

# شناسایی عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع‌شده: مطالعه موردی چندگانه تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی بین‌رشته‌ای در دانشگاه صنعتی شریف

مهدی صمیمی<sup>۱</sup>

سید بابک علوی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۳/۱۳

تاریخ وصول: ۹۳/۱۲/۱۵

## چکیده

مطالعه پدیدۀ رهبری در تیم‌ها با الگوی رهبری توزیع‌شده به خصوص در محیط‌های آموزشی در سال‌های گذشته مورد استقبال محققین این حوزه قرار گرفته است. تیم‌های مؤسس گرایش‌های بین‌رشته‌ای، تیم‌هایی با مسئولیت‌بروزرسانی برنامه‌های درسی و همچنین تیم‌هایی پژوهشی و آموزشی در حوزه‌های بین‌رشته‌ای از جمله تیم‌هایی بوده‌اند که موضوع تحقیقات در ادبیات رهبری توزیع‌شده بوده‌اند. گرچه نتایج این تحقیقات عموماً بیانگر پیامدهای مثبت این شیوه رهبری بوده‌اند، اما نیاز به مطالعات اکتشافی برای شناسایی عوامل زمینه‌ای و موقعیتی اثربخشی این شیوه رهبری مورد تأکید قرار گرفته است. به عبارت دیگر، پیشنهاد شده است که اثربخشی رهبری توزیع‌شده در تیم‌ها تابع برخی عوامل زمینه‌ای و موقعیتی می‌تواند باشد. در این مطالعه موردی چندگانه، موضوع رهبری در سه تیم مؤسس گرایش‌های تحصیلی بین‌رشته‌ای در دانشگاه صنعتی شریف برای مطالعه عمیق‌تر انتخاب شد. بدین منظور داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد و با روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از مقایسه نتایج موردهای مطالعه‌شده با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی بر اساس مطالعات موردی، شواهدی مبنی بر اثرگذاری سه دسته عامل زمینه‌ای و موقعیتی مربوط به هدف، اعضا و همچنین محیط فعالیت تیم بر اثربخشی رهبری توزیع‌شده از دو معجری تسهیل‌فرایند و تقویت رهبری توزیع‌شده در تیم، شناسایی شد. در انتها بر اساس یافته‌ها و بحث نظری انجام شده، گزاره‌هایی برای تحقیقات بعدی پیشنهاد شده‌اند.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت توسعه سازمانی دانشگاه صنعتی شریف mehdisamimi@gmail.com

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه صنعتی شریف sbalavi@sharif.edu

واژگان کلیدی: رهبری توزیع‌شده، رهبری تیمی، اثربخشی رهبری، عوامل زمینه‌ای، عوامل موقعیتی، تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی، گرایش‌های تحصیلی بین‌رشته‌ای.

### مقدمه

در سال‌های اخیر تحول بسیاری از گرایش‌های آموزشی به خصوص در زمینه‌های مهندسی به سمت درنوردیدن مرزهای سنتی علمی و به عبارت دیگر بین‌رشته‌ای شدن بوده و این روند رو به تشدید است (کارگروه تسهیل پژوهش‌های بین‌رشته‌ای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). مرور ادبیات این حوزه ضمن اینکه بیانگر چالش‌های فراوانی است که در پیش روی فعالیت‌های بین‌رشته‌ای و تیم‌های عامل این فعالیت‌ها قرار دارد، اهمیت رهبری در اینگونه امور را نیز نشان می‌دهد (مک‌نیر و بورگو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

به طور کلی اجرای اثربخش فرآیند رهبری یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها و گروه‌ها در رسیدن به اهدافشان است. این فرآیند با وجود تعاریف و ریکردهای مختلف، نفوذ و تأثیرگذاری در جهت رسیدن به اهداف را در خود دارد (یوکل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در توصیف چگونگی رهبری در تیم‌های فعال در حوزه‌های بین‌رشته‌ای نیز سبک رهبری توزیع‌شده<sup>۴</sup> بیش از سایر موارد به چشم می‌خورد. رهبری توزیع‌شده اشاره به حالتی دارد که به جای تمرکز وظایف رهبری بر یک نفر در یک گروه یا سازمان، توزیع این وظایف در میان عده‌ای از افراد آن گروه یا سازمان مطرح است (گران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). در این شیوه رهبری بر خلاف رویکردهای سنتی، نقش فعالانه‌ای برای پیروان در نظر گرفته می‌شود. منظور از نقش فعالانه، پیروان، بسط دادن نتایج رهبری از سطح فردی به سطح گروهی است به طوری که

1. Committee on Facilitating Interdisciplinary Research 2004
2. McNair and Borrego 2009
3. Yukl 2009
4. Distributed leadership
5. Gronn 2002

پیروان نیز در این فرایند و نتایج آن مستقیماً نقش دارند و اثرگذاری به عنوان تم اصلی رهبری، محدود به اثرگذاری رهبر بر پیروان نمی‌شود (پیرس و سیمز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

این نقش فعالانه در قالب‌های مختلفی اعم از توزیع وظایف و کارکردهای رهبری در بین اعضای گروه (زاکارو، هینن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)، توزیع اثرگذاری‌های رهبری و گسترش آن‌ها از حالت یک طرفه (پیرس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) به بیش از یک نفر در تیم (کارسون، تسلوک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، و یا مطالعه رهبری در قالب تعاملات بین رهبر (یا رهبران) با پیروان در موقعیت و زمینه مربوط به آن (اسپیلان، هالورسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) تعریف شده است. با وجود تنوع دیدگاه‌ها نسبت به رهبری توزیع شده یک وجه شباهت در اکثر این رویکردها در نقد سایر رویکردها و نظریه‌های رهبری مشاهده می‌شود. به عقیده پیرس و سیمز (۲۰۰۲) با وجود اهمیتی که برای نقش پیروان در بخش محدودی از نظریه‌های رهبری به چشم می‌خورد، تمایز و جدا بودن این نقش از نقش رهبر، پررنگ و قابل تشخیص می‌باشد. و نوعی جریان بالا به پایین که از آن به صورت رهبری عمودی<sup>۶</sup> یاد می‌شود و نقش قهرمانانه<sup>۷</sup> (پیرس و مانز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵) برای رهبر در اکثر نظریه‌های رهبری تا حد قابل توجهی به چشم می‌خورد. نکته کلیدی در این موضوع اینست که رهبری توزیع شده الزاماً بدیلی برای رهبری عمودی نمی‌باشد، و بسیاری آن را مکمل رهبری عمودی به حساب می‌آورند (زاکارو، هینن و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹).

بررسی‌های تجربی افزایش عملکرد و اثربخشی سازمانی با استفاده از سبک رهبری توزیع شده یا در اثر وجود آن را پشتیبانی کرده است (برای مثال رجوع شود به (انسلی، میلسکی

1. Pearce and Sims Jr 2000
2. Zaccaro, Heinen et al. 2009
3. Pearce 2004
4. Carson, Tesluk et al. 2007
5. Spillane, Halverson et al. 2004
6. Vertical leadership
7. Heroic
8. Pearce and Manz 2005
9. Zaccaro, Heinen et al. 2009

و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). تحقیقات مشابه در محیط‌های آموزشی نیز نشان‌دهنده افزایش عملکرد و اثربخشی در صورت استفاده از شیوه رهبری توزیع‌شده بوده است (گراتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). این در حالی است که برخی از محققین، از جمله یوکل (۲۰۰۹) معتقد هستند اکثر نظریه‌ها و تحقیقات رهبری به دینامیک‌های فرایند رهبری و تأثیر آن‌ها بر نتیجه نهایی کمتر توجه کرده‌اند و پیش‌فرض‌های بیش از حد ساده‌انگارانه‌ای در این زمینه داشته‌اند. در واقع رفتار و ویژگی‌های رهبر و پیروان در تعامل با یکدیگر و البته در بستری از شرایط زمینه‌ای و موقعیتی فرایند رهبری را شکل داده و نتیجه نهایی آن را تعیین می‌کنند (اسپیلان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). رهبری توزیع‌شده نیز از این قاعده مستثنی نیست و در این شیوه از رهبری نیز همانند سایر شیوه‌ها، فرایند رهبری در خلاء صورت نمی‌گیرد (پورتر و مک‌لالین، ۲۰۰۶؛ گران و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

به این ترتیب چگونگی فرایند اثرگذاری رهبری توزیع‌شده بر عملکرد و عوامل زمینه‌ای و موقعیتی مؤثر بر آن مبهم و ناشناخته باقی مانده و نیاز به تحقیقات آتی در این زمینه مورد تأکید قرار گرفته است (کارسون و همکاران، ۲۰۰۷). در واقع همانطور که هریس<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در مرور ادبیات رهبری توزیع‌شده مطرح می‌کند رهبری توزیع‌شده الزاماً در هر شرایط و با هر شکلی مفید نیست، بلکه مفید بودن این سبک رهبری همانند سایر اشکال رهبری، می‌تواند تابع عوامل متعددی باشد. ترکیب اعضای تیم، ویژگی‌های فرهنگی محیط فعالیت، قواعد و الگوهای جاری و یا میزان ثبات و پایداری محیط از جمله ویژگی‌های زمینه‌ای و موقعیتی هستند که به نقش آن‌ها در فرایند رهبری توزیع‌شده اشاره شده است (اسپیلان، هالورسون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

- 
1. Ensley, Hmieleski et al. 2006
  2. Graetz 2000
  3. Spillane 2005
  4. Day, Gronn et al. 2006; Porter and McLaughlin 2006
  5. Harris 2008
  6. Spillane, Halverson et al. 2004

