Limits and possibilities. Bloomsbury Publishing.

- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.31538/ijjse.v5i2.2209>
- Kontoghiorghes, C. Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2015). Examining the relationship between learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1133>
- Kumar, G., Sharma, D., & Ratnesh, K. (2022). Innovative Leadership for Efficient Management Practices. *International Journal of Research Publication and Review*, 3(1), 1361-1365. <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE1/IJRPR2503.pdf>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Marques, P. D. S. (2020). Burnout e trauma psicológico em enfermeiros em contexto hospitalar (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/10400.26/31951>
- Mondal, B., & Behera, S. K. (2022). Leadership Challenges of the Institutional Heads of the Secondary Schools in the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Bhangore Block, West Bengal. In Handbook of Research on Asian Perspectives of the Educational Impact of COVID-19 (pp. 305-322). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8402-6.ch017>
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Ofei-Dodoo, S., Long, M. C., Bretches, M., Kruse, B. J., Haynes, C., & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among family medicine residency program managers. *International journal of medical education*, 11: 47. <https://doi.org/10.5116%2Fijme.5e3e.7f16>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 49(9), 920-936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 776. DOI: [10.3390/ijerph17030776](https://doi.org/10.3390/ijerph17030776)
- Rao, M. S. (2018). Soft Leadership and Engaged Leadership. In Engaged Leadership (pp. 265-278). Springer, Cham.
- Richardson, J., & West, M. A. (2010). Engaged work teams. In Handbook of employee engagement. Edward Elgar Publishing.
- Ronksley-Pavia, I., & Neumann, M. M. (2022). Exploring Educator Leadership Practices in Gifted Education to Facilitate Online Learning Experiences for (Re)Engaging Gifted Students. *Educ. Sci*, 12: 99. <https://doi.org/10.3390/educsci12020099>
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). Leader Trait Self-control and Follower Trust in High-Reliability Contexts: The Mediating Role of Met Expectations in Firefighting. *Group & Organization Management*, DOI: [10.1177/10596011221104295](https://doi.org/10.1177/10596011221104295)
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Sæther, K. O. W., & Bergman, L. V. (2019). The Effect of Shared Perception of Engaging Leadership on Employee Work Engagement—a Multilevel Framework (Master's thesis, The University of Bergen). <https://hdl.handle.net/1956/19706>

- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2021). Studying leadership: Traditional and critical approaches. Sage. <http://digital.casalini.it/9781529773453>
- Smith, D., Machin, M. A., Schaufeli, W., & Alban-Metcalfe, J. (2017). Self-determined leadership and motivation: relating two European constructs of engaging leadership and six dimensions of employee work motivation. <https://sites.grenadine.co/sites/mcidublin>
- Tsai, C. J. (2022). Cross-Cultural Leadership Behavior Adjustment and Leader Effectiveness. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 12631). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483-505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>