

## چکیده

توسعه تئوری رهبری شبکه‌ای در حوزه فعالیت‌های دانشگاه‌ها یک گام مهم در جهت توسعه ادبیات شبکه‌ها محسوب می‌شود. در این راستا، پژوهش حاضر کوشیده است تا ضمن شناسایی پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام نور، شبکه روابط علت و معلولی میان این پیشایندها را با استفاده از تکنیک دیمتل فازی کاوش نماید. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی است. برای گردآوری داده‌ها از نظر خبرگان که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، استفاده گردید و حجم نمونه برای تکمیل پرسشنامه ۱۲ نفر از اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه پیام نور با مرتبه علمی حداقل دانشیار و ۱۰ سال سابقه علمی از مناطق ده گانه دانشگاه پیام نور تعیین شد. پس از شناسایی پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور از دل پیشینه موضوع، برای تعیین وضعیت روابط علی میان این عوامل از فن دیمتل فازی طی ۶ گام استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان ۱۰ پیشاینده استخراج شده از ادبیات، توانمندسازی بنیادی‌ترین عامل در سامانه پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور محسوب می‌شود. همچنین دو عامل توانمندسازی و پویایی رهبری، اثرگذارترین عوامل در میان دیگر پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور بوده، و در نقطه مقابل آن، اثرپذیرترین شاخص‌ها، فرهنگ و روحیه مشارکت هستند. با توجه به نتایج پژوهش، مدیران دانشگاه پیام نور در راستای پیاده‌سازی و اعمال بهینه رهبری شبکه‌ای بایستی به توانمندسازی و پویایی رهبری به عنوان دو عامل اصلی تاثیرگذار توجه ویژه‌ای داشته باشند.

کلید واژه:

پیشاینده، رهبری شبکه‌ای، دیمتل فازی، دانشگاه پیام نور

## مقدمه

امروزه افراد و سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای خود را به شکل شبکه سازماندهی می‌کنند (پاپ و همکاران، ۲۰۱۴). شبکه‌ها مانند بافت‌هایی ارتباطی هستند که افراد و سازمان‌هایی که قصد رسیدن به اهداف مشترک را دارند به هم متصل می‌کند. شبکه‌هایی که انسان‌ها آن را اداره می‌کنند به این قصد طراحی شده‌اند که افراد بتوانند با همراهی یکدیگر با دشوارترین چالش‌های جامعه مقابله کنند و یک تغییر پایدار در اجتماع ایجاد کنند (برایسون و همکاران، ۲۰۱۵). متخصصان در بسیاری از زمینه‌ها، از جمله رهبری سازمانی، برای حل یا بهبود مشکلات اجتماعی پیچیده از راه‌حل‌های مبتنی بر شبکه استفاده می‌کنند (کالن لستر و یامارینو، ۲۰۱۶). امروزه اهمیت شبکه‌ها در تسهیل نوآوری و ایجاد گذرگاه‌های نوآوری در سطوح سازمانی، منطقه‌ای و ملی بر کسی پوشیده نیست (لوئیس و همکاران، ۲۰۱۸). پیگیری راه‌حل‌های نوین و موثر برای چالش‌هایی که ظاهراً سخت هستند معمولاً شامل همکاری افراد و سازمان‌هایی می‌شود که دارای طیف گسترده‌ای از تجربه و تخصص هستند (لئونارد و سوآپ، ۱۹۹۹؛ موران، ۲۰۱۰). در این میان، موفقیت چنین شبکه‌هایی به مقدار زیادی به توانایی مدیران آن‌ها در ایفای موفق نقش رهبری شبکه‌ای، بستگی دارد، یعنی مدیران یا رهبران شبکه‌ای که از داخل، شبکه‌ها را رهبری می‌کنند. آنان باید با پیدا

## الگوی روابط بین پیشایندهای

### رهبری شبکه‌ای

روح‌اله شریفی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی،

دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

sharifipirjel@yahoo.co

حسن الوداری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور،

تهران، ایران

alvedari@ut.ac.ir

رضا رسولی

استاد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور،

تهران، ایران

rasouli@pnu.ac.ir

محمد منتظری

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور،

تهران، ایران

montazer56@yahoo.com



کردن استراتژی‌های موثر، مشارکت را میان اعضای شبکه ترویج دهند و میان ذینفعان شبکه، نوعی روحیه فعالیت ایجاد کنند تا به این شکل به آن‌ها امکان کمک کردن در یک هدف جمعی را بدهند. در اجتماعی که روز به روز به هم پیوسته‌تر می‌شود، رهبران شبکه می‌بایست بی‌نظمی‌هایی که هنگام همکاری افراد در فرآیندهای نوآورانه شکل می‌گیرد را سامان‌دهی کنند (گاه و همکاران، ۲۰۱۳). رهبران شبکه وظیفه دارند شرایط مناسب را برای همکاری هدف‌دار و کارآمد ایجاد کنند. امروزه سازمان‌ها در سرتاسر جهان به اهمیت رهبری در ایجاد و شکل‌دهی مسئولیت اجتماعی پی برده‌اند (رابرتسون، ۲۰۱۸).

نوآوری پژوهش حاضر از این جهت است که از طرفی در ایران تا کنون در خصوص رهبری شبکه‌ای هیچگونه تحقیقی صورت نگرفته است و در خارج از کشور نیز تحقیقات معدودی انجام پذیرفته است و از طرف دیگر با توجه به گستره ارتباطی و وسیع دانشگاه با سازمان‌های داخلی و خارجی و از طرف دیگر اهداف کیفی و کمی مدنظر دانشگاه بهترین مدل برای هدایت، کنترل و استفاده حداکثری از ظرفیت بستر ارتباطی دانشگاه پیام‌نور مدل رهبری شبکه‌ای خواهد بود و طراحی الگوی روابط بین پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور می‌تواند منجر به افزایش توانمندی، کارایی و مشارکت مجموعه دانشگاه در راستای دستیابی به اهداف گردد. از طرف دیگر با توجه به ساختار سازمانی جدید دانشگاه و منطقه‌ای شدن آن، امروزه نیاز مدیران دانشگاه در سطوح مختلف سازمانی به استفاده از رهبری شبکه‌ای بیش از گذشته است. آنچه در حل چالش‌های دانشگاه پیام‌نور مهم است توجه به این نکته است که استفاده از مدل رهبری شبکه‌ای منجر به ارتباط منسجم و نظام‌یافته لایه‌ها و سطوح مختلف دانشگاه گردیده و از توسعه جزیره‌ای دانشگاه و موازی کاری در این زمینه اجتناب خواهد شد و بسیاری از این چالش‌ها برطرف خواهد گردید.

### مبانی نظری پژوهش

شبکه‌ها عموماً نیازمند رهبری هستند (مولر سیتز، ۲۰۱۲). سوال مهمی که مطرح می‌شود این است که چگونه و در چه شرایطی رهبری شبکه بر عملکرد شبکه تأثیر می‌گذارد؟ بنابراین، اولین قدم اساسی تجزیه و تحلیل این موضوع است که چه نوع فعالیت‌های رهبری شبکه‌ای باعث افزایش عملکرد شبکه می‌شود. ابیکینگ و لاجندیک ۱۰ یک مدیر شبکه را به عنوان فردی با ویژگی‌های «قابلیت برانگیختن، توانمند و متهور ساختن، کاریزماتیک، تسهیل‌گر، برتر شدن در شبکه‌سازی» و مانند این توصیف می‌کنند. مدیران شبکه اغلب به عنوان «عوامل معجزه» شناخته می‌شوند (ابیکینگ و لاجندیک، ۲۰۱۳).

این مشخصه به چالش‌های مختلفی اشاره دارد که یک رهبر شبکه با آن مواجه است. رهبر شبکه باید تسهیل‌کننده و هماهنگ‌کننده فرآیندهای پایین به بالا در نقش تکاملی با شد و فرآیندهای رهبری را در تعامل با اعضای شبکه توسعه دهد (مندل و کیدست، ۲۰۰۷). اثربخشی مستلزم آن است که هر دو سیستم مدیریت شبکه و اعضای شبکه به یکدیگر متصل شوند و مدیران شبکه، اعضای شبکه را قادر به شرکت در فعالیت‌های شبکه کنند. بنابراین، رهبری شبکه‌ای نیازمند فعالیت‌های رهبری غیرسلسله‌مراتبی است تا «همه چیز را به اتمام برساند» و برنامه کاری را بر اساس همکاری پیش‌برده (هوکسام و وانگن، ۲۰۰۵). رهبری شبکه‌ای یک سیستم تعاملی است که به ارتباط بین مدیران و اعضای شبکه بستگی دارد، زیرا رهبری «انجام کارها» از طریق اقدامات دیگران است. بنابراین، شرایطی که تعیین‌کننده چگونگی تأثیرگذاری رفتار رهبری شبکه‌ای بر عملکرد شبکه است، نیاز به تجزیه و تحلیل دارد.

با توجه به دسترسی آسان‌تر رهبران شبکه به منابع شبکه و اختیارات آنها برای رهبری شبکه (سیدو و همکاران، ۲۰۱۱)، رهبران شبکه در موفقیت شبکه نقش مهمی دارند (لندا سپرگر و همکاران، ۲۰۱۲؛ مندل و کیدست، ۲۰۰۸؛ سیدو و همکاران، ۲۰۱۱). آنها مسیر کلی حرکت شبکه را حفظ نموده و به عنوان منابع اطلاعاتی اصلی، تصویر کلی شبکه را دارند، در حالی که سازمان‌های منفرد در شبکه صرفاً بر محدوده فعالیت خود و تعاملات دو به دو با دیگر اعضای شبکه تمرکز می‌کنند. در نتیجه، تجزیه و تحلیل دقیق رهبری شبکه‌ای نیاز به فهم رهبری از منظر مدیران شبکه دارد.

