

# مدل رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران:

## رویکرد تئوری داده‌بنیاد

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

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۵/۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۲

با نگاه به دانش به‌عنوان سرمایه اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان و توجه به تفاوت‌های رفتار دانشوران با دیگر کارکنان، می‌توان مهم‌ترین چالش‌های این شرکت‌ها را انگیزش، نفوذ و رهبری دانشوران دانست. هدف این پژوهش شناخت مدل و مؤلفه‌های رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران است که در زمره مطالعات کیفی و به روش تئوری داده‌بنیاد اجرا شده است. از این رو با تدوین پروتکل مصاحبه، پژوهشگران با استفاده از نمونه‌گیری نظری به انتخاب اعضای نمونه آماری و انجام مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی پرداختند. پس از اجرای ۱۵ مصاحبه و انجام مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل رهبری دانشوران شامل ۱۶ کد محوری استخراج شد. مقوله محوری سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل شامل مؤلفه‌های حکمرانی اخلاق و عدالت، فرهنگ شفاف و غیرسیاسی، خیرخواهی متقابل، کنترل تخصصی تفویض شده و توسعه کارگروهی و مشارکتی است و راهبردهای انگیزش از طریق: اعتماد، شرایط کاری، شغل و جبران خدمات از دیگر یافته‌های این پژوهش است. همچنین تأکید می‌کند سازمان‌های حمایتی در بدنه جمهوری اسلامی ایران باید در قالب آموزش‌های کسب‌وکار و مدیریتی علاوه بر آموزش‌های فنی، مدیران این سازمان‌ها را توانمند سازند تا بتوانند در فضای رقابت داخلی و بین‌المللی فعال بمانند.

کلیدواژه‌ها: رهبری دانشوران؛ سازمان‌های دانش‌بنیان؛ تئوری داده‌بنیاد؛ رهبر دانشی؛ مدل رهبری دانشوران

\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری؛ دانشگاه سمنان؛

Email: ali.atashi@semnan.ac.ir

\*\* دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)؛

Email: a\_rastgar@semnan.ac.ir

\*\*\* دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان؛

Email: hdamghanian@semnan.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌های دانش‌بنیان نقش مهمی در اقتصاد دانش‌محور امروزی ایفا می‌کنند (Wu and Lee, 2017: 1). سازمان‌های دانش‌بنیان قادرند به توانمندی‌هایی دست یابند که از نیرویی اندک، قدرتی عظیم بیافرینند و خاصیت اهرمی و اثر پروانه‌ای را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند (رحمان‌سرشت و ذبیحی، ۱۳۹۵: ۲). با این وجود این شرکت‌ها در مسیر رشد خود، با چالش‌های مختلف خارجی و داخلی روبه‌رو هستند. در محیط خارجی آنها با مشکلاتی از قبیل تأمین سرمایه مورد نیاز، فروش محصولات یا خدمات تولید شده، عدم حمایت دولت در برابر واردات بی‌رویه، کالای قاچاق و بسیاری از مشکلات دیگر مواجهند. در محیط داخلی اما این شرکت‌ها مسائل متفاوت‌تری نسبت به دیگر سازمان‌ها دارند. چالش‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی از مهم‌ترین این مسائل است و چنانچه به‌درستی مدیریت نشود، مشکلات فراوانی برای سازمان‌های دانش‌بنیان ایجاد می‌کند.

با مدنظر قرار دادن دانش به‌عنوان سرمایه اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان، می‌توان گفت چالش رهبری کارکنان دانشی که از آنها به «دانشور» تعبیر می‌شود، مهم‌ترین مسئله داخلی این شرکت‌هاست (Bildstein, Gueldenberg and Tjitra, 2013). دانشور شخصی است که فعالیت‌های برنامه‌ریزی، پژوهش، تجزیه و تحلیل، ساماندهی، ذخیره‌سازی، توزیع، بازاریابی، انتقال و تجارت اطلاعات و تولید دانش را انجام می‌دهد (Lakeshman, 2009). این کارکنان از مغز خود برای تبدیل نظرها و ایده به محصولات، خدمات و فرایند استفاده می‌کنند (Phil-Thingvad, 2014).

پژوهش‌های مختلف (Yao and Fan, 2015; Bildstein, Gueldenberg and Tjitra, 2013; Lakeshman, 2009) بیان کرده‌اند که رفتار دانشوران با دیگر کارکنان متفاوت است و این باعث تفاوت در نحوه انگیزش و رهبری ایشان می‌شود. از دیگر سو، در این شرکت‌ها فاصله دانشی بین رهبر با دانشوران بسیار کمتر از دیگر شرکت‌هاست و این تفاوت رفتار سازمانی را منجر می‌شود (Jayasingam, Ansari and Jantan, 2010). از این رو مسئله آن است که الگوهای مدیریت در عصر دانش دیگر به تسهیل بهره‌وری دانشوران قادر

نیستند (Bildstein, Gueldenberg and Tjitra, 2013). هامل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹: ۹۱) نیز این‌طور 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 به‌دست آوردن تعهد و انگیزه پیروان در جهت تمرکز بر اهداف سازمانی تکیه دارد (Clarke, 2013) در این میان با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد دانشوران (از جمله تمایل به استقلال کاری، گریز از کار تیمی و غیره)، نیاز به شناخت مدل رهبری متفاوتی برای ایشان احساس می‌شود (Hwang, 2016: 3).

از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌ها در زمینه رهبری دانشوران این‌گونه برمی‌آید که غالباً بررسی اثر یک متغیر بر رهبری دانشوران (Edgar, Geare and O'Kane, 2015)، یا بعضاً اثر یک یا چند متغیر بر فقط یکی از مؤلفه‌های رهبری دانشوران (همانند انگیزش) در دستور کار بوده است (Nair and Vohra, 2010; De Sousa and Dierendonck, 2010) و کماکان جای خالی مدلی احساس می‌شود که بتواند مؤلفه‌های جامع‌تری برای رهبری دانشوران در نظر بگیرد. از این‌رو شاید سبک‌های رهبری برای سازمان‌های دانش‌بنیان کم‌وبیش مطرح شده باشند (Amar and Hlupic, 2016; Bildstein, Gueldenberg and Tjitra, 2013) اما نگاه این سبک‌های رهبری بیشتر به محیط و مؤلفه‌های سازمانی بوده و از منظر مدیریت دانشوران، پژوهش‌ها در زمینه رهبری سازمان‌های دانش‌بنیان دارای خلأ هستند و به‌طور ویژه تاکنون پژوهشی انجام نشده است که ارائه‌دهنده مدل رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان باشد. اهمیت و ضرورت انجام پژوهش در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان از آنجا نشئت می‌گیرد که سودآوری بالای شرکت‌های فعال در حوزه دانش‌بنیان در کشورهای پیشرو مانند آمریکا و ژاپن باعث شده است تا در ایران نیز موضوع شرکت‌های دانش‌بنیان و اقتصاد دانش‌بنیان بیش از پیش پررنگ‌تر شود. به‌طوری‌که به اذعان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، تا شهریور سال ۱۳۹۶، ۱۸ هزار شرکت در سامانه شرکت‌های دانش‌بنیان این معاونت ثبت‌نام کرده و بیش از ۱۰ هزار شرکت اطلاعات خود را تکمیل کرده‌اند و ۳۲۰۰ شرکت به‌عنوان

دانش‌بنیان پذیرفته شده‌اند (صاحبکار خراسانی، ۱۳۹۶). از طرف دیگر با توجه به اینکه ایجاد و شکل‌گیری نظریه دانش‌بنیان در کشورهای پیشرفته شکل گرفته است، پیاده‌سازی و اجرای آن در ایران با مسائل متعددی روبه‌رو است و این سؤال را مطرح می‌کند که شرکت‌های دانش‌بنیان در چه شرایطی قابلیت رشد و بهره‌وری دارند؟ پاسخ به این سؤال ابعاد متعددی دارد که یکی از آنها ناظر به شرایط داخلی سازمان و بهره‌برداری مؤثر از نیروهای دانشور موجود در سازمان است. از این‌رو توسعه و معرفی مدلی که بتواند پیش‌آیندها، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و راهبردهای رهبری در این سازمان‌ها را تبیین کرده و خروجی حاصل از یک رهبری اثربخش را در این نوع از سازمان‌ها معرفی کند، از ضرورت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سؤال پژوهش حاضر آن است که مدل رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان چگونه است؟

## ۱. تعاریف

### ۱-۱. دانشور

اولین بار دراکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) دانشور را این‌گونه تعریف کرد: «کسی که بیش از هر کس دیگری در سازمان در مورد کار و شغلش می‌داند». تعریف داوینپورت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بدین شرح است: «دانشوران میزان بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه را همراه دارند و هدف ابتدایی مشاغل آنها شامل خلق، توزیع و به‌کارگیری دانش است». در تعریف دیگری واژه دانشور 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 (Hayaman and Elliman, 2000) در منتهای این طیف می‌توان به تعریف هوریب<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) اشاره کرد که کارهای فیزیکی که با دست انجام می‌شوند را از زمره کار دانشی خارج ساخته است. از نظر وی دانشور کسی است که با فکر خود - و نه با دستان خود - با خلاقیت، تحلیل، ترکیب و قضاوت کردن ایجاد ارزش می‌کند. به نظر می‌رسد تعریف اول آنچنان حوزه وسیعی از کارکنان را شامل شود که

1. Drucker  
2. Davenport  
3. Horibe

جدا کردن دانشوران از سایر کارکنان معنای چندانی دربر نداشته باشد و از این رو دشواری مطالعه رفتار دانشوران را دربر خواهد داشت. لذا مقاله حاضر تعریف دوم را به‌عنوان تعریف مناسب‌تر انتخاب می‌کند، تا بتواند با استفاده از ایجاد تمایز بین انتظارها و رفتار دانشوران و سایر کارکنان، مدل رهبری ایشان را استخراج کند.

