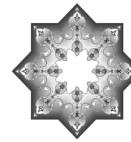


مدل رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی



صفحات ۱۰۷ تا ۱۳۸

دریافت: ۹۸/۰۸/۱۵

پذیرش: ۹۹/۰۱/۱۱

امیر نیک کار^۱

محمد حقیقی^۲

محمدعلی شاه حسینی^۳

اسدالله کردنائیج^۴

چکیده

امروزه ضرورت برخورداری از مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبری استراتژیک و رهبری مشارکتی به منظور بهبود عملکرد و موفقیت سازمان به اثبات رسیده است. از سوی دیگر، در سال‌های اخیر سبک جدیدی از رهبری با عنوان رهبری مشارکتی استراتژیک مطرح شده است که به رهبری مشارکتی مدیران ارشد در سطح استراتژیک سازمان اشاره می‌کند. هدف اصلی تحقیق حاضر، طراحی مدل رهبری مشارکتی استراتژیک مدیران ارشد در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی با بهره‌گیری از روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. در این راستا، ۱۵ نفر از مدیران ارشد دارای زمینه علمی و سوابق مدیریتی مرتبط با این سبک رهبری در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی به‌عنوان مشارکت کنندگان انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. همچنین برای تحلیل داده‌ها بر مبنای رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده به عمل آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد در مدل رهبری مشارکتی استراتژیک مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی، شرایط علی شامل ویژگی‌های رهبران و ویژگی‌های تیم؛ شرایط زمینه‌ای شامل عوامل بسترساز و عوامل محیطی؛ مقوله محوری شامل رهبری مشارکتی استراتژیک؛ شرایط مداخله‌گر شامل یکپارچگی رفتاری، فضای حمایتی، تصمیم‌گیری جمعی، یادگیری سازمانی، رویکرد شایستگی محور و رویکرد استعداد محور؛ راهبردها شامل توسعه مشارکت رهبران و توانمندسازی رهبران و پیامدها شامل دستاوردهای نگرشی و دستاوردهای عملکردی می‌باشد.

واژگان کلیدی: رهبری استراتژیک، رهبری مشارکتی، رهبری مشارکتی استراتژیک، نظریه داده بنیاد، شرکت‌های دانش بنیان تولیدی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛ (نویسنده مسئول) anikkar@ut.ac.ir

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛ mhaighi@ut.ac.ir

۳. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛ shahhoseini@ut.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس؛ naeij@modares.ac.ir

۱- بیان مسأله

امروزه با توجه به افزایش پیچیدگی و پویایی محیط سازمان و روند فزاینده تغییر و تحولات محیطی، سازمان‌ها و شرکت‌ها برای پاسخگویی به این تغییرات، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر، نیازمند بهره‌گیری از مهارت‌ها و قابلیت‌های رهبری هستند. از آنجا که موفقیت و اثربخشی هر سازمان به اثربخش بودن رهبر آن بستگی دارد، انتخاب و بکارگیری سبک رهبری اثربخش از اهمیت زیادی برخوردار است (Karamat, 2013, 16). مطالعات پیشین در خصوص انتخاب سبک رهبری اثربخش برای مدیران ارشد حاکی از آن است که رهبری در شرایط تغییرات سریع و رقابت شدید باید به صورت رهبری استراتژیک^۱ باشد (Tutar & et al, 2011, 1381) و الزامات محیطی نیاز به رهبری استراتژیک را به منظور خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین شرایطی دوام بیاورد القا می‌کند (Crossan & et al, 2008, 572). از سوی دیگر، با توجه به تنوع تغییرات در محیط امروزی سازمان‌ها، بحث توسعه رهبری در سال‌های اخیر اهمیت زیادی یافته است (Pearce & et al, 2006, 60).

یکی از سبک‌های رهبری که موجب افزایش مشارکت افراد در تسهیم دانش و ارتقای اثربخشی گروه و سازمان می‌شود، سبک رهبری مشارکتی^۲ است. رهبری مشارکتی فرآیند تعاملی و پویایی است که میان اعضای یک گروه یا سازمان رخ می‌دهد و هر یک از اعضا بر دیگری در مسیر تحقق اهداف گروه و سازمان تاثیر می‌گذارند (Carson & et al, 2007, 1217). این سبک رهبری، زمانی ایجاد می‌شود که به جای تعیین وظایف توسط یک رهبر واحد، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده یا توزیع شده باشند (Dae & et al, 2014, 47). در سال‌های اخیر سبک جدیدی از رهبری با عنوان رهبری مشارکتی استراتژیک^۳ مطرح شده است که به رهبری مشارکتی مدیران ارشد در سطح استراتژیک سازمان اشاره می‌کند. رهبری مشارکتی استراتژیک به عنوان فرآیندی که طی آن تصمیمات استراتژیک سازمان بر مبنای تاثیرگذاری متقابل و تعامل بین دو یا چند رهبر شکل می‌گیرند، تعریف شده است (Bhattacharyya & Jha, 2017, 499). این سبک رهبری یک پیش‌بینی کننده کلیدی برای ظهور و توسعه قابلیت‌های پویای سازمانی می‌باشد (Pitelis & Wagner, 2018, 1). در تحقیق حاضر، مسأله اصلی وجود چالش در سبک رهبری مدیران شرکت‌های دانش بنیان است. امروزه شرکت‌های دانش بنیان به دلیل جایگاه و نقشی که در

¹. Strategic leadership

². Shared leadership

³. Strategic shared leadership

توسعه فناوری، رونق اقتصادی و رشد اجتماعی دارند، مورد توجه سیاست گذاران و محققان قرار گرفته اند. مطالعات جدید حاکی از آن است که علی رغم افزایش تعداد شرکت های دانش بنیان، در عمل مشاهده می شود که این شرکت ها عموماً فاقد عملکرد مطلوب در ایجاد نوآوری و خلق دانش بوده اند و در مسیر رشد و پیشرفت خود با چالش هایی مواجه هستند (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۷). در سال های اخیر، تحقیقات مختلف پیرامون شرکت های دانش بنیان نشان می دهند رهبری یک شرکت دانش بنیان کوچک یا نوپا در سال های اولیه اساسی ترین چالش پیش روی این شرکت ها به شمار می رود. از سوی دیگر، یکی از عوامل کلیدی موثر بر بهبود عملکرد و موفقیت شرکت های دانش بنیان تولیدی، سبک رهبری مدیران ارشد این سازمان ها می باشد. همچنین بررسی تجارب شرکت های تولیدی موفق حاکی از وجود فرهنگ سازمانی مشارکتی و نقش آفرینی موثر تیم مدیریت ارشد در رهبری این شرکت ها است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴، ۸۸). با توجه به سازگاری میان سبک رهبری مشارکتی استراتژیک و ویژگی های عمومی شرکت های دانش محور و نوآور همچون ایجاد، نگهداری، تسهیم و بکارگیری دانش، حمایت از کار تیمی، تاکید بر انعطاف پذیری، کارآفرینی، نوآوری و توسعه مشارکت در مدیریت و با توجه به دانش و تجربه مدیران ارشد شرکت های دانش بنیان تولیدی در بکارگیری مهارت ها و قابلیت های رهبری، این شرکت ها از ظرفیت و زمینه مساعد برای واکاوی پدیده رهبری مشارکتی استراتژیک برخوردار هستند. از آنجا که شرکت های دانش بنیان فرآیندهای اصلی خود را بر مبنای دانش انتخاب و در مسیر توسعه اقتصاد دانش بنیان حرکت می کنند و در معرض تحولات نوظهور قرار دارند، به منظور بقا و فعالیت در شرایط رقابتی باید با مفاهیم جدید در حوزه سازمان و مدیریت آشنا شوند و آن ها را به کار بگیرند (ملک زاده، ۱۳۸۹، ۳۱). بهبود شایستگی های مدیران شرکت های دانش بنیان تولیدی پیرامون رهبری مشارکتی استراتژیک و استفاده از آن ها در فضای رقابتی موجود، بر بهبود عملکرد و روند رو به رشد این شرکت ها تاثیر زیادی خواهد گذاشت. با توجه به اهمیت یادگیری و بکارگیری راهبرد ها، رویکردها و نظریه های نوین رهبری از یک سو و کمبود پژوهش های کیفی در این زمینه از سوی دیگر، ضرورت تولید و توسعه مدل های رهبری اثربخش برای شرکت های دانش بنیان مشخص می شود (آتشی و همکاران، ۱۳۹۷، ۳۳). تحقیق حاضر به منظور برطرف نمودن خلاء مزبور به دنبال پاسخ به این پرسش است که مدل سبک رهبری مشارکتی استراتژیک مدیران ارشد در شرکت های دانش بنیان تولیدی چیست؟ و این مدل دارای چه اجزایی می باشد؟

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- ادبیات تجربی

پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که سبک رهبری مشارکتی با پیامدهای مثبت گروهی و سازمانی مرتبط است. به عنوان مثال، یاسینی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان استراتژی سبک رهبری توزیع شده بر بروز رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه با نقش میانجی احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان به بررسی روابط بین این متغیرها در بین کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان ایلام پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد استراتژی سبک رهبری توزیع شده پیش‌بینی کننده مناسبی برای بروز رفتارهای شهروندی در سطح گروه است که موجب بهبود میزان اعتماد و احساس خودکارآمدی در کارکنان می‌شود. شیرازی و قلاوندی (۱۳۹۷) در تحقیقی پیرامون رابطه رهبری مشارکتی با تعهد سازمانی به تبیین رابطه بین رهبری مشارکتی و تعهد سازمانی در میان اعضای هیات علمی دانشگاه ارومیه پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که مولفه‌های رهبری مشارکتی می‌توانند به طور مثبت و معنادار ابعاد تعهد سازمانی از قبیل تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر را پیش‌بینی کنند. ملک محمدی فرادنبه و دلوی (۱۳۹۶) در تحقیقی درباره رابطه متقابل رهبری مشارکتی با تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت به بررسی رابطه متقابل بین ابعاد رهبری مشارکتی با تاکتیک‌های نفوذ در شرکت ذوب آهن اصفهان پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین ابعاد رهبری مشارکتی شامل ابهام وظیفه، انسجام وظیفه و محیط داخلی با تاکتیک‌های نفوذ رابطه مثبتی وجود دارد. ترشیزی فاروجی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در تحقیقی با عنوان طراحی مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی با روش داده بنیاد به طراحی این مدل رهبری در دانشگاه فردوسی مشهد پرداختند. برخی از مهم‌ترین مولفه‌های شناسایی شده در این پژوهش شامل کار گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری دموکراتیک، تحولات خلاقانه در امور آموزشی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان می‌باشند. در جدول زیر، اهداف و نتایج برخی از تحقیقات خارجی مرتبط با رهبری مشارکتی استراتژیک به طور خلاصه قابل مشاهده است.

جدول ۱. تحقیقات خارجی مرتبط با رهبری مشارکتی استراتژیک

هدف تحقیق/ نتیجه تحقیق	محقق/ سال تحقیق
هدف تحقیق بررسی تاثیر رهبری مشارکتی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد موثر و شناختی و نقش تعدیل‌گری تعهد مستمر است. یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری مشارکتی به واسطه اعتماد موثر و شناختی بر رفتار شهروندی اثرگذار است و تعهد مستمر رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروندی را تعدیل‌گری می‌کند.	باهاتی و همکاران/ (۲۰۱۹)
هدف تحقیق بررسی تاثیر رهبری مشارکتی استراتژیک بر ایجاد قابلیت‌های پویای سازمانی است. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد رهبری مشارکتی استراتژیک به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده کلیدی برای ظهور قابلیت‌های پویای سازمانی عمل می‌کند.	پیتلیس و واگنر/ (۲۰۱۸)
هدف تحقیق عملیاتی کردن مفهوم رهبری مشارکتی در سطح استراتژیک سازمان است. نتیجه تحقیق توسعه مقیاس رهبری مشارکتی استراتژیک شامل پنج عامل پایه اختیار غیر رسمی، تصمیم مالی، جهت‌گیری آینده، ارتباطات باز و رسمیت می‌باشد.	باتاچاریا و جا/ (۲۰۱۷)
هدف تحقیق بررسی تاثیر ابعاد مختلف رهبری مشارکتی بر اثربخشی گروهی است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد رابطه معناداری میان ابعاد مختلف رهبری مشارکتی و پیامدهای مثبت مانند بهبود عملکرد، رضایت، تعهد و اثربخشی وجود دارد.	ونگ و همکاران/ (۲۰۱۴)
هدف تحقیق تلاش برای درک و فهم فرآیند رهبری مشارکتی در سطح استراتژیک سازمان است که فرآیند رهبری مشارکتی استراتژیک نامیده می‌شود. نتایج تحقیق توسعه سه مدل دربرگیرنده روابط بین اجزای رهبری مشارکتی استراتژیک می‌باشد.	باتاچاریا و جا/ (۲۰۱۳)
هدف تحقیق بررسی تاثیر رهبری مشارکتی و عمودی در تیم مدیریت ارشد بر عملکرد شرکت است. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد رهبری مشارکتی در تیم مدیریت ارشد در مقایسه با رهبری عمودی، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای عملکرد شرکت است.	انسلی و همکاران/ (۲۰۰۶)
هدف تحقیق بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و اثربخشی گروه مدیریت تغییر در شرکت است. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد رهبری مشارکتی نسبت به رهبری عمودی، پیش‌بینی‌کننده مفید تری برای اثربخشی گروه است.	پیرس و سیمز/ (۲۰۰۲)

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد حوزه رهبری مشارکتی در سطح تیم مدیریت ارشد، حوزه‌ای نوظهور و کمتر مطالعه شده است و تحقیقات اندکی در این زمینه وجود دارد. از سوی دیگر، سبک رهبری مشارکتی استراتژیک یک سبک رهبری نوین و یک موضوع بدیع در ادبیات مدیریت و رهبری محسوب می‌شود و تاکنون در تحقیقات داخلی و به ویژه در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی در ارتباط با مدل سازی رهبری مشارکتی استراتژیک پژوهش

نظام‌مندی صورت نگرفته و این خلاء دیده می‌شود. لذا آنچه که موجب تمایز پژوهش حاضر از سایر پژوهش‌های انجام شده می‌شود در این است که برای اولین بار مدل این سبک رهبری را در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی ارائه می‌نماید و مرجعی برای تحقیقات آتی پیرامون این سبک رهبری به شمار می‌رود.

۲-۲- ادبیات نظری

رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک^۱ عبارت است از توانایی پیش‌بینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و ایجاد تغییراتی که باعث خلق مزیت رقابتی برای سازمان خواهد شد (Lear, 2012, 53). به زعم توتار و همکاران (۲۰۱۱) رهبری استراتژیک به معنی ایجاد استراتژی از طریق تحلیل مناسب محیط درونی و بیرونی سازمان، پیاده سازی استراتژی مناسب در زمان مناسب و اتخاذ رفتار مناسب مقتضای محیط فعلی است (Tutar & et al, 2011, 1381). از دیدگاه آموس (۲۰۰۷) رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی درک کل سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و استفاده از این شناخت به منظور ایجاد تغییر استراتژیک از طریق سایر افراد سازمان برای تثبیت جایگاه آن در کوتاه مدت و بلند مدت است (Amos, 2007, 3). دیویس و همچنین رفتارهای استراتژیک رهبران استراتژیک را شناسایی کرده‌اند. این رفتارها شامل ترجمه استراتژی به عمل، هماهنگ کردن افراد با سازمان‌ها، تعیین نقاط مداخله استراتژیک اثربخش و توسعه قابلیت‌های استراتژیک می‌باشند (Davies & Davies, 2004, 29). به‌طور کلی فعالیت‌های رهبری استراتژیک اثربخش عبارتند از: متمرکز نمودن کانون توجه بر نتایج و فرآیندها، تلاش جهت کسب و توسعه دانش، ترویج یادگیری و خلاقیت، بهبود اقدامات از طریق گسترش روابط، پیش‌بینی تغییرات محیط داخلی و خارجی، مصاف کردن با تنوع موجود در منافع ذینفعان مختلف، آماده شدن برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات بلندمدت ضمن تامین نیازها و انتظارات کوتاه مدت و توسعه سرمایه انسانی (Lear, 2012, 53).

رهبری استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان

امروزه دانش جایگاه و اهمیت زیادی در سازمان‌ها پیدا کرده است و بسیاری از مدیران به دنبال تاسیس شرکت‌های دانش بنیان هستند که وجود آن‌ها به شکل‌گیری اقتصاد دانش بنیان^۲

^۱. Strategic leadership

^۲. Knowledge-based economy

منجر می‌شود. در چنین وضعیتی اقتصاد دانش بنیان لزوم استفاده از روش‌ها و رویکردهای نوینی را بر مدیران ارشد جهت تدوین استراتژی‌ها، بهبود روابط کاری و خلق ارزش برای ذینفعان مختلف ایجاد می‌نماید (Sosik & et al, 2005, 47). از سوی دیگر، رهبری شرکت‌های دانش بنیان و برخورداری از مهارت‌های رهبری به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت این شرکت‌ها مطرح شده است (Yang, 2008, 257). همچنین شیوه رهبری در سطح استراتژیک سازمان و ویژگی‌های مدیران ارشد از جمله عوامل تاثیرگذار بر رشد و توسعه شرکت‌های دانش بنیان محسوب می‌شوند (Rannikko, 2012, 14). به زعم گیبنی و همکاران (۲۰۰۹) رهبری استراتژیک به رهبری گونه‌های جدیدی از روابط که در اقتصاد دانش بنیان ظهور می‌یابد اطلاق می‌گردد (Gibney & et al, 2009, 5). در سازمان‌های دانش محور، یادگیری سازمانی و تسهیم دانش از پیش نیازهای اصلی موفقیت بلند مدت می‌باشند و در سازمانی بهتر حاصل می‌شوند که توسط رهبران استراتژیک هدایت شود. این رهبران تمایل دارند بر بهبود منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمان برای خلق مزیت رقابتی پایدار متمرکز شوند (Lear, 2012, 53). به علاوه، سازمان‌هایی که رهبران استراتژیک آن‌ها نگرش رقابتی مبنی بر اهمیت قائل شدن برای انعطاف پذیری سازمانی، سرعت نوآوری و تفکر استراتژیک اتخاذ می‌کنند قادر خواهند بود فرصت‌های جدیدی را شناسایی کنند و به صورت رقابت پذیر از این فرصت‌ها بهره بگیرند (Ireland & Hitt, 1999, 43). شرکت‌های دانش بنیان تولیدی از بخش‌های اصلی و پیشرو در جهت تقویت انعطاف پذیری و نوآوری در صنعت و افزایش رشد و توسعه اقتصادی محسوب می‌شوند و مدیران ارشد این شرکت‌ها با استفاده از رهبری استراتژیک و ایجاد یکپارچگی رفتاری در سطح بالای مدیریت سازمان می‌توانند ادراکات افراد را به سمت عملکرد بهینه سوق دهند. مطالعه عملکرد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی بزرگ حاکی از آن است که در هزاره جدید سازمان‌های تولیدی باید انعطاف پذیرتر، مشتری گراتر، کارآمدتر و از نظر صرف هزینه، دارای صرفه جویی و ارزش افزوده بیشتری باشند تا به‌توانند برای بقا و رشد در اقتصاد جهانی حضور داشته باشند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴، ۷۱).

رهبری مشارکتی

یکی از گونه‌های رهبری جمعی که می‌تواند به نیازهای دانش محور و همچنین محیط پیچیده و پویا بیشتر پاسخگو باشد، سبک رهبری مشارکتی^۱ است (Serban & Roberts, 2016, 4). رهبری مشارکتی یک رهبری جمعی توسط اعضای گروه یا سازمان است که به وسیله تصمیم‌گیری و

^۱. Shared leadership

مسئولیت مشترک در برابر نتایج تعریف می‌شود (Hoch & Dulebohn, 2013, 114). رهبری مشارکتی یک منبع مهم نامشهود است که می‌تواند عملکرد گروه را در کارهای پیچیده ارتقا دهد. روابط شبکه‌ای موجود در یک گروه نشان می‌دهد که این منبع به تلاش‌های بهتر و هماهنگی و بهره‌وری منجر می‌شود (Chiung, 2013, 124). رهبری مشارکتی مستلزم روابط غیر سلسله مراتبی و غیر رسمی است که با فرآیند تاثیر تعاملی پویا در بین افراد یک گروه به وجود می‌آید و از توزیع نفوذ، اختیار و قدرت رهبری میان همه اعضای گروه ناشی می‌شود. این موضوع بیانگر تاثیر متقابل تعامل اعضای گروه است که به طور قابل ملاحظه‌ای عملکرد گروه و سازمان را ارتقا می‌دهد (Carson & et al, 2007, 1217). به زعم الا و دننگ (۲۰۱۳) رهبری مشارکتی از طریق تقویت حس مالکیت، انگیزه اعضای گروه را برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها افزایش می‌دهد که این امر موجب اشتراک گذاری دانش و یادگیری در بین اعضا می‌شود (Ullah & Dong, 2013, 4206). رهبری مشارکتی با عناوین و عبارات مختلفی همچون رهبری جمعی، هم رهبری، رهبری همکارانه، رهبری توزیع شده^۱، رهبری به اشتراک گذاشته شده و رهبری اشتراکی در پژوهش‌های رهبری به کار گرفته شده است (کاظمی و علوی، ۱۳۹۱، ۴۳). پیرس و سیمز (۲۰۰۰) رهبری توزیع شده را در حالی که نوعی نگرش جدید معرفی کرده‌اند، آن را نوعی افزوده - به جای جایگزین - بر نظریه‌های رهبری عمودی دانسته‌اند (Pearce & Sims, 2000, 115). بر اساس این دیدگاه، رهبری توزیع شده در نقش جایگزین رهبری عمودی نیست، بلکه مشارکت سایر اعضای گروه در فرآیند رهبری می‌تواند به عنوان مکملی برای رهبری عمودی تلقی شود (صمیمی و علوی، ۱۳۹۳، ۹).

رهبری مشارکتی استراتژیک

در مطالعات سال‌های اخیر سبک جدیدی از رهبری با عنوان رهبری مشارکتی استراتژیک^۲ مطرح شده است که به ارتباط بین رهبری استراتژیک و رهبری مشارکتی اشاره می‌کند. تعاریف مختلفی برای رهبری مشارکتی استراتژیک همچون رهبری مشارکتی در سطح کلان سازمان یا رهبری جمعی در سطح استراتژیک سازمان ارائه شده است (Bhattacharyya & Jha, 2013, 58). به زعم باتاچاریا و جا (۲۰۱۷)، این سبک رهبری فرآیندی است که طی آن دو یا چند رهبر ساختار رسمی و تاثیرگذاری غیررسمی تصمیمات استراتژیک را شکل می‌دهند (Bhattacharyya & Jha, 2017, 499). پیتلیس و واگنر (۲۰۱۸) اذعان می‌کنند

^۱. Distributed leadership

^۲. Strategic shared leadership

رهبری مشارکتی استراتژیک عبارت است از اشتراک گذاری هدفمند تصمیمات استراتژیک و فرآیند تصمیم‌گیری مرتبط با این تصمیمات در بین ائتلاف غالب سازمان که توسط یک رهبر استراتژیک اصلی یا گروه کوچکی از رهبران استراتژیک مانند مدیر عامل و رئیس هیات مدیره اجرا و پیاده‌سازی می‌شود. این سبک رهبری با تکیه بر مزیت دانش انباشته شده در تیم رهبری استراتژیک و با استفاده از بازسازی و توسعه دانش می‌تواند تصمیمات استراتژیک بهتری را برای سازمان ایجاد نماید (Pitelis & Wagner, 2018, 2). به زعم باتاچاریا و جا (۲۰۱۳)، زمانی سبک رهبری مشارکتی استراتژیک در بین رهبران به وجود می‌آید که آن‌ها به تبادل نظر با یکدیگر به اتحاد در همکاری برسند، به شکل منظم و مستمر از طریق ارتباطات باز به بحث و تبادل نظر به پردازند و بهترین تصمیمات استراتژیک را به طور مشترک اتخاذ نمایند. قدرت مرجع^۱ و دانش تخصصی^۲ رهبران نقش مهمی در ایجاد مسئولیت مشترک^۳ دارند و همه رهبران به یک اندازه در قبال اجرای تصمیمات و پیامدهای حاصل از آن‌ها مسئول هستند. در شرایطی که همه رهبران به‌توانند به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش با یکدیگر به‌پردازند، برابری صدا^۴ ایجاد می‌شود و حس اعتماد بین آن‌ها شکل می‌گیرد (Bhattacharyya & Jha, 2013, 66). رهبری مشارکتی استراتژیک از طریق تسهیم دانش بین مدیران ارشد به بهبود شناخت سازمانی کمک می‌کند و منجر به خلق و بازسازی قابلیت‌های پویای سازمانی^۵ می‌شود. این سبک رهبری از طریق اشتراک‌گذاری فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک بین رهبران استراتژیک به یکپارچه‌سازی، تقویت کردن، نهادینه کردن و بازسازی قابلیت‌های پویای سازمانی کمک می‌کند و یک پیش‌بینی‌کننده کلیدی برای ظهور این قابلیت‌ها می‌باشد. در رهبری مشارکتی استراتژیک، بهبود قابلیت‌های پویای سازمانی طی سه مرحله ادراک^۶، اکتساب^۷ و پیکره‌بندی مجدد^۸ توسط رهبران استراتژیک انجام می‌شود. در مرحله ادراک، رهبران استراتژیک از طریق گسترش روابط با منابع دانش بیرون از سازمان و بهره‌برداری از دانش جدید نسبت به تقویت ظرفیت جذب‌کننده و شناسایی و خلق فرصت‌ها اقدام می‌کنند. ظرفیت جذب‌کننده بیانگر توانایی یک سازمان برای کسب دانش جدید و درک و شناخت فرصت‌ها می‌باشد. در

^۱. Referent power

^۲. Domain knowledge

^۳. Joint accountability

^۴. Voice equity

^۵. Organizational dynamic capabilities

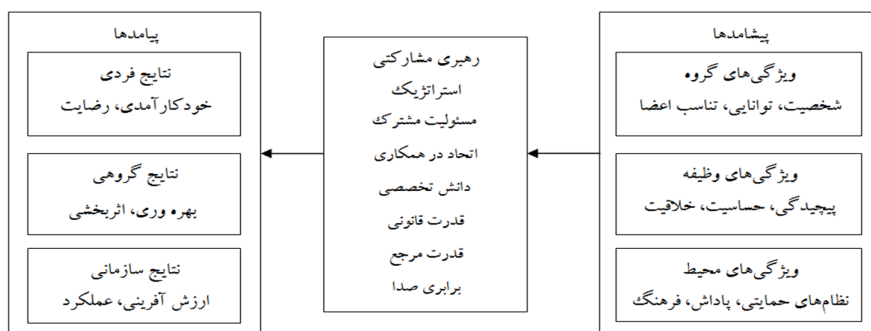
^۶. Sensing

^۷. Seizing

^۸. Reconfiguring

مرحله اکتساب، رهبران استراتژیک به کسب فرصت‌های جدید و به دست آوردن ارزش از طریق طراحی مدل‌های کسب و کار نوآور می‌پردازند و در مرحله پیکره بندی مجدد از طریق پیش بینی تغییرات سازمانی مورد نیاز و اقدامات مرتبط با منابع همچون توسعه منابع انسانی، اطمینان حاصل می‌کنند که سازمان از منابع کافی برای شناسایی و کسب فرصت‌های جدید برخوردار است (Pitelis & Wagner, 2018, 5).

مرور ادبیات رهبری استراتژیک و رهبری مشارکتی بیانگر افزایش اثربخشی و عملکرد تیم‌ها و سازمان‌هایی است که از این دو سبک رهبری استفاده کرده‌اند. به عنوان مثال، نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد رهبری مشارکتی از طریق تقویت شایستگی گروهی در نهایت به بهبود بهره‌وری گروه منجر می‌شود. پس از بررسی ادبیات پژوهش می‌توان رهبری مشارکتی استراتژیک را در قالب مدلی نشان داد که در آن عوامل ایجاد کننده این سبک رهبری یا پیشامدها در سه دسته ویژگی‌های گروه، ویژگی‌های وظیفه و ویژگی‌های محیط و پیامدها نیز در سه سطح نتایج فردی، نتایج گروهی و نتایج سازمانی طبقه بندی شده‌اند. در برخی از مقالات، تعدادی از پیشامدها مانند ویژگی‌های محیط به عنوان عوامل تعدیل کننده یا عوامل زمینه‌ای قلمداد شده است. به زعم پیرس و سیمز (۲۰۰۰) برای رهبری مشارکتی پنج سبک رهبری مختلف شامل تحول‌آفرین^۱، تبادلی^۲، آمرانه^۳، آزارنده^۴ و توانمندساز^۵ که امکان بروز و ظهور هر کدام از آن‌ها در قالب گروه وجود دارد، مطرح می‌شوند (Pearce & Sims, 2000, 115). مدل رهبری مشارکتی استراتژیک که حاصل نقد و استنتاج محققان از ادبیات پژوهش می‌باشد در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. مدل رهبری مشارکتی استراتژیک

¹. Transformational

². Transactional

³. Directive

⁴. Aversive

⁵. Empowering

۳- روش پژوهش

تحقیق حاضر از جنبه ماهیت، اکتشافی؛ از جنبه جهت‌گیری، بنیادی؛ از جنبه زمانی، مقطعی و از جنبه هدف، توسعه‌ای - کاربردی به شمار می‌رود. این پژوهش در قالب روش کیفی و با استفاده از نظریه داده بنیاد، به ارائه مدل رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی می‌پردازد. هدف نظریه داده بنیاد، ارائه تبیین‌های جامع نظری در مورد یک پدیده خاص است که داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها و آن‌گاه مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند. بر این اساس، اشتراوس و کوربین نظریه حاصل از چنین فرآیندی را محصول رویکردی استقرایی می‌دانند که از مطالعه یک پدیده حاصل شده است (Strauss & Corbin, 1998). استراتژی منتخب تحقیق، رویکرد اشتراوس و کوربین یا رهیافت نظام‌مند است که طی سه مرحله کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ صورت می‌گیرد. با توجه به دانش و درک محدود از سبک رهبری مشارکتی استراتژیک، عدم وجود نظریه منسجم و مدون یا وجود برخی از نظریه‌های ناقص و غیرنظام‌مند در مورد این سبک رهبری، در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی شهر تهران و صاحب نظران برخوردار از دانش و تجربه مرتبط با حوزه رهبری مشارکتی استراتژیک می‌باشد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری نظری^۴ استفاده شد. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق نظریه یا مفهوم‌هایی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. در این پژوهش، ۱۵ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی دارای زمینه علمی و سوابق مدیریتی مرتبط با حوزه رهبری مشارکتی استراتژیک به عنوان مشارکت کنندگان انتخاب شدند و روش گردآوری داده‌ها، استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته^۵ می‌باشد. در تحقیق حاضر، در مجموع ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از بطن داده‌های خام اولیه ۵۱۱ نکته کلیدی در قالب ۸۵ مفهوم انتزاعی ضمن کدگذاری باز استخراج شد که مفاهیم مذکور در مجموع به صورت ۲۶ مقوله فرعی و ۱۵ مقوله اصلی دسته بندی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، یکی از مقولات اصلی (رهبری مشارکتی

¹. Open coding

². Axial coding

³. Selective coding

⁴. Theoretical Sampling

⁵. Semi-Structured interview

استراتژیک) به عنوان مقوله محوری قرار گرفت و مقولات دیگر در قالب دسته‌ها یا طبقه‌های تعریف شده در روش داده بنیاد به طور نظری به آن ارتباط داده شدند. این دسته‌ها عبارتند از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. در نهایت طی مرحله کدگذاری انتخابی، یک نظریه از روابط بین مقوله‌های مختلف به نگارش در می‌آید. در تحقیق حاضر به منظور تأمین اعتبار یافته‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا^۱ استفاده شد. لینکلن و گوبا معتقدند معیار قابلیت اعتماد در برگزیده چهار معیار جداگانه و مرتبط زیر می‌باشد (محمد پور، ۱۳۹۰، ۱۸۴).

۱- باورپذیری: در این پژوهش به منظور تأیید باورپذیری از دو روش بررسی توسط مشارکت کنندگان^۲ و توصیف توسط هم‌تایان^۳ استفاده شد. بر اساس روش بررسی توسط مشارکت کنندگان، محتوای مصاحبه به فرد مصاحبه شونده انتقال داده شد تا از صحت برداشت‌های مصاحبه‌کننده اطمینان حاصل شود. بر اساس روش توصیف توسط هم‌تایان، بخش‌هایی از مصاحبه‌های کدگذاری شده در اختیار یکی از دانشجویان دکتری مدیریت قرار گرفت تا صحت روند کدگذاری و تحلیل مورد بررسی و تأیید قرار گیرد.

۲- انتقال‌پذیری: در این پژوهش برای تأیید انتقال‌پذیری، کدهای استخراج شده در مصاحبه‌ها مورد بررسی و تأیید مدیران ارشد خبره قرار گرفتند.

۳- اطمینان‌پذیری: در این پژوهش محققان با بهره‌گیری از تکنیک کنترل عضو کدهای مفهومی و مقوله‌های استخراج شده را در اختیار خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه قرار دادند و آن‌ها این کدها و مقوله‌ها را مورد بررسی و تأیید قرار دادند.

۴- تأیید‌پذیری: در این پژوهش تأیید‌پذیری یافته‌ها و نتایج استخراج شده بر اساس نظرات خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه حاصل شد. بدین منظور کدهای استخراج شده در اختیار خبرگان قرار گرفتند و آن‌ها این کدها را مورد بررسی و تأیید قرار دادند.

۴- تحلیل تجربی

تشریح مقوله‌های به دست آمده در روش داده بنیاد ناظر به مفاهیم و نکات کلیدی زیرمجموعه آن‌ها صورت می‌پذیرد. از آنجا که اتکای اصلی این روش به داده‌های دست اول بوده و در مسیر استقراء از نکات کلیدی کدگذاری باز، مفاهیم انتزاعی و سپس مقوله‌های انتزاعی‌تر ساخته می‌شوند، لذا تعریف مفاهیم و مقوله‌ها با توجه به مسیر پیموده شده تا ظهور آن‌ها

^۱. Lincoln and Guba

^۲. Member Check

^۳. Peer Debriefing

صورت می‌پذیرد. هر کدام از مقوله‌های اصلی شامل مقوله‌های فرعی هستند و هر مقوله فرعی از یک یا چند مفهوم تشکیل شده است که بیانگر ویژگی‌ها و شرایط موجود یا مطلوب مقوله مورد نظر می‌باشند. مقوله‌های به دست آمده در تحقیق حاضر به شرح زیر است.

شرایط علی: بر اساس تحلیل صورت گرفته، مقوله‌های «ویژگی‌های رهبران» و «ویژگی‌های تیم» به عنوان شرایط علی موثر بر رهبری مشارکتی استراتژیک شناسایی شدند.

ویژگی‌های رهبران: این مقوله اصلی دارای دو مقوله فرعی «ویژگی‌های شخصیتی» و «ویژگی‌های ارتباطی» است. در مورد مقوله فرعی «ویژگی‌های شخصیتی»، مفاهیم آینده‌نگری، ریسک‌پذیری، روحیه کار تیمی، تفکر خلاق، مثبت‌اندیشی، دانش و تجربه مدیریتی، شور و اشتیاق، نفوذ و سخنوری رهبران به عنوان مفاهیم تبیین‌کننده ابعاد این مقوله فرعی به شمار می‌روند. مقوله فرعی «ویژگی‌های ارتباطی» نیز شامل مفاهیم شناخت و درک متقابل، تشویق به ایده پردازی، ارتباط موثر، حمایت‌گری و همدلی رهبران می‌باشد.

ویژگی‌های تیم: این مقوله اصلی دارای دو مقوله فرعی «سازماندهی تیم» و «جو حاکم بر تیم» است. در مورد مقوله فرعی «سازماندهی تیم»، مفاهیمی همچون ماهیت و ساختار وظایف تیم، تناسب و سازگاری اعضای تیم، شفافیت نقش‌های اعضای تیم و ترکیب مهارت‌های اعضای تیم، مفاهیم تبیین‌کننده ابعاد این مقوله فرعی به شمار می‌روند. مقوله فرعی «جو حاکم بر تیم» نیز شامل مفاهیم جو اخلاقی و نوآوری، نظام پاداش دهی و جو اخلاقی می‌باشد.

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان، چنانچه از یک سو تیم مدیریت ارشد دارای خصوصیات همچون مهارت‌های مکمل و سازگاری متقابل اعضا باشد و از سوی دیگر اعضای تیم از ویژگی‌های رهبران خلاق و آینده‌نگر برخوردار باشند و جو انگیزشی و حمایتی برای تقویت کار تیمی را درک کنند می‌توانند به اجرای این سبک رهبری در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی به‌پردازند. مدیران ارشد این شرکت‌ها اولاً باید از صفات و ویژگی‌های شخصیتی مهمی همچون آینده‌نگری، تفکر خلاق، روحیه کار تیمی، ریسک‌پذیری، مثبت‌اندیشی، مسئولیت‌پذیری، سخنوری، شور و اشتیاق، نفوذ و دانش و تجربه مدیریتی برخوردار باشند و ثانیاً باید به‌دنبال ایجاد شرایط مناسب برای افزایش ایده پردازی و بهبود کار تیمی باشند، از ارائه ایده‌های جدید و خلاقانه حمایت کنند، به یکدیگر اعتماد داشته باشند، از مهارت همدلی با دیگران استفاده نمایند و به‌توانند به‌طور اثربخش با هم ارتباط برقرار کنند. به نظر می‌رسد مدیرانی که دارای روحیه و نگرش کار تیمی نیستند و شخصیت‌های اقتدارگرا دارند تمایل کمتری به رهبری مشارکتی استراتژیک داشته باشند. تیم مدیریت ارشد نیز باید

دارای ویژگی‌ها و مشخصات خاصی از جمله سازگاری اعضای تیم با یکدیگر، شفافیت در نقش‌های اعضای تیم و مکمل بودن مهارت‌های آن‌ها باشد. در صورت عدم وجود این ویژگی‌ها، دستیابی به عملکرد موثر تیم و اجرای این سبک رهبری امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین جو حاکم بر تیم مدیریت ارشد در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی بایستی به گونه‌ای باشد که اعضای تیم استنباط کنند مشارکت آن‌ها در کارهای تیمی مورد تشویق و حمایت قرار

جدول ۲: مقوله‌های اصلی و فرعی زیرمجموعه شرایط علی

طبقه	مقوله اصلی	مقولات فرعی زیرمجموعه
شرایط علی	ویژگی‌های رهبران	ویژگی‌های شخصی
		ویژگی‌های ارتباطی
	ویژگی‌های تیم	سازماندهی تیم
		جو حاکم بر تیم

می‌گیرد.

شرایط زمینه‌ای: بر اساس تحلیل صورت گرفته، شرایط زمینه‌ای رهبری مشارکتی استراتژیک از دو مقوله اصلی تشکیل شده است:

عوامل بسترساز: این مقوله اصلی دارای سه مقوله فرعی «چشم انداز سازمان»، «فرهنگ نوآوری» و «ساختار چابک» است. مقوله فرعی «چشم انداز سازمان» شامل مفاهیم چشم انداز شفاف، چشم انداز مشوق یادگیری و چشم انداز الهام بخش است. دومین مقوله فرعی یعنی «فرهنگ نوآوری» شامل مفاهیم فرهنگ کار تیمی، فرهنگ یادگیری و فرهنگ دانش محور می‌باشد. سومین مقوله فرعی یعنی «ساختار چابک» را بر اساس مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها می‌توان شامل سه بعد ایجاد زیرساخت‌ها و امکانات، تعیین حوزه‌های پاسخگویی و انعطاف‌پذیری ساختاری قلمداد کرد.

عوامل محیطی: این مقوله اصلی دارای دو مقوله فرعی «محیط اقتصادی» و «محیط قانونی» است. در مورد مقوله فرعی «محیط اقتصادی»، مفاهیم شاخص‌های کلان اقتصادی، سیاست‌های اقتصادی دولت و بلوغ صنعت به عنوان مفاهیم تبیین‌کننده ابعاد این مقوله فرعی به شمار می‌روند. همچنین مقوله فرعی «محیط قانونی» شامل مفاهیم سیاست‌ها و مقررات دولتی و تصمیمات نهادهای قانون‌گذار و مجری قانون می‌باشد.

با توجه به نظرات خبرگان، چشم انداز شرکت‌های دانش بنیان تولیدی بایستی اولاً واضح و شفاف باشد تا همه اعضای تیم به‌توانند آن را به خوبی درک کنند؛ ثانیاً مشوق یادگیری باشد

و ثالثاً الهام بخش باشد تا به‌تواند تمایل افراد را برای مشارکت در کار تیمی تقویت نماید. در این شرکت‌ها چنانچه از یک سو فرهنگ سازمانی برای ایده پردازی‌ها ارزش قائل شود و از ایده‌های خلاقانه حمایت کند، افراد را به یادگیری و تسهیم دانش تشویق نماید و علاقه و انگیزه آن‌ها را برای کار تیمی افزایش دهد و از سوی دیگر زیرساخت‌های مناسب برای طراحی ساختار انعطاف پذیر وجود داشته باشد، بستر اجرای این سبک رهبری فراهم می‌شود. در واقع در این شرکت‌ها، ساختار سازمانی باید به صورت کارآمد و منعطف در برابر تغییرات محیطی باشد و مدیران ارشد بایستی به دور از بوروکراسی اداری مشوق روحیه و رفتارهای کارآفرینانه باشند. همچنین شرایط اقتصادی از جمله سیاست‌های اقتصادی دولت شامل معافیت‌ها و مشوق‌های مالیاتی و شرایط قانونی از جمله قوانین حمایتی دولت از شرکت‌های دانش بنیان تولیدی همچون اعطای تسهیلات بیمه‌ای، معافیت‌های گمرکی و حمایت‌های مالی از طریق صندوق نوآوری و شکوفایی به عنوان عوامل محیطی بر بهبود عملکرد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی تاثیر می‌گذارند. دولت می‌تواند اقدامات مفید و موثری از قبیل بسترسازی فضای کسب و کار و فراهم کردن زیرساخت‌های حمایتی مانند مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری و تدوین لوایح و قوانین حمایتی مناسب به منظور توسعه بازار و تضمین خرید محصولات شرکت‌های دانش بنیان تولیدی اجرا نماید.

جدول ۳: مقوله‌های اصلی و فرعی زیرمجموعه شرایط زمینه‌ای

طبقه	مقوله اصلی	مقولات فرعی زیرمجموعه
شرایط زمینه‌ای	عوامل بسترساز	چشم‌انداز سازمان
		فرهنگ نوآوری
		ساختار چابک
	عوامل محیطی	محیط اقتصادی
محیط قانونی		

شرایط مداخله‌گر: در تحقیق حاضر، شش مقوله اصلی «یکپارچگی رفتاری»، «فضای حمایتی»، «تصمیم‌گیری جمعی»، «یادگیری سازمانی»، «رویکرد شایستگی محور» و «رویکرد استعداد محور» به عنوان عوامل مداخله‌گر در فرآیند رهبری مشارکتی استراتژیک شناسایی گردید.

یکپارچگی رفتاری: این مقوله اصلی شامل دو مقوله فرعی «بیش مشترک» و «انسجام تیمی» است. ابعاد گوناگون مقوله فرعی «بیش مشترک» را می‌توان در قالب مفاهیم چشم‌انداز

مشترک، اهداف مشترک و مدل‌های ذهنی مشترک طبقه‌بندی نمود. همچنین مقوله فرعی «انسجام تیمی» شامل مفاهیم همگرایی فکری و تعهد عاطفی می‌باشد. مجموعه مشترک چشم-انداز، اهداف و مدل‌های ذهنی اعضای تیم مدیریت ارشد یک بینش مشترک و جهت‌گیری راهبردی مشترک را ایجاد می‌نماید که باعث ایجاد یکپارچگی رفتاری می‌شود. یکپارچگی رفتاری رهبران به اجرا و توسعه رهبری مشارکتی استراتژیک کمک می‌کند.

فضای حمایتی: این مقوله اصلی دارای دو مقوله فرعی «حمایت‌های درون سازمانی» و «حمایت‌های برون سازمانی» است. در مورد مقوله فرعی «حمایت‌های درون سازمانی»، مفاهیم شرایط مطلوب سازمانی، جو سازمانی مثبت و رفع موانع بوروکراتیک به عنوان مفاهیم تبیین‌کننده ابعاد این مقوله فرعی به شمار می‌روند. دومین مقوله فرعی یعنی «حمایت‌های برون سازمانی» دربرگیرنده مفاهیم سیاست‌های حمایتی دولت و قوانین حمایتی است. عواملی همچون حذف تشریفات زائد اداری، برخورداری از ساختار سازمانی غیرمتمرکز به گونه‌ای که افراد استنباط کنند می‌توانند در تصمیم‌گیری راهبردی مشارکت نمایند و حمایت‌های دولتی از شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی نوعی فضای حمایتی را ایجاد می‌کنند که موجب تسهیل اجرای رهبری مشارکتی استراتژیک می‌شود.

تصمیم‌گیری جمعی: این مقوله اصلی دربرگیرنده مقوله فرعی «مشارکت در تصمیم‌گیری» است که بر اساس مفاهیم مصاحبه‌ها می‌توان آن را شامل خرد جمعی در تصمیم‌گیری و خلاقیت تیمی در تصمیم‌گیری دانست. هر چه مشارکت رهبران در تصمیم‌گیری بیشتر باشد، به این معنا که تصمیمات راهبردی سازمان مبتنی بر خرد جمعی و خلاقیت تیمی اعضای تیم مدیریت ارشد اتخاذ شوند، همکاری در انجام وظایف و نقش‌های رهبری افزایش پیدا می‌کند و رهبری مشارکتی استراتژیک به نحو بهتری اجرا می‌شود.

یادگیری سازمانی: این مقوله اصلی شامل سه مقوله فرعی «بینش مشترک»، «یادگیری تیمی» و «رویکرد سیستمی» است. مفاهیم زیرمجموعه اولین مقوله فرعی یعنی «بینش مشترک» عبارتند از: چشم‌انداز مشترک، اهداف مشترک و مدل‌های ذهنی مشترک. دومین مقوله فرعی یعنی «یادگیری تیمی» شامل مفاهیم تمایل به یادگیری و مدیریت دانش می‌باشد. سومین مقوله فرعی یعنی «رویکرد سیستمی» نیز دارای مفاهیم نگرش سیستمی و بهبود مستمر است. یادگیری سازمانی به تسهیم دانش و بهبود مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران ارشد کمک می‌کند و موجب می‌شود آن‌ها برای دستیابی به نتایج دلخواه و اهداف مشترک، به طور پیوسته در حال بهبود و توسعه شایستگی‌های خود باشند. در این راستا، بین مدیران ارشد یک بینش مشترک که حاصل یادگیری

تیمی در سطح راهبردی سازمان است ایجاد می‌شود و آن‌ها یاد می‌گیرند که مسائل را به صورت یکپارچه ببینند و تشویق می‌شوند که بر اساس روش‌های جدید و خلاقانه فکر کنند و تصمیم بگیرند. در چنین شرایطی اجرای رهبری مشارکتی استراتژیک تسهیل می‌شود.

رویکرد شایستگی محور: این مقوله اصلی دارای مقوله فرعی «شایسته محوری» است که شامل مفاهیم نظام شایسته‌گزینی و توجه به شایستگی‌های مدیریتی و رهبری می‌باشد. بر اساس این رویکرد، جذب منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی باید مبتنی بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد صورت گیرد و لازم است به مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و رهبری افراد تاکید شود.

رویکرد استعداد محور: این مقوله اصلی دارای مقوله فرعی «استعداد محوری» است و مفاهیم زیرمجموعه آن عبارتند از: شناسایی استعدادها، بکارگیری استعدادها و توجه به سرمایه‌های انسانی. بر اساس این رویکرد، مدیران ارشد به دنبال شناسایی، جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد در سازمان و استفاده بهینه از استعداد و توانمندی آن‌ها به منظور تحقق اهداف راهبردی هستند.

با توجه به نظرات خبرگان، چنانچه دو رویکرد شایستگی محوری و استعداد محوری مورد توجه و تاکید مدیران ارشد قرار بگیرند، به این معنا که آن‌ها به دنبال شناسایی و بکارگیری منابع انسانی مستعد و شایسته باشند و بر بهبود و توسعه استعدادها و شایستگی‌های این افراد در سازمان تاکید کنند، رهبری مشارکتی استراتژیک را به نحو بهتری می‌توان در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی اجرا کرد.

جدول ۴: مقوله‌های اصلی و فرعی زیرمجموعه شرایط مداخله‌گر

مقولات فرعی زیرمجموعه	مقوله اصلی	طبقه
بیش مشترک	یکپارچگی رفتاری	شرایط مداخله‌گر
انسجام تیمی		
حمایت درون سازمانی	فضای حمایتی	
حمایت برون سازمانی		
مشارکت در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری جمعی	
بیش مشترک	یادگیری سازمانی	
یادگیری تیمی		
رویکرد سیستمی		
شایسته محوری	رویکرد شایستگی محور	

استعداد محوری	رویکرد استعداد محور	
---------------	---------------------	--

مقاله محوری

مقاله محوری در تحقیق حاضر، رهبری مشارکتی استراتژیک است. این مقاله اصلی دارای مقاله فرعی «ویژگی‌های رهبری» است که به ویژگی‌های این سبک رهبری اشاره می‌کند و بر اساس مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها، شامل شش ویژگی مسئولیت مشترک، اعتماد متقابل، اتحاد و همبستگی، تفویض اختیار، اشتراک گذاری دانش و ارتباطات باز می‌باشد. این ویژگی‌ها به شرح زیر است:

مسئولیت مشترک رهبران: اغلب داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها به این موضوع تاکید می‌کنند که در این سبک رهبری، مدیران ارشد به یک اندازه در قبال تصمیمات و نتایج حاصل از آن‌ها مسئولیت دارند.

اعتماد متقابل رهبران: جاری بودن اعتماد بین رهبران را می‌توان یکی از ویژگی‌های مهم این سبک رهبری در نظر گرفت. اعتماد متقابل مدیران شرکت‌های دانش بنیان تولیدی به توسعه کار تیمی آن‌ها کمک می‌کند.

اتحاد و همبستگی رهبران: اعضای تیم مدیریت ارشد با توجه به برگزاری جلسات گروهی مستمر و افزایش مشارکت و ارتباطات با یکدیگر به اتحاد و همبستگی می‌رسند و بین آن‌ها رهبری مشارکتی استراتژیک ایجاد می‌شود.

تفویض اختیار: توزیع قدرت تصمیم‌گیری و نقش‌آفرینی همه اعضای تیم مدیریت ارشد در اتخاذ تصمیمات استراتژیک سازمان یکی از ویژگی‌های مورد تاکید اغلب مصاحبه شوندگان برای سبک رهبری مشارکتی استراتژیک است.

اشتراک گذاری دانش: در شرکت‌های دانش بنیان سبک رهبری مدیران ارشد بایستی اشتراک گذاری دانش را تقویت نماید.

ارتباطات باز: با توجه به داده‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، ارتباطات باز و دوستانه بین مدیران ارشد را می‌توان یکی از ویژگی‌های این سبک رهبری قلمداد کرد. مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی خواهان آزادی عمل و فضای باز ارتباطی هستند و برای تسهیم دانش به نحو مطلوب بایستی با یکدیگر ارتباطات باز داشته باشند.

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان در صورتی که مدیران ارشد به دنبال مسلط شدن بر دیگران و رهبری متمرکز و دستوری باشند، احتمال واگذاری مسئولیت‌ها و تفویض اختیارات

به اعضای تیم کاهش می‌یابد و همبستگی و اعتماد متقابل بین رهبران شکل نمی‌گیرد؛ لذا در چنین شرایطی نمی‌توان انتظار شکل‌گیری رهبری مشارکتی استراتژیک داشت. از سوی دیگر، چنانچه مدیران ارشد به دنبال برقراری روابط با دیگران و گرفتن تایید آن‌ها باشند، با احتمال بیشتر از رهبری مشارکتی استفاده خواهند کرد و در سپردن مسئولیت‌ها و اختیارات راحت‌تر اعتماد می‌کنند. همچنین وجود ارتباطات باز و امنیت روانی بین اعضای تیم می‌تواند امکان مشارکت افراد مختلف و تسهیم دانش را فراهم نماید که منجر به شکل‌گیری رهبری مشارکتی استراتژیک خواهد شد.

جدول ۵: مقوله‌های اصلی و فرعی زیرمجموعه مقوله محوری

طبقه	مقوله اصلی	مقولات فرعی زیرمجموعه
مقوله محوری	رهبری مشارکتی استراتژیک	ویژگی‌های رهبری

راهبردها: در این تحقیق، مقوله‌های اصلی شناسایی شده به عنوان راهبردهای توسعه سبک رهبری مشارکتی استراتژیک عبارتند از: «توسعه مشارکت رهبران» و «توانمندسازی رهبران».

توسعه مشارکت رهبران: این مقوله اصلی دارای مقوله فرعی «توسعه فضای دموکراتیک» است که این مقوله شامل مفاهیم تسهیل تصمیم‌گیری تیمی، بهره‌گیری از سیاست‌های تشویقی، بهبود عدالت سازمانی و افزایش جلسات گروهی می‌باشد. اجرای راهبرد توسعه مشارکت رهبران از طریق این اقدامات صورت می‌گیرد.

توانمندسازی رهبران: این مقوله اصلی دارای دو مقوله فرعی «فرهنگ سازی» و «توسعه ارتباطات» است. مفاهیم اولین مقوله فرعی یعنی «فرهنگ سازی» عبارتند از: برگزاری دوره‌های آموزشی، بهره‌گیری از مشاوران، آموزش مهارت‌های مدیریت و رهبری و الگوسازی. دومین مقوله فرعی یعنی «توسعه ارتباطات» شامل مفاهیم بهبود کیفیت ارتباطات، اعتمادسازی، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و تقویت ارتباطات غیررسمی می‌باشد. اجرای راهبرد توانمندسازی رهبران از طریق اقدامات مذکور صورت می‌گیرد. با توجه به نظرات خبرگان، مدیران ارشد به منظور اجرای راهبرد توسعه مشارکت رهبران بایستی از طریق اقدامات مفیدی همچون تسهیل تصمیم‌گیری تیمی، تقویت عدالت سازمانی، استفاده از سیاست‌های تشویقی و افزایش جلسات گروهی به توسعه فضای دموکراتیک، ایجاد ادراک انصاف و برابری و افزایش اشتیاق و انگیزه برای ایده‌پردازی و مشارکت در کار گروهی کمک نمایند. چنانچه تمامی رهبران خودشان را جزئی از فرآیند اتخاذ تصمیمات استراتژیک و خلق دستاوردها احساس کنند یا به عبارت دیگر فضای دموکراتیک بین آن‌ها ایجاد شود، روحیه و انگیزه آن‌ها

بهبود پیدا می‌کند. در صورتی که ادراک از عدالت در بین اعضای تیم وجود داشته باشد و از سیاست‌های تشویقی و انگیزشی به منظور ترغیب اعضا به مشارکت موثر در تصمیم‌گیری استفاده شود، انگیزه آنها در استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌ها ارتقا می‌یابد. همچنین به منظور اجرای راهبرد توانمندسازی رهبران، اولاً از طریق اقداماتی مانند برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی برای مدیران و آموزش اصول و مهارت‌های مدیریت و رهبری، بهره‌گیری از مشاوران باتجربه و الگوسازی برای رهبران با استفاده از تبلیغ و ترویج رفتارها و شایستگی‌های رهبری اقدام به فرهنگ‌سازی نمایند و ثانیاً از طریق اقداماتی همچون توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان و بهره‌گیری از ابزارها، روش‌ها و فناوری‌های نوین ارتباطی، بهبود کیفیت ارتباطات بین اعضای تیم و تقویت اعتماد بین آنها به توسعه ارتباطات که یکی از عناصر کلیدی موفقیت در رهبری مشارکتی استراتژیک محسوب می‌شود مبادرت نمایند. به منظور تقویت هماهنگی و انسجام در تیم مدیریت ارشد، اعضای تیم بایستی تلاش کنند موثرترین و بهترین کانال‌های ارتباطی را به کار بگیرند و بر کیفیت ارتباطات خود بیفزایند. از آنجا که رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی لازم است علاوه بر مهارت‌های فنی و تخصصی با اصول و مهارت‌های مدیریت و رهبری آشنایی داشته باشند، بحث آموزش و توسعه منابع انسانی در این شرکت‌ها باید مورد توجه و تاکید مدیران ارشد قرار بگیرد.

جدول ۶: مقوله‌های اصلی و فرعی زیرمجموعه راهبردها

طبقه	مقوله اصلی	مقولات فرعی زیرمجموعه
راهبردها	توسعه مشارکت رهبران	توسعه فضای دموکراتیک
		فرهنگ‌سازی
	توانمندسازی رهبران	توسعه ارتباطات

پیامدها: بر اساس تحلیل صورت گرفته، در نتیجه اجرای سبک رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی، پیامدهای آن را می‌توان به دو دسته کلی «دستاوردهای نگرشی» و «دستاوردهای عملکردی» تقسیم بندی نمود.

دستاوردهای نگرشی: این مقوله اصلی دارای مقوله فرعی «سرمایه روان شناختی» است که این مقوله شامل مفاهیم احساس ارزشمندی، خوش بینی و خودباوری است. رهبری مشارکتی استراتژیک می‌تواند موجب ارتقای سرمایه روان شناختی رهبران شود.

دستاوردهای عملکردی: این مقوله اصلی دارای سه مقوله فرعی «بهره‌وری سازمانی»، «اقتصاد دانش‌بنیان» و «انعطاف پذیری استراتژیک» می‌باشد. اولین مقوله فرعی یعنی «بهره‌وری

سازمانی» دربرگیرنده مفاهیم بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش ظرفیت نوآوری و به روزرسانی دانش رهبران است. مفاهیم زیرمجموعه دومین مقوله فرعی یعنی «اقتصاد دانش‌بنیان» عبارتند از: بهبود رقابت‌پذیری محصولات دانش‌بنیان، بهبود کیفیت محصولات دانش‌بنیان و تجاری سازی ایده های دانش‌بنیان. سومین مقوله فرعی یعنی «انعطاف‌پذیری استراتژیک» نیز شامل مفاهیم افزایش ظرفیت سازگاری و پویایی سازمان و افزایش انعطاف‌پذیری تولید است.

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان، نقش‌آفرینی اعضای تیم مدیریت ارشد در اتخاذ تصمیمات استراتژیک، پیامدهای روان‌شناختی مختلفی از قبیل ایجاد احساس ارزشمندی، مثبت‌اندیشی و خودباوری را برای آن‌ها به دنبال دارد. این سبک رهبری از طریق ارتقای دانش مدیران ارشد، بهبود کیفیت تصمیمات استراتژیک و افزایش ظرفیت نوآوری در نهایت موجب افزایش بهره‌وری سازمانی خواهد شد. در رهبری مشارکتی استراتژیک، تقویت اتحاد و همکاری در بین رهبران و توسعه کار تیمی باعث بهبود توانایی خلق و تسهیم دانش و ایجاد نوآوری می‌شود. ارتباطات باز و آزادی عمل مدیران ارشد موجب توسعه ایده پردازی و نوآوری در فرآیندها و محصولات تولیدی می‌شود و تجاری سازی ایده‌ها و بهبود کیفیت و رقابت‌پذیری محصولات را به دنبال دارد که منجر به رشد اقتصاد دانش بنیان خواهد شد. همچنین ایجاد قابلیت‌های پویا و افزایش انطباق‌پذیری با تغییرات محیط رقابتی از طریق تسهیم دانش و اشتراک‌گذاری تصمیم‌گیری استراتژیک و انعطاف‌پذیری فرآیندهای تولید در نهایت منجر به انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌شود. از مجرای اعتماد و اتحاد میان مدیران ارشد، تفویض اختیار، تسهیم دانش و ارتباطات باز آن‌ها با یکدیگر، فضای تعامل و مشارکت موثر پیرامون تصمیمات استراتژیک سازمان فراهم می‌شود و نگرش و دانش آن‌ها در جریان کار تیمی ارتقا پیدا می‌کند که منجر به بروز نتایج مثبت‌نگرشی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی خواهد شد.

جدول ۷: مقوله‌های اصلی و فرعی زیرمجموعه پیامدها

مقوله اصلی	مقولات فرعی زیرمجموعه	طبقه
دستاوردهای نگرشی	سرمایه روان‌شناختی	پیامدها
	بهره‌وری سازمانی	
دستاوردهای عملکردی	اقتصاد دانش بنیان	
	انعطاف‌پذیری استراتژیک	

کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی)

در مرحله کدگذاری انتخابی، محقق یک نظریه از روابط بین مقوله‌های مختلف موجود در مدل

کدگذاری محوری به نگارش در می‌آورد. فرآیند یکپارچه سازی و بهبودبخشی نظریه در این مرحله از طریق تکنیک‌هایی مانند نگارش خط داستان که مقوله‌ها را به یکدیگر متصل می‌کند و روایتی توصیفی درباره پدیده محوری ارائه می‌دهد انجام می‌شود. روایت توصیفی تحقیق حاضر به شرح زیر است: از مجموع بررسی ادبیات تحقیق و تحلیل دیدگاه‌ها و نظرات مشارکت-کنندگان می‌توان نتیجه گرفت که رهبری مشارکتی استراتژیک با توجه به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه خود و به‌خصوص، سازگاری و سنخیتی که با سازمان‌های دانش محور و نوآور دارد، سبک رهبری مطلوبی برای شرکت‌های دانش بنیان تولیدی است. مسئولیت مشترک، اعتماد متقابل، تفویض اختیار، اتحاد و همبستگی، اشتراک گذاری دانش و ارتباطات باز از ویژگی‌های بارز رهبری مشارکتی استراتژیک به شمار می‌روند. رهبرانی که این سبک رهبری را به کار می‌گیرند افرادی آینده نگر، خلاق، ریسک‌پذیر، مثبت‌اندیش و دارای روحیه کار تیمی هستند که از شور و اشتیاق زیادی برای تحقق اهداف مشترک برخوردارند. آن‌ها نسبت به هم دارای شناخت و درک متقابل هستند، یکدیگر را به ایده‌پردازی تشویق می‌کنند، پشتیبان و حامی یکدیگر هستند و از مهارت‌های ارتباط موثر، سخنوری و همدلی برخوردارند. این رهبران در تیم مدیریت ارشد، دارای تخصص‌های مکمل و نقش‌های شفاف هستند. شرط تحقق سبک رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی، اولاً، برخورداری رهبران از ویژگی‌های شخصیتی و ارتباطی همچون آینده‌نگری، ریسک‌پذیری، روحیه کار تیمی، تفکر خلاق، نفوذ، مثبت‌اندیشی، شور و اشتیاق، دانش و تجربه مدیریتی، سخنوری، شناخت و درک متقابل، ارتباط موثر، تشویق به ایده‌پردازی، حمایت‌گری و همدلی است؛ ثانیاً، برخورداری تیم مدیریت ارشد از ویژگی‌های تناسب و سازگاری، ترکیب مهارت‌ها و شفافیت نقش‌های اعضا، ماهیت و ساختار وظایف، نظام پاداش‌دهی، جو خلاقیت و نوآوری و جو اخلاقی است. در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی با بهره‌گیری از راهبردهای توسعه مشارکت رهبران مانند توسعه فضای دموکراتیک و راهبردهای توانمندسازی رهبران مانند فرهنگ‌سازی و توسعه ارتباطات می‌توان امکان توسعه این سبک رهبری را فراهم ساخت. همچنین، چشم‌انداز سازمان، فرهنگ سازمانی نوآوری و ساختار سازمانی چابک در این شرکت‌ها و شرایط اقتصادی و شرایط قانونی اثرگذار بر آن‌ها به عنوان عوامل زمینه‌ای، عملیاتی‌سازی راهبردهای توسعه رهبری مشارکتی استراتژیک را امکان‌پذیر خواهند کرد. تحقق چنین وضعیتی منوط به استفاده اثربخش از عوامل مداخله‌گر همچون یکپارچگی رفتاری، فضای حمایتی، تصمیم‌گیری جمعی، یادگیری سازمانی و استقرار رویکرد-های شایستگی محور و استعداد محور است که نقش تسهیل‌کننده را در اجرای راهبردها و به تبع

آن، بهبود رهبری مشارکتی استراتژیک ایفا می‌کنند. در صورت بکارگیری رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی، این سبک رهبری از یک سو منجر به نتایج مثبت فردی در راستای بهبود نگرش رهبران از جمله ایجاد و تقویت احساس ارزشمندی، خوش بینی و خودباوری و از سوی دیگر منجر به نتایج اثربخش سازمانی در راستای بهبود عملکرد این شرکت‌ها از قبیل افزایش بهره‌وری سازمانی، رشد اقتصاد دانش بنیان و ایجاد انعطاف پذیری استراتژیک خواهد شد.

۵- نتیجه گیری

تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدل رهبری مشارکتی استراتژیک مدیران ارشد در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی بوده است. پس از انتخاب مشارکت کنندگان در تحقیق با استفاده از روش نمونه-گیری نظری، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با آن‌ها انجام شد و پس از پانزده مصاحبه، اشباع نظری رخ داد. در نهایت پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از طریق مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۲۶ مقوله فرعی و ۱۵ مقوله اصلی به دست آمد و مدل رهبری مشارکتی استراتژیک مبتنی بر ارتباط بین این مقوله‌ها با یکدیگر استخراج شد. با توجه به زمینه محور بودن پژوهش‌های کیفی، این تحقیق اولین مدل رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی را ارائه داده است. همچنین از آنجا که رهبری مشارکتی استراتژیک یک سبک رهبری نوین محسوب می‌شود، پژوهش حاضر سهمی در افزایش دانش سایر محققان نسبت به این سبک رهبری دارد و زمینه مساعدی را فراهم می‌کند تا در آینده تحقیقات موثری پیرامون این حوزه مطالعاتی صورت پذیرد. نتایج حاصل از این پژوهش به مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی کمک خواهد کرد تا با استفاده از این سبک رهبری نوین و ارتقای دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبری خود، در جهت بهبود تصمیمات استراتژیک سازمان اقدام نمایند و مسیر رشد و توسعه را با سرعت بیشتری به پیمایند. مدل رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۲. مدل رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی

مطابق مدل فوق، شکل‌گیری سبک رهبری مشارکتی استراتژیک متأثر از ویژگی‌های رهبران و ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد است. به عبارت دیگر، ایجاد و تقویت این سبک رهبری تأثیرپذیری معنی‌داری از ویژگی‌های فردی و گروهی دارد که شامل ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های ارتباطی رهبران، سازماندهی تیم و جو حاکم بر تیم می‌باشند. همچنین راهبردهای توسعه مشارکت رهبران و توانمندسازی رهبران بر بهبود و توسعه رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی اثرگذار هستند و این راهبردها به طور مستقیم متأثر از عوامل زمینه‌ای در شرکت‌های مذکور شامل عوامل بسترساز و عوامل محیطی می‌باشند. از سوی دیگر، عوامل مداخله‌گر در فرآیند رهبری مشارکتی استراتژیک از جمله یکپارچگی رفتاری، فضای حمایتی، تصمیم‌گیری جمعی، یادگیری سازمانی، رویکرد شایستگی محور و رویکرد استعداد محور موجب تسهیل اجرای این سبک رهبری و دستیابی بهتر به پیامدهای آن می‌شوند. در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی پیامدهای حاصل از رهبری مشارکتی استراتژیک که متأثر از ویژگی‌های این سبک رهبری و راهبردهای بهبود و توسعه آن هستند، دربرگیرنده دستاوردهای نگرشی شامل ارتقای سرمایه روان‌شناختی رهبران و دستاوردهای عملکردی شامل افزایش بهره‌وری سازمانی، رشد اقتصاد دانش بنیان و ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌باشند.

مدل استخراج شده تحقیق نشان می‌دهد شکل‌گیری رهبری مشارکتی استراتژیک مستلزم برخورداری مدیران ارشد از ویژگی‌های شخصیتی و ارتباطی و همچنین بهره‌مندی تیم مدیریت ارشد از ویژگی‌های مرتبط با سازماندهی تیم و جو حاکم بر تیم است. نتایج حاصل از این بخش با پژوهش‌های مشابه از قبیل پژوهش خیراندیش و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. علاوه بر آن، یافته‌های پژوهش آتشی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان ارائه مدل زمینه‌ای رهبری در سازمان‌های دانش بنیان ایران نشان می‌دهد دانشکاران از دو دسته ویژگی‌های فردی و رفتاری برخوردار هستند که آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کنند و بر ایجاد رهبری اثربخش در این شرکت‌ها اثرگذار هستند. همچنین نتایج پژوهش رجب زاده و علیزاده ثانی (۱۳۸۸) حاکی از آن است که ویژگی‌های رفتاری و ساختاری تیم و شرایط سازمانی به اثربخشی کار تیمی کمک می‌کنند. از سوی دیگر، مدل رهبری مشارکتی استراتژیک تاکید می‌کند که عوامل بسترساز اجرای این سبک رهبری از قبیل چشم‌انداز سازمان، ساختار سازمانی چابک و فرهنگ سازمانی نوآوری و همچنین عوامل محیطی از جمله شرایط اقتصادی و قانونی اثرگذار بر شرکت‌های دانش بنیان تولیدی باید مورد توجه قرار گیرند. نتایج حاصل از این بخش با پژوهش رحیمیان و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش ترشیزی فاروجی و همکاران (۱۳۹۹) نشان می‌دهد چشم‌انداز و مأموریت سازمان و فرهنگ سازمانی به عنوان شرایط زمینه‌ای، بستر به‌کارگیری رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی را فراهم می‌کنند. در مدل استخراج شده تحقیق، شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که می‌توانند اجرای رهبری مشارکتی استراتژیک را تسهیل نمایند. نتایج حاصل از این بخش با مطالعات پیشین سازگاری دارد. به عنوان مثال، یافته‌های پژوهش مرادی و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهد در شرکت‌های تولیدی، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد که بیانگر تعاملات جمعی اعضای این تیم است حرکت سازمان به سمت دوسوتوانی و به‌دست آوردن عملکرد بهتر را تسهیل می‌کند. با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش خلیل نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی بر رابطه میان اقدامات استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی اثر مثبتی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش مقیمی و همکاران (۱۳۹۳) نشان می‌دهد مولفه‌هایی همچون حذف تشریفات زائد اداری، فضای حمایتی و محیط کاری پر انرژی، اجزای رفتار کارآفرینانه مدیران را تشکیل می‌دهند و سبب بروز خلاقیت و نوآوری در آن‌ها می‌شوند. نتایج پژوهش انزینگا و همکاران (۲۰۱۸) نیز نقش حمایت سازمانی به عنوان یکی از کارکردهای رهبری توزیعی را تایید می‌کند. در مدل تحقیق حاضر رویکردهای شایسته محور

و استعداد محور در نقش عوامل مداخله‌گر در رهبری مشارکتی استراتژیک قرار دارند. بر اساس نظرات خبرگان تحقیق، می‌توان نتیجه‌گیری کرد در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی چنانچه از یک سو در جذب مدیران جدید علاوه بر شایستگی‌های فنی به شایستگی‌های رهبری و مهارت‌های کسب و کار آن‌ها تاکید شود و از سوی دیگر مدیران نسبت به شناسایی و به‌کارگیری استعدادها و سرمایه‌های انسانی سازمان توجه و اهتمام داشته باشند، اجرا و پیاده سازی این سبک رهبری تسهیل می‌شود. با توجه به مدل احصا شده پژوهش در نتیجه اجرای رهبری مشارکتی استراتژیک، پیامدهای حاصل از آن شامل دو دسته کلی دستاوردهای نگرشی و عملکردی می‌باشد که به برخی از آن‌ها در تحقیقات قبلی اشاره شده است. به عنوان مثال، گو و همکاران (۲۰۱۶) ادعان می‌کنند که رهبری مشارکتی به صورت غیرمستقیم و از طریق اثرگذاری بر سرمایه روان شناختی افراد منجر به افزایش خلاقیت گروهی و ایجاد شکوفایی جمعی می‌شود. همچنین نتایج پژوهش جاسم‌الدین و نقش‌بندی (۲۰۱۸) در شرکت‌های فرانسوی نشان می‌دهد هر چه رهبری دانش محور در سطوح بالاتر سازمان و با عمق بیشتری رخ دهد، بهره‌وری سازمانی از مسیر نوآوری افزایش می‌یابد. به علاوه، ونگ و احمد (۲۰۰۷) در مطالعه خود بر اهمیت کسب و تقویت قابلیت‌های پویای سازمانی در شرکت‌های تولیدی تاکید می‌کنند. رهبران این شرکت‌ها به کمک انعطاف‌پذیری استراتژیک که در نتیجه افزایش قابلیت‌های پویا به دست می‌آید، قادر خواهند بود تغییرات محیطی را پیش‌بینی نمایند و به منظور پاسخگویی به این تغییرات، منابع را به شیوه‌های جدید ترکیب کنند. دستیابی به انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یکی از دستاوردهای عملکردی با نتایج پژوهش پیتلیس و واگنر (۲۰۱۸) پیرامون تاثیر رهبری مشارکتی استراتژیک بر ظهور قابلیت‌های پویای سازمانی سازگاری دارد. یکی از پیامدهای مهم این سبک رهبری در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی، رشد اقتصاد دانش‌بنیان است. بر اساس نظرات خبرگان تحقیق، این دستاورد از طریق افزایش کیفیت و رقابت‌پذیری محصولات و تجاری‌سازی ایده‌های دانش بنیان در نتیجه بهبود تصمیمات استراتژیک مدیران ارشد این شرکت‌ها حاصل می‌شود. نتایج مطالعات انجام شده در این زمینه حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معناداری بین رشد شاخص‌های اقتصاد دانش بنیان با بهبود رقابت‌پذیری محصولات و افزایش بهره‌وری عوامل تولید وجود دارد. به عنوان مثال، مهربانی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود با استفاده از روش اقتصادسنجی به بررسی رابطه بین اقتصاد دانش‌بنیان و بهره‌وری کل عوامل تولید پرداخته‌اند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد رابطه مثبت و معناداری میان بهره‌وری کل عوامل تولید و تقویت اقتصاد دانش‌بنیان

برقرار است. بررسی یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان داد که رهبری مشارکتی استراتژیک مجموعه‌ای از پیامدهای مثبت را در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی به دنبال دارد و مدل ارائه شده پژوهش می‌تواند مدل مطلوب این سبک رهبری در شرکت‌های مذکور باشد. مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی با استفاده از این مدل می‌توانند از مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز جهت به‌کارگیری و بهبود رهبری مشارکتی استراتژیک و عوامل موثر بر آن آگاهی پیدا کنند و شرایط مناسب برای اجرا و توسعه این سبک رهبری را فراهم نمایند. از آنجا که تا کنون در زمینه مدل سازی این سبک رهبری پژوهش نظام مندی صورت نگرفته است و از سوی دیگر ضرورت طراحی و توسعه مدل‌های رهبری اثربخش برای شرکت‌های دانش بنیان وجود دارد، در پژوهش حاضر با استفاده از روش داده بنیاد و از طریق مصاحبه با مدیران خبره، عوامل مختلف مرتبط با این سبک رهبری شناسایی شدند و مدل مناسب رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان تولیدی ایجاد شد. پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان تولیدی از طریق اقدامات مفید و موثری همچون ارتقای ویژگی‌های رهبران و ویژگی‌های مرتبط با تیم مدیریت ارشد، گسترش فرهنگ نوآوری، بهبود یادگیری سازمانی، تقویت اتحاد و انسجام تیمی، برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور آموزش اصول و مهارت‌های مدیریت و رهبری، گزینش مدیران جدید مبتنی بر رویکرد شایسته سالاری، توسعه ارتباطات اثربخش و توجه به شناسایی و به‌کارگیری استعدادها و سرمایه‌های انسانی شرایط لازم را به منظور اجرا و توسعه این سبک رهبری در سازمان‌های خود فراهم آورند. بررسی روابط میان اجزای مختلف مدل رهبری مشارکتی استراتژیک در قالب پژوهش کمی و مطالعه پیرامون شناسایی متغیرهای میانجی در رابطه بین این سبک رهبری و عملکرد سازمانی می‌تواند مبنایی برای تحقیقات آتی در این زمینه باشد.

منابع

- آتشی، علی؛ رستگار، عباسعلی و دامغانیان، حسین (۱۳۹۷). ارائه مدل زمینه‌ای رهبری در شرکت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۲)، ۶۶-۳۱.
- ترشیزی فاروجی، هادی؛ زیرک، مهدی؛ مومنی مهمویی، حسین و حسین زاده، علی (۱۳۹۹). طراحی مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی با روش داده‌بنیاد (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد)، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه آموزش جندی شاپور، ۱۱(۲)، ۲۵۰-۲۴۱.
- خلیل نژاد، شهرام؛ گل محمدی، عماد؛ نیستانی، سمیه و رسوله وندی، محمد باقر (۱۳۹۷). نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در تاثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۸(۲۷)، ۴۲-۲۵.
- خیراندیش، مهدی؛ خدایی، ارشیا و محمدی، علیرضا (۱۳۹۴). مدل جامع عوامل موثر بر کار تیمی اثربخش در بستر سازمان و مقیاس‌های سنجش آن، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۳)، ۶۰-۳۱.
- رحیمیان، حمید؛ عباس پور، عباس؛ طاهری، مرتضی و سبحانی جو، سبحان (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی الگوی رهبری خدمتگزار برای دانشگاه فرهنگیان با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱(۲۵)، ۸۷-۱۰۸.
- رجب زاده، علی و علیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۸). مدل سیستمی اثربخشی کار تیمی در سیستم بانکی (مورد مطالعه: بانک کشاورزی ج.ا.ا)، دو ماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، ۳۸(۱۶)، ۱۰۴-۹۱.
- شیرازی، رحیم و قلاوندی، حسن (۱۳۹۷). رابطه رهبری اشتراکی با تعهد سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱(۴)، ۱۰۲-۹۵.
- صمیمی، مهدی و علوی، سید بابک (۱۳۹۳). شناسایی عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع شده: مطالعه موردی چندگانه تیم‌های موسس‌گرایش تحصیلی بین رشته‌ای در دانشگاه صنعتی شریف. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال اول، شماره ۲، ۴۲-۱.
- قلی پور، مجتبی؛ وحدت زاد، محمد علی؛ صالح اولیا، محمد و خادمی زارع، حسن (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از روش شبکه عصبی مصنوعی (مطالعه موردی: ای دانش بنیان یزد)، فصلنامه رشد فناوری، ۱۱(۴۵)، ۲۵-۱۸.

کاظمی، مهدی و علوی، سید بابک (۱۳۹۱). چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیئت مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۷ (۲۷)، ۶۹-۳۳.

ملک محمدی فرادنبه، محمد و دلوی، محمد رضا (۱۳۹۶). رابطه متقابل رهبری اشتراکی با تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت بر اساس مدل کارسون (مورد مطالعه: کارکنان ذوب آهن اصفهان)، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۸(۲۵)، ۸۴-۷۱.

مرادی، محمود؛ ابراهیم پور، مصطفی و ممبینی، یعقوب (۱۳۹۴). بررسی تاثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دو سو توانی سازمانی بر عملکرد، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۳)، ۹۵-۶۱.

مقیم، سید محمد؛ زالی، محمدرضا و مرزبان، شیرمراد (۱۳۹۳). بررسی رفتار کارآفرینانه مدیران میانی دانشگاه تهران، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۶(۱۱)، ۱۴۴-۱۲۳. محمدپور، احمد (۱۳۹۰). روش تحقیق کیفی: ضد روش ۲ (ویرایش دوم)، تهران: انتشارات جامعه شناسان.

ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۸۹). هوش سازمانی؛ ابزاری قدرتمند در شرکت‌های دانش محور، فصلنامه رشد فناوری، ۶ (۲۲)، ۳۷-۳۱.

مهربانی، فاطمه؛ قبادی، صغری و رضاییان، علی (۱۳۹۳). بررسی اثر و رابطه بین اقتصاد دانش بنیان و بهره‌وری کل عوامل تولید، مطالعه موردی کشورهای توسعه یافته، نوظهور و در حال توسعه، جستارهای اقتصادی، ۱۱ (۲۳)، ۱۵۹-۱۲۵.

یاسینی، علی؛ پناه، یسرا و نامدار جویمی، احسان (۱۳۹۸). استراتژی سبک رهبری توزیع شده بر بروز رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه با نقش میانجی احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان (مورد مطالعه: کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان ایلام)، مجله مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۶ (۲۳)، ۸۸-۷۷.

Amos, T (2007). Strategic Leadership: Key Driver for strategic implementation. Management Today, May.

Bhatti, M. H., Yanbin, J., Umair, A., Muhammad, H., Zubair, A., & Muhammad, B. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment Evidence from the Pakistan Hotel Industry.

Battacharyya, S. S & Jha, S (2017). Development of a Firm Level Strategic Shared Leadership Scale, The Indian Journal of Industrial Relations, 52(3), 499-514.

Battacharyya, S. S & Jha, S (2013). Explicating strategic shared leadership

process, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 57-71.

Chiung, H. H (2013). Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics, *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 124-133.

Carson, J. B., Tesluk, P. E & Marrone, J. A (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation Of Antecedent Conditions And Performamnce, *Academy Of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.

Crossan, M., Vera, D & Nanjad, L (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments, *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.

Dae, S. L., Kun, C. L., Young, W. S & Do, Y. C (2014). An analysis of shared leadership, diversity and team creativity in an e-learning environment, *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56.

Davies, B & Davies, B. J (2004). Strategic Leadership. *School Leadership and Management*, 24(1), 30-38.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M & Pearce, C. L (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups, *Leadership Quarterly*, 17, 217-231.

Gibney, J., Copeland, S & Murie, A (2009). Toward a new strategic leadership of place for the knowledge-based economy. *SAGE Publications*, 5(1), 5-23.

Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H & Huang, S (2016). A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in Inter-organizational teams, *Creative Behaviour*, 1-23.

Hoch, J. E & Dulebohn, J. H (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation, *Human Resource Management Review*, 23, 114-125.

Ireland, R & Hitt, M. A (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.

Jasimuddin, S. M & Naqshbandi, M. M (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of Knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*.

Karamat, A. U (2013). Impact of Leadership on Organizational Performance: A Case Study of D & R Cambric Communication. *Business Economics and Tourism*. University of applied sciences, 1-63.

Lear, L. W (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in south Africa. PhD thesis, Graduate school of business leadership, University of South Africa.

Nzingna, J., McGivern, G & English, M (2018). Examining clinical leadership in Kenyan public hospitals through the distributed leadership lens, *Health policy and planning*, 33(2), 27-34.

Pitelis, C. N & Wagner, J. D (2018). Strategic Shared Leadership and

Organizational Dynamic Capabilities, *The Leadership Quarterly*, 1-10.

Pearce, C. L., Waldman, D. A & Csikszentmihalyi, C (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3(2), 60-77.

Pearce, C. L & Sims, H. P (2002). Vertical Versus Shared Leadership As Predictors Of The Effectiveness Of Change Management Teams: An Examination Of Aversive, Directive, Transactional And Empowering Leader Behaviors, *Group Dynamics: Theory, Research And Practice*, 6, 172-197.

Pearce, C. L & Sims Jr, H. P (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 7, 115-139.

Rannikko, H (2012). Early development of new technology-based firms, A longitudinal analysis on new technology-based firms development from population level and firm perspectives, *Hanken School of Economics*, 1-177.

Serban. A & Roberts, A. J. B (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed methods approach, *The Leadership Quarterly*.

Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). The strategic leadership of top executives in high-tech organizations, *Organizational Dynamics*, 34(1), 47-61.

Strauss, A. L & Corbin, J (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Thousand Oaks, Sage, 270.

Tutar, H., Altinoz, M & Cakiroglo, D (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, 7th international strategic management conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.

Ullah, S. M & Dong (2013). Shared leadership and team effectiveness: Moderating effects of task interdependence, *African Journal of Business Management*, 7(40), 4206-4320.

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, C. L & Ahmed, P. K (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Yang, C. W (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation and business performance, *Managing Global Transitions*, 6(3), 257-275.

