

واکاوی مولفه ها و ابعاد رهبری تسهیمی با استفاده از روش فراترکیب

خالد غلامی^۱

ناصر میرسپاسی^۲

منصور ایران دوست^۳

کیومرث احمدی^۴

چکیده

زمینه: رهبری تسهیمی به عنوان یک پدیده انسانی و فرآیند همکاری در تیم‌ها تعریف می‌شود که در آن اعضای تیم به طور همزمان نقش‌های رهبری را بر عهده می‌گیرند، و با توجه به پیچیدگی‌های دنیای معاصر و نیاز به همکاری جمعی، این مفهوم در سال‌های اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته است.

هدف: این تحقیق با هدف ارائه یک دیدگاه جامع نسبت به مولفه‌های رهبری تسهیمی و تحلیل یافته‌های مطالعات پیشین انجام شده است.

روش‌ها: در این پژوهش از روش فراترکیب و روش هفت مرحله‌ای ساندیوسکی و باروسو برای استخراج داده‌ها از مقالات علمی و پژوهشی در بازه زمانی ۲۴ ساله (۲۰۰۰-۲۰۲۴) استفاده شد. با بررسی‌های اولیه، تعداد ۳۳ مقاله برای مطالعه دقیق‌تر انتخاب شدند.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تسهیمی یک مفهوم چند بعدی است که شامل شش بعد اصلی می‌شود: رهبری ارتباطی، رهبری انگیزشی، رهبری تصمیم‌گیری، رهبری تیمی، رهبری عملیاتی و رهبری نوآوری. در مجموع ۲۶ مولفه برای این ابعاد استخراج شد که شامل مواردی چون ایجاد روابط مثبت کاری، حمایت عاطفی، ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی، افزایش قدرت تصمیم‌گیری، تقویت همکاری تیمی، ارائه دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها، و تشویق به نوآوری می‌شود.

نتیجه‌گیری: رهبری تسهیمی یک رویکرد چند بعدی است که با تمرکز بر ابعاد ارتباطی، انگیزشی، تصمیم‌گیری، تیمی، عملیاتی و نوآوری، می‌تواند به بهبود عملکرد تیم‌ها و سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده امروزی کمک کند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تسهیمی، رهبری ارتباطی، رهبری انگیزشی، رهبری تصمیم‌گیری، رهبری تیمی، رهبری عملیاتی، رهبری نوآوری

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران^۱

استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)^۲

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران^۳

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران^۴

رهبری تسهیمی مفهومی است که ریشه در علوم رفتاری دارد و اولین بار توسط فالت (۱۹۲۴) معرفی شد. او بیان کرد که باید از فردی که بیشترین دانش را در مورد یک وضعیت دارد پیروی کرد، نه صرفاً از فردی که دارای اقتدار رسمی است (انسلی و پیرس، ۲۰۰۰). این دیدگاه نوآورانه، پایه‌ای برای مطالعات بعدی شد و استوگدیل (۱۹۷۴) در پژوهش‌های خود نشان داد که وقتی گروه‌ها از فرآیند ساختاریافته اشتراک قدرت همکاری استفاده می‌کنند، اعضا درک، تعهد و تصمیم‌گیری بهتری دارند. در ادامه تکامل این مفهوم، رهبری تسهیمی به عنوان یک پدیده انسانی برای همکاری پیچیده در پاسخ به نیاز به اقدام جمعی تعریف شد (ون وگت و آهویا، ۲۰۱۱). گرچه این مفهوم از دهه ۱۹۵۰ در ادبیات وجود داشته و گیب (۱۹۵۴) اولین کسی بود که بین رهبری متمرکز و توزیع شده تمایز قائل شد، اما تنها در سال‌های اخیر مورد توجه جدی محققان قرار گرفته است (انسلی و همکاران، ۲۰۰۶). در دنیای پیچیده و پویای امروز، مفهوم رهبری دستخوش تحولات اساسی شده است. اگرچه اکثر پژوهش‌های پیشین در حوزه رهبری، بر رفتار رهبران رسمی تمرکز داشته‌اند (باس، ۱۹۹۰؛ لیکرت، ۱۹۶۷)، اما در تیم‌های فاقد رهبر رسمی، پدیده "رهبری تسهیمی" بیشتر قابل مشاهده است (هی و همکاران، ۲۰۲۰؛ پیرس و کانگر، ۲۰۰۲). این تغییر رویکرد با نظر یوکل (۱۹۹۸) همخوانی دارد که معتقد است در تیم‌های مدرن، بعید است یک فرد به تنهایی بتواند تمام وظایف رهبری را انجام دهد. در این راستا، رهبری تسهیمی به عنوان یک رفتار هدف‌گرا و فرآیند تیمی شناخته می‌شود که در آن اعضای تیم به طور همزمان در تیم‌ها رهبری می‌کنند (گو و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم و هان، ۲۰۱۹؛ مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰). این مفهوم در پاسخ به نیاز سازمان‌ها برای مقابله با محیط‌های نامطمئن، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی شکل گرفته است (چاکیراوغلو و همکاران، ۲۰۲۰؛ دی و همکاران، ۲۰۰۴) و اهمیت آن در بهبود اثربخشی تیم‌ها و افزایش اعتماد و انسجام درون تیمی به اثبات رسیده است (نورثوس، ۲۰۱۸). علی‌رغم پیشینه غنی مطالعاتی در حوزه رهبری تسهیمی از دهه ۱۹۵۰ و اثبات اهمیت آن در بهبود اثربخشی تیم‌ها، هنوز شکاف‌های قابل توجهی در درک جامع این مفهوم وجود دارد. اگرچه تحقیقات پیشین به طور گسترده بر مزایای رهبری تسهیمی در محیط‌های سازمانی تمرکز کرده‌اند، اما فقدان چارچوب مفهومی منسجم و یکپارچه که ابعاد مختلف این پدیده را به طور جامع تبیین کند، به چشم می‌خورد. به طور خاص، تمایز دقیق بین رهبری تسهیمی و سایر رویکردهای نوین رهبری مانند رهبری توزیع شده، رهبری تیمی و رهبری مشارکتی هنوز به خوبی مشخص نشده است. علاوه بر این، مطالعات موجود عمدتاً بر جنبه‌های کمی و پیامدهای رهبری تسهیمی متمرکز بوده‌اند و درک عمیق از فرآیندها، پویایی‌ها و مکانیسم‌های زیربنایی آن محدود است. همچنین، با وجود گسترش روزافزون محیط‌های دانشگاهی و اهمیت همکاری در این محیط‌ها، مطالعات اندکی به بررسی چگونگی شکل‌گیری و توسعه رهبری تسهیمی در بافت دانشگاهی پرداخته‌اند. این شکاف‌های تحقیقاتی نیاز به انجام مطالعات کیفی عمیق را برای درک بهتر ماهیت چندبعدی رهبری تسهیمی، شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن و تبیین نحوه تعامل این عوامل در محیط‌های مختلف، به‌ویژه محیط‌های دانشگاهی، برجسته می‌سازد. با توجه به این شکاف‌ها، انجام یک مطالعه فراترکیب می‌تواند با ترکیب و تحلیل نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های پیشین، به ارائه تصویری جامع‌تر از این مفهوم و پایه‌گذاری چارچوبی منسجم برای مطالعات آتی کمک کند. با وجود اهمیت این موضوع، رهبری تسهیمی هنوز در محیط‌های دانشگاهی نسبتاً ناشناخته است و نیاز به تحقیقات بیشتر برای تعریف دقیق و تمایز آن از سایر رویکردهای نوین رهبری وجود دارد. مهرا و همکاران (۲۰۰۶) بر ضرورت انجام تحقیقات کیفی برای درک بهتر ابعاد رهبری تسهیمی تأکید کرده‌اند. پژوهش حاضر با واکاوی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری تسهیمی، منافع متعددی را در کوتاه‌مدت و بلندمدت به همراه خواهد داشت. در کوتاه‌مدت، این پژوهش به شناسایی و درک جامع مؤلفه‌های رهبری