## ۲-۱. رهبری و رهبری دانشی

بیشتر تعاریف رهبری بر مفهوم آن تأکید دارند؛ مانند اینکه رهبری فرایندی است؛ رهبری شامل تأثیر است، رهبری در محیط گروهی معنا پیدا می‌کند و به معنای تعامل بین رهبر و پیروان است (فانی، حمدان و خائف‌الهی، ۱۳۸۹). نقش رهبر دانشی از نظر سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) «ایجاد چشم‌انداز استراتژیک، انگیزش دانشوران، برقراری ارتباط مؤثر، فعالیت به‌عنوان عامل تغییر، هدایت افراد در حیطه سازمان و مدل کردن رویه‌های خوب است».

## ۳-۱. سازمان دانش‌بنیان

سازمان دانش‌بنیان مفهوم جدیدی است که با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان شکل گرفته است. در سازمان‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان، کالاها و خدمات دانشی تولید می‌شود. سازمان‌های دانش‌بنیان به توانمندی‌هایی دست می‌یابند که قادرند از نیروی اندک، قدرتی عظیم بیافزایند و خاصیت اهرمی و اثر پروانه‌ای را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند (رحمان سرشت و ذبیحی، ۱۳۹۵: ۲). کونیگوا، اورباکوا و فجفار<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) دانش‌محوری، حفاظت از مالکیت معنوی و ارتباط مؤثر و قوی با مشتریان را از ویژگی‌های اصلی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان می‌دانند. 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 (همان: ۳). در قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان که مجلس

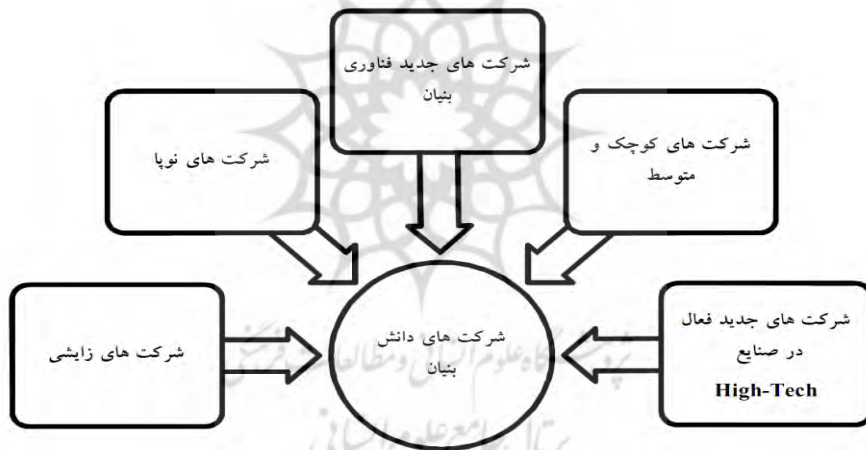
1. Singh

2. Königová, Urbancova and Fejfar

شورای اسلامی ایران به تصویب رسانده است، شرکت‌های دانش‌بنیان این گونه تعریف شده است: «شرکت یا مؤسسه خصوصی یا تعاونی است که به منظور 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» (مجلس شورای اسلامی ایران، ۱۳۸۹).

در پژوهشی که در سال ۱۳۹۴ خیاطیان و همکاران انجام دادند تعاریف مختلف شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شده است که به‌طور خلاصه در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

شکل ۱. مفاهیم استخراج شده از تعاریف مختلف شرکت‌های دانش‌بنیان



مأخذ: خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۴.

در پژوهش آنها، با استفاده از روش تحلیل محتوا ۶ ویژگی برای شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شد که عبارتند از: جدید بودن فناوری، جوان بودن شرکت‌ها، اندازه آنها که اغلب متوسط و کوچک هستند، استقلال شرکت‌ها، ویژگی‌های مؤسسان و سرمایه‌انسانی و موضوع فعالیت که در زمینه بهره‌برداری از دانش فنی یا فناوری جدید یا تمرکز بر پژوهش و توسعه است. درنهایت در پژوهش خیاطیان و همکاران (۱۳۹۴)، تعریفی از شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شده است 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 بر توسعه و بهره‌برداری تجاری از یک ایده خلاقانه یا نوآورانه است و برپایه یک دانش فنی با فناوری توسعه یافته می‌باشند. در بیشتر موارد نیز از فناوری‌های متوسط یا پیشرفته و یا فرایندهای نوآورانه در محصولات، خدمات یا فرایندهای خود استفاده می‌کنند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

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 در مدیریت دانش (و به‌طور خاص در فرایند اکتساب دانش) بررسی کرد. در واقع تأثیر این سبک‌های رهبری بر مؤلفه‌های رفتاری اکتساب دانش در کار این محقق مورد کنکاش قرار گرفتند. در پژوهش وی از مدل‌های کلاسیک مهم در رهبری و همچنین نظریه‌های جدید رهبری مانند «رهبری خود مدیریتی» به‌عنوان متغیرهای مستقل و از مؤلفه‌های اکتساب دانش مانند کنترل، ارتباطات، فهم مسئله و مذاکره به‌عنوان متغیرهای وابسته استفاده شده است. در نهایت مدل نهایی پژوهش نشان‌دهنده تأثیر هر یک از سبک‌های رهبری بر مؤلفه‌های اکتساب دانش است.

نایر و وهر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی که برای پیش‌بینی فاکتورهای مؤثر بر بیگانگی از کار در دانشوران انجام دادند چندین عامل مهم دارای اهمیت و تأثیر را شناسایی کردند که عبارتند از: فقدان کار معنادار، ناتوانی شغل برای اجازه ابراز وجود به دانشور و روابط ضعیف یا کم کیفیت کاری. پژوهش نایر و وهر از آن جهت اهمیت دارد که در تحقیقات بسیاری که در ابعاد مختلف رفتاری دانشوران از جمله انگیزش، رهبری و غیره انجام شد، بر نقش خودسازماندهی، داشتن کاری مهم، قدردانی از دانشوران برای کاری که انجام داده‌اند تأکید شده است.

از دیگر پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری دانشوران می‌توان به پژوهشی اشاره کرد که هدف آن ارائه چارچوبی مبتنی بر معنا برای فهم انگیزش دانشوران و یک مدل رهبری مؤثر برای این

1. Politis

2. Nair and Vohra

چارچوب است (De Sousa and Dierendonck, 2010). در این پژوهش، انگیزش دانشوران را می‌توان از منظر معنا با در نظر گرفتن دو سازه به‌خوبی شناسایی کرد: جهت‌گیری کار و هویت کار. چارچوب جهانی معنا برای دانشوران براساس سه ویژگی بنا نهاده شده: کار به‌عنوان پیشه، نیاز به یک نهاد عضویتی قوی با هم‌رده‌ها و نیاز به خودمختاری که مدل رهبری خدمتگزار با این ویژگی‌ها به‌خوبی تطبیق می‌یابد و بالقوه می‌تواند احساس معناداری و هدفمندی را ایجاد کند و انگیزش درونی دانشوران را تحریک کند. از این رو به‌عنوان اثر جانبی، رفتار پیچیده انطباقی ظهور خواهد کرد که به بهره‌وری هم در سطح سازمانی و هم در سطح اجتماعی منجر خواهد شد (Ibid.).

پژوهش دیگری در سال ۲۰۱۳ در زمینه رهبری مؤثر دانشوران در کسب و کارهای چندفرهنگی انجام شده که از مهم‌ترین یافته‌های آن می‌توان به این موضوع اشاره کرد که اثربخشی ادراک شده رهبری به‌شدت متأثر از انتظارات پیروان است. لذا یک سبک رهبری که در یک فرهنگ می‌تواند مؤثر باشد، با انتقال به فرهنگ دیگری ممکن است اثربخشی خود را از دست دهد. از این رو واکنش مناسب با رفتار رهبری هر فرد، عنصر کلیدی رهبران موفق جهانی است (Bildstein, Gueldenberg and Tjitra, 2013).

در سال ۲۰۱۵ پژوهشی با عنوان «بویایی متغیر رهبری دانشوران» و با هدف بررسی فاکتورهای تأثیرگذار بر عملکرد دانشوران انجام شد (Edgar, Geare and O'Kane, 2015). در این پژوهش که از نگاه دانشوران به موضوع پرداخته، نقش فاکتورهای بسیاری بررسی شده است، اما نقش مدیران ارشد یا مدیران خط مقدم بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است. نتایج مهم آن به‌طور خلاصه نشان می‌دهد که رفتار و حمایتی که دانشوران از مدیران ارشد خود دریافت می‌دارند، تأثیر مهمی بر عملکرد و بهره‌وری فردی آنها دارد. به‌خصوص رفتاری که در خود ارزش، اعتماد و احترام داشته و احساس پشتیبانی، شناخت و قدردانی از کاری که فرد انجام داده است را برساند به‌طور معناداری به دانشوران برای رسیدن به عملکرد بالاتر و بهتر انگیزه و قدرت می‌دهد.

باقری (۱۳۹۴) در پژوهشی که جامعه آماری آن دانشگاهیان هستند با بررسی «مدیریت دانش فردی: شایستگی رقابتی دانشگران» نشان داد که مدیران دانشگاه دارای سطح متوسطی از مهارت‌های مدیریت دانش فردی هستند. همچنین، در مقایسه میان مدیران دانشکده‌های مختلف، تفاوت معناداری مشاهده نشد. به‌این ترتیب، تربیت و پرورش نیروی انسانی شایسته، قبل از ایجاد



و توسعه سیستم و ساختار سازمانی متناسب در جهت مدیریت دانش، دارای ارزش بنیادی است. جهانی و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی «سبک‌های رهبری و ویژگی‌های متناسب با آن در تئوری پیچیدگی» پرداخته‌اند. نتایج حاصل از پژوهش درخصوص ویژگی‌های رهبران بدین گونه به دست آمده است: تأثیر رفتار رهبران بر مخاطبان همیشه قابل پیش‌بینی نیست؛ روابط رهبر و پیروان می‌تواند مبتنی بر علت‌ها و نتایج خطی نباشد؛ ساختار سازمان پیچیده است و بنابراین روابط رهبر - پیرو می‌توان نتایج پیچیده‌ای را ایجاد کند.