از طرفی در مطالعاتی که بر روی تیم‌های مؤسس‌گرایش‌های تحصیلی بین‌رشته‌ای (نظیر (مک‌نیر و بورگو، ۲۰۰۹))، تیم‌های پژوهشی و آموزشی بین‌رشته‌ای (نظیر (دیلون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) و تیم‌های بروزرسانی و تحول برنامه‌های درسی دانشگاه‌ها و مدارس (نظیر (استارک، بریگز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ هادسون، انگلیش و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ نیچه و جورجنسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰) صورت گرفته است مستقیماً و یا به طور غیرمستقیم و با ذکر نشانه‌هایی به رهبری توزیع‌شده به عنوان شیوه رهبری در تیم مذکور اشاره شده است. حال این سوال مطرح می‌شود که چه عوامل موقعیتی و زمینه‌ای، موفقیت فرایند رهبری توزیع‌شده در این تیم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ برای این منظور پس از استخراج اطلاعات گرایش‌های تحصیلی تأسیس‌شده در سال‌های اخیر در دانشگاه صنعتی شریف، سه مورد از آن‌ها که با شرایط تحقیق تناسب بیشتری داشت انتخاب شد. سه گرایش تحصیلی با محتوایی بین‌رشته‌ای توسط گروهی از اساتید تأسیس شده است که مطالعات اولیه تشابه قابل قبولی را بین شیوه رهبری در این تیم‌ها و مفاهیم مطرح در ادبیات رهبری توزیع‌شده نشان داد. در ادامه با اعضای این تیم‌ها مصاحبه‌هایی در راستای پاسخ به سوال زیر صورت گرفت که گزارش این مطالعه موردی چندگانه و نتایج برآمده از آن در ادامه ارائه شده است:

میزان اثربخشی رهبری توزیع‌شده در تیم‌های مؤسس‌گرایش‌های تحصیلی جدید تابع چه عوامل زمینه‌ای و موقعیتی است؟

### مرور پیشینه

ادبیات مربوط به این تحقیق در هفت بخش طبقه‌بندی شده است. بخش اول به بررسی سیر تحولات و تاریخچه نظریه‌های رهبری (در سطح گروه و سازمان) می‌پردازد. در بخش‌های

- 
1. Dillon 2001
  2. Stark, Briggs et al. 2002
  3. Niesche and Jorgensen 2010
  4. Hudson, English et al. 2012

بعدی رویکرد فرایندی و اجتماعی رهبری و موضوع رهبری در تیم‌ها به عنوان بستری برای ارائه رهبری توزیع شده با تمرکز به سطح گروهی این مفهوم تبیین می‌شود. بخش‌های پنجم و ششم به مرور نقش موقعیت و زمینه در مطالعات رهبری و زمینه دانشگاهی و تحقیقات انجام شده در این حوزه پرداخته است. با توجه به مطالعه رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس گرایش‌های تحصیلی بین‌رشته‌ای، سعی شد ادبیات مرتبط با این موضوع نیز مورد مطالعه قرار گیرد که بخش هفتم با عنوان فعالیت‌های بین‌رشته‌ای در دانشگاه‌ها به مرور مطالعات این حوزه اختصاص یافته است. در این بخش همچنین به ارتباط بین موضوع رهبری توزیع شده و تأسیس گرایش‌های بین‌رشته‌ای پرداخته شده است.

#### ۱- سیر تحولات نظریه‌های رهبری سازمانی

بخش عمده مطالعات رهبری در دهه‌های چهل و پنجاه حول شناسایی خصیصه‌ها<sup>۱</sup> و ویژگی‌های شخصیتی متمایزکننده رهبران موفق از سایرین انجام شده است (یانگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). بسیاری از نظریه‌های خصیصه‌ای با این فرض که رهبران موفق زاده (و نه تربیت) می‌شوند مطرح شدند که البته مبنای اصلی این نظریه‌ها با بروز مکتب رفتارگرایان زیر سؤال رفت و وجود تناقض‌ها در تحقیقات تجربی و عدم کاربردی بودن بسیاری از این دسته نظریه‌ها از اهمیت این رویکرد در مطالعه رهبری کاست (ویریچ، کنیس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در تحقیقات رفتارگرایان، هدف شناسایی الگوهای رفتاری مؤثر مدیران در موقعیت‌ها بوده است. با وجود تفاوت در زمینه برخی مفروضات، هر دو رویکرد، به رهبری به صورت ویژگی‌ها یا رفتارهایی که در یک فرد جمع می‌شوند نگاه کرده‌اند؛ که البته چنین فرضی به خاطر نادیده گرفتن نقش پیروان و شرایط زمینه‌ای قابل نقد است (یانگ، ۱۹۹۶).

---

1. Trait  
2. Yang 1996  
3. Wehrich, Cannice et al. 2008

در ادامه نظریه‌های موقعیتی<sup>۱</sup> یا اقتضایی<sup>۲</sup> با این فرض که هیچ سبکی به عنوان بهترین سبک رهبری وجود ندارد و اثربخشی هر سبک به شرایط موقعیتی بستگی دارد مطرح شد. عدم توجه به دینامیک‌های فرایند رهبری (بری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱) و یا محدود کردن نتایج فرایند رهبری به آثار رفتارهای یک نفر و نادیده گرفتن نقش فعالانه پیروان<sup>۴</sup> در فرایند رهبری (گرسیک و دری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) از جمله انتقادات وارد بر این دسته نظریات است.

## ۲- رویکرد فرایندی و اجتماعی به رهبری در تیم‌ها

رویکرد فرایندی و اجتماعی رهبری با هدف رفع محدودیت‌های رویکردهای خصیصه‌ای، رفتاری و موقعیتی یا اقتضایی، با دخیل کردن بیشتر دو عامل دیگر (پیروان و زمینه) ارائه شده است. در این رویکرد، رهبری مفهومی مرکب از رهبر، پیروان و موقعیت است (اسپیلان، هالورسون و همکاران، ۲۰۰۴). براساس این مدل، اثرگذاری پایین به بالا، یعنی از طرف پیروان بر رهبر نیز ممکن است (هالندر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲).

در تیم‌ها نیز اهمیت هماهنگی اعضا و ضرورت تجمیع آورده‌های آنان (زاکارو، ریتمن و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲)، رهبری تیم را به عاملی ضروری در اثربخشی تیم تبدیل کرده است (زاکارو، هینن و همکاران، ۲۰۰۹). به این ترتیب رهبری تیمی به نوعی مفهوم رهبری را پدیده‌ای در سطح تیمی معرفی می‌کند که در این حالت موضوع رهبری در تیم فراتر از ویژگی‌ها یا رفتارهای یک نفر که نقش رهبر را بر عهده دارد، تلقی می‌شود (پیرس و سیمز،

- 
1. Situational theories
  2. Contingency
  3. Barry 1991
  4. Active followership
  5. Gressick and Derry 2010
  6. Hollander 1992
  7. Zaccaro, Rittman et al. 2002

(۲۰۰۰). به این ترتیب، رهبری تیمی به صورت اثرگذاری جمعی اعضای تیم بر یکدیگر تعریف می‌شود (سیواسوبرامانیام، مورای و همکاران، ۲۰۰۲).<sup>۱</sup>

#### ۴- رهبری توزیع شده

ایده توزیع وظایف رهبری بین چند نفر، به جای تمرکز بر یک نفر در سال ۱۹۵۴ توسط گیب<sup>۲</sup> طرح شد و پس از سال‌ها مجدداً مورد توجه قرار گرفته است (مهرا، ایمست و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). از نگاه گیب بهترین درک از رهبری در قالب کاری گروهی شکل می‌گیرد (کارسون، تسلوک و همکاران، ۲۰۰۷). در این نگاه هیچ کس همه توانایی‌های لازم و دانش تخصصی مورد نیاز برای اجرای اثربخش کارکردهای مختلف رهبری را ندارد بنابراین افراد در قالب کار تیمی این وظیفه را انجام می‌دهند (گران، ۲۰۰۲). در این حالت ممکن است یک نفر به صورت رهبر عمودی یا رهبر منصوب رسمی وجود داشته باشد ولی برخی از وظایف رهبری بین سایر اعضای گروه یا سازمان توزیع شده باشد و یا اینکه اصلاً هیچ کس به عنوان رهبر رسمی و منصوب وجود نداشته باشد که تیم‌های خودگردان<sup>۴</sup> کاری نمونه‌ای از این حالت هستند.

در رویکردی مشابه، مفهوم رهبری تقسیم شده<sup>۵</sup> یا اشتراکی مطرح می‌شود که از نگاه کتز<sup>۶</sup> و کاهن<sup>۷</sup> به حالتی اشاره دارد که افراد تیم به صورت داوطلبانه اقدام به تأثیرگذاری بر همکارانشان در جهت اهداف مشترک گروه می‌کنند. براساس تعریف پیرس، رهبری تقسیم شده یک فرایند اثرگذاری دوطرفه همزمان و در حال پیشرفت بین اعضای تیم است که به صورت بروز پیاپی رهبران رسمی و غیررسمی مشخص می‌شود (پیرس، ۲۰۰۴). مرور ادبیات

1. Sivasubramaniam, Murry et al. 2002
2. Gibb, C.
3. Mehra, Smith et al. 2006
4. Self-managed teams
5. Shared leadership
6. Katz, D.
7. Kahn, R. L.



این حوزه نشان‌دهنده به کار بردن عبارات توزیع شده و تقسیم شده به جای یکدیگر در مقالات مختلف است و از همین رو در این تحقیق از واژه توزیع شده برای هر دو استفاده می‌شود. شایان ذکر است رهبری توزیع شده به معنای انکار نقش رهبران رسمی نیست. پیرس و سیمز رهبری توزیع شده را در حالیکه نوعی طرز تفکر جدید ابراز داشته‌اند، همزمان آن را به نوعی افزوده‌ای - به جای جایگزین - بر نظریه‌های عمودی در رهبری دانسته‌اند (پیرس و سیمز، ۲۰۰۰). در این نگاه رهبری توزیع شده جایگزین رهبری عمودی نیست، بلکه مشارکت سایر اعضای تیم در فرایند رهبری می‌تواند مکملی برای رهبری عمودی محسوب شود.