تسهیمی منجر شده و چارچوبی منسجم برای پیاده‌سازی این سبک رهبری در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. همچنین به توسعه برنامه‌های آموزشی مدیران و افزایش آگاهی سازمانی نسبت به مزایای این رویکرد کمک می‌کند. در بلندمدت، این پژوهش زمینه‌ساز مطالعات آتی در حوزه رهبری تسهیمی بوده و به توسعه مدل‌های بومی متناسب با فرهنگ سازمان‌های ایرانی کمک خواهد کرد. علاوه بر این، بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان، ارتقای بهره‌وری و اثربخشی سازمانی، توسعه ادبیات علمی، و ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و خلاقیت از دیگر منافع بلندمدت این پژوهش به شمار می‌روند. در همین راستا، این پژوهش با هدف واکاوی ابعاد رهبری تسهیمی با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. فراترکیب به عنوان یک روش تحقیق کیفی، امکان ترکیب و تحلیل یافته‌های مطالعات پیشین را فراهم می‌کند و می‌تواند به ارائه دیدگاهی جامع‌تر نسبت به مفهوم رهبری تسهیمی کمک کند. در ادامه این مقاله، ابتدا به بررسی مبانی نظری رهبری تسهیمی پرداخته می‌شود. سپس روش‌شناسی تحقیق شرح داده شده و یافته‌های حاصل از فراترکیب ارائه می‌گردد. در نهایت، نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای تحقیقات آتی مطرح می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری تسهیمی، که گاهی به آن رهبری توزیع شده نیز گفته می‌شود، یک حوزه نسبتاً جدید در رشته در حال گسترش رهبری و توسعه رهبری است. تعریف این مفهوم، مانند تعریف رهبری به طور کلی، دشوار است و در طول زمان تکامل یافته است. این تکامل مفهومی را می‌توان در سیر تاریخی تعاریف ارائه شده مشاهده کرد. پیرس و سیمز (۲۰۰۰) یکی از اولین تعاریف رسمی این مفهوم را ارائه دادند و رهبری تسهیمی را به عنوان "ظهور متوالی چندین رهبر در طول عمر یک تیم" تعریف کردند. با گذشت زمان و درک عمیق‌تر این مفهوم، همین محققان (پیرس و سیمز، ۲۰۰۲) تعریف خود را گسترش دادند و آن را به "فرآیند گروهی که در آن رهبری بین اعضای تیم توزیع می‌شود و از اعضای تیم نشأت می‌گیرد" تبدیل کردند. در ادامه این مسیر تکاملی، پیرس و کانگر (۲۰۰۳) با ارائه تعریفی جامع‌تر، بر ماهیت پویا و تعاملی رهبری تسهیمی تأکید کردند: "یک فرآیند تأثیرگذاری پویا و تعاملی بین افراد در گروه‌های کاری که هدف آن رهبری یکدیگر برای دستیابی به اهداف گروهی است." در همان سال، هاوتون، نک و مانز (۲۰۰۳) با تمرکز بر جنبه همزمانی، رهبری تسهیمی را "به اشتراک گذاری همزمان مسئولیت‌های رهبری بین اعضای تیم" توصیف کردند. مفهوم انعطاف‌پذیری به عنوان عنصری کلیدی توسط بورک، فیوره و سالاس (۲۰۰۳) به این تعاریف اضافه شد. آنها رهبری تسهیمی را "انتقال نقش رهبری از یک عضو تیم به عضو دیگر، برای تطبیق نیازهای تیم با دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم" توصیف کردند. این دیدگاه انعطاف‌پذیر توسط پیرس و مانز (۲۰۰۵) تقویت شد که بر مشارکت کامل اعضای تیم تأکید داشتند. در دهه بعد، تعاریف به سمت درک عمیق‌تر پویایی‌های تیمی حرکت کرد. کارسون، تسلوک و مارون (۲۰۰۷) و یامارینو و همکاران (۲۰۱۲) بر اهمیت وابستگی متقابل و مسئولیت مشترک تأکید کردند. این روند تکاملی به تعریف جامع ژو و همکاران (۲۰۱۸) منجر شد که رهبری تسهیمی را "یک پدیده ظهور یافته تیمی که در آن نقش‌ها و تأثیرات رهبری بین اعضای تیم توزیع می‌شود" تعریف کردند. با تحلیل این سیر تکاملی، ژو و همکاران (۲۰۱۸) سه ویژگی مشترک کلیدی را شناسایی کردند: تأثیر جانی، ظهور و پراکندگی. این ویژگی‌ها نشان می‌دهند که رهبری تسهیمی برخلاف مدل‌های سنتی، در سطح افقی و میان هم‌تایان رخ می‌دهد. در تکمیل این درک جامع، دی‌اینوچنزو و همکاران (۲۰۱۶) پنج بُعد اساسی را در تعریف رهبری تسهیمی مشخص کردند: منشأ رهبری، تشریفات رهبری، توزیع، پویایی‌های زمانی و نقش‌های متعدد. این ابعاد چارچوبی جامع برای درک بهتر ماهیت و تأثیر رهبری تسهیمی بر عملکرد تیم‌ها فراهم می‌کنند.

در این پژوهش، با اتکا بر مطالعات کیفی و روش فراترکیب به پرسش‌های تحقیق پاسخ داده شده است. مطالعات کیفی، به گفته رینگ و همکاران (۲۰۱۱)، به دنبال درک عمیق از پدیده‌ها و تجربیات انسانی هستند. در همین راستا، فراترکیب به عنوان یک روش نوظهور (آتکینز و همکاران، ۲۰۰۸) به عنوان منبعی غنی برای شناخت سیاست‌ها و رویکردهای سازمانی مطرح می‌شود. فراترکیب، با ترکیب چندین مطالعه کیفی مرتبط (رینگ و همکاران، ۲۰۱۱)، بینشی عمیق از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد و یافته‌های حاصل از بررسی‌های نظام‌مند و فراتحلیل را تکمیل می‌کند. برخلاف فراتحلیل که بر ارزیابی عددی تأثیر مداخلات تمرکز دارد، فراترکیب به اکتشاف و افزایش آگاهی از طریق ترکیب کیفی مطالعات می‌پردازد (رینگ و همکاران، ۲۰۱۱). کمپبل و همکاران (۲۰۰۳) بر این نکته تأکید دارند که فراترکیب صرفاً به خلاصه‌سازی یافته‌ها نمی‌پردازد، بلکه به مفهوم‌سازی مجدد و تفسیر آنها برای ایجاد بینش‌های نوین می‌انجامد. والش و داون (۲۰۰۵) نیز بر اهمیت حفظ یکپارچگی معنایی مطالعات در فرایند فراترکیب و اجتناب از تفسیر بیش از حد یا توصیف ساده یافته‌ها تأکید می‌کنند. این فرایند در نهایت می‌تواند به ایجاد نظریه‌های جدید، توسعه مدل‌های مفهومی، شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی، توسعه بینش در زمینه دانش موجود و ارائه شواهدی برای توسعه مفهومی در زمینه رهبری تسهیمی برای بهبود قابلیت‌های تیمی در محیط‌های پیچیده و متلاطم منجر شود. در پژوهش حاضر، با هدف دستیابی به نتایج جامع و دقیق، از روش فراترکیب ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شده است. این روش، که به واسطه مراحل گام‌به‌گام و ساختار منسجم خود از شهرت بالایی برخوردار است، شامل هفت مرحله اصلی می‌باشد. این مراحل عبارتند از: تعریف دقیق هدف پژوهش، انجام یک جستجوی نظام‌مند و جامع در ادبیات پیشین، ارزیابی دقیق منابع و انتخاب مطالعات مرتبط با موضوع، استخراج دقیق اطلاعات از منابع منتخب، تحلیل عمیق و ترکیب یافته‌های استخراج شده، ارزیابی کیفیت داده‌های استخراج شده و در نهایت، ارائه نتایج به صورت ساختارمند و قابل فهم. در ادامه، هر یک از این مراحل به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته و نحوه اجرای آن در پژوهش حاضر شرح داده شده است.

تعیین هدف

هدف اصلی تحقیق حاضر را می‌توان دستیابی به ابعاد رهبری تسهیمی با بهره‌گیری از روش فراترکیب دانست. پس از تعیین هدف اصلی نوبت به پاسخگویی به سه سؤال اساسی یعنی انتخاب موضوع (چه چیزی)، جامعه (چه کسی) و زمان مطالعه (چه زمانی) است. در این پژوهش، با هدف پاسخگویی به سؤال نخست، ابعاد مختلف رهبری تسهیمی شناسایی و گردآوری شده است. همچنین، برای پاسخ به سؤال دوم، پایگاه‌های داده خارجی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با تمرکز بر ابعاد زمانی، بازه زمانی بیست و چهار ساله از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ برای تحلیل مقالات خارجی در نظر گرفته شده است تا به سؤال سوم پژوهش پاسخ داده شود.

