



## Designing an Engaging leadership Model for Knowledge-Based Companies

Zakiye Beiki Demaneh <sup>1</sup> | Seyyed Mohsen Allameh <sup>2</sup> | Akbar Etebarian <sup>3</sup> | Saeed Sharifi <sup>4</sup>

### Abstract

The present study was conducted with the aim of designing an engaging leadership model for knowledge-based companies using a qualitative method of the grounded theory method. The data of this research was derived from in-depth and semi-structured interviews with 16 subject matter experts in the field of knowledge-based companies in the country, which was based on purposeful sampling dependent on the selection criteria and continued until reaching theoretical saturation. The validity of the research data was checked and confirmed by returning results to participants and external auditors. Data analysis was done based on the Strauss and Corbin model in the form of open, axial and selective coding in Atlas TI8 software. The results showed that the engaging leadership model for knowledge-based companies includes causal factors (requirements of knowledge-based companies, environmental requirements, intra-organizational challenges), intervenors (organizational tensions, leadership skills), contextual (innovative network space), the level of group motivations, individual motivations) strategies (human strengthening, culture building, excitement) and consequences (strengthening of individual powers, development of social capacities, collective action capabilities, development of active leadership).

**Keywords:** Engaging leadership Engaging leadership Knowledge-Based Companies Grounded Theory Method.

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.2.6.6

1. PhD student in public administration, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran.
2. Corresponding Author: Associate Professor, governance Faculty, University of Tehran, Tehran, Iran. dr\_allameh@ase.ui.ac.ir
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Governance, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran.
4. Associate Professor, Department of Cultural Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran



## طراحی مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

زکبه بیکی دمنه<sup>۱</sup> | سید محسن علامه<sup>۲</sup> | اکبر اعتباریان<sup>۳</sup> | سعید شریفی<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان به روش کیفی از نوع نظریه زمینه‌ای انجام گرفت. داده‌های این پژوهش برگرفته از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از متخصصان موضوعی در حوزه شرکت‌های دانش بنیان کشور بود که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند وابسته به معیار انتخاب و تا رسیدن به اشباع نظری این فرایند ادامه یافت. اعتبار داده‌های پژوهش از طریق بازگشت به مشارکت‌کنندگان و ممیزان بیرونی بررسی و تأیید شد. تجزیه تحلیل اطلاعات بر اساس مدل اشتراک و کوربین در قالب کدگذاری باز، محوری و گزینشی در نرم‌افزار اطلس تی آی ۸، انجام گرفت. نتایج نشان داد مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان شامل عوامل علی (الزامات شرکت‌های دانش بنیان، اقتضانات حاکم بر محیط، چالش‌های درون سازمانی)، مداخله‌گر (تنش‌های سازمانی، مهارت‌های رهبری)، بسترها (فضای شبکه‌ای نوآورانه، سطح انگیزه‌های گروهی، محرک‌های فردی) راهبردها (تقویت انسانی، فرهنگ‌سازی، شورانگیزی) و پیامدها (تقویت قوای فردی، توسعه ظرفیت‌های اجتماعی، قابلیت‌های کنش جمعی، توسعه رهبری فعال) است.

**کلیدواژه‌ها:** کلیدواژه‌ها: رهبری، شورانگیز، شرکت‌های دانش بنیان.

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.2.6.6

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. [dr\\_allameh@ase.ui.ac.ir](mailto:dr_allameh@ase.ui.ac.ir)

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

## مقدمه

برای دستیابی به اهداف حیاتی پایداری و مزیت رقابتی پایدار، سازمان‌ها در حال حاضر با چالش‌های جهانی مواجه هستند که از آن‌ها می‌خواهد به‌طور مداوم در یک محیط به‌سرعت در حال تغییر عملکرد، انطباق، یادگیری و نوآوری داشته باشند (کنتوقیورگس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۸۷). کسب و کارهای امروزی در یک محیط متلاطم مجبورند تغییرات دائمی برای سازگاری با محیط در حال تغییر ایجاد کنند (کاتاریا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۵۶). از طرفی فضای کسب و کار در پاسخ به حرکت شتابان اقتصاد جهانی به سمت وسوی اقتصاد دانش بنیان، با تغییر ماهیت فرآیندهای تولید محصولات و خدمات در راستای خلاقیت هر چه بیشتر و خلق دانش پیش می‌رود. خلق دانش به‌عنوان عامل پیشران مکتب اقتصاد حاکم و زیربنای ایجاد ثروت و کسب مزیت رقابتی مستلزم جذب، حفظ و نگهداشت و انگیزش کارکنان متخصصی است که اصطلاحاً به آن‌ها کارکنان دانشی اطلاق می‌شود. در این میان رهبری گروه‌های متشکل از کارکنان دانشی به چالشی بزرگ تبدیل شده به‌نحوی که طومار بسیاری از کسب و کارها در این حوزه به‌واسطه ضعف در این مقوله پیش از شروع، پیچیده می‌شود. این مهم در ایران نیز موضوعی مبتلابه بوده و هست و لذا بررسی ابعاد مؤثر و متأثر بر رهبری شورانگیز به‌عنوان سبکی که مطابق آنچه ذکر خواهد شد در این حوزه آزمون خود را پس داده، در بستر فرهنگی کشور مبنای مطالعه حاضر قرار گرفته است. سبک رهبری شورانگیز با عنایت به دلایلی که در ادامه خواهد آمد مناسب‌ترین رویکرد رهبری در چنین گروه‌های کاری محسوب می‌شود. نبود مطالعات جامع و فراگیر در خصوص عوامل مؤثر، متأثر، تسهیلگر و مداخله‌گر درباره این مفهوم، با عطف نظر به عامل فرهنگ، مهم‌ترین هدف و ضرورت انجام پژوهش حاضر است. یکی از پدیده‌هایی که ارتباط تنگاتنگی با تطابق متقابل داشته و از عوامل کلیدی و اثرگذار در اثربخشی شرکت‌های دانش بنیان است، درگیری روانی هست. هوکر و سیکزنت میهالی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) درگیری روانی را حالتی از شعور و بصیرت

1. Kontoghiorghes

2. Kataria et al

3. Mihali

(خودآگاهی) می‌دانند که در آن افراد احساس می‌کنند کاملاً درگیر فعالیتی بوده و در این راه زمان، مکان، خویشتن و دیگر جزئیات غیر مرتبط با آنچه در دست انجام است را رها می‌کنند. و نیز رهبری شورانگیز می‌تواند پیروان را الهام می‌بخشد، تقویت می‌کند، توانمند می‌کند و به هم متصل می‌کند (شاوفلی، ۲۰۱۵) و درگیری روانی را بهبود بخشد. یکی از چالش‌های پیش روی شرکت‌های نو پا مربوط به چالش‌های رهبری مناسب با این سرمایه‌های انسانی است (تراکیو و شاوفلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)؛ و از طرفی شرکت‌های دانش‌بنیان نقش کلیدی در ایجاد توسعه اقتصاد دانش محور دارند چرا که در شرکت‌های دانش‌بنیان، رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال، متناسب با ظرفیت نوآوری تحقق می‌یابد. مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان، نوآوری در فناوری است. این شرکت‌ها توانمندی ویژه‌ای برای رشد سریع دارند. از طرفی بخش‌های مختلف اقتصاد با کمبود نیروی مستعد و باتجربه مواجه هستند، مدیران این سازمان‌ها به احتمال زیاد مجبور به اخذ تصمیم‌های تهاجمی برای جذب و حفظ استعدادها هستند و همچنین رهبران باید توانایی ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به دیگران، به طور کلی یک انگیزه اولیه برای افراد باشند. چالش‌هایی که این شرکت‌ها در مسیر رشد خود با آن مواجه‌اند، نهادهای تصمیم‌گیر را مجاب می‌کند به طور عمیق‌تر مسائل این شرکت‌ها را مدنظر داشته باشند. با نگاه به دانش به عنوان سرمایه اصلی این شرکت‌ها، یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، رهبری کارکنان دانشی است که از آن‌ها به «دانشور» تعبیر می‌شود. پژوهش‌ها ثابت کرده‌اند که رفتار دانشوران با دیگر کارکنان متفاوت است و این باعث تفاوت در نحوه انگیزش و سازوکار نفوذ، و در نتیجه، رهبری ایشان می‌شود. رهبری شورانگیز با ویژگی‌های خاص خود می‌تواند افراد دانشی را توانمندتر کرده و با ایجاد شور و اشتیاق کاری موانع پیش روی آن‌ها را مرتفع کند.

برای انجام این کار، مشارکت کارکنان در اهداف سازمانی به ویژه در گروه‌ها اهمیت فزاینده‌ای دارد (وزلوسکی و بل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۳۳۶). رهبری یک مقدمه برجسته در سازمان‌ها است که تلاش‌های فردی و جمعی (گروه) را برای دستیابی به اهداف مشترک و بهبود عملکرد و همچنین برای انطباق و نوآوری تسهیل می‌کند (یوکل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۶۹).