#### ۵- نقش زمینه و موقعیت در مطالعات رهبری

براساس رویکرد فرایندی، رهبری نه در خلاء که در زمینه سازمان<sup>۱</sup> اجرا می‌شود. بسیاری از محققین مستقل بودن از زمینه را به عنوان یکی از ضعف‌های اصلی عمده نظریه‌های رهبری برشمرده‌اند (بول و هوجیبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). یامارینو و بس (۱۹۹۱) مطالعات رهبری را در سه گروه نگاه فردی، موقعیتی و فردی - موقعیتی به رهبری طبقه‌بندی کرده‌اند. از نگاه این نظریه‌پردازان در نگاه فردی - موقعیتی تعامل و ارتباط دوسویه بین افراد و موقعیت است که تصویری کامل‌تر از فرایند رهبری ایجاد می‌کند. در خصوص عوامل زمینه‌ای و موقعیتی، بر روی ابعاد زیر، نوعی اتفاق نظر و اجماع وجود دارد (پورتر و مک‌لالین، ۲۰۰۶):

• فرهنگ / جو<sup>۳</sup>: این دو مفهوم در مرور ادبیات مذکور معادل یکدیگر و به معنای هنجارهای رفتاری متداول و ارزش‌های مشترک افراد به کار رفته‌اند.

• اهداف<sup>۴</sup>: شامل اهداف، ماموریت‌ها و استراتژی‌ها در سطوح فردی، گروهی و یا سازمانی

می‌شود.

- 
1. organizational context
  2. Boal and Hooijberg 2001
  3. Climate
  4. goals, purposes

- ترکیب افراد<sup>۱</sup>: شامل ویژگی‌های عمومی افراد نظیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یا قابلیت‌ها می‌شود.
- فرایندها: شامل رویه‌ها و فرایندهای مربوط به نظام حاکمیتی سازمان‌ها و ادراکات افراد از این نظام‌ها می‌شود.
- حالت یا وضعیت<sup>۲</sup>: به ابعادی نظیر محدودیت منابع یا بحرانی بودن شرایط اشاره دارد.
- ساختار: شامل ویژگی‌های نظیر اندازه، رسمیت، تمرکز یا عدم تمرکز می‌شود.
- زمان: هر عامل مربوط به زمان نظیر مرحله‌ای از دوره عمر که سازمان در آن واقع است.

#### ۶- رهبری توزیع‌شده در زمینه دانشگاهی

تحقیقات تجربی رهبری در محیط‌های آموزشی عمدتاً نقش رهبری توزیع‌شده در اثربخشی و افزایش عملکرد را پشتیبانی کرده‌اند (به عنوان نمونه (هک و هلینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). از جمله پژوهش‌های تجربی مربوط به رهبری توزیع‌شده در محیط دانشگاهی می‌توان به مطالعه شیوه رهبری در ۱۲ دانشگاه انگلستان توسط بولدن و همکاران (۲۰۰۹) اشاره کرد که نتایج این مطالعه قویاً وجود رهبری توزیع‌شده در دانشگاه‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد. با این حال چگونگی فرآیند اثرگذاری سبک مذکور بر عملکرد و عوامل زمینه‌ای موثر بر آن مبهم و ناشناخته باقی مانده و نیاز به تحقیقات آتی در این زمینه در تحقیقات متعددی مورد اشاره قرار گرفته است (کارسون، تسلوک و مارون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). در توضیح علت تناسب شیوه رهبری توزیع‌شده با محیط‌های دانشگاهی باید به این نکته توجه داشت که ساختار و طبیعت مؤسسات

---

1. People , composition  
2. state , condition  
3. Heck & Hillinger 2009  
4. Carson, Tesluk, & Marrone

آموزش عالی (دانشگاهی) با رهبری بالا به پایین<sup>۱</sup> محض و نظام‌های مدیریتی سنتی، همخوانی ندارد (بولدن، پتروف و گوسلینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

برخی از محققین نیز به بررسی رهبری در پروژه‌های روزرسانی و تحول برنامه‌های درسی و همچنین همکاری‌های بین‌رشته‌ای پرداخته‌اند. سه مورد از این مطالعات در قالب پروژه‌ای موسوم به «goodworkproject»<sup>۳</sup> انجام شده است. برای نمونه نتایج پژوهش مربوط به علل موفقیت آزمایشگاه رسانه<sup>۴</sup> در مؤسسه فناوری ماساچوست، مؤید نقش هدف و چشم‌انداز تیم مؤسس آزمایشگاه، حمایت‌های بیرونی و عدم وجود رقابت بین دانشکده‌ها و گروه‌های علمی در موفقیت آن می‌باشد (دیلون، ۲۰۰۱). این آزمایشگاه (و یا پژوهشکده) به فعالیت در زمینه‌های بین‌رشته‌ای و کار بر روی ایده‌های نو در این زمینه می‌پردازد. از لحاظ شیوه رهبری نیز در هر دو مرحله فرایند تأسیس پژوهشکده و ادامه فعالیت آن، نشانه‌هایی از مشابهت با الگوی رهبری توزیع‌شده وجود دارد. فرایند تأسیس عمدتاً با همکاری نیکلاس نگروپونته<sup>۵</sup> و جروم ویزنر<sup>۶</sup> صورت گرفته و در ادامه نیز واحدهای اصلی مدیریتی مجموعه را گروه‌های پژوهشی تشکیل می‌دهند. ساختار سازمانی مجموعه تا حد بسیار زیادی یک سطحی محسوب می‌شود و مدیر کل پژوهشکده بیش از هر چیز وظایف تامین مالی حمایت از گروه‌ها را بر عهده دارد. در مورد دیگری در گزارش مطالعه موردی مؤسسه سانتافه نیز به موفقیت مدیر مجموعه، الن گلدبرگ<sup>۷</sup>، در گذر از ساختار بروکراتیک سنتی رهبری مجموعه به سمت افزایش مسئولیت‌های رهبری محققین و توزیع وظایف رهبری بین افراد - که در گزارش از آن به صورت رهبری پایین به بالا یاد شده است - اشاره شده است. به طور کلی در مطالعه عوامل

- 
1. Top-down leadership
  2. Bolden, Petrov, & Gosling 2009
  3. <http://www.goodworkproject.org>
  4. Media lab
  5. Nicholas Negroponte
  6. Jerome Wiesner
  7. Ellen Goldberg

موفقیت مراکز پژوهشی بین‌رشته‌ای پس از بررسی چالش‌ها، مواردی نظیر تمرکز و اختصاص زمان فعالیت‌های پژوهشکده توسط اعضا، تقویت زبان مشترک، توسعه قابلیت‌های ارتباطی و انسجام تیمی در نقش تعیین‌کننده موفقیت معرفی شده‌اند (مانسیلا، دیلون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

مطالعه موردی دیگری به تشکیل تیم بین‌رشته‌ای از سه استاد با تخصص‌های مهندسی کامپیوتر، طراحی صنعتی و بازاریابی پرداخته است که علاوه بر ارائه یک دوره مشترک اقدام به همکاری پژوهشی نموده‌اند (مک‌نیر و بورگو، ۲۰۰۹). در این مطالعه تیم مذکور در قالب تیم‌های خودگردان کاری با شیوه رهبری توزیع‌شده طبقه‌بندی شده است. مطالعه موردی مذکور پس از بررسی موانع پیش روی تیم از جمله ساختار سنتی دپارتمان‌های آموزشی و مرزبندی حوزه‌های دانشی، به نقش چشم‌انداز مشترک و انعطاف‌پذیری اعضای تیم و رویکرد رهبری آن در غلبه بر این موانع تأکید کرده است.

علاوه بر موارد فوق، مطالعات دیگری نیز رهبری توزیع‌شده را در برنامه‌های بروزرسانی و تحول برنامه‌های درسی مورد مطالعه قرار داده‌اند که برای نمونه در یک تحقیق، تطابق شیوه رهبری تیم پروژه همکاری بین مدارس و دانشگاه‌ها برای تقویت و همگرایی برنامه‌های درسی در کشور استرالیا با رهبری توزیع‌شده نتیجه‌گیری شده است (هادسون، انگلیش و همکاران، ۲۰۱۲). نتایج مطالعه دیگری نیز به طور کلی موید شیوه رهبری توزیع‌شده در پروژه‌های محلی تحول برنامه‌های درسی در مدارس منطقه کوینزلند در کشور استرالیا می‌باشد (نیچه و جورجسن، ۲۰۱۰).

### چارچوب نظری

به طور کلی چارچوب این تحقیق در شکل شماره ۱ مشخص است. هدف شناسایی عوامل زمینه‌ای و موقعیتی است که اثربخشی رهبری توزیع‌شده را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

---

1. Mansilla, Dillon et al. 2002



الگوی فوق که در جریان تحقیق شکل گرفت، بیانگر فرایند تاسیس گرایش جدید در مورد‌های مطالعه شده است. تمرکز تحقیق بر شناسایی عوامل موقعیتی و زمینه‌ای بوده است. لیکن سبک رهبری تیم‌ها و موفقیت‌ها و دستاوردهای تیم نیز در هر مطالعه موردی بررسی شد. سبک رهبری با هدف شناسایی کارکردهای آن و حصول اطمینان از تطابق با شیوه توزیع شده و موفقیت‌ها و دستاوردها به منظور بررسی نقش عوامل موقعیتی و زمینه‌ای در دستیابی به آن‌ها مورد مطالعه قرار گرفتند. از همین رو ابتدا تعریف مشخصی برای رهبری توزیع شده، عوامل موقعیتی و زمینه‌ای و اثربخشی رهبری انتخاب شد.