مطالعه نظام‌مند ادبیات پیشین

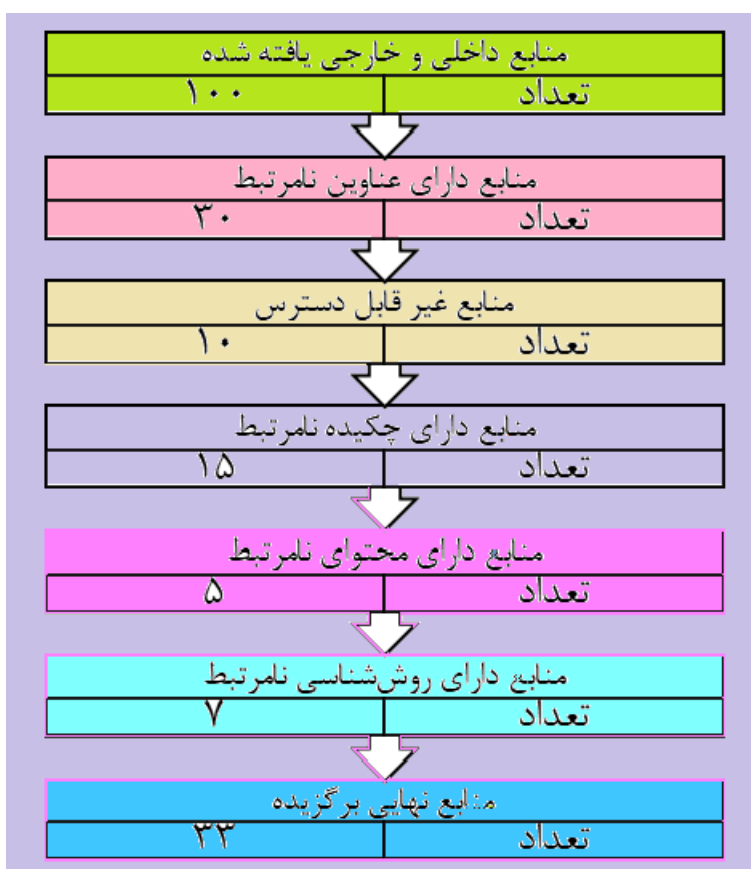
در پژوهش حاضر، با بهره‌گیری از روش فراترکیب که به عنوان روشی نظام‌مند برای مرور مطالعات شناخته می‌شود، به دنبال دستیابی به درک جامع‌تری از مفهوم "رهبری تسهیمی" هستیم. در این راستا، پس از انتخاب واژه کلیدی "رهبری تسهیمی" به عنوان معیار جستجو، داده‌های تحقیق از سه پایگاه داده معتبر بین‌المللی شامل گوگل اسکولار، ساینس

^۱ Shared Leadership

دایرکت و امرالد گردآوری شده است. این رویکرد پژوهشی به ما امکان می‌دهد تا با ترکیب و تحلیل نتایج مطالعات پیشین، به یافته‌های جدید و قابل تعمیمی در حوزه رهبری تسهیمی دست پیدا کنیم.

بررسی و انتخاب منابع متناسب با موضوع تحقیق

در این مطالعه و طی فرآیند فراترکیب، پالایش مقالات علمی در پایگاه‌های داده مختلف انجام شد که منجر به حذف تعدادی از منابع گردید؛ فیلترهای مورد استفاده در این پالایش و تعداد نهایی منابع انتخاب شده، جزئیات آن در شکل (۱) به نمایش درآمده است.



شکل ۱. مراحل انتخاب فهرست تحقیق از پایگاه‌های داده منتخب

استخراج اطلاعات از منابع

مطالعات کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر-احتمالی انجام می‌شود، چرا که نیازی به ارائه نمونه آماری یا تعمیم استنباط آماری نیست و به یک پایه نماینده برای نمونه‌ها احتیاجی نمی‌باشد (ویلموت، ۲۰۰۵). در این پژوهش، با توجه به معیارهای ورودی مشخص شده، هدف اصلی از ارزیابی فردی، تعیین کیفیت گزارشات بر اساس انطباق آن‌ها با معیارهای از پیش تعیین شده است که این معیارها مطابق با اصول علمی و دیدگاه محققان و متخصصان تنظیم شده‌اند، و منابع با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس ملاک‌های ورودی و خروجی انتخاب گردیدند.

در این پژوهش، مطالعاتی که در پایگاه‌های داده بین‌المللی نمایه شده، اطلاعات کافی و مرتبط با اهداف تحقیق را ارائه داده و به روش کیفی در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ منتشر شده‌اند، وارد مطالعه شدند. در مقابل، مطالعاتی که از نظر اطلاعات، روش‌شناسی یا کیفیت علمی دارای نقص بودند؛ از جمله مطالعاتی که اطلاعات کافی درخصوص اهداف تحقیق

نداشتند، مطالعات ترکیبی یا کمی، مطالعات تکراری با موضوع و اهداف مشابه، مطالعات فاقد الگوی روش‌شناسی مشخص، مطالعات با کیفیت پایین و پژوهش‌های قدیمی‌تر از سال ۲۰۰۰ که ارتباطی با موضوع پژوهش حاضر نداشتند، از مطالعه حذف شدند.

در ادامه، با هدف استخراج یافته‌های تحقیق و اطلاعات مرتبط از مقالات منتخب خارجی، هر مقاله بر اساس نام محقق (یا محققان)، موضوع اصلی و سال انتشار مورد بررسی قرار گرفت. برای انتخاب نهایی مقالات، از روش تحلیل محتوا بهره گرفته شد. بر اساس تعریف بنگتسون (۲۰۱۶)، تحلیل محتوا یکی از روش‌های قدرتمند در تحلیل مطالعات کیفی است که به محققان امکان می‌دهد تا داده‌های جمع‌آوری شده را به طور نظام‌مند طبقه‌بندی، توصیف و تفسیر کنند.

جدول ۱. ابعاد رهبری تسهیمی استخراج‌شده از منابع برگزیده

ردیف	نام محققان	سال	شاخص‌های رهبری تسهیمی
۱	آبسون و همکاران	۲۰۲۴	ارتباطات باز و شفاف بین اعضای تیم، درک متقابل مهارت‌ها و توانمندی‌ها، حمایت و پشتیبانی متقابل اعضا؛ اعتماد متقابل بین تیم رهبری و اعضای تیم، نیاز به ارزش‌های مشترک، اهمیت دیدگاه‌های فراگیر و جامع؛ ضرورت احساس اعتماد توسط کارکنان، تاثیر بر شکل‌گیری استعداد رهبری مشترک، نقش در توسعه تیم‌ها.
۲	آسباس و همکاران	۲۰۲۴	هماهنگی وظایف، حمایت شخصی، اشتراک اطلاعات
۳	اسپیدینگ و همکاران	۲۰۲۳	رفتارهای الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار، توسعه قابلیت‌های تیمی، تعیین اهداف، هدایت فعالیت‌ها، نظارت بر عملکرد.
۴	یو و یانگ	۲۰۲۳	ارتباط با ذینفعان خارجی، نمایندگی تیم در جلسات بیرونی، جذب منابع، هماهنگی فعالیت‌های درون تیمی، حل تعارضات داخلی، تسهیل ارتباطات بین اعضای تیم
۵	ون دالفسن و همکاران	۲۰۲۳	تعیین واضح وظایف و انتظارات، ارائه اطلاعات مرتبط، نظارت بر اهداف، جستجوی اعضای تیم بهتر، رسیدگی به نگرانی‌های اعضا، شناسایی عملکرد خوب، حمایت در مدیریت تعارضات، تأمین منابع اضافی، کمک به درک فرآیندها، یادگیری از تجربیات، ایجاد ایده‌ها، مداخله در تعارضات، جستجوی حمایت خارجی، تأمین منابع، ایجاد ارتباطات، حفظ هنجارهای گروهی
۶	وینز و همکاران	۲۰۲۳	حمایت و همکاری مدیران با معلمان، حل مشکلات انضباطی، مشاهده تدریس، ارائه بازخورد، تقویت همکاری برای توسعه روش‌های تدریس، ادراک مدیران از وجود فرهنگ مشارکت و مسئولیت‌پذیری مشترک، فراهم کردن فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق به رهبری ابتکارات جدید، ادراک معلمان از فرهنگ مشارکت و مسئولیت‌پذیری مشترک در مدرسه