1. Tarique & Schular

2. Kozlowski

3. Yukl

علاوه بر این تأثیرات بلندمدت توسط یک شرکت تنها از طریق نیروی مشتاق از کارکنان که به اهداف سازمانی متعهد هستند، قابل دستیابی است. یکی از ویژگی‌های خاص سازمان‌های مدرن این است که از مجموعه جدیدی از کارمندان تشکیل شده‌اند که به‌عنوان «هزاره‌ها» شناخته می‌شوند. هزاره‌ها از نظر ویژگی‌ها با نسل‌های قبلی خود بسیار متفاوت هستند. آن‌ها نسبت به تکه‌تکه شدن تغییرات و روندهای اجتماعی و سیاسی در صنعت احساس ناامنی دارند (دلویت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در چنین سناریویی، کارکنان هزاره به خود بیش از رفاه سازمانی اهمیت می‌دهند. مدیریت نقش مهمی در ایجاد یک محیط متقابل ایفا می‌کند که در آن کارکنان می‌توانند تشویق شوند تا در جهت بهبود سازمان عمل کنند. بهترین استراتژی مورد توافق مدیران در راستای همسوسازی منافع کارکنان با اهداف مدیریتی، بالا بردن سطح مشارکت کارکنان است. گرومن و ساکس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱: ۱۲۵) اظهار داشتند که مشارکت کارکنان عامل مهمی است که عملکرد کارکنان را هدایت می‌کند. مفهوم مشارکت به یک شاخص کلیدی عملکرد برای بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (ریس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۲۷۸۲). محققان (سالانوا و شوافلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۱۱۸؛ باکر و زانتوپولو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹؛ ریچ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۶۲۰) رابطه مثبتی بین مشارکت کارکنان، عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی نشان داده‌اند.

طبق نظریه خود تعیین‌گری نیازهای اساسی روان‌شناختی به‌عنوان آن دسته از مواد مغذی که باید توسط یک موجود زنده تهیه شود تا حفظ شود. تعریف می‌شود. سه نیازهای اساسی روان‌شناختی شامل نیاز به استقلال، ارتباط، شایستگی و نیاز به خودمختاری است (رحمدانی و شافلی، ۲۰۲۲: ۱۲۷۱). اصل اساسی رهبری شورانگیز این است که رهبران شورانگیز نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان خود را تقویت می‌کنند. در واقع سرمایه روان‌شناختی، از طریق روانشناسی مثبت‌گرا که به‌تازگی وارد محیط کاری سازمان‌ها شده با ایجاد فضایی مثبت در سازمان، باعث کاهش عوامل مخرب سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری، خشنودی از شغل، شادی در محیط

1. Deloitte

2. Gruman and Saks

3. Rees et al

4. Salanova and Schaufeli

5. Bakker and Xanthopoulou

6. Rich et al

کار، تسهیم دانش، اشتیاق شغلی، خلاقیت کارکنان و توانایی حل مسئله و افزایش عملکرد و کاهش فرسودگی شغلی می‌شود (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۱). شافلی (۲۰۱۵) بیان داشت، اول، رهبران شورانگیز به زیردستان خود الهام می‌بخشند دوم، آن‌ها زیردستان خود را تقویت می‌کنند و در نهایت، آن‌ها زیردستان خود را به هم متصل می‌کنند. آلامو متکالف و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸: ۵۸۷). و نیز همچنین رهبری شورانگیز را «احترام به کارکنان و توجه به آن‌ها» تعریف می‌کنند. از این رو، رهبران شورانگیز، اهداف چالش‌برانگیزی را تعیین می‌کنند و اعتماد خود را نسبت به توانایی زیردستان برای دستیابی به این اهداف ابراز می‌کنند (فیروز نیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۱۸۴).

رهبری شورانگیز بر انگیزه، اختیار، استقلال، قدرت، محدوده تصمیم‌گیری و رشد شخصی تاگید دارد؛ بنابراین، انتظار می‌رود که کارکنان در پاسخ به این رفتارها، احساس بیشتری از کنترل، معنادار بودن، مشارکت، شایستگی، ارتباط و در نهایت مشارکت بیشتر داشته باشند. کارکنان کاملاً متعهد - از نظر شناختی، عاطفی و رفتاری - به عنوان مؤلفه‌های حیاتی شرکت‌های موفق در نظر گرفته می‌شوند. به همین ترتیب، تعامل حالتی پویا است که به شکل اشتیاق ظاهر می‌شود و آنچه کارکنان بسیار متعهد در شغل خود تجربه می‌کنند، مستقیماً با فضای کاری جذاب و کار معنادار مرتبط است. در مجموع، از طریق ایجاد یک محیط کاری جذاب که از کارکنان حمایت می‌کند و همچنین مثبت و باانگیزه نگاه داشتن آن‌ها در مورد شغل خود و همچنین شرکت‌شان به عنوان یک کل، رهبران شورانگیز قطعاً مشارکت را تشویق می‌کنند (فیروز نیا و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۹۱). در کشور ایران، شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان یکی از منابع مهم تولید ثروت، توسعه نوآوری ملی و نیز اشتغال‌زایی به‌ویژه برای قشر تحصیل کرده جامعه در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از سیاست‌گذاران و دولتمردان قرار گرفته است. نمود این توجه را می‌توان در قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان در سال ۱۳۸۹، سیاست‌های ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و قوانین چهارم، پنجم و ششم توسعه مشاهده کرد. همچنین مشروعیت شرکت‌های دانش‌بنیان و حمایت از آن‌ها در سال‌های اخیر با قوت گرفتن نهادهای مرتبط با این حوزه که در رأس آن‌ها معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری است

1. Alamo-Metcalf e al

2. Firouznia

دوچندان گردید. تشدید تحریم‌ها در سال‌های گذشته و فقدان محصولات ضروری و استراتژیک موردنیاز کشور که از خارج تأمین می‌شد باعث گردید توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان یک راهبرد مهم برای برون‌رفت از مشکلات ناشی از تحریم محسوب می‌شود (دهقانی زاده و بابایی زاده، ۱۴۰۱:۱۲۴). علاوه بر این توجه به مزیت شبکه شرکت‌های دانش‌بنیان برای کاهش وابستگی‌ها علاوه بر خودباوری، به خودکفایی در کشور نیز کمک می‌کند و در محیط نوآور و ریسک‌پذیر، می‌تواند رهبری شورانگیز مؤثر و مهم واقع شود. برای حفظ مزیت رقابتی خود، شرکت‌های فن‌آوری پیشرفته باید توجه ویژه‌ای به توسعه منابع انسانی داشته و مدیریت کار کارکنان را بهبود بخشند. با این حال، در واقعیت، برخی از کارمندان فاقد اشتیاق کافی برای کار هستند و برخی کارمندان عالی سازمان را ترک می‌کنند. برای توضیح این پدیده، عوامل روان‌شناختی و رفتارهای رهبر باید در نظر گرفته شوند. این تحقیق راهبردهای متناسب با فرهنگ سازمان‌های ایرانی و متناسب با خواسته‌ها و انتظارات و آرزوهای نسل امروزی را مشخص کند و نیز می‌تواند بینش بیشتری که در مورد نحوه اجرای مدیریت منابع انسانی توسط رهبران نیاز است را ایجاد کند و چگونگی تعیین اشتراک‌های مدیریت منابع انسانی و رهبری برای پیوند قلبی با خود شغل را تعیین کرده و نیز همچنین با این سبک رهبری تمرکز بیشتری بر ارزش‌های درونی کارکنان داشت چراکه با درک ارزش‌های کارکنان، رهبران می‌توانند علاوه بر اینکه نوع ارتباطات خود را با آن‌ها تعیین کنند می‌توانند رهبری الهام‌بخشی را شکل دهند و کارکنان را به گونه‌ای به کار گمارند که به صورت اختیاری و با انگیزه در امور مشارکت و به کارشان دل‌بسته شوند.

## مبانی نظری

رهبری مهارت عملی، توانایی یک فرد، گروه یا سازمان برای تأثیرگذاری یا هدایت سایر افراد، گروه‌ها یا کل سازمان‌ها را در برمی‌گیرد (گرینت و جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). رهبری فرآیندی است که رفتار و کار دیگران را در جهت دستیابی به اهداف خاص در یک موقعیت خاص هدایت و

1. Grint & Jones

تحت تأثیر قرار دهد (اقبال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). رهبری ترغیب زیردستان به کار با اعتماد به نفس و حرارت است (موندال و بحرا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). به گفته دیویس<sup>۳</sup>، رهبری توانایی متقاعد کردن دیگران برای جستجوی اهداف تعریف شده و با اشتیاق است (کومار و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). رهبری باعث ترویج حرکت و تغییر در دیگران («پیروان») می‌شود (شولتزکی و ادوارد<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). رهبری هیچ ارتباطی با ارشدیت یا موقعیت فرد در سلسله مراتب یک شرکت ندارد و تابعی است از جایگاه فرد در روابط درون گروهی و نشانگری برای محبوبیت و نفوذ افراد در بین سایرین، (یاتس و هارتلی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). بر این اساس برخی دیدگاه‌های مدیریتی سنتی تر، رهبری (که رهبری را به عنوان چیزی که یک فرد به دلیل نقش یا اختیاراتش در اختیار دارد) به چالش کشیده‌اند و در عوض از ماهیت پیچیده رهبری که در همه سطوح نهادها، در داخل سازمان‌های رسمی و غیررسمی یافت می‌شود، حمایت می‌کنند (نورثورز<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). رهبری در اثربخشی سازمان‌ها نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند (ابراین<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). رهبر توانا در ایجاد رابطه بین فردی با پیروان خود برای ایجاد نوعی اعتماد متقابل فعالیت می‌کند. (آمو<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲). رهبری هدایت همدلانه از نظر عاطفی هماهنگ، پاسخ‌گو و توافق آمیز است. (ماسوتو و سارا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲). روابط قابل توجهی بین ظهور رهبری و ویژگی‌های فردی هوش (روزینک و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲)، تعادل<sup>۱۲</sup> (تسای<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۲)، وظیفه‌شناسی (بادورا و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۱)، گشودگی به تجربه (قیمیرو و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۱)، خودکارآمدی

1. Iqbal et al.
2. Mondal & Behera
3. Keith Davis
4. Kumar et al.
5. Schedlitzki & Edwards
6. Yates & Hartley
7. Northouse
8. O'Brien
9. Amoah
10. Masvotore & Tsara
11. Rosing et al.
12. Adjustment
13. Tsai
14. Badura et al.
15. Ghimire et al.