ابیلی، حیات و یوزباشی (۱۳۹۳) با «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگاه شرکت ملی نفت ایران» نشان دادند اولویت‌بندی عوامل فردی به ترتیب شامل شایستگی، رضایت شغلی، توان و مهارت می‌شود. همچنین اولویت‌بندی عوامل سازمانی به ترتیب شامل انگیزش، مشارکت، آموزش و ارتباطات سازمانی گزارش شد.

چهار رویکرد اصلی در زمینه رهبری و ارزیابی رفتار رهبر (ویژگی‌های رهبر، رفتار رهبر، اقتضایی رهبری و رهبری تحول آفرین و کاریزماتیک) اطلاعات بسیار اندکی درخصوص رهبری از بعد مدیریت دانش و اطلاعات ارائه کرده‌اند. برخی از جنبه‌های خاص این رویکردها، نقش رهبران در مدیریت دانش را دربرمی‌گیرد اما از ارزیابی سازوکار مدیریت دانش باز مانده‌اند. به عبارت بهتر، تأکید نظریه‌های کلاسیک رهبری بر جنبه‌هایی غیر از مدیریت دانش بوده است (Lakshman, 2007). رویکرد ویژگی‌های رهبر، برخوردار از رهبر از دانش کسب و کار (که یکی از اجزای مدیریت دانش است) را به عنوان خصیصه مورد نیاز رهبران موفق بر شمرده است. رویکردهای رفتاری و اقتضایی رهبری، فرایندهای جستجو، اکتساب و استفاده از دانش را از جمله ویژگی‌های کلیدی رفتار رهبرانی می‌دانند که بر عملکرد نیروهای زیردست خود تأثیر گذارند. رهبری اقتضایی، اطلاعات و نیازمندی‌های دانشی هر وضعیت را از جمله اقتضائاتی می‌داند که رفتار رهبر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رفتار رهبران در تسهیل دانش و اطلاعات مورد نیاز با فرایند مدیریت دانش می‌تواند تأثیر معناداری بر اثربخشی سازمان داشته باشد. از منظر رویکرد کاریزماتیک نیز اکتساب و تحلیل اطلاعات یکی از عوامل ضروری برای ایجاد و توسعه یک دید مناسب نسبت به رهبر است. با توجه به توضیحات فوق، جای خالی یک الگوی رهبری که بتواند در زمینه رهبری

دانشوران و مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌بنیان مؤثر واقع شود و خلأ رویکردهای کلاسیک رهبری را پوشش دهد، احساس می‌شود. از این معجزا هدف این پژوهش، استخراج مدل رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از روش تئوری داده‌بنیاد است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی است که با استفاده از راهبرد پژوهش‌های کیفی و پارادایم تفسیری و از طریق رویکرد استقرایی، مفاهیم اصلی برای مدل رهبری دانشوران را مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات 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 روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند یا همان نمونه‌گیری نظری است. نمونه‌های هدفمند باید براساس معیارهای مشخصی انتخاب شوند (ابوالمعالی، ۱۳۹۱: ۳۸۹)، بنابراین باید به این معیارها اشاره شود: ۱. مصاحبه‌شونده، به نوعی با شرکت‌های دانش‌بنیان در ارتباط بوده باشد؛ ۲. مصاحبه‌شونده خود نیز کار دانشی کرده باشد و به نوعی دانشور 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 عامل و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دانش‌بنیان کشور و اساتید دانشگاه صاحب‌نظر در این حوزه مورد مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی قرار گرفتند و در نهایت مصاحبه با ۱۵ نفر مفید ارزیابی شد.

مصاحبه‌ها به صورت رو در رو، عمیق و با طرح پرسش‌های باز در ۴۵ الی ۸۰ دقیقه انجام گرفت. سؤال‌های مصاحبه از نوع باز بوده و در خلال جریان مصاحبه طرح می‌شود و برای اینکه جریان مصاحبه از کنترل مصاحبه‌کننده خارج نشود، در هر مصاحبه ۶ سؤال کلیدی در کنار سایر سؤال‌ها پرسیده شد که به این شرح است: ۱. دانشوران اصولاً 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 دانشوران چگونه باید باشد؟ ۴. راهبردهای انگیزش دانشوران چیست؟ ۵. چالش‌های رهبری دانشوران چیست و چگونه بر رهبری ایشان

تأثیر می‌گذارد؟ ۶. نتایج حاصل از رهبری اثربخش دانشوران در سازمان دانش‌بنیان چه می‌تواند باشد؟

اولین مرحله در فرایند تفسیر، تبدیل داده‌ها به متن نوشتار است. این مرحله به ثبت و یادداشت منظم داده‌ها نیاز دارد. این یادداشت هم از روی گفتار شرکت‌کنندگان و هم از روی گفتار پژوهشگر (سؤال‌های مصاحبه) به عمل می‌آید (همان: ۳۹۵). بنابراین مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط شد و به صورت متنی روی کاغذ پیاده شد. چراکه تحلیل و بررسی دقیق‌تر دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان به مرور چندباره گفتگو و خواندن و بازخوانی مکرر نیاز داشت. 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 (همان: ۴۰۱).

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مدل پژوهش براساس ادبیات نظری و مطالعات میدانی و مصاحبه‌های انجام شده، از روش تحلیل داده‌بنیاد متنی و بر مبنای روش کوربین و استراوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) بهره گرفته شد. 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 تولید شده تأکید دارد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲: ۹۴). تحلیل داده‌ها در تئوری داده‌بنیاد طی سه گام اصلی انجام می‌گیرد که به لحاظ مفهومی مجزا هستند اما ضرورتاً متوالی نیستند. اولین گام یافتن مقوله‌های مفهومی در داده‌ها در سطح اولیه‌ای از انتزاع است. دومین گام یافتن ارتباطی بین این مقوله‌هاست و سومین گام مفهوم‌سازی و گزارش این ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است. به این معنا که در کل سه نوع کد وجود دارد: اول، کدهای اساسی<sup>۲</sup> که با کدگذاری باز<sup>۳</sup> ایجاد می‌شوند.

---

1. Corbin and Strauss  
2. Substantive Codes  
3. Open Coding

این کدها مقوله‌های مفهومی اولیه موجود در داده‌هاست. دوم، کدهای نظری<sup>۱</sup> است که با کدگذاری محوری<sup>۲</sup> ایجاد می‌شوند و مقوله‌های مفهومی اولیه را به هم مرتبط می‌کنند و سوم، کدهای هسته‌ای<sup>۳</sup> است که با کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> ایجاد می‌شوند. کدهای هسته‌ای مفهوم‌سازی بالاتری از کدگذاری نظری هستند و نظریه داده‌بنیاد در اطراف آنها ساخته می‌شوند (ابوالمعالی، ۱۳۹۱: ۳۹۹).

بنابراین اولین هدف، یافتن کدهای اساسی در داده‌هاست. اینها مقوله‌هایی هستند از داده‌ها، اما در سطحی انتزاعی‌تر از خود داده‌ها ساخته می‌شوند. در این سطح از تحلیل برخی کدهای اساسی ظاهر می‌شوند که درون داده‌ها، مرکزی‌تر از بقیه هستند. هدف دوم، در کنار هم قرار دادن 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 داده‌بنیاد یکپارچه کنند. هدف سوم این است که یک نظم و ساختاری که از سطح انتزاع بالاتری برخوردار است را در داده‌ها پیدا کند که این فرضیه‌ها را درون یک نظریه منسجم یکپارچه کرده و آنها را توصیف و تشریح کند (Punch and Oancea, 2014: 168).

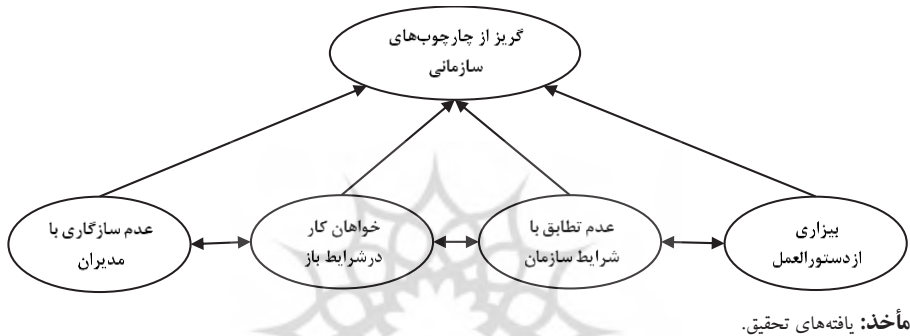
#### ۱-۴. مرحله کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲: ۹۴). در این مرحله، نظریه پرداز داده‌بنیاد، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را با تقطیع<sup>۵</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>۶</sup> می‌نامند و

1. Theoretical Codes
2. Axial Coding
3. Core Codes
4. Selective Coding
5. Segmentation
6. Indicator

مجموع چند نشانه تشکیل دهنده یک کد است (همان: ۹۵). به‌عنوان مثال در سؤال مربوط به ویژگی‌های منحصربه‌فرد دانشوران، نشانه‌ها و مفهوم مربوط به آن در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل ۲. مدل مفهوم استخراج شده از نشانه‌ها



برای انجام فرایند کدگذاری باز ابتدا فایل صوتی مصاحبه‌ها به‌صورت دقیق گوش داده شد و همه پاسخ‌ها به‌صورت مکتوب روی کاغذ نوشته شد. برای اطمینان از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها و از قلم نیفتادن برخی از پاسخ‌ها (هرچند پاسخ‌هایی که از نظر ذهن و پیش‌زمینه پژوهشگر ممکن بود بسیار بدیهی به‌نظر برسد)، هر مصاحبه سه بار گوش فرا داده شد و هر بار چند جمله به متون اضافه شد. پس از آن محققان به کدگذاری اولیه پاسخ‌ها و استخراج کدهای اولیه اقدام کردند. جهت استخراج کدهای اولیه سعی شد تا آنجایی که ممکن بود از عبارات کوتاه استفاده شود. به‌عنوان مثال یکی از پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها به سؤال اول به شرح زیر بود:

«اینها به سختی با مدیرعامل کنار می‌آیند برای اینکه مدام دارند میگن مدیرعامل بی‌سواده...» که محقق برای آن از کد «عدم قبول سطح فنی مدیران» استفاده کرد.

