

Identifying the dimensions of shared leadership in government organizations by way of thematic analysis

Mohammad Malek Mohammadi Faradonbeh: PhD student, Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran.

Alireza Shirvani*: Faculty Member, Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran.

Mohammad Reza Dalvi Esfahani: Faculty member, Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran.

Abstract : In the shared leadership everyone in the organization has responsibilities and all people are involved in organizational decision making. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying the dimensions of shared leadership in government organizations. This study in terms of purpose was fundamental and in terms of implementation method was qualitative. The study population had two parts, the first part included foreign and domestic articles of shared leadership in the years 2008 to 2018, which number of 35 articles were selected as a sample by purposive sampling method and the second part included experts of shared leadership in government organizations of Isfahan city in 2019 year, which according to the theoretical saturation principle number of 20 people were selected as a sample by purposive sampling method. For data collection were used from taking notes from articles and in-depth interviews with experts' method, whose validity was confirmed by 10 experts and their reliability was obtained by Kendall agreement coefficient method 0.87. Data were analyzed by thematic analysis method in MAXQDA software. Findings showed that the comprehensive theme of shared leadership in government organizations had 45 basic themes in 9 organizational themes including the dimensions of individual, group, environmental, organizational, administrative health, administrative corruption, work ethic, political behavior and Islamic management. Finally, the pattern of dimensions of shared leadership in government organizations was drawn. According to the results of the present study, planning is essential to improve shared leadership in government organizations through the identified dimensions and themes.

Keywords: Leadership, shared leadership, government organizations.

***Corresponding author:** Faculty Member, Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran.

Email: Dr.shirvani@gmail.com

مقدمه

سرمایه انسانی در هر سازمانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای ارتقای عملکرد و افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌باشد. بنابراین، برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز سازمانی داشتن سرمایه و نیروی انسانی با دانش، تخصص و مهارت ضروری است (زولسکا، پالگان و مونت 2019). افراد برای تحقق برخی اهداف و آرزوهای بزرگ خود که نمی‌توانند به تنهایی به آنها دسترسی داشته باشند از طریق تشکیل سازمان و با همکاری دیگران به دنبال تحقق آنها هستند (چن و همکاران 2022). مشارکت، همکاری، نظرخواهی و هم‌فکری از طریق اشتراک افکار، ایده‌ها، اندیشه‌ها و توانایی‌ها باعث انجام بهتر کارها به بهترین شیوه خواهد شد (ژو و همکاران 2020). مشارکت سهیم‌شدن افراد و تلاش جمعی در یک چارچوب سازمانی است که افراد و اعضای سازمان با کمک یکدیگر و منابع موجود به دنبال دستیابی به اهداف خود و سازمان هستند (لی و همکاران 2018). مشارکت در سازمان فرایندی است که در آن کارکنان یک سازمان به صورت داوطلبانه و در صورت داشتن انگیزه و توانمندی مناسب در فعالیت‌های مربوط به حیطه کاری خود دخالت یا مشارکت می‌کنند (جی هیون، بیونگ چو و کیونگ سام 2019). امروزه ثابت شده است که مشارکت شرط لازم و ضروری برای توسعه سازمان‌های مختلف است و موجب افزایش آگاهی‌ها و توانایی‌های کارکنان، کاهش نیاز به کنترل و نظارت بر آنها و افزایش دلبستگی کارکنان به سازمان می‌شود (سینگ و همکاران 2021).

یکی از شیوه‌های رهبری در سازمان رهبری اشتراکی است که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و افزایش اشتراک کارکنان در تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی دارد (کانگ و سونسون 2019). رهبری اشتراکی به توزیع قدرت و تسهیم نقش‌های رهبر در میان کارکنان و اعضای سازمان اشاره دارد و فرایندی است که در آن زیردستان به میزان درخور توجهی با مدیران خود در تصمیم‌گیری‌ها

