

رابطه متقابل رهبری اشتراکی با تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت بر اساس مدل کارسون (مورد مطالعه: کارکنان ذوب آهن اصفهان)

محمد ملک محمدی فرادنبه^۱ - محمدرضا دلوی^۲

چکیده

زمینه و هدف: یکی از نظریات جدید رهبری که تاکید بر مشارکت فعال همه کارکنان در فعالیت‌های مختلف دارد، رهبری اشتراکی می باشد. در رهبری اشتراکی همه کارکنان نقشی فعال داشته و در جهت پیشبرد اهداف سازمان تلاش می کنند و در این بین یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده در مدیریت و رهبری اثر بخش، موفقیت در نفوذ بر افراد است و مدیری موفق است که توانایی تاثیرگذاری را هم بر زیر دستان و هم بر افراد بالا دست و هم بر همپایگان بطور همزمان دارا باشد. هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه متقابل بین ابعاد سه گانه رهبری اشتراکی با تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت در بین کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان می باشد.

روش تحقیق: روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی از شاخه میدانی است و جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شرکت ذوب آهن در اصفهان می باشد. نمونه مورد بررسی با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۵۳۸ نفر محاسبه گردیده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های محقق ساخته از طریق ترسیم نردبان انتزاعی می باشد که روایی و پایایی آنها مورد تایید قرار گرفت.

یافته‌ها: روش الگو سازی معادلات، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد و نتایج پژوهش حاکی از آن است بین ابعاد رهبری اشتراکی: ابهام وظیفه، انسجام وظیفه و محیط داخلی با تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت که شامل مولفه‌های تعهد، سازگاری و مقاومت می باشد رابطه و همبستگی مثبتی وجود دارد.

نتیجه گیری: می توان با ایجاد یک جو همکاری و مسئولیت مشارکتی بین اعضا، بستر و شرایط مناسبی برای نفوذ در بین کارکنان ایجاد نموده و از این طریق در جهت تحقق اهداف سازمانی حرکت نمود.

کلید واژه‌ها: رهبری اشتراکی، تاکتیک نفوذ نرم، تاکتیک نفوذ سخت، ابهام وظیفه، انسجام وظیفه

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران mdalvi@dehaghan.ac.ir

(مسئول مکاتبات)

مقدمه

در محیط کسب و کار رقابتی امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمانها بقاء، توسعه و پیشرفت فراگیر است. در راستای تحقق این هدف، مدیران درصدد شناسایی و بهره گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که حصول آنها هزینه و تلاش فراوانی را میطلبد. بنابراین، آن دسته از مدیرانی که روش‌هایی را بکار میگیرند که باعث بهره‌وری بیشتر از این سرمایه‌ها شوند را عموماً موفق‌تر ارزیابی می‌کنند. در طی دهه‌های گذشته، ماهیت کارهای سهامی یا مشارکتی تغییرات زیادی در جهت جهانی شدن داشته و به صورت فزاینده‌ای بر خدمات و فعالیت‌های دانش محور نسبت به تولیدات، متمرکزتر شده است. در این گذار، فعالیت‌ها و تحقیقات سازمانی به طور بارز به صورت گروه محور بوده اند و رهبری از حالت حاکمیت مطلق و فردی به رهبری و هدایت تیمی تغییر کرده است و همچنین، از شکل‌های گروهی و توزیعی به سمت رهبریت اشتراکی حرکت کرده است.

رهبری و هدایت اشتراکی، فرآیندی فعال و تعاملی در میان افراد در گروه‌ها می باشد و هدف آن هدایت یکدیگر تا رسیدن به موفقیت گروهی یا اهداف سازمانی یا هر دو میباشد. رهبری اشتراکی، هم چنین به عنوان یک مسئولیت مشارکتی بین اعضا بوده که با هم در یک ساختار تیمی رسمی یا غیر رسمی کار می کنند و رهبری می تواند در بین گروه و به صورت یک جانبه و یا به هر روش دیگر به طور مساوی توزیع شود.

یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده در مدیریت و رهبری اثر بخش، موفقیت در نفوذ بر افراد است. مدیران اثر بخش از طریق اعمال نفوذ در افراد تیم آنان را وادار می‌کنند تا ضمن پذیرش پیشنهادشان حمایت لازم را از تصمیمات آنان بعمل آورند. مدیری موفق است که توانایی تاثیرگذاری را هم بر زیر دستان و هم بر افراد بالا دست و هم بر همپایگان بطور همزمان دارا

باشد. دانستن اینکه افراد در سازمان چگونه بر دیگران اعمال نفوذ می‌کند نیازمند آشنایی با مفهوم «قدرت» است. همچنین نفوذ را «توانایی انجام کارها یا کنترل دیگران، و واداشتن آنان به انجام چیزی که مایل به انجام آن نیستند» تعریف کرده اند؛ به هر حال تشخیص اینکه چه تاکتیکی در چه سطحی و در چه شرایطی موثرتر است به هنر مدیریت اثربخش و تشخیص «عامل» و شرایط «هدف» بستگی دارد. نفوذ به خودی خود نه بد است و نه خوب، بلکه نحوه استفاده از آن به نفوذ ماهیتی خوب یا بد می بخشد. بدون شک نفوذ مشروعیت یافته (توام با پذیرش درونی) ایده آل ترین نمونه نفوذ است. قدرت از ارکان اجتناب ناپذیر سیستم‌های اجتماعی است و تصور جامعه و سازمانی بدون قدرت نفوذ تقریباً ناممکن است. علاوه بر آن، آنچه اثر بخشی سازمانها را تحت تاثیر قرار میدهد در اصل فقدان نفوذ است نه وجود آن با توجه به موضوع پژوهش حاضر، رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون استفاده از قدرت برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه‌ای از ویژگیهاست. یک رهبر، نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه تحت نظر خود در سازمان دارد و اینکه رهبر چطور می تواند از این نفوذ را در سازمان بکار گیرد در قالب تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت شناخته می شود. هر چه سازمانی از نظر رهبری قوی‌تر باشد، قطعاً موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود. هدف پژوهش حاضر هم بررسی رابطه رهبری اشتراکی با تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت بر اساس مدل کارسون می باشد و لازم به ذکر می باشد که به علت ضعف علمی و عملی در ایران، تحقیق در این زمینه بسیار ضعیف بوده است.