عمومی (گیلسپی و مارکوت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) در مطالعات رهبری توسعه یافته است. پیروان به رهبران خود اعتماد می‌کنند، مایل و قادر خواهند بود برای کمک به همکاران و سازمانشان تلاش بیشتری انجام دهند و احساس امنیت کنند تا نظرات خود را بیان کنند و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند (لگود و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). رهبری به فرآیندی که در آن فرد می‌تواند از کمک و حمایت دیگران برای انجام یک وظیفه مشترک و اخلاقی استفاده کند (چین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). لذا طبق نظر باکر و لیتر (۲۰۱۰)، سازمان‌های معاصر به کارکنانی نیاز دارند که از نظر روانی در کارشان شور و شوق داشته باشند. در واقع از آنجا که اقتصاد اطلاعات و خدمات قرن ۲۱ مستلزم کارکنانی است که مایل و قادر به سرمایه‌گذاری کامل در نقش خود باشند. سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که پرانرژی، فداکار، فعال و پرشور و شوق باشند؛ بنابراین جای تعجب نیست که از آغاز قرن حاضر، شورانگیزی کارکنان در مدیریت (میسی، اشنایدر، باربرا و یانگ، ۲۰۰۹) و ادبیات علمی آن (باکر و لیتر، ۲۰۱۰) محبوبیت قابل توجهی به دست آورده است. اشتیاق کاری به عنوان یک وضعیت ذهنی مثبت<sup>۴</sup>، کامل و مرتبط با کار تعریف شده که با قدرت، فداکاری<sup>۵</sup> و جاذبه مشخص و نمود می‌یابد (اوفی دودو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). مفهوم اشتیاق ریشه در نشاط دارد؛ نشاط با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی در حین کار، تمایل به سرمایه‌گذاری در کار و پشتکار در موقعیت‌های دشوار مرتبط است (دارت<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). در واقع اشتیاق به درگیر شدن شدید در کار و تجربه حس اهمیت، الهام، غرور و چالش اشاره می‌کند (مارکوس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). مشخصه شورانگیزی این است که فرد کاملاً متمرکز و درگیر کار است و با گذر زمان فرد در رها کردن کار با مشکل مواجه خواهد شد (چان<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱).

1. Gillespie & Marquet
2. Legood et al.
3. Chin
4. Positive state of mind
5. Dedication
6. Ofei-Dodoo
7. Duarte
8. Marques
9. Chan

درواقع شورانگیزی کار یک حالت انگیزشی است که در تمایل واقعی برای سرمایه گذاری تلاش متمرکز برای اهداف و موفقیت سازمانی منعکس می‌شود (آلبرشت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۴). شورانگیزی کارکنان را می‌توان تعاملی که افراد به صورت فیزیکی، شناختی و عاطفی در طول اجرای نقش به کار می‌گیرند و ابراز می‌کنند تلقی کرد (ماکینن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). رهبری شورانگیز یک مدل رهبری است که اخیراً معرفی شده است و فرض بر این دارد که رهبر مشارکت کاری کارکنان را از طریق برآوردن سه نیاز اساسی روان شناختی یعنی استقلال، شایستگی و ارتباط تسهیل می‌کند (ساتر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

رهبری شورانگیز بر نظریه نیازهای روان شناختی اساسی با تکیه بر نظریه خودتعیین‌گری، استوار است (ون تیون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). رهبری شورانگیز با کارکنانی که ارزش‌های سازمانشان را درونی تر می‌دانند (مثلاً مراقبت از دیگران، کمک به تبدیل جهان به مکانی بهتر، تحریک رشد شخصی)، ارتباط دارد و این امر نیازهای اساسی روان شناختی کارکنان را برآورده می‌کند و به مشارکت کاری نه به عنوان یک عامل بیرون از افراد (موفقیت مالی، قدرت و موقعیت) دامن می‌زند (چن و کیورو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

انتظار می‌رود که سه جنبه از رهبری شورانگیز به انگیزه کارکنان باکیفیت بالا و مشارکت کاری کمک کند. شافلی تأثیر غیرمستقیم بر فرسودگی شغلی و مشارکت از طریق تقاضاها و منابع شغلی و همچنین تأثیر مستقیم بر قابلیت استخدام، عملکرد و تعهد را نشان داد (شافلی، ۲۰۱۵). رحمدانی ارتباط مثبت رهبری شورانگیز را با مشارکت کاری از طریق ارضای نیازهای اساسی روان شناختی را نشان داد (رحمدانی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۸). علاوه بر این، یک مطالعه اخیر مداخله رهبری نشان داد که آموزش مدیران در رفتارهای رهبری شورانگیز منجر به بهبود نتایج کسب و کار، غیبت کمتر و رفاه شد (ون توین، شوافلی، ون رنن و کوپیر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰: ۴۸۸). دو دهه

1.Albrecht

2.Mäkinen

3.Sæther

4.Van Tuin et al

5.Chen & Cuervo

6.Rahmadanii

7.van Tuin, Schaufel, Van Rhenen

تحقیق به‌صراحت نشان داده است که اشتیاق برای کارکنان و همچنین سازمان‌هایی که در آن کار می‌کنند خوب است (شوفلی، ۲۰۲۱). به‌عنوان مثال، کارمندان متعهد کمتر از افسردگی و انواع دیگر شکایات استرس رنج می‌برند و خطر ابتلا به بیماری‌های قلبی عروقی را کاهش می‌دهند. از این رو، غیبت بیماری آن‌ها کمتر از همکاران کمتر درگیرشان است. کارکنان متعهد نیز به‌شدت به سازمان خود احساس تعهد می‌کنند و بنابراین قصد ترک آن را ندارند. علاوه بر این، آن‌ها دوست دارند خود را یاد بگیرند و توسعه دهند، ابتکار عمل شخصی داشته باشند و نوآور هستند و اشتباهات کمی انجام می‌دهند. جای تعجب نیست که آن‌ها طبق نظر همکاران و سرپرستان عملکرد بهتری دارند. علاوه بر این، مشارکت کاری نیز به‌طور مثبت با نتایج تجاری مرتبط است. به‌عنوان مثال، کارآفرینان متعهد به رشد و موفقیت تجاری بیشتری دست می‌یابند و سرپرستان متعهد با گروه خود به نتایج بهتری دست می‌یابند. کارکنان پرشور و اشتیاق‌نه تنها گردش مالی و بهره‌وری بالاتر را تضمین می‌کنند، بلکه خدمات بهتری نیز ارائه می‌دهند (تروس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

والینا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱: ۳۳۴) در مقاله خود بیان کردند که رهبری شورانگیز رابطه بین مدیریت منابع انسانی و رفاه کارکنان را تعدیل می‌کند. رهبران توانمند نیاز کارکنان را به خودمختاری را ارضا می‌کنند. در فرا تحلیل کریستسن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) دریافتند مدل ویژگی‌های شغلی، مانند استقلال رابطه مثبتی با دل‌بستگی دارد. علاوه بر این، وقتی نیازهای اساسی روان‌شناختی ارضا شوند، این امر به‌طور مثبت به رضایت شغلی، دل‌بستگی کاری مربوط است و به‌طور منفی با فرسودگی شغلی ارتباط دارد. هنگامی که کارکنان الهام می‌گیرند، احساس کنترل و معناداری خود را افزایش می‌دهند، چون فکر می‌کنند می‌توانند مشارکت قابل توجهی داشته باشند (رحمدانی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۴۶۰). با تقویت شایستگی کارکنان، رهبران باعث می‌شوند کارمندان احساس صلاحیت بیشتری کنند. ریگی و رایان<sup>۵</sup> (۲۰۱۸: ۱۳۶). بیان کردند که با ارضای

1. Truss et al.

2. Vallina

3. Christian

4. Rahmadani et al

5. Rigby and Ryan

نیازهای روان‌شناختی استقلال و شایستگی، انگیزه و دل‌بستگی کارکنان افزایش می‌یابد که منجر به ایجاد ارتباط مثبت بین رهبران و کارکنان می‌شود و می‌تواند ابزاری مفید برای افزایش اعتماد میان رهبران و کارکنان باشد.

آخرین مشخصه یا بعد رهبری شورانگیز که به‌عنوان اتصال شناخته می‌شود، کارمندان را قادر می‌سازد تا به‌عنوان یک گروه کار کنند و حس وابستگی و اعتماد قوی در میان آن‌ها ایجاد کنند (گروسمن و فیتوسا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۳۹۷). کار تیمی، رفاه مرتبط با کار را از طریق فرآیند حمایت سازمانی درک شده، شامل تعامل اجتماعی و تصمیم‌گیری مشارکتی بهبود می‌بخشد (والینا و همکاران، ۲۰۲۱: ۳۳۵). (کان، ۱۹۹۰: ۶۹۴) کارکنان متعهد را به‌عنوان افرادی توصیف کرد که در حین انجام نقش‌های کاری خود را به‌صورت فیزیکی، شناختی و عاطفی بیان می‌کنند. به گفته شاولفی و باکر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰: ۱۳) مشارکت یک حالت ذهنی مرتبط با کار خوش‌بینانه و پاداش‌دهنده است که با استحکام (قدرت)، پشتکار (فداکاری) و تمرکز (جذب) مشخص می‌شود.