شریک و رهبران با استفاده مناسب از رهبری اشتراکی و با کمک دانش، تخصص، مهارت و تجربه کارکنان خود بهترین و مناسب‌ترین تصمیم را برای سازمان می‌گیرند (هی و هیو 2021). رهبری اشتراکی یک راهکار جامع جهت جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمانی و بهبود مستمر سازمان در تمام ابعاد ممکن است و این شیوه رهبری به معنای مشارکت کارکنان مناسب در زمان مناسب برای انجام فعالیت‌های مناسب در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمان می‌باشد (مرتنز و همکاران 2020). در تعریفی دیگر رهبری اشتراکی به معنای ایجاد فضایی توسط رهبر سازمان برای مشارکت همه کارکنان سازمان با رهبر و مدیر سازمان در روند تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و حل مسائل و مشکلات سازمان است (هاج و دیولبوهن 2017). در رهبری اشتراکی کلیه افراد سازمانی به‌طور فعال در حل مسائل و بهبود وضعیت موجود سازمان تلاش و در قالب ارائه طرح، پیشنهاد و همکاری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با مدیریت همکاری می‌نمایند (سربان و رابرتز 2016). رهبر اشتراکی به‌عنوان یک رهبر سازمانی و تسهیل‌کننده تحقق اهداف سازمانی غالباً چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی را با دیگر زیردستان خود به اشتراک می‌گذارد و از طریق ایجاد شرایط برای هم‌فکری و مشارکت باعث تجمیع افکار، توانایی‌ها و اعتماد در راستای تحقق ارزش‌ها و اهداف سازمانی و دستیابی به چشم‌انداز سازمانی می‌شود (کاستیلانو و همکاران 2021). رهبری اشتراکی در صورت اجرا در سازمان سبب می‌شود که با کارکنان به‌صورت محترمانه، توأم با پذیرش و دادن اختیار و آزادی عمل در تصمیم‌گیری برخورد شود و آنان خود را افرادی شایسته، بالغ و توانمند ادراک نمایند (اسکات-یونگ، جیئورجی و گریسینگر 2019). رهبری اشتراکی یک منبع نامحسوس مهم برای استفاده از ظرفیت‌های کلیه کارکنان و ذینفعان سازمانی است که عملکرد تیم‌های سازمانی را در انجام وظایف بهبود می‌بخشد و هنگامی که رهبری مشارکتی

اعتماد کافی در مدیران، مهارت‌های ارتباطی مدیران، قدرت پذیرش ریسک و اعمال مدیریت با تفکر دستوری و آمرانه)، ساختار سازمانی (با مولفه‌های اهداف سازمانی مشخص و روشن، رعایت عدالت، انصاف و برابری، عدم جابجایی مکرر مدیران و ضعف امور پژوهش و تحقیق در سازمان)، عوامل اجرایی (با مولفه‌های پرداخت به موقع پاداش‌ها و مشوق‌ها، دستوری نبودن مشارکت در نظام مدیریت مشارکتی، برگزاری جلسات برنامه‌ریزی شده جهت پیگیری نظام مدیریت مشارکتی و عدم ضعف آیین‌نامه‌ها)، نگرش به مشارکت و فناوری اطلاعات (با مولفه‌های آموزش بکارگیری از سیستم‌های اطلاعاتی، تمایل به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان، سیستم‌های اطلاعاتی در راستای نظام مدیریت مشارکتی و تجهیزات مرتبط با فناوری اطلاعات در راستای نظام مدیریت مشارکتی) بودند.

رجبی فرجاد و اقبال‌پور (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر بر استقرار مدیریت مشارکتی در مدارس شامل سبک رهبری مدیران، ساختار سازمانی، نظام آموزش و پرورش، عوامل اقتصادی، آموزش کارکنان، عوامل فرهنگی و عوامل فردی بودند.

فیوسینگ و همکاران (2015) ضمن پژوهشی ابعاد رهبری اشتراکی را شامل رهبری تحولی، رهبری تبادلی، رهبری دستوری، رهبری توانمندسازی فردی و رهبری توانمندسازی گروهی معرفی کردند.

ابیلی و همکاران (2013) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که الگوی مدیریت مشارکتی شامل عوامل فردی و سازمانی بود؛ به طوری که عوامل فردی شامل نگرش به مشارکت، تعهدپذیری و اعتماد بین فردی و عوامل سازمانی شامل فرهنگ مشارکتی، ساختار سازمانی و رهبری تحول‌گرا بود. دیگر نتایج پژوهش آنان نشان داد که زمینه‌های مشارکت شامل هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، ارزشیابی و تغییر و تحول بودند.

باشد اعضای سازمان به اهداف، رسالت‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی پایبندی بیشتری دارند، میزان بالایی از تعهد را تجربه می‌کنند، دانش، اطلاعات و تجربه‌های بیشتری را به اشتراک می‌گذارند و منابع فردی و سازمانی بیشتری را برای انجام مناسب و بهینه وظایف فراهم می‌نمایند (سیون، پیترز و بلومی 2019).

پژوهش‌های اندکی درباره رهبری اشتراکی و بررسی ابعاد و مولفه‌های موثر در آن انجام شده که در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها به صورت خلاصه گزارش می‌شوند.

شاملوی، شیرزاد کبریا و بنی‌سی (2021) ضمن پژوهشی درباره شایستگی‌های رهبری اشتراکی در مدیریت بحران به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری اشتراکی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق رهبری وظیفه‌گرا، رهبری مردم‌گرا و رهبری سازمان‌گرا در مدیریت بحران نقش داشتند.

مولایی روزبهانی و عباس‌پور (2020) ضمن پژوهشی مولفه‌های الگوی مدیریت مشارکتی در کلاس درس را شامل تحلیل، محتوی، دانش‌آموزان، معلمان، راهبردهای آموزشی، روش‌های تدریس، ارزشیابی، محیط مدرسه و شرایط کلاس درس معرفی کردند.