قبل از ورود به بخشهای اصلی لازم است به تعریف برخی عبارات بکار رفته در متن بپردازیم
رهبری اشتراکی: در سالهای اخیر، روش‌های رهبری جمعی توجه بسیاری از محققین و همچنین

داده شود. ایجاد و به اشتراک گذاری چشم انداز یکی از مهم ترین فعالیت های یک رهبر کسب و کار است و زمانی که بتوان حس مشترکی از چشم انداز در سازمان ایجاد کرد، رهبری بسیار اثربخش تری را میتوان مشاهده نمود، رهبری اشتراکی زمانی اتفاق می افتد که قوانین مدیریتی، مسئولیت و وظایف در میان اعضای تیم به جای اینکه توسط خود رهبر انجام شود به اشتراک گذاشته و یا توزیع میشود و همچنین در مقایسه با رهبری سنتی، دارای روابط غیر رسمی سلسله مراتبی می باشد و پدیده ای روابط گونه را توصیف می کند (پرسرس یو و الوی، ۲۰۱۶: ۳-۲۳).

در تلاش برای شرح این موضوع که چه موقع رهبری اشتراکی ظاهر می شود و چه موقع مورد نیاز است، بلیگ و سیم^{۱۱} پیشنهاد می کنند که چند ویژگی در رهبری اشتراکی به صورت ویژگی های گروهی (برای مثال اندازه تیم، توانایی اعضای تیم، بالغ بودن اعضا)، ویژگی های کاری (برای مثال وابستگی متقابل، فوریت، پیچیدگی و خلاقیت) و ویژگی های محیطی (برای مثال سیستم پشتیبانی سازمانی و پاداش) شرکت دارند (کارسون، ۲۰۱۷: ۱۲۱۳). هم چنین، محیط داخلی تیم، انسجام وظیفه و ابهام وظیفه را به عنوان شاخص های رهبری اشتراکی، شناسایی و بررسی کرده اند. همانند پیامدهای رهبری اشتراکی، نوشته ها و تحقیقات قبلی که عملکرد و کارایی، خلق دانش و علم، روایی عملکرد و مهارت های اعضای تیم جدید را بررسی کردند، مطالعات مهرا و دیکسون نیز یک ارتباط مثبتی را بین رهبری اشتراکی و رضایت تیم ایجاد کرده اند (سانگ لی؛ چانگ لی، ووک سو و یانگ چوی، ۲۰۱۴: ۳). و اینکه تحت رهبری اشتراکی، رهبری به عنوان مسئولیتی مشترک در میان اعضای یک ساختار رسمی و غیر رسمی دیده می شود بیان شده است (سالس، سربان، شریفس، شافلر^{۱۴}، ۲۰۱۲: ۳۲).

الف) محیط داخلی تیم: محیط داخلی تیم: بر اساس مروری از تحقیقات قبلی بر رهبری مشارکتی،

سازمانها را به خود جلب نموده است (فردریچ^۱، ۲۰۱۴: ۳۵۶، سالاس و سربان، شیریفس و شافلر ۲۰۱۲: ۱۱۲) یکی از گونه های رهبری اجتماعی، رهبری اشتراکی است (درسچر^۲، ۲۰۱۶: ۱). پژوهش های مکرر بیان می کند که مسئولیت های رهبری اشتراکی با خروجی های مثبت سازمانی مانند عملکرد و رضایت مرتبط است (دلنوسینزو، ماتيو و کونکرگر^۳، ۲۰۱۴: ۱۰۱، ونگ، والدمن و زنگ^۴، ۲۰۱۴: ۲۱۲). به عبارتی دیگر رهبری اشتراکی نه تنها منجر به عملکرد بالای تیم می شود بلکه رضایت بیشتر اعضای تیم را در بر دارد (نیکولایدس^۵، ۲۰۱۴: ۵۵). تیم ها در مقایسه با افراد به اطلاعات بیشتری دسترسی دارند و بنابراین تعهد اعضای تیم بالاتر می رود (کارسون، تسلوک و مارون^۶، ۲۰۱۶: ۸۹) بنابر این تیم با رهبری اشتراکی می تواند به نیازهای دانش محور امروزی و همچنین به محیط کاری پیچیده و پویا بیشتر پاسخگو باشد (پرسرس یو و الوی^۷، ۲۰۱۶: ۷۸).

با این حال در مورد اثرات بیان کننده علت رهبری اشتراکی اطلاع کمتری وجود دارد (ونگ، ۲۰۱۳: ۵۵) علاوه بر این لازم است تا شرایطی را مورد توجه قرار دهیم که در آن رهبری اشتراکی عملکرد موثرتری دارد (گرل، اسکالت و کافلر^۸، ۲۰۱۵: ۹۱). رهبری اشتراکی که همسو با رهبری سلسله مراتبی است، بر مدیریت مشترکی تمرکز دارد که بوسیله تیم های کاری صورت می پذیرد (گسچ درسچر^۹، ۲۰۱۶: ۱) رهبری اشتراکی به عنوان یک سرمایه قابل مشاهده تیمی قلمداد می شود که ناشی از توزیع نفوذ مدیریت در بین اعضای تیم می باشد (یوون گاریس^{۱۰}، ۲۰۱۶: ۱). برخی تحقیقات نشان دهنده ی ارتباط رهبری اشتراکی و محرک اصلی عملکرد تیم است، که تیم ها تحت شرایط چالش آور خاص و در فشار زمانی یا ریسک عمل می کنند با این حال محققان دیگر پیشنهاد می کنند که رهبری اشتراکی یک فرآیند پیچیده و وقت گیر است که تنها باید برای انواع خاص کارهای علمی توسعه

نارضایتی شغلی، اضطراب و تمایل به ترک سازمان در کارکنان رابطه دارد (رییس، ۲۰۱۲: ۱۱۲).

نفوذ: مهمترین نکته در رهبری، نفوذ و اثر گذاری است که عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می شود. رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می یابد و نفوذ نیز از قدرت سر چشمه می گیرد (نلسون^{۱۹}، ۲۰۱۵: ۲۲). نفوذ، شکلی از قدرت؛ اما متمایز از کنترل، اجبار، زور و مداخله است. نفوذ را می توان رابطه میان بازیگرانی دانست که به موجب آن، یک بازیگر، بازیگران دیگر را وادار می کند تا به طریقی که خواست خود آنها نیست، عمل کنند. پول، غذا، اطلاعات، دوستی، مقام و تهدید، از جمله وسایلی اند که فرد به کمک آنها در رفتار دیگران نفوذ می کند (یامارینو^{۲۰}، ۲۰۱۲: ۴۰۲-۳۸۲).