### پیشینه پژوهش

پوهان<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی باهدف بررسی تأثیر مشارکت رهبری شورانگیز بر اشتیاق کاری نشان داد که عاطفه مثبت به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری شورانگیز و اشتیاق کاری برای کارکنان بانک اسلامی شهر مدان نقش داشته است. رحمدانی و شاولفی (۲۰۲۲) در پژوهشی باهدف بررسی رهبری شورانگیز و مشارکت کاری نشان می‌دهد هر دو رهبری جذاب و تحول‌آفرین به‌طور مثبت با درگیری کاری مرتبط بودند و هر دو نوع رهبری به‌طور مشابه با درگیری کاری مرتبط هستند بدون اینکه هیچ‌یک از آن‌ها ارتباط قوی‌تری با درگیری کاری نسبت به دیگری داشته باشد. تینگ<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "تجربیات پرستاران فارغ‌التحصیل جدید از مشارکت در نقش رهبری در تنظیمات بیمارستان در طول همه‌گیری

1. Grossman & Feitosa

2. Kahn

3. Schaufeli and Bakker

4. Pohan

5. Ting

COVID-۱۹" بیان کرد تجزیه و تحلیل محتوا چهار موضوع اصلی را نشان داد: دل‌بستگی و انگیزش ضروری برای رهبری، مدیریت مسئولیت‌های متنوع و سخت، طیفی از عوامل کمک‌کننده یا مانع و انعکاس رهبری به‌عنوان یک تجربه تأثیرگذار. توین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "رهبری شورانگیز: ارتقای تعهد شغلی (سازمانی) از طریق ارزش‌های فردی و رضایت شغلی" بیان کردند رهبری شورانگیز یک مفهوم مدیریتی جدید و نوظهور است که مبتنی بر نظریه‌ی خودتعیین‌گری است، خصوصاً در ارضای نیازهای روانی اساسی همچون استقلال، شایستگی و مرتبط بودن. سالاس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی هدف بررسی چالش افزایش رفاه و عملکرد کارکنان از طریق رهبری شورانگیز بر اساس مدل تقاضای شغلی - منابع و نظریه تبادل اجتماعی نشان دادند رهبری مدیران میانی نقش تعدیل‌کننده داشته و تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد. ون تیون و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان رهبری شورانگیز: افزایش مشارکت کاری از طریق ارزش‌های درونی و نیاز به رضایت مسیر مثبتی را از رهبری تا مشارکت کاری از طریق ارزش‌های درون‌سازمانی درک شده و ارضای متعاقب آن به‌ویژه نیاز به استقلال شناسایی کرد. سالاس-والینا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان "چالش افزایش رفاه و عملکرد کارکنان: نحوه عملکرد مدیریت منابع انسانی و رهبری شورانگیز باهم برای رسیدن به این هدف" نشان می‌دهد که رفتار رهبری شورانگیز، اجرای واقعی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفاه را تقویت می‌کند و تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با روش کیفی-استقرایی و با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای استراوس-کوربین و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند انجام شده است. ساختار اصلی تحلیل داده‌ها در روش استراوس-کوربین بر مبنای سه روش کدگذاری باز محوری و انتخابی است. اولین مرحله تحلیل و تفسیر داده‌ها در گرندد تئوری کدگذاری باز است که داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته می‌شوند (گلیزر و اشتراوس، ۲۰۱۷). کدگذاری باز در دو مرحله کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه

1. Tuin

2. Salas et al.

3. Salas-Vallina

صورت می‌گیرد. کدبندی اولیه می‌تواند با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها انجام شود. به هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد الصاق می‌شود. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد. سپس این مقوله‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و به هم ارتباط می‌یابند. این مقوله‌های دیگر عبارت‌اند از: «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها». این مرحله شامل ترسیم یک نمودار است که «الگوی کدگذاری» نامیده می‌شود. در کدگذاری محوری مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی متصل می‌شوند. کدگذاری محوری لازمه‌اش این است که تحلیل‌گر به تعدادی مقوله رسیده باشد و آن‌ها را در دست داشته باشد. این فرایند تبدیل مفاهیم به مقوله‌های فرعی اصلی است (گولدینگ، ۲۰۰۲). مرحله سوم تحلیل و تفسیر داده‌ها در این روش کدگذاری گزینشی است. کدگذاری گزینشی روندی است که طی آن طبقه‌ها به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله مقوله هسته شناسایی شده و سایر مقولات به صورت نظام‌مند با آن ارتباط داده می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). به منظور کدگذاری باز، بررسی‌های لازم بر روی تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti (اطلس‌تی آی ۸) انجام شده و مفاهیم موردنظر استخراج شدند. برچسب‌گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها انجام شده است. سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها بر اساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بیش افراد نسبت به پاسخ‌داده‌شده پایبند باشد تا از هرگونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. محقق در تمام فرایند کدگذاری به حساسیت نظری که از اصول تحقیق نظریه‌پردازی داده بنیاد است پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر تحقیق انجام داده است.

مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر متخصصان موضوعی در حوزه شرکت دانش‌بنیان هستند. شرایط ورود به مصاحبه این افراد علاوه بر تمایل و آمادگی، داشتن سابقه و تجربه، سرشناس بودن و همچنین داشتن زمینه تخصصی تدریس، تألیف در این زمینه است. نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند وابسته به معیار است؛ در ابتدا پژوهش‌گر بر اساس قضاوت خود از بهترین منابع اطلاعاتی از قبیل مصاحبه، مشاهده یا منابع مکتوب بهترین انتخاب‌ها را انجام می‌دهد و سپس به دنبال

نمونه‌هایی می‌رود که تئوری ایجاد شده را کامل کند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله از پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند بود که با طرح پرسش‌های باز، بین ۳۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. مصاحبه‌ها به منظور تکمیل و به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی در برخی از موارد تکرار نیز گردید. در این پژوهش با ۱۷ نفر طبق جدول (۱) مصاحبه شد تا به شاخص اشباع نظری رسید. محقق دریافت که اطلاعات دریافتی تکراری است و به اطلاعات بیشتری نخواهد رسید (گیون، ۲۰۰۸). اعتبار داده‌های این پژوهش از طریق بازگشت به مشارکت‌کنندگان و همچنین از طریق ممیزان بیرونی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. ویژگی جمعیت‌شناسی جامعه پژوهش

ردیف	تخصص	سن	جنس	سابقه
۱	متخصص در رشته نرم‌افزار	۴۳	مرد	۱۵
۲	متخصص هوش مصنوعی	۳۴	مرد	۱۰
۳	تجاری‌سازی محصولات دانش‌بنیان	۴۶	مرد	۲۳
۴	شیمی آلی	۴۲	مرد	۱۰
۵	تحلیلگر ارشد دیتا	۳۵	مرد	۸
۶	کارشناس صنایع غذایی	۵۵	مرد	۱۴
۷	دکتری مدیریت	۳۷	مرد	۱۴
۸	دکتری مدیریت استراتژیک	۳۸	مرد	۱۲
۹	دکتری رفتار سازمانی	۴۲	مرد	۱۳
۱۰	مدیر شرکت دانش‌بنیان	۳۸	مرد	۸
۱۱	مدیرعامل شرکت فنی مهندسی	۴۰	مرد	۱۲
۱۲	ارشد عمران	۴۱	مرد	۸
۱۳	دکتری منابع انسانی	۵۳	مرد	۲۳
۱۴	دکتری مدیریت آموزشی	۵۵	مرد	۲۵
۱۵	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۳۵	زن	۸
۱۶	دکتری مدیریت استراتژیک	۳۸	زن	۹
۱۷	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۵۲	مرد	۲۰

## سؤالات پژوهش

۱- مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان کدام است؟

## یافته‌های پژوهش

به منظور پاسخ به سؤالات پژوهش در خصوص ارائه مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان در بخش‌های مختلف عوامل علی، زمینه‌ای مداخله‌گر و... جداول (۲) تا (۶) کدگذاری محوری و باز این عوامل را نشان می‌دهد.

## شرایط علی

شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده موردنظر می‌انجامد. جدول (۲) نشان‌دهنده شرایط علی مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان است.