### طبقه‌بندی رفتارهای رهبری مدیران شبکه

تحقیقات در مورد رفتارهای رهبری در سازمان‌های سلسله‌مراتبی دارای یک سنت طولانی است: «تمرکز بر رفتار رهبری یک موضوع مشترک در ادبیات رهبری بوده است» (فرناندز، ۲۰۰۸). با این حال، تحقیق گسترده در مورد رفتار رهبری در نیم قرن گذشته، طبقه‌بندی رفتاری مختلفی را ایجاد کرده است و توافق روشنی در استفاده از این دسته‌بندی‌ها وجود ندارد (یوکل، ۲۰۱۲). سیلویا و مک گویر (۲۰۱۰) در تلاش برای انتقال فعالیت‌های رهبری داخل مرزهای سازمانی به یک بستر شبکه، فراوانی فعالیت‌های رهبری اعمال شده در یک سازمان را با فعالیت‌های رهبری در یک شبکه، با استفاده از آیت‌های رهبری عینی ۱۴ مقایسه می‌کنند. با توجه به این ایده که اساساً شبکه‌ها با سازمان‌ها متفاوت هستند، رهبری شبکه‌ها نیز متفاوت از رهبری سازمان‌هاست. مبانی نظری بر اساس چرخه



اقدامات رهبری پایه‌گذاری شده‌اند (باورمن و وان وارت ۱۵، ۲۰۱۱). که بین فعالیت‌های رهبری سازمان‌مدار ۱۶، وظیفه‌مدار و فردمدار تمایز قائل است. با توجه به چرخه اقدام رهبری، رهبران در این سه زمینه بر مبنای ارزیابی مهارت‌های خود و شرایط محیطی اقدام می‌کنند. نتایج تجربی سیلویا و مک گویر (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که فعالیت‌های رهبری رابطه‌مدار یا فردگرا در شبکه‌ها بیشتر از سازمان‌ها مورد استفاده رهبران قرار می‌گیرد در حالی که در سازمان‌ها، رهبران بیشتر از فعالیت‌های رهبری وظیفه‌مدار استفاده می‌کنند. این در حالی است که فعالیت‌های رهبری سازمان‌مدار (برون‌گرا) به طور یکسانی در شبکه‌ها و سازمان‌ها به کار می‌رود. هاکسام و وانگن ۱۷ (۲۰۰۰) فعالیت‌های رهبری را به سه دسته اصلی تقسیم می‌کنند: پذیرش ۱۸، بسیج کردن ۱۹ و توانمندسازی ۲۰. فعالیت‌های رهبری با هم همبستگی دارند و مرزهای بین این دسته‌ها تا حدی هم‌پوشانی دارند.

### نظریه رهبری پیچیدگی ۲۱: تعهد دوگانه رهبری شبکه‌ای

تعهد دوگانه رهبر شبکه‌ای اشاره به عملکرد واسطه‌ای مدیر شبکه در شبکه‌ها دارد (ایسنبرگر و همکاران ۲۲، ۱۹۹۰؛ جانگ و یرت و راکداچل ۲۳، ۲۰۱۲؛ سیدو ۲۴، ۲۰۱۰). مدیر شبکه از طرفی به عنوان سرپرست داخل یک شبکه مشغول فعالیت است و از طرف دیگر وظیفه رهبری رابطه‌مدار را در قبال اعضای شبکه انجام می‌دهد. تجزیه و تحلیل این وظایف رهبری به ظاهر متضاد برای فهم دقیق رهبری شبکه‌ای ضروری است (سیدو، ۲۰۱۰). از یک طرف، مدیران شبکه متعهد به پیشگامان رسمی شبکه ۲۵ هستند. این ارتباط بین پیشگامان شبکه (اصل) و مدیر شبکه (عامل) و همچنین نقش‌های مدیریت شبکه را می‌توان به عنوان سلسله‌مراتب اداری توصیف نمود. رهبری اداری سلسله‌مراتبی ۲۶ بر اساس مفاهیم سنتی و بوروکراتیک سلسله‌مراتب، هم‌ترازی و کنترل مبتنی است (جانگ و یرت و راکداچل، ۲۰۱۳؛ ال بین و همکاران، ۲۰۰۷). از سوی دیگر، مدیران شبکه بایستی با اعضای شبکه در ارتباط باشند، به خواسته‌هایشان پاسخ دهند و روابط همکاری بین اعضا را تقویت کنند. مدیران شبکه هیچ‌گونه سلسله‌مراتبی تعریف شده‌ای ندارند و بنابراین باید بر فعالیت‌های رهبری رابطه‌مدار متمرکز شوند. نظریه رهبری پیچیدگی برای توصیف تعهد دوگانه مدیر شبکه و پیامدهای آن برای رهبری شبکه‌ای است. نیاز به دو سطح متمایز تجزیه و تحلیل، یک چالش عمده برای مدیران شبکه است. آن‌ها می‌توانند با توانمندسازی اعضای شبکه و ایجاد شرایطی برای خودهدایتی آنان این چالش را به طور اثربخشی حل کنند. مدیران شبکه با درک پیچیدگی رهبری شبکه‌ای، می‌توانند به گونه‌ای اثربخش این دو سطح متمایز تجزیه و تحلیل - سطح سلسله‌مراتبی اجرایی که توسط سازمان اجرایی رسمی شبکه بروز پیدا می‌کند و سطح همکاری جمعی که بوسیله اعضای شبکه بروز داده می‌شود - را رهبری کنند. درهم‌تنیدگی ۲۷ به ایجاد یک مفهوم از کل شبکه کمک می‌کند.

### پیشایندهای مؤثر بر رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور

با در نظر گرفتن این موضوع که هیچ شخصی جز رهبر و مدیر نمی‌تواند سلامت سازمان را تأمین کند، دانشگاه به عنوان یکی از سازمان‌هایی که مسئولیت تربیت نسل‌های آینده به ویژه تربیت مدیران ارشد را بر عهده دارد، مستثنی نمی‌باشد. این سازمان‌ها برای انجام وظایف خود دارای ساختار، فناوری و نیروی انسانی می‌باشند که هماهنگی بین آن‌ها، عملکرد مؤثر دانشگاه‌ها را تعیین می‌کند (تقوایی و همکاران، ۱۳۹۸). ادبیات موجود نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور تأثیر می‌گذارند. بر اساس مرور این ادبیات، عوامل مندرج در جدول شماره (۱) به عنوان پیشایندهای مؤثر بر رهبری شبکه‌ای استخراج شده‌اند.

جدول شماره (۱): پیشایندهای به دست آمده از مرور ادبیات پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

نماد	پیشایندها	منابع
C1	ارتباطات <sup>۲۸</sup>	& Liden (1997), Youngblood (1997), Uhl-Bien (2006), Bowden & Stiver (2017), Wayne, Shore Marton (2004)
C2	روحیه مشارکت <sup>۲۹</sup>	Stiver (2017), Lester & Reckhow (2012), Huxham & Vangen (2000), Srivastava, Bartol & Locke (2006), Grant, Gino & Hofmann (2011), Grant & Ashford (2008)
C3	اشتراک دانش <sup>۳۰</sup>	Stiver(2017), Mahdavi(2004), Hajikarimi & Karimnezhad(2015), Jones(2007), Wang & Noe(2010), Tang(2008), Hsiu-Fen(2007), Jansen van Vuuren(2011)
C4	توانمندسازی <sup>۳۱</sup>	Picot et al (2014), Conger and Kanungo (1988), Hassan, et al. (2013), Miller & Monge (1986), Bowers & Seashore (1966); Srivastava, Bartol & Locke (2006)
C5	اعتماد <sup>۳۲</sup>	Picot et al (2014), Jungwirth & Müller (2014), Carley (1991), Lorenzoni & Lipparini (1999)
C6	شفافیت <sup>۳۳</sup>	Picot et al (2014), Seibert et al. (2011), Avolio, Walumbwa & Weber (2009), Avolio & Gardner (2005), Avolio, Walumbwa & Weber (2009)
C7	مبادله رهبر عضو <sup>۳۴</sup>	Picot et al (2014), Northouse (2013), Graen & Uhl-Bien (1995), Zhang, Wang & Shi (2012), Bode & Müller (2013), O'Donnell, Yukl & Taber (2012)
C8	رضایت پیروان <sup>۳۵</sup>	Picot et al (2014), Quinn & Rohrbaugh (1983), Dess & Robinson (1984), Kanter & Brinkerhoff (1981), McGuire & Silvia (2009), Landsperger & Spieth (2011), Landsperger, Spieth & Heidenreich (2012), Kanter & Brinkerhoff (1981), Van Thiel & Leeuw (2002), McGuire & Agranoff (2011)
C9	پویایی رهبری <sup>۳۶</sup>	Stiver (2017), Picot et al (2014), DeRue, et al. (2011), Hernandez, et al.(2011), Griffin, Neal & Parker (2007), Grant, Gino & Hofmann (2011), Parker, Bindl & Strauss (2010), Frese and Fay (2001), Li, Liang and Crant (2010)
C10	فرهنگ <sup>۳۷</sup>	Picot et al. (2014), Brodbeck, et al. (2000), Hernandez, et al. (2011), House, et al.(2004)

ارتباطات: رهبری، در تعاملات ساخته می‌شود با تأکید بر ارتباطات و به طور خاص اینکه، چگونه رهبر می‌تواند ارتباطات و مدیریت فرایندهای مبادله را تقویت کند (ال بین، ۲۰۰۶). کیفیت ارتباط بین مدیر شبکه و اعضای شبکه بر حمایت درک شده اعضای شبکه تأثیر مثبت داشته و آنها را به سمت مشارکت بیشتر سوق می‌دهد (دولاک و همکاران ۲۰۰۸، ۳۸؛ واین و همکاران ۱۹۹۷، ۳۹). به عبارتی کیفیت ارتباط بین رهبر شبکه و اعضای شبکه تعیین‌کننده چگونگی درک حمایت سازمانی توسط زیردستان است (پیکوت و همکاران، ۲۰۱۴). اعضای شبکه برای ایجاد تعادل در روابط خود، در برابر ارتباطات با کیفیت بالا، مشارکت خود را افزایش می‌دهند. یانگ بلاو (۱۹۹۷)، ارتباطات را یکی از ابعاد اصلی سازمان‌های نوین برای سازگاری با محیط بیرونی دانسته و معتقد است که سازمان‌ها لاجرم باید ارتباطات را به گونه ای شبکه‌ای تنظیم کنند تا کمترین زمان ممکن برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف تلف شود (یانگ بلاو ۱۹۹۷). به طور کلی دانشگاه‌ها، با بهره‌گیری از ارتباطات شبکه‌ای، می‌توانند بین گروه‌های کاری و تیم‌های تحقیق، ارتباطات مناسب ایجاد کنند، گروه‌های کاری شایسته و متخصص تشکیل دهند، سرعت تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری خود را بالا ببرند و با محور قرار دادن ذینفعان، شکل مناسبی برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروز را فراهم آورند (باودن و مارتون ۲۰۰۴، ۴۲).

روحیه مشارکت: مشارکت یک فرآیند جاری و یک معیار ثابت برای سنجش میزان موفقیت است. معمولاً هدف از فعالیت‌های شبکه محور مشارکت کوتاه مدت نیست، بلکه مشارکت مداوم است و مشارکت فعالانه باید از آغاز پروژه تا پایان مراحل برنامه‌ریزی، پیاده سازی، و ارزیابی ادامه یابد. مشارکت زیردستان در طول یک پوی ستار نو سان دارد. برخی افراد با مشارکت به شدت برانگیخته شده و هسته مرکزی شبکه را تشکیل می‌دهند، برخی صرفاً وظایف مورد انتظار را انجام می‌دهند و نه بیشتر، برخی افراد از متحدان نزدیک شبکه هستند اما مشارکت چندانی در فعالیت‌های شبکه ندارند و برخی صرفاً برای مدت کوتاهی مشارکت می‌کنند (استیور، ۲۰۱۷، ۴۳). حاکمیت شبکه‌ای در واقع یک شکل مطلوب اداره امور است که با فراهم بودن زمینه مشارکت برقرار می‌شود و به عنوان راه‌حلی است که در پی تغییر و بهبود تعاملات سازمان است (لستر و ریکو ۲۰۱۲، ۴۴). مدیران شبکه بایستی بستر مشارکت فعالانه اعضا را فراهم کنند و فعالیت‌های رهبری توانمندساز در جهت تضمین مشارکت فعال اعضای شبکه صورت می‌پذیرد (هوکسام و وانگن، ۲۰۰۰؛ اسریواستاوا و همکاران ۲۰۰۶، ۴۵). اگر کارکنان در خصوص خود و مشارکت شان احساس ارزشمندی کنند، این احساس خوب را با مشارکت فعال تر در فعالیت‌های سازمانی جبران می‌کنند (گرن و همکاران، ۲۰۱۱). اگر سازمان مشارکت اعضا را ارزشمند بداند، منجر به افزایش انگیزش و عملکرد آنها خواهد شد (گرن و آشفورد، ۲۰۰۸). چهار روش ترغیب افراد برای مشارکت در فعالیت‌های شبکه عبارتند از: تقویت محیط حمایتی شبکه، تمرین مشارکت صادقانه، تصمیم‌گیری مشارکتی و مشارکت داریستی (استیور، ۲۰۱۷، ۴۶).

اشتراک دانش: اشتراک دانش جنبه اساسی رهبری شبکه است. رهبران شبکه وظیفه دارند روش‌هایی را برای کمک به افراد در به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری از یکدیگر طراحی کنند. رهبران شبکه تعاملات را برای نمایش ایده‌های نوید بخش طراحی می‌کنند، فرهنگی را ایجاد می‌کنند که به ارتقای اشتراک دانش کمک می‌کند، در مستند سازی کارها به افراد کمک می‌کنند و راه‌هایی برای اشتراک اطلاعات در داخل و خارج از شبکه پیدا می‌نمایند (استیور، ۲۰۱۷). نقش دانش و اشتراک دانش معمولاً بر دانش‌های آشکار و روابط بین



افراد تمرکز دارند که به طور کلی از آن به عنوان «حافظه سازمانی» یاد می‌شود (حاجی کریمی و کریم‌نژاد، ۱۳۹۴). دانش‌های پنهان، دانش نسبت به چگونگی انجام یک کار است که با تجربه‌های شخصی و تلاش‌های فردی شکل می‌گیرد و کدگذاری این دانش و مجسم ساختن آن کار دشواری است؛ به همین دلیل این دانش‌ها در دل فرآیندها و در لابه لای سازوکارها خود را نشان می‌دهد تا اینکه در یک ساختار مستند و مشخص نوشته یا ذخیره شود. در شبکه‌های دانش ایجاد و اشتراک دانش‌های آشکار نیازمند استفاده از تکنیک‌های همکاری متقابل و ایجاد ارتباطات بلندمدت و راهبردی بین اعضای شبکه‌های دانش است. مهدوی (۲۰۰۴)، بر اساس ماهیت دانش ضمنی و آشکار، شبکه‌های دانش رسمی و غیررسمی را معرفی می‌کند.

توانمندسازی: امروزه نیروی انسانی، عامل اصلی مزیت رقابتی و سودآوری شرکت‌ها محسوب می‌شود. اکثر صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که نیروی انسانی باعث از بین بردن بیشتر محدودیت‌ها و کمبودها می‌شود (حمیدیان‌پور و حصیری، ۱۳۹۸: ۹۷). کارکنان توانمند بر عملکرد سازمان تأثیر مثبتی خواهند داشت و سازمان‌های موفق، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی را یک اصل اساسی در نظر می‌گیرند (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۶). رهبری توانمندساز کیفیت رابطه بین مدیران شبکه و اعضای آن را افزایش می‌دهد و در عوض بر عملکرد شبکه تأثیر می‌گذارد. از طرف دیگر اثر آن مضاعف است. از دیدگاه هاکسام و وانگن (۲۰۰۰) یکی از ابعاد اصلی فعالیت‌های رهبری توانمندسازی ۴۷ است. توانمندسازی به معنی قادر ساختن است و بر افزایش باور زبردستان به اثربخشی خود، دلالت دارد (کانگر و کانگو، ۴۸، ۱۹۸۸). رهبران توانمندساز رهبرانی هستند که «اختیارات تصمیم‌گیری را با زبردستان خود به اشتراک می‌گذارند، با زبردستان خود درباره تصمیمات مهم مرتبط با کارشان مشورت می‌کنند، به زبردستان خود استقلال بیشتری می‌دهند و محدودیت‌های غیرضروری بوروکراتیک را حذف می‌نمایند» (حسان و همکاران، ۴۹، ۲۰۱۳). توانمندسازی بر مبنای یک تحقیق جامع مبتنی بر رهبری مشارکتی (میلر و مونگ، ۵۰، ۱۹۸۶) و رهبری حمایتی (باورز و سیشور، ۵۱، ۱۹۶۶؛ اسریواستاوا و همکاران، ۲۰۰۶) بنا شده است.

اعتماد: اثربخشی شبکه با سطح اعتماد درون شبکه، تعهد و انطباق اعضا با شبکه تعیین می‌شود (جانگ و یرت و مولر، ۵۲، ۲۰۱۴). در واقع ثبات شبکه یک سازه مرکب از قدرت شبکه ۵۳، اعتماد و هماهنگی هدف ۵۴ است، ابعادی که اغلب در ادبیات مربوط به شبکه مطرح می‌شوند و در عین اینکه این ابعاد مستقل از یکدیگر هستند، بایستی در کنار هم ثبات شبکه را نشان دهند. قدرت شبکه و اعتماد به طور نزدیکی با یکدیگر در ارتباط هستند و روابط متقابل پیوسته بین اعضای شبکه باعث ایجاد و تشدید اعتماد می‌شود، زیرا تعامل مکرر باعث اعتماد بیشتر نسبت به پیش‌بینی عملکرد سایر اعضای شبکه می‌شود. شبکه‌ها برای تقویت ثبات شبکه نیاز به روابط بلند مدت، مستمر و مبتنی بر اعتماد دارند (کارلی، ۵۵، ۱۹۹۱؛ لورنزونی و لیپارانی، ۱۹۹۹).

شفافیت: شفافیت در روابط به این مطلب اشاره دارد که روابط و مبادلات رهبر تا چه حد توسط کارکنان، شفاف و صادقانه ادراک می‌شود (آولیو و همکاران، ۲۰۰۵). رهبران شبکه در روابط خویش با کارکنان، شفافیت بالایی را نشان می‌دهند و کارکنان را در اطلاعات خویش و تصمیم‌گیری‌های سازمانی سهیم کرده و به آنان حق مشارکت می‌دهند. وجود روابط شفاف صادقانه با کارکنان و همچنین پردازش متعادل اطلاعات و غیرسوسیگرایانه توسط رهبران، اعتماد متقابل در سازمان را بهبود می‌بخشد (آولیو و همکاران، ۲۰۰۹). زمانی که رهبران اطلاعات را به طور شفاف به اشتراک می‌گذارند و درون‌دادهای پیروان‌شان را در تصمیم‌گیری‌ها به کار می‌گیرند، به احتمال زیاد کارکنان احساس معناداری، اثرگذاری و نیز خودتعیینی را در محیط کاری‌شان تجربه می‌کنند (سیبیرت و همکاران، ۵۶، ۲۰۱۱). در شرایطی که رهبران ارتباطات باز و شفاف را توسعه می‌دهند، اعضای شبکه نسبت به شبکه و شرایط کاری خود خوش‌بین‌تر شده و تمایل بیشتری به ماندن در سازمان و تلاش بیشتر برای کسب موفقیت از خود نشان می‌دهند (پیکوت و همکاران، ۲۰۱۴).

مبادله رهبر عضو (LMX): بر اساس تئوری نقش و تئوری مبادله اجتماعی، مبادله رهبر عضو به روابط تعاملی بین رهبران و پیروان آن‌ها در سازمان‌ها و بین سازمان‌ها اشاره دارد (بود و مولر، ۵۷، ۲۰۱۳؛ گرین و ال بین، ۵۸، ۱۹۹۵؛ زانگ و همکاران، ۵۹، ۲۰۱۲). طبق تئوری مبادله رهبر عضو این روابط در طول زمان توسعه می‌یابد و از نظر کیفیت بسیار متفاوت هستند. به لحاظ تجربی اثبات شده است که دو عامل پشتیبانی و تفویض اختیار به عنوان بخش‌های اصلی فعالیت‌های رهبری رابطه‌مدار، تعدیل‌کننده‌های مهمی در LMX هستند (آدونل و همکاران، ۶۰، ۲۰۱۲).

رضایت پیروان: یکی از عناصر مهم در افزایش اثربخشی شبکه‌ها رضایت اعضای شبکه و پیروان است (دس و رایبسون، ۶۱، ۱۹۸۴؛ کانتر و برینکرهاف، ۶۲، ۱۹۸۱؛ کوئین و راریگ، ۶۳، ۱۹۸۳). لندا سپرگر و اسپیچ (۲۰۱۱) بر بقای شبکه به عنوان متغیر عملکرد وابسته تاکید می‌کنند، که توصیف‌کننده تمایل اعضای شبکه را برای ادامه همکاری در آینده است. از این منظر، رضایت اعضای شبکه یک پیش شرط برای بقای شبکه در آینده است که به طور قاطع تحت تأثیر مدیریت شبکه قرار دارد (لندا سپرگر و اسپیچ، ۲۰۱۱؛ لندا سپرگر و همکاران، ۲۰۱۲؛ مک گویر و سیلیویا، ۶۵، ۲۰۰۹). رضایت پیروان یکی از مهمترین و اصلی‌ترین معیارهای ذهنی و غیرمالی ارزیابی عملکرد شبکه است، که با ماندگاری شبکه در آینده ارتباط مستقیم دارد (کانتر و برینکرهاف، ۱۹۸۱؛ مک گویر و آگرانوف، ۶۶، ۲۰۱۱؛ وان تیل و لیو، ۶۷، ۲۰۰۲).

پویایی رهبری: خصوصیات رهبری سازوکار مهمی برای انتقال رهبری و پیش‌بینی‌کننده مهمی از اثربخشی رهبری هستند (دیرو و همکاران، ۶۸، ۲۰۱۱؛ هراندز و همکاران، ۶۹، ۲۰۱۱). برای مدیریت شکل‌های جدید سازمانی، مانند شبکه‌های منطقه‌ای که دارای بستر و زمینه پویاتر و مبهم‌تری هستند رهبری بایستی پویاتر از قبل باشد (گرنه و همکاران، ۲۰۱۱؛ گریفین و همکاران، ۷۰، ۲۰۰۷). در شرایط عدم اطمینان، پویایی ضرورت پیدا می‌کند زیرا کنترل سلسله‌مراتبی خارجی وجود نداشته و ساماندهی کردن وظایف شغلی دشوارتر می‌گردد. بنابراین پویایی شاخصه مهمی در رفتار رهبری رابطه ای است. پویایی یک ویژگی رهبری است که باعث می‌شود «مسائل شبکه پیش‌بینی و پیشگیری شود و فرصت‌ها درک شود» نه اینکه به طور انفعالی به تماشای اتفاقات رخ داده بنشیند (پارکر و همکاران، ۲۰۱۰). پارکر، بیندل و استراوس (۲۰۱۰) بر مبنای مفهوم ابتکار عمل شخصی (۷۲ فرس و فای، ۷۳، ۲۰۰۱)، ارزش پویایی را اثبات می‌کنند و اینکه اهداف پویا منجر به تقویت اثربخشی و عملکرد، نه تنها برای فرد بلکه برای کل سازمان می‌شود (الی و همکاران، ۷۴، ۲۰۱۰).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ و اختلافات فرهنگی خاص شبکه‌ها بر رهبری تأثیر می‌گذارد. به طور کلی، تفاوت در سبک‌ها و فعالیت‌های رهبری در فرهنگ‌های مختلف مشهود است (برادیک و همکاران، ۷۵، ۲۰۰۲). فرهنگ، عقاید و رفتارهای رهبران را در این فرهنگ‌ها شکل می‌دهد (هراندز و همکاران، ۲۰۱۱). یاس (۱۹۹۰) بر اهمیت درک تفاوت‌های فرهنگی بین کشورها در رابطه با رفتار رهبری افراد تأکید دارد. فرهنگ یک متغیر زمینه‌ای مهم است و به عنوان «مجموعه‌ای از ویژگی‌های مشترک که یک مجموعه را به شکلی معنی‌دار متمایز می‌کند» تعریف شده است (هاوس و همکاران، ۷۶، ۲۰۰۴). این ویژگی‌ها شامل روش تفکر، رفتار، واکنش و احساس است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و بر اساس روش علی است. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان و اساتید آشنا با مقوله رهبری شبکه‌ای و مؤلفه‌های آن تشکیل می‌دهند که شامل اساتید و اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه پیام‌نور در سراسر کشور می‌باشد. برای گردآوری داده‌های پژوهش، از نظر تعدادی از این خبرگان به عنوان نمونه استفاده شد. از نظر ترییدی و ریگز (۱۹۷۶) و بریدی (۲۰۰۲)، در صورت همگن بودن گروه مشارکت‌کنندگان، برای ایجاد نتایج اثربخش حجم نمونه‌ای متشکل از ۱۰ تا ۱۵ نفر کفایت می‌کند. در برخی از منابع نیز تعداد مطلوب خبرگان ۱۰ الی ۲۰ نفر توصیه شده است. لذا در پژوهش حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند حجم نمونه برای تکمیل پرسشنامه ۱۲ نفر از اساتید دانشگاهی تعیین شد. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. فرایند انتخاب خبرگان از جامعه آماری مذکور عبارت است از شناسایی اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه پیام‌نور در مناطق ده‌گانه دانشگاه که دارای شرایط زیر هستند:

۱- مرتبه علمی حداقل دانشیار،

۲- سابقه حداقل ۱۰ سال فعالیت آموزشی و علمی-پژوهشی و ۳ سال فعالیت اجرایی،

۳- باقی ماندن حداقل ۵ سال از دوره خدمت.

سپس از هریک از مناطق ده‌گانه دانشگاه پیام‌نور، ۲ نفر عضو هیأت علمی برای انجام مصاحبه انتخاب گردیدند.

در این پژوهش ابتدا با مرور تقریباً جامعی از ادبیات موضوع، پیشایندهای رهبری شبکه‌ای استخراج شدند. سپس بر اساس پیشایندهای شناسایی شده پرسشنامه مربوط به روش ارزیابی روابط علت و معلولی میان این پیشایندها تدوین و در اختیار خبرگان این حوزه قرار گرفت. پرسشنامه مذکور شامل ۱۰ پیشاینده بود و خبرگان به میزان تأثیر هر پیشاینده نسبت به پیشاینده دیگر بر مبنای طیف پنج گزینه‌ای از بی‌تأثیر تا تأثیر خیلی زیاد امتیاز دادند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از روش دیمتل فازی روابط علی بین پیشایندها تعیین شده است. دیمتل فازی روشی برای نشان دادن ساختار روابط علی در یک سیستم پیچیده از روابط است که آن را می‌توان برای ایجاد و تحلیل یک مدل ساختاری متشکل از روابط علی میان عوامل مدل به کار گرفت.

روایی محتوا: روایی محتوا به حد و میزانی اشاره دارد که یک ابزار منعکس‌کننده محتوای مشخص مورد نظر باشد. بر اساس روش لاوشه، برای ایجاد روایی محتوایی در پرسشنامه، پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم‌های ساخت پرسشنامه



تدوین می‌شود، سپس از اعضای پانل محتوا خواسته می‌شود به میزان مناسب بودن هر آیت‌م با انتخاب یکی از سه گزینه «ضروری»، «مفید اما نه ضروری» و «غیرلازم» پاسخ دهند. با توجه به رابطه زیر نسبت روایی محتوا محاسبه شده و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ( $P < 0.05$ )، باید حداقل مقدار  $CVR = 0.75$  برای هر آیت‌م جهت پذیرش آن آیت‌م به دست آید:

$$CVR = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

$N_e$  = تعداد اعضای که گزینه «ضروری» را برای آیت‌م مورد نظر انتخاب کرده‌اند.

$N$  = تعداد کل اعضای پانل

پس از تکمیل پرسشنامه مربوط به روایی محتوا  $CVR$  به دست آمده برای همه عامل‌ها، برابر با یک به دست آمد. یعنی همه خبرگان عامل‌های تعیین شده برای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام نور را ضروری دانستند.

پایایی: برای سنجش پایایی پرسشنامه دیمتل از روش آزمون مجدد استفاده شده است. جهت نیل به این هدف، پرسشنامه مزبور برای پنج نفر از خبرگان که دسترسی مجدد به آنها امکان‌پذیر بوده؛ دو بار و به فاصله سه هفته از هم ارسال شده و همبستگی بین پاسخ‌ها در مرحله اول و دوم برابر با  $0.872$ ،  $0.824$  و  $0.795$  به دست آمده است. با توجه به این که همبستگی پاسخ‌ها بالاتر از  $0.7$  می‌باشد، لذا می‌توان گفت که پایایی پرسشنامه قابل قبول است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به منظور کاوش شبکه‌ی روابط علت و معلولی و تعیین میزان درجه‌ی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک از عامل‌ها بر و از یکدیگر، از دیمتل فازی طبق گام‌های زیر استفاده شد:

گام اول. در این مرحله، عوامل ارزیابی -که دارای ماهیت ارتباطات علی هستند و معمولاً تعداد زیادی از حالات پیچیده را دربرمی‌گیرند- تدوین و برای مواجهه با ابهام قضاوت انسانی، مقیاس کلامی فازی طبق الگوی جدول شماره (۲) طراحی شد.

جدول شماره (۲): الگوی مقیاس کلامی فازی تأثیر هر متغیر در متغیر دیگر

عبارات کلامی	بدون تأثیر	تأثیر خیلی کم	تأثیر کم	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
مقیاس عددی	۰	۱	۲	۳	۴
اعداد فازی مثلثی	(۰/۰۰, ۰/۰۰, ۰/۲۵)	(۰/۰۰, ۰/۲۵, ۰/۵۰)	(۰/۲۵, ۰/۵۰, ۰/۷۵)	(۰/۵۰, ۰/۷۵, ۱/۰۰)	(۰/۷۵, ۱/۰۰, ۱/۰۰)

گام دوم. در این مرحله، نظرات خبرگان اخذ و میانگین آن‌ها محاسبه شد. برای این کار، با در نظر گرفتن تعداد  $P$  خبره،  $P$  ماتریس  $Z_p$ ،  $Z_1$ ،  $Z_2$ ، ... داشتیم که هر درایه آن‌ها با اعداد فازی مربوط مشخص می‌شدند. برای محاسبه ماتریس میانگین از رابطه

$$Z = \frac{(Z^1 \oplus Z^2 \oplus \dots \oplus Z^p)}{P}$$

استفاده شد. این ماتریس، ماتریس فازی اولیه روابط مستقیم نامیده می‌شود، به طوری که در آن  $z_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  مقدار هر درایه از ماتریس  $Z$  اعداد فازی مثلثی هستند. در ضمن با توجه به اینکه عناصر قطر اصلی صفر بودند، در ماتریس به صورت  $(0, 0, 0)$  مشخص شدند.

گام سوم. در ادامه، از طریق رابطه استاندارد سازی زیر، مقیاس‌های شاخص‌ها به مقیاس‌های قابل مقایسه تبدیل شدند. در این رابطه، ماتریس  $X$ ، ماتریس فازی روابط مستقیم استاندارد شده نامیده می‌شود:

$$a_{ij} = \left( \sum_{j=1}^i l_{ij}, \sum_{j=1}^i m_{ij}, \sum_{j=1}^i u_{ij} \right)$$

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left( \sum_{j=1}^n u_{ij} \right)$$

فرمول (۱)

$$x_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$$

فرمول (۲)

شایان ذکر است که به جهت رعایت اختصار، از آوردن ماتریس میانگین نظرات خبرگان و ماتریس نرمالیزه شده خودداری شده است.



گام چهارم. در این گام، ماتریس فازی روابط مجموع T به دست آمد. توضیح آنکه،  $x_{ij} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$  و مقادیر درایه های

ماتریس های  $Xl$  و  $Xm$  و  $Xu$  به ترتیب شامل مقادیر  $l'$  و  $m'$  و  $u'$  در ماتریس X هستند:

$$Xl = [l'_{ij}], Xm = [m'_{ij}], Xu = [u'_{ij}] \quad \text{فرمول (۳)}$$

نظر به اینکه  $t_{ij} = (l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij})$  داریم:

$$[l''_{ij}] = X_l \times (I - X_l)^{-1}, [m''_{ij}] = X_m \times (I - X_m)^{-1} \quad \text{فرمول (۴)}$$

$$[u''_{ij}] = X_u \times (I - X_u)^{-1} \quad \text{فرمول (۵)}$$

از این رو، همه مقادیر درایه های ماتریس T به صورت اعداد فازی مثلثی و طبق رابطه بالا به دست آمدند. حال می شود مقادیر D+R و D-R را به دست آورد؛ به طوری که D و R به ترتیب مجموع سطر و ستون برای هر عنصر در ماتریس T بودند. جدول شماره (۳)، ماتریس T یا همان ماتریس روابط کل را نشان می دهد.

گام بعدی به دست آوردن مجموع سطرها و ستون های ماتریس  $\tilde{T}$  است. مجموع سطرها و ستون ها با توجه به فرمول های ۶ و ۷ به دست می آوریم.

$$\tilde{D} = (\tilde{D}_i)_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n \tilde{T}_{ij}]_{n \times 1} \quad \text{فرمول (۶)}$$

$$\tilde{R} = (\tilde{R}_i)_{1 \times n} = [\sum_{i=1}^n \tilde{T}_{ij}]_{1 \times n} \quad \text{فرمول (۷)}$$

که  $\tilde{D}$  و  $\tilde{R}$  به ترتیب ماتریس  $n \times 1$  و  $1 \times n$  هستند.

جدول شماره (۳): ماتریس روابط کل

$C_5$	$C_4$	$C_3$	$C_2$	$C_1$	
(۰/۱۴، ۰/۴۴، ۰/۸۳)	(۰/۱۶، ۰/۴۸، ۰/۸۸)	(۰/۱۴، ۰/۴۳، ۰/۸۳)	(۰/۱۳، ۰/۴۳، ۰/۸۰)	(۰/۰۸، ۰/۳۵، ۰/۷۳)	$C_1$
(۰/۱۳، ۰/۴۱، ۰/۷۳)	(۰/۱۷، ۰/۴۷، ۰/۸۱)	(۰/۱۲، ۰/۳۸، ۰/۷۲)	(۰/۰۸، ۰/۳۵، ۰/۶۶)	(۰/۰۱، ۰/۳۷، ۰/۶۹)	$C_2$
(۰/۱۷، ۰/۴۹، ۰/۹۲)	(۰/۱۴، ۰/۴۷، ۰/۹۰)	(۰/۰۹، ۰/۳۸، ۰/۷۹)	(۰/۱۶، ۰/۴۸، ۰/۸۹)	(۰/۱۵، ۰/۴۶، ۰/۸۷)	$C_3$
(۰/۱۷، ۰/۵۱، ۰/۹۵)	(۰/۱۱، ۰/۴۳، ۰/۸۸)	(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۹۰)	(۰/۱۶، ۰/۵۰، ۰/۹۱)	(۰/۱۷، ۰/۵۰، ۰/۹۲)	$C_4$
(۰/۰۸، ۰/۳۳، ۰/۷۲)	(۰/۱۵، ۰/۴۶، ۰/۸۶)	(۰/۱۴، ۰/۴۲، ۰/۸۰)	(۰/۱۵، ۰/۴۳، ۰/۸۰)	(۰/۱۳، ۰/۴۱، ۰/۷۹)	$C_5$
(۰/۱۳، ۰/۴۳، ۰/۸۳)	(۰/۱۶، ۰/۴۴، ۰/۹۱)	(۰/۱۵، ۰/۴۵، ۰/۸۶)	(۰/۱۷، ۰/۴۸، ۰/۸۷)	(۰/۱۷، ۰/۴۸، ۰/۸۷)	$C_6$
(۰/۱۳، ۰/۴۶، ۰/۸۷)	(۰/۱۷، ۰/۵۱، ۰/۹۲)	(۰/۱۶، ۰/۴۸، ۰/۸۹)	(۰/۱۷، ۰/۴۹، ۰/۸۹)	(۰/۱۴، ۰/۴۵، ۰/۸۵)	$C_7$
(۰/۱۶، ۰/۴۷، ۰/۸۸)	(۰/۱۷، ۰/۵۱، ۰/۹۳)	(۰/۱۶، ۰/۴۸، ۰/۸۹)	(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۸۵)	(۰/۱۵، ۰/۴۶، ۰/۸۶)	$C_8$
(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۹۰)	(۰/۱۶، ۰/۴۴، ۰/۹۲)	(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۹۱)	(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۸۸)	(۰/۱۶، ۰/۴۸، ۰/۹۱)	$C_9$
(۰/۱۲، ۰/۳۸، ۰/۷۱)	(۰/۱۴، ۰/۴۱، ۰/۷۵)	(۰/۱۲، ۰/۳۸، ۰/۷۱)	(۰/۱۴، ۰/۴۰، ۰/۷۲)	(۰/۰۱، ۰/۳۵، ۰/۶۷)	$C_{10}$
$C_{10}$	$C_9$	$C_8$	$C_7$	$C_6$	
(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۹۳)	(۰/۱۵، ۰/۴۶، ۰/۹۰)	(۰/۱۵، ۰/۴۵، ۰/۸۳)	(۰/۱۳، ۰/۴۲، ۰/۸۰)	(۰/۱۶، ۰/۴۸، ۰/۸۹)	$C_1$
(۰/۱۶، ۰/۴۷، ۰/۸۷)	(۰/۱۴، ۰/۴۳، ۰/۸۱)	(۰/۱۳، ۰/۴۱، ۰/۷۴)	(۰/۱۴، ۰/۴۳، ۰/۷۶)	(۰/۱۶، ۰/۴۶، ۰/۸۲)	$C_2$
(۰/۱۶، ۰/۵۱، ۰/۱۰۱)	(۰/۱۵، ۰/۴۸، ۰/۹۵)	(۰/۱۵، ۰/۴۶، ۰/۸۸)	(۰/۱۶، ۰/۴۹، ۰/۹۱)	(۰/۱۵، ۰/۴۹، ۰/۹۶)	$C_3$
(۰/۱۸، ۰/۵۵، ۰/۱۰۶)	(۰/۱۸، ۰/۵۲، ۰/۱۰۱)	(۰/۱۶، ۰/۴۹، ۰/۹۲)	(۰/۱۸، ۰/۵۲، ۰/۹۵)	(۰/۱۷، ۰/۵۳، ۰/۹۹)	$C_4$
(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۹۲)	(۰/۱۴، ۰/۴۳، ۰/۸۷)	(۰/۱۴، ۰/۴۳، ۰/۸۱)	(۰/۱۴، ۰/۴۳، ۰/۸۱)	(۰/۱۲، ۰/۴۱، ۰/۸۲)	$C_5$
(۰/۱۶، ۰/۵۰، ۰/۹۸)	(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۹۳)	(۰/۱۵، ۰/۴۵، ۰/۸۵)	(۰/۱۵، ۰/۴۷، ۰/۸۷)	(۰/۱۰، ۰/۴۰، ۰/۸۳)	$C_6$
(۰/۱۶، ۰/۵۱، ۰/۱۰۰)	(۰/۱۶، ۰/۵۰، ۰/۹۶)	(۰/۱۶، ۰/۴۹، ۰/۸۸)	(۰/۱۰، ۰/۴۰، ۰/۸۰)	(۰/۱۷، ۰/۵۱، ۰/۹۵)	$C_7$
(۰/۱۶، ۰/۵۱، ۰/۱۰۰)	(۰/۱۵، ۰/۴۸، ۰/۹۵)	(۰/۰۹، ۰/۳۸، ۰/۷۸)	(۰/۱۶، ۰/۴۷، ۰/۸۸)	(۰/۱۶، ۰/۴۹، ۰/۹۳)	$C_8$
(۰/۱۷، ۰/۵۲، ۰/۱۰۳)	(۰/۰۹، ۰/۴۱، ۰/۸۸)	(۰/۱۶، ۰/۴۸، ۰/۸۹)	(۰/۱۵، ۰/۴۸، ۰/۹۰)	(۰/۱۸، ۰/۵۳، ۰/۹۹)	$C_9$
(۰/۰۸، ۰/۳۵، ۰/۷۳)	(۰/۱۳، ۰/۴۰، ۰/۷۷)	(۰/۱۲، ۰/۳۸، ۰/۷۰)	(۰/۱۴، ۰/۴۱، ۰/۷۳)	(۰/۱۳، ۰/۴۰، ۰/۷۶)	$C_{10}$



مرحله بعدی میزان اهمیت شاخص‌ها ( $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$ ) و رابطه بین معیارها ( $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$ ) مشخص می‌گردد. اگر  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i > 0$  باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i < 0$  باشد معیار مربوطه اثرپذیر است. جدول شماره (۴)،  $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$  و  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$  را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۴): اهمیت و تأثیرگذاری معیارها

نوع معیار	Di-Ri	Di+Ri	(Ri) <sup>defuzzy</sup>	(Di) <sup>defuzzy</sup>	Ri	Di	نماد
علت	۰/۱۳	۹/۳۵	۴/۶۱	۴/۷۴	(۱/۳۷ و ۴/۲۹ و ۸/۱۶)	(۱/۴۰ و ۴/۳۹ و ۸/۴۲)	C1
معلول	-۰/۳۷	۹/۱۱	۴/۷۴	۴/۳۷	(۱/۴۶ و ۴/۵۰ و ۸/۲۶)	(۱/۳۴ و ۴/۱۵ و ۷/۶۱)	C2
علت	۰/۴۲	۹/۷۶	۴/۶۷	۵/۰۹	(۱/۳۸ و ۴/۳۳ و ۸/۳۰)	(۱/۴۹ و ۴/۷۰ و ۹/۰۹)	C3
علت	۰/۳۷	۱۰/۳۸	۵/۰۱	۵/۳۸	(۱/۵۳ و ۴/۷۳ و ۸/۷۶)	(۱/۶۲ و ۵/۰۳ و ۹/۴۹)	C4
معلول	-۰/۱۳	۹/۲۹	۴/۷۱	۴/۵۸	(۱/۴۰ و ۴/۳۸ و ۸/۳۵)	(۱/۳۳ و ۴/۲۳ و ۸/۱۹)	C5
معلول	-۰/۰۸	۱۰/۰۱	۵/۰۴	۴/۹۶	(۱/۵۰ و ۴/۷۰ و ۸/۹۳)	(۱/۴۷ و ۴/۶۱ و ۸/۸۲)	C6
علت	۰/۳۳	۹/۸۸	۴/۷۸	۵/۱۰	(۱/۴۴ و ۴/۴۹ و ۸/۴۰)	(۱/۵۴ و ۴/۷۸ و ۸/۹۹)	C7
علت	۰/۳۷	۹/۷۵	۴/۶۹	۵/۰۶	(۱/۴۱ و ۴/۴۰ و ۸/۲۶)	(۱/۵۱ و ۴/۷۱ و ۸/۹۶)	C8
علت	۰/۱۵	۱۰/۲۰	۵/۰۲	۵/۱۸	(۱/۴۳ و ۴/۵۹ و ۹/۰۵)	(۱/۵۲ و ۴/۷۹ و ۹/۲۲)	C9
معلول	-۱/۱۹	۹/۴۱	۵/۳۰	۴/۱۱	(۱/۵۲ و ۴/۸۵ و ۹/۵۳)	(۱/۲۳ و ۳/۸۵ و ۷/۲۴)	C10

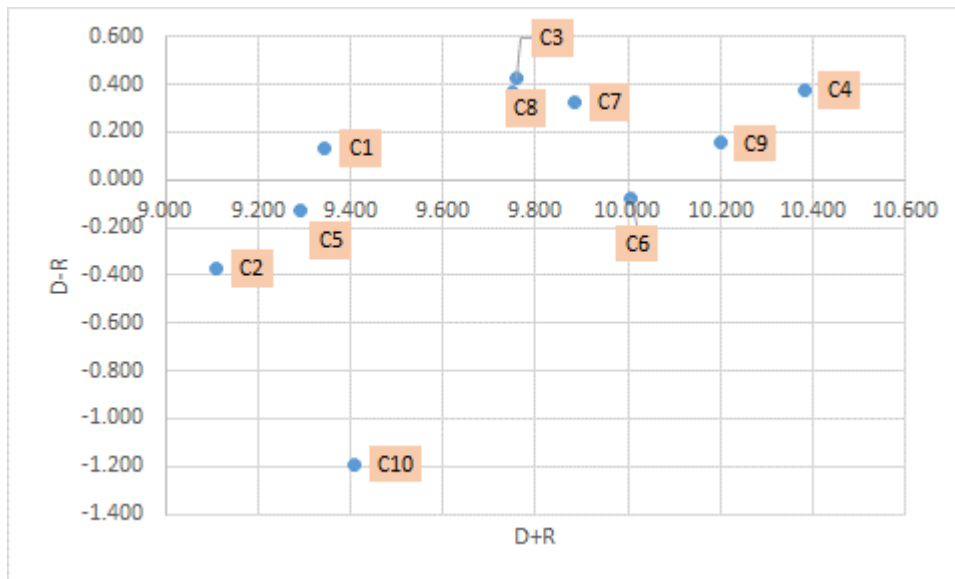
گام پنجم. مقادیر به دست آمده برای D+R و D-R اعداد فازی بودند که برای به دست آوردن نمودار علی باید فازی‌زدایی می‌شدند؛ از این رو برای رسم نمودار، به مقادیر (D+R)def و (D-R)def نیاز بود. برای فازی‌زدایی از روش مرکز ناحیه استفاده شد. در نمودار علی، محور X شامل (D+R)def بود که مقدار آن همیشه مثبت است و وزن یا اهمیت آن شاخص را نشان می‌دهد و محور Y شامل (D-R)def است که اگر مثبت باشد، یعنی شاخص تأثیرگذار قطعی است و در غیر این صورت، تأثیرپذیر قطعی خواهد بود که از آن با نام نسبت اثرگذاری در سیستم یاد می‌شود (سونگ و کائو، ۲۰۱۷). در این گام اعداد فازی  $\tilde{D}_i + \tilde{R}_i$  و  $\tilde{D}_i - \tilde{R}_i$  به دست آمده از مرحله قبلی را طبق فرمول ۸ دیفازی می‌کنیم.

$$B = \frac{(a_1 + a_3 + 2 \times a_2)}{4} \quad \text{فرمول (۸)}$$

B دیفازی شده عدد  $\tilde{A} = (a_1, a_2, a_3)$  است.

جدول شماره (۴) اعداد دیفازی شده را نشان می‌دهد.

گام ششم. در این مرحله نمودار علی بین پیشایندها ترسیم می‌شود. نمودار شماره (۱) هم میزان اهمیت و هم تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین پیشایندها را نشان می‌دهد. محور افقی نمودار اهمیت عوامل و محور عمودی تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری عوامل را نشان می‌دهد.



نمودار شماره (۱): نمودار دیمتل پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور

### نتیجه‌گیری

دانشگاه‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند (شریفی و وحیدی‌نژاد، ۱۳۹۷). با توجه به گستره ارتباطی وسیع دانشگاه پیام‌نور با سازمان‌های داخلی و خارجی و اهداف کیفی و کمی مدنظر دانشگاه بهترین مدل برای هدایت، کنترل و استفاده حداکثری از ظرفیت بستر ارتباطی دانشگاه پیام‌نور مدل رهبری شبکه‌ای خواهد بود و طراحی الگوی روابط بین پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور می‌تواند منجر به افزایش توانمندی، کارایی و مشارکت مجموعه دانشگاه در راستای دستیابی به اهداف گردد. بر این اساس ۱۰ پیشایندهای مؤثر بر رهبری شبکه‌ای شناسایی گردید و جهت تعیین و ارزیابی روابط علت و معلولی میان آنها از طریق فن دیمتل فازی در اختیار خبرگان قرار گرفت. بر اساس اصول روش دیمتل معیار D نشانه تأثیرگذاری یک عامل است که با بیشتر شدن این معیار عامل متناظر با آن تأثیرگذاری بیشتری دارد. مطابق داده‌های ستون D در جدول ۴، معلوم شد شاخص‌های توانمندسازی، پویایی رهبر، مبادله رهبر عضو، اشتراک دانش و رضایت پیروان دارای بیشترین میزان اثرگذاری بر دیگر پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور هستند. از سوی دیگر، نظر به اینکه طبق نتایج جدول ۴، عامل توانمندسازی دارای بیشترین مقدار D+R است، این طور استنباط می‌شود که توانمندسازی اساسی‌ترین عامل در سامانه پیشایندهای رهبری شبکه‌ای محسوب می‌شود. پژوهش‌های زیادی، عامل توانمندسازی را یکی از موثرترین عوامل بر رهبری شبکه‌ای می‌دانند. رهبری توانمندساز از طریق «ایجاد هنجارهای مشارکتی و تعاملی میان اعضای تیم، تشویق اعضا به مشارکت در ایده‌پردازی، تصمیم‌گیری در مورد روش‌های بهینه انجام کارها و مسئولیت‌پذیری در قبال عملکرد تیم» برای تیم‌های وابسته به یکدیگر مفید خواهد بود (لورینکو، ۲۰۱۳، ۷۸) و فعالیت‌های رهبری توانمندساز در جهت تضمین مشارکت فعال اعضای شبکه صورت می‌پذیرد (هوکسام و وانگن، ۲۰۰۰؛ اسریواستاوا و همکاران، ۲۰۰۶). عامل اثرگذار دیگر در فرایند رهبری شبکه‌ای، پویایی رهبر است که طبق جدول ۴ بعد از عامل توانمندسازی بیشترین مقدار D+R را نیز دارا می‌باشد. پویایی یک ویژگی رهبری است که باعث می‌شود «مسائل شبکه پیش‌بینی و پیشگیری شود و فرصت‌ها درک شود» نه اینکه به طور انفعالی به تماشای اتفاقات رخ داده بنشیند (پارکر و همکاران، ۲۰۱۰). برای مدیریت شکل‌های جدید سازمانی، مانند شبکه‌ها که دارای بستر و زمینه پویاتر و مبهم‌تری هستند رهبری بایستی پویاتر از قبل باشد (گرنه و همکاران، ۲۰۱۱؛ گریفین و همکاران، ۲۰۰۷). پارکر، بیندل و استراوس (۲۰۱۰) بر مبنای مفهوم ابتکار عمل شخصی (فرس و فای، ۲۰۰۱)، ارزش پویایی را اثبات می‌کنند و اینکه اهداف پویا منجر به تقویت اثربخشی و عملکرد، نه تنها برای فرد بلکه برای کل سازمان می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۱۰).

در خصوص عامل مبادله رهبر عضو، قابل ذکر است که مبادله رهبر عضو به روابط تعاملی بین رهبران و پیروان آن‌ها در سازمان‌ها و بین سازمان‌ها اشاره دارد (بود و مولر، ۲۰۱۳؛ گرین و ال بین، ۱۹۹۵؛ زانگ و همکاران، ۲۰۱۲). طبق تئوری مبادله رهبر عضو این روابط در طول زمان توسعه می‌یابد و از نظر کیفیت بسیار متفاوت هستند. به لحاظ تجربی اثبات شده است که دو عامل پشتیبانی و تفویض



اختیار به عنوان بخش‌های اصلی فعالیت‌های رهبری رابطه‌مدار، تعدیل‌کننده‌های مهمی در مبادله رهبر عضو هستند (آدونل و همکاران، ۲۰۱۲). به همین ترتیب، طبق داده‌های ستون R در جدول ۴، مشخص شد شاخص‌های فرهنگ و شفافیت دارای بیشترین میزان اثرپذیری از دیگر پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور هستند. فرهنگ و اختلافات فرهنگی خاص شبکه‌ها بر رهبری تأثیر می‌گذارد. به طور کلی، تفاوت در سبک‌ها و فعالیت‌های رهبری در فرهنگ‌های مختلف مشهود است (برادبک و همکاران، ۲۰۰۲). فرهنگ، عقاید و رفتارهای رهبران را در این فرهنگ‌ها شکل می‌دهد (هرناندز و همکاران، ۲۰۱۱). باس (۱۹۹۰) بر اهمیت درک تفاوت‌های فرهنگی بین کشورها در رابطه با رفتار رهبری افراد تأکید دارد. رهبران شبکه در روابط خویش با کارکنان، شفافیت بالایی را نشان می‌دهند و کارکنان را در اطلاعات خویش و تصمیم‌گیری‌های سازمانی سهیم کرده و به آنان حق مشارکت می‌دهند. وجود روابط شفاف صادقانه با کارکنان و همچنین پردازش متعادل اطلاعات و غیر سوگیرانه توسط رهبران، اعتماد متقابل در سازمان را بهبود می‌بخشد (آولویو و همکاران، ۲۰۰۹). در شرایطی که رهبران ارتباطات باز و شفاف را توسعه می‌دهند، اعضای شبکه نسبت به شبکه و شرایط کاری‌شان خوش‌بین‌تر شده و تمایل بیشتری به ماندن در سازمان و تلاش بیشتر برای کسب موفقیت از خود نشان می‌دهند (پیکوت و همکاران، ۲۰۱۴). بر اساس داده‌های ستون D-R در جدول ۴، معلوم شد شاخص‌های فرهنگ، روحیه مشارکت، اعتماد و شفافیت به ترتیب اولویت، عواملی با برآیند اثرپذیری از دیگر پیشایندها در سامانه روابط علت و معلولی پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور هستند. در مقابل، شاخص‌های اشتراک دانش، توانمندسازی، رضایت پیروان، مبادله رهبر عضو، پویایی رهبری و ارتباطات به ترتیب برآیندی اثرگذار دارند. به طور مشخص، آن‌گونه که در نمودار ۱ نشان داده شده است، اشتراک دانش در بالاترین نقطه قرار داشته و شاخصی است که به عنوان تأثیرگذارترین عامل در شبکه روابط میان پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور شناخته شده است. اشتراک دانش جنبه اساسی رهبری شبکه است. رهبران شبکه وظیفه دارند روش‌هایی را برای کمک به افراد در به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری از یکدیگر طراحی کنند. رهبران شبکه تعاملات را برای نمایش ایده‌های نویدبخش طراحی می‌کنند، فرهنگی را ایجاد می‌کنند که به ارتقای اشتراک دانش کمک می‌کند، در مستندسازی کارها به افراد کمک می‌کنند و راه‌هایی برای اشتراک اطلاعات در داخل و خارج از شبکه پیدا می‌نمایند (استیور، ۲۰۱۷). در نقطه مقابل عامل اشتراک دانش، عامل فرهنگ قرار دارد که در پایین‌ترین مختصات قرار داشته و از سایر پیشایندها تأثیر می‌پذیرد. بر اساس نتایج جدول ۴ (کمترین مقدار D-R و بیشترین مقدار R) چنین دریافت می‌شود که فرهنگ، تأثیرپذیرترین و به یک معنا روبنایی‌ترین پیشایندهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور است. همچنین بر اساس داده‌های ستون D-R بعد از عامل فرهنگ، عامل روحیه مشارکت به عنوان یک متغیر معلول و اثرپذیر مطرح می‌شود. مدیران شبکه بایستی بستر مشارکت فعالانه اعضا را فراهم کنند و فعالیت‌های رهبری توانمندساز در جهت تضمین مشارکت فعال اعضای شبکه صورت می‌پذیرد (هوکسام و وانگن، ۲۰۰۰؛ اسریواستاوا و همکاران، ۲۰۰۶). اگر کارکنان در خصوص خود و مشارکت‌شان احساس ارزشمندی کنند، این احساس خوب را با مشارکت فعال‌تر در فعالیت‌های سازمانی جبران می‌کنند (گرت و همکاران، ۲۰۱۱). اگر سازمان مشارکت اعضا را ارزشمند بداند، منجر به افزایش انگیزش و عملکرد آن‌ها خواهد شد (گرت و آشفورد، ۲۰۰۸).

طبق نتایج این مطالعه، اعتماد نیز یکی از مؤلفه‌های اثرپذیر محسوب می‌شود. اثربخشی شبکه با سطح اعتماد درون شبکه، تعهد و انطباق اعضا با شبکه تعیین می‌شود (جانگ و یرت و مولر، ۲۰۱۴). قدرت شبکه و اعتماد به طور نزدیکی با یکدیگر در ارتباط هستند و روابط متقابل پیوسته بین اعضای شبکه باعث ایجاد و تشدید اعتماد می‌شود، زیرا تعامل مکرر باعث اعتماد بیشتر نسبت به پیش‌بینی عملکرد سایر اعضای شبکه می‌شود. شبکه‌ها برای تقویت ثبات شبکه نیاز به روابط بلندمدت، مستمر و مبتنی بر اعتماد دارند (کارلی، ۱۹۹۱؛ لورنزونی و لیپارانی، ۱۹۹۹). با توجه به نتایج پژوهش، مدیران دانشگاه پیام‌نور در راستای پیاده‌سازی و اعمال بهینه رهبری شبکه‌ای بایستی از طرفی به توانمندسازی و پویایی رهبری به عنوان دو عامل اصلی تأثیرگذار توجه ویژه‌ای داشته باشند و از طرفی با ایجاد توسعه روحیه مشارکت در مجموعه کارکنان دانشگاه و ایجاد فرهنگ کار جمعی و پذیرش الزامات و مقدمات رهبری شبکه‌ای، زمینه را برای اجرای هر چه بهتر رهبری شبکه‌ای در دانشگاه فراهم سازند. برای این منظور بایستی برنامه‌های عملیاتی و آموزشی مدونی از قبیل برگزاری کارگاه‌های آموزشی و ضمن خدمت برای کارکنان دانشگاه و برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی با محوریت توانمندسازی و پویایی رهبری طراحی و اجرا نمود. همچنین پیشنهاد می‌شود در راستای رهبری بهینه شبکه دانشگاه پیام‌نور، عوامل اشتراک دانش، اعتماد و شفافیت نیز مورد توجه ویژه مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه پیام‌نور قرار گیرد. با توجه به اهمیت بحث پیاده‌سازی رهبری شبکه‌ای در دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی سایر پیشایندهای مؤثر بر رهبری شبکه‌ای مورد



بررسی قرار گیرد و از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای اولویت‌بندی و وزن‌دهی عوامل تأثیرگذار بر رهبری شبکه‌ای در دانشگاه‌ها استفاده شود. همچنین می‌توان از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به منظور بررسی سطح‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری شبکه‌ای نیز استفاده کرد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به مشغله زیاد جامعه آماری و زمان‌بر بودن فرایند پاسخگویی به سوالات، عدم آشنایی کافی جامعه آماری با تکنیک دیمتل‌فازی و همچنین نبود منابع نظری قوی پیرامون رهبری شبکه‌ای در داخل کشور اشاره نمود.

## منابع

تقوایی، مهدی؛ خوراکیان، علیرضا؛ رحیم‌نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های رهبری معنوی و بررسی تأثیر آن بر سلامت سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های شمال شرق ایران). مدیریت فردا، شماره ۵۸، ص ۱۲۲-۱۰۹.

حاجی‌کریمی، عباسعلی و کریم‌نژاد، المیرا (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت دانش بر متغیرهای سازمانی و موفقیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۲، ص ۱۳۹-۱۲۳.

حمیدیان‌پور، فخریه و حصیری، زهرا (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ظرفیت نوآوری. مدیریت فردا، شماره ۵۸، ص ۱۸-۳.

شریفی، روح اله و وحیدی‌نژاد، اعظم (۱۳۹۷). تبیین روحیه فرهنگی تواناسازی و ادراک توانمندی مدیران آموزشی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۴، ص ۱۱۰-۸۵.

هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ عظیمی، سیدسپهیل و طهرانی، مریم (۱۳۹۶). تبیین الگوی تأثیرگذاری توانمندسازی ساختاری بر رفتار آوای کارکنان. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۲، ص ۱۱۲-۹۱.

Avolio, B., Walumbwa, F. and Weber, T., (2009). *Leadership: current theories, research and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 421-449.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Bode, A. and Müller, K., 2013. *The role of Social Exchange Theory in explaining cluster development*. In: K. Brown, J. Burgess, M. Festing and S. Royer, ed. (2013). *Resources and Competitive Advantage in Clusters*. *Book Series on International Human Resource Management and Strategy Research*. Munich/Mering: Rainer Hampp, pp. 133-145.

Bowden, J. & Marton, F. (2004). *The University of Learning: beyond quality and competence*, London, RoutledgeFlamer.

Bowerman, K. D. and Van Wart, M., (2011). *The business of leadership: an introduction*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.

Bowers, D. G. and Seashore, S. E., (1966). *Predicting organizational effectiveness with a fourfactor theory of leadership*. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), pp. 238-263.

Brodbeck, F. C., Frese, M. and Javidan, M., (2002). *Leadership made in Germany: low on compassion, high on performance*. *The Academy of Management Executive*, 16(1), pp. 16-30.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). *Designing and implementing crosssector collaborations: Needed and challenging*. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.

Carley, K., (1991). *A theory of group stability*. *American Sociological Review*, 56(3), pp. 331-354.

Conger, J. A. and Kanungo, R., (1988). *The empowerment process: integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.

Cullen-Lester, K. L., & Yammarino, F. J. (2016). *Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction*. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 173-180.

DeRue, D. S., Nahrgang, J., Wellman, N. and Humphrey, S. E., (2011). *Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity*. *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 7-52.

Dess, G. G. and Robinson, R. B., (1984). *Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit*. *Strategic Management Journal*, 5(3), pp. 265-273.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J. and Wayne, S. J., (2008). *Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations*. *Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1079-1098.

Ebbekink, M. and Lagendijk, A., (2013). *What's next in researching cluster policy: place-based governance for effective cluster policy*. *European Planning Studies*, 21(5), pp. 735-753.

Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V., (1990). *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), pp. 51-59.



- Fernandez, S., (2008). Examining the effects of leadership behaviour on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance Management Review*, 32(2), pp. 175–205.
- Frese, M. and Fay, D., (2001). Personal initiative (PI): an active performance concept for work in the 21st century. In: B. M. Staw and R. M. Sutton, ed. 2001. *Research in organizational behavior*. Amsterdam: Elsevier Science, pp. 133–187.
- Goh, K. T., Goodman, P. S., & Weingart, L. R. (2013). Team innovation processes: An examination of activity cycles in creative project teams. *Small Group Research*, 44(2), 159-194.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M., (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219–247.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J., (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 3–34.
- Grant, A. M., Gino, F. and Hofmann, D. A., (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: the role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 528–550.
- Griffin, M. A., Neal, A. and Parker, S. K., (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), pp. 327–347.
- Hadizadeh Moghaddam, A., Azimi, Soheil. And Tehrani, M. (2018). [Determining the Pattern of Impact of Structural Empowerment on Employees' Voice Behavior](#). *Journal of Strategic Management Studies*, 8(32), pp. 91- 112. (In Persian)
- Hajikarimi, E., & Karimnezhad, A. (2015). The impact of knowledge management on organizational variables and the successful implementation of customer relationship management. *Business Management Perspective*, 14(22), 123-139. (In Persian)
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. and Prussia, G. E., (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), pp. 133–146.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. and Johnson, M. D., (2011). The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22(6), pp. 1165–1185.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V., (2004). *Culture, leadership, and Organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huxham, C. and Vangen, S., (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), pp. 1159–1175.
- Huxham, C. and Vangen, S., (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. London: Sage Publications.
- Jungwirth, C. and Müller, E., (2014). Comparing top-down and bottom-up cluster initiatives from a principal-agent perspective: what can we learn for designing governance regimes? *Schmalenbach Business Review*, 66(3), pp. 357-381.
- Jungwirth, C. and Ruckdäschel, S., (2013)b. Leadership of and in clusters: nurturing effectiveness in complex systems. In: K. Brown, J. Burgess, M. Festing and S. Royer, ed. 2013. *Resources and Competitive Advantage in Clusters*. Book Series on International Human Resource Management and Strategy Research. Munich/Mering: Rainer Hampp, pp. 190–210.
- Kanter, R. M. and Brinkerhoff, D., (1981). Organizational performance: recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7, pp. 321–349.
- Landsperger, J. and Spieth, P., (2011). Managing innovation networks in the industrial goods sector. *International Journal of Innovation Management*, 15(6), pp. 1209–1241.
- Landsperger, J., Spieth, P. and Heidenreich, S., (2012). How network managers contribute to innovation network performance. *International Journal of Innovation Management*, 16(6), pp. 1–21.
- Leonard, D., & Swap, W. C. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lester, T. & Reckhow, S. (2012). Network Governance and Regional Equity: Shared Agendas or Problematic Partners? *Planning Theory*, 12, pp. 115-138.
- Lewis, Jenny M ; Ricard, Lykke Margot ; Klijn, Erik Hans; Bekkers, Victor (Editor) ; Tummers, Lars (Editor)., (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), pp. 288-307.
- Li, N., Liang, J. and Crant, J. M., (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), pp. 395–404.
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A., (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), pp. 317–338.



- Lorinkova, N., Pearsall, M. and Sims, H., (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), pp. 573–596.
- Mandell, M. and Keast, R., (2007). Evaluating network arrangements: toward revised performance measures. *Public Performance & Management Review*, 30(4), pp. 574–597.
- Mandell, M. and Keast, R., (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), pp. 715–731.
- McGuire, M. and Agranoff, R., (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), pp. 265–284.
- McGuire, M. and Silvia, C., (2009). Does leadership in networks matter? *Public Performance Management Review*, 33(1), pp. 34–62.
- Miller, K. I. and Monge, P. R., (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a metaanalytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), pp. 727–753.
- Moran, J. (2010). *Interdisciplinarity* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Müller-Seitz, G., (2012). Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 428–443.
- O'Donnell, M., Yukl, G. and Taber, T., (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), pp. 143–154.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. and Strauss, K., (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), pp. 827–856.
- Picot, A., Reichwald, R., Franck, E. and Moslein K. M., (2014). *Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis*. Dissertation Universitat Passau., ISBN 978-3-658-07032-8 ISBN 978-3-658-07033-5 (eBook)
- Popp, J., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). *Interorganizational networks: A review of the literature to inform practice*. IBM Center for the Business of Government. Retrieved from <http://www.businessofgovernment.org/report/inter-organizational-networks-reviewliterature-inform-practice>
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J., (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), pp. 363–377.
- Robertson, Jennifer., (2018). The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 151(4), pp. 961–975.
- Seibert, S. E., Wang, G. and Courtright, S. H., (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Sharifi, R. and Vahidinejad, A., (2018). Explaining of empowerment climate and capabilities perception of educational administrators. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(34), pp. 85- 110. (In Persian)
- Song, W., & Cao, J. (2017). A rough DEMATEL based approach for evaluating interaction between requirements of product-service system. *Computers & Industrial Engineering*, 110: 353–363.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. and Locke, E. A., (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp. 1239–1251.
- Stiver, Dustin C. (2017) A dissertation submitted to the College of Business and Leadership in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, St. Davids, Pennsylvania.
- Sydow, J., (2010). Management von Netzwerkorganisationen – zum Stand der Forschung. In: J. Sydow, ed. 2010. *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der 'Managementforschung'*. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 373–470.
- Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C. and Hibbert, P., (2011). A silent cry for leadership: organizing for leading (in) clusters. *Leadership Quarterly*, 22(2), pp. 328–343.
- Uhl-Bien, M., (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 654–676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. and McKelvey, B., (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), pp. 298–318.
- Van Thiel, S. and Leeuw, F. L., (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance and Management Review*, 25(3), pp. 267–281.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C., (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82–111.
- Youngblood, Mark (1997). *Life at the Edge of Chaos: Creating the Quantum Organization*, Perceval Publishing; 1 edition.
- Yukl, G., (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 66–85





Zhang, Z., Wang, M. and Shi, J., (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: the mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), pp. 111–130.

پی‌نوشت:

- <sup>1</sup> Popp & et al.  
<sup>2</sup> Bryson & et al.  
<sup>3</sup> Cullen-Lester & Yammarino  
<sup>4</sup> Lewis & et al.  
<sup>5</sup> Leonard & Swap  
<sup>6</sup> Moran  
<sup>7</sup> Goh & et al.  
<sup>8</sup> Robertson  
<sup>9</sup> Müller-Seitz  
<sup>10</sup> Ebbekink and Lagendijk  
<sup>11</sup> Mandell & Keast  
<sup>12</sup> Fernandez  
<sup>13</sup> Silvia & McGuire  
<sup>14</sup> identical leadership  
<sup>15</sup> Bowerman & Van Wart  
<sup>16</sup> Organization-oriented  
<sup>17</sup> Huxham & Vangen  
<sup>18</sup> embracing  
<sup>19</sup> mobilizing  
<sup>20</sup> empowering  
<sup>21</sup> Complexity Leadership Theory  
<sup>22</sup> Eisenberger & et al.  
<sup>23</sup> Jungwirth & Ruckdäschel  
<sup>24</sup> Sydow  
<sup>25</sup> the formal initiators of the network  
<sup>26</sup> Administrative- hierarchical leadership  
<sup>27</sup> entanglement  
<sup>28</sup> relationship  
<sup>29</sup> The spirit of participation  
<sup>30</sup> Knowledge sharing  
<sup>31</sup> Empowerment  
<sup>32</sup> trust  
<sup>33</sup> Transparency  
<sup>34</sup> Leader-Member Exchange (LMX)  
<sup>35</sup> member satisfaction  
<sup>36</sup> Leader Proactivity  
<sup>37</sup> culture  
<sup>38</sup> Dulac & et al.  
<sup>39</sup> Wayne & et al.  
<sup>40</sup> Youngblood, Mark  
<sup>41</sup> Youngblood  
<sup>42</sup> Bowden & Marton  
<sup>43</sup> Stiver  
<sup>44</sup> Lester & Reckhow  
<sup>45</sup> Srivastava & et al.  
<sup>46</sup> scaffold engagement  
<sup>47</sup> empowering  
<sup>48</sup> Conger & Kanungo  
<sup>49</sup> Hassan & et al.  
<sup>50</sup> Miller & Monge  
<sup>51</sup> Bowers & Seashore  
<sup>52</sup> Jungwirth & Müller  
<sup>53</sup> network strength  
<sup>54</sup> goal congruence  
<sup>55</sup> Carley



- 
- <sup>56</sup> Seibert & et al.  
<sup>57</sup> Bode & Müller  
<sup>58</sup> Graen & Uhl-Bien  
<sup>59</sup> Zhang & et al.  
<sup>60</sup> O'Donnell & et al.  
<sup>61</sup> Dess & Robinson  
<sup>62</sup> Kanter & Brinkerhoff  
<sup>63</sup> Quinn & Rohrbaugh  
<sup>64</sup> Landsperger & Spieth  
<sup>65</sup> McGuire & Silvia  
<sup>66</sup> McGuire & Agranoff  
<sup>67</sup> Van Thiel & Leeuw  
<sup>68</sup> DeRue & et al.  
<sup>69</sup> Hernandez & et al.  
<sup>70</sup> Griffin & et al.  
<sup>71</sup> Parker, Bindl & Strauss  
<sup>72</sup> personal initiative  
<sup>73</sup> Frese & Fay  
<sup>74</sup> Li & et al.  
<sup>75</sup> Brodbeck & e al.  
<sup>76</sup> House & et al.  
<sup>77</sup> Song & Cao  
<sup>78</sup> Lorinkova & et al.  
<sup>79</sup> Avolio & et al.  
<sup>80</sup> Picot & et al.  
<sup>81</sup> Huxham & Vangen  
<sup>82</sup> Grant & Ashford  
<sup>83</sup> Lorenzoni & Lipparini