رهبری توزیع شده: به سبکی از رهبری اطلاق می‌شود که در طی آن کارکردها و وظایف رهبری به صورت رسمی یا غیررسمی بین بیش از یک نفر از افراد گروه توزیع شده باشد و این افراد به صورت جمعی در برابر وظایف رهبری پاسخگو باشند.

اثربخشی رهبری: موفقیت نسبی رهبران در دستیابی به اهداف گروه (اعم از تاسیس گرایش به عنوان هدف اصلی و یا سایر اهداف جنبی مرتبط) با توجه به عوامل بیرونی و شرایط پیش روی گروه، که با استفاده از توزیع مناسب کارکردهای رهبری در بین اعضای تیم به دست آمده باشد.

عوامل زمینه‌ای و موقعیتی اثربخشی رهبری توزیع شده: شامل ویژگی‌های مربوط به محیط بیرونی و داخلی واحد تجزیه و تحلیل، افراد مرتبط (تأثیرگذار یا تأثیرپذیر) با فرایند رهبری، فرایندها و وظایف، وضعیت حاکم بر واحد تجزیه و تحلیل، ساختار و زمان، که به نوعی اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یا تعدیل می‌کنند، است.

همچنین با مد نظر قرار دادن این عوامل در بررسی فرایند رهبری توزیع شده، این مفهوم و دینامیک‌های مرتبط با اثربخشی آن روشن تر می‌شود.

### روش تحقیق

#### ۱- طرح تحقیق

مطالعه موردی را به صورت کاوش عمیق و چندجانبه سیستمی با مرز مشخص تعریف می‌کنند (وودساید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مطالعه موردی بیشتر به روش کیفی و با تأکید بر فرایندها و درک و تفسیر آن‌ها انجام می‌شود. همچنین مطالعه موردی پدیده‌ها را در زمینه واقعی خودشان مورد بررسی قرار می‌دهد (یین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) بنابراین رویکرد تحقیق موردی ابزاری مناسب برای تحقیق پیرامون عوامل زمینه‌ای در حوزه‌هایی که کمتر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، در اختیار قرار می‌دهد. از شیوه مطالعه موردی چندگانه<sup>۳</sup> برای افزایش اعتبار تحقیق و قدرت تعمیم‌پذیری نظری آن به شرایط مشابه بر اساس منطق تکرارپذیری<sup>۴</sup> استفاده شد (آیزنهاردت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹).

با توجه به امتیازات تحقیقات کیفی نظیر: تأکید بر واقعیت موجود، توجه به فرآیند، زمینه‌گرایی و کل‌گرایی، و قدرت توصیف‌کنندگی برای درک و تحلیل عمیق مورد مطالعه و با در نظر داشتن ماهیت ناشناخته رهبری توزیع شده و پیچیدگی دینامیک آن که به روابط رسمی و غیررسمی به صورت توأمان مربوط می‌گردد، رویکرد تحقیق کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها استفاده شد. همچنین از رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها<sup>۶</sup> در تحلیل نتایج، به خاطر قدرت این شیوه در تأکید بر زمینه (و به خصوص زمینه اجتماعی) و فرایند رهبری برای پژوهش‌های این حوزه استفاده شد (پری<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸).

- 
1. Woodside 2010
  2. Yin 2009
  3. Multiple case study
  4. Replicable
  5. Eisenhardt 1989
  6. Grounded theory
  7. Parry 1998

### نمونه‌گیری

در این تحقیق از رویکرد نمونه‌گیری هدف‌مند<sup>۱</sup> استفاده شده است. منطق اصلی این رویکرد در انتخاب موردهای غنی از اطلاعات<sup>۲</sup> برای مطالعه عمیق یک موضوع است (پاتون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). در این رویکرد بر خلاف رویکرد انتخاب تصادفی که در تحقیقات کمی به کار می‌رود معیار اصلی انتخاب مواردی که نماینده جامعه آماری باشند نیست بلکه هدف انتخاب مواردی است که تا حد ممکن اطلاعات غنی و ارزشمند در اختیار محقق قرار دهد.

برای این منظور پس از دریافت اطلاعات رشته‌های تازه تاسیس در مقطع کارشناسی ارشد با مدیران گروه هر گرایش گفتگویی صورت گرفت که در نهایت سه گرایش حائز شرایط اصلی تحقیق بودند. گرایش‌های مذکور همگی برای اولین بار ایجاد شده‌اند و تدوین و اجرای آن از داخل دانشکده (و نه با ابلاغ از بیرون) و توسط یک تیم صورت گرفته است.

با توجه به رویکرد اکتشافی تحقیق، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و طرح سوالات تعقیبی<sup>۴</sup> در موارد لزوم استفاده شد. جلسات مصاحبه به طور میانگین ۶۰ دقیقه به طول می‌انجامید. کلیه مصاحبه‌شوندگان مرد و از اساتید دانشگاه صنعتی شریف بودند. در هر مورد سعی شد با تمامی اساتید اعضای تیم مؤسس گرایش تحصیلی که قابل دسترس بودند مصاحبه صورت گیرد. در همین راستا تعداد هشت مصاحبه انجام شد که سه مورد مربوط به گرایش سیستم‌های دیجیتال، سه مصاحبه مربوط به گرایش مدیریت و کنترل شبکه و دو مصاحبه مربوط به گرایش مکاترونیک بود.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و نظریه‌پردازی

- 
1. Purposeful sampling
  2. Information rich cases
  3. Patton 1990
  4. Follow up questions

در این تحقیق رویکرد نظریه‌پردازی بر مبنای مطالعات موردی<sup>۱</sup> به عنوان راهبرد کلی برای ارائه گزاره‌های علمی بر اساس شواهد موجود در مطالعات موردی استفاده شد (آیزنهاردت و گرابنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). این شیوه بر مبنای مقایسه مستمر داده‌ها و نظریه استوار است و شامل مراحل: آغاز پژوهش با تعریف مسأله و مرور پیشینه، انتخاب مورد، تعیین شیوه جمع‌آوری داده‌ها، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، ایجاد فرضیه‌ها، مقایسه با ادبیات، و جمع‌بندی و اتمام فرایند می‌شود (آیزنهاردت، ۱۹۸۹).

همچنین از رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. استفاده از این روش برای تحلیل داده‌ها با هدف نظریه‌پردازی است که هم‌راستا با هدف مطالعات موردی تبیینی است. به این ترتیب پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری انجام شد. در نظریه برخاسته از داده‌ها سه مرحله کدگذاری وجود دارد (کوربین و اشتراوس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰).

در مرحله اول کدگذاری باز<sup>۴</sup> صورت می‌گیرد که در آن مفاهیم موجود در مصاحبه‌ها شناسایی و تحت عناوین مشخصی قرار می‌گیرند. پس از مرور مجدد متون پیاده شده مصاحبه‌ها و کدهای اختصاص یافته و در مواقع لزوم اصلاح آن‌ها، دسته‌های کلی‌تر آن‌ها شناسایی شد. مفاهیم لایه اول در قالب زیرکد و دسته‌های کلی‌تر تحت عنوان کد طبقه‌بندی می‌شوند. برای مثال در یک مصاحبه مطلبی در مورد تغییر و تحولات صنعت برق در ایران و نیاز به وجود گرایش با محتوای متناسب با شرایط جدید مطرح شد که تحت عنوان زیرکد «تحولات صنعتی در کشور و نیاز به ایجاد این گرایش» جای گرفت. همچنین پس از مشاهده مفاهیم دیگری که به عنوان دلایل دیگری برای تاسیس این گرایش مطرح شد، مجموعه زیرکدهای مرتبط در کد «علت راه‌اندازی گرایش» جای گرفت.

- 
1. Theory building from case studies
  2. Eisenhardt and Graebner 2007
  3. Corbin and Strauss 1990
  4. Open coding



در مرحله دوم کدگذاری محوری<sup>۱</sup> صورت می‌گیرد. هدف از این مرحله تعیین ارتباط کدها با یکدیگر و دسته‌بندی آن‌ها در دسته‌های کلی‌تر است. ارتباطات می‌تواند جنبه علی، واسطه‌ای و یا سایر انواع ارتباطات ممکن را شامل شود. در این تحقیق دسته‌های کلی‌تری از کدها وجود دارد که کدها در آن‌ها دسته‌بندی شده‌اند. این دسته‌بندی براساس ارتباط کدها با موضوع و چارچوب نظری تحقیق و همچنین شباهت کدها در ابعاد کلی‌تری انجام شده است. در نهایت کدگذاری گزینشی<sup>۲</sup> آخرین مرحله از فرایند کدگذاری محسوب می‌شود که در آن یک هسته اصلی از کدها انتخاب می‌شود که سایر کدها از نظر مفهومی به نوعی با آن مرتبط هستند و مجموع نتایج به صورت چکیده در قالب یک نظریه مشخص می‌گردد. با توجه به محوریت رویکرد نظریه‌پردازی بر اساس مطالعه موردی در این تحقیق، این مرحله از نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار نگرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در دو گروه کدهای مربوط به رهبری در تیم‌ها و عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثرگذار بر موفقیت رهبری توزیع شده در تیم دسته‌بندی شده است.

#### ۱- رهبری در تیم‌های مؤسس‌گرایش جدید

اطلاعات کدها و زیرکدهای این بخش نشان‌دهنده سازگاری شیوه رهبری تیم‌ها با الگوی توزیع شده است. در هر سه مورد مطالعه شده در بدو امر تعدادی از اساتید (سه الی ۶ نفر) پس از طرح موضوع تأسیس گرایش جدید در شورای دانشکده اقدام به عضویت داوطلبانه در تیم مؤسس‌گرایش نموده‌اند. در حالیکه عضویت در این تیم‌ها جنبه غیررسمی داشته، نتایج کار تیم‌ها توسط اعضا به گروه‌های درسی و یا شورای دانشکده ارائه شده است و کلیه اعضا خود را در فرایند مدیریت و رهبری این امور و پاسخگویی در برابر نتایج دخیل می‌دانسته‌اند. پس از

- 
1. Axial coding
  2. Selective coding

تشکیل گروه‌های درسی نیز مدیر گروه توسط اعضای تیم انتخاب شده است که با تعریف رهبران ظهور یافته مطابقت دارد و از نشانه‌های رهبری توزیع شده محسوب می‌شود (انسلی، میلسکی و همکاران، ۲۰۰۶).