نیک‌کار و همکاران (2020) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که در مدل رهبری مشارکتی استراتژیک شرایط علی شامل ویژگی‌های رهبران و ویژگی‌های تیم، شرایط زمینه‌ای شامل عوامل بسترساز و عوامل محیطی، مقوله محوری شامل رهبری مشارکتی استراتژیک، شرایط مداخله‌گر شامل یکپارچگی رفتاری، فضای حمایتی، تصمیم‌گیری جمعی، یادگیری سازمانی، رویکرد شایستگی‌محور و رویکرد استعدادمحور، راهبردها شامل توسعه مشارکت رهبران و توانمندسازی رهبران و پیامدها شامل دستاوردهای نگرشی و دستاوردهای عملکردی بود.

غفاری و فرمانی (2018) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل موثر بر نظام مدیریت مشارکتی به ترتیب شامل عوامل مدیریتی (با مولفه‌های

اشتراکی در سازمان‌های دولتی به شیوه تحلیل مضمون بود.

روش کار

این مطالعه از نظر هدف بنیادی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش دارای دو بخش بود که بخش اول شامل مقاله‌های خارجی و داخلی رهبری اشتراکی در سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸ بودند که تعداد ۳۵ مقاله با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب و بخش دوم شامل خبرگان رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان در سال ۲۰۱۹ بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۲۰ نفر در نظر گرفته شده با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک انتخاب مقاله‌ها یا خبرگانی بود که بیشترین کمک را به پژوهش جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات کنند.

برای انجام این پژوهش ابتدا مقاله‌های داخلی و خارجی رهبری اشتراکی در سایت‌های معتبر مورد بررسی و پس از بررسی عناوین و چکیده‌های آنها تعداد ۳۵ مقاله جهت بررسی نهایی انتخاب و بر اساس آنها سوال‌هایی جهت مصاحبه با خبرگان طراحی شد. در مرحله بعد اقدام به شناسایی خبرگان رهبری اشتراکی شد که ضمن داشتن تحصیلات دکتری تخصصی، حداقل دارای مقاله یا کتاب یا راهنمایی رساله یا پایان‌نامه درباره رهبری اشتراکی باشند. نمونه‌گیری و انجام مصاحبه با خبرگان تا زمانی ادامه یافت که پژوهش به اشباع رسید. لازم به ذکر است که موافقت مصاحبه‌شوندگان جهت انجام مصاحبه و ضبط مصاحبه‌ها جهت بررسی مجدد ضمن رعایت اصول اخلاقی پژوهش اخذ شد.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات از روش یادداشت‌برداری از مقاله‌ها و مصاحبه عمیق با خبرگان استفاده شد. برای این منظور محتوی مقاله‌های منتخب به‌صورت جمله به جمله و پاراگراف به پاراگراف بررسی و نکات کلیدی آنها درباره رهبری اشتراکی ثبت شد. مصاحبه با خبرگان نیز با توجه به سوال‌های

مهدی‌زاده، درستکار احمدی و رمضانیان (۲۰۱۳) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مدل تصمیم‌گیری مشارکتی به‌عنوان راهبردی جهت بهبود نگرش، احساسات و عملکرد کارکنان شامل هم‌فکری، همکاری و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، دعوت از کارکنان برای ارائه نظریه‌ها و پیشنهادهای نوآورانه و تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش توسط اعضا بود.

امروزه ثابت شده است که مشارکت در سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و تحقق و اجرایی‌کردن آن به رهبری بهتر سازمان‌ها با توجه به شرایط پیچیده سازمان‌های امروزی کمک شایانی می‌کند. در رهبری مشارکتی، رهبران علاوه بر استفاده از دانش کارکنان از تجربه‌ها و مهارت‌های کارکنان نیز استفاده و در چنین شرایطی هر یک از کارکنان به‌عنوان یک مشاور برای سازمان عمل می‌کند. یکی از خلأهای موجود عدم یافتن پژوهشی درباره شناسایی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی بود که انجام این پژوهش می‌تواند به مسئولان و برنامه‌ریزان سازمان‌های دولتی در طراحی برنامه‌هایی جهت بهبود و تقویت سازمان در راستای تحقق اهداف، رسالت‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی کمک نماید. در نتیجه، با توجه به مطالب بالا و از آنجایی که رهبری اشتراکی و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمان تاثیر قابل توجهی در موفقیت سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی دارد، لذا یافتن راه‌هایی برای تقویت اثربخشی رهبری اشتراکی اهمیت زیادی دارد که برای این منظور ابتدا باید ابعاد آن را شناسایی و سپس بر اساس آنها برنامه‌هایی برای بهبود رهبری اشتراکی طراحی و اجرا کرد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی انجام شد. بنابراین با توجه خلأ‌های پژوهشی در رابطه با شناسایی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی و همچنین با توجه به مطالب ارائه شده، اهمیت و ضرورت پژوهشی در رابطه با شناسایی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی مشهود است. لذا هدف از پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد رهبری