در ادامه یکی از جداول مربوط به کدگذاری برای استخراج مفاهیم و مقوله‌های مدل رهبری دانشوران ذکر شده است. در این مرحله کدها، مفاهیم و مقوله‌ها به‌صورت جداگانه دسته‌بندی و نشان داده شده‌اند.

### جدول ۱. کدگذاری باز مربوط به سؤال سوم؛ سبک رهبری دانشوران چگونه باید باشد

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها (نشان‌ها)
	حکمرانی اخلاق و عدالت	دانشوران به عدالت در سازمان بسیار حساس هستند؛ عدالت توزیعی با اعتماد سازمانی مرتبط است؛ عدالت رویه‌ای بر اعتماد شناختی تأثیر دارد؛ عدالت رویه‌ای ارتباط میان توسعه کارکنان و اعتماد در رهبران را تعدیل می‌کند؛ همه ابعاد عدالت بر اعتماد سازمانی تأثیر دارد؛ رویه‌های منابع انسانی: عدالت در سازمان؛ رویه‌های منابع انسانی: سیستم پاداش مبتنی بر عدالت؛ رفتار همراه با انصاف در کارکنان؛ تأکید بر اخلاقیات؛ اصول اخلاقی مشترک سازمانی؛ شخصیت اخلاقی؛ رفتار خوب با کارکنان باعث ایجاد اعتماد می‌شود؛ درک وجود جو اخلاقی اعتماد را در رهبر افزایش می‌دهد؛ درک رفتار اخلاقی رهبر بر اعتماد دانشوران تأثیر دارد؛ رابطه میان جو اخلاقی سازمانی و قصد خروج از خدمت توسط اعتماد و سایر فاکتورها تعدیل می‌شود.
فرهنگ شفاف و غیرسیاسی		پیروان به رهبرانی که شفاف و مثبت هستند بیشتر اعتماد می‌کنند؛ شفافیت سازمانی؛ رهبر باید یک فرهنگ مبتنی بر ارزش‌هایی چون اعتماد، شفافیت و صداقت ایجاد کند؛ خلق رویه‌ای برای ایجاد شفافیت در عملیات جاری و آینده سازمان؛ رویه‌ها و سیاست‌های شفاف منابع انسانی؛ پرورش اعتماد از طریق جو سازمانی صادق؛ فرهنگ سازمانی روشن؛ سطح بالای سیاست در سازمان از اعتماد می‌کاهد؛ سیاسی کاری اعتماد را تحت الشعاع قرار می‌دهد؛ خودداری از بهره‌برداری از دیگران به نفع خود؛ با دانشوران نمی‌توان پنهان کاری داشت؛ چیزی از دید دانشوران پنهان نمی‌ماند؛ دانشوران به مسئله قدرت در سازمان کاری ندارند و کارشان را می‌کنند؛ دور نژدن دانشوران؛ کانون‌های قدرت در سازمان را مخالف کار صحیح می‌دانند؛ با رفتار سیاسی انگیزه‌شان را از دست می‌دهند و دچار حاشیه می‌شوند؛ ایجاد شرایطی که افراد نسبت به کار و سازمان احساس مالکیت کنند.
سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل	خیرخواهی متقابل	رفتار خیرخواهانه در قبال پیروان؛ رهبری خیرخواهانه؛ خیرخواهی نشان از اعتماد است؛ خیرخواه بودن؛ اعتماد به یک نفر وابسته به شناخت از ویژگی‌های شخصیتی اوست مانند: خیرخواهی؛ ارائه راهنمایی برای بهبود عملکرد فردی؛ نقش مربی داشتن؛ توانمندسازی کارکنان؛ حسن نیت؛ توجه به مسائل و مشکلات پیرو؛ درک نیازهای پیرو؛ فضای آزمون و خطا؛ دادن ابزارهای جدید؛ دوره‌های آموزشی؛ فرصت آزمون و خطا؛ توسعه مهارت‌های افراد؛ ارتقای افراد؛ توسعه همکاری؛ ایجاد تعاملات سازنده؛ نگاه متفاوت به پیروان؛ حمایت از ایده‌ها؛ عدم تنبیه و سرزنش در صورت شکست؛ فرصت یادگیری؛ دادن کارهای جدید به صورت مداوم؛ حمایت در شکست از تجربیات.
کنترل تخصصی تفویض شده		باید کنترل خفیف برای ساخت یک جامعه مبتنی بر اعتماد به کار رود؛ عدم دخالت غیرضروری و بیش از حد؛ اجتناب از روحیه کنترل و قدرت‌طلبی؛ ایجاد خودسازماندهی به جای کنترل افراد؛ تسهیم و تفویض کنترل؛ پایش و کنترل مدیریت اعتماد کارکنان را کاهش می‌دهد؛ کنترل متقابل؛ کنترل امور تخصصی از سوی متخصصان انجام شود نه مدیران؛ به نحوی کنترل بین دانشوران توزیع شود؛ ایجاد امکانات جهت گرفتن بازخورد از همه قسمت‌های سازمان (کنترل نامحسوس)؛ تشویق به خودسازماندهی و خودکنترلی؛ گشودگی در تأثیرپذیری و کنترل؛ پایش عملکرد؛ تسهیم و تفویض کنترل؛ کنترل اقتضایی؛ کنترل خروجی؛ بررسی نتیجه کار؛ کنترل کم؛ خودکنترلی؛ کنترل غیررسمی؛ کنترل مبتنی بر اعتماد؛ حداقل کنترل؛ عدم تأکید به کنترل فرایند؛ کنترل نامحسوس فرایند.
توسعه کار گروهی و مشارکتی		تشویق به کار گروهی؛ اجازه به افراد برای کار با یکدیگر برای ایجاد عملکرد پویا و تعامل مثبت؛ تصمیم‌گیری مشارکتی و ایجاد رسم همکاری و تعاون؛ حمایت از گروه‌های مختلف که برای مشورت و هم‌افزایی میان کارکنان ایجاد می‌شود؛ ایجاد فضای تعاملی مثبت و کار گروهی؛ تمرکز بر ایجاد روابط قوی و پایدار بین کارکنان سازمان؛ تقویت روابط بلندمدت سالم؛ تقویت متقابل؛ تمرکز بر ایجاد منافع مشترک؛ ایجاد فرصت تعامل همکاران با یکدیگر؛ حمایت در مواقع ایجاد مشکل با دیگران؛ کار کردن با دیگران برای پشتیبانی از کل تیم.

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

## ۲-۴. 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 (Strauss, 1987). در این مرحله پژوهشگر، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را به عنوان مقوله محوری 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)، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل محیط خاص و عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد) و پیامدها (خروجی‌های به دست آمده از به کارگیری راهبردها). در شکل ۳ براساس پارادایم کوربین و استراوس (۱۹۹۰) طبقه‌های اصلی و طبقه محوری چیدمان شده است.

ویژگی‌های فردی و رفتاری دانشوران از شرایط علی چیدمان شد. همان‌طور که مصاحبه‌شوندگان نیز بیان کرده‌اند، مهم‌ترین تفاوتی که سبک رهبری کارکنان عادی با کارکنان دانشی دارد به ویژگی‌های فردی و رفتاری متمایز دانشوران باز می‌گردد. این ویژگی‌ها سبب می‌شود تا رهبری دانشوران با مشکلاتی مواجه شود و رهبران با توجه به این ویژگی‌ها باید سبک رهبری مناسب را انتخاب کنند.

ویژگی‌های فردی و رفتاری رهبر دانشی و نیز ویژگی‌های سازمانی از عوامل مداخله‌گر دسته‌بندی شده است که این عوامل بر راهبردهای رهبری دانشوران تأثیر گذارند. به عبارت دیگر، رهبران با توجه به خصیصه‌های فردی و رفتاری خود سبک رهبری و راهبردهای انگیزشی مناسب را انتخاب می‌کنند. چالش‌های رفتار سازمانی و ویژگی‌های کاری دلخواه دانشوران نیز از شرایط زمینه‌ای دسته‌بندی شده است، چراکه فعالیت‌های رهبر در چنین بستری باید انجام گیرد.

اصول رهبری، راهبردها و خروجی‌های مدل نیز به عنوان مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، در مدل ساختاربندی شده است. سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل، به عنوان مقوله اصلی، سبک رهبری حاصل از این پژوهش است.

شکل ۳. مدل استخراج شده پژوهش با استفاده از نظریه داده بنیاد



مأخذ: همان.

### ۳-۴. مرحله 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 به‌طوری که نتایج پژوهش، شکل نظریه پیدا کنند. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و پیوند بین مقوله‌هاست (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲: ۱۰۰). در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد یک نظریه از روابط فیما بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری را به نگارش درمی‌آورد. فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه در کدگذاری انتخابی از طریق روش‌هایی نظیر نگارش خط داستان که مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند و فرایند دسته‌بندی با یادداشت‌های شخصی درخصوص 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.

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. آن روابط را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند را تکمیل می‌کند (Lee, 2001: 127).