۷	مایر و همکاران	۲۰۲۳	شفاف سازی وظایف، برنامه ریزی، نظارت، حل مسئله، دستیابی کارآمد و قابل اعتماد به اهداف تیم، حمایت از اعضا، اشاره به فرصت های توسعه، قدردانی، ایجاد روابط مثبت و حمایتی در تیم
۸	جورج و همکاران	۲۰۲۲	همکاری منظم، چشم انداز و اهداف توافق شده، تفویض اختیارات، اعتماد و درک، تصمیم گیری مشارکتی، یادگیری و ساخت دانش به صورت جمعی، روابط قوی، تعیین مسئولیت های رهبری بر اساس توانمندی، احساس اطمینان در نقش های مختلف، ارزش ها و اهداف مشترک، شناسایی رهبران غیررسمی، ظرفیت رهبری در تمام اعضا
۹	بونجاک و همکاران	۲۰۲۲	ترغیب همکاران به پذیرش مسئولیت ها و انجام وظایف به صورت مستقل، ترغیب همکاران به قدردانی از خود در مواجهه با چالش های جدید، درک افراد از نقش خود به عنوان یک رهبر مشترک در تیم، درگیری آنها در فعالیت های رهبری
۱۰	گو و همکاران	۲۰۲۲	آغاز اقدامات برای بهبود روش های کاری و افزایش اثربخشی تیم، ارائه پیشنهادات و معرفی روش های جدید کاری برای بهبود عملکرد تیم، درخواست مشاوره و جستجوی اطلاعات از سایر اعضا درباره تأثیرات خارجی و جنبه های کاری، مشارکت همه اعضای تیم در تمام سوالات، تمرکز مداوم بر بهبود روش ها، اثربخشی و عملکرد تیم، اقدامات خودجوش اعضا برای بهبود تیم بدون نیاز به دستورات از بالا، توجه به تأثیرات خارجی و داخلی بر کار تیم
۱۱	جی و همکاران	۲۰۲۲	درک و پذیرش اهداف واحد توسط اعضای تیم، ترغیب آنها به تلاش برای تحقق این اهداف، تقویت حس مسئولیت جمعی، حمایت عاطفی و روانی که اعضای تیم از یکدیگر دریافت می کنند، تشویق، قدردانی، کمک در مواقع نیاز، تقویت روابط و همبستگی تیمی، مشارکت اعضای تیم در تصمیم گیری ها، ارائه نظرات و ایده ها، شرکت فعالانه در فرآیندهای تیمی، بیان آزادانه نظرات
۱۲	کرایر	۲۰۲۲	توزیع قدرت در میان اعضای تیم، تشویق مشارکت در تصمیم گیری، اعتماد به توانایی های دیگران، باز بودن و شفافیت در میان اعضای تیم، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، تشویق بازخورد، ایجاد محیطی که اعضای تیم احساس ارزشمندی و پشتیبانی کنند، ایجاد اعتماد، توجه به نیازهای عاطفی تیم، تعهد به یک هدف یا چشم انداز مشترک، تشویق همکاری برای دستیابی به آن
۱۳	شوکت و همکاران	۲۰۲۲	تقسیم و تخصیص واضح وظایف فروش، تبادل اطلاعات مرتبط با کار در بین اعضای تیم، اطمینان از درک کامل وظایف توسط همه اعضای تیم، پایش مستمر پیشرفت تیم در جهت اهداف تعیین شده، تقویت پیوندهای بین اعضای تیم، ایجاد حس وحدت، شناسایی و تقدیر از تلاش ها و دستاوردهای اعضای تیم، کمک به یکدیگر برای حل اختلافات و تعارضات درون تیمی
۱۴	یو و همکاران	۲۰۲۲	مشارکت تمامی اعضای تیم مدیریت ارشد در فرآیند تصمیم گیری، اتخاذ تصمیمات مهم

		به صورت جمعی، در نظر گرفتن نظرات و دیدگاه‌های متنوع، تشویق و حمایت روحی اعضای تیم، افزایش تعهد و مشارکت اعضا در فعالیت‌های تیم، حمایت عملی و پشتیبانی اعضای تیم، کمک فعالانه، اشتراک‌گذاری منابع و اطلاعات، همکاری در حل مشکلات، افزایش کارایی و اثربخشی کلی تیم
۱۵	ون در برگ و همکاران	۲۰۲۲ بیان آزادانه نظرات و ایده‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، حمایت عاطفی و روانی اعضای تیم، احساس اعتماد به کمک همکاران، اهداف و چشم‌اندازهای مشترک، تلاش در جهت یک هدف مشترک، درک مشترکی از مأموریت تیم
۱۶	لیو و همکاران	۲۰۲۲ تعیین اهداف، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، سازماندهی منابع، مشارکت در تعیین جهت‌گیری استراتژیک، تخصیص وظایف، هماهنگی تلاش‌ها، شناسایی مشکلات، تولید راه‌حل‌های خلاقانه، تصمیم‌گیری مؤثر، اشتراک‌گذاری دانش و تخصص، رسیدگی به چالش‌ها، ایجاد یک محیط حمایتی و مراقبتی، تشویق یکدیگر، توجه به نیازهای فردی، پرورش روابط مثبت، ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های یکدیگر، عمل کردن به عنوان مربی و منتور، ارائه بازخورد سازنده، فراهم کردن فرصت‌هایی برای رشد
۱۷	هان و یون	۲۰۲۱ تعیین اهداف، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت بر عملکرد، حل مسئله، تصمیم‌گیری سریع و مؤثر، ایجاد روابط مثبت کاری، حمایت عاطفی، انگیزه‌بخشی، توسعه فردی اعضای تیم، مدیریت تعارضات
۱۸	امام و ظهیر	۲۰۲۱ ایجاد تغییرات مثبت، الهام‌بخشی، ترویج خلاقیت، توجه به نیازهای فردی کارکنان، مبادله پاداش در ازای عملکرد، تعیین اهداف مشخص، نظارت بر عملکرد، ارائه بازخورد منظم، ارائه دستورالعمل‌های روشن، تعیین استانداردهای عملکرد، نظارت دقیق، تصمیم‌گیری متمرکز، تفویض اختیار، افزایش استقلال کاری، تشویق خودمدیریتی، توسعه مهارت‌های فردی، تقویت همکاری تیمی، تشویق تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد اعتماد، تسهیل تبادل دانش بین اعضا، رفتارهای منفی و مخرب، سوء استفاده از قدرت، تحقیر کارکنان، ایجاد محیط کاری پر استرس و ناسالم
۱۹	لائو	۲۰۲۱ ارائه دیدگاه‌های روشن از تیم، پیش‌برد اهداف عالی، ابراز اشتیاق برای تلاش‌ها، تشویق به بازنگری در ایده‌ها، بررسی نظرات مختلف، ترغیب به عملکرد فراتر از انتظارات معمول، توافقات واضح، ارائه پاداش برای عملکرد خوب، ارائه بازخورد مثبت، توجه به عملکرد ممتاز، تصمیم‌گیری مشترک در مورد اهداف عملکرد، همکاری در توسعه این اهداف، رسیدن به توافق درباره آنها، استفاده از لحن تند، تهدید، تمرکز بر اشتباهات، انتقاد سریع
۲۰	کوازوت و پائولا	۲۰۲۱ ترغیب اعضای تیم به همکاری و حل مسائل به صورت گروهی، مشارکت اعضای تیم در تعیین اهداف، مشورت و همفکری، ایجاد تعهد و انگیزه، ترغیب اعضا به تصمیم‌گیری مستقل، داشتن ابتکار عمل، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، مطرح کردن