تاکتیکهای نفوذ: به منظور تبدیل شدن به مدیری قابل، دانش آموختگان باید خود را در دو جهت تقویت کنند: یکی توانایی نفوذ در دیگران و متقاعدسازی آنان و دیگری اسیر تکنیکها و بازیهای نفوذ دیگران نشدن (رائول^{۲۱}، ۲۰۱۴: ۱۴). تاکتیک نفوذ به این معنی است که افراد چطور بر دیگران اعمال نفوذ می کنند (مارلا، وادزورث، آیتا، بلانچارد، ۲۰۱۵: ۱). تاکتیک نفوذ در گروههای رسمی و غیر رسمی و توسط افرادی که دارای قدرت رسمی و غیر رسمی هستند بکار گرفته می شود. بیشتر تحقیقات به بررسی اینکه چطور افراد با قدرت رسمی بر دیگران اعمال نفوذ می کنند می پردازد (راون^{۲۲}، ۲۰۱۲: ۱۴۳). با این حال در استفاده از تاکتیکهای نفوذ، قدرت میتواند در جهت های مختلفی (مانند بالا - پایین - جانبی) اعمال شود (مارلا، وادزورث، آیتا، بلانچارد، ۲۰۱۵: ۱). انتخاب تاکتیک مناسب به عواملی مانند تفاوت بین افراد، موفقیت مورد انتظار برای اعمال نفوذ و رابطه بین اعضای گروه بستگی دارد (استیزل^{۲۳}، ۲۰۱۳: ۵۵).

کارسون به نحوی خودش پیشنهاد کننده، آزمون کننده و آشکار کننده محیط داخلی تیم است و بیان می کند که یکی از مولفه های رهبری اشتراکی توسط محیط داخلی تیم بوده که متشکل از سه مولفه: اهداف مشترک و پشتیبانی اجتماعی و آوا می باشد. اهداف مشترک به عنوان اولین بعد محیط های درونی یا داخلی تیم زمانی مطرح می شوند که اعضاء درک مشترکی از اهداف اصلی تیم شان داشته و بر انجام اهداف جمعی تاکید و تمرکز دارند. بعد دوم، پشتیبانی اجتماعی، نوعی حمایت اجتماعی است که اشاره به تلاش اعضای تیم برای مهیا کردن شرایط حمایت احساسی و روانی از یکدیگر از طریق تشویق و شناسایی اعضاء و مشخصه های تیمی و دستاوردها می باشد. آوا، به عنوان بعد آخر محیط درونی تیم است اگر چه هیچ تعریف مشخصی از آوا در ادبیات رفتار سازمانی وجود ندارد، اما آوا در ساختار مرکزی خود دارای دو بعد، ورودی و مشارکت می باشد (سربان و رابرتز^{۱۵}، ۲۰۱۶: ۵-۴).

ب) انسجام وظیفه: انسجام وظیفه جریان مواد و قطعات، اطلاعات و دانش در رابطه با یک سری از فعالیت های است که باید درستی انجام شده و تولید ارزش کنند. (بنیس^{۱۶}، ۴۲: ۲۰۰۰). مولن و کوپر^{۱۷} انسجام وظیفه را به عنوان جذب مشارکتی گروه و تعهدات به اهداف گروهی تعریف کرده و پیشنهاد کرده که انسجام وظیفه ارتباط نزدیکی با عملکرد کاری دارد (مولن و کوپر، ۲۰۱۰: ۱۹۹۴).

ج) ابهام وظیفه: ابهام وظیفه وقتی ظاهر می شود که افراد اطلاعات مرتبط با کاری کافی نداشته تا نقش های خود را انجام دهند. ابهام وظیفه بالا باعث می شود که اعضای تیم، خطرات را ناشی از عملکردی بدانند که از مسائل مربوط به وظیفه ناشی می شود، بدین ترتیب بر اساس ادعای ریپس^{۱۸}، اولویت بیشتر به حل کردن مسائلی داده می شود که مانع عملکرد تیم می گردد و ابهام وظیفه با غیبت کاری، عملکرد ضعیف،

ب) سازگاری: سازگاری در قاموس روان شناسی عبارت است از رابطه‌ای که هر ارگانیزم با توجه به شرایط پیرامون محیطش، با محیط برقرار می‌کند. این اصطلاح معمولاً به سازگاری روان شناختی یا اجتماعی اشاره دارد و با اشاره به معنای ضمنی مثبت آن وقتی به کار گرفته می‌شود که فرد در یک فرایند مستمر و پر مایه، برای ابراز استعداد های خود و واکنش نسبت به محیط و در عین حال در جهت تغییر آن به گونه‌ای مؤثر و سالم، درگیر اس. (مک دالند، ۴۰، ۲۰۱۳: ۵۱).

در بعضی جاها، عدم تطابق بین نیازهای یک شخص و مزایای محیطی چشمگیر است و شخص بالاجبار طریق سازگاری را در پیش خواهد گرفت (دیویس و لاف کوئیست^۱، ۲۱۶: ۲۰۱۲). تلاش کارمندان برای بهبود هماهنگی شان با محیط کاری می‌تواند به عنوان اقداماتی جهت دستیابی به سازگاری کاری در نظر گرفته شود. معمولاً سازگاری به دنبال یکی از دو حالت زیر حاصل می‌شود: کنش و واکنش. در حالت کنش، کارمندان تلاش می‌کنند تنها محیط کاری را تغییر دهند، در حالی که در وضعیت واکنشی تلاش دارند تا خودشان بهتر با محیط کاری هماهنگ شوند (دیویس و لاف کوئیست، ۲۱۶: ۲۰۱۲).

ج) مقاومت: مقاومت را به فارسی استواری یا ایستادگی یا پایداری می‌گویند (هالند^۲، ۲۰۱۳: ۴۱). مقاومت یک واکنش گریز ناپذیر به هر تغییر مهمی است. افراد طبیعتاً به تغییر حمله می‌کنند تا از وضع فعلی دفاع کنند مخصوصاً زمانی که احساس کنند امنیت و یا وضعیت آنها در معرض خطر قرار گرفته است، تغییر سازمانی می‌تواند در کارکنان حس تردید و مقاومت ایجاد کند، که گاها شرایط را برای ارتقای سازمان سخت و حتی غیر ممکن می‌کند. توانایی مدیر برای به دست آوردن بیشترین منفعت از تغییر بستگی دارد به اینکه آنها چقدر به طور موثر و کارا، جوی را ایجاد کنند و از آن حمایت کنند تا رفتار مقاومتی را کاهش دهند و قبول تغییر را تشویق و پشتیبانی کنند

در تاکتیک‌های نفوذ درباره شیوه‌های اعمال نفوذ بر پایگاه‌های قدرت بحث و نشان داده می‌شود که کارکنان از چه شیوه‌هایی می‌توانند به پایگاه‌های قدرت خود جامه عمل بپوشانند. برخی از این تاکتیک‌ها عبارتند از: متوسل شدن به مقام‌های بالاتر^۳، دوستانه^۴، مذاکره و چانه‌زنی^۵، دستور مستقیم^۶، تحریم و تشویق^۷، استدلال^۸، تاکتیک ائتلاف^۹.

