

## ارائه مدل زمینه‌ای رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران

علی آتشی\*، عباسعلی رستگار\*\*، حسین دامغانیان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۵/۱۲

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران است. پژوهش‌ها تأیید کرده‌اند که ویژگی‌های رفتاری دانشکاران با دیگر کارکنان متفاوت است و باعث تفاوت در انگیزش و نفوذ و در نتیجه، رهبری ایشان می‌شود. این پژوهش از جمله مطالعات کیفی است و با روش تئوری زمینه‌ای طراحی شده است. بدین منظور نخست، پیشینه پژوهش و نظریه‌های مختلف در حوزه رهبری دانشکاران بررسی شده و در مرحله بعد، پژوهشگران با استفاده از نمونه‌گیری نظری به انتخاب اعضای نمونه آماری و انجام مصاحبه‌های اکتشافی و عمیق پرداخته‌اند. جمعاً تعداد ۱۵ مصاحبه مفید با مدیران عامل و معاونین منابع انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان و اساتید دانشگاهی مرتبط با این شرکت‌ها انجام شد و مصاحبه‌ها به صورت کتبی و صوتی ثبت شد. تحلیل داده‌ها پس از هر مصاحبه انجام شد و مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی از روی فایل‌های صوتی و نوشتاری از طریق خواندن و بازخوانی مکرر پیش رفت و ۱۶ کد محوری به دست آمد که مدل رهبری دانشکاران با استفاده از این کدها استخراج شد. مقوله محوری مدل سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل است. همچنین راهبردهای ایجاد انگیزه برای رهبری دانشکاران عبارتند از: انگیزش از طریق شغل، از طریق شرایط کاری، از طریق اعتماد و از طریق جبران خدمات. نتایج این پژوهش برای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و نهادهای حمایتی و تصمیم‌گیرنده مرتبط با آنها مفید است.

**کلیدواژه:** دانشکاران؛ سازمان‌های دانش‌بنیان؛ تئوری زمینه‌ای؛ رهبر دانشی؛ مدل رهبری

\*. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت رفتاری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

\*\* . دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

a\_rastgar@semnan.ac.ir

\*\*\*. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

## مقدمه

سازمان‌های دانشی و به تبع آن دانشکاران، نقش مهمی در اقتصاد دانش محور امروزی ایفا می‌کنند (وو و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). دانشکاران، سطح وسیعی از کارکنان سازمانی را تشکیل می‌دهند که بسیاری از فرایندها و وظایف کلیدی برعهده ایشان قرار دارد (لاکشمین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). دانشکاران را از طریق راه‌های غیرمعمول کار با دانش مانند گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ایجاد و توزیع دانش می‌توان شناخت (فیل - سینگواد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). از زمان مطرح شدن این کارکنان یقه طلایی در ادبیات مدیریت و مدیریت دانش، بهره‌وری دانشکاران دغدغه پژوهشگران بوده است (بیلدستین، گلدنبرگ و تجیترا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). از دیگر سو، در این شرکت‌ها فاصله دانشی بین رهبر و مدیر با دانشکاران بسیار کم‌تر از دیگر شرکت‌هاست و این موضوع، تفاوت در رفتار سازمانی در این سازمان‌ها را منجر می‌شود (جایاسینگم، انصاری و جانتان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). همان‌طور که پیتر دراکر<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۹ در کتاب «بهره‌وری دانشکاران: بزرگ‌ترین چالش<sup>۷</sup>» و داوونپورت در سال ۲۰۰۵ پیش‌بینی کرده بودند، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها در ارتباط با دانشکاران، راندمان و بهره‌وری ایشان است (داوونپورت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). تاجایی که داوونپورت در مقاله خود از به کارگیری روش‌های عصر صنعتی برای مدیریت دانشکاران اظهار نگرانی کرد. لذا در مواجهه با دانشکاران با این مسئله روبرو می‌شویم که الگوهای سابق مدیریت در عصر دانش دیگر قادر به تسهیل بهره‌وری دانشکاران نیستند (بیلدستین و همکاران، ۲۰۱۳). هامل<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) نیز این طور نتیجه‌گیری کرده است که مدیریت برای عصر جدید باید بازنگری شود و این شرایط محدودیت‌هایی بر رهبری کلاسیک وارد می‌کند؛ چراکه رهبری کلاسیک تنها به نفوذ رهبر برای به دست آوردن تعهد و انگیزه پیروان در جهت تمرکز بر اهداف سازمانی تکیه دارد (کلارک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). در این میان،

1. WU AND LEE
2. LAKESHMAN
3. PHIL-THINGVAD
4. BILDSTEIN, GULDENBERG & TJITRA
5. JAYASINGAM, ANSARI & JANTAN
6. PETER DRUCKE
7. KNOWLEDGE-WORKER PRODUCTIVITY: THE BIGGEST CHALLENGE
8. DAVENPORT
9. HAMEL
10. CLARKE

باتوجه‌به، ویژگی‌های دانشکاران، نیاز به شناخت مدل رهبری متفاوتی برای ایشان احساس می‌شود (هوانگ، ۲۰۱۶). دانشکاران درعین‌نیاز به حمایت سازمان، مایلند به‌طور مستقل کارهای خود را انجام دهند (کالکاجا، ۲۰۱۵) و بعضاً از کارهای گروهی‌گريزانند. زمانی‌که پذیریم دانشکاران از سایر کارکنان متفاوت هستند، بلافاصله با این چالش مواجه خواهیم شد که در بسیاری از زمینه‌های مدیریتی و رفتاری به الگوهای متناسب با ایشان دست نیافته‌ایم و مقوله رهبری نیز از این قاعده مستثنا نیست. هرچند از اواخر سده بیستم میلادی در اهمیت رهبری دانشکاران و رهبری در فضاهای دانشی سخن‌های زیادی گفته شده، اما تاکنون مدلی جامع و ویژه دانشکاران ارائه نشده است (بیلدستین و همکاران، ۲۰۱۳). به‌ویژه که انتظار می‌رود چنین مدل جامعی بر پایه ویژگی‌های خاص دانشکاران بنا نهاده شده باشد.

از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها در زمینه رهبری دانشکاران این‌گونه بر می‌آید که غالباً بررسی اثر یک متغیر بر رهبری دانشکاران (ادگار، جیر و اکانه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)، یا بعضاً اثر یک یا چند متغیر بر صرفاً یکی از مؤلفه‌های رهبری دانشکاران (همانند انگیزش) در دستور کار بوده است (نایر و ووهرآ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ دوسوسا و دایرندانک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) و کماکان جای خالی مدلی که بتواند مؤلفه‌های جامع‌تری برای رهبری دانشکاران در نظر بگیرد، احساس می‌شود. اگرچه ممکن است سبک‌های رهبری برای سازمان‌های دانش‌بنیان کم‌وبیش مطرح شده باشد (بیلدستین و همکاران، ۲۰۱۳؛ عمار و هلویک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶)، اما نگاه این سبک‌های رهبری بیشتر به محیط و مؤلفه‌های سازمانی بوده و از منظر مدیریت دانشکاران، پژوهش‌ها در زمینه رهبری سازمان‌های دانش‌بنیان دارای خلأ هستند و به‌طور ویژه تاکنون پژوهشی که ارائه‌دهنده مدل رهبری دانشکاران در سازمان‌های دانش‌بنیان باشد، انجام نشده است.

از آنجا که رهبری دانشکاران باتوجه‌به صفاتی که پیش‌تر در مورد آنها صحبت شد از رهبری کارمندان معمولی متفاوت است، از این‌رو، هدف این پژوهش یافتن مدل مناسب برای رهبری دانشکاران در سازمان‌های دانش‌بنیان و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های این مدل است. لذا سؤال

1. KÄLKÄJÄ  
2. EDGAR, GEARE & O'KANE  
3. NAIR & VOHRA  
4. DE SOUSA & DIERENDONCK  
5. AMAR & HLUPIC

پژوهش بدین شرح است: مدل رهبری دانشکاران در سازمان‌های دانش‌بنیان چیست و چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیتر دراگر برای اولین بار به مفهوم دانشکاران اشاره کرد و ظهور این دسته از کارکنان را نوید داد (۱۹۵۹) و مفهوم دانشکاران را این‌گونه تعریف کرد: «کسی که بیش از هر کس دیگری در سازمان در مورد کار و شغلش می‌داند» (دراگر، ۱۹۹۹). هوریب<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) کارهای فیزیکی که با دست انجام می‌شود را از زمره کار دانشی خارج ساخته است. از نظر وی دانشکار کسی است که با فکر خود- و نه با دستان خود- با خلاقیت، تحلیل، ترکیب و قضاوت کردن، ایجاد ارزش می‌کند (هوریب، ۱۹۹۹). در تعریف دیگری واژه دانشکار اشاره به کارکنانی دارد که سطوح بالایی از تحصیلات و یا تجربه را در یک حوزه خاص دارند و از مهارت‌های شناختی خود برای حل مسائل پیچیده استفاده می‌کنند (هایمان و الیمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). پس از آن داوینپورت، مطالعاتی در مورد دانشکاران داشت و مفهوم دانشکار را این‌گونه تعریف کرد: «دانشکاران میزان بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه را همراه دارند و هدف ابتدایی مشاغل آنها شامل خلق، توزیع و به‌کارگیری دانش است» (داوینپورت، ۲۰۰۵). به نظر می‌رسد تعریف دراگر آنچنان حوزه وسیعی از کارکنان را شامل می‌شود که از مجرای آن جدا کردن دانشکاران از سایر کارکنان معنای چندانی دربر نداشته باشد و مطالعه رفتار دانشکاران به‌عنوان قشر ویژه‌ای از کارکنان را دشوار می‌سازد. لذا مقاله حاضر تعاریف بعدی که بر نقش دانش، مشاغل غیرفیزیکی و استفاده از توانایی‌های ذهنی تأکید دارند، مدنظر قرار می‌دهد.

بیشتر تعاریف رهبری بر مفهوم آن تأکید دارند؛ مانند اینکه رهبری یک فرایند است؛ رهبری شامل تأثیر است، رهبری در محیط گروهی معنی پیدا می‌کند و به‌معنای تعامل بین رهبر و پیروان است (فانی، حمدان و خائف الهی، ۱۳۸۹). با مرور ادبیات به دو واژه رهبری دانش و رهبر دانشی که بعضاً به اشتباه به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند مواجه می‌شویم که تعریف این دو واژه و

1. HORIBE  
2. HAYAMAN & ELLIMAN

تفاوت آنها در زیر ذکر شده است:

رهبری دانش<sup>۱</sup>: هر نگرش یا عملی (گروهی یا فردی و عینی و ضمنی) که دانش جدید و بااهمیت را در روش‌هایی که نهایتاً موجب تفکر و پیامدهای جمعی می‌شوند، تهییج می‌کند تا خلق، تسهیم و مورد استفاده قرار گیرد (مابی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

رهبر دانشی<sup>۳</sup>: نقش رهبر دانشی ایجاد چشم‌انداز راهبردی، انگیزش دانشکاران، برقراری ارتباط مؤثر، فعالیت به‌عنوان عامل تغییر، هدایت افراد در حیطه سازمان و مدل کردن رویه‌های خوب است (سینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

با توجه به تعریف‌های فوق از رهبری دانش و رهبر دانشی، منظور مدنظر این پژوهش ترجمه «رهبر دانشی» است.

سازمان دانش‌بنیان مفهوم جدیدی است که با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان شکل گرفته است. در قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان که توسط مجلس شورای اسلامی ایران به تصویب رسیده است، شرکت‌های دانش‌بنیان این‌گونه تعریف شده است: «شرکت یا مؤسسه خصوصی یا تعاونی است که به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش‌افزوده فراوان به‌ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط تشکیل می‌شود» (مصوب مجلس شورای اسلامی ایران، ۱۳۸۹). کونیگوا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) دانش‌محوری، حفاظت از مالکیت معنوی و ارتباط مؤثر و قوی با مشتریان را از ویژگی‌های اصلی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان شمرده‌اند. از نظر رحمان‌سرشت و ذبیحی لزوم ایجاد تحولی اساسی در فرایندهای سازمانی، مدیریت و رهبری، ظهور مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده و همچنین ضرورت توجه به موضوعات مربوط به خلاقیت و نوآوری برای دستیابی به مزیت رقابتی را می‌توان به‌عنوان محرک‌های اصلی شکل‌گیری سازمان‌های دانش‌بنیان مطرح کرد. سازمان‌های دانش‌بنیان به توانمندی‌هایی دست می‌یابند که قادرند از نیرویی اندک، قدرتی عظیم بیافرینند و خاصیت اهرمی و اثر پروانه‌ای را در خدمت

1. KNOWLEDGE LEADERSHIP  
2. MABEY  
3. KNOWLEDGE LEADER  
4. SINGH  
5. KÖNIGOVÁ

اهداف سازمان قرار دهند (رحمان سرشت و ذبیحی، ۱۳۹۵). در پژوهشی که در سال ۱۳۹۴ انجام شده (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۴) تعاریف مختلف شرکت‌های دانش‌بنیان و نوع‌شناسی آنها بررسی و نهایتاً تعریفی مبتنی بر شش ویژگی برای شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شده که مورد استفاده این پژوهش است: «شرکت‌های جوان و مستقلی که بخشی از منابع خود را به پژوهش و توسعه اختصاص می‌دهند، بخش بزرگی از نیروی انسانی آنها را افرادی با توان علمی و تخصص بالا تشکیل می‌دهند و بیشتر به وسیله یک کارآفرین و یا مجموعه‌ای از کارآفرینان تشکیل می‌شوند که تمرکز آنها بر توسعه و بهره‌برداری تجاری از یک ایده خلاقانه یا نوآورانه است و بر پایه یک دانش فنی با فناوری توسعه یافته مبتنی می‌باشند. در بیشتر موارد نیز از فناوری‌های متوسط یا پیشرفته و یا فرایندهای نوآورانه در محصولات، خدمات یا فرایندهای خود استفاده می‌کنند».

جان پالیتیس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۱ و در زمانی که مباحث حوزه مدیریت دانش در آغاز راه خود قرار داشت، تأثیر سبک‌های مختلف رهبری را بر مهارت‌ها و رفتارهای اکتساب دانش بررسی نمود (پالیتیس، ۲۰۰۱). در پژوهش وی از ابعاد سبک‌های رهبری مثل رهبری تحول‌گرا<sup>۲</sup> و رهبری مرادده‌ای<sup>۳</sup> و همچنین نظریات جدید رهبری مانند «رهبری خودمدیریتی» به عنوان متغیرهای مستقل و از مهارت‌های اکتساب دانش مانند کنترل، ارتباطات، فهم مسئله و مذاکره به عنوان متغیرهای وابسته استفاده شده است. مدل نهایی پژوهش وی نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری که تعاملات انسانی را دربر گرفته و مشوق فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکتی هستند، به طور مثبت با مهارت و ویژگی‌هایی که برای اکتساب دانش ضروری است، مرتبطند. این پژوهش، سبک رهبری ویژه‌ای برای دانشکاران ارائه نکرده و نقش ویژگی‌های دانشکاران در رهبری و انگیزش را تأثیر نداده و همچنین از کلیه فرایندهای مدیریت دانش تنها فرایند اکتساب دانش را مدنظر قرار داده است.

نایرو و وهررا (۲۰۱۰) در پژوهشی که برای پیش‌بینی عوامل مؤثر بر بیگانگی از کار در دانشکاران انجام دادند چندین عامل مهم را در پدیده بیگانگی از کار در دانشکاران دارای اهمیت و تأثیر، شناسایی کردند که عبارتند از: فقدان کار معنادار، ناتوانی شغل برای اجازه ابراز وجود به

1. JOHN POLITIS  
2. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
3. TRANSACTIONAL LEADERSHIP

دانشکار و روابط ضعیف یا کم کیفیت کاری (نایر و ووهر، ۲۰۱۰). پژوهش نایر و ووهر از آن جهت دارای اهمیت است که در تحقیقات بسیاری که در ابعاد مختلف رفتاری دانشکاران از جمله انگیزش، رهبری و غیره انجام شده است، بر نقش خودسازمان‌دهی، داشتن کاری مهم و قدردانی از دانشکاران برای کاری که انجام داده‌اند، تأکید شده است (همچون پژوهش دسوسا و دایرندانک (۲۰۱۰)).

دسوسا و دایرندانک در پژوهشی که هدف آن ارائه یک چارچوب مبتنی بر معنا برای فهم انگیزش دانشکاران است، با در نظر گرفتن انگیزش از منظر معنا با دو سازه: جهت‌گیری کار و هویت کار به بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر انگیزش دانشکاران پرداخته‌اند. چارچوب معنا برای دانشکاران بر اساس سه ویژگی بنا نهاده شده است: کار به عنوان پیشه، نیاز به یک نهاد عضویتی قوی با هم‌رده‌ها و نیاز به خودمختاری. مدل رهبری خدمتگزار با این ویژگی‌ها به خوبی تطبیق می‌باید و بالقوه می‌تواند احساس معنادار و هدف‌مندی را ایجاد کند و انگیزش درونی دانشکاران را تحریک نماید. به عنوان اثر جانبی، رفتار پیچیده انطباقی ظهور خواهد کرد که به بهره‌وری هم در سطح سازمانی و هم در سطح اجتماعی منجر خواهد شد (دسوسا و دایرندانک، ۲۰۱۰). با این وجود، این پژوهشگران به مؤلفه‌های ویژه‌ای برای رهبری دانشکاران اشاره نکرده‌اند و صرفاً اثر یک سبک رهبری بر انگیزش ایشان را جست‌وجو کرده‌اند.

پژوهش دیگری در سال ۲۰۱۳ در زمینه رهبری مؤثر دانشکاران در کسب‌وکارهای چندفرهنگی انجام شده است که از مهم‌ترین یافته‌های آن می‌توان به این موضوع اشاره نمود که اثربخشی ادراک شده رهبری به شدت از انتظارات پیروان، متأثر است. لذا یک سبک رهبری که در یک فرهنگ می‌تواند مؤثر باشد، با انتقال به فرهنگ دیگر ممکن است اثربخشی خود را ازدست بدهد. از این رو، واکنش مناسب با رفتار رهبری هر فرد، عنصر کلیدی رهبران موفق جهانی است (بیلدستین و همکاران، ۲۰۱۳).

در سال ۲۰۱۵ پژوهشی با عنوان «پویایی متغیر رهبری دانشکاران» و با هدف بررسی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد دانشکاران انجام شد (ادگار، جیر و اکانه، ۲۰۱۵). در این پژوهش که از نگاه دانشکاران به موضوع پرداخته است، نقش عوامل بسیاری بررسی شده، اما نقش مدیران ارشد یا مدیران خط‌مقدم بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج مهم این تحقیق بدین صورت خلاصه

می‌شود که رفتار و حمایتی که دانشکاران از مدیران ارشد خود دریافت می‌دارند، تأثیر مهمی بر عملکرد و بهره‌وری فردی آنها دارد. به خصوص رفتاری که در خود ارزش، اعتماد و احترام داشته و احساس پشتیبانی، شناخت و قدردانی از کاری را که فرد انجام داده است، برساند، به‌طور معناداری به دانشکاران برای رسیدن به عملکرد بالاتر و بهتر انگیزه و قدرت می‌دهد.

عمار و هلوپیک تلاش کردند تا چارچوبی نظری برای رهبری سازمان‌های دانش‌بنیان ارائه کنند و در پژوهش خود پیشنهاد می‌کنند که رهبری سازمان‌های دانش‌بنیان از دیگر سازمان‌ها متفاوت است و زمان استفاده از اقتدار برای رهبری این سازمان‌ها گذشته است. همچنین شرایط فردی، سازمانی و گروهی را برای رهبری سازمان‌های دانش‌بنیان در نظر می‌گیرند (عمار و هلوپیک، ۲۰۱۶). نتیجه کار ایشان یک چارچوبی نظری برای رهبری سازمان‌های دانش‌بنیان مبتنی بر هفت مفهوم نظری است که عبارتند از: وفاداری به ارزش‌ها، تحمل حدی از آشوب، حداقل کنترل، فعالیت‌های متقابل، رفتار درونی، قدرت توزیع شده و سبک رهبری متفاوت. اثر این چارچوب تنها بر نوآوری سازمانی بررسی شده است. پژوهش عمار و هلوپیک با استفاده از روش تحلیل تم و مرور ادبیات صورت گرفته است. پژوهش حاضر که از روش تئوری زمینه‌ای و مصاحبه با خبرگان شکل یافته است، از این منظر که نقش عوامل فردی، دانشی، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای رهبری و پیامدهای بیشتری را در مدل مدنظر قرار داده است، می‌تواند تکمیل پژوهش عمار و هلوپیک باشد.

لی، کاستانو و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) ارتباط بین سبک رهبری، سرمایه روان‌شناختی و درگیری کاری را روی دانشکاران در استان هنان<sup>۲</sup> چین بررسی کردند. نتایج پژوهش ایشان نشان داد که سبک رهبری بر سرمایه روان‌شناختی دانشکاران و درگیری شغلی تأثیر معناداری دارد و سرمایه روان‌شناختی دانشکاران به‌طور مثبت درگیری شغلی ایشان را پیش‌بینی می‌کند. در این پژوهش نیز اثر یک سبک رهبری مانند رهبری تحول‌گرا و یا رهبری مبادله‌ای بر چند متغیر خروجی بررسی شده است (لی، کاستانو و لی، ۲۰۱۸) و کماکان مدل ویژه‌ای برای دانشکاران ارائه نشده که این نقطه تمایز کار این پژوهشگران و مقاله حاضر است.

1. LI, CASTANO & LI  
2. HENAN



در جدول (۱) به‌طور خلاصه به پژوهش‌های گذشته در مورد رهبری دانشکاران و یا پژوهش‌های مرتبط با آن اشاره شده است.

جدول ۱. مرور پژوهش‌های گذشته در ارتباط با رهبری دانشکاران

پژوهشگر	موضوع پژوهش	نتایج
رجب‌بیگی و همکاران (۱۳۸۸)	عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشکاران پژوهشگاه صنعت نفت	در استفاده از سبک رهبری دمکراتیک، بهبود ماهیت شغل دانشکاران از طریق ایجاد تنوع شغلی، باعث افزایش تعلق خاطر شغلی، افزایش خشنودی از شغل و استقلال بیشتر در شغل می‌شود.
اردلان و همکاران (۱۳۹۱)	رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی	بین رهبری دانش و هوش سازمانی با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از بین مؤلفه‌های رهبری دانش، مؤلفه حمایت از فرایند یادگیری فردی و گروهی بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارد؛ و از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، مؤلفه‌های اتحاد و توافق، بیش راهبردی و سرنوشت مشترک بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی دارند.
ایلی و همکاران (۱۳۹۳)	بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانشکاران شرکت ملی نفت ایران	اولویت‌بندی عوامل سازمانی مورد بررسی ضمن معنادار بودن به ترتیب شامل: انگیزش، مشارکت، آموزش و ارتباطات سازمانی گزارش شد.
جان پالیسیس	تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر مهارت‌های اکتساب دانش	رهبری تحول‌گرا بر مهارت مذاکره در اکتساب دانش تأثیر مثبت معنادار دارد. رهبری مبادله‌ای بر رفتار فردی و سازماندهی تأثیر مثبت معنادار دارد.
هامل (۲۰۰۹)	چگونه سبک‌های رهبری بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر دارد؟	مؤثر بودن سبک رهبری به انتظارات دانشکاران بستگی دارد. رهبر ایده‌آل باید گرم و قابل اعتماد باشد. در اندونزی رهبران با ایجاد فضای کاری مثبت و صادقانه به طور مؤثری می‌توانند در دانشکاران ایجاد انگیزه نمایند و بر آنها تأثیرگذار باشند.
نیر و وهر (۲۰۱۰)	بررسی عوامل پیش‌بینی‌کننده از خودبینگانگی دانشکاران و نقش رهبر	کمبود کار معنادار، ناتوانی از انجام کار و کیفیت ضعیف روابط کاری سبب از خودبینگانگی دانشکاران می‌شود و رهبر دانشی باید بتواند کار را برای دانشکاران معنادار نماید و به سمت روابط سازمانی سوق دهد.

پژوهشگر	موضوع پژوهش	نتایج
دسوسا و دایرندانک (۲۰۱۰)	ارائه یک چارچوب مبتنی بر معنا برای فهم انگیزش دانشکاران و یک مدل رهبری مؤثر برای آن	مدل رهبری خدمتگزار مدلی است که با ویژگی‌های دانشکاران به خوبی تطبیق می‌باید و بالقوه می‌تواند احساس معناداری و هدفمندی را تقویت کند و در نتیجه انگیزش درونی دانشکاران را تحریک نماید.
بیلد استین، گلدنبرگ، تی جیترا (۲۰۱۳)	رهبری مؤثر بر دانشکاران در فضاهاى چندفرهنگی	اثربخشی ادراک شده رهبری متأثر از انتظارات پیروان است. در نتیجه یک سبک رهبری که در یک فرهنگ می‌تواند مؤثر باشد، با انتقال به فرهنگ دیگری ممکن است اثربخشی خود را از دست بدهد.
ادگار، جبر و اکانه (۲۰۱۵)	تغییرات پویای دانشکاران، اهمیت مدیران خبره خط مقدم	دانشکاران به درجه بالایی از پویایی نیاز دارند. رهبری دانشکاران برای جلوگیری از ترک خدمت آنان باید تدابیری بیندیشد. هنگامی که رابطه میان دانشکاران و مدیرانشان خوب باشد تا حد قابل توجهی عملکردشان بالاتر می‌رود. دانشکاران نیاز به احساس ارزش، احترام و اعتماد همراه با پشتیبانی‌های لازم دارند.
کالکاجا (۲۰۱۵)	خودمدیریتی و نقش آن در دانشکاران با عملکرد بالا	کاهش سبک مدیریتی کنترل‌گرا در محل کار سبب می‌شود تا کارکنان دانشی عملکرد بالاتری را نشان دهند. شرایط کار، محیط کار و حاکمیت شخصی بر عملکرد کارکنان مؤثر خواهد بود. بسیاری از کارکنان احساس می‌کنند که وظیفه تخصیص داده شده به آنها واضح و روشن است و حمایت مدیرشان تنها در برخی از موارد اثربخش می‌باشد.
عمار و هلوپیک (۲۰۱۶)	ارائه چارچوب نظری رهبری سازمان‌های دانش بنیان	با بررسی ادبیات موضوع، و روش تحلیل تم، هفت مؤلفه از جمله وفاداری به ارزش‌ها، حداقل کنترل، تحمل آشوب، توزیع قدرت و رهبری متفاوت به عنوان ویژگی‌های رهبری دانشکاران ارائه شده است که بر نوآوری دانشکاران تأثیر دارد.
لی، کاستانو و لی (۲۰۱۸)	بررسی ارتباط بین سبک رهبری، سرمایه روان‌شناختی و درگیری کاری	سبک رهبری بر سرمایه روان‌شناختی دانشکاران و درگیری شغلی تأثیر معناداری دارد و سرمایه روان‌شناختی دانشکاران به طور مثبت درگیری شغلی ایشان را پیش‌بینی می‌کند.

با جست‌وجو در پیشینه پژوهش، رویکرد پژوهش‌های گذشته را در دو قالب می‌توان دسته‌بندی کرد:

الف) پژوهش‌هایی که به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری پیشین مانند رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا در حوزه دانشکاران پرداخته‌اند.

ب) پژوهش‌هایی که متغیرهای مرتبط با رهبری مانند بهره‌وری، انگیزش، معناداری کار، نوآوری و ... را مدنظر قرار داده است و تأثیرپذیری این متغیرها از رهبری اثربخش را بررسی کرده‌اند.

با توجه به پژوهش‌های گذشته، در حوزه رهبری دانشکاران تاکنون مدل ویژه‌ای که بتواند دغدغه‌های مرتبط با دانشکاران از جمله ترک کار، تسهیم دانش، کسب و استخراج نوآوری از فرایندهای ذهنی ایشان را رفع نماید، ارائه نشده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای - کاربردی است که با استفاده از راهبرد پژوهش‌های کیفی و پارادایم تفسیری و از طریق رویکرد استقرائی، مفاهیم اصلی برای مدل رهبری دانشکاران را مورد بررسی قرار داده است. برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش هم از منابع کتابخانه‌ای و هم از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش خبرگانی هستند که به لحاظ علمی بر حوزه‌های رفتار سازمانی و همچنین مدیریت دانش تسلط داشته‌اند و به گونه‌ای با شرکت‌های دانش‌بنیان در ارتباط هستند. روش نمونه‌گیری پژوهش به صورت هدف‌مند یا نمونه‌گیری نظری است. نمونه‌های هدف‌مند باید براساس معیارهای مشخصی انتخاب شوند (ابوالمعالی، ۱۳۹۱) که معیارهای انتخاب نمونه در این پژوهش عبارتند از: ۱. مصاحبه‌شونده، به نوعی با شرکت‌های دانش‌بنیان در ارتباط بوده باشد؛ ۲. مصاحبه‌شونده خود نیز کار دانشی کرده باشد و به نوعی دانشکار محسوب شود؛ ۳. مصاحبه‌شونده با حوزه‌های مدیریت دانش، مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی آشنایی داشته باشد.

در این پژوهش تعداد ۱۸ نفر از مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان کشور مورد مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی قرار گرفتند که هر مصاحبه پس از اجرا، بررسی و تحلیل شد. مصاحبه با ۱۵ نفر مفید ارزیابی شد که پست یا درجه علمی ایشان و سازمان یا دانشگاه هر یک به شرح جدول (۲) است.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان، شامل سازمان یا دانشگاه و سمت یا مرتبه علمی هر یک

ردیف	سازمان / دانشگاه مربوطه	پست سازمانی
۱	شرکت آفرینش رویش رایمند	مدیر عامل و مؤسس
۲	راهکارهای خلاق کلک خیال - شرکت ایرانسل	مدیر عامل - مدیر سابق تیم بازاریابی
۳	شرکت ایرانسل	معاون منابع انسانی
۴	شرکت فرا باز الگو - شرکت ایرانسل	مدیر عامل - معاون سابق منابع انسانی
۵	دانشگاه علم و صنعت - معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	عضو هیئت علمی - معاون مدیر کل تبادل فناوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
۶	دانشگاه علامه طباطبایی - شرکت همکاران سیستم	عضو هیئت علمی - مدیر محصول و عضو هیئت مدیره شرکت‌های زیرمجموعه گروه همکاران سیستم
۷	شرکت همکاران سیستم	معاون منابع انسانی، دکترای مدیریت منابع انسانی (دانشگاه علامه طباطبایی)
۸	دانشگاه صنعتی امیرکبیر	عضو هیئت علمی، مشاور شرکت‌های دانش بنیان
۹	دانشگاه قم	عضو هیئت علمی، مشاور شرکت‌های دانش بنیان
۱۰	دانشگاه صنعتی امیرکبیر	عضو هیئت علمی، مشاور شرکت‌های دانش بنیان
۱۱	دانشگاه سمنان	عضو هیئت علمی، رئیس بنیاد نخبگان استاد سمنان
۱۲	دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری	مشاور شرکت‌های دانش بنیان
۱۳	شرکت آپ - گروه صنعتی آزمایش	معاون منابع انسانی - عضو هیئت مدیره
۱۴	دانشگاه شریف	مدرس کسب و کار در دانشگاه شریف، دکترای مهندسی صنایع، مشاور شرکت‌های دانش بنیان
۱۵	شرکت تدبیر گسترش (تولید نرم‌افزار معاملات بورس)	مدیر منابع انسانی

مصاحبه‌ها به صورت رودررو، عمیق و با طرح پرسش‌های باز در ۴۵ الی ۸۰ دقیقه انجام گرفت. سؤالات مصاحبه از نوع باز بوده و در خلال جریان مصاحبه طرح می‌شد و برای اینکه جریان مصاحبه از کنترل مصاحبه‌کننده خارج نشود، در طول هر مصاحبه ۶ سؤال کلیدی در کنار سایر سؤالات پرسیده شد که این سؤالات به این شرح است: ۱. اصولاً دانشکاران چه ویژگی‌های منحصر به فردی دارند که آنان را از بقیه کارکنان متمایز می‌کند؟ ۲. رهبر دانشی چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟ ۳. سبک رهبری دانشکاران چگونه باید باشد؟ ۴. راهبردهای انگیزش دانشکاران چیست؟ ۵. چالش‌های رهبری دانشکاران چیست و چگونه بر رهبری ایشان تأثیر می‌گذارد؟ ۶. نتایج حاصل از رهبری خوب دانشکاران در سازمان دانش‌بنیان چه می‌تواند باشد؟

اولین مرحله در فرایند تفسیر، تبدیل داده‌ها به متن نوشتار است. این مرحله نیاز به ثبت و یادداشت منظم داده‌ها دارد. این یادداشت هم از روی گفتار شرکت‌کنندگان و هم از روی گفتار پژوهشگر (سؤالات مصاحبه) به عمل می‌آید (ابوالمعالی، ۱۳۹۱). بنابراین مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط شد و بعداً به صورت متنی روی کاغذ پیاده شد؛ چراکه تحلیل و بررسی دقیق‌تر دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان نیازمند مرور چندباره گفتگو و خواندن و بازخوانی مکرر است.

نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (ابوالمعالی، ۱۳۹۱).

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مدل پژوهش براساس ادبیات نظری و مطالعات میدانی و مصاحبه‌های انجام‌شده، روش تحلیل داده‌بنیاد متنی و برمبنای روش کوربین و استراوس (۱۹۹۰) مورد استفاده قرار گرفت. این رهیافت که رهیافت نظام‌مند نیز نامیده می‌شود، بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولیدشده، تأکید دارد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲).

تحلیل داده‌ها در تئوری زمینه‌ای طی سه گام اصلی انجام می‌گیرد که به لحاظ مفهومی مجزا هستند اما ضرورتاً متوالی نیستند. اولین گام، یافتن مقولات مفهومی در داده‌ها در سطح اولیه‌ای از انتزاع است. دومین گام، یافتن ارتباطی بین این مقولات است و سومین گام، مفهوم‌سازی و گزارش این ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است. این به معنای این است که در کل سه نوع کد وجود دارد: ۱. کدهای اساسی<sup>۱</sup> که از طریق کدگذاری باز<sup>۲</sup> ایجاد می‌شوند. این کدها مقولات مفهومی اولیه موجود در داده‌هاست. ۲. دوم کدهای نظری<sup>۳</sup> است که از طریق کدگذاری محوری<sup>۴</sup> ایجاد می‌شوند و مقولات مفهومی اولیه را به هم مرتبط می‌کنند. و سوم کدهای هسته‌ای<sup>۵</sup> است که از طریق کدگذاری انتخابی<sup>۶</sup> ایجاد می‌شوند. کدهای هسته‌ای مفهوم‌سازی بالاتری از کدگذاری نظری هستند و نظریه زمینه‌ای در اطراف آنها ساخته می‌شود (ابوالمعالی، ۱۳۹۱).

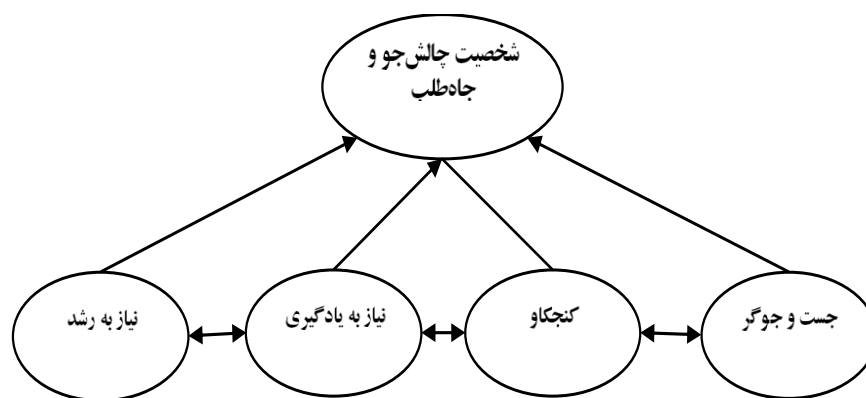
بنابراین، اولین هدف، یافتن کدهای اساسی در داده‌هاست. اینها مقولاتی هستند که از داده‌ها، اما در یک سطح انتزاعی‌تر از خود داده‌ها ساخته می‌شوند. در این سطح از تحلیل برخی از کدهای اساسی ظاهر می‌شوند که در درون داده‌ها، مرکزی‌تر از بقیه هستند. هدف دوم، در کنارهم قراردادن کدهای اساسی برای مرتبط کردن آنها با استفاده از کدهای نظری است. این ارتباطات درونی به شکل گزاره‌ها و فرضیه‌هایی درباره داده‌ها بیان می‌شوند تا داده‌ها را درون تئوری زمینه‌ای یکپارچه کنند. هدف سوم این است که یک نظم و ساختاری بالاتر را که از سطح انتزاع بالاتری برخوردار است، در داده‌ها پیدا کنیم که این فرضیه‌ها را در درون یک نظریه منسجم یکپارچه کرده و آنها را توصیف و تشریح کند (پانچ و اوانسیا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴).

## مرحله کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲). در این مرحله، نظریه‌پرداز تئوری

1. SUBSTANTIVE CODES
2. OPEN CODING
3. THEORETICAL CODES
4. AXIAL CODING
5. CORE CODES
6. SELECTIVE CODING
7. PUNCH & OANCEA

زمینه‌ای، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را به وسیله تقطیع<sup>۱</sup> اطلاعات شکل می‌دهد. نکته‌ای که در این بین مطرح است، ایجاد تمایز بین نشانه‌ها و مفاهیم است. پس از بررسی کدهای اولیه، پژوهشگر ممکن است با مقایسه این کدها دریابد که چند کد، یک پدیده واحد را نشان می‌دهند. لذا این کدها را یک نشانه<sup>۲</sup> می‌نامند و مجموع چند نشانه تشکیل دهنده یک کد است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲). به عنوان مثال، در سؤال مربوط به ویژگی‌های منحصر به فرد دانشکاران، نشانه‌ها و مفهوم مربوط به آن در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهوم نشانه

در ادامه یکی از جداول مربوط به کدگذاری جهت استخراج مفاهیم و مقوله‌های مربوط به ویژگی‌های منحصر به فرد دانشکاران ذکر شده است. در این مرحله کدها، مفاهیم و مقوله‌های مربوطه به‌طور جداگانه دسته‌بندی و نشان داده شده‌اند.

1. SEGMENTATION  
2. INDICATOR

جدول ۳. جدول کدگذاری باز مربوط به سؤال اول؛ ویژگی‌های منحصر به فرد دانشکاران

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها (نشانه‌ها)
ویژگی‌های فردی دانشکاران	توانایی ذهنی بالا و تحلیل‌گر	استفاده از مغز به جای دست، توانایی کشف روندها، هوشمند بودن، توانایی تحلیل بالا، توانایی ساخت اطلاعات، هوش عاطفی بالا، ذهن منعطف، باهوش بودن، بروز خلاقیت، خلاق بودن، دانش محور بودن، سطح دانش فنی بالا
	شخصیت چالش‌جو و جاه‌طلب	جستجوگر، کنجکاو، دنبال اهداف پیچیده، تجربه چیزهای جدید، در جست‌وجوی رشد و ترقی، میل به رشد زیاد، نیاز به یادگیری، نیاز به رشد، نگاه متفاوت به مسائل، ریسک‌پذیرتر، نیاز به فرصت برای انجام کارهایی که دوست دارند
	فردگرایی برخاسته از دانش	تکرو، عدم همکاری، عدم تغییر دیدگاه، حفظ فاصله و حریم شخصی، گاه‌ا استفاده منفی از هوش بالا، فردگرا، عدم توانایی کار تیمی، عدم تمایل به کار تیمی، فرار از کار تیمی
	انگیزش غیرمادی	عدم توجه به پول، توجه به فرادآمد، عدم توجه به مسائل پرستیژی (میز، اتاق و ...)، عدم نیاز به پست یا سمت، انگیزه‌های متفاوت، خواهان امتیازات خاص، نقش آفرینی بیشتر، تأثیرگذاری بیشتر، خواهان دیدن نتیجه کار خود، توجه به نتیجه و خروجی کار، عدم تحمل تبعیض، خواهان عدالت
	استقلال‌طلبی	نیاز به آزادی بیشتر، خواستار خودمدیریتی، استقلال و آزادی عمل، رویه کاری منحصر به فرد، استقلال کاری، دخل و تصرف در کار، شرح شغل منعطف، خواهان افق کاری مشخص، تعهد حرفه‌ای به جای تعهد سازمانی
ویژگی‌های رفتاری دانشکاران	گریز از چارچوب‌های سازمانی	خواهان کار در شرایط باز، بیزاری از دستورالعمل، عدم سازگاری با مدیران، عدم تطابق با شرایط سازمان
	خساست دانشی	پنهان کردن دانش از دیگران، عدم قبول سطح فنی مدیران، بی‌سواد دانستن همکاران، عدم تمایل به تسهیم دانش، عدم قبول دیگران، ندادن اطلاعات
	تعهد حرفه‌ای	عدم تعهد به سازمان، دخالت در امور سازمان، تغییر مداوم کار، عدم پایبندی به سازمان

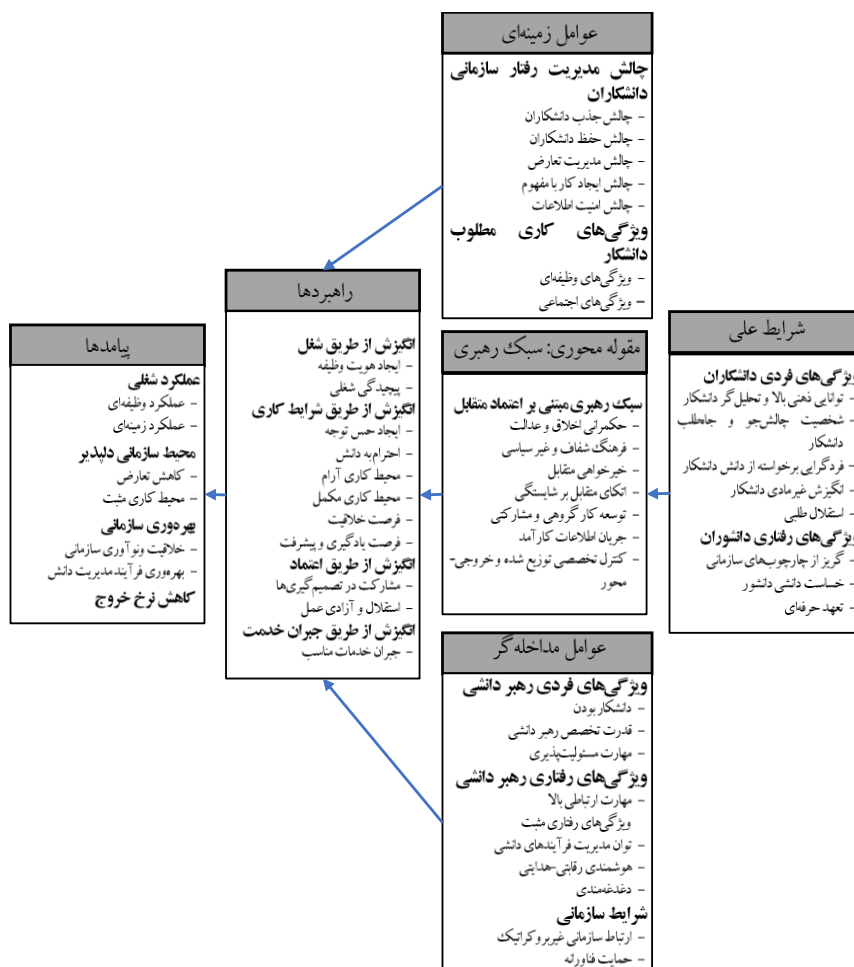


### مرحله کدگذاری محوری

کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول «محور» یک مقوله تحقق می‌یابد (استراوس، ۱۹۸۷). در این مرحله پژوهشگر، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این مقوله‌های دیگر عبارتند از: شرایط علی (عواملی که بر پدیده مرکزی تأثیر می‌گذارند)، راهبردها (کنش‌هایی که در پاسخ به پدیده مرکزی صورت می‌گیرد)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل محیط خاص و عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد) و پیامدها (خروجی‌های به‌دست آمده از به‌کارگیری راهبردها). در شکل (۲) بر اساس پارادایم کوربین و استراوس (۱۹۹۰) طبقه‌های اصلی و طبقه محوری چیدمان شده است.

### کدگذاری انتخابی

در کدگذاری باز، تحلیل‌گر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین شده تغییر می‌کنند. در کدگذاری محوری مقوله‌ها به‌طور نظام‌مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند. با این حال اینها هنوز مقوله‌های اصلی نیستند که در نهایت برای یک آرایش نظری بزرگ‌تر یکپارچه شوند، به طوری که نتایج پژوهش، شکل نظریه پیدا کنند. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و پیوند بین مقوله‌ها است (دانایی‌فرد و همکاران، ص ۱۰۰). در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز تئوری زمینه‌ای یک نظریه از روابط فیما بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش در می‌آورد. فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه در کدگذاری انتخابی از طریق تکنیک‌هایی نظیر نگارش خط داستان که مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند و فرایند دسته‌بندی از طریق یادداشت نوشت‌های شخصی در خصوص ایده‌های نظری انجام می‌شود. در خط داستان، پژوهشگر بررسی می‌کند که چگونه عوامل مخصوصی بر پدیده اثر می‌گذارند و به استفاده از راهبردهایی خاص با خروجی‌های ویژه منجر می‌شوند.



شکل ۲. مدل استخراج شده پژوهش با استفاده از نظریه زمینه‌ای

به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب می‌کند و به شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهد. سپس آن روابط را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (لی، ۲۰۰۱: ص ۱۲۷).

## مقاله محوری

مقاله محوری این پژوهش سبک رهبری دانشکاران است که در پاسخ به سؤال مربوط به ویژگی‌های رهبری دانشکاران استخراج شده است:

**سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل:** جانمایه اغلب داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها بر این موضوع استوار است که جاری بودن اعتماد متقابل لازمه اتمسفر شرکت‌های دانش‌بنیان است. تفاوت پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها در زمینه رهبری مبتنی بر اعتماد این است که مصاحبه‌شوندگان هم بر اعتماد رهبر دانشی به دانشکار و هم به اعتماد دانشکار به رهبر دانشی تأکید داشتند. از این رو، مقاله محوری که این سبک رهبری را دبرمی‌گیرد، سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل نامیده شده است. ویژگی‌های این سبک رهبری به شرح زیر است:

- **حکمرانی اخلاق و عدالت:** مفاهیمی همچون درستی، یکدستی، یکپارچگی رفتار و عمل، رفتار عادلانه، رویه‌های عادلانه، توزیع پاداش عادلانه، و ... مواردی هستند که توسط مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفتند.

- **فرهنگ شفاف و غیرسیاسی:** فضای سیاسی و جو پرحاشیه ناشی از آن در سازمان، دانشکاران را درگیر اطلاعات بی‌ارزش می‌کند، درحالی‌که وظیفه آنها کار با اطلاعات مهم سازمان و خلق دانش است. همان‌طور که مصاحبه‌کنندگان شماره ۶ و ۱۳ گفته‌اند:

«پروتکل‌های رفتاری بین مدیر و دانشکار باید شفاف و واضح باشد ... و در قالب این پروتکل‌ها ارزیابی افراد انجام می‌شود ...»

«... این افراد [دانشکاران] از فضای سیاسی در سازمان گریزانند و بی‌انگیزه می‌شوند ...»

- **خیرخواهی متقابل:** این خیرخواهی شامل خیرخواهی رهبر دانشی برای توسعه دانشکار، پیشرفت وی و داشتن دغدغه او و همچنین متقابلاً خیرخواهی دانشکار برای سازمان در راستای رسیدن به اهداف است.

- **کنترل تخصصی و توزیع شده خروجی‌ها:** تقریباً تمامی مصاحبه‌کنندگان در مورد دانشکاران بر این موضوع اتفاق نظر داشتند که کنترل ایشان باید نامحسوس، از طریق خروجی‌ها و توسط افراد متخصص (و نه لزوماً مدیران) انجام شود. با توجه به اینکه رهبر دانشی نیز خود دانشکار است، کنترل تخصصی و توزیع شده باعث پیشگیری از کنترل یکسویه از بالا به پایین

می‌شود. این نوع کنترل هم نشان‌دهنده اعتماد سازمان به دانشکاران است و هم باعث می‌شود اعتماد دانشکار و رهبر دانشی نسبت به یکدیگر متقابلاً افزایش یابد. همچنین مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد می‌کنند سازمان، فرایند انجام کار را برعهده دانشکار گذاشته و از کنترل دقیق و مرحله‌به‌مرحله اجتناب کند و به‌جای فرایندها، خروجی کار دانشکار را کنترل نماید:

«اصلاً نباید دانشکار رو ریز و جزئی کنترل کنی، برای اینکه رفتار اون‌ها غیرقابل پیش‌بینی هست. شاید مثلاً اون دوست داره کار رو بیره خونه و شب تا صبح کار کنه. واسه همین مدیر باید فقط خروجی کار دانشکار رو کنترل کنه تا ببینه با اون چیزی که مورد انتظار بود یکی هست یا خیر؛ وگرنه کنترل‌های دست‌وپاگیر باعث دلزدگی دانشکار از کار می‌شه ...»

- **توسعه کار گروهی و مشارکتی:** این موضوع از آن جهت دارای اهمیت است که فردگرایی و عدم مشارکت در گروه از ویژگی‌های دانشکاران بوده و سوق‌دادن دانشکاران به سمت کارهای گروهی و مشارکت‌دادن ایشان در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمان حلقه اعتماد در فضای سازمان را تقویت می‌نماید. مشارکت دانشکاران با یکدیگر می‌تواند فرایندهای تسهیم دانش را تسهیل نماید.

- **جریان اطلاعات کارآمد:** مهم‌ترین عنصر تشکیل‌دهنده دانش در یک سازمان دانش‌بنیان، اطلاعات است. این اطلاعات شامل اطلاعات فنی، اطلاعات کسب‌وکار و اطلاعات مدیریتی است که در اختیار داشتن به‌موقع آن می‌تواند تصمیم‌گیری‌ها را از ابعاد فنی و مدیریتی بهبود بخشد. منظور از کارآمدی جریان اطلاعات در دسترس بودن اطلاعات مقتضی، مفید و دقیق در زمان و مکان موردنیاز برای ذی‌نفعان است.

- **اتکای متقابل بر شایستگی:** دانشکاران دارای صلاحیت‌های دانشی فنی هستند. لذا رهبران می‌توانند در تصمیمات فنی سازمان به ایشان اتکا داشته باشند. در سوی مقابل، در یک سازمان دانشی، دانشکاران نیاز دارند بتوانند بر توانایی رهبری و مهارت‌های مدیریت کسب‌وکار رهبران دانشی اعتماد و تکیه کنند.

## شرایط علی

مقوله‌های شرایط علی به‌طور کلی دو دسته‌اند:

**ویژگی‌های فردی دانشکار:** این ویژگی‌ها که دانشکاران را از سایرین متمایز می‌کند شامل توانایی ذهنی بالا و تحلیل‌گری دانشکاران، شخصیت چالش‌جو و جاه‌طلب ایشان، فردگرایی برخاسته از دانش، استقلال‌طلبی و انگیزش غیرمادی است. سطح دانش فنی دانشکاران بالاست، در جست‌وجوی رشد و ترقی‌اند و تمایل به تجربه مسائل جدید دارند. آنها تمایل به تکروی و استقلال‌طلبی دارند. دانشی که دانشکاران در اختیار دارند، این اعتمادبه‌نفس را (به‌درست یا نادرست) به ایشان می‌دهد که می‌توانند کارها را به‌تنهایی انجام دهند که این ویژگی‌ها امر رهبری آنان را با دشواری مواجه می‌سازد. منابع انگیزش دانشکاران غیرمادی است و با موضوعاتی چون عدالت و دیدن نتایج کار خود انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند.

**ویژگی‌های رفتاری دانشکاران:** شامل گریز از چارچوب‌های سازمانی، حساست دانشی و تعهد حرفه‌ای است. دانشکاران خواهان کار در شرایط باز هستند، استقلال و آزادی عمل می‌خواهند و مدام سازمان خود را تغییر می‌دهند. دانشکاران از چارچوب‌های سازمانی که ایشان را محدود می‌کند گریزانند و تلاش می‌کنند از این قواعد رها شوند. حساست دانشی نیز یکی دیگر از ویژگی‌های رفتار سازمانی دانشکاران است. بدین معنا که این گروه از کارکنان به‌راحتی دانش خود را در اختیار سایرین (همکاران و مدیران) قرار نمی‌دهند. یافته‌های این پژوهش با پژوهشی که قلی‌پور و لبافی در زمینه پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های نرم‌افزاری انجام داده‌اند، همخوانی دارد. در این پژوهش دانش با عنوان «گنج مخفی» تعبیر شده است که به دلایلی از جمله حسادت، تنگ‌نظری و منزوی‌بودن به‌راحتی در اختیار دیگران قرار داده نمی‌شود (قلی‌پور و لبافی، ۱۳۹۴). در پژوهش‌های مختلف، از زوایای گوناگونی به موضوع عدم تسهیم دانشکاران پرداخته شده است. به‌عنوان نمونه، ازدست‌دادن شهرت و ازدست‌دادن قدرت دانش (ابزری، شائمی برزکی و عباسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، عدم اعتماد و محاسبه هزینه و فایده تسهیم دانش (وانگ و نو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) از عواملی هستند که به خودداری دانشکاران از تسهیم دانش منجر می‌شوند. در موضوع تعهد، به اذعان چند تن از مصاحبه‌شوندگان، دانشکاران

1. ABZARI, SHAEMI BARZAKI & ABBASI  
2. WANG & NOE

بیش از آنکه تعهد به سازمان داشته باشند، به حرفه و کار خود تعهد دارند و از محدوده کاری خود محافظت می‌کنند. این موضوع با گویه‌هایی از جمله: تعهد به کار، کار سخت، عدم پایبندی به سازمان و چارچوب‌های سازمانی و لذت‌بردن از کار حرفه‌ای خود بیان شده است.

### عوامل زمینه‌ای

در خصوص دغدغه‌ها یا چالش‌های رهبری دانشکاران که در مدل این پژوهش به‌عنوان عوامل زمینه‌ای در نظر گرفته شد، نتایج مدل چالش مدیریت رفتار سازمانی دانشکاران را احصا نمود. چالش مدیریت رفتار سازمانی دانشکاران: در این خصوص اجماع‌نظر مصاحبه‌شوندگان بر مشکلات مربوط به جذب، حفظ و کنترل آنان است. به‌ویژه دغدغه حفظ دانشکاران توسط تمامی اعضای نمونه آماری این پژوهش مکرراً بیان شد. اصولاً دانشکاران به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارند، بیم کم‌تری از آینده شغلی خود دارند و به همین علت به راحتی سازمان را ترک می‌کنند: «... حفظ اینها [دانشکاران] مثل جذبشون خیلی سخته؛ کلاً دانشکاران به راحتی سازمان رو ترک می‌کنند و این مسئله خیلی بزرگه که بتونیم اونها رو حفظ کنیم. از نظر یک دانشکار امنیت شغلی تخصصی هست که داره...»

سازمان‌های دانش‌بنیان در جذب دانشکاران نیز چالش دارند؛ چراکه دانشکاران در مصاحبه‌ها سؤالات زیادی می‌پرسند و به نوعی می‌خواهند آنها سازمان را انتخاب کنند تا اینکه سازمان آنها را انتخاب نماید. اعتراض، نافرمانی و عدم توجه به مسائل مالی از جمله مشکلات دیگری است که رهبران دانشی را در کنترل دانشکاران با مشکل مواجه می‌کند.

مدیریت تعارض، از دغدغه‌های مهم مدیران در مدیریت دانشکاران است. حفظ انسجام دانشکاران در کنار یکدیگر و ایجاد روابط بین آنان کار دشواری است؛ چراکه دانشکاران علاقه چندانی به کار تیمی ندارند. ایجاد «حس داشتن کار بامعنا و بامفهوم»، ایجاد انگیزه و حفظ انگیزه نیز چالش برانگیز است؛ دانشکاران به عواملی که شاید برای کارکنان عادی به‌عنوان عامل انگیزاننده به حساب آید، توجهی ندارند.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر چالش امنیت اطلاعات است. دو تن از مصاحبه‌شوندگان نظرات زیر را در خلال مصاحبه‌ها بیان کرده‌اند:

«... یکی از مشکلات رایج شرکت‌های دانش‌بنیان اینه که چون دانش توسط همین دانشکاران خلق شده، به راحتی و با کوچک‌ترین اختلاف نظری با مدیرانشون، دانش رو با خودشون از سازمان می‌برند و حتی بعضاً شرکت رقیب تأسیس می‌کنند...»

«... ما مواردی داشته‌ایم که یکی از کارکنان شرکت دانش‌بنیان اطلاعات مهمی رو از سازمان بیرون برده و فروخته...»

**ویژگی‌های کاری مطلوب دانشکاران:** پیچیدگی کار، بازخور گرفتن، احترام و احساس هویتی که دانشکاران از شغل به دست می‌آورند، از جمله مواردی هستند که می‌توان به عنوان عناصر حائز اهمیت برشمرد. ایشان کار با مفهوم می‌خواهند و دوست دارند نتیجه کار خود را در سازمان مشاهده کنند. همچنین دانشکاران به نقش اجتماعی کار و جایگاه آن در جامعه نیز بسیار اهمیت می‌دهند.

### عوامل مداخله‌گر

ویژگی‌های زیر به عنوان عوامل مداخله‌گر در مدل دسته‌بندی شده‌اند:

**ویژگی‌های فردی رهبر دانشی:** در سازمان‌های دانش‌بنیان، معمولاً رهبران دانشی، خود دانشکار نیز هستند. در خصوص «سبک قدرت»، اکثر مصاحبه‌شونده‌ها بر قدرت تخصص تأکید داشتند. رهبر دانشی باید حتماً تخصص علمی و فنی لازم در حوزه کاری تحت نظر را داشته باشد: «... کسی که بخواد یک عده دانشکار رو رهبری کنه، اول خودش باید دانشکار باشه. این یعنی اینکه خودش درباره کاری که دانشکار انجام می‌ده تخصص فنی داشته باشه، یا حداقل از کلیات انجام کار آگاه باشه. اگر این‌طور نباشه، دانشکار اصلاً اون فرد رو به عنوان رهبر قبول نمی‌کنه...»

**ویژگی‌های رفتاری رهبر دانشی:** مهارت توسعه سرمایه اجتماعی لازمه رهبری دانشکاران است. رهبر باید بتواند اعتماد پیروان را جلب کند، افراد را توسعه دهد و مهارت ساخت شبکه داشته باشد. لازم است رهبر دانشی توان مدیریت فرایندهای دانشی را داشته و از هوشمندی کسب و کار جهت نفوذ در بازار و بقا استفاده نماید.

**شرایط سازمانی:** کاهش میزان بروکراسی و رسمیت در سازمان و افزایش آزادی عمل،

مطلوب دانشکاران است. رهبر دانشی باید در تلاش باشد تا تمامی حاشیه‌های غیرکاری را از سازمان حذف کرده و محیط کاری باز برای کارکنان فراهم کند. از سوی دیگر، ابزار فناوری باید در صورت نیاز دانشکاران برای انجام امور در اختیار ایشان قرار گیرد و از وجهه فناوری، دانشکاران نیاز به حمایت دارند.

## راهبردها

راهبردهای احصا شده از طریق تئوری زمینه‌ای به شرح زیر هستند:

**انگیزش از طریق شغل:** بدین منظور ایجاد هویت و وظیفه یکی از راهکارهای مهم است. القای حس مفیدبودن و موفقیت، دیدن نتایج کار خود و دادن بازخور از کار به دانشکار می‌تواند از اقدام‌های مؤثر در این زمینه باشد. همچنین ایجاد پیچیدگی شغلی از طریق ایجاد کار چالشی، به طوری که انجام کار مستلزم استفاده از دانش بوده و ذهن دانشکاران را به چالش بکشد نیز می‌تواند از راهبردهای مؤثر در انگیزش ایشان از طریق شغل باشد.

**انگیزش از طریق شرایط کاری:** ایجاد محیط کاری آرام و دور از حاشیه می‌تواند کارایی و اثربخشی دانشکار را افزایش دهد. ایجاد آرامش جسمی و روحی و استخدام همکاران مکمل در قالب یک تیم در این زمینه تأثیرگذار است. توماس داوِنپورت در پژوهش خود برای افزایش بهره‌وری دانشکاران، به نقش شرایط کاری اشاره کرده است (داوِنپورت، ۲۰۰۵). مورد توجه بودن و احترام به دانش کارکنان در فضای کاری برایشان اهمیت بسیار دارد.

«... دانشکار دوست داره بهش احترام بذارن و بقیه افراد ارزش اون رو درک کنند و به دانش

اون احترام بگذارند ...»

**انگیزش از طریق اعتماد:** این راهبرد از طریق مشارکت و آزادی عمل به دست می‌آید. در خصوص مشارکت دادن دانشکاران در تصمیم‌گیری‌ها مصاحبه‌شونده اول نظرات متفاوتی داشت و عقیده داشت که کارکنان را نباید در مسائل کلیدی سازمان دخالت داد:

«... اصلاً نباید مشارکت داد. چون در این صورت دو حالت پیش می‌آید. یا باید به نظرات اون‌ها

عمل کرد که در این حالت با درست از آب درآمدن اون نظر، دیگه همیشه فرد رو کنترل

کرد؛ یا باید به نظرات اون‌ها عمل نکرد که در این حالت نیز دانشکار ناراحت و سرخورده



خواهد شد. پس بهتر است از ابتدا در تصمیمات سرنوشت‌ساز سازمان دانشکار را مشارکت ندهیم...».

براین اساس سؤال موردنظر در مصاحبه‌های بعدی بدین صورت اصلاح شد که «دانشکاران را در چه مسائلی از سازمان می‌توان مشارکت داد؟» غالب جامعه آماری مشارکت‌دادن دانشکاران در تصمیم‌گیری‌های سازمان را عامل کلیدی در انگیزش دانشکاران می‌دانستند.

«... مشارکت عامل کلیدی است. دانشکار را حتماً باید در امور سازمان دخالت داد.»

تعداد ۳ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها نیز بر این اعتقاد بودند که مشارکت باید به صورت کلی باشد و نه مشارکت جزئی. بدین معنا که به صورت کلی باید دانشکار را در امور سازمان دخالت داد، اما نباید به آنها اجازه تصمیم‌گیری درباره تمامی مسائل را داد. از منظر این افراد، دانشکاران بیشتر نقش تصمیم‌سازی را برعهده دارند تا تصمیم‌گیری. جمع‌بندی این موضوع با مصاحبه‌شوندگان نتیجه داد که آن چیزی که برای دانشکاران ایجاد انگیزه می‌نماید، ادراک حس اعتماد سازمان نسبت به خود است که از بارزترین نمودهای آن مشارکت‌دادن ایشان در تصمیم‌گیری‌ها و یا استفاده از اطلاعاتی است که دانشکاران به‌عنوان داده‌های تصمیم‌ساز در اختیار مدیران قرار می‌دهند. نمود دیگر این اعتماد ایجاد استقلال برای دانشکاران است. لذا هر سازمان در بهترین سطحی که می‌تواند بدون لطمه به کسب‌وکار از مشارکت دانشکاران استفاده نماید و برای ایشان محدوده‌ای از آزادی عمل تعریف نماید به انگیزش ایشان کمک نموده است. این نکته نیز نباید مغفول بماند که فرض پژوهش آن است که در سازمان‌های دانش‌بنیان، مدیران و رهبران سازمان خود از دانشکاران هستند و به‌هرروی، تصمیمات سازمان توسط دانشکاران گرفته خواهد شد. پژوهش‌های بسیاری همچون کومار و ساها<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بر این موضوع تأکید می‌کنند که در قلب هر راهبرد مشارکت افراد در تصمیمات سازمان، اعتماد نهفته است.

**انگیزش از طریق جبران خدمت:** در کنار منابع انگیزشی ثانویه که تأثیر بسزایی در ایجاد انگیزه در دانشکاران دارد، موضوع انگیزش از طریق جبران خدمات دانشکاران نیز نباید نادیده گرفته شود که در مقایسه با کارکنان عادی متفاوت است. مطابق با نظرات اعضای نمونه آماری پژوهش،

حقوق مناسب و بالا برای انگیزش دانشکاران شرط لازم است، اما کافی نیست. دانشکاران نیازمند عوامل بهداشتی سطح بالایی هستند که این امر کار را برای رهبران کمی دشوار می‌کند. با طرح چالش حقوق و مزایای دانشکاران بهترین جمع‌بندی از این موضوع در نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان که در مصاحبه‌های بعدی نیز تأیید شد به شرح زیر رخ داده است که با پیشرفت در دوره عمر سازمان و رشد سازمان، توقعات مادی دانشکاران بیشتر می‌شود:

«... وقتی شرکت تازه راه افتاده، همه برای رسیدن به هدف شرکت کار می‌کنن و حتی از جیب خودشون هم خرج می‌کنن و هر پولی بمونه تقسیم می‌شه، اما به مرور که سازمان جلو میره، افراد مرزهای مالیشون رو شفاف‌تر می‌کنن و دریافتی بیشتری میخان...»

لذا این عامل انگیزشی در ابتدای عمر و راه‌اندازی سازمان چندان مورد توجه دانشکاران نیست و تمرکز ایشان برای به‌ثمرنشدن ایده محصول یا خدمات مورد هدف شرکت است، اما به مرور در بین نیازهای ایشان پدیدار می‌شود و مدیران لازم است به سطح بالایی درخواست دانشکاران توجه داشته باشند.

## نتایج مدل

آن چیزی که در نهایت از یک فرایند رهبری اثربخش انتظار داریم در قالب خروجی‌های مدل ذکر شده‌اند. نتایج حاصل از مدل به شرح زیر می‌باشد:

**بهبود عملکرد شغلی:** منظور از بهبود عملکرد شغلی در دو مؤلفه عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای نشان داده می‌شود. منظور از عملکرد وظیفه‌ای فعالیت‌هایی است که کارکنان برای پوشش هسته فنی سازمان انجام می‌دهند. این نوع از عملکرد به فعالیت‌هایی اشاره می‌کند که به صورت رسمی بخشی از شرح شغل به حساب می‌آیند و وظایف اصلی مورد نیاز یک شغل خاص را می‌سجد. عملکرد وظیفه‌ای از پژوهش هرنائوس و میکولیچ (۲۰۱۴) اقتباس شده است. نکته مهمی که ذکر آن در این بخش ضروری است، موضوع رفتار شهروندی سازمانی دانشکاران است. یکی از سؤالات محقق در خصوص خروجی‌های مدل این بود که آیا رهبری خوب دانشکاران می‌تواند به بروز رفتار شهروندی سازمانی در آنان منجر شود یا خیر؟ عده‌ای از مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که رفتار شهروندی در دانشکاران امری بی‌معناست؛ چراکه یکی از ویژگی‌های فردی

دانشکاران تعهد سازمانی پایین و کار تیمی کم ایشان است و از این رو، انتظار رفتار شهروندی از آنان امری بی‌مفهوم است. این دسته بدون در نظر گرفتن تأثیر رهبری اثربخش قائل به این نظر بوده‌اند. با اصلاح پرسش مصاحبه و پیشرفت مصاحبه‌ها، این موضوع بدین صورت اصلاح شد که چنانچه رهبر بتواند به صورت اثربخش دانشکاران را به کار با یکدیگر سوق داده و یک پیوند فراوظیفه‌ای بین دانشکاران و سازمان ایجاد نماید، می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را در دانشکاران تقویت نماید. در این پژوهش از این مقوله با نام عملکرد زمینه‌ای نام برده شده است. عملکرد زمینه‌ای یا فرانش بسیار شبیه رفتار شهروندی سازمانی است و بیانگر رفتارهایی است که هسته فنی سازمان را پوشش نمی‌دهند اما در بهبود فرهنگ و جو سازمانی مؤثرند. عملکرد زمینه‌ای از پژوهش جوهری و یحیی (۲۰۱۶) اقتباس شده است.

**محیط سازمانی دلپذیر:** طبق نظر مصاحبه‌شوندگان کاهش تعارضات در سازمان، افزایش شادکامی کارکنان و بودن در محیطی که رفتارهای مثبت تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی هستند، به داشتن یک محیط سازمانی دلپذیر منجر می‌شود.

**بهره‌وری سازمانی:** طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، رهبری مؤثر دانشکاران موجب پیشرفت سازمان، هم‌افزایی و کارایی خواهد شد که نهایتاً بهره‌وری سازمان افزایش پیدا می‌کند. با حفظ دانشکاران، افزایش همکاری بین آنان و توسعه کار تیمی، توان خلق، تسهیم و ذخیره دانش در سازمان بهبود پیدا می‌کند. طی پژوهش‌های متعدد، اثر فرایندهای مدیریت دانش بر خلاقیت و نوآوری سازمانی تأیید شده است. این ادعا در پژوهش شوجاهات<sup>۱</sup> و همکاران نیز بررسی و تأیید شده است (شوجاهات و همکاران، ۲۰۱۷). دادن آزادی عمل و فرصت خلاقیت به پیروان که از راهبردهای رهبری دانشی است، موجب ایده‌سازی، نوآوری در محصول و نوآوری در فرایندها می‌شود که بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد.

**کاهش نرخ خروج:** به‌طور تقریبی همه مصاحبه‌شوندگان بر نقش رهبری اثربخش و اجرای صحیح راهبردها در کاهش پدیده ترک و خروج سازمان تأکید داشته‌اند.

## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به دنبال معرفی الگویی برای رهبری دانشکاران که عنصر تشکیل دهنده سازمان‌های دانش‌بنیان هستند، بوده است. با این هدف، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش در حوزه رهبری دانشکاران بررسی شد و با استفاده از آنها سؤالات مورد نیاز جهت استخراج مدل رهبری دانشکاران طراحی شد. پس از آن پژوهشگران به انتخاب اعضای نمونه آماری با استفاده از نمونه‌گیری نظری و انجام مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی پرداختند که هر مصاحبه پس از اجرا، تجزیه و تحلیل می‌شد. پس از انجام ۱۵ مصاحبه مفید اشباع نظری رخ داد و روند مصاحبه‌ها متوقف شد. هر مصاحبه به صورت کتبی و صوتی ثبت و ضبط و مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی از روی فایل‌های صوتی و نوشتاری با خواندن و بازخوانی مکرر انجام شد که در نهایت ۱۶ کد محوری به دست آمد و مدل رهبری دانشکاران با استفاده از این کدها استخراج شد.

مدل استخراج شده پژوهش، تأکید می‌کند که رهبری دانشکاران، مستلزم داشتن دانش رهبری، بهره‌مندی از سطح دانشی فنی بالا (قدرت تخصص)، هوشمندی رقابتی، مهارت ارتباطات و ... است. نتایج حاصل از این بخش با پژوهش‌های مشابه از قبیل پژوهش بیلدستین و همکاران (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. علاوه بر آن، نتایج پژوهش جاسم‌الدین و نقشبندی روی ۱۷۲ شرکت فرانسوی نشان می‌دهد که هرچه رهبری مبتنی بر دانش در سطوح بالاتر و عمق بیشتری رخ دهد، بهره‌وری سازمانی از مجرای نوآوری - که پیامد مدل این پژوهش نیز هست - افزایش می‌یابد (جاسم‌الدین و نقشبندی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). جایاسینگام و همکاران (۲۰۱۰) استفاده از قدرت تخصص توسط رهبر را که در این پژوهش نیز احصا شده است، مورد تأیید قرار داده‌اند.

به‌طور کلی بر نقش اعتماد در رهبری دانشکاران در پژوهش‌های مختلف از جمله پژوهش‌های کارک، شامیر و چن<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، ویتاللا<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، مک‌لوگین<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، ماچوکا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، عمار و لوییک (۲۰۱۶) و آتاپوتا و راناویک<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) تأکید شده است. نوآوری این پژوهش ارائه مدل

1. JASIMUDDIN & NAQSHBANDI

2. KARK, SHAMIR & CHEN

3. VIITALA

4. MCLOUGHLIN

5. MACHUCA

6. ATAPATTU & RANAWAKE

رهبری با در نظر گرفتن ارتباط دوسویه مبتنی بر اعتماد بین دانشکار و رهبر دانشی است. اغلب مباحث حول محور اعتماد در پژوهش‌های رهبری رابطه یک‌سویه اعتماد پیرو و رهبر را نشانه گرفته‌اند، در صورتی که این مدل پژوهش نشان داد، زمانی که پیروانی از جنس دانشکار داریم، هدایت سازمان مستلزم اعتماد مدیران و رهبران سازمان به ایشان است. لذا مقوله محوری مدل با عنوان سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل نام نهاده شد. چاپمن، جانسون و کیلنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به نقش اعتماد در رهبری دانشکاران تأکید داشته‌اند. مدل احصاشده این پژوهش ادعا دارد که جانمایه رهبری دانشکاران اعتماد متقابل است. از مجرای اعتماد رهبر به پیرو، تفویض اختیار، خیرخواهی، حمایت و مشارکت در امور سازمان حاصل می‌شود و در سایه اعتماد پیرو به رهبر، نوآوری سازمانی، تسهیم دانش، کاهش نرخ خروج، افزایش بهره‌وری سازمانی و عملکرد بهتر شغلی ایجاد می‌شود.

اولین مؤلفه سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل «حکمرانی اخلاق و عدالت» است. دیکونینک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که ادراک وجود جو اخلاقی در سازمان، اعتماد را در رهبر افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، ادراک رفتار اخلاقی رهبر به طور مثبت بر اعتماد کارکنان تأثیر دارد (دن‌هارتوگ و دی هوگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به گفته خبرگان مورد مصاحبه، وجود جو اخلاقی، اعتماد میان دانشکار و رهبر دانشی را افزایش می‌دهد. همچنین دانشکاران به موضوع عدالت در سازمان بسیار حساسند. بیداران و جعفری<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) دریافتند که تمامی انواع عدالت بر شکل‌گیری فضای اعتماد در سازمان تأثیر دارد. موضوع عدالت در ارتباطات، رویه‌های ارزیابی عملکرد، تخصیص منابع و حتی توجهات مدیران به کارکنان نمود پیدا می‌کند.

مؤلفه دیگر در سبک رهبری حاصل از پژوهش «فرهنگ شفاف و غیرسیاسی» در رهبری دانشکاران است. پاین<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، ماچوکا (۲۰۱۴) و بلیگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) به نقش شفافیت در رهبری دانشکاران صحنه گذاشته‌اند و پون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقد است که فضای سیاسی از اعتماد در میان

1. CHAPMAN, JOHNSON & KILNER  
2. DECONINCK  
3. DEN HARTOG & DE HOOGH  
4. BIDARIAN & JAFARI  
5. PAINE  
6. BLIGH  
7. POON

دانشکاران می‌کاهد. سیاسی‌کاری در سازمان‌ها اعتماد را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و توجه دانشکاران را از اهداف به حواشی معطوف می‌کند.

یافته‌های این پژوهش درخصوص سبک ارتباطی به رهبران پیشنهاد می‌کند که از ارتباطات حمایتی استفاده کنند که این یافته‌ها با پژوهش هامرین، جانسون و جان<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و بیلدستین و همکاران (۲۰۱۳) هم‌نظر است. توجه رهبر به نیازها و مشکلات پیروان خود و اثبات حسن‌نیت وی به کارکنان، ادراک خیرخواهی رهبر را برای دانشکاران در پی دارد. این نتایج با پژوهش کوهانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. همچنین ولف<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، بیون، دای، لی و کانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، به نقش دغدغه‌مندی و خیرخواهی در رهبری دانشکاران تأکید کرده‌اند. این مؤلفه در مدل تحت عنوان «خیرخواهی متقابل» نشان داده شده است. خیرخواهی متقابل منجر به آن می‌شود که رهبر به نیازهای دانشکاران توجه نشان دهد و دانشکاران نیز با ادراک این خیرخواهی از تمام ظرفیت‌های دانشی و حتی غیردانشی خود در تحقق اهداف سازمان استفاده کنند.

*اتکای متقابل بر شایستگی‌ها از مؤلفه‌های دیگر سبک رهبری است که بر جنبه دوسویه بودن اعتماد تأکید دارد.* پاین (۲۰۰۳) و (بیون، دای، لی و کانگ (۲۰۱۷) بر اتکای پیروان بر شایستگی رهبر و ولف (۲۰۱۰) بر اتکای رهبر بر توانایی و صلاحیت پیروان تأکید داشته‌اند. پیشنهاد می‌شود برای ایجاد فضایی که رهبر و دانشکار بر شایستگی یکدیگر اتکا کنند، رهبران از ایده‌های دانشکاران استقبال کنند و بعضاً تصمیم‌گیری‌ها را برعهده ایشان قرار دهند. برقراری روابط مثبت تبادل‌ی در سازمان به ایجاد این فضا کمک می‌نماید. شرکت دادن دانشکاران در برنامه‌های آموزشی بلندمدت این احساس را در ایشان ایجاد می‌کند که سازمان برای بلندمدت روی ایشان حساب باز کرده است. زمانی که سازمان و مدیران به وعده‌های خویش عمل می‌کنند این احساس در دانشکاران ایجاد می‌شود که می‌توانند روی مدیران خود حساب باز کنند.

یکی از ویژگی‌های دانشکاران تمایل به انجام فردی وظایف محوله است. این موضوع در درازمدت فرهنگ فردگرایانه در سازمان را حاکم می‌کند. لذا ویژگی دیگر سبک رهبری

1. HAMRIN, JOHANSSON & JAHN  
2. KOOHANG  
3. WOLFE  
4. BYUN, DAI, LEE & KANG

دانشکاران توسعه کارگروهی و مشارکتی نام نهاده شده است. توکلی، محمدی و خدایی (۱۳۹۶) نیز بر نقش رهبر در تشویق به کار گروهی و حمایت از گروه‌های کاری تأکید کرده‌اند. در فضایی که دانشکاران مشغول به فعالیت هستند، اطلاعات به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده دانش، از مهم‌ترین مواد اولیه برای خلق و تسهیم دانش هستند. دیتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بر ارائه اطلاعات دقیق و به‌موقع تأکید کرده است. فضای باز ارتباطی در کل سازمان، ایجاد بستری جهت جریان اطلاعات در اجزای سازمان و تسهیل آن، تبادل دانش میان رهبر و دانشکار، گشودگی رهبر و ادراک از درستکاری وی جریان اطلاعات موردنیاز را در سازمان تسهیل می‌کند.

از مؤلفه‌های مهم احصاشده در سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل، مؤلفه «کنترل تخصصی، توزیع شده و خروجی محور» است. این نوع کنترل در مقابل کنترل سنتی است که توسط مدیر از بالا به پایین در سازمان و بر مرحله به مرحله کار انجام می‌شده است. دانشکاران تمایل دارند در موضوعات فنی، افراد متخصص خروجی کار را کنترل نماید. همچنین شبکه‌ای از تخصص‌ها در سازمان وجود دارد که ظرفیت تفویض کنترل به افراد متخصص را فراهم می‌سازد. این تفویض کنترل نتیجه اعتماد متقابل سازمان و دانشکاران است. برنستروم و هیلگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بر این باورند که کنترل مستقیم توسط مدیر روی دانشکاران، از اعتماد میان ایشان می‌کاهد. با توجه به روحیه فردگرای دانشکاران، توسعه اعتماد در سازمان باعث ایجاد زیرساختی برای توسعه فعالیت‌های گروهی و مشارکت دانشکاران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود. ادامه این مسیر حلقه اعتماد در سازمان را تقویت می‌نماید.

از یافته‌های قابل تأمل این پژوهش آن است که موضوع رضایت شغلی که از برون‌دادهای مهم رفتار سازمانی است در مورد دانشکاران چندان مورد دغدغه و نگرانی نیست و اکثریت مصاحبه‌شوندگان روی این موضوع اتفاق نظر داشتند. توجه چندتن از مصاحبه‌شوندگان در این مورد این است که دانشکاران در فضایی که رضایت شغلی آنها تأمین نشود، به راحتی ماندگار نیستند. به تعبیر یکی از خبرگان، دو حالت وجود دارد: یا دانشکار رضایت شغلی دارد و یا اینکه دانشکار را در سازمان نخواهیم داشت.

1. DIETZ

2. BERNSTRÖM & HELGE

می توان گفت این پژوهش با ارائه مدلی کاربردی در زمینه رهبری دانشکاران، می تواند کمک فراوانی به مدیران و رهبران سازمان های دانش بنیان در استفاده بهینه از سرمایه انسانی خود کند. رهبران دانشی با استفاده از مدل ارائه شده در این پژوهش می توانند هم از توانمندی های مورد نیاز خود جهت رهبری، هم از ویژگی های پیروان و هم از سبک ها و راهبردهای لازم جهت رهبری دانشکاران آگاهی یابند. سه نفر از خبرگان مورد مصاحبه که همکاری نزدیکی با شرکت های دانش بنیان داشتند، عدم آشنایی رهبران این سازمان ها (که غالباً بنیان گذاران آنها حول یک ایده دانشی گرد هم می آیند) با اصول و قواعد کسب و کار و شناخت بازار را مهم ترین چالش کسب و کاری این شرکت ها دانسته اند. لذا پیشنهاد می شود مدیران، مؤسسان و رهبران این گونه شرکت ها آموزش های لازم برای هدایت سازمان را مجدداً پیگیری نمایند. از این مجرا، طراحی مدل و چارچوب آموزشی به عنوان خط مشی آموزش این شرکت ها می تواند از موضوعات کاربردی برای پژوهش های آتی پیشنهاد شود.

از جمله مهم ترین کارکردهای این پژوهش می تواند کاربرد آن برای سازمان ها و نهادهایی باشد که نقش حمایتی از سازمان های دانش بنیان را برعهده دارند و ایشان را ترغیب می نماید تا ضمن ارائه آموزش های لازم به این سازمان ها و مدیرانشان، مسیر آشنایی ایشان با اصول کسب و کار را که از لازمه های رهبری سازمان های دانش بنیان است، هموار نمایند. فراتر از آن و با توجه به آسیب هایی که شرکت های نوپای دانش بنیان ممکن است در نتیجه عدم آشنایی با اصول کسب و کار ببینند، این آموزش ها می توانند در قالب بندهای قانونی به عنوان الزامات پیش از پذیرفته شدن به عنوان شرکت دانش بنیان مورد پژوهش قرار گرفته و برای تصویب به نهادهای قانون گذار پیشنهاد شوند.

محققین می توانند با انجام پژوهش های کمی و بررسی ابعاد مختلف مدل این پژوهش، به توسعه دانش کاربردی در زمینه رهبری دانشکاران کمک کنند. علاوه بر این، موضوع رفتار شهروندی سازمانی دانشکاران از موضوعاتی است که پژوهشگران می توانند با دقت بیشتری در پژوهش های آتی مورد بررسی قرار دهند. حساست دانشی نیز از مؤلفه هایی بود که در مدل زمینه ای از مصاحبه ها با خبرگان استخراج شد. جا دارد در پژوهش های آتی انگیزه های دانشکاران از خودداری از تسهیم دانش در شرکت های دانش بنیان بررسی شود.



## منابع

- ابوالمعالی، خدیجه (۱۳۹۱). پژوهش کیفی، از نظریه تا عمل، تهران: نشر علمی، چاپ اول.
- ایلی، خدایار؛ حیات، علی اصغر و یوزباشی، علی رضا (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر شرکت ملی نفت ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ششم، شماره نوزدهم: ۱۳۱-۱۶۰.
- اردلان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر و گیلانی، مریم (۱۳۹۱). رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*. شماره بیست و هفتم، زمستان ۹۱: ۷۱-۱۰۰.
- توکلی، عبدالله؛ محمدی، علی رضا و خدایی، ارشیا (۱۳۹۶). رهبری کوانتومی: چرایی، چیستی و چگونگی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، شماره یکم (پیاپی بیست و یکم): ۳۳-۵۶.
- خیاطیان، محمدصادق؛ طباطبائی، سید حبیب‌الله؛ امیری، مقصود و الیاسی، مهدی (۱۳۹۴). تحلیل محتوای ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان. *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره پنجم، شماره دوم: ۲۱-۴۷.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و عادل، آذر (۱۳۹۲). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: انتشارات صفار.
- رحمان سرشت، حسین و ذیحی، محسن (۱۳۹۵). دی ان ای شرکت‌های دانش‌بنیان. *مجله رشد و فناوری*، دوره سیزدهم، شماره چهل و نهم: ۸-۱.
- فانی، علی اصغر؛ حمدان، محمود و خائف الهی، احمدعلی (۱۳۸۹). طراحی مدل رهبری مناسب برای مدیریت سازمان‌های لبنان (مدیریت بیمارستان). *مدرس علوم انسانی*، دوره چهاردهم، شماره دو (پیاپی شصت و شش): ۹۹-۱۲۱.
- رجب‌بیگی، مجتبی؛ فروزنده، لطف‌الله و وایزی، افسون (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر توانمندسازی دانشگران پژوهشگاه صنعت نفت. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. پ، سال چهارم، شماره چهاردهم: ۹۳-۱۱۹.
- قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان، مصوب مجلس شورای اسلامی ایران، (۱۳۸۹).
- قلی‌پور، آرین و لبافی، سمیه (۱۳۹۴). ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره پنجم، شماره اول: ۱۲۹-۱۵۲.
- Abzari, M., Shaemi Barzaki, A. & Abbasi, R. (2011). Knowledge Sharing Behavior: Organizational Reputation or Losing Organizational Power, Case study: Employees of agricultural bank in Fars state. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 144-149.
- Amar, A. D. & Hlupic, V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 239-260.
- Atapattu, M. & Ranawake, G. (2017). Transformational and Transactional Leadership Behaviours and their Effect on Knowledge Workers' Propensity for Knowledge Management Processes. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(3). 1750026. 10.1142/S0219649217500265.

- Bernström, V. H. & Helge, S. (2017). Significance of Monitoring and Control for Employees' Felt Trust, Motivation, and Mastery. **Nordic journal of working life studies**, 7(4), 29-49.
- Bidarian, S. & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. **Social and Behavioral Sciences**, Vol 47, pp: 1622-1626.
- Bildstein, I., Gueldenberg, S. & Tjitra, H. (2012). Effective leadership of knowledge workers: results of an intercultural business study. **Management Research Review**, 36(8), 788 - 804.
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and Trust. In Marques, J. & Dhiman, S. **Leadership Today: Practices for personal and professional performance** (pp. 21-42). Switzerland: Springer International Publishing.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S. & Kang, S. (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. **Psychological Reports**, 120(6), 1137-1159.
- Chapman, A. L., Johnson, D. & Kilner, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders: patterns, influences and implications for leadership development. **Leadership in Health Services**, 27(4), 283-298.
- Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. **Human Resource Development International**, 16(2), 135-150.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, 13(1), 3-21.
- Davenport, T. H. (2005). Improving knowledge worker performance. In Davenport, T. H. **Thinking for a Living (How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers)**. Boston: Harvard Business School Press.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. **Journal of Business Research**, 63(12), 1349-1355, doi: 10.1016/j.jbusres.2010.01.003.
- Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. B. (2009). Empowering behavior and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behavior from a levels-of-analysis perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 18(2), 199-230, doi: 10.1080/13594320802362688.
- De Sousa, M. C. & Dierendonck, D. V. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. **On the Horizon**, 18(3), 230-239.
- Dietz, G. (2002). The Development Of Mutual Trust In British Workplaces Through 'Partnership': Conceptualisations, Definitions And Experiences. Rotterdam: ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT.
- Drucker, P. (1959). **Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World** (1st edition ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. **California Management Review**, 41(2), 78-94.
- Edgar, F., Geare, A. & O'Kane, P. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers. **Employee Relations**, 37(4), 487 - 503.
- Hamel, G. (2009). Natural leaders. **Leadership Excellence**, 26(9), 3-4.
- Hamrin, S., Johansson, C. & Jahn, J. L. (2016). Communicative leadership: Fostering co-worker agency in two Swedish business organizations. **Corporate Communications: An International Journal**, 21(2), 213-229.

- Hayman, A. & Elliman, T. (2000). Human elements in information system design for knowledge workers. **International Journal of Information Management**, Vol. 20(4), 97-309.
- Hernaus, T. & Mikulić, J. (2014). Work characteristics and work performance of knowledge workers. **EuroMed Journal of Business**, 9(3), 268-292.
- Horibe, F. (1999). **Managing knowledge workers. New skills and attitudes to unlock Intellectual capital in your organization**. New York: John Wiley & Sons.
- Hwang, Y. (2016). A study on the multidimensional information management capability of knowledge workers. **Aslib Journal of Information Management**, 68(2), 138-154.
- Jasimuddin, S. M. & Naqshbandi, M. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. **International Business Review (In Press)**. 10.1016/j.ibusrev.2017.12.001.
- Jayasingam, S., Ansari, M. A. & Jantan, M. (2010). Influencing knowledge workers: the power of top management. **Industrial Management & Data Systems**, 110(1), 134-151.
- Johari, J. & Yahya, K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. **European Journal of Training and Development**, 40(7), 554-575.
- Kälkäjä, M. & Puhakka, V. (2015). Self-Management and Its Part in Knowledge Workers' Experiences of High Performance. **Master's Thesis**, Business School, University. Oulu.
- Königová, M., Urbancova, H. & Fejfar, J. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. **Journal of competitiveness**, 4(1).
- Koohang, A., Paliszkievicz, J. & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. **Industrial Management & Data Systems**, 117(3), 521-537.
- Kumar, S. P. & Saha, S. (2017). Influence of Trust and Participation in Decision Making on Employee Attitudes in Indian Public Sector Undertakings. **SAGE Open**, 1-13.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, 30(4), 338-364.
- Lee, J. (2001). A grounded theory: integration and internalization in ERP adoption and use.
- Mabey, C., Kulich, C. & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(12), 2450-2467.
- Li, Y., Castaño, G. & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. **Chinese Management Studies**, 12( 2), pp.433-452.
- Mas-Machuca, M. (2014). The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. **Journal of Educational Leadership and Management**, 2(1), 97-116.
- McLoughlin, D. (2014). **Knowledge Worker Trust within Organisations**. Emu Plains, N.S.W.: Ithikos.
- Nair, N. & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. **Management Decision**, 48(4), 600 - 615.
- Paine, K. D. (2003). Guidelines for Measuring Trust in Organizations. Institute for Public Relations.
- Pihl-Thingvad, S. (2014). Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment. **Management Revue**, 25(2), 103-124.

- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. **Leadership & Organization Development Journal**, 22(8), 354 - 364.
- Poon, J. L. (2006). Trust-in-supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics. **Journal of Managerial Psychology**, 21(6), 518-532. doi: 10.1108/02683940610684373.
- Punch, K. F. & Oancea, A. (2014). **Introduction to research methods in education**. Sage Pub.
- Shujahat, M., José Sousa, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M. & Umera, M. (2017). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. **Journal of Business Research**, 1-9, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>.
- Singh, S. K., (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. **Journal of Knowledge Management**, 12(4), 3-15.
- Strauss, A., (1987). **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge University Press, New York.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 25(6), 528-544.
- Wang, S. & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, 20, 115-131.
- Wolfe, C. R. (2010). Behaviors That Develop Mutual Trust and Its Association with Job Satisfaction: **Doctoral Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University**. Blacksburg, Virginia
- Wu, W. L. & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. **Journal of Knowledge Management**, 21(2), 474-491.