#### ۴-۴. مقوله محوری

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

**الف) سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل:** به‌طور کلی بر نقش اعتماد در رهبری دانشوران در پژوهش‌های مختلف از جمله پژوهش‌های کارک، شمیر و چن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، ویتالا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، مک لوگین<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، مس ماچوکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، عمار و لویپیک<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) و آتاپوتا و راناوک<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) تأکید شده است. جانمایه غالب داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها بر این موضوع استوار

1. Kark, Shamir and Chen
2. Viitala
3. McLoughlin
4. Mas- Machuca
5. Amar and Lipic
6. Atapattu and Ranawake

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 دانشور و هم به اعتماد دانشور به رهبر دانشی تأکید داشتند. از این رو مقوله محوری که این سبک رهبری را دربرمی‌گیرد، سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل نامیده شده است. اولین ویژگی این سبک رهبری حکمرانی فضای اخلاق و عدالت است. مفاهیمی همچون درستی، یکدستی، یکپارچگی رفتار و عمل، رفتار عادلانه، رویه‌های عادلانه و غیره مواردی هستند که مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند. ویژگی دوم، فرهنگ شفاف و غیرسیاسی است. همان‌طور که مصاحبه‌کنندگان شماره ۶ و ۱۳ گفته‌اند:

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

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

ویژگی دیگر سبک رهبری دانشوران، خیرخواهی متقابل است. این خیرخواهی شامل خیرخواهی رهبر دانشی برای توسعه دانشور، پیشرفت وی و داشتن دغدغه او و همچنین متقابلاً خیرخواهی دانشور برای سازمان در راستای رسیدن به اهداف سازمانی است. تقریباً همه مصاحبه‌کنندگان در مورد دانشوران بر این موضوع اتفاق نظر داشتند که کنترل ایشان باید نامحسوس، از طریق خروجی‌ها، توسط افراد متخصص (و نه لزوماً مدیران) انجام شود. این نوع کنترل هم نشان‌دهنده اعتماد سازمان به دانشوران است و هم باعث می‌شود اعتماد دانشور و رهبر دانشی نسبت به یکدیگر متقابلاً افزایش یابد. همچنین سازمان باید فرایند انجام کار را برعهده دانشور گذاشته و از کنترل دقیق و مرحله به مرحله اجتناب کند و به عبارت بهتر به جای فرایندها، خروجی کار دانشور را کنترل کند:

«اصلاً نباید دانشور را ریز و جزئی کنترل کنی، برای اینکه رفتار آنها غیرقابل پیش‌بینی است. شاید مثلاً آن دوست دارد کار را ببرد خانه و شب تا صبح روش کار کند. برای همین مدیر باید فقط خروجی کار دانشور را کنترل کند تا ببیند با آن چیزی که مورد انتظار بود یکی هست یا نه؛ وگرنه کنترل‌های دست‌وپاگیر باعث دزدگی دانشور از کار می‌شود...».

به‌عنوان ویژگی آخر سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل، توسعه کار گروهی و

مشارکتی مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود. این موضوع از آن جهت اهمیت داشت که فردگرایی و عدم مشارکت در گروه از ویژگی‌های دانشوران بوده و سوق دادن دانشوران به سمت کارهای گروهی و مشارکت دادن ایشان در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمان حلقه اعتماد در فضای سازمان را تقویت می‌کند.

#### ۵-۴. شرایط علی

مقوله‌های شرایط علی به‌طور کلی دو دسته‌اند:

**الف) ویژگی‌های فردی دانشوران:** این ویژگی‌ها که دانشوران را از دیگران متمایز می‌کند شامل توانایی ذهنی بالا و تحلیل‌گری دانشوران، شخصیت چالش‌جو و جاه‌طلب ایشان، فردگرایی برخاسته از دانش و انگیزش غیرمادی است. سطح دانش فنی دانشوران بالاست، در جستجوی رشد و ترقی‌اند و تمایل به تجربه مسائل جدید دارند. البته همه ویژگی‌های فردی دانشوران لزوماً مثبت نیست. آنها شاید از هوش بالای خود استفاده منفی کنند؛ دانشوران تکرو، سرکش، مغرور و خودسر هستند که این ویژگی‌ها امر رهبری آنان را با دشواری مواجهه می‌سازد.

**ب) ویژگی‌های رفتاری دانشوران:** شامل گریز از چارچوب‌های سازمانی، استقلال‌طلبی دانشور و خساست دانشی است. دانشوران خواهان کار در شرایط باز هستند، استقلال و آزادی عمل می‌خواهند و مدام سازمان خود را تغییر می‌دهند. دانشوران از چارچوب‌های سازمانی که ایشان را محدود کند گریزانند و تلاش می‌کنند از این قواعد رها شوند. خساست دانشی نیز یکی دیگر از ویژگی‌های رفتار سازمانی دانشوران است. بدین معنا که این گروه از کارکنان به‌راحتی دانش خود را در اختیار دیگران (همکاران و مدیران) قرار نمی‌دهند. یافته‌های این پژوهش با پژوهشی که قلی‌پور و لبافی (۱۳۹۴) 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 منزوی بودن به‌راحتی در اختیار دیگران قرار داده نمی‌شود. در پژوهش‌های مختلف، از زوایای گوناگونی به موضوع عدم تسهیم دانشوران پرداخته شده است. به‌عنوان نمونه، از دست دادن شهرت و

قدرت دانش (Abzari, Shaemi Barzaki and Abbasi, 2011)، عدم اعتماد و محاسبه هزینه و فایده تسهیم دانش (Wang and Noe, 2010) از عواملی هستند که به خودداری دانشوران از تسهیم دانش منجر می‌شوند.

#### ۶-۴. عوامل زمینه‌ای

درخصوص دغدغه‌ها یا چالش‌های رهبری دانشوران که در مدل این پژوهش به‌عنوان عوامل زمینه‌ای در نظر گرفته شد، می‌توان نتایج مدل چالش مدیریت رفتار سازمانی دانشوران و ویژگی کاری مطلوب دانشور را کشف کرد.

**الف) چالش مدیریت رفتار سازمانی دانشوران:** در این خصوص اجماع نظر مصاحبه‌شوندگان روی مشکلات مربوط به جذب، حفظ و کنترل آنان است. سازمان‌های دانش‌بنیان در جذب دانشوران چالش دارند، چراکه دانشوران در مصاحبه‌ها زیاد سؤال می‌پرسند و به‌نوعی مایلند آنها سازمان را انتخاب کنند تا اینکه سازمان آنها را انتخاب کند. اصولاً دانشوران به‌دلیل ویژگی‌های خاصی که دارند بیم کمتری از آینده شغلی خود دارند و به همین علت به‌راحتی سازمان را ترک می‌کنند:

«... حفظ اینها [دانشوران] مثل جذبشون خیلی سخته؛ کلاً دانشوران به‌راحتی سازمان را ترک می‌کنند و این مسئله خیلی بزرگیه که بتوانیم آنها را حفظ کنیم. از نظر یک دانشور امنیت شغلیش تخصصی است که دارد...».

ایجاد «حس داشتن کار با معنا و با مفهوم» نیز چالش دیگر در مدیریت دانشوران است. دانشوران 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 نفر از مصاحبه‌شوندگان نظرهای زیر را در خلال مصاحبه‌ها بیان کرده‌اند:

«... یکی از مشکلات رایج شرکت‌های دانش‌بنیان این است که چون دانش توسط همین دانشوران خلق شده، به‌راحتی و با کوچک‌ترین اختلاف نظری با مدیرانشان، دانش را با خودشان از سازمان می‌برند و حتی بعضاً شرکت رقیب تأسیس می‌کنند...».

«... ما مواردی داشته‌ایم که یکی از کارکنان شرکت دانش‌بنیان اطلاعات مهمی را از

سازمان بیرون برده و فروخته».

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

#### ۷-۴. عوامل مداخله‌گر

ویژگی‌های زیر به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در مدل دسته‌بندی شده‌اند:

الف) ویژگی‌های فردی رهبر دانشی: در سازمان‌های دانش‌بنیان، معمولاً رهبران دانشی، خود دانشور نیز هستند. در خصوص «سبک قدرت»، اکثر مصاحبه‌شونده‌ها بر قدرت تخصص تأکید داشتند. رهبر دانشی باید حتماً تخصص علمی و فنی لازم را در حوزه کاری تحت نظر داشته باشد:

«... کسی که بخواهد یک عده دانشور را رهبری کند، اول خودش باید دانشور باشد. این یعنی اینکه خودش درباره کاری که دانشور انجام می‌دهد تخصص فنی داشته باشد، یا حداقل از کلیات انجام کار آگاه باشد. اگر این‌طور نباشد دانشور اصلاً آن فرد را به‌عنوان رهبر قبول نمی‌کند...».

ب) ویژگی‌های رفتاری رهبر دانشی: مهارت توسعه سرمایه اجتماعی لازمه رهبری دانشوران 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 کند.

ج) شرایط سازمانی: کاهش میزان بوروکراسی و رسمیت در سازمان و افزایش آزادی عمل مطلوب دانشوران است. رهبر دانشی باید در تلاش باشد تا همه حاشیه‌های غیرکاری را از سازمان حذف کرده و محیط کاری باز برای کارکنان فراهم کند. همچنین ابزار فناوری باید در صورت نیاز دانشوران برای انجام امور در اختیار ایشان قرار گیرد چراکه از وجهه فناوری، دانشوران نیاز به حمایت دارند. درنهایت روابط کاری دلپذیر، چالش‌ها و حواشی ارتباطی را کاهش می‌دهد و از این مجرا بر تمرکز دانشوران بر وظایف سازمانی اثر مثبت دارد.

## ۸-۴. راهبردها

راهبردهای کشف شده از طریق تئوری زمینه‌ای به شرح زیر است:

**(الف) انگیزش از طریق شغل:** بدین منظور ایجاد هویت وظیفه یکی از راهکارهای مهم است. القای حس مفید بودن و موفقیت و دادن بازخورد نتیجه کار به دانشور می‌تواند از اقدام‌های مؤثر در این زمینه باشد. همچنین ایجاد پیچیدگی شغلی با ایجاد کار چالشی و برنامه‌مند نیز می‌تواند مؤثر واقع شود.

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

«... دانشور دوست دارد بهش احترام بگذارند و بقیه افراد ارزش آن را درک کنند و به دانش آن احترام بگذارند...».

**(ج) انگیزش از طریق اعتماد:** این راهبرد با مشارکت و آزادی عمل به دست می‌آید. درخصوص مشارکت دادن دانشوران در تصمیم‌گیری‌ها مصاحبه‌شوندگان نظرات متفاوتی داشتند. اکثریت، مشارکت دادن دانشوران در تصمیم‌گیری‌های سازمان را عامل کلیدی در انگیزش دانشوران می‌دانستند. اما یکی از مصاحبه‌شونده‌ها عقیده داشت که کارکنان را نباید در مسائل کلیدی سازمان دخالت داد:

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

«... اصلاً نباید مشارکت داد. چون در این صورت دو حالت پیش می‌آید. یا باید به نظرات آنها عمل کرد که در این حالت با درست از آب درآمدن آن نظر، دیگر نمی‌شود فرد را کنترل کرد؛ یا باید به نظرات آنها عمل نکرد که در این حالت نیز دانشور ناراحت و سرخورده خواهد شد. پس بهتر است از ابتدا در تصمیمات سرنوشته‌ساز سازمان دانشور را مشارکت ندهیم...».

تعداد سه 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 دانشور را در امور سازمان

دخالت داد، اما نباید به آنها اجازه تصمیم‌گیری درباره همه مسائل را داد. از منظر این افراد، دانشوران بیشتر نقش تصمیم‌سازی را برعهده دارند تا تصمیم‌گیری.

**۵) انگیزش از طریق جبران خدمت:** جبران خدمت دانشوران در مقایسه با کارکنان عادی متفاوت است. مطابق نظر اعضای نمونه آماری پژوهش، حقوق مناسب و بالا برای انگیزش دانشوران شرط لازم است اما کافی نیست. دانشوران نیازمند عوامل بهداشتی سطح بالایی هستند که این امر کار را برای رهبران کمی دشوار می‌کند. طبق نظر چند نفر از مصاحبه‌شوندگان با پیشرفت در دوره عمر سازمان، توقعات مادی دانشوران بیشتر می‌شود:

«... وقتی شرکت تازه راه افتاده، همه برای رسیدن به هدف شرکت کار می‌کنند و حتی از جیب خودشان هم خرج می‌کنند و هر پولی بماند تقسیم می‌شود، اما به مرور که سازمان جلو می‌رود، افراد مرزهای مالی‌شان را شفاف‌تر می‌کنند و دریافتی بیشتری می‌خواهند...».

## ۹-۴. پیامدها

مهم‌ترین بخش از مدل رهبری دانشوران را بخش خروجی آن تشکیل می‌دهد؛ چراکه همه اقدام‌های ذکر شده در بالا، از اقدام‌های رهبر گرفته تا راهبردها و عوامل زمینه‌ای و تعدیل‌گر، برای آن است که به خروجی مناسب حاصل از رهبری دانشوران دست یافت. نتایج حاصل از مدل به شرح زیر است:

**الف) بهبود عملکرد شغلی:** با رهبری اثربخش دانشوران، عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای دانشوران بهبود می‌یابد. نکته مهمی که ذکر آن در این بخش ضروری است موضوع رفتار شهروندی سازمانی دانشوران است. یکی از سؤال‌های محققان در خصوص خروجی‌های مدل این بود که آیا رهبری خوب دانشوران می‌تواند به بروز رفتار شهروندی سازمانی در آنان منجر شود یا خیر که مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به این سؤال نظرهای متفاوتی داشتند. عده‌ای از مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که رفتار شهروندی در دانشوران امری بی‌معناست زیرا همان‌طور که عنوان شد یکی از ویژگی‌های فردی دانشوران این بود که تعهد سازمانی و کار تیمی در آنان پایین است. بنابراین انتظار رفتار شهروندی از آنان امری بی‌مفهوم است.

عده‌ای نیز بر این عقیده بودند که چنانچه رهبر بتواند وظیفه رهبری خود را به‌درستی انجام دهد می‌توان انتظار داشت که رفتار شهروندی در دانشوران بروز کند.

**ب) محیط سازمانی مثبت:** محیط مثبت از طریق کاهش تعارضات در سازمان، افزایش رضایت شغلی و شور و شوق کاری و افزایش شادکامی کارکنان حاصل می‌شود.

**ج) بهره‌وری سازمانی:** طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، رهبری مؤثر دانشوران موجب پیشرفت سازمان، هم‌افزایی و کارایی خواهد شد که درنهایت بهره‌وری سازمان افزایش پیدا می‌کند. با حفظ دانشوران، افزایش همکاری بین آنان، توسعه کار تیمی، توان خلق، تسهیم و ذخیره دانش در سازمان بهبود پیدا می‌کند. طی پژوهش‌های متعددی اثر فرایندهای مدیریت دانش بر خلاقیت و نوآوری سازمانی تأیید شده است. این ادعا در پژوهش شوجاهات و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز بررسی و تأیید شده است. 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.

**د) کاهش نرخ خروج:** همه مصاحبه‌شوندگان بر کاهش ترک سازمان در صورت اجرای صحیح راهبردها تأکید داشتند.

## ۵. روایی و پایایی ابزار پژوهش

برای سنجش روایی و پایایی از روش ممیزی پژوهش استفاده شده است. ممیزی پژوهشی عبارت است از فرایند بازبینی، تأیید و حصول اطمینان و دستیابی به یقین (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲: ۲۲۲). یکی از راهبردهای ممیزی، حساسیت پژوهشگر است. در این پژوهش محققان در حد توان سعی کردند تا با اشراف دانش، عدم پابندی بیش از حد به دستورالعمل‌ها، گوش دادن مناسب به داده‌ها، دقت در انتزاعی‌سازی، عدم حرکت



فراتر از فنون کدگذاری داده‌ها، عدم استفاده قیاسی از چارچوب‌های پیشین یا تبعیت از دستورالعمل‌ها به شیوه‌ای معمول و استفاده استراتژیک از آنها در تصمیم‌گیری، حساسیت خود را در همه مراحل پژوهش حفظ کنند.

راهبرد دیگر ممیزی، متناسب بودن نمونه است. در نمونه پژوهش کیفی باید از آزمودنی‌هایی استفاده شود که بهترین دانش را در مورد موضوع پژوهشی دارا باشند. این امر باعث می‌شود کارآمدی و اثربخشی اشباع طبقه‌ها همراه با بهینه کردن کیفیت داده‌ها تضمین شود. در این تحقیق محققان تلاش کردند تا مصاحبه‌های خود را در حد امکان با بهترین و با تجربه‌ترین مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و اساتید دانشگاه انجام دهند و مصاحبه‌ها تا حد رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته‌اند.

## ۶. جمع‌بندی، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تلاش شد تا الگوی رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد تئوری داده‌بنیاد بررسی شود. بدین منظور پس از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش در حوزه رهبری دانشوران، الگوها و نظریه‌های مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سؤال‌های مورد نیاز برای استخراج مدل رهبری دانشوران طراحی شد. در مجموع از هشت سؤال طراحی شده، تعداد ۶ سؤال مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. در مرحله بعدی محققان با استفاده از نمونه‌گیری نظری به انتخاب اعضای نمونه آماری و انجام مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی پرداختند. در مجموع تعداد ۱۵ مصاحبه مفید به صورت کتبی و صوتی مورد ثبت و ضبط قرار گرفت. تقریباً می‌توان گفت در مصاحبه سیزدهم کفایت نظری حاصل شد اما محققان برای تشریح بیشتر نکات مبهم تا دو مصاحبه دیگر پیش رفتند تا جای تردید در اشباع یافته‌ها و عدم کشف مبحث جدید باقی نماند. مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی از روی فایل‌های صوتی و نوشتاری ثبت شده از طریق خواندن و بازخوانی مکرر انجام شد که در نهایت ۱۶ کد محوری به دست آمد و مدل رهبری دانشوران با استفاده از این کدها استخراج شد.

طبق مدل نهایی پژوهش، داشتن دانش رهبری، برخورداری از سطح دانش فنی بالا، برخورداری از قدرت مرجعیت، هوشمندی رقابتی و مهارت ارتباطات از جمله شرایط رهبری

دانشوران است. نتایج حاصل با پژوهش‌های مشابه از قبیل پژوهش بیلدستین، گالدنبرگ و تجیترا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. علاوه بر آن نتایج پژوهش جسیم‌الدین و نقشبندی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) روی ۱۷۲ شرکت فرانسوی نشان می‌دهد که سطوح بالاتر رهبری مبتنی بر دانش می‌تواند به بهبود بهره‌وری سازمانی از طریق نوآوری - که از برون‌دادهای مدل این پژوهش نیز است - منجر شود. در این پژوهش قدرت تخصص و قدرت مرجعیت از لازمه‌های رهبری دانشوران کشف شده است، درحالی که طبق پژوهش جایاسینگام، انصاری و جانانتان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) قدرت تخصص، لازمه رهبری دانشوران ذکر شده است اما قدرت مرجعیت، دیگر کاربردی در دنیای دانشوران ندارد.

مقوله محوری مدل عبارت است از: سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل که چابمن، جانسون و کیلنر<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود به نقش اعتماد در رهبری دانشوران تأکید داشته‌اند. درنهایت یافته مدل این است که جانمایه رهبری دانشوران 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. نوآوری این پژوهش این است که تاکنون در پژوهش‌های مختلف اعتماد پیرو به رهبر هدف قرار داده شده بود؛ اما در مدل پژوهش حاضر اعتماد رهبر به پیروان نیز در سازمان‌های دانش‌بنیان از منظر مصاحبه‌شوندگان ضروری شناخته شده است.

مطابق با نظر دراگر (۱۹۹۹)، تشویق نوآوری و تسهیل یادگیری از لازمه‌های رهبری دانشوران است که در سبک رهبری به این عوامل اشاره شده است. یافته‌های این پژوهش درخصوص سبک ارتباطی رهبران نشان داد که رهبر باید از ارتباطات حمایتی استفاده کند که این یافته‌ها با پژوهش هامرین، جوهانسون و جان<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) و بیلدستین، گالدنبرگ و

- 
1. Bildstein, Gueldenberg and Tjitra
  2. Jasimuddin and Naqshbandi
  3. Jayasingam, Ansari and Jantan
  4. Chapman, Johnson and Kilner
  5. Hamrin, Johansson and Jahn

تجیتر (۲۰۱۳) همخوانی دارد. شایسته است رهبر به نیازها و مشکلات پیروان خود توجه نشان دهد و دید متفاوت‌تری به پیروان خود داشته باشد و حسن‌نیت خود را در عمل به دانشوران پیرو اثبات کند. این نتایج با پژوهش کوهانگ، پالیزکویچ و گلوچوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) همخوانی دارد. همچنین ولف<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، بیون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، به نقش دغدغه‌مندی و خیرخواهی در رهبری دانشوران تأکید داشته‌اند. این مؤلفه در مدل تحت عنوان «خیرخواهی متقابل» نشان داده شده است.

مؤلفه دیگر «فرهنگ شفاف و غیرسیاسی» در رهبری دانشوران است. پاین<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، مس ماچوکا (۲۰۱۴) و بلیگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) به نقش شفافیت در رهبری دانشوران صحنه گذاشته‌اند و پون<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) معتقد است فضای سیاسی از اعتماد در میان دانشوران می‌کاهد.

دیکونینک<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) دریافته است که ادراک وجود جو اخلاقی، اعتماد را در رهبر افزایش می‌دهد. از سویی ادراک رفتار اخلاقی رهبر به طور مثبت بر اعتماد تأثیر دارد (Den Hartog and De Hoogh, 2009). نتایج این تحقیقات با مؤلفه «حکمرانی اخلاق و عدالت» یافت شده در مدل همخوانی دارد. به اذعان مصاحبه‌شوندگان، وجود جو اخلاقی، اعتماد میان دانشور و رهبر دانشی را افزایش می‌دهد. همچنین دانشوران به موضوع عدالت در سازمان بسیار حساسند. بیداریان و جعفری<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) دریافتند که همه انواع عدالت بر فضای اعتماد در سازمان تأثیر دارد.

موضوع کنترل از ابتدای مطرح شدن دانشوران در سازمان‌ها مورد مناقشه بوده است. یک مؤلفه مهم سبک رهبری مبتنی بر اعتماد متقابل، مؤلفه «کنترل تخصصی تفویض شده» است. بدین معنا که دانشوران تمایل دارند در موضوعات فنی، افراد متخصص (و نه مدیر)

- 
1. Koohang, Paliszkievicz and Goluchowski
  2. Wolfe
  3. Byun and etal.
  4. Paine
  5. Bligh
  6. Poon
  7. DeConinck
  8. Bidarian and Jafari

خروجی کار را کنترل کرده و اظهار نظر کنند. وجود شبکه کنترل در سازمان باعث تفویض کنترل خروجی‌ها به دانشوران در سازمان می‌شود. این تفویض کنترل نتیجه اعتماد متقابل سازمان و دانشوران است. برنستروم و هیلگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز بر این باورند که کنترل مستقیم مدیر بر دانشوران، باعث کاهش اعتماد می‌شود. همچنین عمار و لوبیک (۲۰۱۶) پیشنهاد می‌کنند از کنترل خفیف برای ایجاد یک جامعه مبتنی بر اعتماد باید استفاده کرد. با توجه به روحیه فردگرای دانشوران، توسعه اعتماد در سازمان باعث ایجاد زیرساختی برای توسعه فعالیت‌های گروهی و مشارکت دانشوران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌شود. ادامه این مسیر حلقه اعتماد در سازمان را تقویت می‌کند. توکلی، محمدی و خدایی (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود بر این موضوع صحنه گذاشته‌اند.

راهبردهای رهبری دانشوران که عموماً با مسائل انگیزشی مرتبطند عبارتند از: انگیزش از طریق شغل، شرایط کاری، اعتماد و جبران خدمت. این راهبردها که ارتباط نزدیکی با ویژگی‌های فردی دانشوران نیز دارند، راهبردهایی هستند که فعالیت‌های رهبر را به سمت اثربخشی سوق می‌دهند. کوهانگ، پالیز کویچ و گلوچوسکی (۲۰۱۷)، اعتماد، مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی را از جمله نتایج حاصل از رهبری اثربخش دانشوران بر شمرده‌اند. پژوهش حاضر علاوه بر تأیید عوامل فوق در قالب مقوله «بهره‌وری سازمانی» یافته‌هایی از جمله «عملکرد شغلی بالاتر»، «محیط سازمانی مثبت» و «کاهش نرخ خروج» را نیز به عنوان پیامدهای رهبری دانشوران استخراج کرده است. خلاقیت و نوآوری نیز خروجی‌های مدل است که در پژوهش چیونگ و وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) به آن اشاره شده است. عملکرد زمینه‌ای و افزایش رفتار شهروندی سازمانی برای دانشوران که در خلال مصاحبه‌ها به آن اشاره شد با پژوهش یاو و فان<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) مطابقت دارد. این محققان نشان دادند عملکرد دانشوران در سه حوزه عملکرد وظیفه‌ای، رفتار شهروندی و رفتارهای ضد شهروندی یا رفتارهای مخرب قرار می‌گیرد که این امر بنا به شرایط سازمان متغیر است.

- 
1. Bernstrøm and Helge
  2. Cheung and Wong
  3. Yao and Fan

از یافته‌های قابل تأمل این پژوهش آن است که موضوع رضایت شغلی که از برون‌دادهای مهم رفتار سازمانی است در مورد دانشوران چندان مورد دغدغه و نگرانی نیست و اکثریت مصاحبه‌شوندگان روی این موضوع اتفاق نظر داشتند. اظهارات مصاحبه‌شونده شماره ۹ در این زمینه جالب توجه است:

«... به شخصه وقتی به موضوع فکر می‌کنم، خیلی دغدغه رضایت شغلی دانشوران را ندارم، چون دانشور یا از جایی که کار می‌کند و شغلش، رضایت دارد یا آنجا کار نمی‌کند، منظورم این است که دانشوران به دلیل دانشی که دارند و اینکه بازار کار برای آنها فراهم است، با کمترین سطوح نارضایتی سازمانشان را ترک می‌کنند... لذا اغلب شما دانشور را در سازمانی در حال کار می‌بینی که در آن رضایت شغلیش برقرار است».

به‌طور خلاصه می‌توان گفت این پژوهش با ارائه یک مدل کاربردی در زمینه رهبری دانشوران، می‌تواند کمک فراوانی به مدیران و رهبران سازمان‌های دانش‌بنیان در استفاده بهینه از سرمایه انسانی خود کند. رهبران دانشی با استفاده از مدل ارائه شده در این پژوهش می‌توانند هم از توانمندی‌های مورد نیاز خود جهت رهبری، هم از ویژگی‌های پیروان و هم از سبک‌ها و راهبردهای لازم جهت رهبری دانشوران آگاهی یابند. از جمله مهم‌ترین کارکردهای این پژوهش می‌تواند کاربرد آن برای سازمان‌ها و نهادهایی باشد که نقش حمایتی از سازمان‌های دانش‌بنیان را برعهده دارند و ایشان را ترغیب می‌کند تا ضمن ارائه آموزش‌های لازم به این سازمان‌ها و مدیرانشان، مسیر آشنایی ایشان با اصول کسب‌وکار را هموار کنند که از لازمه‌های رهبری سازمان‌های دانش‌بنیان است. سه نفر از مصاحبه‌شوندگان که از نزدیک با شرکت‌های دانش‌بنیان همکاری داشتند، مهم‌ترین چالش این شرکت‌ها را عدم آشنایی رهبران این سازمان‌ها (که غالباً بنیان‌گذاران آنها حول یک ایده دانشی هستند) با اصول و قواعد کسب‌وکار و شناخت بازار دانسته‌اند.

این پژوهش نیز برای طی صحیح مسیر دارای محدودیت‌هایی است. عدم دسترسی به مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان، محدودیت زمان در اجرای مصاحبه‌ها، محدودیت زمانی محققان جهت برگزاری مصاحبه‌های بیشتر و درنهایت عدم آشنایی برخی از مصاحبه‌شوندگان با بعضی مفاهیم رهبری، از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر است.

محققان می‌توانند با انجام پژوهش‌های کمی و بررسی ابعاد مختلف مدل این پژوهش، به توسعه دانش کاربردی در زمینه رهبری دانشوران کمک کنند. علاوه بر این، همان‌طور که در متن پژوهش نیز عنوان شد، بحث مشارکت دانشوران در تصمیم‌گیری‌های سازمان و نیز بحث رفتار شهروندی سازمانی آنان با ابهام‌هایی مواجه بود که پژوهشگران می‌توانند این دو متغیر را با دقت بیشتری در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار دهند. حساست دانشی نیز از مؤلفه‌هایی بود که در مدل داده‌بنیاد از مصاحبه‌ها با خبرگان استخراج شد که جا دارد در پژوهش‌های آتی انگیزه‌های دانشوران از خودداری از تسهیم دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان بررسی شود.

از چالش‌های سازمان‌های دانش‌بنیان، عدم آشنایی مدیران و رهبران آنها از اصول و علوم مدیریت کسب‌وکار است که در مدل نیز به آن اشاره شده است. از این‌رو طراحی مدل و چارچوب آموزشی که معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری به عنوان خط‌مشی آموزش این شرکت‌ها مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند از موضوع‌های کاربردی برای پژوهش‌های آینده باشد. فراتر از آن و با توجه به آسیب‌هایی که شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان ممکن است در نتیجه عدم آشنایی با اصول کسب‌وکار ببینند، این آموزش‌ها می‌توانند در قالب بندهای قانونی به عنوان الزام‌های پیش از پذیرفته شدن به عنوان شرکت دانش‌بنیان مورد پژوهش قرار گرفته و برای تصویب پیشنهاد شوند.