مونیز (۲۰۱۵)^{۱۰} تاکتیک‌های نفوذ را به دو نوع نرم و سخت تقسیم کرده است که تاکتیک‌های نفوذ نرم دارای دو مولفه تعهد و سازگاری و تاکتیک‌های نفوذ سخت دارای دو مولفه سازگاری و مقاومت می‌باشد و مولفه سازگاری به عنوان مولفه مشترک برای تاکتیک‌های نفوذ نرم و سخت می‌باشد که در ادامه به تشریح مولفه‌های مذکور پرداخته می‌شود.

الف) تعهد: فردی که تعهد بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد (رابینز^{۱۱}، ۲۸: ۲۰۱۰). اگر چه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود، ولی هر یک از آنها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف را منعکس می‌کنند (آلن و میر^{۱۲}، ۱۰: ۲۰۱۰). تعهد به سازمان، فقط از عقیده یا باور سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه به عمل آنها نیز بستگی دارد (داین و آنگ^{۱۳}، 1998: 33).

تعهد به سازمان، فقط از عقیده یا باور سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه به عمل آنها نیز بستگی دارد (داین و آنگ^{۱۴}، ۱۹۹۸: ۳۳). مفهوم تعهد سازمانی به طور کلی سه سازه متمایز را دربرمی‌گیرد:

۱) تعهد عاطفی^{۱۵}؛ دل بستگی احساسی به سازمان است.
۲) تعهد اعتقادی^{۱۶}؛ بر احساس الزام به ماندن در سازمان تأکید می‌کند.

۳) تعهد مستمر^{۱۷}؛ وابستگی مالی به سازمان گفته می‌شود (لی^{۱۸}، ۲۰۱۴: ۱۰-۶۴).

بین وظایف و ویژگی‌های تیمی (شامل: محیط داخلی تیم، انسجام و ابهام وظیفه)، با عواقب عملکرد در سطح تیمی (رضایت تیمی و عملکرد تیمی) به حمایت از نگرش رهبری اشتراکی پرداختند. نتایج نشان داد که، در بسترهای متشکل از کار خلاقانه، محیط داخلی تیم و انسجام وظیفه هر کدام به ترتیب تأثیری شدید بر تعهد و رضایت کارکنان دارد.

وادزورث و بلانچارد^{۴۷} (۲۰۱۵) در پژوهشی با موضوع تاکتیک نفوذ در تیم‌های مجازی انجام دادند. این پژوهش با استفاده از مشخصات وضعیتی به عنوان مبنای تئوری به بررسی اینکه چگونه تاکتیک‌های نفوذ در تیم‌های مجازی اعمال شده اند و کدامیک از آنها موفق‌ترین است می‌پردازد. در این پژوهش با ۲۳ نفر از اعضای تیم‌های مجازی مختلف مصاحبه انجام شد. یافته‌های اصلی نشان داد که اگرچه برخی تاکتیک‌های نفوذ در هر دو محیط‌های رو در رو و مجازی ارائه شده اما برخی تمایلات برای استفاده از تاکتیک با تأثیر بیشتر در تیم‌های مجازی به چشم می‌خورد. ثانیاً برخی تاکتیک‌ها که در هر دو گروه مجازی و رو در رو استفاده شد به عنوان راهکارهایی نوین در تیم‌های مجازی شناخته می‌شود و علاوه بر این اعضای تیم‌های مجازی تکنیک‌های جدیدی را توسعه داده اند که از ابهام ارتباطات مجازی در جهت تأثیر بر اعضای گروه می‌کاهد. در نهایت، وضعیت‌های متفاوت بر موقعیت نفوذ در راه‌های جدید و غیر منتظره تأثیر دارد.

سانگ لی؛ چانگ لی، ووک سو و یانگ چوی^{۴۸} (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تجزیه و تحلیل رهبری اشتراکی، تنوع، و خلاقیت تیم در محیط یادگیری الکترونیکی انجام دادند. در واکنش به تغییرات سریع در محیط رقابتی امروز، خلاقیت به عنوان عاملی موثر برای بهبود و بکارگیری نوآوری می‌باشد. از این منظر بسیاری از شرکت‌ها، استراتژی‌های متنوعی را برای

(اسکارلیکی و فولگر، ۲۰۱۱: ۶۵). آلون که یکی از اولین محققان در این زمینه بود، مقاومت در برابر تغییر را رفتاری تعریف می‌کند که هدف از آن محافظت از افراد در برابر اثرات واقعی و یا تخیلی تغییر است (آلون^{۴۹}، ۱۵۴: ۲۰۱۵). پیدریت^{۴۴} همچنین معتقد است که سه تأکید گوناگون مهم در مفهوم سازی مقاومت وجود دارد: به عنوان یک حالت شناختی، به عنوان یک حالت احساسی و به عنوان یک رفتار (پیدریت^{۴۵}، ۱۲۱: ۲۰۱۴).

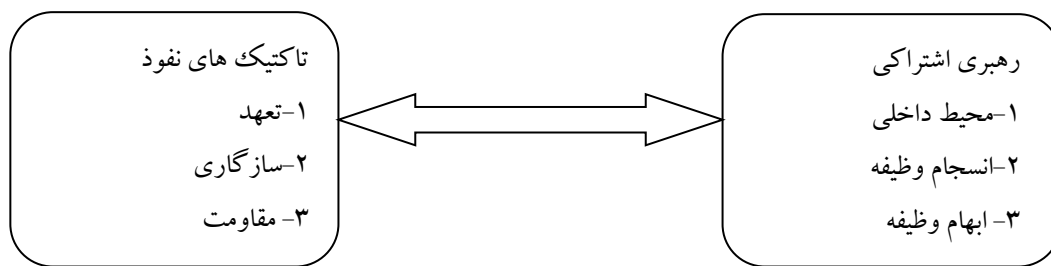
فرضیات پژوهش

- بین ابهام وظیفه با تعهد کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین ابهام وظیفه با سازگاری کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین ابهام وظیفه با مقاومت کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین محیط داخلی با تعهد کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین محیط داخلی با سازگاری کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین محیط داخلی با مقاومت کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین انسجام وظیفه با تعهد کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین انسجام وظیفه با سازگاری کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.
- بین انسجام وظیفه با مقاومت کارکنان رابطه‌ای وجود دارد.

پیشینه پژوهش

آندرا سربان و اشلی رابرتز^{۴۶} (۲۰۱۵) در تحقیق خود، به تأثیرات رهبری اشتراکی و ایجاد یک چهار چوب کلی از نقش رهبری اشتراکی در بسترهای متشکل از کار خلاقانه روی آوردند و به ارتباط سازی

مدل مفهومی پژوهش



منبع: اقتباس از: (کارسون ۴۹، ۲۰۱۳: ۵)، (مونیز، ۲۰۱۵: ۲۲)، (سربان و رابرتز، ۲۰۱۶: ۶).

رهبری اشتراکی دارد. از سوی دیگر سن، ارتباط معکوسی با رهبری اشتراکی دارد.

روش شناسی پژوهش

این تحقیق بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری در این تحقیق، کارکنان شرکت ذوب آهن در اصفهان بوده است لیکن از آنجا که جمع آوری اطلاعات از کلیه افراد جامعه آماری عملاً غیر ممکن بود و تعدادی از افراد از تکمیل و یا ارجاع پرسشنامه خودداری می نمودند، نمونه‌ای از جامعه آماری انتخاب شد پس روش نمونه گیری به صورت نمونه گیری طبقه بندی شده می باشد. که در جدول (۱) بیان شده است. در نهایت نمونه آماری در این تحقیق تعداد ۵۳۸ نفر از کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، در سال ۹۵ بررسی گردید

ترغیب کارمندان و ترویج خلاقیت تیمی در محیط‌های کاری دنبال می کنند. نتایج نشان داد که تنوع نقش تاثیر مثبت و مستقیمی بر خلاقیت تیمی بوسیله رهبری اشتراکی و اشتراک دارد و منجر به خلاقیت تیمی می شود. بدین ترتیب به اشتراک گذاری دانش، یک نقش میانجی جزئی بین رهبری اشتراکی و خلاقیت تیمی داشته است. نتایج نشان می دهد اگرچه تنوع جمعیت به عنوان عاملی مجزا تاثیر زیادی ندارد، اشتراک گذاری دانش ممکن است به عنوان یک میانجی بین تنوع جنسیت و خلاقیت تیمی تاثیر داشته باشد.

جان پیرس و اندر بک دل^{۵۰} ^{۵۱} (۱۹۷۸) در تحقیقی با عنوان تاثیر ساختار سازمان بر رهبری اشتراکی نشان می دهد تفکیک، رسمیت، حرفه‌ای بودن، عدم تمرکز، عدم قطعیت محیطی، بزرگ بودن اندازه سازمان، رضایت شغلی و تعهد، انگیزش درونی و ناخشنودی از عملکرد، را بطنه‌ای مثبت با

جدول (۱) حجم نمونه مورد بررسی

ردیف	نام قسمت	فراوانی جامعه	فراوانی نمونه توزیع شده با استفاده از فرمول کوکران	فراوانی نمونه جمع آوری شده
۱	ریخته گری	۲۲۹	۱۴۳	۸۰
۲	فولادسازی	۱۴۷۶	۳۰۵	۱۲۰
۳	نورد	۲۰۱۰	۳۲۳	۹۸
۴	آگلومراسیون	۱۰۰۸	۲۷۸	۱۴۰
۵	کک سازی	۱۱۱۸	۲۸۶	۱۰۰
	جمع	۵۸۴۱	۱۳۳۵	۵۳۸

در نهایت نمونه آماری در این تحقیق تعداد ۵۳۸ نفر از کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، در سال ۹۵ بررسی گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته از طریق ترسیم نردبان انتزاعی بوده است که سؤالات پرسشنامه بر اساس مقیاس قاصله‌ای و طیف پنج درجه‌ای لیکرت^{۵۲} می باشد. پرسشنامه پس از بررسی توسط استاد راهنما و مشاور و کارشناسان مربوطه در نهایت ۴۹ سوال برای آزمون فرضیات انتخاب شد، که ۲۴ سوال برای سنجش رهبری اشتراکی ۲۵ سوال برای سنجش تاکتیک‌های نفوذ میباشد، که محقق ۹ فرضیه در نظر گرفته است. برای سنجش روایی، از نظر اساتید محترم و دانشجویان دوره دکتری یاری گرفته شد. و برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده شد. در تحلیل عاملی در صورتی که KMO کمتر از ۰،۵ باشد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰،۵ تا ۰،۶۹ باشد داده‌ها متوسط بوده و اگر مقدار بین شاخص، بزرگتر از ۰،۷ باشد همبستگی موجود در بین داده‌ها مناسب خواهند بود که در این پژوهش برابر ۰،۷۴۹ می باشد.

ضمناً برای تعیین پایایی پرسشنامه ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شده و سپس مقدار آلفای کرونباخ تک تک متغیرها برابر جدول (۲) محاسبه شد که بیانگر پایایی بالای هر یک از متغیرهای تحقیق می باشد.

یافته‌ها

الف) یافته‌های توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی یافته‌ها نشان میدهد ۹۸،۷ درصد از پاسخ دهندگان مرد هستند. از میان پاسخ دهندگان انفر (۰،۲٪) در محدوده سنی ۲۰-۲۵ سال، ۱۲۱ نفر (۲۲،۵٪) در محدوده سنی ۲۶ تا ۳۰ سال، ۳۳۶ نفر (۶۲،۵٪) در محدوده سنی ۳۱-۳۵ سال و ۱۹ نفر (۳،۵٪) در محدوده سنی ۳۵ سال به بالا قرار دارد. از میان پاسخ دهندگان ۱۳۶ نفر (۲۵،۳٪) دارای تحصیلات دیپلم، ۱۱۶ نفر (۲۱،۶٪) دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۲۶۹ نفر (۵۰،۰٪) دارای تحصیلات لیسانس و ۱۴ نفر (۲،۶٪) دارای تحصیلات فوق لیسانس می باشد. از میان پاسخ دهندگان ۲۶ نفر (۴،۸٪) درصد دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۱۲۳ نفر (۲۲،۹٪) دارای سابقه کار ۶ تا ۱۰ سال، ۲۲۳ نفر (۴۱،۴٪) دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۶۶ نفر (۳۰،۹٪) دارای سابقه کار بالای ۱۶ سال می باشند.

ب) یافته‌های استنباطی

از آن جایی که برای استفاده از تکنیک‌های آماری مقتضی، ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع آوری شده از توزیع نرمال برخوردار است یا غیر نرمال، در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون گولموگوروف-اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرها پرداخته می شود و بر اساس نتایج حاصل، آزمونهای مناسب برای بررسی صحت فرضیات تحقیق، اتخاذ می شود. لذا با توجه به جدول (۳) نتایج و میزان معناداری بیشتر از ۰،۰۵ می باشد بنابراین مولفه‌ها دارای توزیع نرمال می باشند.

جدول (۲) بررسی پایایی سوالات فرضیه‌ای پژوهش

مولفه‌های (رهبری اشتراکی)	سوالات	ضریب پایایی	مولفه‌های (تاکتیک نفوذ)	سوالات	ضریب پایایی
ابهام وظیفه	۱-۸	۰،۸۴۱	تعهد	۲۵-۳۶	۰،۸۱۲
محیط داخلی	۹-۱۶	۰،۷۹۹	سازگاری	۳۷-۴۳	۰،۷۹۸
انسجام وظیفه	۱۷-۲۴	۰،۷۸۱	مقاومت	۴۴-۴۹	۰،۸۱۹

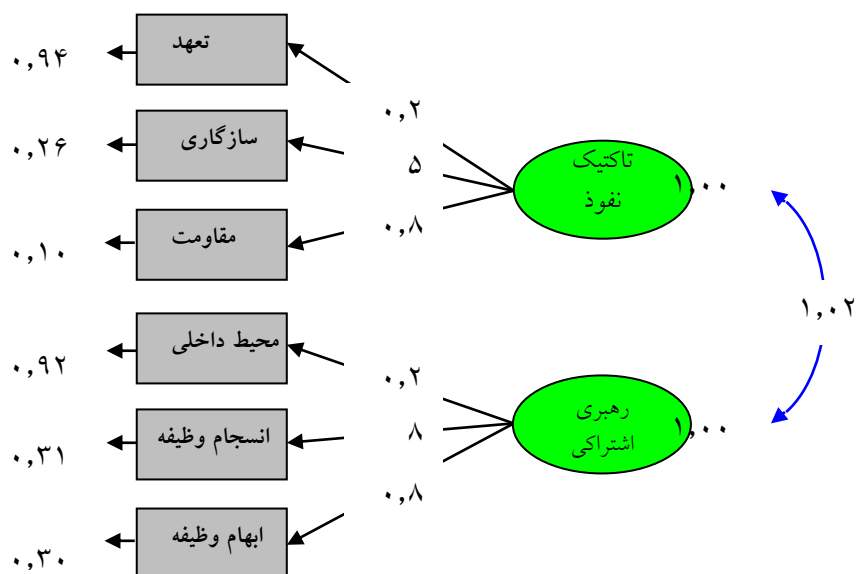
جدول (۳) آمار توصیفی مولفه‌های پژوهش

معداری	کولموگراف-اسمیرنوف	واریانس	انحراف معیار	میانگین	شماره سوالات	مولفه‌های پژوهش
0.21	1.552	0.317	0.563	3.550	1-8	ابهام وظیفه
0.16	1.692	0.309	0.556	3.501	9-16	محیط داخلی
0.07	1.682	0.292	0.340	3.553	17-24	انسجام وظیفه
0.05	1.741	0.255	0.505	3.451	25-36	تعهد
0.11	2.329	0.415	0.643	3.896	37-43	سازگاری
0.12	2.709	0.638	0.799	3.985	44-49	مقاومت

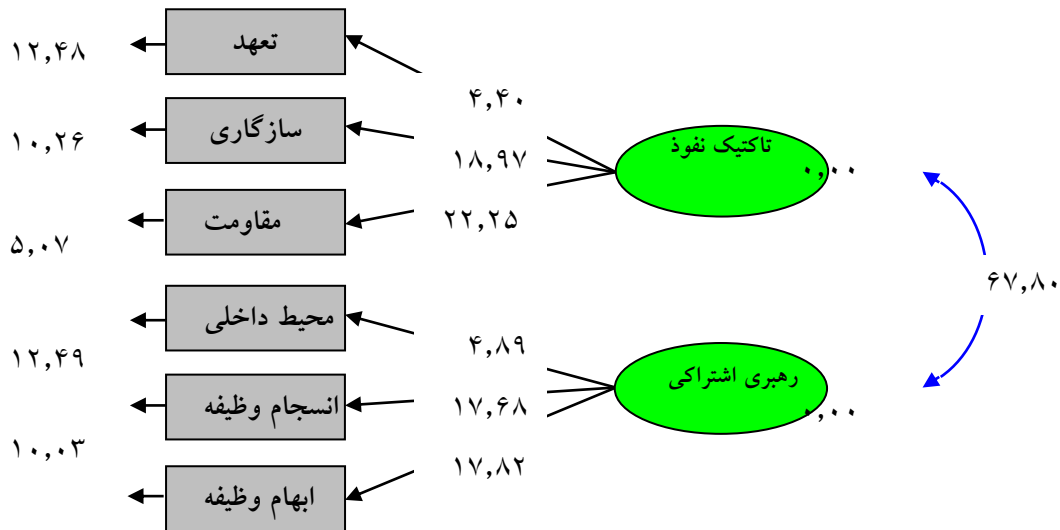
مقدار ρ - Value بیشتر از مقدار سطح معنی‌داری استاندارد ($\alpha = 5\%$) می‌باشد بنابراین مدل ارائه شده مدل مناسبی می‌باشد. شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب برای مدل‌های خوب برابر 0.08 یا کمتر است. مدل‌هایی که این شاخص برای آنها 0.1 یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارند. برای این شاخص می‌توان فاصله اعتماد محاسبه نمود. ایده آل آن است که حد پایین فاصله اعتماد خیلی نزدیک به صفر باشد و حد بالایی آن خیلی بزرگ نباشد. همانطور که مشاهده می‌شود RMSEA در این مدل 0.079 است که می‌توان گفت در وضعیت مناسبی قرار دارد. هرچه GFI به یک نزدیک‌تر باشند مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. در این مدل شاخص برابر 0.90 هستند که نشان دهنده برازش مناسب مدل است.

لذا در ادامه از معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌های مورد نظر استفاده میشود و برای مناسب بودن برازش χ^2 / df RMSEA، بررسی می‌کنیم. برای اینکه بفهمیم مدل مناسب است، آماره χ^2 / df و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار df / χ^2 محاسبه شده برابر با 3.09 می‌باشد که وجود χ^2 / df پایین‌تر از 4 نشان دهنده برازش مناسب مدل است. زیرا هر چه مقدار χ^2 / df کمتر باشد، مدل ارائه شده مدل مناسب‌تری می‌باشد با توجه به نتایج ذیل که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده‌اند.

Df=5 Chi-Square/df=293.42 (RMSEA) = 0.079
(GFI) = 0.90 P-Value=0.5



شکل (۲): آزمون تحلیل مسیر برای بررسی فرضیه‌های پژوهش



نمودار شکل (۳) آزمون Tvalue برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

اعضا همراه است و تاکتیک‌های نفوذ نیز اشاره به راه‌هایی دارد که افراد از طریق آنها می‌توانند قدرت لازم برای دستیابی به خواسته‌های خود و تاثیرگذاری بر تصمیمات را در سازمان کسب نمایند که این تاکتیک‌های نفوذ شامل تعهد، سازگاری و مقاومت می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و در سازمان با رهبری اشتراکی می‌تواند به نیازهای دانش محور امروزی و همچنین به محیط کاری پیچیده و پویا بیشتر پاسخگو باشد و موجبات نفوذ و تاثیر گذاری بیشتر را فراهم آورد و تحقیقات صورت گرفته توسط پرسر، یوو و الوی (۲۰۰۴) و نیلسون (۲۰۱۵) و همچنین تحقیق صورت گرفته با عنوان نفوذ در سازمانها توسط اشमित (۱۹۸۳) مشخص ساخت زیردستان در برابر رهبران که قصد نفوذ در آنها دارند دست به نوعی سازگاری می‌زنند و نشاندهنده رابطه رهبری اشتراکی با تاکتیک‌های نفوذ می‌باشد. نیکولایدس (۲۰۱۴) اعلام می‌کند که رهبری اشتراکی نه تنها منجر به عملکرد بالای تیم می‌شود زمینه نفوذ کارکنان را فراهم‌آورده و رضایت بیشتر اعضای تیم را در بر دارد.

- طبق نتایج این تحقیق بین ابهام وظیفه با سازگاری کارکنان رابطه‌ای وجود دارد و یافته‌های تحقیقاتی

شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب برای مدل‌های خوب برابر ۰/۰۵ یا کمتر است. مدل‌هایی که این شاخص برای آنها ۱/ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارند. برای این شاخص می‌توان فاصله اعتماد محاسبه نمود. ایده آل آن است که حد پایین فاصله اعتماد خیلی نزدیک به صفر باشد و حد بالایی آن خیلی بزرگ نباشد. همانطور که مشاهده می‌شود در این مدل ۰/۷۹ است که می‌توان گفت در وضعیت مناسبی قرار دارد. هرچه GFI و AGF به یک نزدیک‌تر باشند مدل با داده‌ها برازش بهتری دارد. در این مدل دو شاخص به ترتیب برابر ۰/۸۸ و ۰/۹۰ هستند که نشان دهنده برازش خوب مدل است.

Chi-Square/df=293.42 (RMSEA) = 0.079 (GFI) = 0.90 P-Value=0.5

آزمون T-value برای بررسی فرضیات نشان میدهد که بین رهبری اشتراکی با تاکتیک نفوذ نرم و سخت با معنا داری (۶۷,۸۰) رابطه متقابل وجود دارد.

نتیجه گیری

رهبری اشتراکی به عنوان یک سرمایه قابل مشاهده تیمی قلمداد می‌شود که ناشی از توزیع نفوذ مدیریت در بین اعضای تیم می‌باشد رهبری اشتراکی با نفوذ توزیع شده در درون یک گروه و نفوذ جانبی در میان

بین انسجام وظایف گروهی با سازگاری کارکنان انجام شد از نتایج این تحقیق حمایت می‌کند و بیانگر وجود رابطه بین آنهاست.

- بر اساس نتایج این تحقیق بین انسجام وظیفه با مقاومت کارکنان رابطه وجود دارد و یافته‌های تحقیقاتی که توسط دکتر صمد عابدینی (۱۳۹۴) با عنوان حفظ انسجام و کاهش مقاومت در برابر تغییر پرسنل که در سال انجام شد از نتایج این تحقیق حمایت می‌کند و با آن سازگاری دارد و همچنین نتایج تحقیق با تحقیق انجام شده توسط مولن و کوپر (۱۹۹۴) که پیشنهاد می‌کنند انسجام وظیفه موجب کاهش مقاومت کارکنان می‌شود و ارتباط نزدیکی با عملکرد کاری دارد قابل حمایت است.

پیشنهادها

چون رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد لذا پیشنهاد می‌شود مسئولیت و وظایف به جای اینکه توسط خود رهبر انجام شود، به اشتراک گذاشته و یا توزیع شود و به کارکنان آزادی عمل و مسئولیت‌های بیشتری داده شود که این امر باعث می‌شود افراد اطلاعات کافی در مورد وظایف خود داشته باشند و ابهام وظیفه کاهش یابد و بالطبع میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییرات کم‌تر خواهد شد.

در جهت دستیابی به نفوذ بیشتر در بین کارکنان توصیه می‌شود که دلایل و اهمیت درخواست‌ها و پیشنهادات برای افراد توضیح داده شود تا با ایجاد نوعی محیط مشارکتی و دوستانه موجبات رضایت کارکنان را ایجاد نموده و به راحتی بتوان به صورت مستقیم یا غیر مستقیم رفتار یا نظرات آنها را تغییر داد.. پیشنهاد میشود با توجه به محیط داخلی تیم، تخصیص مزایا به صورت گروهی باشد و همچنین از طریق ایجاد جو عاطفی مطلوب در بین اعضا و

که توسط بهنام محمدی (۱۳۹۴) با عنوان بررسی رابطه ابهام وظیفه با سازگاری و عملکرد شغلی انجام شد از نتایج این تحقیق حمایت می‌کند.

- در تحقیقی که توسط دکتر محمد حبیب زاده (۱۳۹۲) با عنوان بررسی رابطه بین ابهام وظیفه و مقاومت کارکنان در برابر تغییر انجام شد بیانگر وجود رابطه بین متغیرها بوده است و نتایج حاصل از این تحقیق که بین ابهام وظیفه با مقاومت کارکنان رابطه‌ای وجود دارد را تایید می‌کند.

- همچنین براساس نتایج این تحقیق بین محیط داخلی با تعهد کارکنان رابطه‌ای وجود دارد و یافته‌های تحقیقاتی که توسط محمود حفظی فرد (۱۳۹۳) با عنوان تعهد سازمانی کارکنان و عوامل موثر بر آن انجام شد سازگاری دارد.

- یافته‌های تحقیقاتی که توسط محبوبه رضایی (۱۳۹۴) با عنوان بررسی رابطه بین سازگاری کارکنان با محیط داخلی و فرهنگ سازمانی انجام شد از نتایج این تحقیق که وجود رابطه بین محیط داخلی با سازگاری کارکنان را تایید می‌کند، سازگاری دارد.

- بر اساس نتایج این تحقیق بین محیط داخلی با مقاومت کارکنان رابطه‌ای وجود دارد و یافته‌های تحقیقاتی که توسط شکوفه وحدت مهربان (۱۳۹۳) با عنوان بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در محیط داخلی و مقاومت کارکنان نسبت به تغییر انجام شد نتایج تحقیق را تایید کرده و با آن سازگاری دارد.

