

کاوش و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک در نظام آموزشی

رضا معروفی^۱، کاوه تیمور نژاد^{۲*}، محمد جواد کاملی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۲/۲۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف کاوش و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک در نظام آموزش عالی انجام شده است. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر نوع شناسی، یک مطالعه آمیخته اکتشافی با رهیافت استقرایی است. جامعه آماری در بخش کیفی، خبرگان دانشگاهی هستند که با روش هدفمند، ۱۳ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی، اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی هستند که با راهبرد نمونه‌گیری در دسترس، ۲۶ نفر تعیین شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه است. مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار Maxqda2020 و پرسشنامه‌ها با روش دلفی فازی و نرم‌افزار اکسل تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیشایندهای سبک رهبری مشترک شامل ۱۱ مقوله افزایش پیچیدگی‌های محیطی، چشم‌انداز مشترک، تغییرات فناورانه آموزشی، ایجاد دانشگاه تحول ساز، نیاز به انعطاف‌پذیری پویا، توانمندسازی اعضای هیئت علمی، جمع‌گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت، ایده پردازی تیمی، تغییر در ساختار سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های ارتباطی رهبران ساختاردهی است. پسایندهای رهبری مشترک نیز شامل ارتقای مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، بهبود تصمیم‌گیری گروهی، افزایش خلاقیت و نوآوری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، دستیابی به دانشگاه کارآفرین، افزایش بهره‌وری، برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه، بهبود تعلق و تعهد سازمانی، افزایش اشتیاق شغلی، افزایش رفتارهای شهروندی، ارتقای بهزیستی روان‌شناختی است. از میان پیشایندها، بالاترین رتبه مربوط به افزایش پیچیدگی‌های محیطی و در میان پسایندها نیز بالاترین رتبه مربوط به ارتقای مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری است.

کلمات کلیدی: پیشایندها، پسایندها، سبک رهبری مشترک، نظام آموزشی.

۱- مقدمه

از آغاز هزاره جدید، سازمان‌ها در محیط‌های پرابهام، پویا و به‌شدت رقابتی فعالیت می‌کنند [۱۳] و تغییر، ثبات‌ترین مشخصه دنیای کنونی است [۴]. درواقع عدم قطعیت‌های فزاینده، تغییرات سریع، آشوبناک و غیرخطی چهره‌ای جدید از ناپایداری‌ها را نمایان ساخته و موفقیت و بقای بلندمدت سازمان‌ها را به چالش کشیده است؛ ازاین‌رو، نیاز سازمان‌ها به افرادی در نقش رهبری برای تقابل با تهدیدهای غیرقابل پیشی بینی آینده، بسیار حیاتی است [۲۰]. سبک رهبری سازمان‌ها نقشی غیرقابل‌انکار در رشد و شکوفایی و یا شکست آن دارد؛ بدین سبب مطالعه سبک‌های مختلف رهبری به موضوعی مهم در ادبیات سازمانی تبدیل شده و پژوهشگران رشته‌های گوناگون، از زوایای متعددی به آن پرداخته‌اند و در دهه‌های اخیر مکاتب و نظریه‌های متنوعی برای سبک رهبری سازمان‌ها مطرح شده است [۳۳]. بااین‌حال اکثر مطالعات، رهبری را از منظر بالا به پایین و تأکید بر حضور یک

رهبر واحد، رسمی و منصوب‌شده در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند [۱۱]. این رویکرد استنباط می‌کند که رهبری فرآیندی سلسله‌مراتبی و رو به پایین است که در آن یک فرد واحد (رهبر رسمی) بر پیروان تأثیر می‌گذارد [۱۳].

اخیراً محققان بر شیوه‌ای از رهبری در سطح تیم‌ها تأکید دارند که رهبری توسط همه اعضا به‌عنوان یک کل انجام می‌شود، نه منحصرأ توسط افرادی که در رأس هرم یا پست‌های رسمی قرار دارند [۲۴ و ۳۴ و ۳۶]. چراکه، بعید است که یک فرد واحد بتواند به‌طور مؤثر تمام مسئولیت‌های رهبری را انجام دهد [۳۷]؛ درنتیجه، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای شروع به زیر سؤال بردن پارادایم متعارف تک رهبری کرده‌اند و دیگر تأکید سنتی بر رهبری عمودی دیده نمی‌شود و نگرش‌ها به سمت این ایده سوق پیدا کرده که رهبری باید به اشتراک گذاشته شود. چنین رویکردی حاکی از آن است که رهبری نه‌تنها از رهبر رسمی، بلکه از اعضای تیم نیز سرچشمه می‌گیرد [۱۴].

*Kaveh_teymournejad@yahoo.com

۲- مبانی نظری و پیشینه تجربی

۲-۱ ادبیات نظری رهبری مشترک

طبق تعریف پیرس و کانگر^۲ (۲۰۰۳) رهبری مشترک به عنوان «فرایند تأثیر متقابل و پویا در میان افراد در گروه‌ها توصیف می‌شود که هدف آن هدایت یکدیگر به سمت اهداف گروهی، سازمانی یا هر دو» است [۲۴]. از آنجاکه مطالعات مختلف رهبری را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده اثربخشی تیم‌ها بیان کرده‌اند [۳۰ و ۱۴] و رهبری یک جنبه اساسی از عملکرد تیمی در طیف گسترده‌ای از وظایف است [۳۵ و ۱۱]؛ بنابراین رهبری مشترک یک فرایند تیمی پویا، غیررسمی و نوظهور توصیف و تصور می‌شود که نقش رهبران رسمی کم‌رنگ‌تر شده است [۹ و ۲۱ و ۲۸]. رهبری مشترک نشان‌دهنده یک تغییر اساسی در مفهوم رهبری منصوب‌شده و منفرد است؛ با این ایده که اعضای تیم به واسطه تأثیر متقابل بر یکدیگر، می‌توانند به‌طور جمعی نقش‌ها، مسئولیت‌ها و کارکردهای رهبری را به اشتراک بگذارند [۳۵ و ۱۵].

مطالعات در مورد رهبری مشترک از زمان انتشار کتاب پیرس و کانگر در سال ۲۰۰۳ شتاب زیادی یافته است و نتایج مطالعات محققان نشان می‌دهد وقتی که مسئولیت‌های رهبری در تیم‌های کاری بین بیش از یک نفر تقسیم شود، هم‌افزایی ایده‌ها و اندیشه‌ها موجب بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و موفقیت تیم‌ها می‌گردد [۲۸ و ۲۱]؛ بنابراین، مکمل بودن بین ویژگی‌های رهبران تیم و اعضا به تشویق رهبری مشترک و بهبود خلاقیت کمک می‌کند [۲۶]؛ چراکه رهبری مشترک به یک ویژگی تیمی نوظهور است که در آن نفوذ و مسئولیت‌های رهبری بین افراد متعدد توزیع شده [۳۶] و به موجب آن اعضای تیم بر یکدیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک تأثیر می‌گذارند [۱۵]. رهبری مشترک، به عنوان یک رویکرد برای غلبه بر چالش‌های رهبری در چارچوب تیم‌های کاری مورد بحث قرار می‌گیرد و یافته‌های تجربی از تأثیر مثبت رهبری مشترک بر نتایج تیمی حمایت می‌کند [۲۷].

۲-۲ پیشینه تجربی تحقیقات داخلی و خارجی

ازجمله پژوهش‌های تجربی خارجی در زمینه رهبری مشترک را می‌توان به مطالعات صاحب‌نظرانی همچون [۱۵]. اشاره نمود که نشان دادند رهبری مشترک سبک مؤثری از رهبری برای تیم‌های پروژه چابک است که اعضای آن قدرت مشارکت در فرایندهای رهبری را دارند. در پژوهش دیگری که توسط [۲۶] انجام شد، با استفاده از نظریه یادگیری اجتماعی، نشان دادند که رهبری مشترک به‌طور مثبت با خلاقیت تیمی رابطه دارد و استقلال تیم‌ها رابطه بین رهبری مشترک و خلاقیت تیمی را میانجی می‌کند. در مطالعات [۹]، پیشایندهای رهبری مشترک با رویکرد کیفی اکتشافی بررسی شد و نشان دادند که در سطح تیمی رهبران باید «چشم‌انداز روشنی» را به اشتراک بگذارند و با «شفافیت» عمل کنند و کارکنان را برای اعمال رهبری «توانمند» سازند. در سطح پروژه، افراد باید «تمایل به همکاری» داشته و از

به این ترتیب، مفهوم رهبری مشترک^۱ در ادبیات نظری ظهور یافته و مطالعات آن جذابیت زیادی پیدا کرده است [۲۱].

امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با چالش‌های متعددی همچون محیط متلاطم، بی‌ثباتی مالی، فشار پاسخگویی به نیاز جوامع، فن‌آوری‌های نوین و تغییرات بافتار جمعیتی مواجه هستند؛ بنابراین به اشکال جدیدی از سبک رهبری نیاز دارند [۱۸] و برای تحقق نقش‌های اجتماعی و آموزشی، باید روند مدیریتی تازه‌ای را اتخاذ کنند [۲]. محققان نشان داده‌اند که سبک رهبری در نظام آموزشی نقش کلیدی در کارایی فردی و سازمانی دارد [۲۲] و سبک‌های رهبری یک موضوع پژوهشی با اهمیت برای نظام آموزش عالی است [۱۰]. با توجه به اینکه رهبری دانشگاه‌ها برای ایجاد تغییرات در سطوح فردی، نهادی و بخشی در بخش آموزش عالی اهمیت دارند [۱۷] و ساختار غالب گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها بر اساس وظایف تیمی ترسیم می‌شود؛ بنابراین سبک رهبری مشترک که در آن رهبر رسمی مسئولیت‌ها را با سایر اعضای تیم به اشتراک می‌گذارد تا از دانش و تخصص آن‌ها به شکل مطلوب‌تری استفاده شود [۲۱]، می‌تواند تعالی و موفقیت بلندمدت دانشگاه‌ها را تضمین کند.

مطالعات نشان داده‌اند که سبک رهبری مشترک به عنوان یک رویکرد انعطاف‌پذیر، محرک انگیزه مشارکت، ایده پردازی و بهبود عملکرد شغلی اساتید و کارکنان دانشگاه‌ها است [۲۲] و موجب تعهد و عملکرد بالاتر کارمندان و اعضای هیئت‌علمی می‌شود [۱]. با توجه به اهمیت و ضرورت سبک رهبری مشترک در نظام آموزشی، در مطالعات داخلی به‌ویژه در بافتار آموزشی کشور پژوهش‌های بسیار اندکی دیده می‌شود و مطالعات خارجی نیز غالباً به صورت مدل‌های ساختاری به تأثیر سبک رهبری مشترک بر تعهد تیمی و سازمانی [۹]، ارتقای خلاقیت تیمی و سازمانی [۱۹ و ۲۶ و ۳۴]، عملکرد و اثربخشی تیمی و سازمانی [۱۵ و ۳۰ و ۳۵] پرداخته‌اند؛ با این حال، دانش در مورد پیشایندها و پسایندهای رهبری مشترک در بافتار نظام آموزش عالی بسیار اندک است و نیاز به کاوش علمی دارد؛ بدین سبب پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک در نظام آموزش عالی، سعی دارد ضمن پر کردن شکاف نظری موجود، راهکارهای عملیاتی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه دهد. محققین پژوهش حاضر امیدوار هستند که یافته‌های این مطالعه علمی علاوه بر غنی‌سازی ادبیات سبک رهبری مشترک، بتواند راهکارهای جدید و کاربردی برای مدیریت دانشگاه با توجه به ظرفیت تیم‌های تخصصی ارائه نماید. بدین روی پرسش اصلی این پژوهش این است که پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک در نظام آموزش عالی کدام‌اند؟ و رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها در جامعه مورد مطالعه چگونه است؟

«تخصص سایر اعضا» بهره‌مند شوند و در سطح فردی، کارکنان باید با «همدلی» و «ارتباط خوب تعاملی» داشته باشند.

نقش رهبری مشترک در اثربخشی تیم‌های پروژه محور توسط [۹]، بررسی شد و مشخص گردید که رهبری مشترک موجب ارتقای اثربخشی تیمی می‌شود و چرخه عمر پروژه رابطه مثبت بین رهبری مشترک و اثربخشی تیمی را تعدیل می‌کند، به‌طوری‌که این ارتباط در مراحل اولیه پروژه قوی‌تر است. مطالعه‌ای که [۱۶] با تکیه بر نظریه خود تعیین گری انجام داد، تبیین کرد که رهبری مشترک از طریق استقلال اعضای تیم و در نظر گرفتن نیازهای روان‌شناختی فردی نقش مهمی در موفقیت پروژه‌ها دارد و اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند رابطه بین رهبری مشترک و استقلال کاری را تقویت کند. پژوهش [۱۹] با تکیه بر نظریه توانمندسازی روان‌شناختی، استدلال کردند که رهبری مشترک تأثیر قابل توجهی بر خلاقیت فردی و تیمی دارد. مطالعه [۱۶] در مورد پیشایندها و مزایای رهبری مشترک نشان داد که رهبران مشترک اعضای تیم را توانمند می‌سازند و با ایجاد حس مشترک، مسئولیت‌ها را به اشتراک گذاشته و باعث ارتقای سلامت و رفاه، کاهش فرسودگی شغلی و نهایتاً بهبود اثربخشی تیمی می‌شوند.

با مرور نظام‌مند ادبیات و ارائه یک مدل چند سطحی [۳۰] پیشایندهای رهبری مشترک را شامل ساختار سازمانی، ارزش‌ها و هنجارها (فرهنگ)، توسعه توانمندسازی، اشتراک‌گذاری مسئولیت‌ها، اهداف و آرمان مشترک و حمایت از مربیگری دانسته و نتایج آن را شامل اعتمادسازی، ایجاد فرهنگ نوآورانه و بهبود نوآوری تیمی و سازمانی، افزایش اثربخشی، رشد مالی و عملکرد کسب‌وکار، تقویت یادگیری، توسعه مهارت‌ها و شکوفایی خلاقیت، احساس تعلق و اشتیاق کاری و تاب‌آوری تیمی می‌دانند. در یک مطالعه دیگر توسط [۱۶] نتایج نشان داد که محیط داخلی تیم و ناهمگونی تیمی به‌طور مثبت بر ظهور رهبری مشترک تأثیر دارد. در یک مدل سیستمی مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات [۳۲] مشخص شد که پیشایندهای رهبری مشترک شامل ویژگی‌های اعضای تیم (یکپارچگی کارکنان، تعهد، وظیفه‌شناسی و گشودگی نسبت به تجربه)، ترکیب تیمی (اندازه تیم، نسبت جنسیتی، تنوع تیمی، میانگین سنی)، محیط داخلی (اهداف مشترک، حمایت اجتماعی، اعتماد و توان تیمی، وابستگی وظیفه و انسجام وظایف) و محیط خارجی (توانمندسازی مدیران، فرهنگ حمایتی، هنجارهای تسهیم قدرت و ساختار افقی) است که جملگی بر عملکرد تیمی مؤثر هستند.

در پیشینه پژوهش‌های تجربی داخلی، طاهری و حسینی نیا (۱۴۰۱) استدلال کردند که ویژگی‌های شغلی و امنیت روان‌شناختی بر رهبری تسهیم گرا تأثیر دارند. همچنین، رهبری تسهیم‌گرا بر تسهیم دانش، توانمندسازی، سرمایه روان‌شناختی جمعی، خلاقیت و رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است [۲]. نیک کار و همکاران (۱۳۹۹) به توسعه مدل رهبری مشارکتی استراتژیک برای مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان

مبتنی بر روش تحقیق کیفی داده بنیاد پرداختند و نشان دادند که شرایط علی رهبری مشارکتی شامل صفات رهبران و ویژگی‌های تیم است و رهبری مشارکتی با ایجاد فضای حمایتی، ترویج تصمیم‌گیری جمعی، توسعه مشارکت و توانمندسازی، دارای دستاورد نگرشی (سرمایه روان‌شناختی) و دستاوردهای عملکردی (بهره‌وری سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک) است [۷]. موسوی و درودی (۱۳۹۹) نتیجه گرفتند که رهبری مشترک مستقیماً بر خلاقیت تیمی و تسهیم دانش اثر دارد و این اثرگذاری توسط تنوع وظیفه و تجزیه‌پذیری وظایف تعدیل می‌شود [۶]. کریمی مهر (۱۳۹۸) با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان دادند که رهبری اشتراکی با سرمایه روان‌شناختی جمعی و تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد [۵]. عالی و زاهدی (۱۳۹۸) نیز تأثیر دو سبک رهبری تحول‌گرا و رهبری مشترک را بر خلاقیت تیمی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش معنادار می‌دانند؛ اما میزان اثرگذاری رهبری مشترک به‌مراتب بیشتر است [۳]. شیرازی و قلاوندی (۱۳۹۷) استدلال کردند که رهبری مشترک بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد و می‌تواند ابعاد مثبت تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) را پیش‌بینی کند؛ بنابراین استفاده از رهبری مشترک در دانشگاه باعث افزایش عملکرد و افزایش تعهد اعضای هیئت‌علمی می‌شود [۱].

۳- روش‌شناسی تحقیق

مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی است که به‌صورت کیفی و کمی انجام شده است و در زمره پژوهش‌های تفسیرگرایانه قرار دارد؛ چراکه هدف آن کاوش پیشایندها و پسایندهای رهبری مشترک در نظام آموزش عالی با رهیافت استقرایی (دستیابی به نتیجه جامع از معلومات جزئی و ایجاد روابط بین آن‌ها) است. از سویی دیگر، پژوهش حاضر از لحاظ هدف، یک مطالعه کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، اساتید و خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (به‌منظور دستیابی به اطلاعات مفید و درک عمیق نسبت به زمینه مورد بررسی)، ۱۳ نفر مبتنی بر اصل کفایت نظری تا رسیدن به سرحد اشباع انتخاب شدند. خبرگان انتخاب شده عضوی از جامعه علمی کشور هستند دانش کافی در مورد سبک‌های رهبری داشته و با ارائه یک تعریف مفهومی از سبک رهبری مشترک، در شناسایی پیشایندها و پسایندهای آن اطلاعات مفیدی را ارائه می‌دهند. همان‌گونه که [۱۲] این شیوه انتخاب خبرگان را نمونه‌گیری مفهومی می‌نامد.

جامعه آماری بخش کمی، اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی در استان آذربایجان غربی هستند که برای روش دلفی فازی مدنظر قرار گرفته است. عقیده [۲۳] این است که در روش دلفی نیاز به در نظر گرفتن تعداد زیاد خبره نیست و هیچ رابطه‌ای بین تعداد

جدول (۱): روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

اعتبارسنجی	ابزار مورد استفاده	مقدار محاسبه شده	نتیجه
روایی	ضریب CVR	۰,۵۲	تائید شد
پایایی	ضریب کاپای کوهن	۰,۷۹	تائید شد

۴- تجزیه و تحلیل داده ها

در بین خبرگان مشارکت کننده، ۱۱ نفر (۸۵٪) مرد و ۲ نفر زن (۱۵٪) بودند؛ ضمن آنکه تعداد ۹ نفر (۷۰٪) از آن ها سابقه تدریس بالای ۲۰ سال و ۴ نفر (۳۰٪) سابقه کمتر از ۲۰ سال دارند. علاوه بر این، تعداد ۷ نفر (۵۴٪) رتبه علمی استادیار، تعداد ۵ نفر (۳۸٪) دانشیار و یک نفر نیز استاد تمام مدیریت دولتی بودند.

۴-۱ یافته های تحلیل مصاحبه های بخش کیفی

مصاحبه های بخش کیفی به صورت آنلاین و در بستر تماس های تصویری انجام شد و متن مصاحبه ها پس از رونوشت، با استفاده از فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی با کمک نرم افزار Maxqda2020 تحلیل شد. در خصوص کدگذاری و مفهوم پردازی متن مصاحبه ها و چگونگی استخراج پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک، متن ها به صورت چند مرحله ای مرور شد. بعد از اشباع نظری و رسیدن به سرحد تکرار مفاهیم، فرایند مصاحبه ها متوقف شد و با ادغام و یکپارچه سازی مفاهیم، کدهای محوری (مقوله های فرعی) و سپس کدهای انتخابی (مقوله های اصلی) تعیین شدند. به منظور اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، از خبرگان خواسته شد تا کدهای اولیه را مورد بازبینی قرار دهند تا ایده اصلی مصاحبه شوندگان دقیقاً در مفهوم سازی ها و مقوله بندی ها لحاظ گردد. جدول (۲) اطلاعات مربوط به مقوله های فرعی و اصلی استخراج شده از مصاحبه ها است.

جدول (۲) مقوله های فرعی و اصلی حاصل از کدگذاری مصاحبه ها

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
ویژگی های ارتباطی رهبران	همدلی رهبران	مشارکت جویی و مشارکت پذیری	بالا رفتن سطح مشارکت جویی اساتید
	ارتباطات مؤثر رهبران		افزایش سطح مشارکت پذیری کارکنان
	حمایتگری رهبران		هم توانی فکری اعضای تیم ها
ویژگی های شخصیتی رهبران	مسئولیت پذیری رهبران	افزایش بهره وری دانشگاه	افزایش اثربخشی فردی/تیمی
	ریسک پذیری رهبران		ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش
	آینده نگری رهبران		ارتقای عملکرد فردی/تیمی
توانمندسازی اعضای هیئت علمی	گسترش دامنه تخصصی اساتید	بهبود تصمیم گیری گروهی	بهبود کارآمدی نظام آموزشی
	بهره برداری از تخصص اساتید		تصمیم گیری آگاهانه تیمی
	مکمل سازی مهارت های اساتید		اتخاذ تصمیمات مشترک مطلوب
پیشچیدگی های محیطی	وجود مسائل درهم تنیده و پیچیده	دستیابی به	بهبود کیفیت تصمیم گیری تیمی
	آینده ناشناخته و مبهم دانشگاه		افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
	جهانی سازی محیط دانشگاه		بالا رفتن روحیه کارآفرینی اساتید

خبرگان و کیفیت نتایج حاصل از بحث های گروهی وجود ندارد. همان گونه که طبق نظر [۲۹]، افزایش تعداد خبرگان بی تجربه می تواند دقت کیفیت نتایج را تضعیف کند. جونز و توثیس^۳ (۱۹۷۸) پیشنهاد کرده اند که در مطالعات دلفی ۱۰ تا ۵۰ خبره کافی است که بر اساس سوابق یا تجربیات خود در زمینه مورد بررسی انتخاب می شوند [۸]. از این رو، در مطالعه حاضر از راهبرد نمونه گیری غیراحتمالی در دسترس استفاده شده و ۲۶ نفر به عنوان خبرگان روش دلفی فازی لحاظ شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته است. سوالات مصاحبه بر اساس اهداف تحقیق و با کمک ادبیات نظری طراحی و پس از اصلاح توسط خبرگان، به مرحله اجرا درآمد. برای اعتبارسنجی بخش کیفی از روایی محتوایی (ضریب نسبی CVR) با بهره بردن از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش و همچنین آزمون پایایی کاپای کوهن استفاده شد که نتایج در جدول ۱ گزارش شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه ساختاریافته دلفی فازی است که در قالب مقایسه زوجی طراحی شد و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد آن محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. داده های به دست آمده از مصاحبه های بخش کیفی با استفاده از نرم افزار Maxqda2020 و با شیوه شناسه گذاری سه مرحله ای تحلیل و پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک شناسایی شدند. داده های مبتنی بر پرسشنامه های ساختاریافته بخش کمی پژوهش، با استفاده از رویکرد دلفی فازی تحلیل شدند تا غربال گری و رتبه بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری مشترک مشخص گردد. در روش دلفی فازی پرسشنامه ها دو مرتبه در مقطع زمانی متفاوت توزیع و گردآوری شد و از نرخ ناسازگاری و مقایسه میانگین فازی زدایی برای سنجش و بررسی پایایی استفاده شد. حد آستانه برای اختلاف میانگین فازی زدایی شده و نرخ ناسازگاری، میزان ۰,۱ است و عواملی که اختلاف میانگین دو مرحله آن ها از حد آستانه بیشتر باشد، حذف می شوند.

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
نیاز به انعطاف‌پذیری پویا	توان پاسخگویی به تغییرات محیطی	دانشگاه کارآفرین	بالا رفتن توانمندی‌های کارآفرینانه
	توان انطباق‌پذیری با شرایط پیچیده		شکل‌گیری دانشگاه کارآفرین
	سازگارپذیری تصمیمات دانشگاه		شکل‌گیری دانشگاه یادگیرنده
تغییر در ساختار سازمانی	تغییر در سطره نظام بوروکراسی	برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه	ارتقاء جایگاه و رتبه دانشگاه
	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر		برجسته شدن در جامعه دانش‌محور
	ساختار سازمانی تخت (افقی)		افزایش منزلت اجتماعی دانشگاه
جمع‌گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت	نارسایی نظام تصمیم‌گیری متمرکز	بهبود تعلق و تعهد سازمانی	بالا رفتن تعهد هنجاری
	درگیرسازی کارکنان در تصمیم‌گیری		بهبود تعهد مستمر در اساتید
	فرصت مشارکت برای اداره دانشگاه		ارتقای تعهد عاطفی کارکنان
ایجاد دانشگاه تحول ساز	همکاری برای تصمیمات دانشگاه	افزایش خلاقیت و نوآوری دانشگاه	خلق ایده‌های نوآورانه
	ایجاد دانشگاه متفکر و متحول		انتقال دانش و تفکر نوآورانه
	پاسخ دادن به نیازهای جامعه		بهبود تفکر انتقادی تیمی
چشم‌انداز مشترک دانشگاه	تبدیل دانشگاه به سازمان دانش‌بنیان		ترویج نوآوری‌های آموزشی جدید
	بالا بردن جایگاه و رتبه دانشگاه		بهبود خلاقیت تیمی
چشم‌انداز مشترک دانشگاه	چشم‌انداز مشوق یادگیری	بهبود تیمی روان‌شناختی	رشد و بالندگی فردی/ تیمی
	اهداف و آرمان مشترک		برقراری روابط مثبت تیمی
	چشم‌انداز تعالی‌گرا		بالا رفتن استقلال کاری
ایده پردازی تیمی	شنیدن ایده‌های منتقدگونه اساتید	افزایش رفتارهای شهروندی	افزایش وجدان کاری اساتید
	تشویق به ایده پردازی تیمی		احترام متقابل تیمی
	ترویج تفکرات خلاق تیمی		بهبود وظیفه‌شناسی کارکنان
تغییرات فناورانه در دانشگاه	شناسایی فرصت‌های جدید آموزشی	افزایش اشتیاق شغلی	بالا رفتن توان و انرژی کارکنان
	تغییرات فناورانه در نظام آموزشی		مجدوب شدن کارکنان در کارها
	تغییرات در فرایند آموزش و پژوهش		بهبود فداکاری و گذشت
		پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	بهبود نظم و انضباط کاری
			پذیرش مسئولیت‌های متنوع
			پاسخگویی نسبت به انتظارات جامعه

وجود آمدن رهبری مشترک اثرگذار می‌باشند و منظور از پسایندها عواملی هستند که رهبری مشترک در ایجاد آن‌ها مؤثر است.

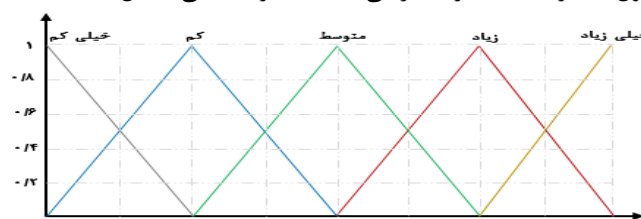
با توجه به آنچه در ادبیات بیان شده و مبتنی بر نگاه سیستمی، پیشایندها و پسایندهای رهبری مشترک مطابق جدول (۳) استخراج شده است. منظور از پیشایندها، آن دسته عواملی هستند که در به

جدول (۳) پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک

کدها	پیشایندها	کدها	پسایندها
A1	ویژگی‌های ارتباطی رهبران	C1	ارتقای مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری
A2	ویژگی‌های شخصیتی رهبران	C2	افزایش بهره‌وری دانشگاه
A3	توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی	C3	بهبود تصمیم‌گیری گروهی
A4	افزایش پیچیدگی‌های محیطی	C4	دستیابی به دانشگاه کارآفرین
A5	نیاز به انعطاف‌پذیری پویا	C5	برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه
A6	تغییر در ساختار سازمانی	C6	بهبود تعلق و تعهد سازمانی
A7	جمع‌گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت	C7	افزایش خلاقیت و نوآوری دانشگاه
A8	ایجاد دانشگاه تحول ساز	C8	بهبود تیمی روان‌شناختی
A9	چشم‌انداز مشترک دانشگاه	C9	افزایش رفتارهای شهروندی
A10	ایده پردازی تیمی	C10	افزایش اشتیاق شغلی
A11	تغییرات فناورانه در دانشگاه	C11	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری

۲-۴ یافته‌های بخش کمی پژوهش

بعد از انجام مصاحبه‌ها و تبیین پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک، مؤلفه‌های استخراج شده در قالب پرسشنامه ساختاریافته با هدف اجماع ایده خبرگان طراحی شد تا از طریق متغیرهای کلامی مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای «خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد» میزان موافقت خود را بیان شود. از آنجاکه ویژگی‌های گوناگون افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است؛ بنابراین با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ دادند. متغیرهای پژوهش با توجه به شکل (۱) و اطلاعات جدول (۴) از قالب متغیرهای زبانی به اعداد فازی مثلثی تبدیل شده‌اند.



شکل (۱) نحوه تعریف متغیرهای زبانی بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت

جدول (۴) تبدیل متغیرهای زبانی به اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی (فازی‌زدایی) تبدیل می‌شوند. در ادبیات علم فازی، برای فازی‌زدایی روش‌های گوناگونی مانند مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه وجود دارد. یکی از روش‌های پرکاربرد برای قطعی کردن اعداد فازی استفاده از فرمول مینکووسکی^۴ است که به صورت فرمول اشاره شده در رابطه (۱) می‌باشد. در این رابطه β حد بالای فازی مثلثی، α حد میانی عدد فازی مثلثی و m حد پایین عدد فازی مثلثی است.

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad \text{رابطه (۱): محاسبه مقدار قطعی شده اعداد فازی:}$$

در نظرسنجی مرحله اول مؤلفه‌های شناسایی شده از مصاحبه‌ها در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند. برای محاسبه میانگین‌های فازی از فرمول‌های درج شده در رابطه‌های ۲ و ۳ استفاده شدند.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه (۲):}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \quad \text{رابطه (۳):}$$

$$\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در رابطه شماره ۲ پارامتر A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های جمیع خبرگان است. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و تحلیل قرار گرفتند.

جدول (۵) فراوانی پاسخ‌ها برای پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک در مرحله اول دلفی فازی

دسته بندی	متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
پیشایندهای سبک رهبری مشترک	ویژگی‌های ارتباطی رهبران	۱۸	۳	۳	۰	۲
	ویژگی‌های شخصیتی رهبران	۱۹	۲	۳	۱	۱
	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	۲۲	۳	۱	۰	۰
	افزایش پیچیدگی‌های محیطی	۲۳	۲	۱	۰	۰
	نیاز به انعطاف پذیری پویا	۲۰	۴	۱	۱	۰
	تغییر در ساختار سازمانی	۲۱	۲	۲	۰	۱
	جمع گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت	۱۸	۴	۳	۱	۰
	ایجاد دانشگاه تحول ساز	۲۳	۱	۲	۰	۰
	چشم انداز مشترک دانشگاه	۲۴	۲	۰	۰	۰
	ایده پردازی تیمی	۲۰	۳	۲	۱	۰
	تغییرات فناورانه در دانشگاه	۲۲	۳	۱	۰	۰
	ارتقای مشارکت جویی و مشارکت پذیری	۲۴	۱	۱	۰	۰
پسایندهای سبک رهبری مشترک	افزایش بهره‌وری دانشگاه	۲۴	۱	۱	۰	۰
	بهبود تصمیم گیری گروهی	۲۳	۲	۱	۰	۰
	دستیابی به دانشگاه کارآفرین	۲۲	۲	۲	۰	۰

دسته بندی	متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
	برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه	۲۰	۳	۲	۱	۰
	بهبود تعلق و تعهد سازمانی	۲۳	۲	۱	۰	۰
	افزایش خلاقیت و نوآوری دانشگاه	۲۴	۱	۱	۰	۰
	بهزیستی روان شناختی	۱۷	۳	۳	۲	۱
	افزایش رفتارهای شهروندی	۲۲	۲	۲	۰	۰
	افزایش اشتیاق شغلی	۲۱	۲	۲	۱	۰
	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	۲۵	۱	۰	۰	۰

میانگین های فازی و فازی زدایی مؤلفه ها در جدول (۶) گزارش شده است.

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل و محاسبه میانگین های فازی مثلثی برای عوامل از فرمول رابطه (۱) به منظور قطعی شدن (فازی زدایی) هر مؤلفه استفاده شد. نتایج حاصل از

جدول (۶) میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل نظر از سنجی مرحله اول

فازی	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	پیشایندها	فازی	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	پسایندها
۰/۶۲۵	(۰/۶۰۶, ۰/۸۳۷, ۰/۹۱۳)	ویژگی های ارتباطی رهبران	۰/۷۲۶	(۰/۷۲۱, ۰/۹۷۱, ۰/۹۹۰)	ارتقای مشارکت جویی و مشارکت پذیری
۰/۶۳۲	(۰/۶۱۵, ۰/۸۵۶, ۰/۹۲۳)	ویژگی های شخصیتی رهبران	۰/۷۲۶	(۰/۷۲۱, ۰/۹۷۱, ۰/۹۹۰)	افزایش بهره وری دانشگاه
۰/۷۱۲	(۰/۷۰۲, ۰/۹۵۲, ۰/۹۹۰)	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	۰/۷۱۹	(۰/۷۱۲, ۰/۹۶۲, ۰/۹۹۰)	بهبود تصمیم گیری گروهی
۰/۷۱۹	(۰/۷۱۲, ۰/۹۶۲, ۰/۹۹۰)	افزایش پیچیدگی های محیطی	۰/۷۰۲	(۰/۶۹۲, ۰/۹۴۲, ۰/۹۸۱)	دستیابی به دانشگاه کارآفرین
۰/۶۷۸	(۰/۶۶۳, ۰/۹۱۳, ۰/۹۷۱)	نیاز به انعطاف پذیری پویا	۰/۶۶۸	(۰/۶۵۴, ۰/۹۰۴, ۰/۹۶۲)	برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه
۰/۶۷۵	(۰/۶۶۳, ۰/۹۰۴, ۰/۹۵۲)	تغییر در ساختار سازمانی	۰/۷۱۹	(۰/۷۱۲, ۰/۹۶۲, ۰/۹۹۰)	بهبود تعلق و تعهد سازمانی
۰/۶۴۴	(۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵, ۰/۹۵۲)	جمع گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت	۰/۷۲۶	(۰/۷۲۱, ۰/۹۷۱, ۰/۹۹۰)	افزایش خلاقیت و نوآوری دانشگاه
۰/۷۰۹	(۰/۷۰۲, ۰/۹۵۲, ۰/۹۸۱)	ایجاد دانشگاه تحول ساز	۰/۵۹۹	(۰/۵۷۷, ۰/۸۱۷, ۰/۹۰۴)	بهزیستی روان شناختی
۰/۷۳۶	(۰/۷۳۱, ۰/۹۸۱, ۱)	چشم انداز مشترک دانشگاه	۰/۷۰۲	(۰/۶۹۲, ۰/۹۴۲, ۰/۹۸۱)	افزایش رفتارهای شهروندی
۰/۶۶۸	(۰/۶۵۴, ۰/۹۰۴, ۰/۹۶۲)	ایده پردازی تیمی	۰/۶۷۵	(۰/۶۶۳, ۰/۹۱۳, ۰/۹۶۲)	افزایش اشتیاق شغلی
۰/۷۱۲	(۰/۷۰۲, ۰/۹۵۲, ۰/۹۹۰)	تغییرات فناورانه در دانشگاه	۰/۷۴۳	(۰/۷۴۰, ۰/۹۹۰, ۱)	پاسخگویی و مسئولیت پذیری

تکرار شده است. نتایج شمارش پاسخ های ۲۶ نفر از خبرگان در مورد پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک در جدول (۷) گزارش شده است.

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص گردد. مطابق با آنچه در نظرسنجی مرحله اول انجام شد، مرحله دوم خبره سنجی نیز

جدول (۷) فراوانی پاسخ ها برای پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک در مرحله دوم دلفی فازی

دسته بندی	متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
پیشایندهای سبک رهبری مشترک	ویژگی های ارتباطی رهبران	۱۹	۴	۲	۱	۰
	ویژگی های شخصیتی رهبران	۲۰	۳	۲	۱	۰
	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	۲۳	۱	۱	۱	۰
	افزایش پیچیدگی های محیطی	۲۴	۲	۰	۰	۰
	نیاز به انعطاف پذیری پویا	۲۲	۲	۲	۰	۰
	تغییر در ساختار سازمانی	۲۱	۳	۰	۱	۱
	جمع گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت	۱۹	۵	۲	۰	۰
	ایجاد دانشگاه تحول ساز	۲۲	۲	۲	۰	۰
	چشم انداز مشترک دانشگاه	۲۳	۲	۱	۰	۰
	ایده پردازی تیمی	۲۰	۳	۳	۰	۰
	تغییرات فناورانه در دانشگاه	۲۳	۲	۰	۱	۰
پسایندهای سبک	ارتقای مشارکت جویی و مشارکت پذیری	۲۴	۲	۰	۰	۰

دسته بندی	متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
رهبری مشترک	افزایش بهره‌وری دانشگاه	۲۳	۲	۱	۰	۰
	بهبود تصمیم‌گیری گروهی	۲۴	۲	۰	۰	۰
	دستیابی به دانشگاه کارآفرین	۲۳	۲	۱	۰	۰
	برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه	۲۴	۱	۰	۱	۰
	بهبود تعلق و تعهد سازمانی	۲۲	۱	۲	۱	۰
	افزایش خلاقیت و نوآوری دانشگاه	۲۵	۰	۱	۰	۰
	بهریستی روان‌شناختی	۱۹	۲	۲	۲	۱
	افزایش رفتارهای شهروندی	۲۱	۰	۲	۲	۱
	افزایش اشتیاق شغلی	۲۰	۱	۳	۲	۰
	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	۲۴	۱	۱	۰	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین‌های فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، برای قطعی شدن اعداد فازی استفاده شد. نتایج حاصل از

جدول (۸) میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل نظر از سنجی مرحله دوم

فازی	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	پیشایندها	فازی	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	پسایندها
۰/۶۶۱	(۰/۹۶۲, ۰/۸۹۴, ۰/۶۴۴)	ویژگی‌های ارتباطی رهبران	۰/۷۳۶	(۰/۹۸۱, ۰/۷۳۱, ۰)	ارتقای مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری
۰/۶۶۸	(۰/۹۶۲, ۰/۹۰۴, ۰/۶۵۴)	ویژگی‌های شخصیتی رهبران	۰/۷۱۹	(۰/۹۹۰, ۰/۹۶۲, ۰/۷۱۲)	افزایش بهره‌وری دانشگاه
۰/۷۰۰	(۰/۹۷۱, ۰/۹۴۲, ۰/۶۹۲)	توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی	۰/۷۳۶	(۰/۹۸۱, ۰/۷۳۱, ۰)	بهبود تصمیم‌گیری گروهی
۰/۷۳۶	(۰/۹۸۱, ۰/۷۳۱, ۰)	افزایش پیچیدگی‌های محیطی	۰/۷۱۹	(۰/۹۸۱, ۰/۹۶۲, ۰/۷۱۲)	دستیابی به دانشگاه کارآفرین
۰/۷۰۲	(۰/۹۸۱, ۰/۹۴۲, ۰/۶۹۲)	نیاز به انعطاف‌پذیری پویا	۰/۷۱۶	(۰/۹۸۱, ۰/۹۶۲, ۰/۷۱۲)	برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه
۰/۶۷۵	(۰/۹۵۲, ۰/۹۰۴, ۰/۶۶۳)	تغییر در ساختار سازمانی	۰/۶۸۳	(۰/۹۶۲, ۰/۹۲۳, ۰/۶۷۳)	بهبود تعلق و تعهد سازمانی
۰/۶۸۰	(۰/۹۸۱, ۰/۹۱۳, ۰/۶۶۳)	جمع‌گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت	۰/۷۳۳	(۰/۹۹۰, ۰/۹۸۱, ۰/۷۳۱)	افزایش خلاقیت و نوآوری دانشگاه
۰/۷۰۲	(۰/۹۸۱, ۰/۹۴۲, ۰/۶۹۲)	ایجاد دانشگاه تحول ساز	۰/۶۲۳	(۰/۹۱۳, ۰/۸۴۶, ۰/۶۰۶)	بهریستی روان‌شناختی
۰/۷۱۹	(۰/۹۹۰, ۰/۹۶۲, ۰/۷۱۲)	چشم‌انداز مشترک دانشگاه	۰/۶۳۷	(۰/۹۱۳, ۰/۸۶۵, ۰/۶۲۵)	افزایش رفتارهای شهروندی
۰/۶۷۸	(۰/۹۷۱, ۰/۹۱۳, ۰/۶۶۳)	ایده پردازی تیمی	۰/۶۳۹	(۰/۸۷۵, ۰/۸۳۳, ۰/۶۲۵)	افزایش اشتیاق شغلی
۰/۷۰۹	(۰/۹۸۱, ۰/۹۵۲, ۰/۷۰۲)	تغییرات فناورانه در دانشگاه	۰/۷۲۶	(۰/۹۹۰, ۰/۹۷۱, ۰/۷۲۱)	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری

متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی همه مؤلفه‌ها در دو مرحله کمتر از ۰/۱ شده است؛ بنابراین می‌توان گفت که خبرگان در مورد پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف شد. این به آن معنا است که خبرگان به مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

پس‌ازاینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده پسایندها و پیشایندهای رهبری مشترک مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، حد آستانه ۰/۱ ملاک پذیرش و یا رد هر مؤلفه می‌باشد. در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی

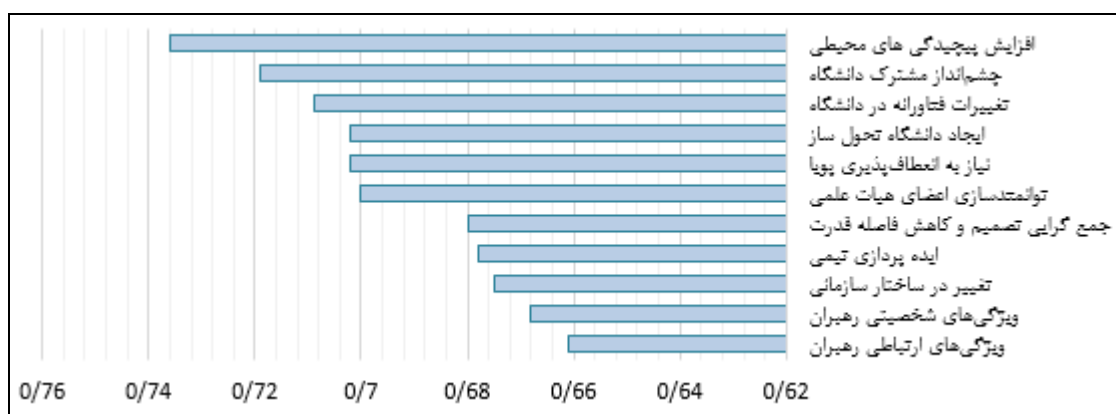
جدول (۹): اختلاف میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل نظر از سنجی مرحله اول و دوم

اختلاف میانگین	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله اول	پیشایندها	اختلاف میانگین	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله اول	پسایندها
۰/۰۳۶	۰/۶۶۱	۰/۶۲۵	ویژگی‌های ارتباطی رهبران	۰/۰۱۰	۰/۷۳۶	۰/۷۲۶	ارتقای مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری
۰/۰۳۶	۰/۶۶۸	۰/۶۳۲	ویژگی‌های شخصیتی رهبران	۰/۰۰۷	۰/۷۱۹	۰/۷۲۶	افزایش بهره‌وری دانشگاه
۰/۰۱۲	۰/۷۰۰	۰/۷۱۲	توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی	۰/۰۱۷	۰/۷۳۶	۰/۷۱۹	بهبود تصمیم‌گیری گروهی

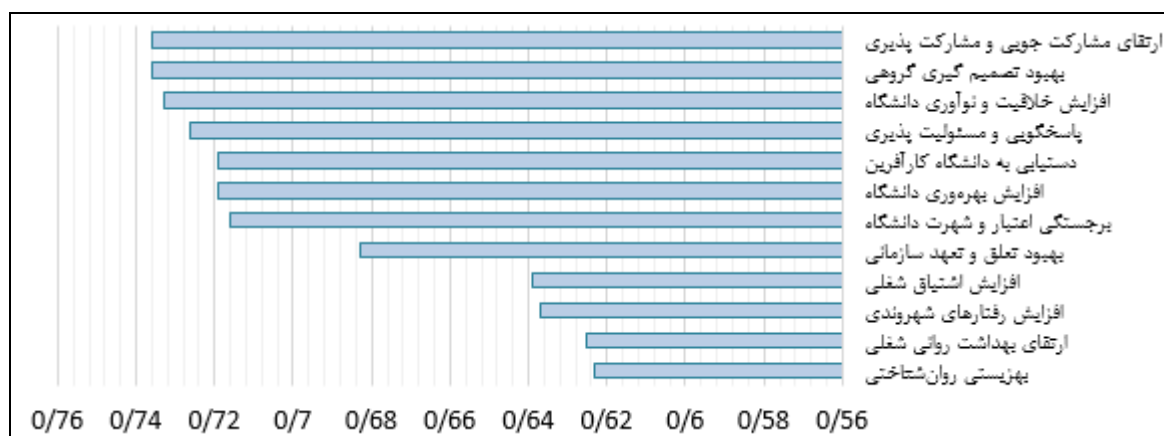
پسایندها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	پیشایندها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
دستیابی به دانشگاه کارآفرین	۰/۷۰۲	۰/۷۱۹	۰/۰۱۷	افزایش پیچیدگی های محیطی	۰/۷۱۹	۰/۷۳۶	۰/۰۱۷
برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه	۰/۶۶۸	۰/۷۱۶	۰/۰۴۸	نیاز به انعطاف پذیری پویا	۰/۶۷۸	۰/۷۰۲	۰/۰۲۴
بهبود تعلق و تعهد سازمانی	۰/۷۱۹	۰/۶۸۳	۰/۰۳۶	تغییر در ساختار سازمانی	۰/۶۷۵	۰/۶۷۵	۰/۰۰۰
افزایش خلاقیت و نوآوری دانشگاه	۰/۷۲۶	۰/۷۳۳	۰/۰۰۷	جمع گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت	۰/۶۴۴	۰/۶۸۰	۰/۰۳۶
بهبودی روان شناختی	۰/۵۹۹	۰/۶۲۳	۰/۰۲۴	ایجاد دانشگاه تحول ساز	۰/۷۰۹	۰/۷۰۲	۰/۰۰۷
افزایش رفتارهای شهروندی	۰/۷۰۲	۰/۶۳۷	۰/۰۶۵	چشم انداز مشترک دانشگاه	۰/۷۳۶	۰/۷۱۹	۰/۰۱۷
افزایش اشتیاق شغلی	۰/۶۷۵	۰/۶۳۹	۰/۰۳۶	ایده پردازی تیمی	۰/۶۶۸	۰/۶۷۸	۰/۰۱۰
پاسخگویی و مسئولیت پذیری	۰/۷۴۳	۰/۷۲۶	۰/۰۱۷	تغییرات فناورانه در دانشگاه	۰/۷۱۲	۰/۷۰۹	۰/۰۰۲

می گیرد. در شکل های (۲) و (۳) رتبه بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری مشترک به روشنی نمایان است.

برای رتبه بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مشترک از میانگین فازی زدایی مرحله دوم دلفی فازی استفاده شده است. هر مؤلفه ای که میانگین فازی زدایی آن بیشتر باشد در رتبه بالاتر قرار



شکل (۲) رتبه بندی پیشایندهای سبک رهبری مشترک



شکل (۳) رتبه بندی پسایندهای سبک رهبری مشترک

نهایتاً ۱۱ مؤلفه به عنوان پیشایندها و ۱۱ مؤلفه به عنوان پسایندهای رهبری مشترک در دانشگاه های آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی شناسایی و با تکنیک دلفی فازی، غربالگری و رتبه بندی شدند. بر اساس یافته های پژوهش، مهم ترین پیشایندهای سبک رهبری مشترک در دانشگاه ها بر اساس رتبه بندی صورت گرفته در روش دلفی

۵- نتیجه گیری

پژوهش حاضر به کاوش و رتبه بندی مجموعه ای از پیشایندها و پسایندهای رهبری مشترک در محیط نظام آموزش عالی پرداخته است. پس از دریافت نظرات خبرگان و کدگذاری سه مرحله ای مصاحبه ها،

فازی به ترتیب عبارت‌اند از: افزایش پیچیدگی‌های محیطی، چشم‌انداز مشترک، تغییرات فناورانه آموزشی، ایجاد دانشگاه تحول ساز، نیاز به انعطاف‌پذیری پویا، توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی، جمع‌گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت، ایده پردازی تیمی، تغییر در ساختار سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های ارتباطی رهبران. افزایش پیچیدگی‌های محیطی به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای سبک رهبری مشترک مطرح شده است؛ همان‌گونه که [۱۸ و ۲۲] اشاره داشته‌اند، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در محیط‌های متلاطم و پیچیده فعالیت می‌کنند و پیچیدگی محیط دانشگاه می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر اتخاذ سبک رهبری مشترک داشته باشد. چشم‌انداز مشترک نیز مؤلفه‌ای است که محققان زیادی مانند [۹ و ۱۵] برای اتخاذ سبک رهبری مشترک مؤثر دانسته‌اند؛ درواقع رهبران مشترک در دانشگاه‌ها باید توانایی پیش‌بینی فرصت‌های آموزشی آینده را داشته باشند. تغییرات فناورانه در نظام آموزشی نیز مؤلفه‌ای است که بر اتخاذ سبک رهبری مشترک اثرگذار است؛ بنابراین، ارزیابی تأثیر تغییرات فناوری آموزشی از طریق نظرسنجی‌ها، گروه‌های کانونی، مصاحبه با اساتید، کارکنان و دانشجویان می‌تواند مؤثر واقع شود. شایستگی‌های رهبری مانند مدیریت تغییر، سواد دیجیتال و همکاری بین فردی می‌تواند رهبران را قادر سازد تا اثر تغییرات فناوری‌های را مدیریت کنند. نقش فن‌آوری‌های نوین آموزشی توسط [۱۸] برای اتخاذ سبک رهبری مشترک مؤثر تلقی شده است. ایجاد دانشگاه تحول‌ساز یک فرآیند مشارکتی است که همه ذینفعان، از جمله اساتید، کارکنان، دانشجویان و اعضای جامعه در آن مشارکت فعال دارند. با این حال، پیشرفت دانشگاه در گروه بینش و دیدگاه رهبران تغییر می‌کند و تسهیم قدرت و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌های موجود دانشگاه می‌تواند محرک رهبری مشترک باشد که با چشم‌انداز دانشگاه تحول‌ساز همخوانی دارد.

از سویی دیگر، با توجه به اینکه میزان تغییر و تحول در محیط آموزشی و دانشگاهی بسیار بالاست؛ بنابراین رهبرانی می‌توانند در اداره این سازمان‌ها موفق باشند که در پاسخ به تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری پویا داشته باشند تا بتوانند متناسب با شرایط و مقتضیات زمان و مکان، با تغییرات منطبق شده و بهترین استراتژی و تصمیم را اتخاذ کنند. درواقع رهبران مشترک قادر هستند که در صورت لزوم برنامه‌ها را برای ادغام با نوآوری‌های جدید آموزشی و برای غلبه بر چالش‌های پیش رو مورد اصلاح کنند. ضمن آنکه [۷] نیز بر انعطاف‌پذیری استراتژیک تأکید داشته‌اند. فعالیت دانشگاه‌ها در محیط پویا مستلزم جست‌وجوی مداوم روش‌ها و ایده‌های نوین، مباحثه و اشتراک‌گذاری اطلاعات بین اساتید، کارکنان و مدیران است و اعضای تیم‌ها بایستی همواره در پی اکتساب دانش جدید باشند و این امر به‌واسطه توانمندسازی آن‌ها محقق خواهد شد. همان‌گونه که [۲ و ۹ و ۳۰] نیز توسعه توانمندسازی را محرک رهبری مشترک می‌دانند. جمع‌گرایی تصمیم و کاهش فاصله قدرت نیز یکی از پیشایندهای رهبری مشترک است. همان‌گونه که

[۳۲] نیز تسهیم قدرت را مؤثر می‌دانند؛ کاهش فاصله قدرت در رهبری مشترک مستلزم ایجاد یک محیط مشارکتی است که در آن همه اعضای تیم بدون در نظر گرفتن موقعیت یا عنوان، صدای برابر دارند. برای این منظور ایجاد چشم‌انداز مشترک و تشویق ارتباطات باز برای بهره‌مندی از تصمیم‌گیری‌های فراگیر در دانشگاه مفید خواهد بود. توسعه ایده پردازی اساتید و کارکنان دانشگاه‌ها نیز از دیدگاه [۱۸ و ۲۲] برای سبک رهبری مشترک به‌عنوان یک رویکرد مشارکتی مؤثر است. از سویی دیگر مطابق نظر [۳۱ و ۳۲] ساختار سازمانی می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر توسعه رهبری مشترک داشته باشد؛ بنابراین تغییر در ساختار سازمانی با تأکید بر ارتقای همکاری‌های متقابل کمک‌کننده رهبری مشترک است؛ به‌نحوی که اعضای تیم، دانش و تخصص خود را به اشتراک گذاشته و احساس مشترکی برای رهبری دارند. رهبران مشترک افرادی با ویژگی ارتباطی بالا هستند و این ویژگی، آن‌ها را قادر می‌سازد تا اعضای تیم را به‌خوبی بشناسند و از نقاط قوت و ضعف آن‌ها آگاهی داشته باشند و بتوانند ارتباطات مبتنی بر اعتماد داشته باشند؛ از این رو همانند نظرات [۷ و ۳۲] ویژگی‌های ارتباطی رهبران یک عامل مؤثر بر سبک رهبری مشترک تلقی می‌شود.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان‌دهنده آن است که پسایندهای رهبری مشترک در دانشگاه‌ها بر اساس رتبه‌بندی صورت گرفته به ترتیب عبارت‌اند از: ارتقای مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، بهبود تصمیم‌گیری گروهی، افزایش خلاقیت و نوآوری، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، دستیابی به دانشگاه کارآفرین، افزایش بهره‌وری، برجستگی اعتبار و شهرت دانشگاه، بهبود تعلق و تعهد سازمانی، افزایش اشتیاق شغلی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی، افزایش رفتارهای شهروندی، ارتقای بهزیستی روان‌شناختی، ارتقای مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری به‌عنوان مهم‌ترین دستاورد و پیامد رهبری مشترک معرفی شده است. درواقع رهبران مشترک معتقدند که چندین ایده، تفکر و اندیشه گروهی بهتر از یک اندیشه واحد است؛ آن‌ها می‌دانند که در بیشتر موارد بهترین ایده‌ها از دل مشورت و هم‌فکری بیرون می‌آیند؛ بنابراین نظرخواهی از کارکنان و احترام قائل شدن برای ایده‌ها و نظرات آن‌ها، تشویق تعامل و همکاری و انجام کار گروهی میزان روحیه مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری را افزایش می‌دهد. رهبری مشترک رویکردی است که افراد مختلف در دانشگاه با تخصص‌های متنوع این اجازه را دارند با دیدگاه مختلف در نهاد تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند [۱۸]. در این تحقیق نیز بهبود تصمیم‌گیری گروهی یکی از مهم‌ترین کارکردها و پسایندهای رهبری مشترک معرفی شده است.

سازمان‌ها و تیم‌های نوآور باید ارزش رهبری مشترک در بهبود خلاقیت تیمی بهره ببرند. محققان زیادی خلاقیت و نوآوری را به‌عنوان دستاورد رهبری مشترک معرفی کرده‌اند، بطوریکه [۲ و ۲۶ و ۳۶] نیز یکی از کارکردهای مهم رهبری مشترک را افزایش خلاقیت و نوآوری می‌دانند؛ بنابراین رهبری مشترک تأثیرات قابل‌توجهی در خلاقیت و نوآوری

منابع و مأخذ

- [۱] شیرازی، رحیم. قلاوندی، حسن. (۱۳۹۷). رابطه رهبری اشتراکی با تعهد سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۴)، ۹۵-۱۰۲.
- [۲] طاهری، فاطمه. حسینی نیا هتکه پشته، سیده سمانه. (۱۴۰۱) پیشایندها و پسایندهای رهبری تسهیم‌گرا (مطالعه موردی: مدارس دولتی شهر بوشهر)، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۶۴)، ۲۵۵-۲۲۹.
- [۳] عالی، احمد. زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۸). مقایسه تأثیر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم شده بر روی خلاقیت تیمی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۷۰-۴۱.
- [۴] فتحی چگنی، فریبرز. نظر پوری، امیر هوشنگ. موسوی، سید نجم الدین. سپهوند، رضا. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری چابک در سازمان‌های دانش‌بنیان: یک رویکرد آمیخته. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۱)، ۷۳-۹۶.
- [۵] کریمی مهر، محمد. (۱۳۹۸). بررسی سرمایه روان‌شناختی جمعی: ارتباط دهی رهبری اشتراکی، تعهد سازمانی و خلاقیت، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۴(۱)، ۳۳-۴۶.
- [۶] موسوی، سید مصطفی و درودی، هما. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش و تعدیل‌گری پیچیدگی وظیفه را در شرکت‌های توزیع دارویی، غذایی و بهداشتی استان زنجان. قزوین: کنفرانس بین‌المللی مدل‌ها و تکنیک‌های کمی در مدیریت.
- [۷] نیک کار، امیر، حقیقی، محمد، شاه حسینی، محمد علی، کردناجی، اسداله. (۱۳۹۹). مدل رهبری مشارکتی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۶(۷۹)، ۱۰۷-۱۳۸.
- [8] Abdullah, N., & Othman, N. (2023). Applying the Fuzzy Delphi Method to the Content Validity of the Female Leadership Personality Instrument. Thailand Statistician, 21(2), 337-350.
- [9] Abson, E., & Schofield, P. (2022). Exploring the antecedents of shared leadership in event organisations. Journal of Hospitality and Tourism Management, 52, 439-451.
- [10] Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. Journal of Business Research, 128, 578-586.
- [11] Cotterill, S. T. (2023). The impact of shared leadership on group functioning and performance. Frontiers in Psychology, 14:1125076.
- [12] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.
- [13] Edelman, C. M., Boen, F., & Fransen, K. (2020). The power of empowerment: Predictors and benefits of shared leadership in organizations. Frontiers in Psychology, 11, 582894.
- [14] Edelman, C., Fransen, K., Stouten, J., Vande Broek, G., & Boen, F. (2023). Shared Leadership in Organisations: A Mixed-Method Approach. PhD thesis, Biomedical Sciences Group, Faculty of Movement and Rehabilitation Sciences Department of Movement Sciences.
- [15] Hofman, M., Grela, G., & Oronowicz, M. (2023). Impact of Shared Leadership Quality on Agile Team Productivity and Project Results. Project Management Journal,

سازمانی دارد. رهبران مشترک با آگاهی نسبت به محیط خود هدف-محور عمل می‌کنند و چگونگی دستیابی به این اهداف را می‌دانند؛ بنابراین با هدایت مناسب سازمان در جهت درست قادر هستند با کمترین هزینه و هدررفت منابع به اهداف خود نائل آیند. محققانی همچون [۱۵ و ۹] نیز افزایش اثربخشی تیمی/سازمانی را پسایند رهبری مشترک می‌دانند

رهبران مشترک با تزریق شور و اشتیاق به کارکنان و افزایش انگیزه کاری و مشارکت دادن در تصمیمات و نظرخواهی از آن‌ها در امور مختلف، کارکنان را در مسئولیت‌های سازمانی سهیم کرده و حس ارزشمند بودن را به آن‌ها انتقال می‌دهند و در نهایت منجر به افزایش تعهد و تعلق آن‌ها خواهد شد. به نحوی که [۱ و ۹ و ۱۴ و ۳۶] نیز تعهد و تعلق تیمی و سازمانی را یکی از مهم‌ترین پسایندهای رهبری مشترک معرفی کرده‌اند. یکی از کارکردهای دیگر رهبری مشترک ایجاد روابط مثبت با دیگران و قابلیت اعتماد است که ظرفیت همدلی، محبت و صمیمیت بین تیمی را افزایش می‌دهد؛ این روابط مثبت به واسطه تقویت بهزیستی روان‌شناختی حاصل می‌شود که از پسایندهای رهبری مشترک است. به نحوی که [۲ و ۷] نیز ارتقای سرمایه روان‌شناختی را کارکرد مهم رهبری مشترک معرفی کرده‌اند.

یافته‌های این تحقیق افکار روشنگران‌های را به محققان در زمینه رهبری مشترک ارائه می‌دهد و پیشنهاد عملی برای مدیران دانشگاه در اجرای بهترین روش‌ها به سمت اثربخشی تیمی سوق می‌دهد. با این حال، رهبری مشترک هنوز یک موضوع تحقیقاتی نسبتاً جدید در زمینه رهبری است و با پایگاه تحقیقاتی نسبتاً کوچک همراه است. اگرچه این مطالعه ادبیات نظری مربوطه را غنی می‌سازد، اما همچنان کاستی‌ها و محدودیت‌هایی وجود دارد؛ این تحقیق متکی بر نظرات خبرگان بوده و پیشایندها و پسایندها در قالب یک مدل ساختاری آزمون نشده است. در تحقیقات آینده، می‌توان روابط ساختاری پیشایندها و پسایندهای رهبری مشترک را در قالب یک مدل علی-ساختاری با آزمون فرضیه و استفاده از داده‌های گسترده‌تر بررسی کرد. با توجه به محدودیت منابع، بخش کمی این تحقیق متکی بر خبرگان دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی بوده و می‌توان این تحقیق را در جوامع مرتبط دیگر مانند مؤسسات علمی و آموزشی، پژوهشگاه‌ها، مراکز رشد فناوری و یا سایر دانشگاه‌های دولتی نیز بررسی کرد.

- qualitative analysis of shared leadership behaviours in organisational teams”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 28 Nos 7/8
- [32] Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136.
- [33] Uslu, O (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective, *Marketing and Management of Innovations*, 4(1), 161-172.
- [34] Wu, C.M. and Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75–84.
- [35] Wu, Q., & Cormican, K. (2021). Shared leadership and team effectiveness: An investigation of whether and when in engineering design teams. *Frontiers in Psychology*, 11, 569198.
- [36] Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 49-64.
- [37] Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. and Hassan, S. (2019), “Effectiveness of broad and specific leadership behaviors”, *Personnel Review*, Vol. 48 No. 3, pp. 774-783.
- 87569728221150436.
- [16] Imam, H. (2021). Roles of shared leadership, autonomy, and knowledge sharing in construction project success. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(7), 04021067.
- [17] Kalashnikova, S., & Orzhel, O. (2019). University leadership development: lessons from Ukraine. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (8), 133-143.
- [18] Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education. Important Lessons from Research and Practice. Washington, DC: American Council on Education.
- [19] Liang, B., van Knippenberg, D., & Gu, Q. (2021). A cross-level model of shared leadership, meaning, and individual creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 68-83.
- [20] Lord, R., Epitropaki, O., Foti, R & Hansbrough, T (2020). Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 49-74.
- [21] Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management: An International Journal*, (ahead-of-print).
- [22] Merry, S., Noureen, G., & Noshaba, A. (2022). Relationship between Transformational Leadership Style and University Teachers’ Job Performance As Mediated By Intrinsic Motivation. *Webology* (ISSN: 1735-188X), 19(3).
- [23] Ocampo, L., Ebisa, J. A., Ombe, J., & Escoto, M. G. (2018). Sustainable ecotourism indicators with fuzzy Delphi method–A Philippine perspective. *Ecological indicators*, 93, 874-888.
- [24] Pearce, C. L., and Conger, J. A. (2003). “All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership,” in *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Eds C. L. Pearce and J. A. Conger (Thousand Oaks, CA: Sage Publications), 1–18.
- [25] Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., and Manz, C. C. (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? *Acad. Manag. Perspect.* 28, 275–288.
- [26] Ramzan, A., Zeb, N., Mukhtar, S., Mushtaq, S., & Iqbal, I. (2023). Shared Leadership and Creativity in Teams: Moderating Role of Team Engagement. *Journal of Policy Research*, 9(1), 72-82.
- [27] Robert Jr, L. P., & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the association for information science and technology*, 69(4), 503-513.
- [28] Rybnikova, I., & Lang, R. (2021). Partizipative und geteilte Führung: Alle machen mit?. In *Aktuelle Führungstheorien und-konzepte* (pp. 151-180). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- [29] Saaty, T. L., & Özdemir, M. S. (2014). How many judges should there be in a group?. *Annals of Data Science*, 1, 359-368.
- [30] 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.
- [31] Sweeney, A. (2022), “Looking within: a longitudinal

١ Shared Leadership
٢ Pearce and Conger
٣ Jones and Twiss
٤ Minkowski