		ایده‌های نو	
۲۱	زی و همکاران	۲۰۲۱	تعیین و تخصیص وظایف، برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌های تیم، تعیین اهداف و استانداردهای عملکرد، نظارت بر پیشرفت کار، حل مسائل مرتبط با وظایف، تشخیص و قدردانی از عملکرد خوب، ایجاد و حفظ روابط مثبت در تیم، حمایت عاطفی از اعضای تیم، تشویق همکاری و مشارکت، مدیریت تعارضات بین فردی
۲۲	هان و همکاران	۲۰۲۱	ارتباط واضح انتظارات، تعیین اهداف و وظایف مشخص، هماهنگی فعالیت‌های تیم برای دستیابی به اهداف، بیان واضح انتظارات توسط تیم، گوش دادن فعال به یکدیگر، حمایت عاطفی از اعضای تیم، ایجاد روابط مثبت درون تیمی، اعضای تیم با دقت به یکدیگر گوش می‌دهند
۲۳	لیندن و پاندی	۲۰۲۰	اشتراک‌گذاری شایستگی‌ها، نقش‌های مختلف، مدیریت استرس، تصمیم‌گیری جمعی
۲۴	گریل و کافلد	۲۰۱۵	تخصیص واضح وظایف، ارتباط شفاف انتظارات، ارائه اطلاعات مرتبط با کار، اطمینان از آگاهی همه اعضا از وظایف، نظارت بر دستیابی به اهداف، اختصاص زمان برای رسیدگی به نگرانی‌ها، به رسمیت شناختن عملکرد خوب، ترویج انسجام تیمی، حمایت در مدیریت تعارضات، حمایت از یکدیگر برای درک فرآیندهای جاری و یادگیری از رویدادهای گذشته، الهام‌بخشی برای ایده‌ها، حمایت از اجرای ایده‌ها، استفاده از شبکه‌ها برای حمایت از کار تیم، اطمینان از دسترسی به منابع لازم، کمک به شبکه‌سازی و برقراری تماس با کارشناسان مهم، باز بودن به کمک‌های خارجی در صورت بروز مشکلات داخلی
۲۵	هوچ و کوزلوفسکی	۲۰۱۴	تصمیم‌گیری مشترک، تبادل اطلاعات، حمایت عاطفی، انگیزه‌دهی، مدیریت تعارضات، تقسیم وظایف، هماهنگی فعالیت‌ها، مدیریت عملی، نظارت بر پیشرفت کار
۲۶	می‌هالاچه و همکاران	۲۰۱۴	مشارکت تمام اعضای تیم مدیریت ارشد در فرآیند تصمیم‌گیری، تشویق و حمایت روحی اعضای تیم، کمک عملی و حمایت اعضای تیم، اشتراک‌گذاری منابع، ارائه کمک فعالانه، همکاری در حل مشکلات
۲۷	هوچ	۲۰۱۳	ارائه دیدگاه روشن از تیم، پیش‌بردن با اهداف والا، نشان دادن اشتیاق برای تلاش‌ها، تشویق به بازنگری در ایده‌ها، بررسی طیف وسیعی از دیدگاه‌ها، تشویق به عملکرد فراتر از انتظارات معمول، توافقات روشن، توصیه برای جبران بیشتر در صورت عملکرد خوب، ارائه بازخورد مثبت، توجه ویژه به عملکرد خوب، تصمیم‌گیری مشترک در مورد اهداف عملکرد، همکاری در توسعه اهداف، رسیدن به توافق بر سر اهداف عملکرد، استفاده از لحن تند، تهدید، تمرکز بر اشتباهات، انتقاد سریع
۲۸	موتل و همکاران	۲۰۱۲	ارتباط با ذینفعان خارجی، نمایندگی تیم در جلسات بیرونی، جذب منابع، هماهنگی فعالیت‌های درون تیمی، حل تعارضات داخلی، تسهیل ارتباطات بین اعضای تیم
۲۹	خساونه	۲۰۱۱	مشارکت مدیران و کارکنان در تعیین جهت‌گیری سازمانی، همکاری برای رسیدن به

		اهداف توافق شده، دخیل کردن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، تشویق به ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌ها، مشارکت کارکنان در بحث‌های مهم سازمان، شفافیت تصمیمات برای همه ذینفعان، گوش دادن دقیق رهبران به ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان، درگیر شدن فعال رهبران با کارکنان در مواجهه با مشکلات، گفتگوی مداوم بین رهبران سازمان و کارکنان درباره چشم‌انداز سازمان، امکان بیان نظرات بدون ترس از مجازات، حمایت از ارتباطات پیشگیرانه، درخواست پیشنهادات از کارکنان در مورد نحوه انجام مسئولیت‌ها
۳۰	هوچ و همکاران	۲۰۱۰
		انگیزه‌دهی، الهام‌بخشی، ارائه چشم‌انداز روشن، تشویق به بازاریابی، جستجوی دیدگاه‌های متنوع، تبادل پاداش‌ها، بازخوردهای مثبت، توافقات روشن، قدردانی ویژه، مشارکت در تعیین و توسعه اهداف عملکردی، تصمیم‌گیری مشترک، توافق بر سر اهداف، استفاده از لحن خشن، تهدید، انتقاد سریع

تحلیل و ترکیب یافته‌های برگرفته از مطالعات

در این پژوهش، با هدف شناسایی ابعاد رهبری تسهیمی و تدوین الگویی جامع، از روش کدگذاری باز برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد. تمامی عوامل استخراج‌شده از مطالعات به‌عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شده و پس از طبقه‌بندی بر اساس معنا، ابعاد مطالعه شکل گرفت. برای اطمینان از روایی محتوایی این ابعاد، از شاخص روایی محتوا (CVR) استفاده شد. بدین منظور، نظر ده نفر از اساتید با تحصیلات دکتری در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در مورد ضرورت هر یک از موضوعات استخراج‌شده، جمع‌آوری و سپس با استفاده از فرمولی مشخص محاسبه شد. این رویکرد به محققان امکان داد تا روابط غالب بین یافته‌ها را شناسایی کرده و تناقضات احتمالی را برطرف نمایند. بنابراین هر یک از این متخصصان خواسته شد که به هریک از ابعاد رهبری تسهیمی امتیازدهی نمایند. از آنجاکه طبق جدول (۲) نتایج بدست آمده در همه موارد بالاتر از ۰٫۶ بوده می‌توان گفت که روایی محتوایی نیز تأیید شده است.

جدول ۲. میزان ضریب روایی محتوایی CVR

عنوان بعد	میزان CVR	نتیجه
رهبری ارتباطی	۰٫۹	پذیرفته
رهبری انگیزشی	۰٫۹۵	پذیرفته
رهبری تصمیم‌گیری	۰٫۹۲	پذیرفته
رهبری تیمی	۰٫۸۸	پذیرفته
رهبری عملیاتی	۰٫۹۱	پذیرفته
رهبری نوآوری	۰٫۹۳	پذیرفته

بنابراین، در طبقه‌بندی مجدد، رهبری تسهیمی پس از ترکیب یافته‌ها، مفهومی چندبعدی است که شامل شش مولفه کلیدی می‌شود. در رهبری ارتباطی، ایجاد ارتباط شفاف و مؤثر بین اعضا، اعتمادسازی و رفع موانع ارتباطی کلیدی است. رهبری انگیزشی، با شناسایی و پاداش دادن به دستاوردها، ایجاد محیطی مثبت و الهام‌بخش، انگیزه اعضای تیم را تقویت می‌کند. در رهبری تصمیم‌گیری، تصمیمات به صورت جمعی و با مشارکت همه اعضا گرفته می‌شود که منجر به افزایش

تعهد و مسئولیت‌پذیری می‌شود. رهبری تیمی، بر تقویت همکاری، هماهنگی و ایجاد روحیه تیمی متمرکز است. رهبری عملیاتی، به معنای تمرکز بر اجرای موثر برنامه‌ها و رسیدن به اهداف مشخص شده است. در نهایت، رهبری نوآوری، با تشویق ایده‌های جدید و خلاقانه، سازمان را به سمت رشد و توسعه پایدار هدایت می‌کند. به طور خلاصه، رهبری تسهیمی، ترکیبی از این ابعاد مختلف است که به تیم‌ها امکان می‌دهد تا به بهترین شکل ممکن به اهداف خود دست یابند. در فرآیند طبقه‌بندی نهایی، برای هر یک از ابعاد مورد بررسی، ابتدا مولفه‌های اصلی شناسایی شدند. سپس، به منظور اطمینان از روایی تفسیری این مولفه‌ها، نظر پنج تن از اساتید خبره به عنوان کدگذار و مفسر جویا شد. با برگزاری جلسات هماهنگی و تبادل نظر میان این اساتید، توافق نهایی در خصوص مولفه‌های مورد استفاده در این پژوهش حاصل گردید. جدول ۳، خلاصه‌ای از نتایج طبقه‌بندی‌ها را بر اساس کدگذاری منابع و تعداد دفعات اشاره به هر بعد در مطالعات مختلف ارائه می‌دهد.

جدول ۳: نتایج شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد رهبری تسهیمی

ابعاد جدید	شاخص رهبری تسهیمی	مطالعات مرتبط	تعداد منابع
رهبری ارتباطی	ایجاد روابط مثبت کاری	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، کرایر (۲۰۲۲)، میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	۸
	حمایت عاطفی	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، کرایر (۲۰۲۲)، میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	۱۰
	توسعه فردی اعضای تیم	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، آوولیو و همکاران (۲۰۰۳)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، مایر و همکاران (۲۰۲۳)	۶
	مدیریت تعارضات	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، کرایر (۲۰۲۲)، میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	۱۰
رهبری انگیزشی	ایجاد انگیزه	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، گو و همکاران (۲۰۲۲)، مایر و همکاران (۲۰۲۳)	۷
	الهام‌بخشی	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، گریل و کافلد (۲۰۱۵)، آوولیو و همکاران (۲۰۰۳)	۷
	تبادل پاداش‌ها	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، زیگرت (۲۰۰۵)	۶
	بازخوردهای مثبت	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، هوچ و همکاران	۷

	(۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)		
۶	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوج و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵)، کارسون و همکاران (۲۰۰۷)، شوکت و همکاران (۲۰۲۲)، مایر و همکاران (۲۰۲۳)	تحسین و قدردانی ویژه	
۳	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، گو و همکاران (۲۰۲۲)	تشویق خودمدیریتی	
۱۲	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)، کارسون و همکاران (۲۰۰۷)، جی و همکاران (۲۰۲۲)	انگیزه بخشی	
۴	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، جورج و همکاران (۲۰۲۲)، ون در برگ و همکاران (۲۰۲۲)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	افزایش قدرت تصمیم گیری	رهبری تصمیم گیری
۳	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، بونجاک و همکاران (۲۰۲۲)	خودمختاری اعضای تیم	
۳	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، جورج و همکاران (۲۰۲۲)	تفویض اختیار	
۱	هان و یون (۲۰۲۱)	تصمیم گیری سریع و مؤثر	
۴	امام و ظهیر (۲۰۲۱)، کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، شوکت و همکاران (۲۰۲۲)	تقویت همکاری تیمی	رهبری تیمی
۵	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)	ارائه دستورالعمل ها	رهبری عملیاتی
۳	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)	راهنمایی ها	
۵	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)	بازخورد مستقیم	
۳	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، هوج (۲۰۱۳)	ارائه بازخورد منفی	
۲	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)	صدور فرمان	
۳	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)	جهت دهی مستقیم	
۱۰	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)، موتل و همکاران (۲۰۱۲)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)	برنامه ریزی و سازماندهی	

۹	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)، موتل و همکاران (۲۰۱۲)، شوکت و همکاران (۲۰۲۲)	نظارت بر عملکرد	رهبری نوآوری
۱۰	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)، موتل و همکاران (۲۰۱۲)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)	حل مسئله	
۶	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوج و همکاران (۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱)، آوولیو و همکاران (۲۰۰۳)	تشویق به نوآوری	

کنترل کیفیت داده‌ها

در این پژوهش، با تکیه بر معیارهای ورودی و خروجی، کوشش شد تا از منابع علمی معتبر بهره گرفته شود. در مرحله نخست، مطالعاتی که از نظر علمی اعتبار کافی نداشتند، با استفاده از روش فراترکیب حذف شدند و به این ترتیب، روایی محتوای پژوهش تأیید گردید. در نهایت، برای سنجش کیفیت و پایایی، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. این ضریب، یکی از معیارهای توافق درون ارزیاب برای داده‌های کیفی است که میزان توافق بین دو ارزیاب در طبقه‌بندی N مورد در C طبقه متقابلاً انحصاری را اندازه می‌گیرد (کرایمر، ۲۰۱۴). مقدار این ضریب بین -۱ تا +۱ متغیر است؛ به گونه‌ای که مقادیر نزدیک به +۱ نشان‌دهنده توافق کامل، مقادیر نزدیک به -۱ نشان‌دهنده توافق معکوس و مقادیر نزدیک به صفر نشان‌دهنده عدم وجود توافق است. فرمول ضریب کاپا به صورت زیر است:

$$K = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)}$$

که در آن $Pr(a)$ قرارداد نسبی بین مشاهد شده بین ارزیاب‌ها و $Pr(e)$ احتمال فرضی قرارداد شانس است. در این پژوهش، با هدف بررسی ابعاد رهبری تسهیمی، محقق و استاد مشاور به صورت مشترک اقدام به طبقه‌بندی این ابعاد نمودند. برای ارزیابی میزان توافق بین دو طبقه‌بندی‌کننده، از آزمون آماری ضریب کاپا استفاده شد. نتایج این آزمون با مقدار ۰,۷۸۲ نشان داد که توافق بسیار خوبی بین دو طبقه‌بندی‌کننده وجود دارد. این یافته اهمیت و اعتبار طبقه‌بندی انجام‌شده را تأیید می‌کند. نتایج کامل این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج محاسبه ضریب کاپا

مجموع	نظر محقق
-------	----------

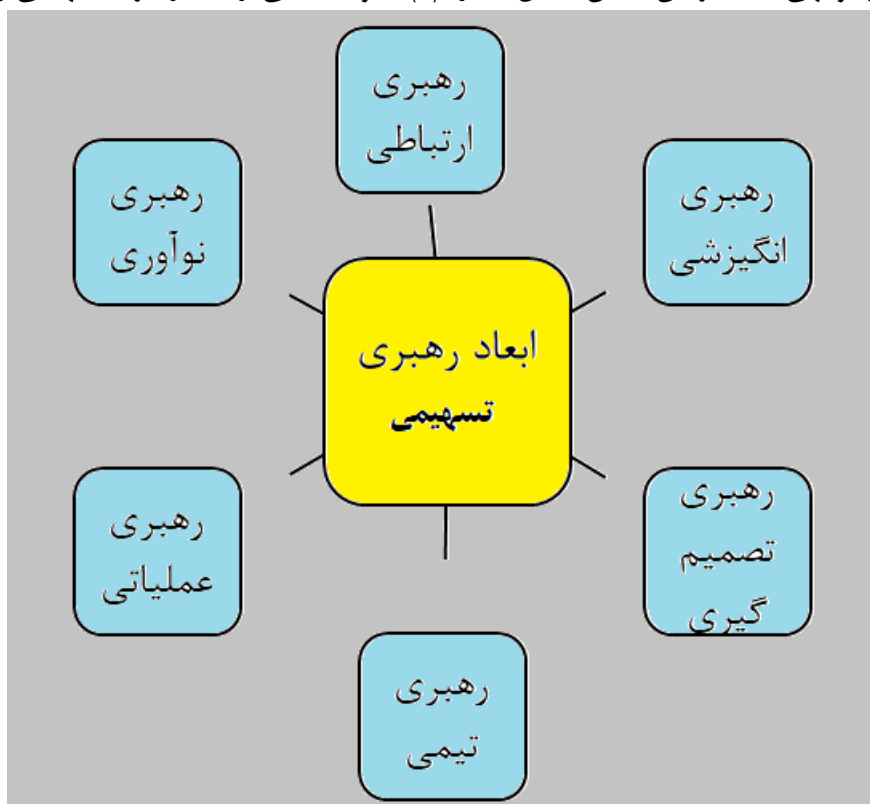
	بله	خیر	
نظر استاد مشاور	بله	$A = 280$	$B = 11$
	خیر	$C = 8$	$D = 3$
مجموع		۲۸۸	۱۴
			$N = 302$

یافته‌های پژوهش

در بخش نهایی از روش فراترکیب و پس از انجام فرایندهای فراترکیب، الگوی جامع ابعاد و مولفه‌های رهبری تسهیمی در دو لایه ابعاد، مؤلفه‌های کلیدی در قالب جدول (۵) ارائه می‌شود. در این جدول توضیحاتی در مورد هر یک از ابعاد ارائه شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با وجود اینکه شناسایی مولفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد رهبری تسهیمی موجب داشتن دیدگاهی جامع در این زمینه می‌شود، می‌توان گفت که ارائه الگویی مفهومی جامع می‌تواند به اندازه‌گیری دقیق‌تر و جامع‌تر رهبری تسهیمی کمک قابل توجهی بکند. بر این اساس، شکل شماره (۲) الگوی جامعی از ابعاد رهبری تسهیمی را نشان می‌دهد.