- یافته‌های تحقیقی که توسط سرمد سعیدی (۱۳۹۲) با عنوان بررسی رابطه بین ویژگی‌های سازمانی اعم از انسجام و تعهد کارکنان انجام شد فرض مربوط به این تحقیق که بین انسجام وظیفه با تعهد کارکنان رابطه‌ای وجود دارد را حمایت می‌کند.

- طبق نتایج این تحقیق، بین انسجام وظیفه با سازگاری کارکنان رابطه‌ای وجود دارد و یافته‌های تحقیقی که توسط غلامرضا عسگری (۱۳۹۳) با عنوان رابطه

- Dyne, L.V. & Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore, *Academy of Management Journal*, 41 (6): PP: 692-703.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33 (7).
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 2007 (1), PP: 112-133.
- Johnson, T. W., & Stinson, J. E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3), PP: 333-329.
- Lee, D. S., et al. An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior* (2014) ۶۴-۱۰
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33.
- Mason, Claire M., & Griffin, Mark A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research*, 34.
- Mayer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the side-Bet theory of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, No.3, PP: 379.
- Mayer, K.c & Schoorman, F.d. (1998). Differentiating Antecedents of organizational commitment: a test of march & Simons model, *Journal of organizational Behavior*. Vol.19.PP: 15-28.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17 (3).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Morison, M., & Moir, J. (1998). The role of computer software in the analysis of qualitative data: Efficient clerk, research assistant or Trojan horse? *Journal of Advanced Nursing*, 28 (1).
- Morris, J. H., & Moberg, D. J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. In T. Sarbin, R. Carney, & C. Eoyang (Eds.),
- کارکنان و توجه به مسائل انگیزشی و استفاده از تصمیم گیری مشارکتی و... علاوه بر تشویق شدن کارکنان، موجبات مشارکت در کارهای گروهی ایجاد شده و در بین کارکنان انسجام وظایف ایجاد گردد.
- در نهایت میتوان پیشنهاد میشود چون از طریق رهبری اشتراکی می توان به نیازهای دانش محور امروزی و همچنین به محیط کاری پیچیده و پویا بیشتر پاسخگو بود لذا جهت ایجاد انسجام وظیفه بین کارکنان، تسهیم قدرت و مسئولیت صورت گیرد و بین اعضای گروهها متناسب با تواناییهای افراد، به آنان وظایف داده شود.

منابع

- Allen, N.J. & Smith, C.A. Mayer, J.P. & (1993). Commitment to organizations and Occupations: Extension and test of a three. Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, No.4, PP: 538-551.
- Alvin, T.S., & Stasser, S. (2015), A Longitudinal Analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, Vol 27. P: 154.
- Bamarino, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), PP: 296-318.
- Blanchard, N.S. & Ani, R.A. (2015), Sex and Position as Predictor of organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol 29, No.3, P: 1-485.
- Carless, S. A., & Yalk & Chavor, C. (2005). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31 (1).
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50 (5), PP: 87-1234.
- Cohen, A. (1994). Antecedents of organizational commitment, *Journal of organizational Behavior*, Vol.13, No.6. PP: 539-542.
- Davis Stanley M. (1984). *Management Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company.
- Desler, Dyps. (2012). *Organization theory*, Chapter 12: Motivation and innovation. Building Commitment, Newyork, Prentice Hall.

Yamarino, F. J., Salas, E., (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the «we» in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (4).

یادداشت‌ها

¹ *Feredricj*

² *Dersecher*

³ *Delnosenez&Matiu & Kokenberg*

⁴ *Delnosinezo , Matio , Kongberger , Wang , Waldmen , zang*

⁵ *Nikolides*

⁶ *Karson, Teslok & Maron*

⁷ *pesres u & Alavi*

⁸ *Gerel , Eskat , Kaflad*

⁹ *Gasch Descher*

¹⁰ *Yuven garbes*

¹¹ *Blyg & Sim*

¹² *Carson*

¹³ *Sanglei , Chang lei, Vookso, Yaung Chooy*

¹⁴ *Sales, Serban, Sherifes & Shafler*

¹⁵ *Serban and Roberts*

¹⁶ *Bennis, G*

¹⁷ *Mullen and Copper*

¹⁸ *Ripes*

¹⁹ *Nilson*

²⁰ *Yamarino*

²¹ *Raul*

²² *Raven*

²³ *Stizel*

²⁴ *Upward Appeals*

²⁵ *Friendliness*

²⁶ *Bargaining*

²⁷ *Assertiveness*

²⁸ *Sanctions*

²⁹ *Rational Persuasion*

³⁰ *Coalition Tactics*

³¹ *Moniz*

³² *Rabinz*

³³ *Allen & Mier*

³⁴ *Dain & Ang*

³⁵ *Dain & Ang*

³⁶ emotional commitment

³⁷ belief commitment

³⁸ continued commitment

Citizen Espionage: Studies in trust and betrayal. Westport, CT: Praeger 4.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.M. (1979) The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224–247.

Nelson, C. (2016). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115 (2).

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18 (1).

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6.

Podsakoff, P. M. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26: PP: 513-563.

Rabinz, E. M., (2010). An analysis of predictors of team satisfaction in product development teams with differing levels of virtualness. *R&D Management*, (5)39.

Ryps, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2012). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in the Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7.

Serban, A., & Roberts, A.J.B. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach, *The Leadership Quarterly* (2016), http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.009.

Steers, Maron, Carson, Telsok (2016). *Motivation and work Behavior, Corporations, Culture and Commitment*, Newyork, Mc Graw-Hill inc.

Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15 (4), PP: 64–380

Vander berg, J. (1992). Examining the Causal order of Job Satisfaction and organizational commitment, *Journal of management*. Vol.28, No.1, PP: 153-156.

Wood, M. S., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2 (3), PP: 251–272.

³⁹ *DS Lee*

⁴⁰ *Mak Daland*

⁴¹ *Daivis & Laf Koiest*

⁴² *Haland*

⁴³ *Alvin Zander*

⁴⁴ *Piderit*

⁴⁵ *Pidrit*

⁴⁶ *Andera serban & Eshli Rabirtz*

⁴⁷ *Vadzors, Belanchard*

⁴⁸ *Sanglei, Chang lei, Vook soo & Yaung Choy*

⁴⁹ *Karsoon*

⁵⁰ *Jan Piers, Ander Bak Del*

⁵¹ *John Pierce and Andrea Bechdel*

⁵² *Five- Point Likert Scale*