در ادبیات رهبری تیمی سه نوع نقش برای رهبران تیم‌ها در قالب رهبران داخلی<sup>۱</sup>، رهبران بیرونی<sup>۲</sup> و هماهنگ‌کننده‌های اجرایی<sup>۳</sup> ذکر می‌شود (زاکارو، هینن و همکاران، ۲۰۰۹) که البته کارکردهای متناظر با این نقش‌ها در تیم‌های مؤسس‌گرایش نیز مشاهده شد. کارکردهای ذکر شده برای رهبران داخلی شامل تامین نیرو، توسعه اعضای گروه به خصوص از نظر مهارت‌های رهبری، تعیین جهت و هدف تیم، حمایت و مربی‌گری اعضا در جهت بروز رفتارهای رهبری توزیع شده می‌باشد (پیرس، ۲۰۰۴). کارکردهای رهبری بیرونی به اموری در راستای تعامل تیم در فضای کلی سازمان (در اینجا دانشکده یا دانشگاه) و تامین منابع لازم از این محیط برای ادامه فعالیت و رسیدن به اهداف مربوط می‌شود (آنکونا و کالدول<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸). در نهایت کارکردهای هماهنگ‌کننده‌های اجرایی شامل جهت‌دهی کلی گروه و هماهنگی آن با استراتژی‌ها و رویکردهای کلان سازمان است (زاکارو، هینن و همکاران، ۲۰۰۹). تیم‌های مطالعه شده در این تحقیق عموماً با هر سه کارکرد فوق مواجه بوده‌اند و این کارکردها نیز با شیوه توزیع شده و جمعی توسط اعضای تیم انجام شده است.

۲- عوامل زمینه‌ای و موقعیتی اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس‌گرایش در راستای شناسایی عوامل اثربخشی رهبری توزیع شده، ابتدا گزارش کاملی از هر مورد بر اساس کدهای باز مربوط به آن تهیه شد. در رویکرد نظریه پردازی بر مبنای مطالعات موردی، هر مطالعه موردی ماهیت مستقل دارد و از همین رو قبل از مقایسه موارد، الگوها و نظریه‌های

- 
1. Internal leaders
  2. External leaders
  3. Executive coordinators
  4. Ancona and Caldwell 1988

قابل برداشت از هر مورد استخراج می‌گردد (آیزنهاردت، ۱۹۸۹). در این پژوهش نیز در ابتدا بر اساس کدگذاری باز، هر مورد به دقت بررسی و عوامل تأثیرگذار بر موفقیت شیوه رهبری در تیم بر اساس داده‌ها تعیین شد. این کار از طریق کدگذاری محوری و تعیین ارتباطات بین کدهای مربوط به عوامل موقعیتی و زمینه‌ای و کدهای مربوط به موفقیت‌های تیم بر اساس چارچوب نظری تحقیق صورت گرفت. در ادامه مقایسه و تجزیه و تحلیل بین موردی انجام شد. در این روش شباهت‌ها و تفاوت‌های بین الگوهای شناسایی شده در موردها بررسی می‌شود. با مشاهده شباهت بین موردها، درجه اطمینان بیشتری برای صحت یافته‌ها و البته تعمیم‌پذیری بیشتری ایجاد می‌گردد. از طرفی تفاوت در الگوهای شناسایی شده نیز فرصت ارزشمندی برای رسیدن به نتایج معتبرتر و حذف الگوهای غیر تکراری فراهم می‌آورد. همچنین در مواردیکه تفاوت‌هایی بین نتایج و الگوهای دو مورد مشاهده شود امکان شناسایی دینامیک‌های ایجادکننده این تفاوت‌ها وجود دارد. همچنین سعی شده است در صورت امکان، نتایج تحقیق با مطالعات پیشین مقایسه شود.

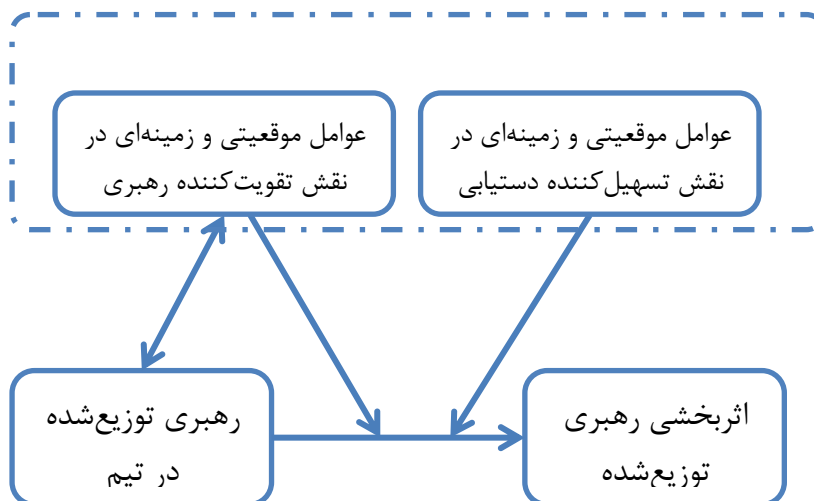
## ۲-۱- مکانیزم اثرگذاری عوامل موقعیتی و زمینه‌ای

مقایسه موارد مطالعه شده ضمن آشکارسازی برخی از عوامل موقعیتی و زمینه‌ای، دو مکانیزم اثرگذاری این عوامل را نیز تبیین می‌کند. از یک سو عوامل موقعیتی و زمینه‌ای می‌توانند بر حجم امور مربوط به کارکردهای رهبری تأثیرگذار باشند و برای مثال با افزایش حجم و یا پیچیدگی این کارکردها، اثربخشی رفتارهای مربوط به رهبری تیم را کاهش دهند. این مکانیزم اثرگذاری تا حد زیادی شبیه مفهومی است که وروم و جاگو (۲۰۰۷) تحت عنوان اثربخشی سازمانی به آن اشاره کرده‌اند و نقش مستقیم عوامل موقعیتی و زمینه‌ای در اثربخشی رهبری را شامل می‌شود. ما تصمیم گرفتیم عبارت تسهیل‌کننده را برای این مکانیزم انتخاب کنیم. از طرف دیگر عوامل زمینه‌ای و موقعیتی می‌توانند از مجاری مختلف (نظیر افزایش انگیزه اعضا برای مشارکت در این کارکردها و یا کاهش تعارضات بین فردی در تیم) به تقویت یا

تضعیف رهبری تیمی منجر شوند. این مجرای اثرگذاری نیز در طبقه‌بندی وروم و جاگو (۲۰۰۷) مورد اشاره قرار گرفته و به دو دسته تأثیرگذاری بر شکل‌گیری رفتار رهبر و تأثیرگذاری بر نتایج رفتار رهبر تقسیم شده است. در این پژوهش نیز نتیجه مشابهی به دست آمد که هر دو نوع تأثیرگذاری در شکل ۲ ترسیم شده است. به بیان دیگر در حالی که عوامل موقعیتی و زمینه‌ای می‌توانند در شکل‌گیری رفتارهای رهبری تأثیرگذار باشند، می‌توانند در نتیجه نهایی این رفتارها نیز ایفای نقش کنند. نکته‌ای که علاوه بر طبقه‌بندی وروم و جاگو (۲۰۰۷) مشاهده شد امکان تأثیرپذیری عوامل موقعیتی و زمینه‌ای از رفتارهای رهبری است که این نیز با استفاده در فلش دوسویه در شکل ۲ مشخص شده است.

دو مجرای اثرگذاری عوامل زمینه‌ای در حقیقت بیانگر دو رویکرد اصلی به موقعیت و عوامل زمینه‌ای در ادبیات رهبری می‌باشد. در رویکرد اول موقعیت یا زمینه مجموعه عواملی بیرونی نسبت به فرایند رهبری محسوب می‌شوند که می‌توانند اثربخشی یا عدم اثربخشی رفتار یا شیوه‌ای خاص را تحت تأثیر قرار دهند. این نگاه شبیه رویکردی است که در برخی نظریه‌های اقتضائی نسبت به زمینه و موقعیت وجود دارد. در رویکردی متفاوت، موقعیت یا زمینه نیز جزئی از فرایند رهبری محسوب می‌شود و شکل‌دهنده رفتارها و کارکردهای رهبری می‌باشد (اسپیلان، هالورسون و همکاران، ۲۰۰۴). در این رویکرد زمینه می‌تواند نقش موثری در ارتقا<sup>۱</sup> و یا فعال کردن<sup>۲</sup> رفتارها و کارکردهای رهبری باشد. همانطور که در نگاه دوم نقش بالقوه عوامل زمینه‌ای بر فرایند رهبری مطرح می‌شود، امکان اثرگذاری دوسویه و تأثیرپذیری این عوامل زمینه‌ای از فرایند رهبری در تیم نیز در این رویکرد مطرح می‌گردد.

- 
1. transform
  2. enable



شکل ۲. عوامل موقعیتی و زمینه‌ای موثر بر موفقیت رهبری توزیع شده

به این ترتیب اولین گزاره تحقیق به صورت زیر مطرح می‌گردد:

گزاره ۱- عوامل موقعیتی و زمینه‌ای از دو مجرای تقویت (یا تضعیف) رهبری توزیع شده در تیم و تسهیل آن (یا کاهش موانع کارکردهای رهبری در برابر تیم) می‌توانند بر اثربخشی رهبری توزیع شده نقش داشته باشند.