سودمندی و آسیب نرساندن، توجه به رفاه دیگران و ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتب ۹۸۰ شرکت در پژوهش رعایت شدند. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد ثبت پروپوزال ۲۲۸۲۱۲۱۲۹۷۱۰۵۴ در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

یافته ها

نتایج ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان های دولتی که از یادداشت برداری از ۳۵ مقاله و مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان که به شیوه تحلیل مضمون بررسی شدند در جدول ۱ گزارش شده است.

طراحی شده از مرور مقاله ها صورت پذیرفت؛ به طوری که اولین سوال از مصاحبه شونده پرسیده و در حین مصاحبه علاوه بر ضبط مصاحبه ها، نکات کلیدی مصاحبه ها یادداشت و برای اطمینان از مطالب خلاصه ای از آنها توسط مصاحبه کننده بیان و به تایید مصاحبه شونده گان رسید. مصاحبه ها به صورت انفرادی انجام و قبل از انجام مصاحبه با مصاحبه شونده گان درباره مکان، زمان و شرایط مصاحبه از جمله موافقت آنها جهت ضبط مصاحبه ها هماهنگی لازم به عمل آمد. روایی داده ها و اطلاعات با نظر 10 نفر از خبرگان تایید و پایایی آنها با روش ضریب توافق کندال 0.87 بدست آمد. داده ها و اطلاعات گردآوری شده از طریق یادداشت برداری از مقاله ها و مصاحبه با خبرگان با روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند.

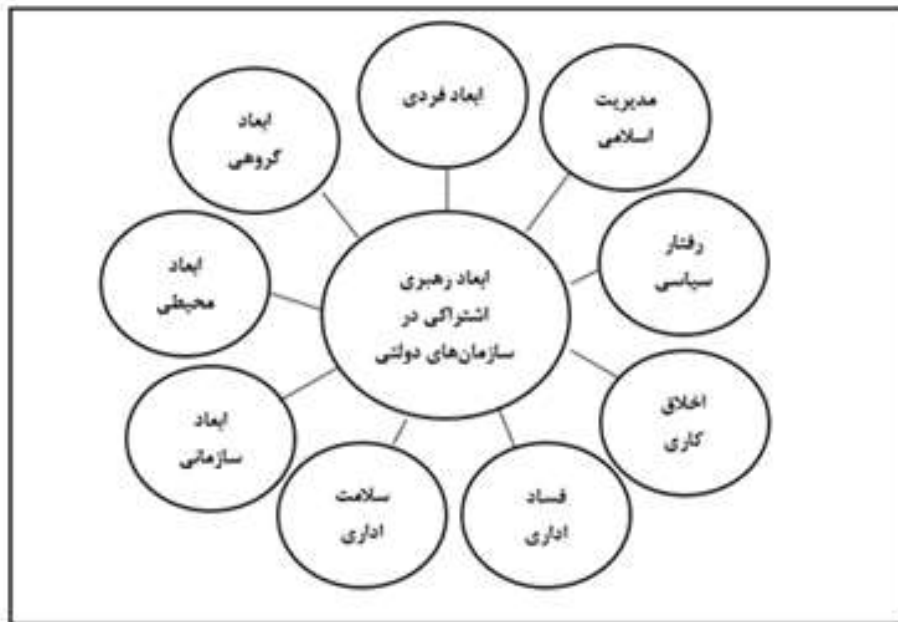
جدول ۱. نتایج ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان های دولتی به شیوه تحلیل مضمون

Table 1. Results the dimenson of shared leadership in government organizations by way of thematic analysis

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
رهبری اشتراکی در سازمان های دولتی	ابعاد فردی	5 مضمون: احساس ها، نگرش ها و نیازهای اجتماعی کارکنان، نگرش مدیران به کار گروهی، اهمیت روابط غیررسمی در سازمان، استفاده از نظرهای افراد و بازخورد نتیجه و ایجاد فضای آزاد و به دور از تحمیل و اجبار
	ابعاد گروهی	5 مضمون: تفویض اختیار، توانایی در برقراری ارتباط با عقاید و احساس های دیگران، احترام به شخصیت، احساس ها و نیازهای دیگران، احساس هویت جمعی و مسئولیت پذیری همگانی
	ابعاد محیطی	5 مضمون: انتقادپذیری، ایجاد فرصت ابتکار و خلاقیت، ایجاد محیط رقابتی برای کار مشترک و گروهی، بیان واضح موقعیت و نقش افراد و کنترل روابط افراد
	ابعاد سازمانی	5 مضمون: آشنایی با تکنیک های حل مساله و کار گروهی، انعطاف پذیری کارکنان و مدیران، پرهیز از افراط و تفریط در تفویض اختیار، پایبندی به تصمیم های گروهی و حرکت در مسیر استراتژی های سازمان و فاصله نگرفتن از آنها
	سلامت اداری	5 مضمون: وجود ساختار ارگانیکی و منعطف در سازمان، شناخت میزان ظرفیت و توانایی کارکنان در تصمیم گیری، اولویت بندی ذینفعان و استفاده از نظرها بر اساس اولویت، نقش موثر نگاه سازمانی در رهبری اشتراکی و توجه به ارتقاء و تعالی کارکنان
	فساد اداری	5 مضمون: تشکیل کمیته های تخصصی، ایجاد فضای خلاقیت و ارائه نظر کارکنان، سطح بندی کمیته های تخصصی بر اساس وظایف و حیطه مسئولیت متناسب با شغل و تخصص مربوطه، بررسی و کنکاش میزان سطح علم و دانش کارکنان در حیطه مورد نظر و وجود فضا و محیط ساختمان به لحاظ چینش و ابزار آلات متناسب با کار اشتراکی
	اخلاق کاری	5 مضمون: تعیین مکان و فضای مناسب برای کار اشتراکی، ارائه اطلاعات به کارکنان درباره آخرین یخسنامه ها و آیین نامه های کاری، ایجاد ساز و کار مناسب جهت توانمندسازی کارکنان با توانایی های بالقوه و بالفعل، از بین بردن دیدگاهی که رهبری اشتراکی موجب نزل و کاهش اختیار مدیران سطوح بالاتر و هم سطحی با دیگر کارکنان به لحاظ اختیارهای سازمانی و ایجاد روحیه ابتکار و از خودگذشتگی و از بین بردن حسادت در مدیران
	رفتار سیاسی	6 مضمون: وجود سیستم نظارتی دقیق و آگاه از علوم روانشناختی و منابع انسانی، وجود مدیر ارشد و تصمیم گیرنده قاطع و نهایی، هماهنگی در برقراری ارتباط با لایه های مختلف سازمان، ارتباط مستمر و موثر از طریق کانال های متنوع ارتباطی، وجود ارتباط های رسمی موثر در کار گروهی و وجود ارتباط های غیررسمی موثر در کار گروهی
	مدیریت اسلامی	4 مضمون: سیستم پاسخگویی مناسب از سوی مدیران، توجه به ویژگی های گروهی مانند اندازه، بلوغ و توانایی تیم، توجه به آوا (ارتباط های سازنده تغییر محور، رفتارهای فرا سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری های فعلی و آتی سازمان) و توزیع وظایف و مسئولیت ها بین اعضای تیم

کاری، رفتار سیاسی و مدیریت اسلامی (هر کدام دارای ۵ مضمون پایه) بود. بنابراین، الگوی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی در شکل ۱ گزارش شده است. حیطه‌های مختلف را نشان می‌دهد.

یافته‌های جدول ۱ نشان داد که مضمون فراگیر رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی دارای ۴۵ مضمون پایه در ۹ مضمون سازمان‌دهنده شامل ابعاد فردی، گروهی، محیطی، سازمانی، سلامت اداری، فساد اداری، اخلاق کاری، رفتار سیاسی



شکل ۱. الگوی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی به شیوه تحلیل مضمون

Figure 2. The dimensions of shared leadership pattern in government organizations by way of thematic analysis

۹ مضمون سازمان‌دهنده شامل ابعاد فردی، گروهی، محیطی، سازمانی، سلامت اداری، فساد اداری، اخلاق کاری، رفتار سیاسی و مدیریت اسلامی بود. نتایج مذکور از جهاتی با نتایج پژوهش‌های شاملوی و همکاران (2021)، مولایی روزبهانی و عباس‌پور (2020)، نیک‌کار و همکاران (2020)، غفاری و فرمانی (2018)، رجبی فرجاد و اقبال‌پور (2017)، فیوسینگ و همکاران (2015)، ابیلی و همکاران (2013) و مهدی‌زاده و همکاران (۲۰۱۳) همسو بودند. در تفسیر نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت در بعد فردی جهت بهبود رهبری اشتراکی باید احساس‌ها، نگرش‌ها، آروزها، هدف‌ها و نیازهای مختلف کارکنان به‌ویژه نیازهای اجتماعی آنها را در نظر گرفت و به دنبال راهکارهایی برای ارضای آنها بود، نگرش مدیران به کار گروهی و انجام فعالیت‌های مختلف

بحث و نتیجه گیری

سازمان‌های قرن بیست و یکم با جریان بی‌سابقه‌ای از تغییرها، تحول‌ها و دگرگونی‌های سریع و پرشتاب در محیط مواجه هستند و به همین خاطر مدیران سازمان‌های امروزی به دنبال دستیابی به راهکاری مناسب از جمله رهبری اشتراکی جهت هدایت بهتر سازمان خود می‌باشند. در نتیجه، رهبری اشتراکی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و ارتقای اثربخشی و کارآمدی سازمان‌ها داشته باشد و سازمان‌های موفق به‌طور مناسبی از رهبری اشتراکی جهت مدیریت و رهبری سازمان خود بهره می‌برند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی انجام شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مضمون فراگیر رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی دارای ۴۵ مضمون پایه در

اولویت‌بندی و مناسب‌ترین را عملیاتی نمود، داشتن دیدگاه و نگاهی سازمانی را تقویت و بر نقش موثر آن در رهبری اشتراکی تاکید کرد و همواره به دنبال ارتقاء و تعالی کارکنان بود. در زمینه فساد اداری می‌توان راهکارهایی مانند تشکیل کمیته‌های تخصصی برای فعالیت‌های مختلف، ایجاد بستر و فضای خلاقیت و ارائه نظرها و پیشنهادهای، سطح‌بندی کمیته‌های تخصصی بر اساس وظایف و حیطه مسئولیت متناسب با شغل و تخصص مربوطه، بررسی و واکاوی میزان سطح علم و دانش کارکنان در حیطه مورد نظر و توجه به فضا و محیط ساختمان از نظر فیزیکی مانند چینش و ابزارهای مختلف جهت انجام فعالیت‌های اشتراکی را ارتقاء بخشید. در زمینه اخلاق کاری می‌توان از راهکارهایی مانند تعیین مکان، زمان و فضای مناسب برای فعالیت‌های اشتراکی، ارائه اطلاعات مختلف، کامل و صحیح به کارکنان درباره آخرین بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های کاری، ایجاد سازوکار مناسب جهت توانمندسازی و ارتقای شایستگی کارکنان، از بین بردن دیدگاهی که رهبری اشتراکی سبب کاهش اختیار مدیران سطوح بالاتر و هم‌سطح‌شدن آنان با سایر کارکنان از لحاظ اختیارها و مسئولیت‌های سازمانی و ایجاد روحیه ایثار و از خودگذشتگی و از بین بردن حسادت در مدیران و حتی کارکنان استفاده کرد. علاوه بر آن، در زمینه رفتار سیاسی جهت بهبود رهبری اشتراکی باید سیستم نظارتی دقیق و آگاه از مسائل روانشناختی و منابع انسانی تهیه و در فعالیت‌های اشتراکی مورد توجه قرار گیرد، از مدیران ارشد و تصمیم‌گیرنده قاطع و خبره بهره برد، بین لایه‌های مختلف سازمان ارتباط مناسب برقرار کرد، برای ارتباط در سازمان از ارتباط مستمر و موثر از طریق کانال‌های متنوع ارتباطی استفاده شود و میزان ارتباط‌های رسمی و غیررسمی موثر در کارها و فعالیت‌های گروهی سازمان تقویت شود. در زمینه مدیریت اسلامی می‌توان در سازمان سیستم پاسخگویی مناسب توسط مدیران طراحی و اجرا کرد، به ویژگی‌های

به‌صورت مشارکتی تقویت گردد، اهمیت روابط غیررسمی در سازمان برجسته شود، از نظرهای کارکنان مختلف استفاده و به آنها بازخورد سازنده داده شود و جو سازمانی طوری تنظیم و مدیریت شود که دارای فضایی باز و به دور از تحمیل و اجبار باشد تا همه کارکنان بتوانند در سازمان مشارکت نمایند. در بعد گروهی می‌توان راهکارهایی مانند تفویض اختیار به کارکنان و نظارت غیرمستقیم بر آنها، احترام به عقاید، باورها و احساس‌های دیگران و برقراری ارتباط با آنها، احترام به شخصیت و نیازهای کارکنان و تلاش جهت تأمین آنها، ایجاد احساس هویت جمعی و گروهی و افزایش توانمندی مسئولیت‌پذیری همگانی در گروه را ارتقاء بخشید. علاوه بر آن، در بعد محیطی جهت بهبود رهبری اشتراکی باید میزان انتقادپذیری و توانایی شیوه بیان انتقادها را افزایش داد، فرصت‌ها و زمینه‌هایی برای ابراز ابتکارها و خلاقیت‌ها فراهم نمود، یک محیط رقابتی مبتنی بر همکاری و صمیمیت بین کارکنان برای کارهای گروهی و مشارکتی ایجاد کرد، موقعیت هر یک از کارکنان به خوبی مشخص و چارچوبی برای آن طراحی شود و نقش افراد در فعالیت‌های گروهی و مشترک مشخص و نحوه کنترل و مدیریت روابط تعیین گردد. در بعد سازمانی می‌توان کارکنان را با تکنیک‌ها و مهارت‌های حل مساله و کار گروهی آشنا ساخت، میزان انعطاف‌پذیری در کارکنان و مدیران را بهبود بخشید، از افراط و تفریک در تفویض اختیار و فعالیت‌های سازمانی اجتناب کرد، به تصمیم‌گیری‌های گروهی و مشارکتی پایبند بود و در مسیری استراتژی‌ها، رسالت‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی حرکت کرد و از آنها دوری یا اجتناب نکرد.

همچنین، در زمینه سلامت اداری جهت بهبود رهبری اشتراکی باید در سازمان وجود ساختار ارگانیکی و منعطف طراحی نمود، ظرفیت‌ها، استعدادها و توانمندی‌های کارکنان و میزان کمک آنان به تصمیم‌گیری‌ها را مشخص کرد، نظرها و پیشنهادهای کارکنان و ذینفعان را

با رهبری اخلاقی، مشارکت کارکنان در امور سازمانی، تشویق آنان به یادگیری و تبادل دانش با یکدیگر، الگوی اخلاقی بودن و حاکمیت محیط اخلاقی و حمایتی در سازمان خود وضعیت سازمان را ارتقاء ببخشند. برای این منظور رهبران اشتراکی می‌توانند در جایگاه الگوی مناسبی در سازمان عمل نمایند و سایر کارکنان را به یادگیری تشویق و منشأ تغییرهای مهمی در سازمان شوند. در نتیجه، برنامه‌ریزی برای بهبود رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی از طریق ابعاد و مضامین شناسایی شده ضروری است که برای این منظور متخصصان، مسئولان و برنامه‌ریزان سازمانی باید بر اساس نتایج پژوهش حاضر و پژوهش‌های مشابه اقدام به طراحی الگویی جهت آموزش و ارتقای رهبری اشتراکی نمایند.

References

Abili Kh, Naderi A, Ouraei Yazdani B, Nastiezaei N 2013. Designing a model of organizational participation (Case study: Zahedan schools). *Public Management Researches*, 6(21), 101-122. [In Persian]

Castellano S, Chandavimol K, Khelladi I, Orhan MA 2021. Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research*, 128, 578-586.

Chen L, Liu Y, Hu S, Zhang S 2022. Perception of organizational politics and innovative behavior in the workplace: The roles of knowledge-sharing hostility and mindfulness. *Journal of Business Research*, 145, 268-276.

Coun MJH, Peters P, Blomme RJ 2019. 'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481-491.

مختلف گروه‌ها مانند اندازه گروه، بلوغ فکری و شناختی گروه و توانایی گروه‌ها توجه ویژه کرد، در فعالیت‌های اشتراکی ارتباط‌های سازنده تغییرمحور، رفتارهای فراسازمانی و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها تقویت شود و وظایف و مسئولیت‌ها بین اعضای تیم به‌طور مناسبی توزیع شود.

هر پژوهشی در هنگام اجرا با محدودیت‌هایی مواجه است و از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به کمبود پژوهش درباره ارائه الگوی رهبری اشتراکی، دشواری انجام مصاحبه‌ها و زمان‌بر بودن آنها و عدم همکاری برخی از خبرگان و همکاری پایین برخی دیگر از آنها اشاره کرد. هر چند که در این پژوهش تلاش شد تا با بیان اهمیت و ضرورت پژوهش و تعهد به رعایت نکات و ملاحظات اخلاقی موافقت خبرگان جهت انجام مصاحبه اخذ گردد. با توجه به محدودیت‌ها پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی اقدام به انجام پژوهش‌های بیشتر درباره رهبری اشتراکی و زوایای مختلف آن کنند. پیشنهادهای دیگر شامل طراحی ابزارهای مختلف جهت سنجش رهبری ادراکی در سازمان‌های دولتی یا سازمان‌های خاص مثل آموزش و پرورش، آموزش عالی و غیره و ارزیابی میزان ابعاد و مولفه‌های رهبری اشتراکی و طراحی برنامه‌هایی جهت بهبود و ارتقای آنها است.

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که مضمون فراگیر رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی دارای 45 مضمون پایه در 9 مضمون سازمان‌دهنده شامل ابعاد فردی، گروهی، محیطی، سازمانی، سلامت اداری، فساد اداری، اخلاق کاری، رفتار سیاسی و مدیریت اسلامی بود؛ به‌طوری که هر یک از مضامین سازمان‌دهنده 5 مضمون پایه داشت. به‌طور کلی نتایج پژوهش حاضر خاطرنشان کرد که رهبران با ترغیب ذهنی، حمایت از کارکنان، برقراری عدالت و انصاف، ارتقاء و بهبود روابط کارکنان، وضوح نقش اهداف و مقاصد سازمانی، تسهیم قدرت، تفویض اختیار و دادن اختیار به کارکنان می‌توانند تاثیر مثبت و موثری بر توسعه سازمان بگذارند. بنابراین، رهبران

- decision-making as a strategy for improvement of employee's attitude, emotions, and job performance in work-life (case of: Rasht branches of Maskan Bank). *Transformation Management Journal*, 5(9), 104-133. [In Persian]
- Mertens N, Boen F, Steffens NK, Cotterill ST, Haslam SA, Fransen K 2020. Leading together towards a stronger 'us': An experimental test of the effectiveness of the 5R Shared Leadership Program (5RS) in basketball teams. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 23(8), 770-775.
- Molaei Ruzbehani SB, Abbaspour A 2020. Identification of components of the collaborative management model of a classroom in 9th grade in a Karaj district school. *Education Strategies in Medical Sciences*, 13(2), 97-103. [In Persian]
- Nikkar A, Haghighi M, Shahhoseini MA, Kordnaej A 2020. Strategic shared leadership model in manufacturing knowledge – Based companies. *Strategic Management Researches*, 26(79), 107-138. [In Persian]
- RajabiFarjad H, Eghbalpur S 2017. Assess the readiness of schools for the establishment of participatory management (Case study: Secondary schools of Hamadan). *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 7(3), 33-43. [In Persian]
- Scott-Young CM, Georgy M, Grisinger A 2019. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565-581.
- Serban A, Roberts AJB 2016. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 181-199.
- Fausang MS, Joensson TS, Lewandowski J, Bligh M 2015. Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291.
- Ghafari R, Farmani M 2018. Analytic hierarchy process (AHP) in identification and ranking of factors affecting participative management (Case study: Golestan Regional Water Authority). *Iran-Water Resources Research*, 14(1), 92-101. [In Persian]
- He H, Hu Y 2021. The dynamic impacts of shared leadership and the transactive memory system on team performance: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 130, 14-26.
- Hoch JE, Dulebohn JH 2017. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Ji Hyun HJ, Byung Cho K, Kyung Sam P 2019. Optimal risk management for the sharing economy with stranger danger and service quality. *European Journal of Operational Research*, 279(3), 1024-1035.
- Kang S, Svensson PG 2019. Shared leadership in sport for development and peace: A conceptual framework of antecedents and outcomes. *Sport Management Review*, 22(4), 464-476.
- Lee JH, Kubo Y, Fujiwara T, Septiana RM, Riyanto S, Iwasa Y 2018. Profit sharing as a management strategy for a state-owned teak plantation at high risk for illegal logging. *Ecological Economics*, 149, 140-148.
- Mehdizade M, Dorostkar Ahmadi N, Ramazanian MR. (2013). Designing conceptual model of participative

communications. *Digital Communications and Networks*, 6(3), 261-269.

Zvolska L, Palgan YV, Mont O 2019. How do sharing organisations create and disrupt institutions? Towards a framework for institutional work in the sharing economy. *Journal of Cleaner Production*, 219, 667-676.

Shamlou F, Shirzad Kebria B, Banisi P 2021. Identifying the role of shared leadership competencies in crisis management (Case study: Farabi Hospital). *Journal of Healthcare Management*, 11(4), 19-31. [In Persian]

Singh SK, Gupta S, Busso D, Kamboj S 2021. Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.

Xu H, Klaine PV, Onireti O, Cao B, Imran M, Zhang L 2020. Blockchain-enabled resource management and sharing for 6G

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰

شناسایی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی به شیوه تحلیل مضمون

محمد ملک محمدی فرادنبه: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.
علیرضا شیروانی*: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.
محمد رضا دلوی اصفهانی: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

چکیده: در رهبری اشتراکی هر فردی در سازمان دارای وظایفی است و همه افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش دارند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی انجام شد. این مطالعه از نظر هدف بنیادی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش دارای دو بخش بود که بخش اول شامل مقاله‌های خارجی و داخلی رهبری اشتراکی در سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۷ بودند که تعداد ۳۵ مقاله با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب و بخش دوم شامل خبرگان رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان در سال ۱۳۹۸ بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از روش یادداشت‌برداری از مقاله‌ها و مصاحبه عمیق با خبرگان استفاده شد که روایی آنها با نظر ۱۰ نفر از خبرگان تایید و پایایی آنها با روش ضریب توافق کندال ۰/۸۷ بدست آمد. داده‌ها با روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که مضمون فراگیر رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی دارای ۴۵ مضمون پایه در ۹ مضمون سازمان‌دهنده شامل ابعاد فردی، گروهی، محیطی، سازمانی، سلامت اداری، فساد اداری، اخلاق کاری، رفتار سیاسی و مدیریت اسلامی بود. در نهایت، الگوی ابعاد رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی ترسیم شد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، برنامه‌ریزی برای بهبود رهبری اشتراکی در سازمان‌های دولتی از طریق ابعاد و مضامین شناسایی‌شده ضروری است.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری اشتراکی، سازمان‌های دولتی.

***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

Email: Dr.shirvani@gmail.com