شکل ۲: الگوی مفهومی جامع ابعاد رهبری تسهیمی

جدول ۵: شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری تسهیمی

ابعاد رهبری تسهیمی	شاخص رهبری تسهیمی	تعریف مفهومی
رهبری ارتباطی	ایجاد روابط مثبت کاری	برقراری و حفظ ارتباطات سازنده و مؤثر بین اعضای تیم و سایر ذینفعان
	حمایت عاطفی	ارائه پشتیبانی روحی و روانی به اعضای تیم در مواقع چالش برانگیز یا استرس‌زا
	توسعه فردی اعضای تیم	کمک به رشد مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های هر یک از اعضای تیم
	مدیریت تعارضات	شناسایی، رسیدگی و حل اختلافات یا ناسازگاری‌ها بین اعضای تیم به شیوه‌ای سازنده
رهبری انگیزشی	ایجاد انگیزه	تشویق و ترغیب اعضای تیم برای دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد
	الهام‌بخشی	ایجاد چشم‌انداز و هدف مشترک که اعضای تیم را برانگیزد و به آنها انرژی دهد
	تبادل پاداش‌ها	ارائه پاداش‌های مادی یا معنوی متناسب با عملکرد و دستاوردهای اعضای تیم
	بازخوردهای مثبت	ارائه اطلاعات سازنده و تشویق‌کننده درباره عملکرد اعضای تیم
	تحسین و قدردانی ویژه	شناسایی و ارج نهادن به تلاش‌ها و موفقیت‌های خاص اعضای تیم
	تشویق خودمدیریتی	ترغیب اعضای تیم به مدیریت مستقل وظایف و مسئولیت‌های خود
	انگیزه‌بخشی	ایجاد محیطی که اعضای تیم را به تلاش بیشتر و بهبود مستمر ترغیب کند
	افزایش قدرت تصمیم‌گیری	تقویت توانایی اعضای تیم در اتخاذ تصمیمات مؤثر و مستقل
رهبری تصمیم‌گیری	خودمختاری اعضای تیم	دادن آزادی عمل و استقلال به اعضای تیم در انجام وظایف و مدیریت کارها
	تفویض اختیار	واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات به اعضای تیم برای انجام وظایف مهم
	تصمیم‌گیری سریع و مؤثر	توانایی اتخاذ تصمیمات به موقع و کارآمد در شرایط مختلف
	تقویت همکاری تیمی	ایجاد فضایی که همکاری و تعامل مثبت بین اعضای تیم را تشویق و تسهیل کند
رهبری عملیاتی	ارائه دستورالعمل‌ها	تهیه و ارائه راهنمایی‌های روشن و دقیق برای انجام وظایف و پروژه‌ها
	راهنمایی‌ها	ارائه مشاوره و هدایت به اعضای تیم برای بهبود عملکرد و حل مشکلات
	بازخورد مستقیم	ارائه نظرات صریح و سازنده درباره عملکرد اعضای تیم
	ارائه بازخورد منفی	ارائه انتقادات سازنده و پیشنهادات بهبود به شیوه‌ای حرفه‌ای و محترمانه
	صدور فرمان	ارائه دستورات مشخص و قاطع در مواقع ضروری

اهدایت روشن و مستقیم اعضای تیم در جهت اهداف و استراتژی‌های سازمانی	جهت‌دهی مستقیم	
طراحی و اجرای برنامه‌های کاری منظم و ساختار سازمانی مؤثر	برنامه‌ریزی و سازماندهی	
بررسی و ارزیابی مداوم فعالیت‌ها و نتایج کار اعضای تیم	نظارت بر عملکرد	
شناسایی چالش‌ها و یافتن راه‌حل‌های مؤثر برای مشکلات تیمی و سازمانی	حل مسئله	
ترغیب اعضای تیم به ارائه ایده‌های جدید و خلاقانه برای بهبود فرآیندها و محصولات	تشویق به نوآوری	رهبری نوآوری

ابعاد رهبری تسهیمی را می‌توان در شش بعد طبقه بندی کرد. رهبری ارتباطی به توانایی رهبر در برقراری ارتباط مؤثر با اعضای تیم اشاره دارد. مطالعات متعددی از جمله هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲) و میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴) از اهمیت این بعد حمایت کرده‌اند. رهبری انگیزشی بر توانایی رهبر در ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به اعضای تیم تمرکز دارد. تحقیقات پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵) و امام و ظهیر (۲۰۲۱) اهمیت این بعد را تأیید کرده‌اند. رهبری تصمیم‌گیری به توانایی رهبر در اتخاذ تصمیمات مؤثر و مشارکت دادن اعضای تیم در فرآیند تصمیم‌گیری اشاره دارد. مطالعات پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، جورج و همکاران (۲۰۲۲) و ون در برگ و همکاران (۲۰۲۲) از این بعد پشتیبانی می‌کنند. رهبری تیمی بر توانایی رهبر در هدایت و مدیریت تیم به عنوان یک کل تمرکز دارد. تحقیقات امام و ظهیر (۲۰۲۱)، کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱) و لیو و همکاران (۲۰۲۲) اهمیت این بعد را نشان داده‌اند. رهبری عملیاتی به توانایی رهبر در مدیریت جنبه‌های عملی و اجرایی کار تیم اشاره دارد. مطالعات پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱) و لائو (۲۰۲۱) از این بعد حمایت می‌کنند. رهبری نوآوری بر توانایی رهبر در تشویق و هدایت نوآوری در تیم تمرکز دارد. تحقیقات پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱) و کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱) اهمیت این بعد را تأیید کرده‌اند. بنابراین پیشنهادی می‌شود مدیران ارشد سازمان باید در گام نخست، برنامه جامع آموزش مهارت‌های ارتباطی را با تمرکز بر گفتگوی سازنده و بازخورد مؤثر طراحی و اجرا کنند. همچنین ضروری است سیستم ارتباطات سازمانی را با ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال تعاملی و جلسات منظم تیمی بازطراحی نمایند. در حوزه انگیزش، پیاده‌سازی نظام پاداش مبتنی بر عملکرد تیمی (نه فردی) با شاخص‌های شفاف و قابل سنجش توصیه می‌شود. برای تقویت تصمیم‌گیری مشارکتی، استقرار سیستم پیشنهادها با تعیین فرآیند مشخص برای بررسی و اجرای ایده‌ها ضروری است. در بعد کار تیمی، برگزاری کارگاه‌های تخصصی تیم‌سازی هر سه ماه یکبار و تشکیل تیم‌های چندتخصصی برای پروژه‌ها پیشنهاد می‌شود. در زمینه مدیریت عملیاتی، آموزش متدولوژی‌های چابک مدیریت پروژه و استقرار داشبوردهای پایش عملکرد در سطوح مختلف سازمانی باید در دستور کار قرار گیرد. برای تقویت نوآوری، تخصیص حداقل ۵ درصد از بودجه سالانه به فعالیت‌های نوآورانه و ایجاد فضای فیزیکی مشخص برای طوفان فکری و خلق ایده توصیه می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه منتورینگ با تعیین منتورهای باتجربه برای هدایت مدیران جوان طراحی و اجرا شود و ارزیابی ۳۶۰ درجه مهارت‌های رهبری به صورت سالانه انجام گیرد. این اقدامات باید در قالب یک

برنامه عملیاتی سه ساله با شاخص‌های کمی مشخص و بودجه تعیین شده به اجرا درآید و نتایج آن هر شش ماه یکبار مورد پایش و بازنگری قرار گیرد.

References

- Abe, T., Abe, C., Desmet, C., & Hood, A. C. (۲۰۱۸). Shared leadership: A new perspective in leadership research. *Management Decision*, ۵۶(۷), ۱۵۰۵-۱۵۱۷.
- Abson, E., Schofield, P., & Kennell, J. (۲۰۲۴). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, ۴۲(۲), ۱۰۲۵۷۵. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102575>
- Acar, F. P. (۲۰۱۰). Analyzing the effects of diversity, gender, and shared leadership on the functioning of work teams. *International Journal of Leadership Studies*, ۵(۲), ۱۳۹-۱۵۳.
- Asbaş, C & Tuzlukaya, Ş & Maarroof, A. (۲۰۲۴). Examining shared leadership dimensions through a social network approach: A case from tourism industry. *Strategic Management*. ۷۳-۷۳. ۱۰,۵۹۳۷/StraMan۲۴۰۰۰۸A.
- Atkins, S., Lewin, S., Smith, H., Engel, M., Fretheim, A., & Volmink, J. (۲۰۰۸). Conducting a meta-ethnography of qualitative literature: lessons learnt. *BMC medical research methodology*, ۸(۱), ۲۱.
- Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., & Garger, J. W. (۲۰۰۳). Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. ۱۴۳-۱۷۲). Sage Publications.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (۲۰۰۹). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, ۶۰, ۴۲۱-۴۴۹.
- Bass, B. M. (۱۹۹۰). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, ۱۸(۳), ۱۹-۳۱.
- Bengtsson, M. (۲۰۱۶). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, ۲, ۸-۱۴.
- 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*, ۱۵۲(۱), ۱۷-۴۲.
- Bolden, R. (۲۰۱۱). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, ۱۳(۳), ۲۵۱-۲۶۹.
- Burke, C. S., Fiore, S. M., & Salas, E. (۲۰۰۳). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. ۱۰۳-۱۲۲). Sage Publications.
- Campbell, R., Pound, P., Pope, C., Britten, N., Pill, R., Morgan, M., & Donovan, J. (۲۰۰۳). Evaluating meta-ethnography: a synthesis of qualitative research on lay experiences of diabetes and diabetes care. *Social Science & Medicine*, ۵۶(۴), ۶۷۱-۶۸۴.
- 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*, ۵۰(۵), ۱۲۱۷-۱۲۳۴.
- Chikıraoğlu, A. L., Ayan, E., & Gürhan, G. (۲۰۲۰). Shared leadership and team performance: The moderating role of team cohesion. *Journal of Organizational Behavior*, ۴۱(۵), ۴۰۵-۴۲۳.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (۲۰۰۴). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, ۱۵(۶), ۸۵۷-۸۸۰.
- 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*, ۴۲(۷), ۱۹۶۴-۱۹۹۱.
- Donaldson, L. (۲۰۰۱). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (۲۰۰۰). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۱(۲), ۲۱۷-۲۳۷.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (۲۰۰۶). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۳), ۲۱۷-۲۳۱.
- Erkutlu, H. (۲۰۱۲). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*, ۱۸(۱/۲), ۱۰۲-۱۱۹.
- Follett, M. P. (۱۹۲۴). *Creative experience*. Longmans, Green and Co.
- Gibb, C. A. (۱۹۵۴). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. ۲, pp. ۸۷۷-۹۱۷). Addison-Wesley.

- Gockel, C., & Werth, L. (2010). Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 172-180.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H., & Huang, S. (2018). A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams. *The Journal of Creative Behavior*, 52(2), 109-126.
- He, P., Ye, M., Zhu, Y., & Wu, J. (2020). The impact of shared leadership on employees' work engagement: The moderating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 11, 2389.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 109-124.
- Hoch, J. E. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 100-116.
- Hogg, M. A. (2010). Constructive leadership across groups: How leaders can combat prejudice and conflict between subgroups. *Advances in Group Processes*, 22, 177-207.
- Homans, G. C. (1950). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 55(6), 599-606.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 123-140). Sage Publications.
- Jago, A. G. (2007). Contingency theories of leadership. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (Vol. 1, pp. 267-270). Sage Publications.
- Kao, S. F., Hsieh, M. H., & Lee, P. H. (2011). Team cohesion and team performance: The mediating effects of collective efficacy and psychological safety. *Journal of Organizational Change Management*, 24(2), 201-218.
- Kim, H., & Han, S. J. (2019). Shared leadership and team performance: The moderating role of team cohesion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 490-501.
- Kozlowski, S. W. J. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 21-54.
- Kraemer, H. C. (2014). Kappa coefficient. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, 1-4.
- Lee, D. S., Lee, K. C., Seo, Y. W., & Choi, D. Y. (2010). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 24, 47-56.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-290.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451.
- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2010). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 713-724.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-240.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 9-39.
- Motl, T. C., Mulhearn, T. J., Marlow, S. L., Wee, S., & Mumford, M. D. (2012). Leadership in teams: A functional approach. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 392-412). Oxford University Press.
- Muethel, M., & Hoegl, M. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*, 31(2), 423-432.
- Muethel, M., & Hoegl, M. (2016). Expertise coordination over distance: Shared leadership in dispersed new product development teams. In *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 227-239). SAGE Publications.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

- Pearce, C. L. (٢٠٠٤). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, ١٨(١), ٤٧-٥٧.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (٢٠٠٣). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (٢٠٠٥). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, ٣٤(٢), ١٣٠-١٤٠.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (٢٠٠٠). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (Vol. ٧, pp. ١١٥-١٣٩). Emerald Group Publishing Limited.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (٢٠٠١). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. ١١٥-١٣٩). Emerald Group Publishing Limited.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (٢٠٠٢). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, ٦(٢), ١٧٢-١٩٧.
- Ring, N., Jepson, R., & Ritchie, K. (٢٠١١). Methods of synthesizing qualitative research studies for health technology assessment. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, ٢٧(٤), ٣٨٤-٣٩٠.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (٢٠٠٦). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (٢٠١٩). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, ٣٧(٤), ٥٦٥-٥٨١.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (٢٠٠٢). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, ٢٧(١), ٦٦-٩٦.
- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (٢٠١١). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, ١٠(٤), ٢٠٣-٢١١.
- Sony, M., Antony, J., & Douglas, J. A. (٢٠١٩). Essential ingredients for the implementation of Quality ٤.٠: A narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*, ٣٢(٤), ٧٧٩-٧٩٣.
- Spedding, J., Brough, P., Hawkes, A.J. and Chan, X.W. (٢٠٢٣), "The effective measurement of shared leadership: a multi-scale comparison", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ٤٤ No. ٤, pp. ٥٦٤-٥٨١. <https://doi-org.ez^periodicos.capes.gov.br/10.1108/LODJ-10-2021-00403>
- Stogdill, R. M. (١٩٧٤). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (٢٠١٩). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, ٢١(١), ١١٥-١٣٦.
- Tajfel, H. (١٩٨١). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.
- Traxler, J. (١٩٨٦). The relationship between network analysis and network therapy. *Journal of Strategic and Systemic Therapies*, ٥(٣), ٦٢-٧٤.
- Van Vugt, M., & Ahuja, A. (٢٠١١). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. HarperBusiness.
- Walsh, D., & Downe, S. (٢٠٠٥). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, ٥٠(٢), ٢٠٤-٢١١.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (٢٠١٤). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, ٩٩(٢), ١٨١-١٩٨.
- Wilmot, A. (٢٠٠٥). Designing sampling strategies for qualitative social research: with particular reference to the Office for National Statistics' Qualitative Respondent Register. *Survey Methodology Bulletin-Office for National Statistics*, ٥٦, ٥٣
- Wu, Q., & Cormican, K. (٢٠١٦). Shared leadership and team creativity: A social network analysis in engineering design teams. *Journal of Technology Management & Innovation*, ١١(٢), ٢-١٢.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (٢٠١٢). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, ٥(٤), ٣٨٢-٤٠٢.
- Yukl, G. (١٩٩٨). *Leadership in organizations* (٤th ed.). Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (٢٠٠١). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, ١٢(٤), ٤٥١-٤٨٣.
- Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G. (٢٠١٨). Shared leadership in teams: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ٢٥(٤), ٤٠٥-٤١٨.
- Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Resick, C. J. (٢٠٠٢). Shared leadership: A new direction for team leadership research. In *Proceedings of the ١٧th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, ON, Canada.

Analysis of Components and Dimensions of Shared Leadership Using Meta-Synthesis Method

Khaled Gholami^۱

Nasser Mirsepassi^۲

Mansour Irandoost^۳

Keyomars Ahmadi^۴

Abstract

Background: Shared leadership is defined as a human phenomenon and collaborative process in teams where team members simultaneously assume leadership roles. Given the complexities of the contemporary world and the need for collective cooperation, this concept has gained researchers' attention in recent years.

Objective: This study aims to provide a comprehensive perspective on the components of shared leadership and analyze findings from previous studies.

Methods: This research utilized the meta-synthesis method and the seven-step approach of Sandelowski and Barroso to extract data from scientific and research articles over a ۲۴-year period (۲۰۰۰-۲۰۲۴). After initial reviews, ۳۳ articles were selected for more detailed study.

Findings: The research results indicate that shared leadership is a multidimensional concept comprising six main dimensions: communicative leadership, motivational leadership, decision-making leadership, team leadership, operational leadership, and innovative leadership. A total of ۲۶ components were extracted for these dimensions, including establishing positive work relationships, emotional support, motivation, inspiration, enhancing decision-making power, strengthening team collaboration, providing instructions and guidance, and encouraging innovation.

Conclusion: Shared leadership is a multidimensional approach that, by focusing on communicative, motivational, decision-making, team, operational, and innovative dimensions, can contribute to improving team and organizational performance in today's complex environments.

Keywords: Shared leadership, communicative leadership, motivational leadership, decision-making leadership, team leadership, operational leadership, innovative leadership

^۱ PhD Student of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

^۲ Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

^۳ Assistant Professor, Department of Business Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

^۴ Associate Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran