



**Model of Shared Leadership Institutionalization at Islamic Azad University:  
Case Study of Islamic Azad University Branches in West Azerbaijan Province,  
Iran<sup>1</sup>**

Vahid Hayatlou<sup>2</sup>, Hamidreza Arasteh<sup>3</sup>, Kamran Mohammad Khani<sup>4</sup>

(Received: 2023.03.14 - Accepted: 2023.03.28)

- 1- This article is extracted from the thesis of Vahid Hayatlou, a Ph. D. student in the field of higher education management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran.
- 2- Ph. D. student, Department of Higher Education, Faculty of Economics and Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- 3- Professor of Education Management Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
- \*- Corresponding Author: arasteh@khu.ac.ir
- 4- Associate Professor of Higher Education Management, Department of Higher Education Management, Faculty of Economics and Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### **Abstract**

The purpose of this research was to present a model for institutionalizing shared leadership in Islamic Azad University. The statistical population included specialists and experts from the units located in West Azerbaijan province, who were directly dealing with the subject under investigation. Using the purposeful sampling approach, they were selected until theoretical saturation (n=10). The data was collected by the interview method with the general guidance method and in a semi-structured way. Participants as well as the review of non-participating experts were used in the research. The reliability of the model was evaluated using the Kappa index. The value of kappa index equal to 0.763 was calculated and it was placed at the level of valid agreement. Interviews were analyzed and coded using Maxqda<sub>10</sub> software. Finally, based on the identified final criteria, the model derived from the qualitative content analysis method was presented. The results of the open coding of the qualitative data collected using the interview tool were 84 primary codes out of 401. Then, 84 primary codes in the form of 16 main categories including organizational leadership communication, organizational communication, functional outcome, organizational teams, organizational behavior, organizational structure, different leadership styles, human resource management system, organizational environment, strategic management, organizational change management, management Performance, competitive advantage, organizational resources, organizational skills, behavioral characteristics of the leader were categorized in a model.

**Keywords:** Leadership, Leadership styles, Shared leadership, Islamic Azad University, Iran



## ارائه مدلی برای نهادینه کردن رهبری تسهیمی در دانشگاه آزاد اسلامی، مورد:

### واحدهای مستقر در استان آذربایجان غربی<sup>۱</sup>

وحید حیاتلو<sup>۲</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۳\*</sup>، کامران محمدخانی<sup>۴</sup>

(دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۳ - پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۸)

### چکیده

هدف این تحقیق ارائه مدلی برای نهادینه کردن رهبری تسهیمی در دانشگاه آزاد اسلامی بود. جامعه آماری شامل افراد متخصص و صاحب نظر واحدهای مستقر در استان آذربایجان غربی بود که به طور مستقیم با موضوع مورد بررسی سرو کار داشتند و با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند، تا اشباع نظری انتخاب شدند (n=10). داده‌ها به روش مصاحبه و با شیوه هدایت کلیات و به صورت نیمه‌ساخت-یافته گردآوری شد. برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و همچنین مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. پایایی مدل با استفاده از شاخص کاپا مورد بررسی قرار گرفت. مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۷۶۳ محاسبه و در سطح توافق معتبر قرار گرفته است. با استفاده از نرم‌افزار Maxqda<sup>10</sup> به بررسی مصاحبه‌ها و کدگذاری پرداخته شد. در نهایت، بر اساس معیارهای نهایی شناسایی شده، مدل بر آمده از روش تحلیل محتوای کیفی ارائه شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، تعداد ۸۴ کد اولیه از میان ۴۰۱ بود. سپس، ۸۴ کد اولیه در قالب ۱۶ مقوله اصلی شامل ارتباط رهبری سازمان، ارتباطات سازمانی، پیامد عملکردی، تیم‌های سازمانی، رفتار سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های مختلف رهبری، سیستم مدیریت منابع انسانی، محیط سازمانی، مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت عملکرد، مزیت رقابتی، منابع سازمانی، مهارت‌های سازمانی، ویژگی رفتاری رهبر، در قالب یک مدل دسته‌بندی شدند.

**واژگان کلیدی:** رهبری، سبک‌های رهبری، رهبری تسهیمی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران

۱- این مقاله مستخرج از رساله آقای وحید حیاتلو دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران می‌باشد.

۲- دانشجوی دکتری، گروه آموزش عالی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- استاد گروه مدیریت آموزش، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*- نویسنده مسئول: arasteh@khu.ac.ir

۴- دانشیار مدیریت آموزش عالی، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

رهبری فرآیندی است که برای نفوذ بر فرد و یک گروه از افراد، به منظور رسیدن به اهداف مشترک بکار گرفته می‌شود (نوردوس، ۲۰۱۴). نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان انکارناپذیر است. رهبران از طریق یک فرآیند نفوذ اجتماعی، فرهنگ‌سازی نموده و با اثرگذاری بر کارکنان، آنان را به سمت تحقق اهداف متعالی هدایت می‌کنند (پوروانوا و همکاران، ۲۰۰۹). به طور اختصاصی رهبری در سازمان‌های آموزشی به معنای تأثیرگذاری بر کارکنان در جهت انجام وظایف و تکالیف آموزشی تعریف شده است (دراگوس و لندی، ۲۰۱۴).

مهم‌ترین مسئله در سازمان‌های دانش‌محور، درگیر کردن افراد با یادگیری و کسب دانش و در نهایت خلق دانش به وسیله سرمایه‌های انسانی که همانا سرمایه‌های فکری همان سازمان هستند و این مسئله امروزه یک چالش عظیم خصوصاً در دانشگاه‌ها شده است. در این راستا، رهبران دانشگاه‌ها می‌توانند نقش عظیمی در ایجاد یک دانشگاه هدفمند داشته و تأثیر اساسی بر جامعه و جهان بگذارند. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری دانشگاه اساساً متفاوت از رهبری در زمینه‌های دیگر است و نیازمند قابلیت‌های بیشتری است. تغییرات پیش روی آموزش عالی از افزایش تقاضای دولت، دانشجویان و جامعه منجر به تمرکز بیشتر بر رهبری در دانشگاه‌ها می‌شود (جونز و همکاران، ۲۰۱۶). دانشگاه‌ها برای دوام داشتن باید ظرفیت خود را برای پاسخ سریع، مثبت و عاقلانه به این نیازها و چالش‌های رو به افزایش، افزایش دهند. شواهد فراوانی از اهمیت حضور رهبران کارآمد و توانمند در بهره‌وری، ارتقای روحیه و موفقیت تغییر در دانشگاه‌ها وجود دارد (پیرس، وود و واسنار، ۲۰۱۸).

مطالعه مبانی نظری در خصوص موضوع رهبری در سازمان‌های آموزش عالی یا دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که دو نگرش یا دو گرایش اصلی حاکم بر این نوع مطالعات است که عبارت‌اند از: ۱- دانشگاه نیازی به رهبری ندارد؛ ۲- دانشگاه به رهبری قوی و نیرومند نیاز دارد. از جمله مدافعان رویکرد اول کهن و مارچ هستند که ریاست دانشگاه را امری موهوم تلقی می‌کنند و به نظر آنها در مؤسسات آموزش عالی با وجود اهداف مبهم، فناوری مبهم و مشارکت متغیر استادان و کارکنان، نقش رئیس دانشگاه نقشی نمادین، منفعل، واکنشی و تشریفاتی است (مکادوری، ۲۰۰۴). مدافعان گرایش دوم معتقدند که دانشگاه‌ها به رهبران قوی نیاز دارند.

آنها با تمایز قایل شدن بین رهبری علمی با مدل‌های مدیریت سنتی معتقدند که ارزش‌های فرهنگ

1- Northouse

2- Purvanova et al.

3- Drugus &amp; Landoy

4- Jones

5- Pearce, Wood &amp; Wassenaar

6- Mcadory

همکارانه، استقلال و آزادی علمی برای محیط‌های علمی نظیر دانشگاه‌ها ضروری هستند و این در حالی است که در مدل‌های مدیریتی سنتی توجه کافی به این ارزش‌ها نمی‌شود (نیکولینا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

در طول تاریخ شکل‌گیری رهبری، اشکال و شیوه‌های متعددی از آن پیدا شده‌اند و باید بین اشکال مختلف آن تمایز قایل شد. در این خصوص اشکالی مثل رهبری مشارکتی (دانیل و هوندگام<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸)؛ رهبری تسهیم‌شده<sup>۳</sup> (پیرس و کانگر، ۲۰۰۳)؛ رهبری پخش‌شده<sup>۴</sup> (گرین، ۲۰۰۳)؛ رهبری همکارانه<sup>۵</sup> (پولسون و والاس، ۲۰۰۳) و رهبری دموکراتیک (اسپیلان و دایاموند، ۲۰۰۷؛ وودز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵) مطرح شده‌اند. در میان انواع مختلف رهبری که ذکر شد، رهبری تسهیم‌شده در آموزش عالی، جدید و مهم است. زیرا نظریه رهبری تسهیمی فرض می‌کند که اعضای چند تیم را می‌توان رهبر در نظر گرفت، بنابراین هم مدیران دانشگاه‌ها و هم اساتید، می‌توانند بر انگیزه، دانش یا عملکرد سایر اعضای تیم تأثیر بگذارند (وانگ، کائو و زائو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به نزدیک بودن معانی لغوی آنها، در بعضی از موارد سؤالاتی حول محور تفاوت این شیوه‌ها با رهبری تسهیم‌شده، پیش می‌آید. اگر چه در بعضی مواقع این اصطلاحات به صورت جایگزین با رهبری تسهیم‌شده به کار گرفته می‌شود اما بیشتر محققان در فکر یافتن تفاوت‌های موجود بین این شیوه از رهبری با سایر انواع آن بوده‌اند (مک‌بث، ۲۰۰۵).

رهبری تسهیمی به‌طور قابل‌توجهی متفاوت از مدل‌های سنتی رهبری است که در آن نفوذ و تصمیم‌گیری از بالا به پایین پیروی می‌کند؛ یعنی، از رهبر سلسله‌مراتبی تا پیروان (دی اینو کنزو، متیو و کوکبرگر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ پیرس کانگر، ۲۰۰۳). با رهبری تسهیمی، وظیفه رهبری به سادگی در دستان رهبر اسمی قرار نمی‌گیرد، بلکه به عنوان یک مسئولیت در سطح گروهی در زمانی که گروه با هم به سمت اهداف مشترک حرکت می‌کند، سازماندهی شده است. رهبری تسهیمی را می‌توان به عنوان یک فرآیند تعاملی و نوظهور تعریف کرد که منجر به توزیع نفوذ رهبری در میان اعضای گروه به منظور دستیابی به اهداف گروهی یا سازمانی یا هر دو می‌شود (کارسون، تسلوک، لونه ماررون، ۲۰۰۷).

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری تسهیمی مزایای سازمانی زیادی دارد. علاوه بر این، طبق گفته‌های پیرس و کانگر (۲۰۰۳) رهبری تسهیمی باعث می‌شود میزان مودا در کارکنان به حداقل برسد زیرا ایده‌ها به حداکثر می‌رسند، تنگناها به حداقل می‌رسد و به نوبه خود، بهره‌وری سازمان بهبود می‌یابد و زمان پردازش کاهش می‌یابد. با این وجود، فقدان شواهد تجربی در کاوش این پیوندها و عوامل فردی

1- Nicolina  
 2- Daniels & Hondeghem  
 3- Shared leadership  
 4- Dispread leadership  
 5- Collaborative leadership  
 6- Woods  
 7- Wang, Cao & Zhou  
 8- D'Innocenzo, Mathieu & Kukenberger

و زمینه‌ای مؤثر بر این نتایج مخصوصاً در مؤسسات آموزش عالی وجود دارد. به طور کلی، دانش فزاینده‌ای برای درک پیش شرط‌های لازم برای ایجاد یک محیط مشترک موفق رهبری مورد نیاز است. در حال حاضر، در مورد چگونگی مشارکت افراد در محیط‌های رهبری تسهیمی در ارتباطات باز یا شفافیت، اطلاعات کمی وجود دارد. نظریه شبکه‌های اجتماعی و نظریه تبادل اجتماعی در برخی از مطالعات برای توضیح روند رهبری تسهیمی استفاده شده است (موتل و هوگل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). طبق نظریه هومنز (۱۹۵۸) در نظریه مبادله اجتماعی، "رفتار اجتماعی نه تنها مبادله خواص و مواد بلکه موارد غیرمادی، مانند نمادهای تأیید یا اعتبار" است. از دیدگاه مبادله اجتماعی، رهبری تسهیمی شامل تبادلات مناسب است (کاکس و همکاران، ۲۰۰۳).

رهبری و مدیریت مؤثر دانشگاه‌ها یک مسئله حیاتی برای سیاستگذاران، کارکنان دانشگاه و خود رهبران است. رهبران دانشگاه در حصول اطمینان از اینکه مؤسسات آنها نه تنها زنده می‌مانند بلکه در محیط جدید فراملی، فن‌آوری اطلاعات فعال، فرار و رقابتی پیشرفت می‌کنند، نقش محوری دارند. جونز و همکاران (۲۰۱۴) بیان کردند آنچه مورد نیاز است، رویکرد جدیدی به رهبری دانشگاه است که از کنترل فردی و بوروکراسی مدیریت فراتر رفته و مشارکت و همکاری بیشتری را در بر می‌گیرد. ادبیات جدید درباره رهبری در آموزش عالی نشان می‌دهد که دانشگاه‌های موفق به رهبرانی با مجموعه منحصر به فردی از توانایی‌ها نیاز دارند. نتایج مطالعات تجربی نشان داده است رهبری تسهیمی می‌تواند به تیم‌های بین سازمانی کمک کند رهبری مشترک می‌تواند نگرانی اعضای تیم در هنگام تصمیم‌گیری را تسهیل کند (گنو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

اسپندلاو (۲۰۰۷) دریافت که اعتبار دانشگاهی و تجربه زندگی دانشگاهی برای رهبری مؤثر در آموزش عالی ضروری هستند. مهارت افراد نیز از جمله توانایی برقراری ارتباط و مذاکره با دیگران ضروری بود. با این حال، بیشتر هیچ رویکرد سیستماتیکی برای شناسایی یا توسعه مهارت‌های رهبری دانشگاهی ارائه نشده است. همچنین اسکات-یانگ و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که رهبران دانشگاه‌ها باید نقش یک الگوی مثبت را داشته باشند. برایمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که رهبران مؤثر در آموزش عالی با یک دیدگاه و با همسوسازی حول یک هدف هدایت می‌شوند. رهبران کارآمد کاری بیش از صرفاً تعیین جهت برای سازمان یا بخش خود انجام دادند و همچنین آنها اطمینان حاصل می‌کنند که واحد برای جهتی که رهبر در آن حرکت کرده آماده است. آن‌ها این کار را با همدلی، ملاحظه، اعتماد، صمیمیت و احترام متقابل بین رهبر و پیروان انجام دادند. آن‌ها نقش رهبری خود را به اشتراک گذاشتند و به عنوان مدل یک نقش معتبر، عمل کردند در حالی که می‌توانند جو کاری مثبت و دانشگاهی ایجاد کنند. در مقابل این موارد،

1- Muethel and Hoegl

2- GU et al

3- Bryman

ممکن است نتیجه‌گیری شود که رهبران آموزش عالی ممکن است در صورتی مؤثرتر باشند که با یک دیدگاه تحول آمیز، با احساس فراخواندن، از طریق رهبری تسهیمی و سطوح بالای هوش عاطفی و هوشیاری رهبری کنند (پیرس و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، علیرغم افزایش تعداد مطالعات مؤثر، دانش محدودی در مورد چگونگی توصیف و چگونگی اندازه‌گیری مفهوم چند وجهی رهبری توزیع شده وجود دارد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

در کشور ما نگاه به دانشگاه به عنوان یک مؤسسه آموزشی که افرادی به عنوان دانش‌آموخته در این سیستم وارد و پس از طی مراحل آموزشی از سیستم خارج می‌شود و بعد وارد اجتماع می‌شوند، نگرسته می‌شود در حالی که هدف غایی هر دانشگاهی خلق دانش به وسیله افراد انسانی و خلاق است. از آنجا که سازمان‌ها در دگرگون شدن از ساختاری سلسله مراتبی و سنتی به ساختاری گروهی‌اند ضرورت آزمون سبک‌های رهبری جدیدتر مانند رهبری تسهیم شده و کار تیمی بیش‌تر احساس می‌شود. امروزه سبک‌های مرسوم و سنتی رهبری در سازمان‌ها به ویژه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نمی‌تواند کارساز باشد. این امر باعث شده است که در دو دهه‌ی گذشته، به اشتراک گذاشتن رهبری و مسئولیت به دلیل مزایای زیاد آن برای سازمان، مورد توجه پژوهش‌گران سازمانی قرار گیرد. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان شاخص‌ترین نهاد علمی که به امر پردازش انسان‌ها اهتمام می‌ورزد، موتور محرکه و مغز متفکر جامعه بوده و سکاندار حرکت به سمت توسعه پایدار می‌باشد. گسترش جمعیت دانشگاهی، ضرورت بهره‌گیری از مدیران حرفه‌ای آموزش دیده را بیش از پیش به همراه دارد. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سازمان‌های پیچیده‌ای هستند که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد بوده که آنها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. اکنون بیش از هر زمان دیگری ضرورت شناخت از نحوه اداره دانشگاه‌ها احساس می‌شود و به نظر می‌رسد اکنون علاقمندی نیروهای داخلی و خارجی به خصوص دولت، به رهبری و مدیریت دانشگاه‌ها بیشتر شده است. با توجه به مطالب عنوان شده در حال حاضر مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که مولفه‌های رهبری تسهیمی (مشترک) به منظور ارائه ی یک مدل در دانشگاه آزاد اسلامی، کدامند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ایده‌های اصلی رهبری تسهیمی را می‌توان در مطالعات قبلی مانند فولت<sup>۱</sup> (۱۹۳۴، نقل از براون، ۲۰۲۱) ردیابی کرد، با ارائه این نظریه که افراد باید از فردی که دانش ضروری مربوط به موقعیت خاص دارد پیروی کنند، و گیب<sup>۲</sup> (۱۹۵۴) که پیشنهاد وظایف باید توسط گروه انجام شود (نقل از ساندارمورتی و کرینر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). نظریه Y مک‌گری گور<sup>۱</sup>، که به کارکنان اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری شرکت کنند،

1- Follett

2- Gibb

3- Sundaramurthy & Kreiner

نیز با رهبری تسهیمی مرتبط است (پیرس و کونر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ نیکولایدز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ انسلی و همکاران، ۲۰۰۶). رهبری تسهیمی در تیم‌ها قبلاً توسط محققان (پیرس و سیمز، ۲۰۰۲؛ پیرس و کونر، ۲۰۰۳؛ یوکل، ۲۰۱۲؛ هوچ و کوزلوسکی، ۲۰۱۴؛ وانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ پیرس و همکاران، ۲۰۱۴) در طول دو دهه گذشته مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این، تغییر به سمت رهبری تسهیمی همراه با افزایش تیم‌های کارکردی، همراه با در دسترس بودن اطلاعات و پیچیدگی مشاغل بزرگ‌تر در پرستاری، پزشکی، روانشناسی، تجارت، مدیریت و دیگر حوزه‌های علوم اجتماعی بوده است. (بولدن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). اگرچه تعاریف متفاوت هستند به طور محدودی به رهبری مشترک، رهبری توزیع‌شده، رهبری جمعی، رهبری تسهیمی، رهبری تیمی، رهبری غیررسمی، رهبری کثرت‌گرا، رهبری نوظهور و رهبری هم‌تراز همگی به عنوان روش‌هایی برای تصور و درک این که چگونه رهبری ممکن است از آن نشأت بگیرد، و توسط اعضای تیم به اشتراک گذاشته شود، پیشرفت کرده‌اند (مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰؛ نیکولایدز و همکاران، ۲۰۱۴؛ پیرس و همکاران، ۲۰۱۴). این ساختارهای رهبری همپوشان نظری و رهبری تسهیمی توسط ژو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) در مطالعات‌شان مقایسه شدند و این واقعیت مشترک را دارند که این رویکرد رهبری را در میان بسیاری توزیع می‌کند، نه منحصر به چند نفر.

یکی از مشکلات مکرر در مطالعه رهبری، با توجه به آولیو و همکاران (۲۰۰۴) و پیرس و سیمز (۲۰۰۲) این است که تمایل به اجتناب از نظریه‌های قبلی موجود به منظور معرفی یک روش جدید تفکر وجود دارد. با این حال، رهبری تسهیمی یک انحراف حیاتی از رهبری عمودی، به ویژه برای سازمان‌های نظامی است. نقطه کانونی رهبری تسهیمی تعامل اعضای تیم به منظور رهبری جمعی با به اشتراک‌گذاری وظایف رهبری به جای داشتن یک فرد واحد در نقش رهبر است. به گفته دراث<sup>۷</sup> (۱۹۹۸)، رهبری تسهیمی در مورد ویژگی‌های عضو نیست؛ در واقع، داشتن کل تیم، گروه یا سازمان در این فرآیند است. در شکل معاصر آن، دیدگاهی که رهبری به گونه‌ای توسط اعضای تیم به اشتراک گذاشته می‌شود به عنوان رهبری تسهیمی شناخته شده است (نیکولایدز و همکاران، ۲۰۱۴).

میتول و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) توضیح دادند هنگامی که رهبری تسهیمی اتفاق می‌افتد، اعضای تیم انتظارات سایر اعضای تیم را توسعه می‌دهند و احتمالاً مسئولیت‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و تمایل به پیشرفت همه جانبه یک پروژه تیمی دارند. رهبری تسهیمی به عنوان یک "فرآیند تأثیر

1- McGregor's Theory Y,

2- Pearce and Conger

3- Nicolaides

4- Wang

5- Bolden

6- Zhu et al

7- Drath

8- Muethel

هم‌زمان، مداوم و متقابل در یک تیم که با "ظهور سریال" رهبران رسمی و غیر رسمی مشخص می‌شود". رهبری تسهیمی یک ویژگی مهم تیم است که می‌تواند رفتارهای اشتراکی را ایجاد کند که بر اعضای چند تیم تأثیر بگذارد (کارسون و همکاران، ۲۰۰۷). از رهبری تسهیمی به عنوان سیستم توزیع برنامه‌ها و اجرای آنها یاد شده است که منجر به عملکرد خواهد شد (مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰). هنگامی که اعضای تیم انگیزه می‌یابند "خود را هدایت کنند و در تصمیم‌گیری، حل مشکلات و شناسایی فرصت‌های آینده با همتایان خود نفوذ داشته باشند، از خلاقیت و نوآوری گسترده برخوردار می‌شود" (پیرس و مانز، ۲۰۰۵). رهبری تسهیمی به طور عمده به عنوان یک پدیده جمعی مبتنی بر تیم در نظر گرفته می‌شود و بیشتر مطالعات رهبری تسهیمی را در سطح تیم توضیح داده‌اند. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که "اعضای چند تیم احتمالاً یک عملکرد خاص رهبری را انجام دهند" (مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰). رهبری اشتراکی به عنوان کارآیی کارآمد تیم، اشتراک اطلاعات و همکاری در بین اعضای تیم مورد بررسی قرار می‌گیرد (مهرا و همکاران، ۲۰۰۶) برخی از شواهد تجربی نشان می‌دهد که رهبری تسهیمی با سطح رفتارهای ابتکاری تیم‌ها رابطه مثبت دارد (هوچ، ۲۰۱۳). نقش اصلی رفتار نوآورانه فردی، توسعه ایده‌ها و افرادی است که "ایده‌ها را توسعه می‌دهند، منتقل می‌کنند، نسبت به آنها واکنش نشان می‌دهند و آنها را اصلاح می‌کنند" (وانداوایی و همکاران، ۲۰۲۰).

رهبری تسهیم شده استراتژیک به عنوان یک منبع کلیدی برای قابلیت‌های دینامیک است. این شکل از رهبری شامل به اشتراک‌گذاری هدفمند تصمیمات استراتژیک و فرآیند تصمیم‌گیری و اتخاذ آن‌ها بین ائتلاف غالب یک سازمان است. با استفاده از دانش و حکمت جمعی تیم استراتژیک (و در صورت امکان و در صورت لزوم سایر عوامل سازمانی و خارجی)، رهبری تسهیم شده استراتژیک می‌تواند از دانش و شناخت مشترک (اغلب پراکنده) استفاده کرده و تصمیمات استراتژیک آگاهانه‌تری اتخاذ کند، که علاوه بر این بیشتر در معرض بررسی و کنترل تعادل و نظارت متقابل نسبت به تصمیمات از بالا به پایین هستند. فرآیند به اشتراک‌گذاری اغلب توسط یک رهبر اصلی استراتژیک (یا یک تیم منسجم کوچک مانند مدیر عامل و رئیس هیأت‌مدیره) آغاز می‌شود که همچنین گام‌های لازم برای اطمینان از رهبری تسهیمی استراتژیک هم واقعی و هم مؤثر برداشته است (پتلیس و همکاران، ۲۰۱۹).

ابعاد مختلفی برای رهبری تسهیم شده معرفی شد که از مهمترین آنها طبقه‌بندی المور (۲۰۰۰) و گوردون<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) می‌باشد. المور (۲۰۰۰) الگوی رهبری تسهیم شده را در پنج بعد شامل (۱) مأموریت، چشم‌انداز و اهداف؛ (۲) فرهنگ سازمان؛ (۳) تصمیم‌گیری؛ (۴) ارزیابی و توسعه حرفه‌ای؛ و (۵) تجارب

1- Morgeson et al

2- Mehra et al

3- Vandavasi

4- Pitelis

5- Gordon



رهبری تدوین نمود. بر اساس تحلیل عاملی گوردون (۲۰۰۵)، الگوی پنج عاملی المور، به چهار عامل (شامل ۱) مأموریت، چشم انداز و اهداف؛ (۲) فرهنگ سازمان؛ (۳) مسئولیت مشترک و (۴) تجارب رهبری تقلیل یافت. در الگوی گوردون (۲۰۰۵)، مسئولیت مشترک به عنوان یک بعد تلفیقی (تصمیم‌گیری - ارزیابی و توسعه حرفه‌ای) به کار گرفته شده است. چهار بعد مذکور به عنوان الگوی مفهومی تعدیل شده المور نامیده شدند. اسپیلان (۲۰۰۶)، اذعان داشته است که ابعاد چهارگانه رهبری تسهیم شده با تجارب واقعی مربوط به رهبری و آموزش پیوند مستحکمی دارند. از سوی دیگر این چهار بعد، مفهوم رهبری را به مفهوم موفقیت کارکنان مرتبط می‌سازند (لوسیا، ۲۰۰۴). محققان متعددی در مطالعات خود، ابعاد رهبری تسهیم شده المور و گوردون را به کار گرفته‌اند. براین جستجو و مرور مبانی تجربی در خصوص رهبری تسهیم شده در داخل کشور نشان دهنده عدم وجود گزارش‌های پژوهشی این شکل از رهبری در سطح آموزش عالی بود. معدود مطالعات گزارش شده بیشتر در سطح سازمان‌های غیرآموزشی و مدارس بودند. یا اینکه اشکال مترداف با رهبری تسهیم شده همچون رهبری تسهیمی یا رهبری مشارکتی مورد مطالعه قرار گرفته بودند. بنابراین مرتبط‌ترین و نزدیک‌ترین نتایج مطالعات انجام شده در ارتباط با رهبری تسهیم شده مدنظر قرار گرفتند.

داودی و پژوهش (۱۳۹۴) به ارزیابی مدل رهبری تسهیمی در تیم خلق دانش در اعضای هیأت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه پرداختند. نتایج نشان داد. سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبتی با بالای اعتماد تیمی داشت. سطوح بالای خود رهبری با سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت داشت. سطوح بالای اعتماد تیمی رابطه مثبت با سطوح بالای رهبری تسهیمی داشت. سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت معنی‌داری رهبری تسهیمی داشت. سطوح بالای رهبری تسهیمی رابطه مثبت و معنی‌داری با سطوح بالای خلق دانش داشت.

صمیمی و علوی (۱۳۹۳) به شناسایی عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع‌شده: مطالعه موردی چندگانه تیم‌های مؤسس‌گرایش تحصیلی بین رشته‌ای در دانشگاه صنعتی شریف پرداختند. در این مطالعه موردی چندگانه، موضوع رهبری در سه تیم مؤسس‌گرایش‌های تحصیلی بین رشته‌ای در دانشگاه صنعتی شریف برای مطالعه عمیق‌تر انتخاب شد. بدین منظور داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد و با روش نظریه برخاسته از داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از مقایسه نتایج موردهای مطالعه شده با استفاده از رویکرد نظریه پردازی بر اساس مطالعات موردی، شواهدی مبنی بر اثرگذاری سه دسته عامل زمینه‌ای و موقعیتی مربوط به هدف، اعضا و همچنین محیط فعالیت تیم بر اثربخشی رهبری توزیع‌شده از دو مجرای تسهیل فرایند و تقویت رهبری توزیع شده در تیم، شناسایی شد.

فرج‌زاده و رئیس (۱۳۹۶) به بررسی سبک رهبری سرپرستاران مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که بین سبک رهبری دموکرات از دیدگاه سرپرستاران با سبک رهبری خودکامه از دیدگاه پرستاران رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی دیگر محمدی شهرودی (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر ادراک کارکنان از رهبری دانش بر تسهیم دانش با نقش واسطه ابعاد سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر)، پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که رهبری دانش بر تسهیم دانش به واسطه ابعاد سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

هویدا و نیک‌بخت (۱۳۸۸) به بررسی رابطه بین رهبری تسهیمی و کار گروهی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان پرداختند. پس از برآورد آماری و مشخص شدن حجم نمونه‌ی ۸۰ نفر از اعضای هیأت علمی با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شد. نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که همه‌ی مؤلفه‌های رهبری تسهیمی میزان واریانس کار گروهی روشن می‌کند که بیشترین آن به مؤلفه‌ی همکاری و کم‌ترین آن به مؤلفه‌ی انگیزش متعلق بود.

مرور مبانی تجربی رهبری تسهیم شده در خارج از کشور هم نشان می‌دهد این موضوع در حوزه آموزش عالی کمتر مطالعه شده است. گانتز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به بررسی سبک‌های رهبری و تکنولوژی در سطح صلاحیت‌های رهبران آموزشی پرداختند. نتایج نشان داد که بین سبک‌های رهبری درونی و تحول‌گرا رابطه معنی‌داری وجود دارد. تفاوت‌های فرهنگی در کشورهای مختلف بر سبک رهبری و صلاحیت‌های رهبری فناوری تأثیر می‌گذارد.

هان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به بررسی رهبری تسهیمی در تیم‌ها پرداختند. نویسندگان به بررسی رهبری تسهیمی و ارتباط آن با فرآیندهای تیم (هماهنگی، تعهد هدف و اشتراک دانش) و عملکرد تیم متمرکز شده‌اند. نتایج نشان داد که رهبری تسهیمی بر فعالیت‌های هماهنگی، تعهد هدف و به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبت گذاشتند که به نوبه خود بر عملکرد تیم تأثیر مثبت می‌گذارد.

گنو و همکاران (۲۰۱۸) به تجزیه و تحلیل چندسطحی از رابطه بین رهبری تسهیمی و خلاقیت در تیم‌های بین‌سازمانی پرداختند. داده‌های از ۵۳ تیم بین‌سازمانی جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد: اول، رهبری تسهیمی با خلاقیت تیمی و خلاقیت فردی از طریق اشتراک دانش مرتبط است. دوم، وابستگی متقابل کار، رابطه‌ی مثبت بین رهبری تسهیمی و اشتراک دانش را تعدیل می‌کند. سوم، وابستگی متقابل وظیفه‌ای رابطه‌ی بین دانش و خلاقیت تیم را تعدیل می‌کند، اما رابطه بین اشتراک دانش و خلاقیت فرد را تعدیل نمی‌کند.

1- Günter

2- Han

در این راستا وگل<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در بررسی رهبری تسهیمی در آموزش عالی با بررسی ترکیب تیم‌های رهبری مدرسه و عملکرد مدرسه، نتایج نشان‌دهنده چابکی در سطح مدرسه برای پرداختن به اولویت‌های سازمانی در حال تغییر از طریق ترکیب تیم‌های رهبری مدرسه و یک رویکرد توزیع‌شده به رهبری است که حرکتی را برای ایجاد انگیزه فراهم می‌کند. (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸) در بررسی توصیف و سنجش رهبری در تیم‌های مدرسه با استفاده از دیدگاه شبکه اجتماعی نشان دادند که سه معیار شبکه (تراکم، متقابل، تمرکز درجه) ترکیبی منسجم را برای اندازه‌گیری رهبری توزیع‌شده در تیم‌های مدرسه از نظر جمعی، رابطه‌ای و پویا تشکیل می‌دهند. علاوه بر این، بر اساس ترکیبی از معیارها، ما تفاوت‌هایی را در رهبری توزیع‌شده بین تیم‌های مدرسه پیدا کردیم. بنابراین، افزودن جنبه رابطه‌ای علاوه بر جنبه‌های جمعی و پویا برای اندازه‌گیری رهبری توزیع‌شده آموزنده به نظر می‌رسد. مطالعه ما انگیزه‌ای برای سنجش رهبری توزیع‌شده در تیم‌های مدرسه به جای رویکردهای تجمعی که بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، یک دیدگاه شبکه اجتماعی است.

در نهایت هانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) طی پژوهشی در تایوان به بررسی رهبری تسهیمی و ارتباط آن با یادگیری تیمی پرداخت. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد: ۱- رهبری تسهیمی با یادگیری تیمی رابطه مثبت دارد. ۲- رهبری تسهیمی با اشتراک‌گذاری دانش رابطه مثبت و قابل توجهی دارد. ۳- اشتراک‌گذاری دانش رابطه مثبت و قابل توجهی با یادگیری تیمی دارد. ویژگی‌های تیم (اندازه تیم، عدم تجانس) با رهبری تسهیمی و یادگیری تیمی و همچنین تیم‌های کاری رابطه دارد.

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع تحقیق کیفی به شیوه تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی بود. از اینرو با توجه به اهمیت موضوع، نیاز بود تا از خبرگانی مصاحبه شود که ضمن برخورداری از تخصص‌های چندگانه، آشنایی کامل با مبانی نظری رهبری تسهیمی دانشجویان را داشته و خود صاحب نظر در حوزه رهبری تسهیمی باشند. از اینرو در پژوهش حاضر افرادی که قبلاً یا در حال حاضر، ضمن تجربه در کار خود، در سایر حوزه‌ها نیز تخصص داشته و شاغل بودند (مانند خبرگان که در حوزه رهبری سازمان فعالیت داشته یا دارند)، در سال ۱۴۰۰ جزء جامعه آماری قرار گرفتند. که شامل: اعضای هیأت علمی دانشگاه، اعضای شاغل در دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در استان آذربایجان غربی می‌باشند. برخی افراد نمونه در حوزه خود تصمیم‌گیرنده و بنام بودند که ابتدا مصاحبه از آن‌ها شروع شد؛ سپس با پیش رفتن

1- Vogel

2- Huang

پژوهش و گردآوری و تحلیل داده‌ها، برای شناخت بهتر مفاهیم و مقوله‌ها با سایر افراد خبره مصاحبه صورت گرفت.

نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی معمولاً با استفاده از روش‌های غیراحتمالی به صورت هدفمند انجام شده و تا اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند. روش دقیقی برای محاسبه حجم نمونه در روش‌های کیفی وجود ندارد. بیشتر تحقیقات کیفی با استفاده از ابزار مصاحبه و از دیدگاه خبرگان انجام می‌شود. تعداد نمونه نیز معمولاً بسیار محدود است و ملاک پایان نمونه‌گیری اشباع نظری است. الوانی، آذر و دانایی‌فرد در کتاب روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت معتقدند که در مطالعات کیفی نمونه‌ای بین ۵ تا ۲۵ نفر کافی است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۰). تعداد نمونه در پژوهش‌های کیفی کم می‌باشد زیرا حتی تعدادی بیش از ده نفر نیز حجم وسیعی از اطلاعات را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد که تحلیل محتوا و برداشت دیدگاه‌ها را با دشواری زیادی همراه می‌سازد. بالا رفتن حجم نمونه، خطای نمونه‌گیری و تورش‌های بزرگ و غیرقابل اجتنابی را به همراه دارد (حبیبی، ۱۳۸۹). در واقع هدف اصلی انتخاب نمونه‌ای مجرب و کارآزموده است که نیازهای پژوهش را به درستی پوشش دهد، بدین ترتیب و با در نظر گرفتن قواعد مذکور با ۱۰ نفر از صاحب نظران مصاحبه به عمل آمد. از مصاحبه ششم به بعد داده جدیدی در مصاحبه‌های بعمل آمده وجود نداشت و در مصاحبه دهم از اشباع نظری اطمینان معقول حاصل شد. اعضای نمونه تحقیق از نظر جنسیت همگی مرد بوده و مدرک تحصیلی آنها دکترای تخصصی در رشته مدیریت آموزشی (۹ نفر) و مدیریت آموزش عالی (۱ نفر) با مرتبه استادیار (۷) و دانشیار (۱) و استاد تمام (۲) بود. مصاحبه شوندگان به صورت میانگین ۱۶ سال سابقه مدیریت مرتبط داشتند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه پردازی در این پژوهش از نرم‌افزار Maxqda<sup>10</sup> استفاده شده است.

## یافته‌ها

### ۱- تعریف واحد تحلیل

در این مرحله از طریق پردازش، اطلاعات خام، جداول توزیع فراوانی و تقاطعی، طبقه‌بندی و آماده‌ی توصیف و تجزیه و تحلیل شدند. بدین ترتیب، خط به خط مصاحبه‌های جمع‌آوری شده، مطالعه و کدهای باز استخراج گردید. مشاهده شد که تعداد ۱۰۸ کد باز از میان ۸۱۳ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. در جدول شماره ۱ نتایج کد گذاری همراه با نمونه‌ای متن مصاحبه‌ها مرتبط با هر مقوله اصلی گزارش شده است.

جدول ۱. کدهای رهبری تسهیمی و نمونه مصاحبه‌ها

Table 1

Shared leadership codes and sample interviews

سند Document	بخشی از مصاحبه Part of the interview	کد اولیه Initial code
مصاحبه ۲ Interview 2	همپوشانی، درجه‌ای از نظارت و کنترل متقابل را ایجاد می‌کند که کمتر در رهبری عمودی وجود دارد. Overlap creates a degree of mutual supervision and control that is less common in vertical leadership.	ارتباط رهبری سازمان-ارتباط چندجانبه The relationship between organizational leadership and multilateral communication
مصاحبه ۱ Interview 1	علاوه بر این، از آنجا که تیمها به طور فزاینده‌ای به بلوکهای اصلی سازمان‌ها تبدیل شده‌اند، محققان شروع به تحقیق درباره رهبری در سطح تحلیل تیمی، بررسی نقش رهبران تیم در ایجاد، توسعه، و ارتقای اثربخشی تیم کرده‌اند. Furthermore, as teams have increasingly become the building blocks of organizations, researchers have begun to investigate leadership at the team level of analysis, examining the role of team leaders in creating, developing, and enhancing team effectiveness.	تیم‌های سازمانی-اثربخشی تیم Organizational teams - team effectiveness
مصاحبه ۴ Interview 4	رهبرانی که به اصول رهبری تسهیمی متعهد هستند، به دنبال ایجاد چندین گفتگوی آزاد گفتگو در سراسر سازمان خود هستند. Leaders who are committed to the principles of participative leadership seek to create multiple open dialogues throughout their organization.	ارتباطات سازمانی-گفتگوی آزاد Organizational communication - free speech
مصاحبه ۱۰ Interview 10	شفافیت کلید اعتماد و رضایت کارکنان است. Transparency is the key to employee trust and satisfaction.	پیامدهای عملکردی-رضایت شغلی Functional consequences-job satisfaction
مصاحبه ۵ Interview 5	این سبک رهبری با عامل اخلاقی بودن، بالا بردن دیگران به سطوح بالاتر آگاهی اخلاقی و ایجاد یک دیدگاه و معنای مشترک مرتبط است. This leadership style is associated with being a moral agent, raising others to higher levels of moral awareness, and creating a shared vision and meaning	رفتار سازمانی-توسعه اخلاق Organizational behavior - development of ethics
مصاحبه ۳ Interview 3	کار بسیار عمیق تر از تفویض یک باره است. The work is much deeper than a one-time delegation.	ساختار سازمانی-تقسیم قدرت Organizational structure - division of power
مصاحبه ۹ Interview 9	یکی از این اصطلاحات، رهبری توزیع شده است که بعضاً به جای رهبری تسهیمی به کار می‌رود. با این حال، اگرچه در مورد اصطلاحات مختلف اختلاف نظر وجود داشته است، هر دو نوع رهبری دارای مولفه‌های اصلی یکسانی هستند . One of these terms is distributed leadership, which is sometimes used instead of shared leadership. However, although there have been disagreements over different terms, both types of leadership have the same basic components	سبک رهبری-رهبری توزیعی Leadership style-distributive leadership
مصاحبه ۱ Interview 1	یکی از بزرگترین چالشهایی که رهبران امروز با آن مواجه هستند نیاز به موقعیت‌یابی و توانمندسازی سازمان‌ها است. One of the biggest challenges facing today's leaders is the need to position and empower organizations	مدیریت منابع انسانی-توانمندسازی سازمانی Human resource management-organizational

		empowerment
مصاحبه ۱ Interview 1	رهبران میتوانند یک محیط رهبری تسهیمی ایجاد کنند تا فرآیندهای تصمیم‌گیری بهتر را فعال کنند.	مدیریت استراتژیک-تصمیم‌گیری بهتر
	Leaders can create a collaborative leadership environment to enable better decision-making processes.	Strategic management - better decision making
مصاحبه ۲ Interview 2	آنها گاهی اوقات میتوانند از نفوذ قوی خود بر روی پیروان برای پرورش مقاومت در برابر تغییر سازمانی در شرایطی استفاده کنند که در آن تغییر تسهیمی موقعیت یا نفوذ خود را تهدید میکند.	مدیریت تغییر سازمانی-پذیرش تغییر سازمانی
	They can sometimes use their strong influence over followers to foster resistance to organizational change in situations where shared change threatens their position or influence.	Organizational change management - acceptance of organizational change
مصاحبه ۱۰ Interview10	تیم باید به طور کلی پذیرفته و به چنین بازخوردی توسط سایر اعضای تیم اعتماد کند.	مدیریت عملکرد-ارائه بازخورد
	The team should generally accept and trust such feedback from other team members.	Performance management - providing feedback
مصاحبه ۹ Interview9	پیچیدگی جوامع امروزی و فضای رقابتی حاکم بر دنیای کسب و کار موجب گردیده است که سازمان‌ها به دنبال روش‌هایی باشند که برای آنها مزیت رقابتی به ارمغان آورد.	مزیت رقابتی-موقعیت‌یابی سازمانی
	The complexity of today's societies and the competitive environment governing the business world have caused organizations to look for methods that will bring them a competitive advantage.	Competitive advantage-organizational positioning
مصاحبه ۳ Interview3	دامنه بیشتری از اطلاعات خارجی را به دست می‌آورند.	منابع سازمانی - دستیابی به منابع خارجی
	They get more scope of external information.	Organizational resources - access to external resources
مصاحبه ۳ Interview3	مدیران در سطوح سلسله‌مراتبی پایینتر اغلب دارای دانش جزئی‌تری در مورد پیشرفتهای فعلی هستند، در حالی که مدیران در سطوح سلسله‌مراتبی بالاتر اغلب درک بهتری از موقعیت شرکت به عنوان یک کل دارند.	مهارت‌های سازمانی - تسهیم دانش و مهارت
	Managers at lower hierarchical levels often have more detailed knowledge of current developments, while managers at higher hierarchical levels often have a better understanding of the company's position as a whole.	Organizational skills - sharing knowledge and skills
مصاحبه ۴ Interview4	وقتی تصمیم‌گیری حرفه‌ای به روش‌های آگاهانه و متفکرانه اجرا شده است، اعتماد کنید.	ویژگی رفتاری رهبر-اعتماد
	Trust professional decision-making when it is implemented in informed and thoughtful ways	Behavioral characteristic of leader-trust
مصاحبه ۴ Interview 4	رهبران مشترک در نهایت فرصت‌های یادگیری را برای همه چندین برابر می‌کنند.	محیط سازمانی - یادگیری سازمانی
	Collaborative leaders ultimately multiply learning opportunities for everyone.	Organizational environment - organizational learning

همان گونه که از محتوای جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود برای مثال از متن مصاحبه دوم، "رهبری تسهیمی یا توزیع‌شده وابستگی‌های متقابل ایجاد می‌کند که می‌تواند به شخصی‌سازی زدایی جزئی

رهبری تسهیمی منجر شود." کد باز "ارتباط چندجانبه" استخراج شده است. از مصاحبه اول با توجه به متن "از آنجا که تیمها به طور فزایندهای به بلوکهای اصلی سازمانها تبدیل شدهاند، محققان شروع به تحقیق درباره رهبری در سطح تحلیل تیمی، بررسی نقش رهبران تیم در ایجاد، توسعه، و ارتقای اثربخشی تیم کردهاند." کد باز "اثربخشی تیم" استخراج شده است.

۲- کاهش دادهها و اصلاح نظام مقوله‌بندی بر اساس دادهها

این گام شامل استنتاج مضامین یا طبقه‌های مشخص شده و خصوصیات آنهاست. کاهش دادهها و اصلاح نظام مقوله‌بندی براساس دادهها منجر به ایجاد گروهها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. فعالیت بایستی شامل خصوصیات و ابعاد طبقه‌ها، تعیین روابط بین طبقه‌ها، روشن کردن الگوها و آزمون طبقه‌ها در مقابل انواع کل دادهها باشد. این یک گام نقد در فرآیند تحلیل است. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد. نتایج در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود ۸۴ کد اولیه در قالب ۱۶ مقوله دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۲- کد گذاری محوری

Table 2  
Axial coding

تکرار Frequency	کد اولیه Initial code	مقوله category	تکرار Frequency	کد اولیه Initial code	مقوله category
2	اتتلاف سازمانی Organizational alliance	مدیریت استراتژیک strategic Management	5	تبادل ایده Exchange of ideas	ارتباط رهبری سازمان Organizational leadership communication
2	استراتژی سازمانی Organizational strategy		7	روابط رهبر - پیرو Leader-follower relationships	
3	تصمیم‌گیری بهتر Better decision making		9	ارتباط چندجانبه Multilateral communication	
3	تصمیمات استراتژیک Strategic decisions		3	ارتباط برون سازمانی External communication	
5	جهت‌گیری تصمیم‌گیری Decision making orientation	مدیریت تغییر سازمانی Organizational change management	5	شبکه‌های اجتماعی Social Networks	ارتباطات سازمانی Corporate Communications
9	چشم‌انداز مشترک Shared vision		6	همکاری کارکنان Staff cooperation	
2	شرایط عدم قطعیت Absence conditions Certainty		7	گفتگوی آزاد Free speech	
5	تغییر محیط سازمانی Changing the organizational environment		1	اجرای ابتکارات و استراتژی‌های رهبری Implementation of leadership initiatives and strategies	
7	پذیرش تغییر سازمانی Adoption of organizational change		2	زمان‌بر بودن تصمیمات Decisions take time	پیامد عملگرایی Functional outcome

7	قابلیت انطباق سازمانی Organizational adaptability	مدیریت عملکرد performance management	2	رضایت شغلی Job Satisfaction	تیم‌های سازمانی Organizational teams
3	ارزیابی عملکرد performance evaluation		2	توسعه کارآفرینی Entrepreneurship Development	
3	مشارکت کارکنان Employee participation		3	بالا بردن ارزش سازمان Increasing the value of the organization	
4	اشتراک گذاری عملکرد Performance sharing		3	رشد سرمایه‌گذاری Investment growth	
6	ارائه بازخورد Provide feedback		3	تعهد کارکنان Commitment of employees	
4	دستیابی فرصت Opportunity acquisition		10	عملکرد بهتر Better performance	
6	موقعیت‌یابی سازمانی Organizational positioning	مزیت رقابتی Competitive Advantage	20	نوآوری و خلاقیت سازمان Innovation and creativity of the organization	
8	توجه به ذینفعان Attention to stakeholders		20	دستیابی به اهداف Achievement of objectives	
2	قابلیت‌های فناوری Technological capabilities	منابع سازمانی Organizational resources	6	هدایت تیم Team leadership	
3	دستیابی به منابع خارجی Access to external resources		8	حمایت تیم Team support	
5	داده‌های سازمانی Organizational data		10	اثربخشی تیم Team effectiveness	
5	مدیریت و حفظ منابع سازمان Management and preservation of organization resources		14	عملکرد تیمی Team performance	
2	توانایی حل مسئله Ability to solve problems		2	توجه به ارزش‌ها Attention to values	
6	مهارت‌های ارتباطی Communication skills	مهارت‌های سازمانی Organizational skills	2	رفتار شهروندی سازمان Organizational citizenship behavior	رفتار سازمانی organizational behavior
6	توسعه مهارت‌ها Development of skills		5	توسعه اخلاق Moral development	
7	کسب تجربه و مهارت Gain experience and skills		9	جلوگیری از تعصب سازمانی Avoid prejudice organizational	
7	تسهیم دانش و مهارت Sharing knowledge and skills	ویژگی رفتاری رهبر Behavioral characteristics of the leader	4	نظارت سازمانی Organizational supervision	ساختار سازمانی Organizational Structure
2	تواضع humility		4	استقلال کارکنان Independence of employees	
2	پشتکار Perseverance		5	تقسیم قدرت Power sharing	
3	هوش و ذکاوت intelligence		6	تمرکززدایی Decentralization	
3	صداقت Honesty		2	رهبری رابط‌های Relational leadership	مختلف رهبری Different styles of leadership
4	اعتماد the trust		2	رهبری اقتدارگرا Authoritarian leadership	



1	پشتیبانی سازمانی Organizational support	محیط سازمانی Organizational environment	2	رهبری عدم مداخله‌ای Non-interventionist leadership	سیستم مدیریت منابع انسانی Human resource management system
2	شفافیت transparency		2	رهبری دموکراتیک Democratic leadership	
3	جو مناسب سازمانی Suitable organizational atmosphere		3	رهبری توزیعی Distributive leadership	
4	فرهنگ سازمان Corporate Culture		3	رهبری کاریزماتیک Charismatic leadership	
5	توسعه آگاهی سازمان Organization awareness development		3	سبک‌های نوین رهبری New styles of leadership	
7	یادگیری سازمانی Organizational Learning		3	رهبری تحول آمیز Transformational leadership	
10	تشویق و انگیزه کارکنان Encouraging and motivating employees		4	رهبری احساسی Emotional leadership	
			5	شناخت سبک رهبری Understanding the leadership style	
			9	نفوذ رهبری Leadership influence	
			1	توسعه استعدادها Talent development	
		1	توانمندسازی سازمان Empowerment of the organization		
		2	پاداش کارکنان Employee bonus		
		2	مدیریت منابع انسانی Human resources management		
		3	فعالیت‌های پژوهشی Research activities		

۳-ارائه گزارش از داده‌های کیفی

برای اینکه مطالعه قابل تکرار باشد بایستی روش‌ها و فرآیند تحلیل به طور کامل و درست پایش و گزارش گردد. هر کدام از مقولات، از یک یا چند مفهوم تشکیل شده‌اند که آن مفاهیم در واقع بیانگر «ویژگی‌ها»، «شرایط» و یا «وضعیت» موجود و یا مطلوب مقوله مورد نظر در کشور می‌باشند. نکته حائز اهمیت دیگر، هم‌زمانی «توصیف» و «تجویز» در مقولات فرعی و محوری تحقیق است. به این معنا که مقولات شکل گرفته صرفاً بار توصیفی ناظر به توصیف وضعیت موجود و یا توصیف وضعیت مطلوب مورد انتظار نداشته بلکه علاوه بر آن دارای بار تجویزی نیز می‌باشند. به دیگر سخن هر کدام از آن‌ها باید و نیاید در مسیر دستیابی به وضعیت مطلوب می‌باشند. می‌توان با استفاده از فراوانی کدهای

داده شده به مقولات، اهمیت آن‌ها را مشخص نمود. خروجی نرم‌افزار مربوط به فراوانی کدهای داده شده به مقولات به تفکیک هر یک از مصاحبه شونده‌گان در جداول ذیل آورده شده است.  
جدول ۳- فراوانی کدگذاری مقولات رهبری تسهیمی به تفکیک مصاحبه‌ها

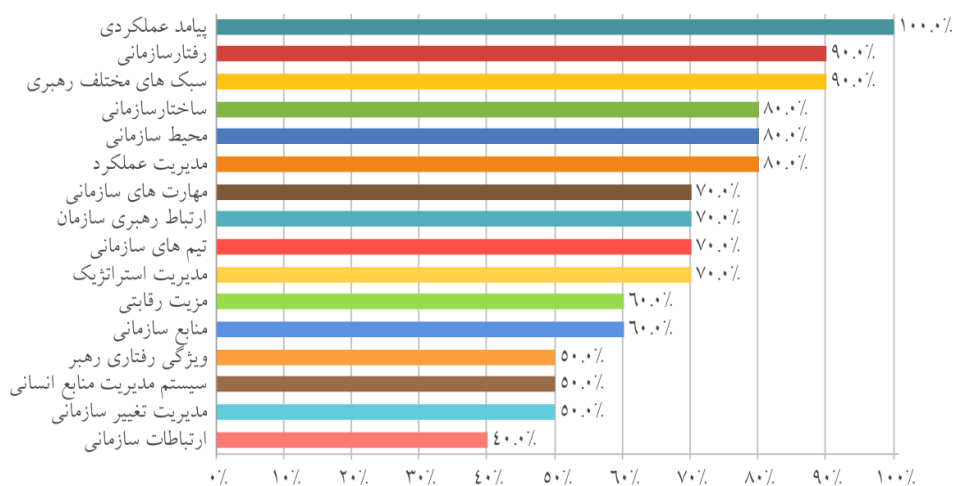
Table 3

Coding frequency of shared leadership categories by interviews

مصاحبه ۱ Interview1	مصاحبه ۲ Interview2	مصاحبه ۳ Interview3	مصاحبه ۴ Interview4	مصاحبه ۵ Interview5	مصاحبه ۶ Interview6	مصاحبه ۷ Interview7	مصاحبه ۸ Interview8	مصاحبه ۹ Interview9	مصاحبه ۱۰ Interview10	جمع	
0	4	1	4	5	0	2	0	1	4	21	ارتباط رهبری سازمان Organizational leadership communication
0	0	6	13	0	0	1	0	0	1	21	ارتباطات سازمانی Corporate Communications
5	7	9	12	13	4	1	5	6	4	66	پیامد عملکردی Functional outcome
4	0	0	6	0	2	13	7	5	1	38	تیم‌های سازمانی Organizational teams
0	3	5	1	2	1	1	2	1	2	18	رفتار سازمانی Organizational behavior
2	1	3	6	1	1	0	0	2	3	19	ساختار سازمانی Organizational Structure
6	2	7	5	7	3	0	1	5	2	38	سبک‌های مختلف رهبری Different styles of leadership
1	0	0	4	0	1	0	0	3	3	12	سیستم مدیریت منابع انسانی Human resource management system
1	1	0	8	7	7	0	2	1	5	32	محیط سازمانی Organizational environment
1	7	5	0	5	3	2	0	0	1	24	مدیریت استراتژیک Strategic Management
6	7	5	0	1	0	2	0	0	0	21	مدیریت تغییر سازمانی Organizational change management
2	2	3	3	1	1	0	2	0	2	16	مدیریت عملکرد Performance management
1	2	9	0	3	2	0	0	1	0	18	مزیت رقابتی Competitive Advantage
1	2	5	3	0	0	0	2	2	0	15	منابع سازمانی Organizational resources
5	4	10	2	0	5	0	1	1	0	28	مهارت‌های سازمانی Organizational skills
0	0	5	2	3	0	0	1	3	0	14	ویژگی رفتاری رهبر Behavioral characteristics of the leader
35	42	73	69	48	30	22	23	31	28	401	جمع Total

طبق نمودار و جدول (۳) مشاهده می‌شود که مقوله پیامد عملکردی با تعداد ۶۶ کد تخصیص یافته در رتبه اول می‌باشد، مقوله سبک‌های مختلف رهبری و مقوله تیم‌های سازمانی با تعداد ۳۸ کد در رتبه دوم می‌باشند و مقوله محیط سازمانی با ۳۲ کد در رتبه سوم قرار دارد. علاوه بر بررسی تعداد کدهای اختصاص یافته به مقولات، می‌توان میزان درصد فراوانی تعداد مصاحبه شونده‌گانی که به هر مقوله اشاره کرده اند را نیز مورد بررسی قرار داد تا عمومیت و گستردگی طیف مقوله اشاره شده در میان همه افراد به دست آید. نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار در ادامه آورده شده است.

### رهبری تسهیمی

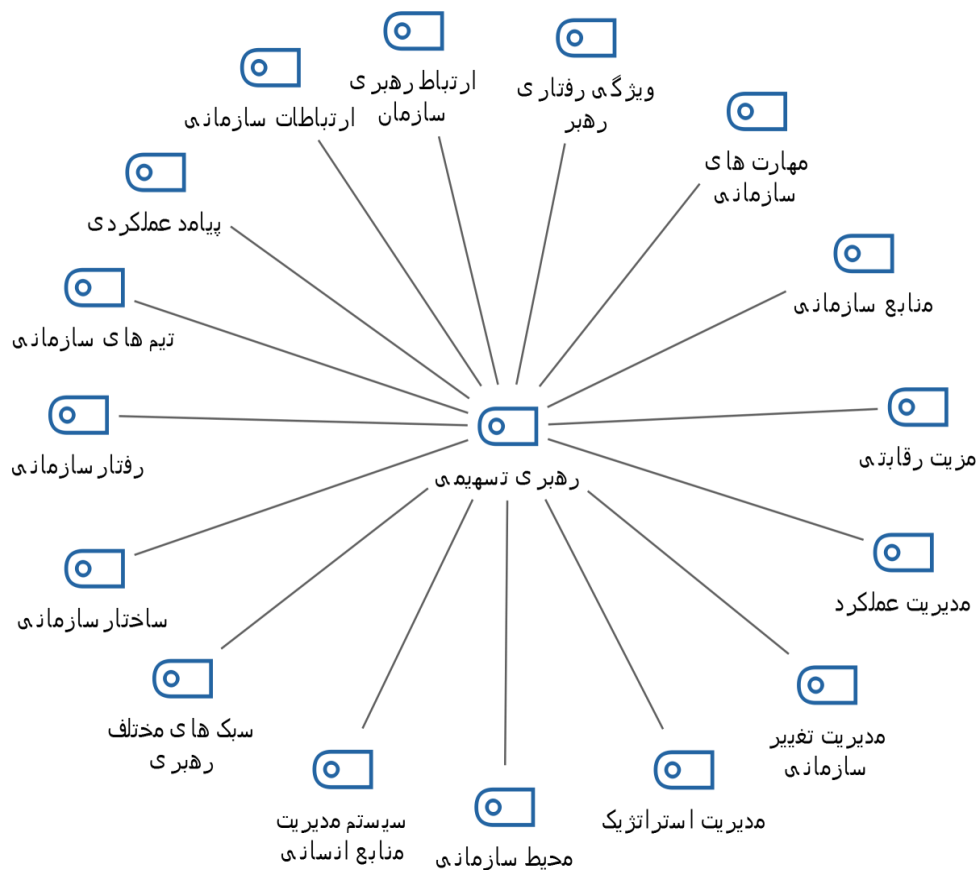


شکل ۱- نمودار درصد فراوانی مصاحبه شونده‌گان به تفکیک شناسایی مقولات رهبری تسهیمی

Figure 1

Frequency chart of the interviewees by identification of shared leadership categories

مشاهده می‌شود که از تعداد کل ۱۰ مصاحبه شونده، ۱۰ نفر معادل ۱۰۰ درصد به مقوله پیامد عملکردی اشاره داشتند. لذا مقوله پیامد عملکردی، علاوه بر تعداد تکرار کدها، از نظر عمومیت و فراگیری در پاسخگویان نیز در اولویت بوده که نشان از اهمیت این مقوله است. مقوله ارتباطات سازمانی نیز توسط ۴ نفر از مصاحبه شونده‌گان معادل ۴۰ درصد، اشاره شده که دارای کمترین درصد فراوانی است. بر اساس مقوله‌های شناسایی شده می‌توان نمای شماتیک مقولات را در نمودار (۱) مشاهده کرد.



شکل ۲- مدل درختی مقولات رهبری تسهیمی

Figure 2

Tree model of shared leadership categories

#### ۴- اعتبارسنجی مدل

به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا<sup>۱</sup> استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همانطور که در جدول (۴) مشاهده می گردد، محقق ۱۶ مفهوم و فرد دیگر ۱۴ مفهوم ایجاد کرده اند که از این تعداد ۱۳ مفهوم مشترک هستند.

1- Kappa

جدول ۴- وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

Table 4

The status of converting codes into concepts by the researcher and another person

	Researcher's opinion		نظر محقق		Total
	YES	بله	NO	خیر	
نظر فرد دیگر	YES	بله	A = 13	B = 1	14
Another person's opinion	NO	خیر	C = 3	D = 0	3
	Total	مجموع	16	1	17

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{13}{17} = 0.765$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{14}{17} \times \frac{16}{17} \times \frac{3}{17} \times \frac{1}{17} = 0.008$$

$$K = \frac{\text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.765 - 0.008}{1 - 0.008} = 0.763$$

جدول ۵- وضعیت شاخص کاپا

Table 5

Status of Kappa index

Agreement status	وضعیت توافق	The numerical value of the Kappa index	مقدار عددی شاخص کاپا
weak	ضعیف	Less than zero	کمتر از صفر
unimportant	بی اهمیت	Between 0 and 0.2	بین ۰ تا ۰/۲
medium	متوسط	Between 0.21 and 0.4	بین ۰/۲۱ تا ۰/۴
Appropriate	مناسب	Between 0.41 and 0.6	بین ۰/۴۱ تا ۰/۶
a valid	معتبر	Between 0.61 and 0.8	بین ۰/۶۱ تا ۰/۸
Excellent	عالی	Between 0.81 and 1	بین ۰/۸۱ تا ۱

همانطور که دیده می‌شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰,۷۶۳ محاسبه شد که با توجه به جدول (۵) در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق برای بررسی مولفه های مدل رهبری تسهیمی، بر اساس مصاحبه با خبرگان، مدل رهبری تسهیمی در دانشگاه های مورد مطالعه شناسایی شد. در نهایت، بر اساس معیارهای نهایی شناسایی شده، مدل بر آمده از روش تحلیل محتوای کیفی، ارائه شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده می گردد که تعداد تعداد ۸۴ کد اولیه از میان ۴۰۱ بخش شناسایی شده است. ۸۴ کد اولیه در قالب ۱۶ مقوله اصلی شامل ارتباط رهبری سازمان، ارتباطات

سازمانی، پیامد عملکردی، تیم‌های سازمانی، رفتار سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های مختلف رهبری، سیستم مدیریت منابع انسانی، محیط سازمانی، مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر سازمانی، مدیریت عملکرد، مزیت رقابتی، منابع سازمانی، مهارت‌های سازمانی، ویژگی رفتاری رهبر، دسته‌بندی شده‌اند. در زمینه نتایج بدست آمده می‌توان اینگونه بیان کرد که رهبری تسهیمی یک مدل رهبری معاصر است که به تدریج توجه فزاینده‌ای را به خود جلب می‌کند. در راستای نتایج بدست آمده در تحقیقی، هان و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند رهبری تسهیمی بر فعالیت‌های هماهنگی، تعهد هدف و به اشتراک گذاری دانش تأثیر مثبت گذاشتند که به نوبه خود بر عملکرد تیم تأثیر مثبت می‌گذارد. گتو و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند رهبری تسهیمی با خلاقیت تیمی و خلاقیت فردی از طریق اشتراک دانش مرتبط است. دوم، وابستگی متقابل کار، رابطه‌ی مثبت بین رهبری تسهیمی و اشتراک دانش را تعدیل می‌کند. سوم، وابستگی متقابل وظیفه‌ای رابطه‌ی بین دانش و خلاقیت تیم را تعدیل می‌کند، اما رابطه بین اشتراک دانش و خلاقیت فرد را تعدیل نمی‌کند. پیرسی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز در یک تجزیه و تحلیل موضوعی کیفی، نشان دادند با آگاه بودن از وضعیت، رهبران متناقض در برخورد با یک پارادوکس سازمانی مرتبط با مدیریت همزمان اهداف کوتاه مدت و بلند مدت مؤثرتر عمل می‌کنند. کارگیلو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در یک مطالعه کیفی، نشان دادند باید مقامات رهبری را در سطح مدیریت میانی و از کشورهای عضو ناتو حفظ کنند. پیچیدگی و دوره جدید اطلاعات، سازمان‌های نظامی را به سمت تغییر و تحول وادار می‌کند و این که با رهبری تسهیمی حتی می‌توانند فرهنگ سازمان را تغییر دهند. چارچوب نهایی پنج بعد اصلی را که ناشی از تجربه افسران نظامی چندملیتی است، برجسته می‌کند: نیروهای محرکه تغییر، ایجاد رهبری-تسهیمی، موارد خاص رهبری تسهیمی، محیط تیم عملیاتی و ویژگی‌های تیم عملیاتی. در حقیقت یکی از نظریات جدید رهبری که تأکید بر مشارکت فعال همه کارکنان در فعالیت‌های مختلف دارد رهبری تسهیمی است. در رهبری تسهیمی همه کارکنان نقش فعال داشته و در جهت پیشبرد اهداف سازمان تلاش می‌کنند، از طرفی از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری تسهیمی از طریق تسهیم دانش و ایجاد تنوع در وظیفه و کاهش تجزیه پذیری شغلی دسترسی به اهداف سازمان را میسر می‌سازد. در رهبری تسهیمی همه کارکنان نقش فعال داشته و در جهت پیشبرد اهداف سازمان تلاش می‌کنند، از طرفی از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری تسهیمی از طریق تسهیل عملکرد تیم‌ها دسترسی به اهداف سازمان را میسر می‌سازد، یکی از ساده‌ترین راه‌های انجام این امر، تمرکز رهبران بر ویژگی‌های اعضای تیم است. در واقع موفقیت یک تیم مشروط به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند که از آن جمله می‌توان به برون‌گرایی، توافق پذیری،

1- Pearce

2- Cakiroglu

- وظیفه شناسی (وجدان در کار)، ثبات احساسی و گشودگی تجربه، اشاره کرد. رهبری تسهیمی یک مدل رهبری معاصر است که به تدریج توجه فزاینده ای را به خود جلب می‌کند. با توجه به نتایج حاصل از مقوله های اصلی رهبری تسهیمی، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:
- نهادینه کردن فرهنگ انعطاف پذیری از طریق آموزش مستمر در ساختار سازمان‌های آموزش عالی.
  - اشتراک گذاری و تسری ویژگی‌های بارز رهبری کاربزماتیک در بین اعضای هیأت علمی و کارکنان ارشد سازمان‌های آموزش عالی.
  - شناسایی و مدنظر قرار دادن فعالیت های توسعه‌ای خارج سیستم کارکنان سازمان‌های آموزشی.
  - تاکید بیشتر بر ساختار افقی نسبت به ساختار عمودی توزیع قدرت در محیط‌های آکادمیک.
  - درگیر کردن منافع کارکنان با اهداف سازمان در مؤسسات آموزش عالی و حمایت های تشکیلاتی در راستای تحقق اصل استقلال مالی در دانشگاه‌ها.
  - نهادینه کردن مفاهیم حرفه‌ای‌گری در بین مدیران مؤسسات آموزش عالی.
  - تمرکز بر تشکیل تیم‌های کاری با توجه به سطوح افراد و زمینه‌های ارتباطی در سازمان‌های آموزش عالی و همچنین تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران.
  - ممانعت از ایجاد گروه‌های کاری با عملکرد جزیره‌ای در راستای تحقق سه‌مبندی مقوله رهبری.

## منابع

- حییبی، غلامحسین. (۱۳۸۹). روش تحقیق در پژوهش علوم اجتماعی. تهران: جهاد دانشگاهی.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۴۰۰). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار(اشراقی).
- صمیمی، مهدی و علوی، سیدبابک. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع شده: مطالعه موردی چندگانه تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی بین رشته‌ای در دانشگاه صنعتی شریف. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱ (۲)، ۱-۴۲.
- فرج زاده، زهرا و ریسی، غلام رسول. (۱۳۹۶). بررسی سبک رهبری سرپرستاران مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
- محمد داودی، امیرحسین و پژوهش، شبنم. (۱۳۹۴). ارزیابی مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش در اعضای هیأت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶ (۲۱)، ۱۴۶-۱۲۳.

محمدی شهرودی، حامد، نعمتی، محمد حسین، صادقی، فرشته و طبایان، لیلی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ادراک کارکنان از رهبری دانش بر تسهیم دانش با نقش واسط ابعاد سرمایه اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره) نوشهر). فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۵(۱)، ۱۲-۲۸. هویدا، رضا. مقدم، اعظم. نیکبخت، اکرم. (۱۳۸۸). بررسی رابطه‌ی بین رهبری مشترک و کار گروهی از دیدگاه اعضاء هیأت علمی دانشگاه اصفهان. علوم تربیتی، ۱۶(۱)، ۱۳۷-۱۵۲.

doi: 10.22055/edu.2009.14172

- Avolio, B. J., Zhu, W., & Koh, W. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951-968.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3): 251-269.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in higher education*, 32(6): 693-710.
- Brown, M. J. (2021). Mary Parker Follett as Integrative Public Philosopher. *Hypatia*, 36(2): 425-436.
- Cakiroglu, S. S., Caetano, A., & Costa, P. (2020), "How do mid-senior multinational officers perceive shared leadership for military teams? A qualitative study". *Team Performance Management: An International Journal*, 26 (5/6), 301-318.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5): 1217-1234.
- Cox, JF., Pearce, GL., & Perry, ML. (2003) *Toward model of shared leadership and distributed influence in the innovation process*. In: Pearce GL, Conger JA (eds) *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 48-76.
- Danaei Fard, H., Elwani, M., & Azar, A. (2021). *Methodology book of qualitative research in management: a comprehensive approach*. Tehran: Safar (Eshraghi) [In Persian].
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7): 1964-1991.
- Daniels, E., & Hondeghem, D. F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27(110.125).



- Drath, W. (1998). *Approaching the future of leadership development*. In C. McCauley (Ed.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 403–432). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drugus, D., & Landøy, A. (2014). Leadership in higher education. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 7(56): 1-12.
- Elmore R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, D.C.: The Albert Shanker Institute.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4): 243-263.
- Farajzadeh, Z., & Raisi, G. R. (2016). *Examining the leadership style of the supervisors of medical training centers of Birjand University of Medical Sciences, National Conference on New Researches in Management, Economics and Human Sciences, Kazerun, Islamic Azad University, Kazerun branch* [In Persian].
- Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.
- Gordon, Z. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement* (Doctoral Dissertation, Central Connecticut State University).
- Günter, K. Stahl, C., Miska, C., Sheila M., Puffer, S., & McCarthy, D. J. (2016), *Responsible Global Leadership in Emerging Markets*, in Joyce S. Osland, Ming Li, Mark E. Mendenhall (ed.) *Advances in Global Leadership* (Advances in Global Leadership, Volume 9) Emerald Group Publishing Limited, pp.79 – 106.
- 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.
- Habibi, G. (2010). *Research method in social science research*. Tehran: Jihad Daneshgahi [In Persian].
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2017). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4): 150-168.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159-174.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *J. Appl. Psychol.* 99 (3): 390–403.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 62, 597–606.

- Hoveida, R., moghadam, A., & nikbakht, A. (2009). A study of the relationship between shared leadership and teamwork from the standpoint of faculty members at the university of Esfahan. *Journal of Educational Scinces*, 16(1): 137-152. doi: 10.22055/edu.2009.14172[In Persian].
- Huang, C. H. (2013). Shared leadership and team learning: Roles of knowledge sharing and team characteristics. *Journal of International Management Studies*, 8(1): 124-133.
- Jones, H., & Hunter, K. O. (2016). A Reflective Hybrid Approach to Connecting Leadership Style and Stakeholder Perspective. *Challenging Organizations and Society*, 5(2): 950-1006.
- Lucia, R. T. (2004). *Distributed leadership: An exploratory study*. (Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University, 2004). Dissertation Abstracts International, AAT3159315
- Macbeath J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25, 349-366.
- 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): 232-245.
- Mohammad Davoudi, A. H., Research, S. (2015). Evaluating the shared leadership model in knowledge creation among the Faculty members of Razi University of Kermanshah (Iran). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 6(21): 123-146[In Persian].
- Mohammadishahroodi, H., Nemati, M., sadeghi, F., & tabakhian, L. (2018). Investigating the Effect of Employees' Perception of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing with the Interface Role of Social Capital Dimensions (Case Study: Imam Khomeini Naval Academy, Noshahr). *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 5(1): 12-28[In Persian].
- Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 51(4): 525-548.
- Muethel, M., & Hoegl, M. (2011). "Shared leadership functions in geographically dispersed project teams", in *Project-Based Organizing and Strategic Management*. Emerald Group Publishing, pp. 289-321.
- Mcadory, A. R. (2004); *Transactional and Transformational Leadership, Differences between Representative and Peer Nominated Effective University Presidents and as a Function of Institution Type and Presidential Gender*. Dissretation for the Doctor of Philosophy College of William & mary.
- 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): 5-39.

- 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.
- Nicolina, A. (2003). *Faculty and Chair Perspectives on Leadership and its Impact on Departmental Outcomes*. Thesis Master of Art McGill University.
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage.
- Pearce Craig, L., Christina, L., Wassenaar, Yair Berson, & Rivka Tuval-Mashiach. (2019). *Toward a theory of meta-paradoxical leadership, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, In press, corrected proof, Available online 3 April 2019.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *All Those Years Ago, Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 1-18.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2014). *Share, Don't Take the Lead*, IAP. Charlotte, NC.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005), "The new silver bullets of leadership: the importance of self- and shared leadership in knowledge work", *Organizational Dynamics*, 34(2): 130-140.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. Jr., (2002), "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*, 6(2): 172-197.
- Pearce, C. L., Wood, B. G., & Wassenaar, C. L. (2018). The future of leadership in public universities: Is shared leadership the answer? *Public Administration Review*, 78(4): 640-644.
- Pitelis Christos N. b., & Joachim D. W. (2019). Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2): 233-242.
- Poulson, L., & Wallace, M. (2003). Learning to read critically in educational leadership and management. *Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management*, 1-256.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20, 343-357. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.004.
- Samimi, M., & alavi, S. B. (2016). Multiple case study of distributed leadership effectiveness in educational major founding teams of Sharif University of Technology. *Research on Educational Leadership and Management*, 1(2): 1-42. doi: 10.22054/jrlat.2016.1053 [In Persian].

- Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4): 565-581.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. *Educational Forum*, 69, 143- 150.
- Spillane, J. P., Diamond J. B. (2007). *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5): 407-417.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 415-436.
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8): 1221-1233.
- Vogel, S. (2022). Shared leadership in higher education: an exploration of the composition of school leadership teams and school performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(5): 486-497.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014), "A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, 99 (2):181-198.
- Wang, L., Cao, Q., & Zhou, L. (2018). Research on the influencing factors in coal mine production safety based on the combination of DEMATEL and ISM. *Safety science*, 103, 51-61.
- Woods, P. (2005). *Democratic leadership in education*. Sage.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C., & Johnson, R.E. (2018). "Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda". *Journal of Organizational Behavior*, 39(7): 834-852.