جدول ۲. شرایط علی مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری محوری
تحرولات جهانی	حرکت اقتصاد جهانی به سوی اقتصاد دانش بنیان	الزامات شرکت‌های دانش بنیان
	توسعه قابلیت‌های شرکت‌های دانش بنیان در عرصه بین‌المللی	
	تأخیر در ورود به بازارهای جهانی	
	جایگزین اقتصاد سنتی با اقتصاد دانش محور	
الزامات ساختاری و محتوایی	مزیت رقابتی دانش و سرمایه فکری در شرکت‌های دانش بنیان	
	توسعه مانک‌ها و مراکز رشد در ایران	
	ضرورت تقویت زیرساخت‌های روابط انگیزشی	
	ضرورت توجه به رفتار ارتباطی فرا نقشی	
	نیاز به توسعه و ایجاد خوشه‌های کسب و کار دانشی	
	نیاز به مشارکت ذینفعان کلیدی	
	حرفه‌ای شدن سرمایه انسانی	
	جذب استعدادها و ظرفیت‌های انسانی جدید	
	ضرورت توانمندسازی ساختاری	
	سیاست انطباق‌پذیری با تغییرات محیط	
	وابستگی محیط‌های کسب و کار دانشی به کارکنان	
	کنترل فشار ناشی از رقابت درونی	
	ضرورت بهینه‌سازی کسب و کارهای دانش بنیان	
	ضرورت تعادل قدرت ساختاری	
	تجاری‌سازی دانش تولیدشده توسط کارکنان	
	رسالت سازمان‌های دانش محور	
نیازهای جدید	نیاز کارکنان به رهبری الهام‌بخش	اقتضانات حاکم بر محیط
	درک ارزش‌های ارتباطی بین کارکنان دانشی	
	نیاز به تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای	
	نیاز به استقلال و خودمختاری	
	نیاز به باورهای خودکارآمدی	
	نیاز مستمر به رشد و یادگیری	
باورهای مشترک فرا فرهنگی		

جدول ۲. شرایط علی مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

مقاله اصلی	مقاله فرعی	کدگذاری محوری
	پذیرش حق دموکراتیک کارکنان	
	نیاز به پاداش‌های درونی	
	نیاز به تعامل چندگانه با مشتریان	
	ضرورت به اشتراک‌گذاری دانش	
	ضرورت تسهیم دانش فناوری	
	ضرورت مهارت یافتن شرکای جدید	
	نیاز به انعطاف‌پذیری کارکنان دانشی	
	گروه کاری شرکت‌های دانش‌بنیان	
	نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی	
	ضرورت ایجاد اعتماد بین کارکنان	
چالش‌های عاطفی	توجه به احساس تعلق بین کارکنان دانشی	
	رفتار کناره‌گیرانه و انفعالی	
	ضرورت تقویت نیروهای درون‌سازمانی	
	نوسان وفاداری کارکنان در رابطه با شرکت	
	افزایش روابط مبتنی بر انسان-فناوری	
	افزایش فرسودگی عاطفی	
	ناکارآمدی سبک‌های رهبری در بعد عاطفی	
	تحلیل رفتگی روان‌شناختی کارکنان	
	افزایش بحران‌های خلقی و هیجانی درون‌سازمانی	
	اهمیت یافتن ابزار وجود کارکنان	
توسعه مهارت‌های چندگانه عاطفی		
نااطمینانی محیطی	پیش‌بینی ناپذیری فضای کسب‌وکار دانش‌بنیان	
	توسعه نامتوازن کسب‌وکار دانش‌بنیان	
	استرس و اضطراب محیطی مدیران شرکت	
	ضرورت تقویت مقاومت در برابر عدم اطمینان‌های محیطی	
	افق زمانی کوتاه‌مدت مدیران سازمانی	
	افزایش نرخ تغییر سیاست‌های حمایتی شرکت‌های دانش‌بنیان	

جدول ۲. شرایط علی مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری محوری
	تلاش برای همگرایی و وفاق در محیط‌های ناپایدار	
	امید اجتماعی پایین	
	فشار ذینفعان راهبردی در سیاست‌های دانش بنیان	
	کاهش اعتماد اجتماعی	
	افزایش فرصت‌ها و تهدیدهای محیط رقابتی	
	فعالیت‌های خارج از کنترل مدیران شرکت	
	تحریم‌های اقتصادی هدفمند	
تنبلی سازمانی	تمایل به وابستگی‌های دولتی	چالش‌های درون‌سازمانی
	اهمال‌کاری و تنبلی اجتماعی	
	انحراف از قراردادهای اجتماعی	
	نداشتن هیجان، شور و رقابت‌پذیری	
	احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	
	عدم تشخیص زودهنگام مشکلات	
رهبری ناکارآمدی	فقدان شایستگی‌های رهبران	
	ناتوانی در ترسیم آینده مطلوب	
	تضعیف نفوذ و میزان قدرت کنترلی رهبران	
رهبری انتظارات از	افزایش انتظار از عملکرد رهبری	
	نیاز به رهبری مؤثر و انگیزه‌بخش	
	نیاز به دگرگام بخشی رهبر	

### شرایط بستر

شرایط بستر، مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر سلسله شرایط خاص که در آن استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل برای اداره کردن، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. جدول (۳) نشان‌دهنده عوامل بستر ساز مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان است.

جدول ۳. عوامل بستر ساز مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

مقاله اصلی	مقاله فرعی	کدگذاری محوری	
شبکه فناوری	تسهیم دانش فناوری	فضای شبکه‌ای نوآورانه	
	تقویت پذیرش فناوری		
	فعالیت‌های استراتژیک شبکه‌ای		
	فرصت‌های درون‌شبکه‌ای		
	میزان سواد فناورانه		
	حمایت شبکه‌ای از فرهنگ تبادل دانش		
	توسعه فناوری نوآورانه		
فضای نوآورانه	نوآوری‌های مبتنی بر دانش درونی	سطح انگیزه‌های گروهی	
	فضای تسهیل رفتارهای نوآورانه		
	امکان ایجاد زنجیره خلاقیت		
	سطح خلاقیت و پویایی‌های گروهی		
	پذیرش قابلیت آموزش و توانمندسازی		
	میزان یادگیری خلاق جمعی		
	افزایش ضریب نوآوری‌های دانش‌بنیان		
حمایت‌های روان‌شناختی جمعی	احساس امنیت روان‌شناختی	سطح انگیزه‌های گروهی	
	احساس هویت جمعی		
	حمایت‌های عاطفی در بحران‌های روانی		
	وابستگی عاطفی کارکنان به شرکت		
	مطلوبیت تصویر عمومی از شرکت		
	تقویت اعتماد به نفس		
	احساس منزلت اجتماعی		
	برابری و عدالت در جریان گفتگو		
	سطح حس امیدواری گروهی		
	خود انگاره مثبت جمعی		
	سطح دموکراسی سازمانی		انگیزه زندگی جمعی
	کیفیت ارتباطات درون‌گروهی		

جدول ۳. عوامل بسترساز مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری محوری
	سطح مشارکت در برنامه‌های عمومی	
	وفاداری به شرکت	
	هدف‌گذاری انگیزشی	
	کیفیت مهارت‌های زندگی سازمانی	
	توان پذیرش دیدگاه‌های مخالف	
	حس موفقیت طلبی گروهی	
	اشتیاق از تغییرات مداوم	
	سطح خودارزیابی شناختی	
	رویکرد یادگیری مداوم از دیگری	
	همدلی میان افراد عضو گروه‌های کاری	
استقلال و خودمختاری	بسترهای مشارکت‌های داوطلبانه	محورک‌های فردی
	احساس آزادی در تعاملات میان فردی	
	مدیریت تصویر عمومی از خود	
	دیده شدن کارکنان دانشی از طریق تفویض اختیار	
	دریافت بازخورد از تلاش‌ها	
	احساس اعمال قدرت و اختیار در کار	
	اعطای خودمختاری	
	عدم وابستگی به تنازع نهادهای قدرت	
	توسعه انگیزه‌های درونی	
	افزایش قدرت کنترل درونی و خود نظارتی	
الهام بخشی	تقویت وابستگی معنوی	
	تقویت آستانه تحمل	
	ادراک معنوی از شرکت	
	توجه به جنبه‌های شهودی	

## شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که شرایط علی را تسهیل می‌کنند، یا بر اثر این شرایط تداخل ایجاد کرده و مانع آن می‌شود. به عبارت دیگر، شرایط مداخله‌گر خود به تنهایی منجر به رفتار نمی‌شود اما می‌تواند بر اثر شرایط علی بر رفتار اثرگذار باشند. جدول (۴) نشان‌دهنده عوامل مداخله‌گر مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان است.

جدول ۴. عوامل مداخله‌گر مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کدگذاری محوری
میزان ترس استفاده از فناوری	توان کارکنان	تنش‌های سازمانی
میزان استفاده از منافع قدرت قانونی		
توان کارکنان در متعادل‌سازی قدرت		
خودشیفتگی مدیران		
مبارزات و سیاسی بازی‌های سازمانی		
نگرانی از اعمال نفوذ در اهرم‌های قدرت		
سطح تنش‌های روان‌تنی کار و کارمند	تنش روانی	
ارضای نیازهای روانی		
رفتارهای ضداجتماعی کارکنان		
مقاومت در برابر تغییر		
افزایش سطح انتظار		
میزان ریا و تزویر کاری		
ناهمسانی‌های شناختی کارکنان		
احساس تبعیض در روابط میان فردی		
ترس ارتباطی جمعی کارکنان		
خستگی عاطفی		
سوگیری کارکنان نسبت یکدیگر		
ناپایداری روابط اجتماعی مثبت		
ادراک از عدالت سازمانی		
موانع شفاف‌سازی اقدامات و فرآیندها		
میزان عدم اطمینان‌های محیطی		