## منابع و مآخذ

۱. ابوالعالی، خدیجه (۱۳۹۱). پژوهش کیفی، از نظریه تا عمل، تهران، نشر علمی.
۲. ایبلی، خدایار، علی اصغر حیات و علیرضا یوزباشی (۱۳۹۳). «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی دانشگر شرکت ملی نفت ایران»، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۶ (۱۹).
۳. باقری، امین (۱۳۹۴). «مدیریت دانش فردی: شایستگی رقابتی دانشگران»، نشریه پژوهش‌های تربیتی، ۲ (۳۰).
۴. توکلی، عبدالله، علیرضا محمدی و ارشیا خدایی (۱۳۹۶). «رهبری کوانتومی: چرایی، چیستی و چگونگی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۶، ش ۱.
۵. جهانی، جعفر، محبوبه مهرورز، فرشاد عامریفر و رضا عقیلی (۱۳۹۴). «سبک‌های رهبری و ویژگی‌های متناسب با آن در تئوری پیچیدگی»، اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، رشت، شرکت پیشگامان پژوهش‌های نوین.
۶. خیاطیان، محمدصادق، سیدحسب‌الله طباطبائیان، مقصود امیری و مهدی الیاسی (۱۳۹۴). «تحلیل محتوای ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان»، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵ (۲).
۷. دانایی‌فرد، حسن، مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
۸. رحمان‌سرشت، حسین و محسن ذبیحی (۱۳۹۵). «دی.ان.ای شرکت‌های دانش‌بنیان»، مجله رشد و فناوری، ۱۳ (۴۹).
۹. شورینی، سهراب (۱۳۷۹). تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران، چاپ دوم، تهران، انتشارات قائم.
۱۰. فانی، علی اصغر، محمود حمدان و احمدعلی خائف الهی (۱۳۸۹). «طراحی مدل رهبری مناسب برای مدیریت سازمان‌های لبنان (مدیریت بیمارستان)»، مدرس علوم انسانی، ش ۶۶.
۱۱. قلی‌پور، آرین و سمیه لبافی (۱۳۹۴). «ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵ (۱).
۱۲. صاحبکار خراسانی، سیدمحمد (۱۳۹۶/۶/۷). «پوشش ۳۲۰۰ شرکت دانش‌بنیان در کشور/ پیگیری کسب حمایت شهرداری مشهد از محصولات دانش‌بنیان»؛ خبرگزاری ایسنا، کد خبر: ۹۶۰۶۱۷۰۹۸۵۶. وب سایت [www.isna.ir](http://www.isna.ir)
۱۳. مجلس شورای اسلامی ایران (۱۳۸۹). قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان.

14. Abzari, M., A. Shaemi Barzaki and R. Abbasi (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*, Vol. 2(17).
15. Amar, A. D. and V. H. Lupic (2016). "Leadership for Knowledge Organizations", *European Journal of Innovation Management*, 19(2).
16. Atapattu, M. and G. Ranawake (2017). "Transformational and Transactional Leadership Behaviours and their Effect on Knowledge Workers' Propensity for Knowledge Management Processes", *Journal of Information and Knowledge Management*, 16. 1750026. 10.1142/S0219649217500265.
17. Bernstrøm, V. H. and S. Helge (2017). "Significance of Monitoring and Control for Employees' Felt Trust, Motivation, and Mastery", *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 7(4).
18. Bidarian, S. and P. Jafari (2012). "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Trust", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 47.
19. Bildstein, I., S. Gueldenberg and H. Tjitra (2013). "Effective Leadership of Knowledge Workers: Results of an Intercultural Business Study", *Management Research Review*, Vol. 36, Iss 8.
20. Bligh, M. C. (2017). "Leadership and Trust", In J. Marques and S. Dhiman, *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance* (pp. 21-42), Switzerland, Springer International Publishing.
21. Byun, G., Y. Dai, S. Lee and S. Kang (2017). "Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework", *Psychological Reports*, Vol. 120(6).
22. Chapman, A. L., D. Johnson and K. Kilner (2014). "Leadership Styles Used by



Senior Medical Leaders: Patterns, Influences and Implications for Leadership Development", *Leadership in Health Services*, 27(4).

23. Cheung, M. F. and C. S. Wong (2011). "Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity", *Leadership and Organization Development Journal*, 32(7).
24. Clarke, N. (2013). "Model of Complexity Leadership Development", *Human Resource Development International*, 16(2).
25. Corbin, J. and A. Strauss (1990). "Grounded theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria", *Qualitative Sociology*, Vol. 13(1).
26. Davenport, T. H. (2005). "Improving Knowledge Worker Performance", In T.H. Davenport, *Thinking for a Living How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Boston, Harvard Business School Press.
27. De Coninck, 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), doi: 10.1016/j.jbusres.2010.01.003.
28. Den Hartog, D. N. and A. B. De Hoogh (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), doi: 10.1080/13594320802362688.
29. De Sousa, M. C. and D. V. Dierendonck (2010). "Knowledge Workers, Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge-driven Organizations", *On the Horizon*, Vol. 18, Iss. 3.
30. Drucker, P. F. (1999). *Knowledge Worker Productivity: the biggest Challenge*, California.

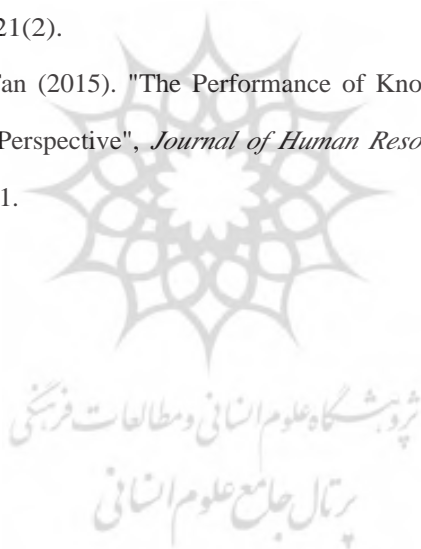
31. Edgar, F., A. Geare and P. O'Kane (2015). "The Changing Dynamic of Leading Knowledge Workers", *Employee Relations*, Vol. 37, Iss. 4.
32. Hamel, G. (2009). "Natural leaders", *Leadership Excellence*, 26 (9).
33. Hamrin, S., C. Johansson and J. L. Jahn (2016). "Communicative Leadership: Fostering Co-worker Agency in two Swedish Business Organizations", *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (2).
34. Hayman, A. and T. Elliman (2000). "Human Elements in Information System Design for Knowledge Workers", *International Journal of Information Management*, Vol. 20 (4).
35. Horibe, F. (1999). *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock Intellectual Capital in your Organization*, New York, John Wiley and Sonsk.
36. Hwang, Y. (2016). "A Study on the Multidimensional Information Management Capability of Knowledge Workers", *Aslib Journal of Information Management*, 68(2).
37. Jasimuddin, S. M. and M. M. Naqshbandi (2018). "Knowledge-oriented Leadership and Open Innovation: Role of Knowledge Management Capability in France-based Multinationals", *International Business Review*, Vol. 27(3).
38. Jayasingam, S., M. A. Ansari and M. Jantan (2010). "Influencing Knowledge Workers: the Power of Top Management", *Industrial Management and Data Systems*, 110(1).
39. Kark, R., B. Shamir and G. Chen (2003). "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology*, 88(2).
40. Koohang, A., J. Paliszkievicz and J. Goluchowski (2017). "The Impact of Leadership on Trust, Knowledge Management, and Organizational Performance:

A Research Model", *Industrial Management and Data Systems*, 117(3).

41. Kälkälä, M. and V. Puhakka (2015). "Self-Management and Its Part in Knowledge Workers' Experiences of High Performance", Master's Thesis, Business School, University Oulu.
42. Königová, M., H. Urbancova and J. Fejfar (2012). "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations", *Journal of competitiveness*, 4(1).
43. Lakshman, C. (2009). "Organizational Knowledge Leadership: An Empirical Examination of Knowledge Management by top Executive Leaders", *Leadership and Organization Development Journal*, 30 (4).
44. \_\_\_\_\_ (2007). "Organizational Knowledge Leadership: A Grounded theory Approach", *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1).
45. Lee, J. (2001). "A Grounded theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use", Lincoln, ETD Collection for University of Nebraska. AA13016318.
46. Mabey, C., C. Kulich and F. Lorenzi-Cioldi (2012). "Knowledge Leadership in Global Scientific Research", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12).
47. 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*, Vol 2. (1).
48. McLoughlin, D. (2014). *Knowledge Worker Trust Within Organisations*, Emu Plains, N.S.W.: Ithikos.
49. Mládková, L. (2012). "Leadership in Management of Knowledge Workers", *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 41.

50. Nair, N. and N. Vohra (2010). "An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers", *Management Decision*, Vol. 48, Iss. 4.
51. Paine, K. D. (2003). "Guidelines for Measuring Trust in Organizations", Institute for Public Relations.
52. 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).
53. Politis, J. D. (2001). "The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, Iss.8.
54. Poon, J. L. (2006). "Trust-in-supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics", *Journal of Managerial Psychology*, 21(6). doi: 10.1108/02683940610684373.
55. Punch, K. F. and A. Oancea (2014). *Introduction to Research Methods in Education*, Sage Publication.
56. Shujahat, M., M. José Sousa, S. Hussain, F. Nawaz, M. Wang and M. Umera (2019). "Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-worker Productivity", *Journal of Business Research*, Vol. 94.
57. Singh, S. K. (2008). "Role of Leadership in Knowledge Management: A Study", *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, Iss. 4.
58. Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*, New York, Cambridge University Press.
59. Viitala, R. (2004). "Towards Knowledge Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 25(6).

60. Wang, S. and R. A. Noe (2010). "Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research", *Human Resource Management Review* 20.
61. Wolfe, C. R. (2010). "Behaviors That Develop Mutual Trust and Its Association with Job Satisfaction", Blacksburg, Virginia: Doctoral Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
62. Wu, W. L. and Y. C. Lee (2017). "Empowering Group Leaders Encourages Knowledge Sharing: Integrating the Social Exchange Theory and Positive Organizational Behavior Perspective", *Journal of Knowledge Management*, 21(2).
63. Yao, J. and L. Fan (2015). "The Performance of Knowledge Workers Based on Behavioral Perspective", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(01) 21.





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی