



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2022.1950086.3300



## A Model for Explaining the Role of Shared Leadership in the Productivity of Knowledge-based Companies

Hamidreza Afreshteh<sup>1</sup>, Mehdi Yazdanshenas (Ph.D.)<sup>\*2</sup>, Hamed Dehghanan (Ph.D.)<sup>3</sup>,  
Shahram Khalilnejad (Ph.D.)<sup>4</sup>

(Receipt: 2022.01.18- Acceptance:2022.02.05)

### Abstract

The knowledge-based economy and the widespread emergence of knowledge-based companies as well as the creation of knowledge-based values and the importance of the knowledge worker in organizations have attracted the governments' attention which in turn has led to new styles of leadership and management be tailored to the specific conditions of these companies. In the leadership literature, corresponding to the knowledge worker who wants a degree of independence and works in environments with high complexity and task interdependence, shared leadership has been suggested as a predictor of enhancing individual performance, team effectiveness and increasing productivity in organizations. Hence, the present study was conducted to investigate the consequences of shared leadership in knowledge-based companies and to determine the variables affecting the implementation of this leadership style in knowledge-based companies. This descriptive research was developmental and applied in terms of purpose and had an exploratory mixed method design. The statistical population of the study consisted of the managers and employees of knowledge-based companies in the field of information and communication technology. In the qualitative part, sampling was performed in a purposeful and judgmental manner and the sample size was determined based on theoretical saturation. In the quantitative part, sampling was done through convenience sampling procedure. During 18 interviews, the outcomes of organizational leadership, at the individual level, were found to be increasing motivation, organizational commitment, job satisfaction and skill development, at the group and team level, group cohesion, team empowerment and group identity, and at the organizational level, productivity, organizational learning and innovation were identified. Moreover, knowledge sharing was identified as a mediating variable. These findings were also confirmed by the data obtained from 127 electronic questionnaires using the partial least squares (PLS) technique for analysis.

**Keywords:** productivity, shared leadership, knowledge-based companies

1.Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2.Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

\*.Corresponding Author: vazdanshenas@atu.ac.ir

3.Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

4.Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.



10.30495/QJOPM.2022.1950086.3300

(مقاله پژوهشی)



## مدلی برای تبیین نقش رهبری اشتراکی در بهره‌وری شرکت‌های دانش‌بنیان

حمیدرضا افرشته، مهدی یزدان‌شناس\*، حامد دهقانان<sup>۱</sup>، شهرام خلیل‌نژاد<sup>۴</sup>

(دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸-پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶)

### چکیده

توجه دولت‌ها به اقتصاد دانش‌بنیان و ظهور گسترده شرکت‌های دانش‌بنیان و همچنین خلق ارزش بر پایه دانش و اهمیت یافتن نیروی کار دانشی در سازمان‌ها، شیوه‌های نوین رهبری و مدیریت متناسب با موقعیت خاص این شرکت‌ها را می‌طلبد. در نظریه رهبری متناسب با نیروی کار دانشی که خواهان مراتبی از استقلال بوده، در محیط‌هایی با پیچیدگی بالا و در هم تنیدگی نقش‌ها مشغول به کار می‌باشند، رهبری اشتراکی به‌عنوان عامل افزایش عملکرد فردی، اثربخشی تیم‌ها و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها پیشنهاد شده است. این پژوهش با هدف واکاوی پیامدهای رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان و همچنین تعیین متغیرهای مؤثر بر فرآیند اجرای این سبک رهبری در شرکت‌های دانش‌بنیان صورت پذیرفت. این تحقیق، به لحاظ هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای و کاربردی و به لحاظ روش از نوع تحقیقات توصیفی است که به روش آمیخته اکتشافی انجام شد. مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات جامعه آماری تحقیق را تشکیل دادند. در بخش کیفی، نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام و حجم نمونه براساس رسیدن به اشباع نظری تعیین شد. در بخش کمی نیز نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام شد. در خلال هیجده مصاحبه انجام شده، نتایج رهبری سازمانی در سطح فردی با افزایش انگیزش، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و توسعه مهارت‌ها، در سطح تیمی انسجام گروهی، توانمندسازی تیمی و هویت گروهی و در بعد سازمانی بهره‌وری، یادگیری سازمانی و نوآوری احصا شد. همچنین در این مورد، اشتراک دانش به‌عنوان متغیر میانجی شناسایی شد. این عوامل با داده‌های به‌دست‌آمده از ۱۲۷ پرسشنامه الکترونیک که با تکنیک حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند، نیز تأیید شد.

**واژه‌های کلیدی:** بهره‌وری، رهبری اشتراکی، شرکت‌های دانش‌بنیان.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*نویسنده مسؤول: yazdanshenas@atu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. dehghanan@itu.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. khalilnejad@itu.ac.ir

## مقدمه

فشارهای ناشی از محیط رقابتی در سطوح ملی و بین‌المللی کسب و کار، پویائی‌های محیط شرکت‌ها، تخصص، نقش برجسته علم، دانش و فن‌آوری در اقتصادها و پیدایش شرکت‌های دانش بنیان، چهره جدیدی از محیط فعالیت‌های اقتصادی را نمایان ساخته‌اند (بونکن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). ارزش‌آفرینی دانش در اقتصاد کلان و خرد، موجب شده تا سازمان‌های دانش‌بنیان، به‌منظور افزایش کمی و کیفی کالاها و خدمات فنی و علمی، گسترش یافته و دولت‌ها نیز با حمایت‌های مختلف از این مجموعه‌ها، درصدد شتاب‌دهی به حرکت و گردش موتور اقتصادهای ملی باشند (یان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). این موضوع در سیاست‌های کلان ملی به‌طور برجسته‌ای مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، بخش‌های مختلف حاکمیتی و به‌ویژه قوای اجرایی و تقنینی نیز حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان را در دستور کار خود قرار داده‌اند (امیری و بیات، ۱۳۹۴). به‌موازات رشد کمی شرکت‌های دانش‌بنیان، رشد کیفی این سازمان‌ها نیز مورد توجه سیاست‌گذاران و فعالان این بخش قرار گرفته است تا از این رهگذر بهره‌وری این واحدهای سازمانی بیشینه شود (جعفری و همکاران، ۱۴۰۰). شرایط خاص این مجموعه‌ها، از نظر زیرساخت‌ها، منابع انسانی، توانمندی فنی، فعالیت‌ها، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، فرهنگ جامعه، اوضاع بازار، سیاست‌های حمایتی، تکنولوژی و بسترهای قانونی (رضازاده طوسی و همکاران، ۱۴۰۰) به‌کارگیری شیوه‌های نوین و متناسب سازمان‌دهی و هدایت و اتخاذ پیشران‌های کارا جهت توفیق را ضروری ساخته است. از این‌رو، در سال‌های اخیر، روش‌های جدید رهبری نیز در محیط‌های علمی، آموزشی و تجربی برای کسب‌وکار پیشنهاد شده است. یکی از زمینه‌های نوپدید رهبری سازمانی، رهبری اشتراکی<sup>۳</sup> با هدف افزایش کارایی و اثربخشی تیم‌ها، کاهش خطا، افزایش خلاقیت، رضایت مشتری و... است (ژو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). این شیوه نوین، نیازمند کاوش در باب چگونگی اجرا و سنجش نتایج حاصله در محیط‌های دانش‌بنیان است. در مطالعه اسکات-یانگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) درباره عوامل مؤثر بر رهبری اشتراکی در تیم‌های پروژه، اکثر تعاریف زیربنایی از این مفهوم که در طی دو دهه اخیر ارائه شده است؛ صورت‌بندی شده است؛ نکات برجسته زیر در این تعاریف مشهود است؛ وجود نگاه جمعی در تعریف رهبری و تعدد نفرات مداخل کننده در رهبری افراد، تیم و گروه در مقابل رهبر واحد منصوب‌شده در

1. Bounken

2. Yuan

3. Shared Leadership

4. Zhu

5. Scott-Young

شکل سنتی، رسمی و سلسله‌مراتبی (ایوب<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، لرد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)؛ متقابل و دوطرفه بودن فرآیند تأثیر که می‌تواند در اثر اقبال فرد اول و پذیرش نفر مقابل صورت پذیرد (میوئل و هاگل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)؛ پویایی فرآیند در طول حیات تیم (سوینی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)؛ در غیاب و یا حضور رهبری رسمی و حتی با وجود رهبر رسمی، می‌توان با گرایش به اشتراک‌گذاری، آن را تسهیل و تسریع کرد (وو و کورمیکن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶)؛ وجود همزمان تأثیرهای جانبی و افقی (همردگان) در کنار هدایت عمودی (کازالوفسکی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)؛ داوطلبانه، خودجوش و جاری بودن تأثیر که به ظهور رهبران رسمی و غیررسمی می‌انجامد (پیرس و ماتز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸) و همچنین با توجه به لزوم توانمندسازی اعضا برای رهبری و وجود گونه‌ای پیچیدگی در اهداف و وظایف؛ نیاز به رهبری اشتراکی را به‌منظور پیگیری اهداف تیمی و پوشش نیازهای گروهی ضروری می‌سازد (مشیو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، دی اینسنزو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). بنابر ملاحظات و معیارهای مذکور، نگارندگان تحقیق حاضر، با کنار هم قراردادن وجوه مختلف تعاریف فوق، تعریف زیر از رهبری اشتراکی را در این تحقیق، پذیرفته و منظور داشته‌اند؛ به طوری که رهبری اشتراکی عبارتست؛ از فرآیند پویای اشتراک‌گذاری نقش‌های رهبری در یک تیم که از مشارکت داوطلبانه، خودجوش و جاری تعدادی از رهبران نوظهور (غیررسمی) در کنار نقش‌های رسمی رهبری و متأثر از تأثیرات متقابل، دوطرفه، عمودی و جانبی و مورد پذیرش اعضا در تیم‌هایی با پیچیدگی اهداف و وظایف برای توانمندسازی اعضا، رفع نیازهای گروه به هماهنگی و تحقق اهداف تیمی پدید می‌آید.

در زمینه کارهای خلاقانه، سربان و رابرتز<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) جو<sup>۱۱</sup> داخلی تیم، انسجام وظایف و ابهام نقش‌ها را زمینه رهبری اشتراکی می‌دانند. به‌طور کلی اشتراک امکانات تخصصی<sup>۱۲</sup> (میوئل و هاگل، ۲۰۱۶)، صلاحیت مرتبط (میوئل و هاگل، ۲۰۱۶)، وظایف و اهداف وابسته (فاستینگ<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)، گشودگی در برابر تجربه (ژو و ورندربرگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷)، دانش، تخصص و صلاحیت (مشیو و

- 
1. Aubé
  2. Lord
  3. Muethel & Hoegl
  4. Sweeney
  5. Wu & Cormican
  6. Kozlowski
  7. Pearce & Manz
  8. Mathieu
  9. D'Innocenzo
  10. Serban & Roberts
  11. Facilitates Expertise Sharing
  12. Fausting
  13. Zhou and Vrendenburg

همکاران، ۲۰۰۸)، توان تیمی (بوئیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰) و توانمندسازی (گریل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) از زمینه‌هایی است که برای رهبری اشتراکی در ادبیات نظری به آنها اشاره شده و دارای سنخیت بالا با محیط‌های کاری دانشی و شرکت‌های دانش‌بنیان است. از پیامدهای عمومی رهبری اشتراکی در سطح سازمانی می‌توان به رضایت مشتری (کارسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، نوآوری سازمانی (هاج<sup>۴</sup>، پتر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، گالی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷ و میتچل و بویلی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰)، اثربخشی بنگاه (پیرس و سیمز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲)، رشد اقتصادی بنگاه (انسلی<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۶)، خلاقیت (گو و همکاران، ۲۰۱۶، وو و چن<sup>۱۰</sup>، بوچانان و همکاران، ۲۰۰۷)، عملکرد کاری (انسلی و همکاران، ۲۰۰۶، کارسون و همکاران، ۲۰۰۷، اسمال و رنتچ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰، هاج و همکاران، ۲۰۱۰، سوسا و دیرنداک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶ و ژو و وورندنبرگ (۲۰۱۹)، بهبود عملکرد کسب‌وکار (دی اینوسنز و همکاران (۲۰۱۶)، عملکرد سازمانی (گالی<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸ و سینگ<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، فرهنگ نوآورانه‌تر (بوچانان<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، فرهنگ مشارکتی‌تر (بوچانان و همکاران، ۲۰۰۷)، یادگیری سازمانی (لثو<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، شناخت نیازهای آموزشی (دی اینوسنز و همکاران، ۲۰۱۶) و در سطح تیمی و گروهی به عملکرد تیمی (اولیو<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۶ و کارسون و همکاران، ۲۰۰۷)، اثربخشی تیمی (اکتر<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰)، برانگیختگی ناشی از افزایش خلاقیت تیمی (لی<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)، انسجام تیمی و اعتماد درون‌گروهی بالاتر (بالتازارد<sup>۲۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، برگمن<sup>۲۱</sup> و

- 
1. Boies
  2. Grille
  3. Carson
  4. Hoch
  5. Peter
  6. Galli
  7. Mitchell & Boyle
  8. Pearce & Sims
  9. Ensely
  10. Wu & Chen
  11. Small & Rentsch
  12. Sousa & Dierendonck
  13. Galli
  14. Singh
  15. Buchanan
  16. Liu
  17. Avolio
  18. Actar
  19. Lee
  20. Balthazard
  21. Bergman

همکاران، ۲۰۱۲ و مٹیو و همکاران، ۲۰۱۵)، هویت گروهی (فرسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹ و مرتنز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰ در خصوص برنامه پنج آر رهبری اشتراکی در تیم‌های ورزشی)، یادگیری تیمی (هانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳ و لئو و همکاران، ۲۰۱۴)، خلاقیت (دی اینوسنزو و همکاران، ۲۰۱۶)، حس تعلق (باریک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، آمادگی تیم برای پروژه‌های آتی (دی اینوسنزو و همکاران، ۲۰۱۶) و در سطح فردی به عملکرد (لئو و همکاران، ۲۰۱۴)، توسعه مهارت‌ها (لئو و همکاران، ۲۰۱۴)، رضایت (رابرتز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳، درشر و گاربر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶، دی اینوسنزو و همکاران، ۲۰۱۶، رابرتز و یو، ۲۰۱۷ و سربان و رابرتز، ۲۰۱۶)، یادگیری (لئو و همکاران، ۲۰۱۴)، خلاقیت (لی و همکاران، ۲۰۱۵)، رضایت با تیم رابرتز و یو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸ و کازالوسکی و همکاران، ۲۰۱۶)، اطمینان کازالوسکی و همکاران، ۲۰۱۶، تعهد سازمانی (پارک و سئو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹، وو و چن، ۲۰۱۸ و کوبان اوغلو، ۲۰۲۲)، انگیزش (ژو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ژو و همکاران، ۲۰۱۳، پتر و همکاران، ۲۰۱۵) و اعتماد در اعضا تیم (رابرتز و یو، ۲۰۱۸) اشاره کرد.

همچنین با واکاوی در مباحث نظری موضوع، محققان برخی از عوامل تأثیرگذار بر فرآیند اجرای رهبری اشتراکی را به‌عنوان متغیر میانجی به شرح زیر شناسایی کردند؛ یکپارچگی اجتماعی (اولیو و همکاران، ۱۹۹۶)، همکاری (مٹیو و همکاران، ۲۰۰۰)، اشتراک‌گذاری مدل‌های ذهنی (زاکارو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۱)، شهروندی (پیرس و سیمز، ۲۰۰۲)، شبکه‌سازی (پیرس و سیمز، ۲۰۰۲)، برنامه‌ریزی، هماهنگی تخصصی و تصمیم‌سازی (باک و کیم<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲)، خلاقیت (باک و کیم، ۲۰۰۲ و لی و همکاران، ۲۰۱۵)، افزایش آگاهی از توانمندی اعضای تیم (اکر<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)، اشتراک‌گذاری اطلاعات (هاج<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳)، نوآوری (وو و کورمکین، ۲۰۱۶)، یادگیری (ویستر<sup>۱۴</sup> و

- 
1. Fransen
  2. Mertens
  3. 5Rs
  4. Huang
  5. Barick
  6. Robert
  7. Drescher & Garbers
  8. Roberts & You
  9. Park & Seo
  10. Cobanoglu
  11. Zhu
  12. Zaccaro
  13. Bock & Kim
  14. Ocker
  15. Wister

همکاران، ۲۰۱۴ و ونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)، توانمندسازی (باتیستیک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)، انسجام (زاکارو و همکاران، ۲۰۰۱، مٹیو و همکاران، ۲۰۱۵ و باتیستیک و همکاران، ۲۰۱۷)، اعتماد (مٹیو، ۲۰۰۰ و درستچر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، اطمینان (نیکلادس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، ظرفیت (سیواسیبرامنیام<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)، ایمنی روان‌شناختی (لی و همکاران، ۲۰۱۸ و لئو و همکاران، ۲۰۱۴)، انگیزش (باک و کیم، ۲۰۰۲)، جریان (ایوب و همکاران، ۲۰۱۸)، ریسک‌پذیری (لی و همکاران، ۲۰۱۵ و لئو و همکاران، ۲۰۱۴) و اشتراک‌گذاری دانش (هان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، گو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۶ و امام و ظهیر<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱، هانک و همکاران، ۲۰۱۳، فاسینگ و همکاران، ۲۰۱۵، میوئل و هاگل ۲۰۱۶ و لی و همکاران، ۲۰۱۵).

با شرحی که رفت؛ می‌توان پیش‌بینی کرد با وضعیتی که در شرکت‌های دانش‌بنیان وجود دارد، سبک رهبری اشتراکی می‌تواند نتایج مناسب فردی، گروهی و سازمانی به همراه داشته باشد. با این حال، جای خالی تحقیق جامعی که به بررسی پیامد رهبری اشتراکی و عوامل تأثیرگذار بر فرآیند اجرا در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته باشد؛ احساس می‌شود. از این رو برای پر کردن این خلأ، نگارندگان سعی دارند در خلال این پژوهش به دو سؤال زیر پاسخ دهند:

(۱) پیامدهای رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟

(۲) چه متغیرهایی در شکل‌گیری پیامدهای رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیرگذار هستند؟

از اهداف این تحقیق ضمن پاسخ به سؤال‌های فوق، در صدد است که نتایج پیاده‌سازی رهبری اشتراکی را خاص شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی در هر یک از سه سطح گفته‌شده توصیف کند که از این جهت بدیع است. همچنین با تبیین مدلی از رهبری اشتراکی، راهنمای عملی برای پیاده‌سازی آن سبک رهبری پیشروی شرکت‌های دانش‌بنیان قرار دهد تا همان‌طور که ادبیات موضوع نیز اشاره دارد، نتایج در کل به ارتقای بهره‌وری در این سازمان‌ها بینجامد. با این توضیح مدل مفهومی این پژوهش را می‌توان در شکل شماره یک مشاهده کرد.

- 
1. Wang
  2. Batistic
  3. Drescher
  4. Nicolaidis
  5. Sivasubramaniam
  6. Han
  7. Gu
  8. Imam & Zaheer



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: Conceptual model of research

## ابزار و روش

برای پاسخ به دو سؤال تحقیق، ابتدا منابع کتابخانه‌ای و مقالات منتشرشده مورد بررسی قرار گرفت و برخی از نتایج قابل انتظار از اجرای سبک رهبری اشتراکی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی و همچنین عوامل مؤثر بر اجرای این فرآیند شناسایی شد. سپس پژوهش حاضر با استفاده از روش تحقیق آمیخته اکتشافی انجام شد. زیرا زمانی که محقق ابزاری برای سنجش نداشته باشد؛ اختلافات موجود ناشناخته باشند و هیچ چارچوبی هم برای راهنمایی در دست نباشد و همچنین پژوهشگر خواستار تعمیم نتایج به دست آمده به گروه‌های دیگر باشد؛ نظریه‌های قبلی را ارزیابی کند یا پدیده‌ای را عمیقاً بررسی کند و قدرت نفوذ آن را بسنجد؛ شیوه اکتشافی توصیه می‌شود (دهکردی، ۱۳۹۰). همچنین هنگامی که در طراحی الگویی از روابط موجود میان متغیرها در دست داشته باشیم و بخواهیم نتایج حاصل را در گروه‌های دیگر تعمیم دهیم، طراحی پژوهش آمیخته اکتشافی می‌تواند راهگشا باشد (نمازی، ۱۳۹۱). با شرحی که رفت، هدف اصلی این پژوهش کاوش نتایج رهبری اشتراکی در سازمان‌های دانش‌بنیان به شیوه تحقیق آمیخته بود که از این حیث، این پژوهش در شمار پژوهش‌های کاربردی بوده و از آنجایی که به درک بهتر پدیده می‌پردازد؛ در شمار طرح‌های توسعه‌ای نیز قرار می‌گیرد. به لحاظ توالی مراحل تحقیق نیز ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران شاغل در این شرکت‌ها استخراج شده و پس از تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل مضمون، در بخش کمی بر اساس تکنیک آماری حداقل مربعات جزئی اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه الکترونیک تحلیل و یافته‌ها اعتبارسنجی شده است. این



تحقیق محدود به شرکت‌های دانش‌بنیان در رشته فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده که از زمان تشکیل کارگروه ساماندهی شرکت‌های دانش‌بنیان (دی‌ماه ۱۳۹۱) تاکنون در این سامانه ثبت شده‌اند. شایسته توضیح است که از مجموع ۳۳۳۶ شرکت دانش‌بنیان فعال در کشور، تعداد ۱۵۰۶ شرکت در زمینه فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای کامپیوتری دارای مجوز می‌باشند که در این تحقیق، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس روش گلوله برفی بوده و تعداد نمونه‌ها براساس اشباع تئوریک، ۱۸ مدیر ارشد مشخص شد (اشباع تئوریک در مصاحبه پانزدهم مشهود بود؛ ولیکن برای اطمینان سه مصاحبه دیگر نیز صورت پذیرفت). برای تدقیق درباره عوامل مؤثر در تحقیق، با مدیرانی مصاحبه شد که حداقل دارای سه سال سابقه سرپرستی و مدیریت در شرکت‌های دانش‌بنیان باشند. در بخش کمی نیز، پرسشنامه الکترونیکی قرارگرفته در فرم نگار گوگل، با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس از جامعه محدود، به تعداد ۱۲۷ نفر از شاغلین در شرکت‌های دانش‌بنیان تکمیل شد. حجم نمونه در بخش کمی بر اساس قاعده ده برابر<sup>۱</sup> که متداولاً در تکنیک PLS استفاده می‌شود (هرآ و همکاران، ۲۰۱۱) متناظر با ده برابر تعداد مؤلفه‌های مشخص شده در بخش نتایج (۱۰ مؤلفه) و برابر ۱۰۰ عدد مشخص شد. تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل مضمونی و برگرفته از روش کینگ و هاروکز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 10 انجام پذیرفت. این روش شامل سه مرحله کدگذاری باز (توصیفی)، کدگذاری محوری (تفسیری) و کدگذاری انتخابی (مضامین فراگیر) است (کینگ و هاروکز، ۲۰۱۰). تحلیل تأییدی عاملی در بخش کمی نیز با نرم‌افزار Smart PLS صورت پذیرفت.

## یافته‌ها

در بخش کیفی از ۱۸ مدیر ارشد در شرکت‌های دانش‌بنیان مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفت. در جدول شماره (۱) مشخصات مصاحبه‌شوندگان آمده است.

1. 10-Times Rule
2. Hair
3. King & Horrocks

جدول ۱: اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

Table 1: Interviewee Data

| ردیف<br>Row | مشخصه<br>Criteria | وضعیت<br>Status | فراوانی<br>Abundance | درصد<br>Percentage | درصد تجمعی<br>Cumulative Percentage |
|-------------|-------------------|-----------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------|
| 1           | سابقه کار         | ۲-۵ سال         | 2                    | 11.1               | 11.1                                |
|             |                   | ۵-۱۰ سال        | 6                    | 33.3               | 44.4                                |
|             |                   | ۱۰-۱۵ سال       | 5                    | 27.8               | 72.2                                |
|             |                   | بالای ۱۵ سال    | 5                    | 27.8               | 100                                 |
| 2           | تحصیلات           | کل              | 18                   | 100                | 100                                 |
|             |                   | لیسانس          | 1                    | 5.5                | 5.5                                 |
|             |                   | فوق لیسانس      | 13                   | 72                 | 72.5                                |
|             |                   | دکتری           | 4                    | 22.5               | 100                                 |
|             |                   | کل              | 18                   | 100                | 100                                 |

در مرحله نخست تحلیل مضمونی، کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفت. ابتدا متن پیاده شده مصاحبه‌های انجام‌شده (به ترتیب انجام هر مصاحبه) به نرم‌افزار MAXQDA وارد شد و مورد تحلیل قرار گرفت. با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه‌ها، مضامین توصیفی به هر بخش از جملات نسبت داده شد. حاصل این مرحله، تولید ۳۰۱ کد توصیفی بود. در مرحله دوم از فرآیند تحلیل مضمونی پیاده شده در این تحقیق، با مقایسه مستمر و چندین باره بر روی کدهای توصیفی تولیدشده در مرحله قبل، کدهای تفسیری ایجاد شدند. برای تولید هر کد تفسیری، چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شده و آن را تشکیل دادند. مرحله سوم کدگذاری، بررسی تعداد مضامین فراگیر شناسایی شده‌اند که مفاهیم کلیدی تحقیق را بیان می‌کند. این مضامین بر پایه مضامین تفسیری بنا شده‌اند ولی در سطحی با تجرید بالاتر قرار دارند. در این مرحله به‌طور مستقیم از هر ایده نظری که زیربنای تحقیق را تشکیل داده؛ استفاده شده است و تلاش شد تا تعداد کدهای فراگیر تا حد ممکن محدود شده و به حداقل معقولی برسند تا در انتها، مضامین نهایی که شامل پیامدها و عوامل مؤثر بر فرآیند رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان است؛ شناسایی شود. مؤلفه‌های شناسایی شده در ابعاد نتایج رهبری اشتراکی و متغیر میانجی در نظر گرفته شدند. در جدول شماره (۲) این مؤلفه‌ها آمده است. در ادامه مدل اصلی عوامل مؤثر بر نتایج رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان ترسیم شده است.

جدول ۲: کدهای رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان

Table 2: Shred Leadership Codes In Knowledge-oriented The Companies

| تعداد کدهای تخصیص یافته<br>Quantity of Allocated Codes | کد<br>Code       | سطح<br>Level | بعد<br>Dimension | ردیف<br>Row |
|--|------------------|--------------|------------------|-------------|
| 21   | انگیزش           | فردی         | نتایج رهبری      | 1           |
| 21   | رضایت شغلی       |              |                  |             |
| 42   | توسعه مهارت‌ها   |              |                  |             |
| 25   | تعهد سازمانی     |              |                  |             |
| 23   | توانمندسازی تیمی | گروهی        |                  |             |
| 23   | هویت گروهی       |              |                  |             |
| 19   | انسجام گروهی     |              |                  |             |
| 26   | نوآوری           | سازمانی      |                  |             |
| 27   | یادگیری سازمانی  |              |                  |             |
| 36   | بهره‌وری         |              |                  |             |
| 38   | اشتراک دانش      |              | متغیر میانجی     | 2           |

از طرف دیگر، رویکرد سه جنبه‌ای یا چندجانبه‌نگری که نظریه‌ها، روش‌ها، منابع اطلاعاتی و محققین مختلف را با افزایش اعتبار و صحت یافته‌های پژوهش مورد استفاده قرار می‌دهد، یکی از مهم‌ترین روش‌های تعیین روایی در تحقیقات کیفی است. استفاده از طیف گسترده عناصر در فرآیند اجرای تحقیق، ضمن کاهش خطا، جنبه‌های گوناگون موضوع را نیز مورد توجه قرار داده و بر اعتبار علمی تحقیق می‌افزاید (مدل؛ ۲۰۰۷). انواع رویکردهای چندجانبه‌نگری شامل رویکرد چندجانبه‌نگری به پژوهشگر، رویکرد چندجانبه‌نگری به نظریه، رویکرد چندجانبه‌نگری پژوهش و رویکرد چندجانبه‌نگری به تحلیل می‌باشد (محمدپور، ۱۳۸۹). در بخش کیفی مصاحبه‌ها با مدیران در سطوح مختلف سازمانی مرتبط با شرکت‌های دانش‌بنیان و حتی هلدینگ‌های مربوط صورت پذیرفته است. مدیران در شرکت‌های مختلف با اندازه، گردش مالی، حوزه‌های عملکردی گوناگون (از جمله شبکه‌های مخابراتی، نرم‌افزار، مشاور مهندسی، سخت‌افزار، امنیت شبکه‌های فناوری اطلاعات، تعمیر و نگهداری و...) بوده‌اند. سطح تجربه، سابقه کار و گوناگونی تجربه مدیران و آشنایی با دانش آکادمیک رهبری و مدیریت در ایشان مؤید سه سویه‌سازی در منبع داده‌ها است. همچنین برداشت‌های محقق (کدها)، نام‌گذاری کدها، مضامین و نیز متغیرهای حاصله پیش از مرحله کمی (تحلیل عاملی تأییدی) برای خبرگان ارسال و بازخور و نظرشان اخذ شد و این نظر مثبت و موافقت، مهم‌ترین استراتژی در روایی تفسیری برای تصدیق درستی نتایج با دیدگاه ایشان و یافته‌های تجربی آنها در عرصه عمل بوده است که در این مرحله حاصل شد. مطابقت نتایج با یافته‌های پیشین ادبیات

نیز دال بر روایی نظری است. در خصوص پایایی بخش کیفی نیز درصد توافق بین دو کدگذار به‌عنوان معیار پایایی قرار گرفت. بدین‌صورت که سه مصاحبه اول توسط دو کدگذار مورد بررسی قرار گرفت. کدهای مورد توافق مطابق جدول شماره ۳ مشخص شد. مواردی که مورد اختلاف هر دو کدگذار بود نیز مشخص شد و طبق فرمول زیر درصد توافقات برای هر مصاحبه و کل محاسبه گردید.

$$100\% * \frac{\text{توافقات} * 2}{\text{کدها کل}} = \text{موضوعی درون توافق درصد}$$

همان‌طور که در جدول مذکور نیز دیده می‌شود درصد توافق درون موضوعی برای هر یک از سه مصاحبه اول و کل کدهای استخراجی بالاتر از ۶۰ درصد بوده که مؤید توافق بر قابلیت اطمینان کدگذاری است.

جدول شماره ۳: درصد توافق درون موضوعی

Table number 3: Percentage of Intra-Subject Agreement

| پایایی باز آزمون<br>Open Test<br>Reliability | عدم توافق<br>Disagreement | توافق<br>Agreement | تعداد کل کدها<br>Number of<br>Totl Codes | شماره مصاحبه<br>No. of<br>interview | ردیف<br>Row |
|--|---------------------------|--------------------|--|-------------------------------------|-------------|
| 90%  | 18                        | 15                 | 33                                       | 1                                   | 1           |
| 87%  | 18                        | 14                 | 32                                       | 2                                   | 2           |
| 89%  | 21                        | 17                 | 38                                       | 3                                   | 3           |
| 89%  | 57                        | 46                 | 103                                      | کل                                  |             |

در بخش کمی که جامعه آماری آن مدیران و کارشناسان خبره شرکت‌های دانش‌بنیان بودند؛ پرسشنامه حاوی مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مرحله کیفی، بر روی فرم نگار گوگل بارگذاری شد و اطلاعات مربوط به پاسخ ۱۲۷ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات جمع‌آوری شد تا بر اساس آن رابطه بین متغیرها برای آزمون فرضیه‌های تحقیق بررسی شود. در این پرسشنامه از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از خیلی ضعیف (۱) تا خیلی قوی (۵) استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.آل. اس نسخه ۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. همچنین با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی تک‌تک شاخص‌ها که در ذیل ابعاد پیامدهای رهبری اشتراکی و متغیر میانجی در فرآیند رهبری اشتراکی آمده است؛ مورد سنجش قرار گرفتند. در جدول (۴) فراوانی تحصیلات و سابقه کاری شرکت‌کنندگان در بخش کمی تحقیق آمده است.

جدول ۴: اطلاعات شرکت کنندگان

Table 4: Participant Data

| درصد تجمعی<br>Cumulative Percentage | درصد<br>Percentage | فراوانی<br>Abundance | وضعیت<br>Status | مشخصه<br>Criteria | ردیف<br>Row |
|-------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 17.3                                | 17.3               | 22                   | ۲-۵ سال         | سابقه کار         | 1           |
| 77.9                                | 60.6               | 77                   | ۵-۱۰ سال        |                   |             |
| 94.5                                | 16.6               | 21                   | ۱۰-۱۵ سال       |                   |             |
| 100                                 | 5.5                | 7                    | بالای ۱۵ سال    |                   |             |
| 100                                 | 100                | 127                  | کل              |                   |             |
| 31.4                                | 31.4               | 40                   | لیسانس          | تحصیلات           | 2           |
| 88                                  | 56.6               | 72                   | فوق لیسانس      |                   |             |
| 100                                 | 20                 | 15                   | دکتری           |                   |             |
| 100                                 | 100                | 127                  | کل              |                   |             |

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد تا برازش مدل و آزمون فرضیات صورت پذیرد. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی از سه معرف پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. پایایی شاخص توسط دو مؤلفه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا توسط میانگین واریانس استخراج شده و بارهای عاملی و نهایتاً روایی واگرا توسط مجذور میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون (سنجیده می‌شود (هولاند، ۱۹۹۹). با توجه به اعداد آلفای کرونباخ و پایایی مرکب گزارش شده در جدول شماره (۵) که بالاتر از ۰,۷ مشخص شد؛ تمام سازه‌های انعکاسی مدل ساختاری این پژوهش دارای پایایی سازگاری درونی مطلوبی است. همچنین میانگین واریانس استخراج شده تمامی گویه‌ها بالاتر از عدد ۰,۵ بوده که بار عاملی تمام سازه‌های موجود در مدل را تأیید می‌کند. با این وصف می‌توان پایایی مدل را مطلوب دانست.

جدول ۵: آلفای کرونباخ، ضریب پایایی و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای تحقیق

Table 5: Cronbach's alpha, reliability coefficient and Average extracted variance of research variables

| میانگین واریانس استخراج شده<br>Average extracted variance | پایایی ترکیبی<br>reliability coefficient | آلفای کرونباخ<br>Cronbach's alpha |  |
|---|--|-----------------------------------|--|
| 0.693   | 0.871                                    | 0.878                             | نتایج سازمانی<br>Organizational Outcomes             |
| 0.508   | 0.755                                    | 0.819                             | اشتراک دانش (میانجی)<br>Knowledge Sharing (Mediator) |
| 0.52  | 0.922                                    | 0.937                             | نتایج<br>Outcomes                                    |
| 0.574   | 0.778                                    | 0.781                             | رهبری اشتراکی<br>Shared Leadership                   |
| 0.691   | 0.87                                     | 0.876                             | نتایج گروهی<br>Group level Outcomes                  |
| 0.646   | 0.879                                    | 0.895                             | نتایج فردی<br>Individual Outcomes                    |

روش بار عاملی متقابل به صورتی که است چنانچه همبستگی شاخص‌های یک سازه با سازه دیگر غیر خودش کمتر از همبستگی آن شاخص با سازه مربوط به خودش باشد، آن مدل دارای روایی واگرا است (هنسلر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). چنانچه در جدول شماره (۶) نیز مشاهده می‌شود؛ از این حیث نیز مدل این تحقیق دارای روایی واگرای مناسب است. در این جدول در قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده هر یک از متغیرهای مکنون مدل قرار گرفته و مقادیر همبستگی آن شاخص با دیگر سازه‌های موجود در مدل از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس خروجی گرفته و درج شده است که تمام این مقادیر از عدد قطر کمتر می‌باشند.

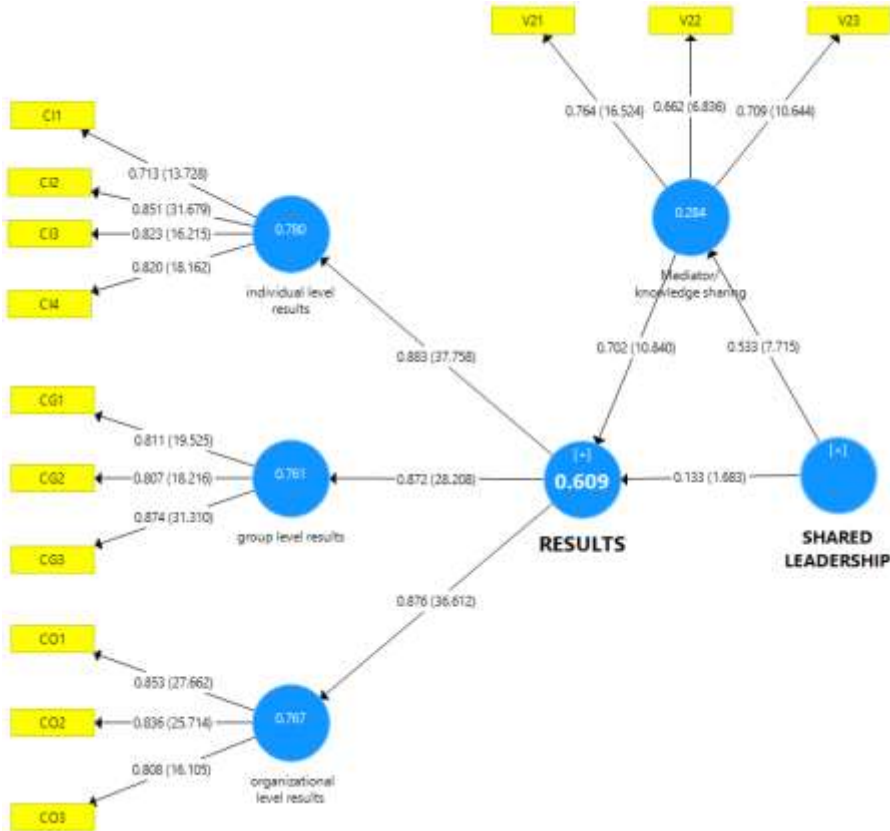
جدول ۶: نتایج روایی واگرا  
**Table 6: Divergent validity Outcomes**

| نتایج فردی<br><b>Individual Outcomes</b> | نتایج گروهی<br><b>Group Level Outcomes</b> | رهبری اشتراکی<br><b>Shared Leadership</b> | نتایج<br><b>Outcomes</b> | اشتراک دانش<br><b>Knowledge Sharing</b> | نتایج سازمانی<br><b>Organizational Outcomes</b> |   |
|--|--|---|--------------------------|---|---|---|
|  |  |   |                          |   | 0.8324  | نتایج سازمانی<br><b>Organizational Outcomes</b> |
|  |  |   |                          | 0.7127                                  | 0.629   | اشتراک دانش<br><b>Knowledge Sharing</b>         |
|  |  |   | 0.7211                   | 0.6771                                  | 0.715   | نتایج<br><b>Outcomes</b>                        |
|  |  | 0.7576                                    | 0.7106                   | 0.6533                                  | 0.702   | رهبری اشتراکی<br><b>Shared Leadership</b>       |
|  | 0.8312                                     | 0.7533                                    | 0.6867                   | 0.641                                   | 0.822   | نتایج گروهی<br><b>Group Level Outcomes</b>      |
| 0.8037                                   | 0.8  | 0.6516                                    | 0.718                    | 0.7077                                  | 0.754   | نتایج فردی<br><b>Individual Outcomes</b>        |

در مرحله دوم استفاده از معادلات ساختاری آزمون فرضیات صورت می‌پذیرد. همان‌طوری که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود ضرایب مسیر تمام نتایج و همچنین متغیر میانجی بالاتر از ۰,۴ بوده و با توجه به مقادیر بالای معناداری مشخص شده، می‌توان گفت این مدل به‌طور مطلوبی نتایج حاصل از رهبری اشتراکی و نقش میانجی‌گری اشتراک دانش را توصیف می‌کند و تمام روابط در این مدل معنادار است.

شکل ۲: ضرایب مسیر و مقادیر معناداری مدل ساختاری تحقیق

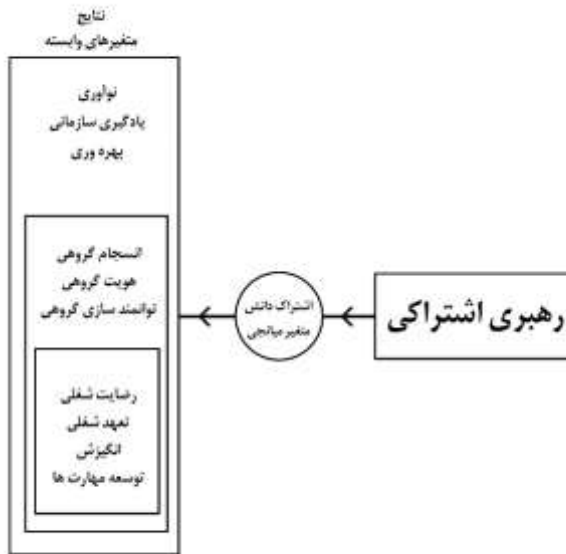
Figure 2: Path coefficients and significance values of the structural model of the research



### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق سعی شد مدلی از رهبری اشتراکی و پیامدهای آن در شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شود. در شکل شماره ۳ مدل نهایی تحقیق نشان داده شده است.





شکل ۳: مدل رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان

Figure 3: the model of shared leadership in Knowledge-Oriented Company

یافته‌های این تحقیق نشان داد که رهبری اشتراکی می‌تواند در بعد سازمانی به افزایش بهره‌وری در شرکت‌های دانش‌بنیان بینجامد که این نتیجه با تحقیقات انسلی و همکاران (۲۰۰۶)، کارسون و همکاران (۲۰۰۷)، اسمال و رنتج (۲۰۱۰)، هاچ و همکاران، (۲۰۱۰)، دی اینوسنزو و همکاران، (۲۰۱۶)، سوسا و دیرنداک (۲۰۱۶) و همچنین ژو و ورنندبرگ (۲۰۱۹) که عملکرد کاری را از نتایج رهبری اشتراکی می‌دانند و انسلی و همکاران (۲۰۰۶) که رشد اقتصادی بنگاه را متأثر از رهبری اشتراکی می‌دانند و همچنین پیرس و سیمز (۲۰۰۲) که به اثربخشی سازمانی اشاره کرده‌اند؛ همراستا است. بهبود عملکرد کسب‌وکار که در یافته‌های دی اینوسنزو و همکاران (۲۰۱۶) و همچنین عملکرد سازمانی که توسط گالی و همکاران (۲۰۱۸) و نیز سینگ و همکاران (۲۰۱۹) بدان اشاره شده بود نیز همراستا با این نتیجه بود. در کنار این نتیجه، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی که در این تحقیق به‌عنوان نتایج رهبری اشتراکی احصا شد. متغیر یادگیری سازمانی با تحقیق لئو و همکاران (۲۰۱۴)، نوآوری سازمان با نتایج تحقیقات هاچ (۲۰۱۳)، پتر و همکاران (۲۰۱۵)، گالی و همکاران (۲۰۱۷) و میتچل و بویلی (۲۰۲۰) و همچنین بوچانان و همکاران (۲۰۰۷) که فرهنگ

نوآورانه‌تر را از نتایج رهبری اشتراکی می‌دانند؛ همراستاست. همچنین در تحقیقات گو و همکاران، (۲۰۱۶)، وو و چن (۲۰۱۸) و بوچانان و همکاران، (۲۰۰۷) خلاقیت از نتایج رهبری اشتراکی برشمرده شده است. در سطح گروهی انسجام، هویت گروهی و توانمندسازی تیمی در این تحقیق شناسایی شد. در تحقیق فرسن و همکاران (۲۰۱۹) و مرتنز و همکاران (۲۰۲۰) برنامه پنج آر رهبری اشتراکی در تیم‌های ورزشی سبب ایجاد هویت گروهی شد. در تحقیقات بالتازارد و همکاران (۲۰۰۴) در تیم‌های مجازی، برگمن و همکاران (۲۰۱۲) و نیز مٹیو و همکاران (۲۰۱۵) رهبری اشتراکی سبب تشدید انسجام گروهی شد. همچنین در سطح فردی نیز توسعه مهارت‌ها با تحقیق لئو و همکاران (۲۰۱۴) و رضایت شغلی با تحقیقات رابرت (۲۰۱۳)، درشر و گاربر (۲۰۱۶)، دی اینوسنزو و همکاران (۲۰۱۶)، رابرتز و یو (۲۰۱۷) و سربان و رابرتز (۲۰۱۶) همراستاست. رضایت با تیم در تحقیق رابرتز و یو (۲۰۱۷)، کازالوسکی و همکاران (۲۰۱۸) نیز از نتایج رهبری اشتراکی برشمرده شده است. همچنین در این تحقیق تعهد سازمانی و افزایش انگیزه کارکنان دانشی نیز از خروجی‌های رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی شد که به ترتیب با تحقیقات پارک و سئو (۲۰۱۹)، وو و چن (۲۰۱۸) و کویان اوغلو (۲۰۲۱) و همچنین ژو و همکاران (۲۰۱۲)، ژو و همکاران (۲۰۱۳)، پتر و همکاران (۲۰۱۵) همراستا هستند. یافته‌های تحقیق حاضر مؤید آنند که رهبری اشتراکی هم می‌تواند موجب بهبود بهره‌وری سازمان‌ها شود و هم با حصول نتایجی در ابعاد فردی، تیمی و سازمانی و تأثیری که این عوامل در بهره‌وری دارند (همچنانکه در تحقیقات رابرت و یو (۲۰۱۷) رهبری اشتراکی سبب افزایش رضایت در تیم‌های مجازی شد و خود نیز سبب افزایش عملکرد تیمی شد)؛ می‌تواند بهره‌وری شرکت‌های دانش‌بنیان را دوچندان کند. به عبارتی می‌توان انتظار داشت رهبری اشتراکی برای سازمان‌های دانش‌بنیان یک الگوی مناسب است. با این وصف می‌توان مهم‌ترین نتیجه تحقیق حاضر را تجویز سبک رهبری اشتراکی برای شرکت‌های دانش‌بنیان دانست تا به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق بهبود در سایر نتایج) بهره‌وری در این شرکت‌ها ارتقا یابد. بعداً آنکه این سبک رهبری، مناسب این شرکت‌ها احصا شد؛ برای استقرار و پیاده‌سازی کارا تر بایستی مغزافزار لازم برای پذیرش این سبک رهبری از سوی مدیران و همچنین شیوه‌نامه‌های حمایتی از سوی سیاست‌گذاران مشخص گردد. همچنین همراستا با این تغییر در رویه‌ها، نرم‌افزارهای سازمانی و بسترهای سخت‌افزاری متناسب با آن نیز طراحی شود. از این‌رو در کنار معرفی این سبک رهبری به سیاست‌گذاران دولتی که در مهر و موم‌های اخیر سایه همت خویش را بر توسعه اقتصاد دانش‌بنیان در کشور نهاده‌اند و مدیران این شرکت‌های خصوصی، به محققین آتی نیز تعیین شیوه‌های پیاده‌سازی

این سبک رهبری با درک وضعیت پیش‌زمینه و کنترل نتایج مورد انتظار و همچنین مشخص کردن ویژگی‌های نرم‌افزارهای سازمانی متناسب با آن پیشنهاد می‌شود.

نقش میانجی‌گری اشتراک دانش در تحقیقات فاسینگ و همکاران، (۲۰۱۵)، لی و همکاران (۲۰۱۵)، میوئل و هاگل (۲۰۱۶)، هان و همکاران (۲۰۱۹)، گو و همکاران (۲۰۱۶) و امام و ظهیر (۲۰۲۱) نیز بدان اشاره شد. همچنین همراستا با تحقیقات نقش‌بندی و جسیم الدین<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) که رهبری مبتنی بر دانش را با میانجی‌گری اشتراک دانش، سبب بهبود نوآوری آزاد بنگاه و بهبود مزیت رقابتی در بنگاه‌ها دانستند؛ می‌توان رهبری اشتراکی را با نقشی که در این تحقیق در تسهیل اشتراک دانش و سایر نتایج داشت؛ یک الگوی مناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان دانست. با توجه به ماهیت کار دانشوران و نقش اساسی دانش در خلق ارزش در شرکت‌های دانش‌بنیان بایستی یکی از ویژگی‌های اساسی نرم‌افزارهای سازمانی این شرکت‌ها را مدیریت دانش دانست. به طوری که می‌توان انتظار داشت استقرار سامانه‌های اداری اشتراکی و یا شبکه‌های اجتماعی داخل سازمانی و همچنین سامانه‌های تجمیع اطلاعات مستقر یافته بر بستر زنجیره بلوکی که تسهیلگر انتقال دانش در میان کارکنان کلیدی هستند، در کنار رهبری اشتراکی نتایج فوق را تشدید می‌کند. به عبارتی سازمان‌ها با تمهید نرم‌افزارهای لازم در این بسترهای سخت‌افزاری اشتراک و تجمیع دانش می‌توانند انتظار داشته باشند نتایج مورد انتظار رهبری اشتراکی تسهیل شود. از آنجایی که رهبری اشتراکی در میان تیم‌های مجازی دارای اثر مثبت بر روی اثربخشی آنهاست (نوردباکو و اسپینوزا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)؛ و با توجه به تأثیر مفهوم رهبر مجازی که اساساً همان هدف رهبر را منتهی با ابزار کامپیوتر و بدون بعد مکان دنبال می‌کند؛ سازمان‌های دانش‌بنیان با توسعه زیرساخت‌های تحت وب سازمانی خویش، می‌توانند این سبک رهبری را به صورت مجازی نیز دنبال نمایند. با این توضیح می‌توان گفت نرم‌افزارهای سازمانی متناسب با سبک رهبری اشتراکی بایستی به‌نوعی تسهیلگر مدیریت دانش در سازمان باشند. با کنار هم قرار دادن این ویژگی و مزایای سیستم‌های مبتنی بر زنجیره بلوکی می‌توان به شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد کرد در صورتی که این نرم‌افزار سازمانی بر یک بستر زنجیره بلوکی اختصاصی باشد می‌تواند علاوه بر مدیریت بهینه دانش با ایجاد یک شبکه اجتماعی داخلی ارتباطات رسمی و غیررسمی سازمان را نیز همراستا با این تغییر نمایند تا از طریق رهبری اشتراکی، مشارکت جمعی و رهبری مجازی اشتراک دانش در سازمان و بالتبع نتایج حاصل از آن ارتقا یابد.

---

1.Features

2.Naqshbandi & Jasimuddin

3.Nordbacko & Espinosa

این تحقیق توصیفی و محدود به شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده و بالتبع متأثر از فرهنگ سازمانی حاکم بر آنهاست و در این تحقیق مداخله در متغیرها صورت نگرفته است. گردآوری داده‌ها با این پژوهش به لحاظ زمان انجام، مقطعی بوده و داده‌های تحقیق در یک بازه زمانی معین گردآوری شده است.

همان‌طور که پیشتر نیز بیان شد، همخوانی این مدل توزیع شده رهبری با تکنولوژی زنجیره بلوکی و دفترکل توزیع شده می‌تواند محور تحقیقات آتی محققین در خصوص ویژگی‌های این نرم‌افزارها، زنجیره‌های بلوکی و شبکه‌های اجتماعی اختصاصی شرکت‌ها باشد. با شرحی که رفت یک ضرورت جدی برای سازمان‌ها و مجموعه‌های نهادی، طراحی و توسعه سامانه‌های اداری متناسب با این سبک رهبری سازمانی است. گذار از شیوه سنتی هدایت و رهبری مبتنی بر سلسله‌مراتب به شکل افقی و شبکه‌ای با حداکثر تعاملات اعضا نیازمند ایجاد بسترهای اداری مناسب است که می‌توان در تحقیقات آتی به لحاظ طراحی و شیوه اجرا و نتایج مورد بررسی بیشتر قرار گیرد. همچنین مطالعه دینامیک گذار تیم‌ها به رهبری اشتراکی و بررسی تأثیرات متقابل اعضا و همچنین مداخله در متغیرها و بررسی نتایج به‌منظور تدوین گام‌به‌گام شیوه‌نامه‌های استقرار رهبری اشتراکی در شرکت‌های دانش‌بنیان نیز می‌تواند محورهای تحقیقات آتی در این خصوص باشد.

### تعارض منابع:

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Acar, F.P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733–1753.
- Amiri, R., & Bayat, M. (2015). Knowledge-oriented Economy Strategy and Resistance Economy (with emphasis on the statements of the Supreme Leader), The First National Conference on Knowledge-oriented Resistance Economy[in Persian].
- Avolio, B., Jung, D., Murry, W. & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In Beyerlein, M.M., Johnson, D.A. and Beyerlein, S.T. (eds), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 173–209.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Brunelle, E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 198–206.
- Balthazard, P., Waldman, D., Howell, J., & Atwater, L. (2004). Shared leadership and group interaction styles in problem-solving virtual teams. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A.L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544–557.
- Batistič, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *Leadership Quarterly*, 28 (1), 86–103.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W. & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *Journal of Social Psychology*, 152, pp. 17–42.

- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resource Management Journal*, 15 (2), 14–21
- Boies, K., Lvina, E. and Martens, M.L. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 195– 202.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N.(2019). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), 1–14.
- Buchanan, D.A., Addicott, R., Fitzgerald, L., Ferlie, E., Baeza, J.I. (2007). Nobody in charge: distributed change agency in healthcare. *Human Relation*, 60 (7), 1065–1090
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J.A.(2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cobanoglu, N. (2020). Investigation of Shared Leadership and Organizational Commitment in Primary and Secondary Schools: Malatya Case. *International Journal of Educational Methodology*, 6(3), 613–629.
- Mobini Dehkordi, A. (2010). Introduction of designs and models in mixed research method. *Strategy*, 20(60), 217-234. [In Persian]
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200–217.
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99 (5), 771–783.

- 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(3), 217-231.
- Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291.
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K., Mallett, C. J., Mertens, N., & Boen, F. (2020). All for us and us for all: Introducing the 5R Shared Leadership Program. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 10176.
- Galli, B. J., Kaviani, M. A., Bottani, E., & Murino, T. (2017). Shared Leadership and Key Innovation Indicators in Six Sigma Projects. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 8(4), 1-45.
- Grille, A., Schulte, E. M., & Kauffeld, S. (2015). Promoting shared leadership: A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 324-339.
- 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. *Journal of Creative Behavior*, 52(2), 109-126.
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463-473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Han, S. J., Lee, Y., & Beyerlein, M. (2019). Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 159-182.

- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the Most Effective Team Leadership Shared? *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.
- Hulland, J., (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* 20(2).195-204.
- Huang, C. (2013). Shared leadership and team learning: roles of knowledge sharing and team characteristics. *Journal of International Management Studies*, 8(1), 124-133.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2010). *Interviews in Qualitative Research* (Second ed.). SAGE Publications Ltd, 1-256.
- Kozlowski, S. W., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-Centric Leadership: An Integrative Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 21-54.
- Lee, D. S., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42(8), 47-56
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295.
- Mathieu, J.E., Maynard, S., Rapp, T.L., Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007:



- a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Australian Journal of Management*, 34 (3), 410–476.
- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D’Innocenzo, & L., Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members’ competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713–734.
- Mathieu, J. E., Heffner, T., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 273–283.
- Mertens, N., Boen, F., Steffens, N. K., Cotterill, S. T., Haslam, S. A., Fransen, K. (2020). Leading together towards a stronger ‘us’: An experimental test of the effectiveness of the 5R Shared Leadership Program (5RS) in basketball teams. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 23(8), 770–775.
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2020). Too many cooks in the kitchen? The contingent curvilinear effect of shared leadership on multidisciplinary healthcare team innovation. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 358–374.
- Modell, S. (2007). Integration of Qualitative and Quantitative Methods in Management Accounting Research: A Critical Realist Approach. *SSRN Electronic Journal*, 1-51.
- Mohammadpou, A, (2010). Encountering the philosophical and practical foundations of the combined research method in the social and behavioral sciences, Jame Shenasan Publication, 1-224. [In Persian]
- Muethel, M., & Hoegl, M. (2016). Expertise coordination over distance: Shared leadership in dispersed new product development teams. In *Leadership lessons from compelling contexts*. Emerald Group Publishing Limited.
- Naqshbandi, M.M., & Jasimuddin, S. M.(2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713.

- Niazi, M. (2013). Integrated research methods, the third methodological movement in the social sciences. *Iranian Journal of Social Studies*, 5 (2), 158-181. [In Persian]
- Jafari, A. Khorasgani, N. S., & Hosainabadi, B. S., (2021). Study of the Lived Experiences of the Managers of Iranian Knowledge-Based Companies in the Field of Knowledge Leadership. *Organizational Behavior Study Quarterly*, 48-75[In Persian]
- Nicolaides, V.C., LaPort, K.A., Chen, T.R., Tomassetti, A.J., Weis, E.J., Zaccaro, S.J., & Cortina, J.M. (2014). The shared leadership of teams: a metaanalysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942
- Nordbäck, E. S., & Espinosa, J. A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 321-350.
- Ocker, R.J., Huang, H., Benbunan-Fich, R. & Hiltz, S.R. (2011). Leadership dynamics in partially distributed teams: an exploratory study of the effects of configuration and distance. *Group Decision and Negotiation*, 20(3), 273-293.
- Park, E.-M., & Seo, J.-H. (2019). Effects of Shared Leadership, Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Commitment. *Journal of Digital Convergence*, 17(6), 177-184.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of corruption. *Leadership Quarterly*, 19 (3), 353-359.
- 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, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.

- Peter, T., Braun, S., & Frey, D. (2015). How shared leadership affects individual creativity and support for innovation. In *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, Academy of Management, 1.
- Razazzadeh Tusi, N., Bazrafshan Moghadam, M., Yaghoubi, N., & Haddadi, I. (2021). Identifying the components and sub-components of the model of drivers of development in knowledge-oriented companies (case study of knowledge-oriented companies in the southeast of the Iran). *Productivity Management*, 15 (4), 23-49. [ in Persian]
- Robert, L. P., & You, S.(2017). 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.
- Robert, L. P. (2013). A multi-level analysis of the impact of shared leadership in diverse virtual teams. *Proceedings of the 2013 Conference on Computer Supported Cooperative Work - CSCW '13*, 363–374.
- 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.
- Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 181–199.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Tarba, S. Y., De Bernardi, P. (2019). Top Management Team Shared Leadership, Market-Oriented Culture, Innovation Capability, and Firm Performance, in *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 2544 – 2554.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared Leadership in Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.

- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2016). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-12.
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2018). Shared Leadership in Commercial Organizations: A Systematic Review of Definitions, Theoretical Frameworks and Organizational Outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115–136.
- Wang, L., Han, J., Fisher, C.M., & Pan, Y., (2017). Learning to share: exploring temporality in shared leadership and team learning. *Small Group Resources*, 48 (2), 165–189.
- Wister, A. V., Beattie, B. L., Gallagher, E. M., Gutman, G. M., Hemingway, D., Reid, R. C., ... & Symes, B. (2014). Effectiveness of a shared leadership model: The British Columbia network for aging research. *Administration & Society*, 46(8), 863-884.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75–84.
- Wu, Q., & Cormican, K. (2016). Shared Leadership and Team Creativity: A Social Network Analysis in Engineering Design Teams. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(2), 2–12.
- Yuan, C., Xue, D., & He, X. (2021). A balancing strategy for ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, 103, 102225.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12 (4), 451–483
- Zhou, W., Vredenburg, D. (2017). Dispositional antecedents of shared leadership emergent states on entrepreneurial teams. In: Ben-Hafaiedh, C.,

- Cooney, T.M. (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurial Teams: Theory and Practice*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 164–185.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852.
- Zhu, H., Kraut, R., & Kittur, A. (2012). Effectiveness of shared leadership in online communities. *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work - CSCW '12*.
- Zhu, H., Kraut, R. E., & Kittur A. (2013). Effectiveness of Shared Leadership in Wikipedia. *Human Factors*, 55(6), 1021-1043.