جدول ۴. عوامل مداخله‌گر مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری محوری
مداخلات بیرونی	رفتارهای منافقانه در کار	مهارت‌های رهبری
	عدم تحمل ابهام	
	تنازع منافع حزبی و گروهی مدیران	
	ابهام در چشم اندازه‌ای امید اجتماعی	
	عدم تعادل قدرت ساختاری	
	عدم همکاری صاحبان قدرت	
	فشار ذینفعان راهبردی	
	عدم استقلال نهادی	
مهارت‌های مراقبتی	درک مصالح شخصی کارکنان	مهارت‌های رهبری
	مهارت درک و حمایت از محیط زیست	
	توسعه شایستگی‌های کارکنان	
	مراقبت از حریم خصوصی	
	توجه به جنبه‌های خانوادگی کارکنان	
مهارت‌های میان فردی	توان بررسی و تحلیل رقبای موجود	مهارت‌های رهبری
	توانایی ایجاد اعتماد میان فردی	
	توانایی تدوین چشم‌انداز گروهی	
	مهارت و قدرت پاسخگویی	
	توانایی درک تفاوت‌های فردی	
	توان توسعه تعاملات پایدار درون گروه	
	توان ایجاد خودکارآمدی	
مهارت‌های عالی	جذب استعدادها و ظرفیت‌های مشتاق	مهارت‌های رهبری
	نگرش استراتژیک به موضوع اشتیاق	
	تعديل منافع و مشارکت ذینفعان	
	توانایی ادغام ظرفیت‌های فعال	
	مهارت‌های روابط بین‌المللی	
	قدرت شناخت و درک بازارهای آینده	

جدول ۴. عوامل مداخله‌گر مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کدگذاری محوری
مهارت درک فرصت‌های جدید		مهارت‌های تخصصی
توانایی تصمیم‌گیری برای چالش‌های جدید		
مهارت استعدادیابی از منابع		
توسعه هوش چندگانه نیروهای انسانی		
توان استفاده از فرصت‌های رشد و توسعه		
سطح نفوذ کلام رهبر		
شخصیت اجتماعی رهبر		
گوش دادن مؤثر		
مدارا و رواداری		
حسن خلق و ارتباطات اجتماعی		
ظرفیت انعطاف‌پذیری		
توانایی خود نظارتی		
صلاحیت‌های حرفه‌ای		

## راهبردها

راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند. راهبردها مجموعه اقداماتی است که افراد، گروه‌ها و سازمان، در پاسخ به شرایط علی و بستر و با توجه به عوامل مداخله‌گر به منظور تحقق مقوله محوری «مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان» انجام می‌دهند. جدول (۵) نشان‌دهنده راهبردهای مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان است.

جدول ۵. راهبردهای مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کدگذاری محوری
تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای	تقویت فردی	تقویت انسانی
تقویت خلاقیت رقابتی		
تقویت تفکر خلاق		
تقویت اعتماد به نفس فردی		



جدول ۵. راهبردهای مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری محوری
ایجاد میان فردی	توسعه هوش عاطفی و قوه هیجانی	
	تقویت طرح‌واره‌های ذهنی	
	اجازه بروز احساسات درونی	
	تقویت جذابیت‌های فردی و درونی	
	تقویت جنبه‌های معنوی و اخلاقی	
	تقویت شایستگی‌های اجتماعی و عاطفی فرد	
	توسعه حلقه‌های دوستانه	
	تقویت فرصت‌های رشد و توسعه میان فردی	
	انرژی عاطفی درون‌گروھی	
	افزایش آستانه حساسیت میان فردی	
	میل به موفقیت طلبی گروهی	
	دادن پاداش گروهی	
	کنترل ترس ارتباطی جمعی	
	تقویت احساس عدالت تعاملی	
	پایش نیازهای روانی	
پاداش‌های درونی متناسب با نیاز فرد		
تصمیم‌گیری مشارکتی		
تفویض اختیار در گروه‌های کاری		
زنانه‌نگری	درک دوسویه رهبر و کارکنان	فرهنگ‌سازی
	توسعه فرهنگ حامی‌گری	
	تقویت نگرش‌های زنانه	
	آرامش در محیط کاری	
اشتیاق کاری	ایجاد حس توجه احترام به دانش و مهارت کارکنان	
	افزایش آستانه حساسیت میان فردی	
	استفاده از حلقه‌های میانی و تصمیم‌ساز	
	ایجاد تجربه‌های کار گروهی و جذاب	
	توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی	

جدول ۵. راهبردهای مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری محوری
توانمندی	تقویت ارزش‌های معنوی کار	
	تقویت احساس دیده شدن در جمع	
	تقویت فرهنگ یادهی - یادگیری مداوم	
	ایجاد و تقویت خودکارآمدی گروهی	
	ایجاد وفاق عاطفی بر چشم‌انداز گروهی	
	جذب سرمایه‌های خلاق و مشتاق	
	مقابله با رفتاری ناصادقانه و مزورانه	
	کاهش تعارضات فرد-گروه-شرکت	
	پیشگیری از حذف آوای سازمانی	
	کنترل یادگیری پنهان درون گروهی	
	کنترل جاه‌طلبی فردی-گروهی	
	کاهش تمرکزگرایی نامتناسب	
	متعادل‌سازی دسترسی به منابع قدرت	
درگیری	افزایش فعالیت‌های دلبسته‌سازی	شورانگیزی
	نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی	
	علاقه به کار جمعی	
	ایجاد ارزش افزوده جمعی	
مدیریت ارتباط	شاد و بانشاط زیستن	
	مدیریت روابط بین اعضای خانواده	
	توسعه مهارت‌های سبک زندگی	
	تقویت مهارت مدیریت احساسات	
	عمقی سازی عواطف کاری	

### پیامدها

پیامدها، نتایج و حاصل راهبردها و یا کنش‌ها هستند. به عبارت دیگر، هر جا انجام یا عدم انجام کنش / واکنش معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا

افرادی انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید. جدول (۶) نشان‌دهنده پیامدهای مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان است.

جدول ۶. پیامدهای مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

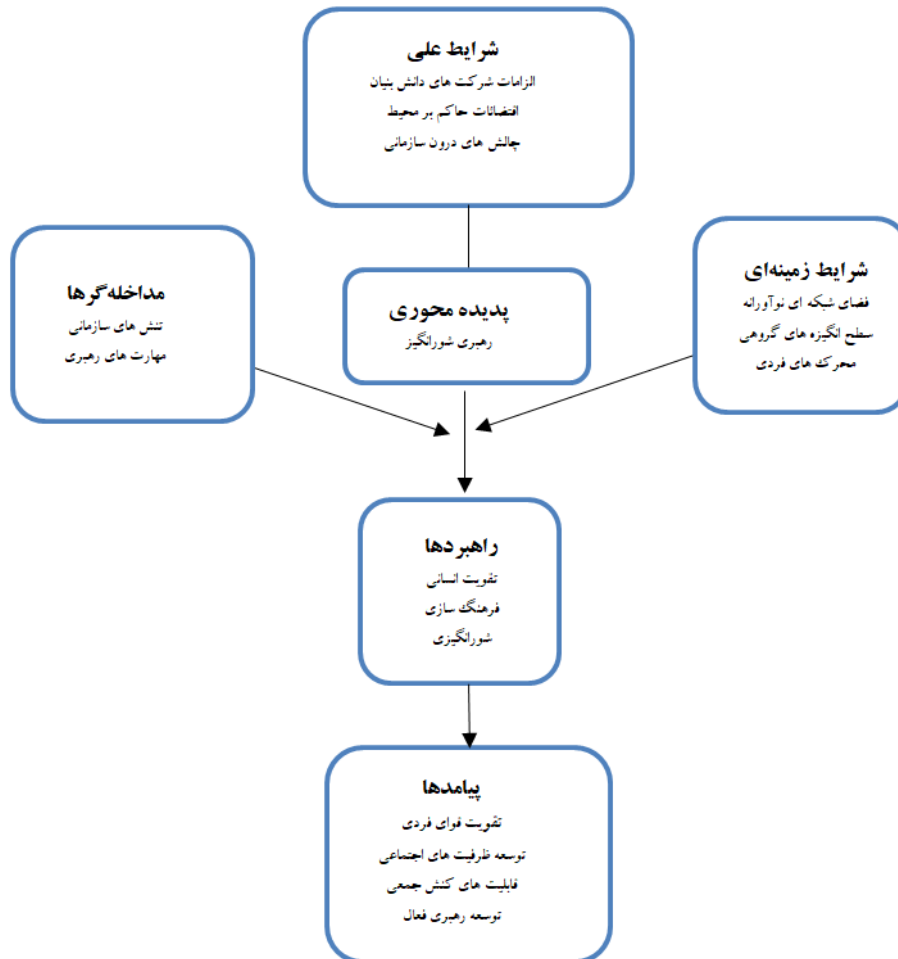
مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری محوری
توسعه ظرفیت‌های فردی	بهبود عملکرد سازمانی	کوتاه‌مدت
	کاهش تنش کار و کارمند	
	بهبود سطح تعهد سازمانی	
	خودارزیابی مثبت کارکنان	
	افزایش خود نظارتی	
	کاهش احساس ناامنی	
	استمرار وفاداری	
توسعه ظرفیت‌های اجتماعی	ایجاد هم‌دلی میان افراد عضو	
	بهبود تصویر عمومی از شرکت	
	تقویت سرمایه‌های اجتماعی	
	نفوذ در جریان نای غیررسمی	
	تعدیل فشار ناشی از رقابت درونی	
	تقویت حس امیدواری	
	ارتقای آگاهی جمعی	
	بازاریابی اجتماعی دانش بنیان	
	تقویت مشارکت ذینفعان	
	توسعه فرهنگ رواداری	
قابلیت‌های کنش جمعی	احساس هویت جمعی	میان‌مدت
	تقویت ظرفیت‌های دانش بنیان	
	تقویت امید اجتماعی	
توسعه رهبری فعال	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	
	کارآمدی رهبری شرکت	
	توانایی مدیریت پیچیدگی‌ها	
	افزایش قدرت مرجعیت رهبر	

جدول ۶. پیامدهای مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان

مقوله فرعی	مقوله اصلی	کدگذاری محوری
افزایش کیفیت زندگی جمعی	بهبود زندگی روانی	بندمدن
تقویت ظرفیت‌های مواجهه با بحران‌های روانی		
افزایش یادگیری اجتماعی		
شبکه‌سازی فعالان دانش‌بنیان	بهبود عملکرد سرمایه‌های دانشی	
جریان سازی در بین نخبگان		
بهبود عملکرد سرمایه‌های دانشی		

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله ربط داده، آن روابط را در چهارچوب یک روایت و داستان، روشن کرده و مقوله-هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. در این پژوهش مقوله مرکزی تحت عنوان «مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان» نامیده شده است. عناصری چون الزامات شرکت‌های دانش‌بنیان، اقتضانات حاکم بر محیط و چالش‌های درون‌سازمانی بر رهبری شورانگیز تأثیر می‌گذارند. فضای شبکه‌ای نوآورانه، سطح انگیزه‌های گروهی و محرک‌های فردی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و تنش‌های سازمانی و مهارت‌های رهبری به‌عنوان عناصر مداخله‌گر بر راهبردهای رهبری شورانگیز تأثیر می‌گذارند. همچنین عناصر تقویت انسانی، فرهنگ‌سازی و شورانگیزی به‌عنوان راهبردها سبب پیامدهای تقویت قوای فردی، توسعه ظرفیت‌های اجتماعی، قابلیت‌های کنش جمعی و توسعه رهبری فعال می‌شود. شکل (۱) نشان‌دهنده مدل پارادایمی رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان است.



شکل ۱. مدل پارادایمی رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان

## نتیجه‌گیری

همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد مدل رهبری شورانگیز ویژه شرکت‌های دانش بنیان شامل عوامل علی (الزامات شرکت‌های دانش بنیان، اقتضائات حاکم بر محیط، چالش‌های درون‌سازمانی)، مداخله‌گر (تنش‌های سازمانی، مهارت‌های رهبری)، بسترها (فضای شبکه‌ای نوآورانه، سطح انگیزه‌های گروهی، محرک‌های فردی) راهبردها (تقویت انسانی،

فرهنگ‌سازی، شورانگیزی) و پیامدها (تقویت قوای فردی، توسعه ظرفیت‌های اجتماعی، قابلیت‌های کنش جمعی، توسعه رهبری فعال) است. رهبری شورانگیز نقش قابل توجهی در روابط میان رهبر و افراد دانشی دارد. کارکنان زمانی که نیازهای روان‌شناختی اساسی آن‌ها هم چون خودمختاری، ارتباط، شایستگی و معناداری برآورده شود، شکوفا می‌شوند و با انگیزه بیشتری کار می‌کنند. رهبری شورانگیز به دلیل اتکا بر روابط میان فردی و تأثیرگذاری بر قابلیت درون فردی افراد اعتماد بالایی در بین کارکنان ایجاد می‌کند، به آن‌ها انگیزه الهام‌بخش می‌دهد و فکر آن‌ها را تحریک و به رشد فردی آن‌ها توجه می‌کند و این لازمه کارکنان دانشی است که تخصص و مهارت آن‌ها در یک حالت روانی مثبت افزایش پیدا کند. به دلیل اینکه سرمایه‌های فکری و روابط انسانی در درون این شرکت‌ها به واسطه تعداد کم کارکنان، شناخت نسبی، سرمایه اجتماعی نسبت بالا و اعتماد درونی گروهی به واسطه اهداف خاص و مشترک دانشی این افراد را به هم نزدیک می‌کند؛ تنظیم رفتارهای درون گروهی و میان فردی آن‌ها توسط رهبران شورانگیز نقش مهمی در رسیدن به اهداف شرکت‌های دانش‌بنیان خواهد داشت. به نظر می‌رسد توسعه فضاهای عاطفی و ایجاد بسترهایی که روابط بین فردی را تقویت می‌کند عامل مهمی در تقویت اثر رهبری شورانگیز است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان به تقویت هوش هیجانی و قوه هیجانی در بین کارکنان اقدام نمایند؛ همچنین به منظور توسعه سرمایه عاطفی از مشوق‌هایی که به افزایش انرژی عاطفی و مبتنی بر فعالیت‌های گروهی و خانوادگی است بیش از مشوق‌های فردی تأکید شود. رهبران می‌توانند علاوه بر اینکه نوع ارتباطات خود را با کارکنان تعیین کنند می‌توانند رهبری الهام‌بخشی را شکل دهند و کارکنان را به گونه‌ای به کار گمارند که به صورت اختیاری و با انگیزه در امور مشارکت و به کارشان دل بسته شوند. توجه به مزیت شبکه شرکت‌های دانش‌بنیان برای کاهش وابستگی‌ها علاوه بر خودباوری، به خودکفایی در کشور نیز کمک می‌کند و در محیط نوآور و ریسک‌پذیر، می‌تواند رهبری شورانگیز مؤثر و مهم واقع شود. نتایج این تحقیق همسو با نتایج رانکسلی-پاویا و نویمان (۲۰۲۲) است که اهمیت یک رهبر گروه پرشور و متعهد که استعداد کارکنان را درک کند و به عنوان تسهیل‌کننده در توسعه مستمر مهارت‌های گروه آموزشی و تسهیل شیوه‌های تعامل آنلاین عمل کند می‌تواند افراد را در سازمان به نحو احسن هدایت کند نتایج این پژوهش با تحقیقات شاولفی (۲۰۱۵) که رهبری شورانگیز را یک عامل

اساسی می‌داند که تأثیر غیرمستقیم - از طریق منابع شغلی و تقاضای شغلی - بر رفاه کارمندان دارد، راثو (۲۰۱۸)، رحمدانی و شاوفلی (۲۰۲۰) رهبری شورانگیز، یادگیری تیمی و نوآوری گروه (اما نه عملکرد گروه) از طریق مشارکت کار تیمی را افزایش می‌دهد. اسمیت و همکاران (۲۰۱۷) که اذعان داشتند رهبری شورانگیز با نگرانی واقعی، توانمندسازی، صادق بودن و سازگاری، شبکه‌سازی و دستیابی و قاطع بودن که به شدت به هم مرتبط هستند؛ علاوه بر این کارمندان با استفاده از الگوهای انگیزشی خود تعیین شده توسط رهبر کار می‌کنند. سالاس و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند رهبری مدیران میانی نقش تعدیل‌کننده داشته و تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان (افزایش رفاه و عملکرد کارکنان از طریق رهبری شورانگیز) دارد و توین و همکاران (۲۰۲۱) رهبری شورانگیز بر روی درک کارمندان از ارزش‌های سازمانی به صورت درونی و باطنی تأثیرگذار است هم‌راستایی دارد. همان‌طور که بریوارت و همکاران (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند رهبری بر سایر منابع شغلی تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود باعث ایجاد مشارکت کاری می‌شود. از این رو، رهبران ممکن است بر مشارکت کاری کارکنان خود تأثیر مثبت بگذارند، هم مستقیماً از طریق رابطه با پیروان خود و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق مدیریت و تخصیص منابع شغلی منابع دانش بنیان را تقویت کنند. رهبری شورانگیز سه نیاز اساسی روان‌شناختی نیاز به استقلال، ارتباط و شایستگی را در افراد تقویت می‌کند؛ از این رو در شرکت‌های دانش بنیان قابلیت‌های ویژه‌ای خواهد یافت. همان‌طور که هارتوگ و بلشاک (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند استقلال باعث افزایش خودکارآمدی افراد می‌شود و از همین رهگذر رهبران می‌توانند بر روی افراد با خودکارآمدی بالا تأثیر مثبت بگذارند. یافته‌ای این پژوهش نشان می‌دهد رهبران شورانگیز، نیاز پیروان خود را برای استقلال برآورده می‌کنند. با تقویت کارکنان، از طریق واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها و ارائه مشاغل چالش برانگیز، آن‌ها پس از انجام وظایف خود احساس شایستگی بیشتری خواهند کرد. این پژوهش دانش فعلی را در مورد نقش رهبر در افزایش دلبستگی کاری کارکنان و به‌طور خاص تر در مورد نقش یک نوع رهبری خاص، یعنی رهبری شورانگیز را افزایش می‌دهد. پیشنهادها و اقداماتی که به رهبران شرکت‌های دانش بنیان می‌شود: تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای، تقویت خلاقیت رقابتی، تقویت تفکر خلاق، تقویت اعتماد به نفس فردی، توسعه هوش عاطفی و قوه هیجانی، اجازه بروز احساسات درونی، تقویت جذابیت‌های فردی و درونی، تقویت جنبه‌های

معنوی و اخلاقی، توسعه حلقه‌های دوستانه، تقویت فرصت‌های رشد و توسعه میان فردی، دادن انرژی عاطفی درون‌گروهی، دادن پاداش گروهی، تقویت احساس عدالت تعاملی، پایش نیازهای روانی کارکنان، دادن پاداش‌های درونی متناسب با نیاز فرد، تفویض اختیار در گروه‌های کاری، فراهم‌سازی آرامش در محیط کاری، ایجاد حس توجه احترام به دانش و مهارت کارکنان، استفاده از حلقه‌های میانی و تصمیم‌ساز، ایجاد تجربه‌های کار گروهی و جذاب، توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی، تقویت فرهنگ یادگی - یادگیری مداوم، ایجاد و تقویت خودکارآمدی گروهی، ایجاد وفاق عاطفی بر چشم‌انداز گروهی، نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی، توسعه مهارت‌های سبک زندگی است.



## فهرست منابع

- دهقانی زاده، بابایی زاده. (۱۴۰۱). طراحی مدل شفقت در محیط کار (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 237-284.
- تقوا، دهقانی، رامین، طباطبائی، سیدحسین‌اله. (۱۴۰۱). شناسایی موانع توسعه مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان در سطح بنگاه و ملی و ارائه راه‌کار برای آن‌ها. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی 123-153 (14)، 47.
- Albrecht, S.L.(2010). Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice. **Edward Elgar, Cheltenham, UK.**
- Alimo-Metcalfe, B. Alban-Metcalfe, J. Bradley, M. Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. **Journal of Health Organization and Management**, 22(6), 586–598.
- Amoah, R. F. F. A. (2022). Leadership Styles and Spiritual Traits of Catholic Priests: A Research Exploring the Relationships between Leadership Styles and Spiritual Traits of Catholic Priests. **Fulton Books, Inc**
- Badura, K. L. Galvin, B. M. & Lee, M. Y. (2021). Leadership emergence: An integrative review. **Journal of Applied Psychology**.
- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83, 189-206.
- Breevaart, K. Bakker, A. B. Demerouti, E. & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. **Journal of Managerial Psychology**, 30(7), 754–770.
- Chan, S. (2021). Burnout, engagement & leadership. *Revista da Associação Médica Brasileira*, 67, 1217-1220.
- Chang, H. T. Hsu, H. M. Liou, J. W. & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. **Journal of Applied Social Psychology**, 43(10), 2120–2135
- Chen, S. & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. **The Learning Organization**, (ahead-of-print).
- Christian, M. S. Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, 64(1), 89–136..
- Duarte, P. J. D. S. (2021). Temas emergentes sobre equipas em trabalho remoto (**Doctoral dissertation**).
- Firouznia, M. Allameh, S. M. & Hosseini, S. H. (2021). Engaging leadership, engaging environment, engaging job, and engagement. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, 11(2), 178-199.

- Gillespie, M. A. & Marquet, L. D. (2018). Senior Leaders Are Extreme Cases, Not Special Cases. **Industrial and Organizational Psychology**, 11(4), 682-685.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2017). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. **Routledge**.
- Goulding, C. (2002). An exploratory study of age related vicarious nostalgia and aesthetic consumption. **ACR North American Advances**.
- Grint, K. & Jones, O. S. (2022). Leadership: Limits and possibilities. **Bloomsbury Publishing**.
- Gruman, J.A. and Saks, A.M. (2011), "Performance management and employee engagement", **Human Resource Management Review**, Vol. 21 No. 2, pp. 123-136.
- Harrel, E. Berland, L. Jacobson, J. & Addiss, D. G. (2021). Compassionate leadership: Essential for the future of tropical medicine and global health. **The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene**, 105(6), 1450.
- Iqbal, N. Anwar, S. & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. **Arabian Journal of Business and Management Review**, 5(5), 1-6.
- Kataria, A. Rastogi, R. and Garg, P. (2013), "Organizational effectiveness as a function of employee engagement", **South Asian Journal of Management**, Vol. 20 No. 4, p. 56.
- Kontoghiorghes, C. Awbre, S.M. Feurig, P.L. Examining the relationship between learning organization
- Kumar, G. Sharma, D. & Ratnesh, K. (2022) Innovative Leadership for Efficient Management Practices. **Journal homepage: www.ijrpr.com ISSN, 2582, 7421...**
- Legood, A. van der Werff, L. Lee, A. & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 30(1), 1-22.
- Leiter M. P. & A. B. Bakker (Eds.) (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research (pp. 25-38). New York: **Psychology Press**.
- Mäkinen, J. (2015). Facilitating Engaging Leadership Communication in a Decentralized Organization: Case: **Finnish Border Guard**.
- Markos, S. & Sridevi, S. M. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. **International Journal of Business and Management**, 5(12), 89-96.
- Marques, P. D. S. (2020). *Burnout e trauma psicológico em enfermeiros em contexto hospitalar* (Doctoral dissertation).
- Masvotore, P. & Tsara, L. (2022). Leadership Struggles in the Church: Interfacing and Theologizing the Leadership of Women Clergy in the Methodist Church in Zimbabwe (MCZ). *Women and Religion in Zimbabwe: Strides and Struggles*, 93. Van Tuin, L.
- Schaufeli, W. B. & Van Rhenen, W. (2020). The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership. **Journal of leadership studies**, 14(2), 6-23..
- Mondal, B. & Behera, S. K. (2022). Leadership Challenges of the Institutional Heads of the Secondary Schools in the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Bhangore Block, West Bengal. In *Handbook of Research on Asian Perspectives of the Educational Impact of COVID-19* (pp. 305-322). **IGI Global**.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- O'Brien, M. (2022). *The New Leader of Change: How Next Generation Leaders are Transforming Thwmselves, their Businesses and the World with Purpose and Empathy*, PCL Publication, **Brighton, UK**.
- Ofei-Dodoo, S. Long, M. C. Bretches, M. Kruse, B. J. Haynes, C. & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among family medicine residency program managers. **International journal of medical education**, 11, 47.
- Pohan, V. G. R. (2022). The effect of engaging leadership on work engagement with affects positive as a mediation variable on syariah bank employees in Medan: Pengaruh, **Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi**, 17(1), 21-28..
- Rahmadani, V. G. (2020). Engaging Leadership: Its relationship with follower's work engagement and job outcomes at the individual and team level.
- Rahmadani, V. G. & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian study. **The International Journal of Human Resource Management**, 33(7), 1267-1295.
- Rahmadani, V. G. & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian study. **The International Journal of Human Resource Management**, 33(7), 1267-1295.
- Rahmadani, V. G. & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian study. **The International Journal of Human Resource Management**, 33(7), 1267-1295.
- Rahmadani, V. G. Schaufeli, W. B. Ivanova, T. Y. & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. **Human Resource Development Quarterly**, 30(4), 453-471.
- Rahmadani.Vivi Gusrini & Schaufeli,Wilmar B.(2020). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian stud. **The International Journal of Human Resource Management**.
- Rao, M. S. (2018). *Soft Leadership and Engaged Leadership*. In *Engaged Leadership* (pp. 265-278). **Springer**, Cham.
- Rees, C.Alfes, K. and Gatenby,M. (2013), "Employee voice and engagement: connections and consequences", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 24 No. 14, pp. 2780-2798.
- Rich, B.L. Lepine, J.A. and Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: antecedent and effects on job performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 53 No. 3, pp. 617-635.
- Ronksley-Pavia ichelle and Neumann.Michelle M.(2022) .Exploring Educator Leadership Practices in Gifted Education to Facilitate Online Learning Experiences for (Re)Engaging Gifted Students. **Educ. Sci.** 12,99.
- Rosing, F. Boer, D. & Buengeler, C. (2022). Leader Trait Self-control and Follower Trust in High-Reliability Contexts: The Mediating Role of Met Expectations in Firefighting. **Group & Organization Management**, 10596011221104295.

- Sæther, K. O. W. & Bergman, L. V. (2019). The Effect of Shared Perception of Engaging Leadership on Employee Work Engagement—a Multilevel Framework (Master's thesis, The University of Bergen).
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2008), “A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 19 No. 1, pp. 116-131.
- Salas-Vallina, A. Alegre, J. & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. **Human Resource Management**, 60(3), 333-347.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? **Frontiers in psychology**, 12.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. **Career Development International**.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380–404). **Cambridge University Press**
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010), “Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept”, *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, pp. 10-24.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2021). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. **Sage**.
- Schneider, B. Barbera, K. M. & Macey, W. H. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. **Wiley**.
- Smith, D. Machin, M. A. Schaufeli, W. & Alban-Metcalf, J. (2017). Self-determined leadership and motivation: relating two European constructs of engaging leadership and six dimensions of employee work motivation
- Simões, A. P. F. (2019). *O stress ocupacional e o burnout no sector do retalho* (Doctoral dissertation).
- Thanh, N. H. & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. **SAGE Open**, 12(2), 21582440221094606.
- Ting Justine Jeanelle. "New Graduate Nurses' Experiences of Engaging in a Leadership Role in Hospital Settings During the COVID-19 Pandemic" (2021).
- Truss, C. Delbridge, R. Alfes, K. Shantz, A. & Soane, E. (Eds). (2013). *Employee engagement in theory and practice*. London: **Routledge**.
- Tsai, C. J. (2022). Cross-Cultural Leadership Behavior Adjustment and Leader Effectiveness. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 12631). Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**.
- Tuinars van. Schaufel, Wilmar B. Broeck, Anja Van den. 2021. Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. **Human Resource Development Quarterly**. 32:483–505.

van Tuin, L. Schaufeli, W. B. & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. **Human Resource Development Quarterly**, 32(4), 483-505.

Yukl, G. Effective Leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Acad. Manag. Perspect.**( 2012), 26, 66-85