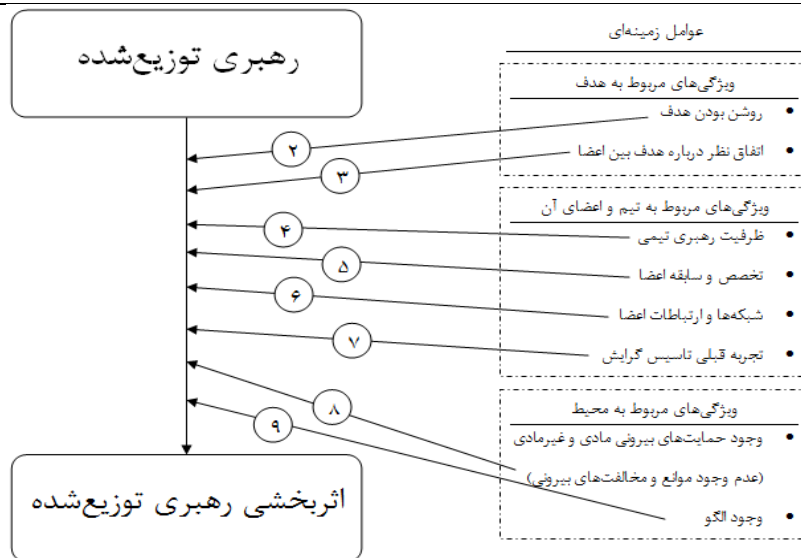
در ادامه عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع شده که در این تحقیق شناسایی شده‌اند در جدول ۳ و در سه دسته ویژگی‌های مربوط به هدف، تیم و اعضای آن و همچنین محیط طبقه‌بندی شده‌اند. طبقه‌بندی عوامل موقعیتی و زمینه‌ای در سه گروه مذکور تا حدی مشابه با دسته‌بندی پیرس و سیمز (۲۰۰۰) می‌باشد. این محققان در مدلی که از رهبری توزیع شده ارائه داده‌اند سه دسته عامل ویژگی‌های گروه، ویژگی‌های وظیفه، و ویژگی‌های محیط را به عنوان پیش‌آمدهای<sup>۱</sup> این سبک رهبری معرفی کرده‌اند. با وجود معرفی این عوامل به عنوان پیش‌آمد در تحقیق مذکور، به نقش تعدیل‌کنندگی این عوامل در ارتباط بین رهبری توزیع شده و نتایج آن تأکید شده است. جدول ۳ همچنین نشان‌دهنده مکانیزم اثرگذاری این

1. antecedents

عوامل براساس یافته‌های تحقیق است. هر یک از گزاره‌های آتی تحقیق به تبیین نقش یکی از عوامل جدول ذیل پرداخته است. در شکل ۳ کلیه ارتباطاتی که در گزاره‌های دوم الی نهم مطرح شده، مشخص شده است.

جدول ۱. عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع شده

گروه عامل	عامل	تقویت رهبری	تسهیل رهبری
ویژگی‌های مربوط روشن بودن هدف	مربوط روشن بودن هدف	*	*
به هدف	اتفاق نظر درباره هدف بین اعضا	*	
ویژگی‌های مربوط ظرفیت رهبری تیمی	مربوط ظرفیت رهبری تیمی	*	
به تیم و اعضای آن	تخصص و سابقه اعضا	*	*
	شبکه‌ها و ارتباطات اعضا		*
	تجربه قبلی تاسیس گرایش	*	*
ویژگی‌های مربوط وجود حمایت‌های بیرونی مادی و غیرمادی (عدم وجود موانع و مخالفت‌های بیرونی)	مربوط وجود حمایت‌های بیرونی مادی و غیرمادی (عدم وجود موانع و مخالفت‌های بیرونی)	*	*
وجود الگوی موفق	وجود الگوی موفق		*



## ۲-۲- روشن بودن هدف تیم

«روشن بودن هدف تیم» اشاره به واضح و روشن بودن هدف اعضای تیم برای خود و دیگران است. در هر سه مورد مطالعاتی هدف تیم‌ها تاسیس گرایش‌های تحصیلی بین‌رشته‌ای<sup>۱</sup> است؛ لیکن بسته به موضوع و ماهیت گرایش و شرایط محیط فعالیت تیم تفاوت‌هایی ایجاد می‌شود. لزوم تأسیس گرایش یا نیازی که تاسیس گرایش آن را برطرف می‌کند از جمله موضوعات کلیدی در تعیین هدف تیم و البته وضوح و روشنی آن است. برای مثال در گرایش مدیریت و کنترل شبکه این نیاز از سوی سازمان بیرون از دانشگاه و فعال در صنعت مطرح شده است. در این مورد اعضای تیم و سایر اساتید دانشکده تا حد زیادی بر این موضوع که یکی از اهداف دانشگاه تأمین نیازهای صنعت از طریق تربیت متخصصین است، اتفاق نظر دارند و زمانی که نیاز به یک تخصص از سوی سازمان بیرون از دانشگاه مطرح شود، ضرورت آن بیشتر ادراک می‌شود.

عامل دیگر متمایزکننده وضوح اهداف تیم‌ها ریشه در بین‌رشته‌ای بودن گرایش‌ها دارد. فعالیت‌های بین‌رشته‌ای عموماً به خاطر درنوردیدن مرزهای سنتی، با چالش‌های متعددی مواجه هستند (مک‌نیر و بورگو، ۲۰۰۹؛ دیلون و همکاران، ۲۰۰۲). در مورد برخی از گرایش‌ها، متولی گرایش بواسطه موضوع آن مشخص است و در حقیقت یک زمینه علمی غالب وجود دارد ولی برخی از گرایش‌ها این حالت با ابهام مواجه است. برای نمونه گرایش سیستم‌های دیجیتال تا حد زیادی با رشته مهندسی نرم‌افزار مطابقت دارد و از همین رو عده‌ای معتقدند باید توسط دانشکده مهندسی کامپیوتر ارائه شود. این ابهام می‌تواند موانع متعددی در فرایند تأسیس گرایش به دنبال داشته باشد.

عامل دیگر تأثیرگذار در وضوح هدف تیم به خاص یا عام بودن موضوع گرایش و کاربردهای آن مربوط است. مفهوم نسبی خاص بودن، اشاره به کاربرد محدود یا موردی زمینه تخصصی گرایش دارد. گرایش مدیریت و کنترل شبکه بیش از دو مورد دیگر مشمول این

حالت است. به گفته متولیان این گرایش، تخصص مورد نظر بیش از هر چیز در یکی از شرکت‌های فعال در زمینه شبکه برق کشور مورد نیاز بوده است. دانشجویان این رشته غیر از استخدام در شرکت مربوطه، مسیر جایگزین دیگری در برابر خود به طور مشخص نداشته‌اند که این عامل در ادامه نیافتن جذب دانشجو در این گرایش موثر بوده است. کاربرد خاص گرایش اساتید دانشکده (اعم از متولیان گرایش و سایر اساتید) را در تاسیس گرایش با شک مواجه می‌کند که این موضوع از یک سو به ایجاد موانع در برابر تیم منجر می‌شود و از سوی دیگر با کاهش دادن انگیزه افراد، تمایل برای مشارکت در فرایند رهبری آن را کاهش و در نتیجه رهبری توزیع شده را تضعیف می‌کند.

گزاره ۲ - روشن بودن هدف تیم، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

نتایج پژوهش مربوط به علل موفقیت آزمایشگاه رسانه در مؤسسه فناوری ماساچوست نیز موید نقش هدف و چشم‌انداز تیم مؤسس آزمایشگاه در موفقیت آن می‌باشد (دیلون، ۲۰۰۱). در این پژوهش پیرامون هدف و چشم‌انداز مؤسسين آزمایشگاه رسانه به اهمیت بیان شفاف آن و تناسب آن با شرایط اشاره شده است. بیان شفاف در حقیقت شایستگی مؤسسين آزمایشگاه محسوب می‌شود که بواسطه آن توانسته‌اند افراد توانمندی از سایر گروه‌های دانشگاه جذب کنند و همچنین دیگر نهادهای بیرونی را در حمایت از آزمایشگاه توجیه کرده‌اند. از طرف دیگر زمانیکه ایده تأسیس آزمایشگاه مطرح می‌شود کامپیوتر و استفاده از آن به تازگی عمومیت یافته بود. مؤسسان توانستند با آینده‌نگری، جریان روبه‌رشد و تغییر و تحولات و کاربردهای کامپیوتر را پیش‌بینی و هدفی متناسب با آن مطرح کنند. در عین حال بواسطه عدم وجود رقابت بین گرایش‌ها در مؤسسه فناوری ماساچوست، مساله نامشخص بودن متولی و مجری گرایش (که در دانشگاه صنعتی شریف می‌تواند به بروز مشکلات متعددی منجر شود) برای این پژوهشکده وجود نداشته است.



در مطالعه موردی مربوط به مؤسسه سانتافه نیز به اهمیت داشتن یک هدف و همچنین ماموریت مشخص اشاره شده است (دیلون، ۲۰۰۱). در این مورد تعیین هدف و ماموریت اصلی گروه به عنوان یکی از اولین اقدامات ذکر شده است که پس از بحث‌های مفصلی که نتیجه آن به طور خلاصه کار بر روی موضوعات پیچیده بوده، مشخص شده است. حتی بعدها با وجود چالش‌های گروه و نقدهایی که به گروه و مأموریتش وارد بوده است، اعضای گروه ماموریت اصلی را تغییر نداده‌اند بلکه به این نتیجه رسیده‌اند که در تبیین هدف برای جامعه بیرونی گروه موفق نبوده‌اند. در مطالعه موردی دیگری که به تشکیل گروهی بین‌رشته‌ای از اساتید با تخصص‌های طراحی صنعتی، بازاریابی و مهندسی کامپیوتر پرداخته است نیز پیگیری توامان سه هدف آموزش، جذب حمایت مالی بیرونی و فعالیت آکادمیک به طور شفاف برای اعضا و نهادهای بیرونی مطرح شده است (مک‌نیر و بورگو، ۲۰۰۹).

### ۲-۳- اتفاق نظر درباره هدف بین اعضا

وجود «اتفاق نظر درباره هدف بین اعضا» ضمن تقویت انگیزه افراد، به هم‌سویی اقدامات و اتخاذ تصمیمات با درجه بالاتری از سرعت، کیفیت و پذیرش منجر می‌شود که به این ترتیب می‌توان اثرگذاری آن‌ها را از مجرای تقویت رهبری توزیع‌شده در تیم مشاهده کرد. بر اساس داده‌های تحقیق وجود اتفاق نظر درباره هدف نقش قابل توجهی در کاهش تعارضات نیز دارد. از طرفی افزایش تعارضات و همچنین کندشدن فرایند تصمیم‌گیری از جمله معایب بالقوه رهبری توزیع‌شده برشمرده شده است (گوسلینگ، بولدن و همکاران، ۲۰۰۹). به این ترتیب بر اساس یافته‌های این پژوهش، «اتفاق نظر درباره هدف بین اعضا» می‌تواند نقش قابل توجهی در تقویت رهبری توزیع‌شده در تیم از طریق کاهش احتمال بروز معایب بالقوه این شیوه، داشته باشد. این موضوع توسط اکثر مصاحبه‌شوندگان مطرح شد و این افراد بر اهمیت اتفاق نظر پیرامون اهداف تیم تأکید داشتند.

گزاره ۳- اتفاق نظر درباره هدف بین اعضای تیم، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

در مورد آزمایشگاه رسانه نیز صریحاً به اعتقاد مشترک ویزنر و نگر و پونته در زمینه هدف از ایجاد آزمایشگاه اشاره شده است (دیلون، ۲۰۰۱). سایر اساتید آزمایشگاه نیز از افرادی بوده‌اند که در چارچوب‌های سنتی زمینه‌های علمی و پژوهشی قابل طبقه‌بندی نبوده‌اند و حتی لفظ رانده شده از گروه‌های درسی برای آن‌ها به کار رفته است. به این ترتیب افرادی که به مؤسسان پیوسته‌اند نیز در لزوم فعالیت بین‌رشته‌ای و بازتعریف مرزهای گرایش‌ها و فعالیت‌های علمی و عملی هم عقیده بوده‌اند و با وجود ریسک فراوان پیوستن به یک گروه تازه تأسیس، این خطر را پذیرفته‌اند. در گروه بین‌رشته‌ای دیگری که مطرح شد نیز چشم‌انداز مشترک اعضای گروه عامل موفقیت آن‌ها برشمرده شده است و با وجود فشارهای دانشگاه، اعضای گروه حاضر به تغییر آن نشده‌اند (مک‌نیر و بورگو، ۲۰۰۹).

#### ۲-۴- ظرفیت رهبری تیمی

مصاحبه‌شوندگان در هر سه مورد، به نقش موثر برخی از قابلیت‌های اعضای تیم و ویژگی‌هایی در سطح تیم، در موفقیت فرایند رهبری در تیم اشاره داشتند. این قابلیت‌ها عموماً معطوف به کلیه اعضا و لازمه موفقیت تیم‌های بهره‌گیرنده از شیوه رهبری توزیع شده بیان شد. قابلیت‌ها و ویژگی‌های مطرح شده برای هر مورد در جدول ۴ گردآوری شده است.

جدول ۴. زیرکدهای مرتبط با ظرفیت رهبری تیمی در سه مورد مطالعاتی

مورد اول (سیستم‌های دیجیتال)	مورد دوم (مدیریت و کنترل شبکه)	مورد سوم (مکاترونیک)
• وجود هم‌فکری و تبادل نظر بین اعضای تیم	• وجود هم‌فکری و تبادل نظر بین اعضای تیم	• وجود هم‌فکری و تبادل نظر بین اعضای تیم
• وجود روحیه همکاری بین اعضای تیم	• وجود روحیه همکاری بین اعضای تیم	• وجود روحیه همکاری بین اعضای تیم
• اعتماد بین اعضا و عدم وجود رقابت بین افراد	• وجود قابلیت ایجاد هماهنگی بیرونی	• اعتماد اعضای تیم به یکدیگر
• تسلیم‌ناپذیری اعضای تیم	• در تیم	
	• انسجام تیم	

وجود هم‌فکری و تبادل نظر بین اعضای تیم در هر سه مورد مطرح شد. به عقیده مصاحبه‌شوندگان با توجه به نقش کلیه اعضای تیم در رهبری تیم، وجود هم‌فکری و تبادل نظر برای اتخاذ تصمیمات کلیدی و جهت دهی فعالیت‌های تیم ضروری است. اعتماد بین اعضای تیم و عدم رقابت نیز شرط ضروری برای موفقیت تیم‌های مؤسس‌گرایش برشمرده شد. عدم وجود اعتماد می‌تواند منجر به بروز تعارضاتی در تیم شود که وقت و انرژی تیم را از مسیر اهداف اصلی آن منحرف می‌سازد.

موضوع انسجام تیم که در مورد گرایش مدیریت و کنترل شبکه مطرح شد نیز مفهومی مشابه اعتماد بین اعضا دارد. انسجام تیم در دو قالب تمایل افراد برای باقی ماندن در تیم و یا مقاومت گروه در برابر عوامل مزاحم اثرگذار بر جریان کارشان تعریف شده است (زاکارو، ریتمن و همکاران، ۲۰۰۲). هر دو رویکرد مطرح شده می‌توانند متمرکز بر وظایف و یا ابعاد اجتماعی گروهی (و یا هر دو به صورت همزمان) تعریف شوند. موارد مطرح شده در مصاحبه‌ها نشانه‌هایی از هر چهار حالت ممکن را در خود دارند. تسلیم‌ناپذیری اعضای تیم نیز که برای مورد اول بیان شد با رویکرد دوم یعنی مقاومت گروه در برابر عوامل مزاحم بیرونی سازگاری دارد. نتیجه این ویژگی تیم در بقا و عدم توقف آن با وجود موانع و مشکلات متعدد بیرونی در تصویب گرایش در مورد اول مشهود است.

یکی از ویژگی‌هایی که در مورد دوم به عنوان قابلیت‌های تیمی مطرح شد، وجود قابلیت ایجاد هماهنگی بیرونی در تیم است. این گرایش به شکلی متمایز از سایر گرایش‌ها با یک شرکت بیرون از دانشگاه ارتباط دارد و به گفته مصاحبه‌شوندگان این ارتباط به نحو موثری توسط اعضای تیم مدیریت شده است. این ویژگی را می‌توان عاملی کلیدی در موفقیت تیم در جلب حمایت بیرونی در مورد دوم دانست.

مفهوم ظرفیت رهبری تیمی در ادبیات رهبری، به شایستگی‌های جمعی اعضای تیم برای رهبری اشاره دارد و در نقش یک منبع برای رهبری تیمی ایفای نقش می‌کند. رهبری تیمی منبع بسیار مهمی برای اثربخشی رهبری در تیم‌ها است و به خصوص در شرایط مواجهه با چالش‌ها و

مسائلی که رفع آن‌ها از عهده یک فرد خارج است، اهمیت آن بیشتر می‌شود (دی، گران و همکاران، ۲۰۰۴). در این تحقیق نقش زیرعوامل مربوط به ظرفیت رهبری تیمی، بیشتر در تقویت فرایند رهبری توزیع شده در تیم‌ها مشاهده شد.

گزاره ۴ - ظرفیت رهبری تیمی، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

ظرفیت رهبری تیمی در مطالعه مربوط به آزمایشگاه رسانه (دیلون، ۲۰۰۱) و همچنین پژوهشکده‌های بین‌رشته‌ای (مانسیلا، دیلون و همکاران، ۲۰۰۲) نیز در قالب برخی ویژگی‌های مشترک افراد، توانایی‌های مشترک، و همچنین اعتقادات مشترک مطرح شده است. یکی از مهم‌ترین موارد توانایی برقراری ارتباطات مؤثر است. لزوم برقراری ارتباطات بواسطه تفاوت‌های چارچوب‌های ذهنی افراد با تخصص‌های متفاوت در فعالیت‌های بین‌رشته‌ای تقویت می‌شود. همچنین در پژوهشکده‌های بین‌رشته‌ای به اهمیت شناخت اعضا از یکدیگر و آگاهی از نقاط قوت و ضعف یکدیگر تأکید شده است که این مورد از جمله عوامل ظرفیت رهبری تیمی محسوب می‌شود.

در مطالعه مربوط به مؤسسه سانتافه نیز این موضوع در قالب اهمیت ویژگی‌های مشترک اعضای گروه مطرح شده است. ویژگی‌های از قبیل حسن شهرت، فکر باز و تمایل به فعالیت بین‌رشته‌ای، توانایی طرح سؤالات خوب و توانایی تدریس در حد بالایی در کلیه اعضای این گروه مشاهده شده است (دیلون، ۲۰۰۱). گرچه این موارد با مصادیق شناسایی شده در این تحقیق متفاوت است، شاید مشترک بودن ویژگی‌ها در بین اعضای گروه باشد که وجه شباهت مطالعه مذکور با این پژوهش است. در مطالعه مک‌نیر و بورگو (۲۰۰۹) نیز به ویژگی‌هایی نظیر انسجام و تعهد اعضا به تیم و اهداف تیمی، و همچنین قابلیت‌هایی نظیر توزیع یکنواخت کارکردهای رهبری تیم بین همه اعضا اشاره شده و این عوامل که می‌توان آن‌ها را مصادیقی از ظرفیت رهبری تیمی قلمداد کرد به عنوان عوامل مؤثر در موفقیت تیم مطرح شده‌اند. در مطالعه رهبری توزیع شده در پروژه‌های محلی تحول برنامه‌های درسی در مدارس منطقه کوینز لند نیز

لزوم انسجام و تعامل مناسب بین اعضای تیم‌ها و نقش آن در موفقیت تیم بیان شده است (نیچه و جورجسن، ۲۰۱۰).

## ۲-۵ تخصّص و سابقه اعضای تیم

عامل «تخصّص و سابقه اعضای تیم» از جمله عواملی است که در هر سه مورد، و توسط اکثر مصاحبه‌شوندگان، به عنوان یکی از عوامل کلیدی و تعیین‌کننده در موفقیت تیم‌های مؤسس گرایش ذکر شد. پیرامون علت این موضوع دلایل مختلفی بیان شد. در درجه اول تخصّص اساتید (که از نظر مصاحبه‌شوندگان با سابقه اساتید مرتبط است) نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات صحیح برای گرایش دارد. در اینجا منظور از تخصّص، دانش تخصّصی در حوزه گرایش در حال تاسیس است. فرایند تاسیس گرایش تحصیلی جدید مستلزم اتخاذ تصمیمات مهمی در مورد محتویات گرایش است که نیازمند وجود تخصّص است. از طرفی در گرایش‌های فرارشته‌ای نیاز به تخصّص‌های گوناگون در تیم وجود دارد. البته نقش تخصّص به همین موضوع محدود نمی‌شود. وجود تخصّص شرطی مهم در درک صحیح شرایط توسط اعضای تیم و شناخت نیاز واقعی است که به تعریف صحیح و مناسب هدف منجر می‌شود. همچنین تخصّص در شکل‌گیری زبان مشترک بین اعضای تیم و ایجاد درک مشترکی از هدف کمک می‌کند. در نهایت تخصّص اعضای تیم شرط مهمی در اعتماد آن‌ها به یکدیگر و اعتماد سایر اساتید به آن‌ها جهت ایجاد گرایش جدید است. در جریان شکل‌گیری تیم نیز تخصّص و سابقه فرد مطرح‌کننده موضوع، نقش مهمی در جذب افراد خوش سابقه و معتبر در تیم است.

به این ترتیب می‌توان نقش موثر عامل «تخصّص و سابقه اعضا» را در موفقیت رهبری توزیع شده از هر دو مجرای تقویت رهبری در تیم و همچنین تسهیل فرایند آن در دستیابی به اهداف مورد تأکید قرار داد. «تخصّص و سابقه اعضا» تا حد زیادی شبیه عامل توانایی در مدل پیرس و سیمز (۲۰۰۰) است. در این مدل توانایی اعضای تیم از جمله جایگزین‌های رهبری

معرفی شده است. با توجه به فقدان رهبری عمودی قوی در تیم‌های مؤسس گرایش، می‌توان توانایی و تخصص را لازمه موفقیت گروه تلقی کرد.

گزاره ۵ - تخصص و سابقه اعضای تیم، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

در هر دو مورد آزمایشگاه رسانه و مؤسسه سانتافه نیز مؤسسان آن و سایر افرادی که در ادامه به مجموعه می‌پیوندند از اساتید شناخته شده و برجسته دانشگاه بوده‌اند (دیلون، ۲۰۰۱). این موضوع ضمن ایجاد اعتبار، به درک صحیح شرایط، پیش‌بینی روند علم و تکنولوژی، تبیین چشم‌انداز مناسب، جذب اساتید توانمند دیگر و برآورده نمودن اهداف و انتظارات حامیان منجر شده است. در مطالعه پژوهشکده‌های بین‌رشته‌ای نیز به لزوم تخصص و قدرت تفکر بالا در حوزه تخصصی و حتی فراتر از آن اشاره شده است (مانسیلا، دیلون و همکاران، ۲۰۰۲).

#### ۲-۶- شبکه‌ها و ارتباطات اعضای تیم

«شبکه‌ها و ارتباطات اعضای تیم» در سطوح مختلفی نظیر ارتباطات اثربخش با سایر اساتید دانشکده، دانشگاه، سایر دانشگاه‌ها، شرکت‌های بیرون از دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مشاهده شد و در هر سه مورد به نقش این موارد در کسب موفقیت‌های تیم تأکید شد. یکی از عوامل مهم در وجود این ارتباطات، نقش‌های رسمی اعضای تیم است. نقش‌های رسمی این امکان را فراهم می‌آورد افراد سهم موثرتری در تصمیمات دانشکده یا دانشگاه در خصوص تصویب و حمایت از گرایش داشته باشند. همچنین این نقش‌ها ارتباط با افراد صاحب‌نفوذ را نیز به دنبال دارد.

در یکی از موارد، راهکار یکی از گروه‌ها برای رفع مشکلات مربوط به موانع بیرونی، جلب حمایت افراد خوشنام دانشکده و دانشگاه بوده است. در نمونه دیگری وجود معاونت آموزشی دانشگاه در گروه مؤسس گرایش، به تسهیل فرایند رسمی تاسیس گرایش منجر شده است و در نهایت در مورد دیگری یکی از اساتید بواسطه سوابق درخشان در صنعت برق کشور توانسته است حمایت‌های گسترده‌ای در جهت تاسیس گرایش از شرکت توانیر فراهم آورد.

گزاره ۶- شبکه‌ها و ارتباطات اعضای تیم، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

در ارتباط با این موضوع در آزمایشگاه رسانه، آقای ویزنر (یکی از دو نفر مؤسسان اصلی) در زمان تاسیس پژوهشکده، از افراد مشهور و برجسته و صاحب‌نفوذ دانشگاه بوده است. به اعتقاد محقق مطالعه مذکور این جایگاه خاص ویزنر از طرفی به اعتبار و پذیرش ایده در دانشگاه و جذب افراد برجسته کمک کرده است و از طرف دیگر به واسطه سابقه و پختگی او، پیش‌بینی صحیح‌تری از آینده و در نتیجه چشم‌انداز مناسب‌تری مطرح شده است. مؤسسه سانتافه نیز وضعیت مشابهی دارد و توسط افرادی که برنده جایزه نوبل و یا شاغل در سمت‌های پژوهشی دولتی بوده‌اند تاسیس شده است (دیلون، ۲۰۰۱).

#### ۲-۷- تجربه قبلی تاسیس گرایش

عامل «تجربه قبلی تاسیس گرایش» توسط اعضای تیم تأثیر بسزایی در افزایش قابلیت‌های تیم و ظرفیت رهبری تیمی و بروز رفتارهای مربوط به رهبری با اثربخشی بالاتری از سوی اعضا نشان داد. تجربه هر تیم در زمینه تاسیس گرایش در جدول ۵ ارائه شده است. همانطور که مشخص است گرچه تفاوت‌هایی بین موردها وجود دارد، لیکن در هر سه مورد تجربه قبلی مرتبط با فرایند تاسیس گرایش وجود داشته است.

جدول ۵. مقایسه سه مطالعه موردی در سابقه قبلی تاسیس گرایش

مورد اول (سیستم‌های دیجیتال)	مورد دوم (مدیریت و کنترل شبکه)	مورد سوم (مکاترونیک)
اعضای تیم گرایش سیستم‌های دیجیتال را در مقطع کارشناسی و گرایش الکترونیک دیجیتال را در مقطع کارشناسی ارشد ایجاد کرده‌اند.	اعضای تیم دوره‌های آزاد برای شرکت توانیر و همچنین مدیریت شبکه اجرا کرده‌اند. همچنین در جریان تاسیس سایر گرایش‌ها مشارکت داشته‌اند.	اعضای تیم گرایش مکاترونیک را در مقطع کارشناسی ارشد در شعبه پردیس کیش از دانشگاه صنعتی شریف اجرا کرده‌اند.

به عنوان مثال، در مورد گرایش مکاترونیک تجربه تاسیس گرایش در شعبه پردیس کیش در درجه اول فرصتی برای یادگیری تیمی و کسب تجربه بوده است. اعضای تیم در جریان این تجربه بیشتر با فرایند تاسیس گرایش آشنا شده‌اند و توانسته‌اند از آموخته‌های این تجربه در فعالیت بعدی استفاده کنند. در حالیکه برخی از این آموخته‌ها جنبه تخصصی و مرتبط با محتوای گرایش است، جنبه‌ای از آن نیز به کارکردهای رهبری تیمی معطوف می‌شود. یکی از این موارد در چگونگی تقسیم وظایف مشهود است. این تیم در اولین تجربه، مسئولیت امور هماهنگی و پیگیری برخی از امور را به یکی از اعضا واگذار می‌کند و پس از بروز مشکلاتی این مسئولیت را به فرد دیگری واگذار می‌کنند. ولی در فرایند تاسیس گرایش در شعبه تهران چنین تجربه‌ای تکرار نمی‌شود و افراد با شناختی که از یکدیگر به دست آورده بودند مناسب‌ترین فرد را برای این مسئولیت انتخاب می‌کنند. همچنین تجربه قبلی به کاهش چشمگیری در برخی از کارکردهای تیم (و از جمله کارکردهای رهبری تیم) منجر شده است و باعث شده است تیم زمان بیشتری برای تمرکز بر کارها داشته باشد. مصاحبه‌شوندگان از این تجربه به عنوان فرصتی برای آزمون و خطا و مشاهده نتایج تصمیمات نیز یاد کردند. در مورد این عامل اکثر شواهد نشان‌دهنده آثار آن در تقویت رهبری توزیع‌شده در تیم شناسایی شد، لیکن مواردی نیز در راستای کاهش موانع بیرونی مشاهده گردید. برای مثال سایر اساتید به تیمی که تجربه تاسیس یک گرایش را داشته باشد بیشتر اعتماد می‌کنند.

گزاره ