



## Network Leadership Model at Payame Noor University: A Grounded Theory Study

Rouhollah Sharifi<sup>1</sup>  
Hasan Alvedari (Ph.D.)<sup>2</sup>  
Reza Rasouli (Ph.D.)<sup>3</sup>  
Mohammad Montazeri (Ph.D.)<sup>4</sup>

### Abstract

Networks are organizational and hybrid schemes that enable unified institutions to achieve goals that are beyond the capacity of any single organization. Experts in many fields, including organizational leadership, use network-based solutions to solve or improve complex social problems. The present study, based on grounded theory, illustrates the foundation of the network leadership model. The statistical sample includes the executive directors of Payame Noor University in both upper and middle levels. After the interview, the content of their opinions was examined in three steps of open, axial and selective coding. The results of this study include concepts, categories and propositions that illustrate the network leadership model at Payame Noor University. MaxQDA software was used to analyze the data and extract the research model. The conclusion of this research indicates that the axial phenomenon of the model, including network leadership in relation to other variables of the model, causes the excellence of the university network. How these factors interact is shown in the final research model. At the end of the research, a comparative comparison of new leadership styles based on a paradigm model is performed.

**Keywords:** *Network Leadership; Network; Grounded Theory; Payame Noor University, New Leadership Styles.*

- 
1. Instructor, Department of Management Payame Noor University, Tehran, Iran (Corresponding author), sharifipirjel@yahoo.com.
  2. Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
  3. Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
  4. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.



## الگوی رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور: یک مطالعه داده‌بنیاد

روح‌اله شریفی\*، حسن الوداری\*\*، رضا رسولی\*\*\*، محمد منتظری\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۳۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۵/۲۰

### چکیده

شبکه‌ها طرح‌هایی سازمانی و ترکیبی هستند که مؤسسه‌های متحد را قادر به رسیدن به اهدافی می‌کنند که فراتر از توان هر سازمانی به‌تنهایی می‌باشد. متخصصان در بسیاری از زمینه‌ها، از جمله رهبری سازمانی، برای حل یا بهبود مشکلات اجتماعی پیچیده از راه‌حل‌های مبتنی بر شبکه استفاده می‌کنند. تحقیق حاضر بر مبنای نظریه پردازي داده‌بنیاد مدل رهبری شبکه‌ای را به‌تصویر کشیده است. نمونه آماری شامل مدیران اجرایی دانشگاه پیام‌نور در دو سطح عالی و میانی است که بعد از مصاحبه، در سه گام کدگذاری باز، محوری و انتخابی محتوای نظرات آنان بررسی شد. حاصل این بررسی شامل مفاهیم، مقوله‌ها و قضایایی است که مدل رهبری شبکه‌ای را در دانشگاه پیام‌نور به‌تصویر می‌کشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج مدل پژوهش از نرم‌افزار مکس کیو دا استفاده شده است. نتیجه‌گیری این تحقیق بیانگر آن است پدیده محوری مدل شامل رهبری شبکه‌ای در ارتباط با متغیرهای دیگر مدل باعث تعالی شبکه دانشگاه می‌شود. نحوه تعامل این عوامل در مدل نهایی تحقیق نشان داده شده است. در انتهای پژوهش به مقایسه تطبیقی سبک‌های نوین رهبری بر مبنای مدل پارادایمی پرداخته شده است.

**کلیدواژه:** رهبری شبکه‌ای؛ شبکه؛ نظریه پردازي داده‌بنیاد؛ دانشگاه پیام‌نور، سبک‌های نوین رهبری.

## مقدمه

جهان حاضر، جهان مملو از تغییرات و دگرگونی است. در این میان، سازمان‌هایی موفقند که خود را با شرایط و موقعیت‌های جدید تطبیق دهند. بدیهی است تنها سازمان‌هایی می‌توانند این‌گونه عمل نمایند که از انسجام سازمانی کافی برخوردار باشند (خوراکیان و دیگران، ۱۳۹۸: ۸۴). توسعه نظریه رهبری شبکه‌ای در حوزه فعالیت‌های دانشگاه‌ها یک گام مهم در جهت توسعه ادبیات شبکه‌ها محسوب می‌شود. صاحب‌نظران در حال حاضر به منظور چارچوب‌بندی ادراکات خود از شبکه‌های موجود در بخش دولتی به ادبیات کسب و کار متکی هستند. نقش قانونی بخش دولتی و پدیده در حال رشد برون‌سپاری خدمات دولتی این نوع شبکه‌ها را از شبکه‌های موجود در حوزه کسب و کار متمایز می‌کند. شبکه‌ها زیربنای معماری سازمانی بخش دولتی محسوب می‌شوند. همچنان که شبکه و پژوهش درباره آن توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود معطوف کرده، سؤالات مرتبط با رهبری شبکه‌ای نیز افزایش یافته است. شبکه‌ها در ابتدای نظریه‌پردازی بیشتر از اینکه مبتنی بر بینش تبیینی<sup>۱</sup> باشند، مبتنی بر بینش توصیفی<sup>۲</sup> بودند و به خودی خود نظریه‌ای را به همراه نداشته‌اند (الوانی و ندائی، ۱۳۹۷). اکنون نیز طیف وسیعی از نظریه‌های شبکه در بسیاری از حوزه‌های دانش یافت می‌شوند که نتیجه آن به‌زعم الیور و ایبرس ناهماهنگی میان دیدگاه‌ها و نظریه‌های شبکه است.

برای توسعه و پرورش تعامل و همکاری، رهبران نیازمند مهارت‌های ارتباطی بیشتر مانند پویایی رهبر (لورنزی و لیپارینی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ ویلیامز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ پارکر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰) هستند و به دلیل فقدان سلسله‌مراتب رسمی، مدیر شبکه باید فرایندهای شبکه را با استفاده از سازوکارهای ارتباطی تسهیل کند. در شبکه‌ها، ابزارهای رهبری غیردستوری و توانمندساز نقش تعیین‌کننده‌ای بر عهده دارند و به منظور توانمندسازی اعضای شبکه برای اینکه سازماندهی و هدایت خودشان را بر عهده بگیرند، اصول راهنمایی «نرم»<sup>۶</sup> جایگزین فرماندهی و کنترل می‌شوند (آگرانوف و مک گویر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). علاوه بر این، در شبکه‌های

1. Explanatory
2. Descriptive
3. Lorenzoni & Lipparini
4. Williams
5. Parker
6. Principles of "Dof" Guidance
7. Agranoff & McGuire

بین سازمانی، اعضای شبکه از سازمان‌های مختلف (دولتی و خصوصی) بوده و مستقل هستند. در نتیجه، اهداف اعضای شبکه بسیار متنوع است و دستیابی به توافق در مورد اهداف مشارکتی، که برخلاف اهداف سازمان‌های سلسله‌مراتبی از پیش تعیین نشده است، روند دشواری است (جانگ و یرت و مولر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مدیر شبکه نقش تعیین‌کننده‌ای در همسوسازی منافع مختلف اعضای شبکه و یافتن کم‌ترین مقیاس مشترک<sup>۲</sup> برای دستیابی به منافع همکاری و مشارکت دارد (هاگک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، مدیران شبکه باید منافع مختلف اعضای ناهمگون شبکه را بدون نادیده گرفتن کلیت شبکه و عملکرد آن، برآورده سازند (پرووان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ پرووان و کنیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

از آنجا که هدف این پژوهش، شناسایی متغیرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور و نوع روابط میان آنها و طراحی و تبیین الگو یا نظریه منسجمی که نشان‌دهنده این متغیرها و مؤلفه‌ها و روابط میان آنها می‌باشد، این پژوهش در درجه اول به پیشرفت دانش تجربی و عملی در زمینه رهبری سازمانی کمک می‌کند. این پژوهش در مقایسه با اکثر تحقیقات انجام شده در موضوع رهبری که آن را در سطح سازمان بررسی کرده‌اند، به مطالعه رهبری در شبکه‌های چند سازمانی در سطح تجزیه و تحلیل شبکه، در مقابل تجزیه و تحلیل در سطح سازمانی پرداخته است. چنانکه رویکردهای شبکه‌محور و همکاری‌های فراسازمانی اهمیت بیشتری در تسهیل نوآوری‌های اجتماعی پیدا می‌کنند، درک اینکه چگونه رهبران شبکه‌های چندسازمانی را توسعه داده و هدایت می‌کنند نیز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. با توجه به گستره ارتباطی وسیع دانشگاه با سازمان‌های داخلی و خارجی و از طرف دیگر اهداف کیفی و کمی مدنظر دانشگاه یکی از شیوه‌های مطلوب رهبری برای هدایت، کنترل و استفاده حداکثری از ظرفیت بستر ارتباطی دانشگاه پیام‌نور مدل رهبری شبکه‌ای خواهد بود و تبیین و طراحی این مدل در دانشگاه پیام‌نور می‌تواند به افزایش توانمندی، کارایی و مشارکت مجموعه دانشگاه در راستای دستیابی به اهداف منجر شود. 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

1. Jungwirth & Müller
2. Common Denominator
3. Hogg
4. Provan
5. Provan & Kenis

حل چالش‌های پیش روی دانشگاه پیام‌نور مهم است، توجه به این نکته است که استفاده از مدل رهبری شبکه‌ای به ارتباط منسجم و نظام یافته لایه‌ها و سطوح مختلف دانشگاه منجر شده و از توسعه جزیره‌ای دانشگاه و موازی‌کاری در این زمینه اجتناب و بسیاری از این چالش‌ها برطرف خواهد شد. باتوجه به افزایش نوآوری اجتماعی و اهمیت روزافزونی که به رویکردهای شبکه‌محور داده می‌شود، دلیلی منطقی وجود دارد برای فهمیدن اینکه چگونه رهبران شبکه‌ها به عوامل شبکه این امکان را می‌دهند که گروه را قادر به رسیدن به اهداف جمعی کنند. این در حالی است که تقریباً تمامی سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها تحت فشار قرار می‌گیرند تا کارآمدتر و همراه با نوآوری عمل کنند و سریع‌تر به نتایج بهتر برسند (کامارینا ماتوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مسئله اصلی این پژوهش شناسایی متغیرهای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور و طراحی الگوی منسجم نشان‌دهنده روابط میان این متغیرهاست.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ساختار سازمانی و شبکه

ساختار هر سازمان معمولاً بر پایه اهداف و باتوجه به راهبردهایی که برای رسیدن به اهداف سازمان تدوین شده است، طراحی می‌شود. اما امروزه نظریه‌های علمی نوین از قبیل نظریه آشوب و نظریه پیچیدگی، نشان می‌دهند که محیط بیرونی دانشگاه به‌عنوان یک سازمان، پیچیده و ناپایدار است، غیرقابل پیش‌بینی و احتمالی است و فقط می‌توان بر آن کنترل محدودی داشت. بنابراین، در طراحی ساختار مناسب برای سازمان دانشگاه، صرف توجه به اهداف و راهبردها، کافی به نظر نمی‌رسد و لازم است متغیر دیگری به نام محیط بیرونی، وارد معادله ساختار-هدف دانشگاه شود. درحقیقت، ازطرفی دانشگاه‌ها در محیطی پر از آشوب، پیچیدگی و تغییرات مداوم به فعالیت می‌پردازند و ازطرف دیگر از ساختار سازمانی انتظار می‌رود که چارچوبی منسجم برای هماهنگی، کنترل و بهینه‌سازی نظام‌ها و فرایندهای دانشگاه، فراهم آورد. بنابراین، لازم است بین این دو مقوله تناسب و سازگاری وجود داشته باشد و با اصلاح، بازنگاری و بازآفرینی ساختار سازمانی دانشگاه‌ها، زمینه بقا و سازگاری با محیط بیرونی و درنهایت دستیابی به اهداف این نهاد اجتماعی فراهم شود (رئیسون، ۱۳۹۷). برای پاسخگویی به نیاز دوجبهی فوق،

در برابر ساختارهای سنتی سازمان، اندیشه‌هایی مانند ساختار ارگانیک، ساختار شبکه‌ای، ساختار سلولی و سازمان کوانتومی در نظریه‌پردازی‌های سازمان شکل گرفته‌اند. این اندیشه‌های نوین، به‌منظور بهبود نظام‌ها و سازوکارهای تصمیم‌گیری و هماهنگی با محیط بیرونی، همگی بر لزوم تغییر در ساختار سازمان و انعطاف‌پذیری هرچه بیشتر ساختار، تأکید می‌کنند. دستاورد این رویکردهای نوین در مطالعات آموزش عالی، رهاکردن ساختارهای سلسله‌مراتبی گسترده و روی آوردن به شبکه‌سازی، تیم‌سازی و چابک‌سازی دانشگاه، به‌منظور تسهیل سازگاری با تغییرات، ماندگاری و موفقیت می‌باشد (میرکمالی و فرهادی‌راد، ۱۳۹۲: ۷۶).

بالدریج و دیل<sup>۱</sup>، ساختار سازمانی دانشگاه را یک ابزار مدیریت می‌دانند و اعتقاد دارند که در یک مجموعه دانشگاهی، ساختار سازمانی - که مدیریت، رهبری و مجموعه مقررات اداره کردن دانشگاه را دربرمی‌گیرد- ابزاری مدیریتی است که هم بستر لازم برای خلق نوآوری‌های آموزشی را فراهم می‌آورد و هم ابزار سازگاری دانشگاه با نوآوری‌های آموزشی می‌باشد (رئیسون، ۱۳۹۷).

## ارتباطات شبکه‌ای

یکی از ویژگی‌هایی که تأثیر زیادی بر سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی دارد، ارتباط بین افراد و بخش‌های مختلف دانشگاه است. ساختار سازمانی دانشگاه باید به گونه‌ای طراحی شود که بتواند روابط بین افراد و بخش‌ها را تسهیل کند و افراد و بخش‌ها به راحتی بتوانند با همدیگر ارتباط برقرار کنند. ارتباطات شبکه‌ای می‌تواند چنین بستری را برای دانشگاه‌ها فراهم سازد. ارتباط شبکه‌ای از طریق تغییر در ساختار سلسله‌مراتبی، می‌تواند انعطاف‌پذیری سیستم را بالا برده و سازگاری با محیط را بهبود بخشد. جایگاه مدیران در ساختارهای سلسله‌مراتبی، رأس سازمان بوده و در ساختارهای حلقوی مرکز ساختار سازمانی، اما در ارتباطات شبکه‌ای مدیر می‌تواند در هر جای سازمان باشد و از همانجا نقش هدایت و رهبری خود را ایفا کند. چنین ساختاری سیال بودن، انعطاف‌پذیری و سرعت در تصمیم‌گیری‌ها را برای سازمان به‌ارمغان می‌آورد. فرصت ایجاد ارتباط بین افراد و گروه‌های مختلف سازمان مزایای بسیاری دارد که می‌توان به اداره اشتراکی، دستیابی به بینش مشترک و جریان‌داشتن اطلاعات اشاره نمود. یانگ<sup>۲</sup> بلاد

1. Baldrige J. V. & Deal T. E.

2. Youngblood, Mark

(۱۹۹۷)، ارتباطات را یکی از ابعاد اصلی سازمان‌های نوین برای سازگاری با محیط بیرونی دانسته و معتقد است که ارتباطات خطی، در عصر پیچیدگی‌ها و آشوب‌جویی سرعت و انعطاف مورد نیاز سازمان‌ها نیست و سازمان‌ها لاجرم باید ارتباطات را به گونه‌ای شبکه‌ای تنظیم کنند تا کم‌ترین زمان ممکن برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف تلف شود. باودن و مارتون (۲۰۰۴) پس از برشمردن نقاط ضعف ساختارهای سنتی و ساختارهای بازارمحور برای دانشگاه‌ها، بیان می‌کنند که ساختارهای شبکه‌ای می‌تواند بین افراد و گروه‌های مختلف در دانشگاه‌ها کانال‌های ارتباطی زیادی ایجاد کنند. این کانال‌های ارتباطی متنوع، می‌تواند بین افراد و گروه‌های مختلف در دانشگاه بینش مشترک ایجاد کرده و به‌طور 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 (حسنی، ۱۳۹۵). ارتباط شبکه‌ای نوعی ارتباط بین فردی است که از شبکه‌های ارتباطی فراگیر و عمومی استفاده می‌کند. ارتباط شبکه‌ای شامل ارتباط مراسلاتی، ارتباط از طریق شبکه‌های دورنگار، ارتباط تلفنی و ارتباط از طریق تلفن یا پست الکترونیک از طریق اینترنت است. در ارتباط شبکه‌ای همه افراد دخیل هم ارتباط‌گر هستند و هم گیرنده. برخی از نویسندگان و نظریه‌پردازان ارتباطات، شبکه‌های ارتباطی را «الگوهای میان‌کنش یا تعامل انسان‌ها» نام داده‌اند (پوری، ۱۳۹۲).

### نظریه شبکه حکمرانی

در این مفهوم شبکه‌ها یک شکل جدید از حکمرانی قلمداد شده و در موقعیت‌هایی بروز می‌کنند که سطوح بالایی از وابستگی میان سازمان‌ها وجود داشته باشد و فرم‌های سلسله‌مراتبی فرماندهی و کنترل، شیوه‌های اثربخشی برای توسعه و اجرای خط‌مشی محسوب نشوند. در این زمینه، حکمرانی بر تغییر حاکمیت از بالا به پایین به حکمرانی از طریق شبکه‌های بین‌سازمانی خودسازمان‌دهنده دلالت می‌کند. به‌طور خاص، کیکرت و همکاران شبکه‌های حکمرانی را به‌عنوان «الگوهای کم‌وبیش پایدار روابط اجتماعی میان بازیگران به‌هم‌وابسته، که پیرامون مسائل خط‌مشی و یا برنامه‌های خط‌مشی شکل می‌گیرند»

تعریف کرده‌اند. براساس این تعریف، نظریه پردازان با تمرکز بر مجموعه وسیعی از بازیگران شامل بنگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی (انتفاعی و غیرانتفاعی) خط‌مشی‌گذاری می‌کنند و فقط آنهایی را که به‌طور آشکار در خط‌مشی‌گذاری درگیرند، شامل نمی‌شود. همچنین کانسیدین<sup>۱</sup> اشاره کرد که پارادایم شبکه‌های حکمرانی یک نقطه عطف در مدیریت دولتی و نظریه سازمان محسوب می‌شود، زیرا وسیله‌ای برای حل مشکلات به شیوه‌ای چندبعدی و منعطف خلق می‌کند.

در نبود قدرت مرکزی، شبکه‌های حکمرانی برای ارائه نتایج به شکلی کارا و اثربخش به کار می‌روند. در این بستر، البته از یک دیدگاه کیفی و تعاملی به نظریه بازی اقتصادی<sup>۲</sup>، خط‌مشی‌گذاری و عمل به آن با انجام بازی مساوی است. در همین راستا، توجه‌ها به نقش بازیگران شبکه در شکل‌دادن به بستر و شرایط به‌منظور عملکرد اثربخش شبکه، معطوف شده است. به‌طور مشخص کلیجن و کاپنجان<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) دو نقش را برای مدیران شبکه تعیین کردند: مدیریت فرایند (برقراری ارتباط میان اعضای فعلی) و تشکیل شبکه (ایجاد تغییر برای شبکه‌های فعلی برحسب قوانین اعضا). عملکرد خط‌مشی‌گذاری از این پس به‌وسیله توانایی اعضای شبکه تعریف می‌شود و شناسایی می‌کند که کدام ایفای نقش، مؤثرتر است. تحقیقات این دو در سال ۲۰۰۴ نیز حاکی از آن است که آنها برای «اتصال نظریه شبکه به جنبه‌های شناختی حل مسئله و فرایندهای خط‌مشی‌گذاری» هدف‌گذاری کرده‌اند.

این دو رویکرد نظری، کانون‌های متفاوتی را برای تحلیل و سنجش کارکرد و عملکرد شبکه مدنظر قرار می‌دهند. نظریه‌های شبکه خط‌مشی‌گذاری بر تعاملات ساختاریافته بازیگران تأکید می‌کنند و عاملیت بازیگران را در این تعاملات نادیده می‌گیرند، درحالی‌که رویکرد حکمرانی شبکه بر نقش مدیران شبکه به‌عنوان بازیگران فعال در خلق نتایج متمرکز است. در این نقطه اسکلچر و سولیوان<sup>۴</sup> در بررسی‌های خود از رویکردهای بالقوه کارایی شبکه، دریافته‌اند که امکان جابه‌جایی میان رویکردها وجود دارد که این موضوع هر دو را تقویت می‌کند (الوانی و ندائی، ۱۳۹۷: ۳۸-۳۷).

1. Considine
2. Economic Game Theory
3. Klijna & Koppenjan
4. Skelcher & Sullivan



## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد که یکی از راهبردهای محوری در پژوهش‌های کیفی است، بهره می‌گیرد. این راهبرد، نوعی روش‌شناسی کیفی است که از رویه‌های نظام‌مندی برای ایجاد نظریه داده‌بنیاد درمورد یک پدیده، از طریق استقرایی استفاده می‌کند (استراس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۳۹۷: ۲۲). روش‌های کیفی، مستلزم فنون مختلفی است که نمونه‌برداری را از روشی که در پژوهش‌های کمی به صورت تصادفی به دست می‌آید، متمایز می‌سازد. در آغاز پژوهش نیازی نیست تعداد دقیق افراد آگاهی‌دهنده در گروه نمونه را مشخص کنید (هومن، ۱۳۸۵، ۸۴). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد برخلاف فرایند تحقیق خطی و نشئت‌گرفته از نظریه، به جای پیش‌فرض‌های نظری به داده‌ها و میدان مورد مطالعه اولویت می‌دهد. نظریه‌ها را نباید بر افراد مورد مطالعه (سوژه‌ها) اعمال کرد، بلکه نظریه‌ها از طریق کار روی داده‌ها و در میدان، «کشف» و صورت‌بندی می‌شوند. افراد مورد مطالعه براساس ارتباطشان با موضوع تحقیق انتخاب می‌شوند. انتخاب آنها به منظور تشکیل یک نمونه نمایای (آماري) از کل جمعیت نیست (فلیک، ۱۳۸۸، ۱۰۸). اگر چه قاعده محض یا راهنمایی خاصی برای حجم نمونه وجود ندارد، اما نمونه‌برداری کیفی به گونه کلی شامل واحدهای کوچک در مطالعه عمقی است. برخی از متون پژوهشی تعداد واحدهای نمونه را برای گروه‌های همگون، ۶ الی ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون بین ۱۲ تا ۲۰ پیشنهاد می‌کنند (هومن، ۱۳۸۵، ۹۲). در این پژوهش تعداد ۱۲ نفر از مدیران عالی و میانی دانشگاه (به‌مرور) انتخاب شدند. از مصاحبه پنجم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد، اما برای اطمینان با ۳ نفر دیگر نیز مصاحبه ادامه پیدا کرد. چهار مصاحبه انتهایی نشان‌دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود که علامت اشباع نظری به‌شمار می‌رفت. تحلیل اطلاعات نیز از طریق کدگذاری داده‌های کیفی مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز<sup>۲</sup>، محوری<sup>۳</sup> و انتخابی<sup>۴</sup> انجام گرفته است که شامل ایجاد مفاهیم از طریق فرایند کدگذاری است. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است.

1. Strauss & Corbin
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding

## یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل متون مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، سه گام کدگذاری باز، محوری و انتخابی طی شده است.

### گام نخست: کدگذاری باز

در این گام، مفاهیم مرتبط با مؤلفه‌های رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور از مطالعه و بررسی مصاحبه‌ها استخراج شده و پس از فرایند مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها، مقوله‌ها نیز از ترکیب مفاهیم مشابه شکل گرفته‌اند. سپس بر مبنای شباهت معنایی و مفهومی، این مفاهیم در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی شدند. جدول (۱) نشان‌دهنده دسته‌بندی مفاهیم مستخرج از رساله در قالب مقوله‌هاست.

جدول ۱. دسته‌بندی مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها در قالب مقوله‌های مختلف

مفهوم	مقوله
اعتماد به کارکنان، ایمان به هدف، افزایش استاندارد خدمات، شفافیت در کارها، همنوایی مدیران زیردست، اتحاد و همدلی کارکنان، ارائه پیشنهادات کاربردی، عدالت در به کارگیری نیروها، ارزیابی عملکرد مدیران، داشتن ششم مدیریتی، کاهش بوروکراسی	ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد
توزیع عادلانه امکانات، خواست و اراده سیاست‌گذاران، قانون یکسان برای همه، نگاه عادلانه وزارت علوم و حمایت از دانشگاه، پشتیبانی سازمان‌های بالادستی، وجود اسناد بالادستی، اهمیت دادن به مدیران میانی، حمایت مافوقان و پیروان، ایجاد نظام مدیریتی، پیگیری و بازخواست، دفاع از زیردستان	حمایت مدیران ارشد
حمایت‌های تخصصی انجمن‌ها، بافت پیرامونی کارا و اثربخش، اهداف سازمان‌های بالادستی، توجه به عوامل خارج از سازمان، شناخت و ارتباط با دستگاه‌های بیرونی، رقابت با سایر دانشگاه‌ها، شبکه‌ای شدن سایر سازمان‌ها	هم‌تکاملی برون‌شبکه‌ای
پاس داشتن کرامت انسانی و عزت نفس افراد، اعتماد به نفس دادن به زیردستان، احساس هویت افراد، طی کردن دوره‌های آموزشی، توانمندسازی، بهبود قدرت تفکر، جذب نیروی انسانی توانمند، احساس تعلق به سازمان، انگیزش‌های غیرمادی، بهره‌برداری اثربخش از تفاوت‌های موجود کارکنان، پیشگیری از رکود و سکون افراد، روشن کردن مسیر آموزش، فراهم کردن مسیر رشد تخصصی اعضا، دادن بازخورد به افراد، طی کردن مراتب مدیریتی (طی کردن پله‌های ترقی مدیریتی)	توانمندسازی اجزای شبکه

مفهوم	مقوله
استقلال در تصمیم‌گیری، مشارکت اطلاعاتی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بهره‌گیری از قدرت اعضای هیئت‌علمی، استفاده از تجارب همه افراد، ساده‌سازی فرایند تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، مجموعه همفکر، تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع، انتخاب مدیر توسط همه اعضا، نظام تشویق و تنبیه	مشارکت فعال اعضا
استفاده از فناوری‌های پیشرفته، همگامی با تغییرات فناوری، آشنایی با فناوری‌های اداره شبکه، تسریع در اطلاع‌رسانی	فناوری شبکه‌ای
برگزاری منظم جلسات، تعامل منظم اعضا، تعمیق روابط میان اعضا، وفاداری سازمانی، ساختار سازمانی متناسب، جایابی صحیح عوامل شبکه، تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها، قدرتمند شدن دانشگاه، بلوغ سازمانی، پایداری سازمانی	قوام شبکه
ایجاد تعادل در سازمان، توسعه منابع انسانی، رشد کیفی منابع انسانی، شایسته‌سالاری، بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌ها، ساری و جاری شدن دانش، اثربخشی و کارآیی سازمانی، ایجاد تخصص‌های مکمل، قدرتمندی مدیران، نهادینه‌سازی خدمات دانشگاه، ایجاد هماهنگی درون‌شبکه‌ای، مدیریت تعارض، هم‌افزایی اجزای شبکه	هم‌افزایی درون‌شبکه‌ای
تفکر سیستمی - شبکه‌ای، روحیه پذیرش رهبری شبکه‌ای، فرهنگ‌سازی، شور و شعور سازمانی، ترویج آموزه‌های رهبری شبکه‌ای، تقویت روحیه همکاری، تقویت ارزش‌های مشترک، اعتقاد به کار گروهی، اعتقاد و اعتماد به شبکه	فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای
مثبت‌اندیشی، انتقادپذیری و سعه‌صدر داشتن، دانش عمومی، خلق ارزش، الگوپذیری و همانندسازی، پیشگام‌بودن، خودشکوفایی افراد، خودانگیزی افراد، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، تعهد کاری	کنشگری رهبر و اعضا
آموزش مدیران، داشتن سواد شبکه، پشتیبانی نظری و مفهومی، کسب دانش مدیریتی، تبیین شبکه، فهم و درک توسعه، فهم تغییر، استانداردسازی، تصمیم‌گیری علمی، روشن کردن مسیر رسیدن به اهداف، اولویت‌بندی کارها و وظایف، رویه استاندارد جذب نیرو، خلق، ارائه و کاربرد دانش، برنامه‌ریزی راهبردی	دانش شبکه‌ای
مهارت نفوذ و تأثیرگذاری، توان تحول و ایجاد تغییرات مثبت، مهارت شبکه‌سازی، مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های اطلاعاتی، تصمیم‌گیری سریع، دارا بودن تجارب عملیاتی، دارا بودن تجربه / تجربه آموزشی، اندیشیدن در زمان، تصمیم‌گیری اقتضایی، تشخیص زمان تغییر و تحول	مهارت شبکه‌ای

مفهوم	مقوله
پویایی شبکه، اشراف اطلاعاتی، گستردگی دانشگاه، شرایط و بسترهای خاص دانشگاه، حوزه ارتباطی گسترده رهبر، برقراری روابط دموکراتیک با سازمان‌های بالادست و پایین دست، عدم سیاسی کاری، هماهنگی‌های بین سازمانی شبکه، ایجاد شبکه مجازی تعاملات، مدیریت چرخشی، تقویت اهرم‌های نظارتی	برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی
تسهیم دانش، آینده‌نگری و نقشه راه سازمان، مدیریت آینده‌نگر، آرمان‌گرایی، تبیین چشم‌انداز و مأموریت، التزام اعضا به پیشبرد اهداف سازمان، ارتباط با جامعه، محیط‌شناسی (درک محیط)، ارتباطات همه‌جانبه، ایجاد شبکه مجازی تعاملات، حوزه ارتباطی گسترده رهبر، مدیریت مجازی	توسعه مرزهای سازمانی
محیط‌های پیرامونی حامی سازمان‌های سالم، توسعه بازارها، بستر فرهنگی حامی سبک‌های رهبری اثربخش، شبکه فراملی، اهمیت کارکردی رهبری شبکه‌ای برای جامعه، بستر شبکه‌ای، اندیشه پست‌مدرنیسم (بی ساختاری)، انسان‌های شبکه‌ای، شبکه‌های اجتماعی	جهان شبکه‌ای
پاسخگویی سازمانی و شبکه‌ای، ساختار سازمانی سیال و روان، مدیریت غیرسلسله‌مراتبی، مدیریت مشارکتی، کنترل غیرمتمرکز، حاکمیت اندیشه راهبردی، عدم تمرکز و پیچیدگی، انعطاف‌پذیری، پذیرش تغییر، توسعه راهبرد، آینده‌آفرینی، سازماندهی شبکه‌ای، انگیزش شبکه‌ای، یادگیری فردی، تیمی و شبکه‌ای، رهبری تیمی	سازمان‌های شبکه‌ای
تنوع‌طلبی، تغییرخواهی، ریسک‌پذیری، اعتقاد به کار تیمی، عناصر هم سطح، نگاه سیستمی، واقع‌بینی سازمانی، هدف‌گرایی	نگرش شبکه‌ای

## گام دوم: کدگذاری محوری

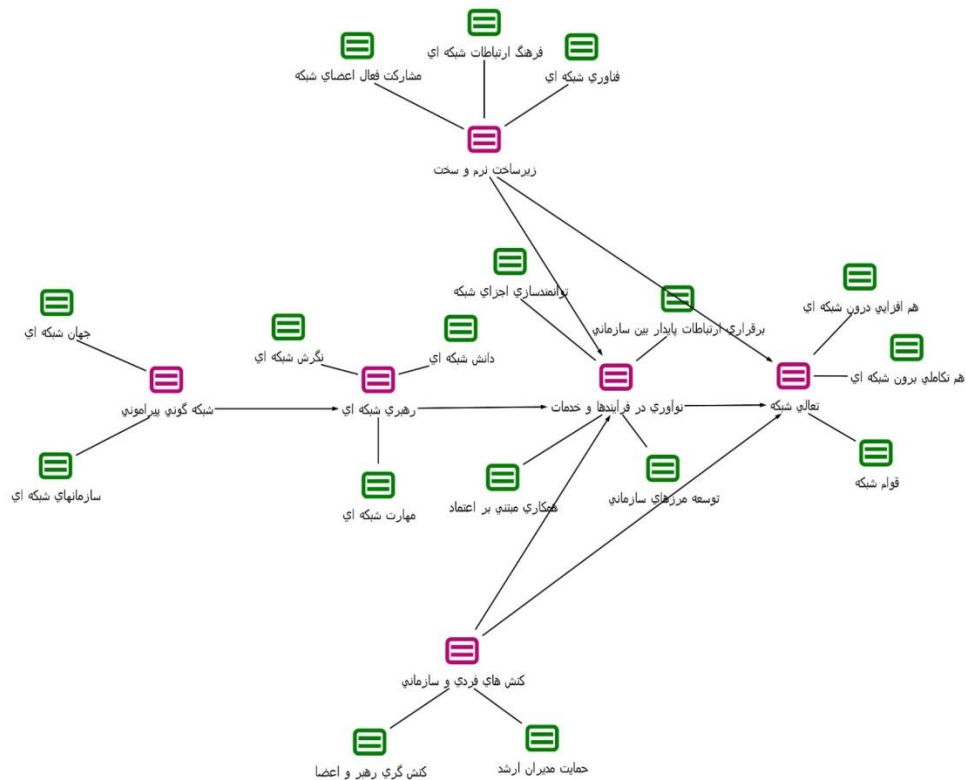
در این مرحله تحت قالب مدل پارادایمی، محقق یکی از مقوله‌ها را به‌عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند قرار داده و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان زیر می‌تواند تحقق داشته باشد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۷):

۱. شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند.
۲. راهبردهای کنش: بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر اتخاذ می‌شوند.
۳. زمینه: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، زمینه گفته می‌شود.

۴. شرایط مداخله‌گر: این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایطی هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند.
۵. پیامدها: برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند.

## مدل تحقیق

شکل (۱) روابط میان مقوله‌ها را براساس مدل پارادایمی نشان می‌دهد که براساس نرم‌افزار مکس کیو دا استخراج شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم)

عناصر این مدل عبارتند از:

۱. مقوله محوری: رهبری شبکه‌ای. براساس این پژوهش و پس از کدگذاری باز و محوری داده‌ها، «رهبری شبکه‌ای» که دربرگیرنده سه مقوله اصلی «نگرش شبکه‌ای»، «دانش شبکه‌ای» و «مهارت شبکه‌ای» می‌باشد، به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد.
۲. شرایط علی: شبکه‌گونی پیرامونی. از میان مقوله‌های تدوین‌شده، مقوله‌های «جهان شبکه‌ای» و «سازمان‌های شبکه‌ای» به‌عنوان مقوله‌های تشکیل‌دهنده شرایط علی و تحت‌عنوان کلی «شبکه‌گونی پیرامونی» در نظر گرفته شدند.
۳. راهبردهای کنش: نوآوری فرایند و خدمت. این راهبردها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه، اتخاذ می‌شوند. این مقوله‌ها در این تحقیق تحت عنوان کلی «نوآوری فرایند و خدمت» نامگذاری شده‌اند و شامل «برقراری ارتباطات پایدار بین‌سازمانی»، «توسعه مرزهای سازمانی»، «ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد» و «توانمندسازی اجزای شبکه» می‌باشند.
۴. زمینه یا بستر حاکم: زیرساخت نرم و سخت. این شرایط که بر راهبردهای کنش مؤثرند، شامل مقوله‌هایی هستند که در مقایسه با شرایط علی که متغیرهایی فعال‌ترند، از قدرت تأثیرگذاری کم‌تری برخوردار هستند و در مدل پارادایمی تحقیق با عنوان «زیرساخت نرم و سخت» نام گرفته‌اند و شامل مقوله‌های «فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای»، «فناوری شبکه‌ای» و «مشارکت فعال اعضا» هستند.
۵. شرایط مداخله‌گر: کنش‌های فردی و سازمانی این شرایط مجموعه‌ای از شرایط هستند که ضمن تأثیر بر راهبردهای کنش، مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. این شرایط شامل متغیرهای میانجی و واسطه‌ای می‌شوند که در این مدل تحت عنوان کلی «کنش‌های فردی و سازمانی» معرفی شده و دربرگیرنده مقوله‌های «حمایت مدیران ارشد» و «کنشگری رهبر و اعضا» هستند.
۶. پیامد: تعالی شبکه. پیامد این مدل، «تعالی شبکه» می‌باشد که مقوله‌های «قوام شبکه»، «هم‌افزایی درون شبکه‌ای» و «هم‌تکاملی برون شبکه‌ای» در این دسته‌بندی قرار گرفته است.

## گام سوم: کدگذاری انتخابی

مرحله کدگذاری انتخابی به تجزیه و تحلیل کلی و درهم آمیختن شرایط مختلفی می‌پردازد که در کدگذاری محوری تدوین شدند. در نظریه پردازی داده‌بنیاد، تلفیق مقوله‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و رویه‌های نظام‌مندی برای این کار مطرح شده است. در این پژوهش از ابزار مدل پارادایمی جهت تدوین قضایا و گزاره‌ها برای درک و تبیین نظریه استفاده شده است.

## نظریه رهبری شبکه‌ای

نظریه رهبری شبکه‌ای درصدد شناسایی متغیرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور و نوع روابط میان آنهاست. این نظریه دنبال پاسخ به این سؤال است که چه عواملی تشکیل‌دهنده رهبری شبکه‌ای دانشگاه پیام‌نور هستند؟ و نحوه ارتباط این عوامل با یکدیگر چگونه است؟ نظریه رهبری شبکه‌ای بیان می‌کند که با توجه به شبکه‌ای شدن دنیای پیرامونی از طرفی و شکل‌گیری سازمان‌های شبکه‌ای از سوی دیگر، رهبری شبکه‌ای در سازمان‌ها و شبکه‌ها شکل می‌گیرد که مبتنی بر شبکه‌ای شدن نگرش رهبران و کسب دانش و مهارت شبکه‌ای توسط رهبران است. عواملی مانند فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضا به عنوان عوامل زمینه‌ای و حمایت مدیران ارشد و کنشگری رهبر و اعضای شبکه به عنوان عوامل مداخله‌گر در کنار رهبری شبکه‌ای منجر به نوآوری فرایند و خدمت (راهبردها) در جهت تحقق رهبری شبکه‌ای می‌شوند. از جمله این راهبردها می‌توان به برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی، توسعه مرزهای سازمانی، ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی اجزای شبکه اشاره نمود. نتیجه تعامل بین این عوامل به صورت تعالی شبکه دانشگاه پیام‌نور متبلور می‌شود که شامل عواملی همچون قوام شبکه، هم‌افزایی درون شبکه‌ای و هم‌تکاملی برون شبکه‌ای است. در ادامه به توضیح مدل و ارائه برخی از مصادیق تأیید آن بر مبنای مصاحبه‌های صورت گرفته، پرداخته می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

### اعتباریابی بیرونی: مقایسه نظریه رهبری شبکه‌ای با سایر نظریه‌های نوین رهبری

ادبیات رهبری به‌طور کلی شامل رویکردها و نظریه‌های مختلفی است که بر جنبه‌های گوناگون رهبری تأکید دارند. نظریه‌های مختلف جنبه‌های گوناگون رهبری را تعریف نموده‌اند. در مقایسه تطبیقی رهبری شبکه‌ای با سایر سبک‌های نوین رهبری، سبک‌هایی مورد توجه قرار گرفته‌اند که به روش داده‌بنیاد پیرامون

آنها پژوهش صورت گرفته است. در این راستا چهار سبک رهبری کوانتومی، اثربخش، راهبردی و معنوی بر اساس اجزا و ابعاد مدل پارادایمی تحقیق با رهبری شبکه‌ای مورد مقایسه تطبیقی قرار گرفته و برتری یا همپوشانی و اشتراکات آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

رهبری کوانتومی: رهبران کوانتومی در ایفای نقش خود، تلاش می‌کنند در عرصه‌هایی چون مدیریت اطلاعات، پویایی‌های انسانی، ارتباطات و شرایط بیرونی و زمینه‌ای، موازنه بین نظم و آشوب را حفظ نمایند. آنها به جای پیش‌بینی دقیق و ساده رویداد یا پدیده‌های مورد نظر فقط می‌توانند بر اساس موضوعات، روندها یا مسیرها احتمال وقوع آنها را تخمین بزنند (مالوک و پورتر، ۲۰۰۷: ۱۲۹). حمزه‌پور (۱۳۹۴) در بررسی این سبک رهبری به روش داده‌بنیاد، به ترسیم مدل پارادایمی رهبری کوانتومی پرداخته است و شش مقوله: دید کوانتومی، زیرساخت‌ها، خط‌مشی سازمانی، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی و رهبری کوانتومی را به عنوان مقوله‌های اصلی این مدل شناسایی و تدوین نموده است (حمزه‌پور، ۱۳۹۴). در مقام مقایسه این سبک رهبری با رهبری شبکه‌ای بر مبنای مدل پارادایمی تحقیق برخی عوامل و مقوله‌ها دارای قرابت معنایی نزدیک و شبیه به یکدیگر هستند. برای نمونه، در مدل رهبری کوانتومی به شبکه‌سازی برون‌سازمانی به عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر اشاره شده است، در حالی که این مقوله از راهبردهای رهبری شبکه‌ای محسوب می‌شود. در نتیجه رهبری شبکه‌ای می‌تواند شرایط اجرای سبک رهبری کوانتومی را در سازمان‌ها تسهیل نماید. مقوله دیگری که در مدل رهبری کوانتومی به آن اشاره شده است، فرهنگ و پویایی سازمانی است که از عوامل تأثیرگذار در این مدل محسوب می‌شوند و در رهبری شبکه‌ای نیز این مقوله‌ها با عناوینی همچون فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای و کنشگری رهبر و اعضا خودنمایی می‌کنند. به طور کلی مرور مقوله‌های این دو سبک رهبری، بیانگر این نکته است که سازمان‌هایی که مدیران از شیوه رهبری کوانتومی استفاده می‌نمایند، پیاده‌سازی رهبری شبکه‌ای به مراتب راحت‌تر و سریع‌تر انجام خواهد گرفت.

رهبری اثربخش: رهبری اثربخش کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی افراد را به کار گیرد که این امر مستلزم داشتن توانایی‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسئله است (رضائیان، ۱۳۷۹: ۲۴). تحقیقات نشان می‌دهد رهبری اثربخش دامنه گسترده‌ای از رفتارهای رهبری، از تحول‌آفرین تا مرادوای را به کار می‌گیرد (بس و آوولیو، ۱۹۹۳). با نگاهی به مقوله‌ها و عناصر مدل رهبری اثربخش در مقایسه با عناصر رهبری شبکه‌ای مستخرج از این پژوهش، به این نتیجه می‌رسیم که رهبری اثربخش می‌تواند



از طریق مقوله‌هایی همچون همکاری و هماهنگی جامعه زیرنظر رهبر، اجتماع و رشد و تعالی انسان‌ها زمینه را برای به کارگیری شیوه رهبری شبکه‌ای توسط مدیران مهیا نماید و متقابلاً رهبری شبکه‌ای نیز با عناصری همچون هم‌افزایی درون شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضا به اثربخشی بالاتر رهبری منجر می‌گردد.

رهبری راهبردی: رهبری راهبردی، فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم‌انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیرقابل اطمینان و فرار که با فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود، همراه است. در واقع این رهبران به سه نوع مهارت نیاز دارند: مهارت‌های مفهومی، مهارت‌های تکنیکی و مهارت‌های بین‌فردی. در مدل پارادایمی رهبری راهبردی به پیامدهایی همچون مشارکت افراد در سازمان و کاهش تعارضات سازمانی (غفاری قدیر و امامی‌زاده، ۱۳۹۶) اشاره شده است که این مقوله‌ها در واقع جزء شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در رهبری شبکه‌ای محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، سبک رهبری راهبردی ایجادکننده بستر و شرایط زمینه‌ای برای اجرای سبک رهبری شبکه‌ای خواهد بود. برخی از پیامدهای مدل پارادایمی رهبری راهبردی مانند ارتقای فردی و اعتمادپذیری نیز در واقع اقدامات و راهبردهای رهبری شبکه‌ای محسوب می‌شوند؛ بدین معنا که رهبری راهبردی می‌تواند یک پشتوانه و عقبه انسانی و سازمانی برای رهبران شبکه‌ای فراهم کند که این رهبران بتوانند راهبردهای خود در راستای تعالی شبکه را پیاده‌سازی و اجرا نمایند.

رهبری معنوی: رهبری معنوی اصولاً شامل ارزش‌ها، عقاید و رفتارهایی است که ذاتاً به خود فرد و دیگران انگیزه می‌دهد (برون و تریونو، ۲۰۰۶). همچنین افراد با رهبری معنوی به عضویت، تعهد و فرهنگی توفیق می‌یابند که نوعی بقای معنوی برای آنان به همراه می‌آورد. در مقام مقایسه این سبک رهبری با رهبری شبکه‌ای، برخی شرایط علی و عوامل شکل‌گیری و توسعه سبک رهبری با یکدیگر مشابهت دارند. برای نمونه، شناخت جهان هستی (جوهری‌زاده، ۱۳۹۵)، از شرایط علی رهبری معنوی به‌شمار می‌رود و در رهبری شبکه‌ای نیز نگاه شبکه‌ای به جهان پیرامونی از شرایط علی این سبک محسوب می‌شود. یکی از اقدامات و راهبردهای مدل رهبری معنوی افزایش تعاملات و شبکه‌سازی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کارکنان معنوی با یکدیگر و با سایر کارکنان (جوهری‌زاده، ۱۳۹۵) است که این مقوله در واقع یکی از پیامدهای رهبری شبکه‌ای تحت عنوان هم‌افزایی درون‌شبکه‌ای و هم‌تکاملی برون‌شبکه‌ای به‌شمار می‌رود. جدول ۲ (۲) ابعاد این چهار سبک رهبری را در مقایسه با سبک رهبری شبکه‌ای نشان می‌دهد.

جدول ۲. مقایسه سبک‌های نوین رهبری براساس اجزای مدل پارادایمی تحقیق

سبک رهبری	رهبری شبکه‌ای	رهبری کوانتومی	رهبری اثربخش	رهبری راهبردی	رهبری معنوی
شرایط علی	شبکه‌گونی پیرامونی: - جهان شبکه‌ای - سازمان‌های شبکه‌ای	دید کوانتومی: - ریسک‌پذیری بالا - دارای نفوذ اجتماعی - نوآوری و خلاقیت	- نیاز بشریت به معنویت و ایمان	- ویژگی‌های فردی - (ارزش‌های اخلاقی، دانش، مهارت‌های فردی) - نگرش‌ها	- شناخت عمیق از خدا و جهان هستی - شکوفایی فطرت - شناخت عمیق دین
پدیده محوری	رهبری شبکه‌ای: - نگرش شبکه‌ای - دانش شبکه‌ای - مهارت شبکه‌ای	زیرساخت‌ها: - ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها - توسعه دانش - مالکیت معنوی - توسعه فناوری و امکانات	- بعد ایمانی - بعد معرفتی و ظاهری - قرب الهی و وصال	گرایش عملی به رهبری راهبردی: - رفتارهای اخلاقی - قسدرت - تصمیم‌گیری - عدالت‌محوری	معنویت: احساس باطنی (درک درونی) - اعتقادات معنوی - ارزش‌های معنوی - رفتار معنوی
راهبردها	نوآوری فرایند و خدمت: - برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی، - توسعه مرزهای سازمانی - ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد - توانمندسازی اجزای شبکه	خدمت‌محوری سازمانی: - هدایت براساس اسناد بالادستی سازمان - آینده‌نگری و دید کلان و راهبردی سازمانی - توجه به رویکرد سیستمی - توجه به اکوسیستم	- انتخاب مدیران و کارکنان - آموزش پرداخت مزایا و نظارت و کنترل - تشویق و تنبیه - انگیزش و فرهنگ‌سازی - برنامه‌ریزی ارتباطات	- راهبردهای آموزشی - سیاست‌های راهبردی - راهبردهای قانونی	- اتخاذ رویکرد هوشمندانه به معنویت‌افزایی - الگوسازی معنوی و رفتاری مدیران - آموزش مهارت‌های رهبری به مدیران - برگزاری دوره‌های آموزشی تربیت، تعالی و تفکر و به حرکت درآوردن قوه عاقله کارکنان - افزایش تعاملات و شبکه‌سازی درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی کارکنان معنوی با یکدیگر و با سایر کارکنان - توجه به سرمایه‌های انسانی و تکرم کارکنان - برقراری عدالت سازمانی

سبک رهبری	رهبری شبکه‌ای	رهبری کوانتومی	رهبری اثربخش	رهبری راهبردی	رهبری معنوی
عوامل زمینه‌ای	زیرساخت نرم و سخت: - فرهنگ - ارتباطات شبکه‌ای - فناوری شبکه‌ای - مشارکت فعال اعضا	عوامل درون سازمانی: - منابع مالی مستقل سازمان - استعدادپروری - فرهنگ کار تیمی - فرهنگ سازمانی - مدیریت تعارض - پویایی سازمانی	- اجتماع - عشق	- شرایط فردی - متغیرهای روان‌شناختی - شرایط سازمانی	- فضای معنوی - شرایط مرگ و زندگی - مناسبت‌های مذهبی
شرایط مداخله‌گر	کنش‌های فردی و سازمانی: - حمایت مدیران ارشد - کنشگری رهبر و اعضا	عوامل برون سازمانی: - حمایت‌های برون سازمانی - تعامل با حاکمیت - شبکه‌سازی برون سازمانی	- همکاری و هماهنگی جامعه زیرنظر رهبر	- شرایط محیطی - مسائل و محدودیت‌های رهبری راهبردی	<b>شرایط درونی:</b> - بی‌عدالتی و تبعیض در سازمان - سبک مدیریت - ساختار و رویه‌های نامناسب سازمانی - دغدغه معیشت <b>شرایط بیرونی:</b> - فرهنگ جامعه و تعاملات اجتماعی کارکنان
پیامدها	تعالی شبکه: - قوام شبکه - هم‌افزایی درون شبکه‌ای - هم‌تکاملی برون شبکه‌ای	رهبری کوانتومی: - ارزش افزوده بالا - وجود فضای رقابتی - فرصت‌های سازمانی	- رشد و تعالی انسان‌ها - سلامت و سعادت جامعه	- پیامدهای فردی - پیامدهای محیطی	<b>پیامدهای سازمانی:</b> - اثربخشی سازمانی - کارایی سازمانی <b>پیامدهای فردی:</b> - آرامش درونی

شناسایی متغیرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور و نوع روابط میان آنها و همچنین طراحی و تبیین الگو یا نظریه منسجمی که نشان‌دهنده این متغیرها و مؤلفه‌ها و روابط میان آنهاست، موضوع اصلی این پژوهش است. مدل پارادایمی ارائه شده در این تحقیق، «شبکه‌گونی پیرامونی»

را که شامل دو خصیصه جهان شبکه‌ای و سازمان‌های شبکه‌ای است، شرایط علی می‌داند. در شرایطی که افراد و سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای خود را به شکل شبکه سازماندهی می‌کنند و با توجه به گستره ارتباطی وسیع دانشگاه با سازمان‌های داخلی و خارجی و از طرف دیگر، اهداف کیفی و کمی مدنظر دانشگاه، برای هدایت، کنترل و استفاده حداکثری از ظرفیت بستر ارتباطی دانشگاه پیام‌نور نیازمند روی آوردن به رهبری شبکه‌ای هستیم و موفقیت چنین شبکه‌هایی به مقدار زیادی به توانایی مدیران آنها در ایفای موفق نقش رهبری شبکه‌ای، بستگی دارد. آنان باید با پیدا کردن راهبردهای مؤثر، 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. این امر برای رهبران شبکه‌ای از طریق داشتن نگرش شبکه‌ای در گام نخست و سپس فراگیری و کسب دانش شبکه‌ای و مهارت شبکه‌ای محقق خواهد شد. در نتیجه «رهبری شبکه‌ای» به‌عنوان مقوله محوری این مدل مطرح می‌شود. در این راستا، رهبران شبکه در قالب «نوآوری فرایند و خدمت» که به‌عنوان راهبردهای مدل شناخته می‌شود، اقدام به برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی، توسعه مرزهای سازمانی، ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی اجزای شبکه می‌نمایند تا از این طریق، سبک رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور پیاده‌سازی شود. فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضا در قالب «زیرساخت نرم و سخت» بستر و زمینه لازم برای انجام اقدامات رهبر شبکه را فراهم می‌نمایند. همچنین حمایت مدیران ارشد و کنشگری رهبر و اعضا تحت عنوان «کنش‌های فردی و سازمانی» در موفقیت رهبر شبکه در اجرای این راهبردها مؤثر خواهد بود. در نهایت اجرای این راهبردها و اقدامات و تأثیرگذاری متغیرهای زمینه و مداخله‌گر، باعث تعالی شبکه یعنی قوام شبکه، هم‌افزایی درون‌شبکه‌ای و هم‌تکاملی برون‌شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور خواهد شد.

با توجه به اینکه در دنیای امروز، افراد و سازمان‌ها به‌طور روزافزونی خود را به شکل شبکه سازماندهی می‌کنند و در شرایط دنیای امروز همه چیز از جمله سازمان‌ها گرایش به شبکه‌ای شدن دارند، مدل رهبری شبکه‌ای می‌تواند راهگشای سازمان‌های امروزی به‌ویژه دانشگاه پیام‌نور به‌عنوان یک شبکه گسترده از مراکز و واحدهای دانشگاهی باشد. مدیران دانشگاه پیام‌نور برای پیاده‌سازی سبک رهبری شبکه‌ای در دانشگاه باید در سه بعد دانش شبکه‌ای، نگرش شبکه‌ای و مهارت شبکه‌ای توانمند شده و به اصلاح این سه مؤلفه بر مبنای الزامات و نیازمندی‌های یک شبکه اقدام نمایند. آشنایی مدیران دانشگاه با فناوری‌های مربوط به اداره شبکه‌ها، زمینه را برای رهبری بهتر و مطلوب‌تر شبکه دانشگاه فراهم می‌کند. همچنین

حمایت مدیران ارشد و سطوح عالی دانشگاه از مدیران میانی و اجرایی دانشگاه، به آنها در مسیر پیاده‌سازی سبک رهبری شبکه‌ای کمک شایانی می‌کند. سبک رهبری شبکه‌ای همانند سایر سبک‌های رهبری بدون توجه به نقش و تأثیر اعضای سازمان و شبکه موفقیت‌چندانی کسب نمی‌کند، بنابراین، مشارکت فعال کارکنان دانشگاه به‌ویژه اعضای هیئت‌علمی بستر لازم برای موفقیت هرچه‌بیشتر رهبر شبکه‌ای در دانشگاه را فراهم خواهد کرد. اگرچه دانشگاه پیام‌نور به دلیل داشتن طیف گسترده‌ای از مراکز و واحدها در سراسر کشور، یک سازمان شبکه‌ای به‌شمار می‌رود، اما در صورتی که فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور نهادینه نشود، در عمل اجرای سبک رهبری شبکه‌ای در دانشگاه با چالش مواجه خواهد شد. پیشنهاد می‌شود اقداماتی از قبیل ایجاد و تثبیت ارتباطات مستمر و پایدار بین مراکز و واحدهای دانشگاهی و سازمان مرکزی دانشگاه، توانمندسازی کارکنان دانشگاه و گسترش مرزهای فرهنگی و سازمانی دانشگاه در این زمینه صورت پذیرد. با توجه به پیامدهای مثبت و منحصربه‌فرد ناشی از رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور از قبیل افزایش هم‌افزایی در داخل دانشگاه و هم‌تکاملی با سایر مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه برای پیاده‌سازی این سبک رهبری در دانشگاه برنامه‌ای مدون و زمان‌بندی‌شده در نظر بگیرند.

یکی از محدودیت‌های اصلی تحقیقات کیفی، محدودیت در تعمیم نتایج است. پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی با توجه به مدل پارادایمی و قضایای نظری این تحقیق در جهت تدوین پرسشنامه رهبری شبکه‌ای به‌منظور سنجش آن انجام پذیرد. از آنجاکه نمونه آماری این تحقیق مجموعه مدیران میانی دانشگاه پیام‌نور هستند، پیشنهاد می‌شود، تحقیقات دیگری با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام گیرد. بدیهی است چنین تحقیقاتی سیر تکاملی طی کرده و نواقص تحقیق حاضر را رفع می‌نمایند. همچنین انجام تحقیقاتی با همین موضوع اما با راهبردهای تحقیق کیفی دیگر نیز می‌تواند بر غنای ادبیات موضوع بیفزاید.

## منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۳)، اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی: رویه‌ها و شیوه‌ها، بیوک محمدی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۷)، مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه‌زمینه‌ای، ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- الوانی، مهدی و ندائی، امین (۱۳۹۷)، شبکه‌ها در بخش دولتی از تئوری تا عمل، تهران: مه‌کامه.
- پوری، احسان (۱۳۹۲)، ارتباطات شبکه‌ای و رهبری مخاطب در شبکه‌های اجتماعی مجازی، فصلنامه علمی وسایل ارتباط جمعی رسانه، شماره ۹۲: ۲۳-۳۲.
- حسنی، کاظم (۱۳۹۵)، طراحی الگوی ساختار سازمانی دانشگاه‌های باز و از راه دور (مطالعه موردی: دانشگاه پیام‌نور)، رساله دکتری تخصصی، دانشگاه پیام‌نور، تهران.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸)، ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، فصلنامه علمی-پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۵۸: ۱۶۱-۱۷۴.
- خوراکیان، علی‌رضا؛ نیکخواه فرخانی، زهرا؛ بوستانی‌راد، مینا و لقمانی‌دوین، شکوفه (۱۳۹۸)، تبیین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های انسجام سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۳۰: ۸۳-۱۲۴.
- رتیسون، محمدرضا (۱۳۹۷)، طراحی الگوی ساختار سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی در گذار به دانشگاه نسل سوم، رساله دکتری تخصصی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- قاسمی بنابری، حمیدرضا؛ فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ دانایی‌فرد، حسن و خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۹۸)، واکاوی ابعاد کیفیت روابط مدیر-کارمند در سازمان‌های دولتی ایران: طراحی یک سنجش پژوهشی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۲۹: ۷۵-۱۰۰.
- محمدی، بیوک (۱۳۹۳)، درآمدی بر روش تحقیق کیفی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۴)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: انتشارات سمت.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

- Barton, D., Grant, A., & Horn, M. (2012). **Leading in the 21st century**. McKinsey Quarterly, 3, 30–47.
- Camarinha-Matos, L. M. (2014). **Collaborative networks: A mechanism for enterprise agility and resilience**. In K. Mertins, F. Bénaben, R. Poler, JP. Bourrières (Eds.), Enterprise interoperability VI (3-11). Cham, Springer International Publishing, Switzerland.
- Carson, R. (1969). **Interaction concepts of personality**. Oxford, Aldine Publishing Co, England.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, 31(3), 659–669.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. **Journal of Vocational Behavior**, 75(3), 329–345.
- Graen, G. B., & 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), 219–247.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: the role of employee proactivity. **Academy of Management Journal**, 54(3), 528–550.
- Hicklin, A. (2004). Network stability: opportunity or obstacles? **Public Organization Review**, 4(2), 121–133.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). Intergroup leadership in organizations: leading across group and organizational boundaries. **Academy of Management Review**, 37(2), 232–255.
- Huxham, C., & 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), 1159–1175.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). **Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage**. Sage Publications, London.
- Jungwirth, C., Grundgreif, D., & Müller, E. (2010). Governance-Regimes von regionalen Clustern. Ein Vergleich der Strategien staatlich und privat initiiertes Cluster. **Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)**, 62(10), 42–62.
- Jungwirth, C., Grundgreif, D., & Müller, E. (2011). How to turn public networks into private clubs? The challenge of being a cluster manager. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, 3(3), 262–280.
- Jungwirth, C., & 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), 357-381.
- Jungwirth, C., Müller, E., & Ruckdäschel, S. (2011). Clustertypen: eine Typologisierung und Charakterisierung regionaler Netzwerke (Cluster). **Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie**, 55(4), 207–225.

- Jungwirth, C., & Ruckdäschel, S. (2013). **Leadership of and in clusters: nurturing effectiveness in complex systems**. In: K. Brown., J. Burgess., M., Festing., & S. Royer., ed. 2013. Resources and Competitive Advantage in Clusters. Book Series on International Human Resource Management and Strategy Research. Munich/Mering: Rainer Hampp, 190–210.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: recent developments in measurement. **Annual Review of Sociology**, 7, 321–349.
- Kiesler, D. J. (1983). The interpersonal circle: a taxonomy for complementarity in human transactions. **Psychological Review**, 90(3), 185–214.
- Landsperger, J., & Spieth, P. (2011). Managing innovation networks in the industrial goods sector. **International Journal of Innovation Management**, 15(6), 1209–1241.
- Landsperger, J., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2012). How network managers contribute to innovation network performance. **International Journal of Innovation Management**, 16(6), 1–21.
- Lewis, Jenny M., Ricard, Lykke Margot., Klijn, Erik Hans., Bekkers, Victor., & Tummers, Lars. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. **International Review of Administrative Sciences**, 84(2), 288–307.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, 20(4), 317–338.
- Mandell, M., & Keast, R. (2007). Evaluating network arrangements: toward revised performance measures. **Public Performance & Management Review**, 30(4), 574–597.
- Mandell, M., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: developing a framework for revised performance measures. **Public Management Review**, 10(6), 715–731.
- Mandell, M., & Keast, R. (2009). **A new look at leadership in collaborative networks: process catalysts**. In: J. A. Raffel, P. Leisink, A. E. Middlebrook, ed. 2009. Public sector leadership: international challenges and perspectives. Cheltenham: Edward Elgar, 163–178.
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. **Public Administration**, 89(2), 265–284.
- Müller, E., & Jungwirth, C. (2011). On the performance of clusters – An analysis of the impact of cluster context, structure, and functioning on cluster performance. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 31(14), 455–469.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. **Journal of Management**, 36(4), 827–856.
- Parkhe, A., Wasserman, S., & Ralston, D. A. (2006). New frontiers in network theory development. **Academy of Management Review**, 31(3), 560–568.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M., & Royer, S. (2015). **Organisation :Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht**. 6th ed. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.



- Picot, A., Reichwald, R., Franck, E., & Mslein 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)
- Provan, K., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, 33(3), 479–516.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(2), 229–252.
- Provan, K., & Milward, H. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public–sector organizational networks. **Public Administration Review**, 61(4), 414–423.
- Robertson, Jennifer. (2018). The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. **Journal of Business Ethics**, 151(4), 961-975.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, 87(2), 234–258.
- Stogdill, Ralph M. (1974). **Handbook of Leadership New York**. Free Press.
- Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C., & Hibbert, P. (2011). A silent cry for leadership: organizing for leading (in) clusters. **Leadership Quarterly**, 22(2), 328–343.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. **Public Administration**, 88(2), 528–550.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. **Public Administration**, 80(1), 103–124.
- Williamson, O. E. (1994). Visible and invisible governance. **The American Economic Review**, 84(2), 323–326.
- Winch, R. F. (1958). **Mate-selection: a study of complementary needs**. New York: Harper.
- Winkler, I. (2006). Personale Führung in Unternehmensnetzwerken. **Eine Analyse der Netzwerkliteratur**. **M@n@gement**, 9(2), 49–71.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 66–85.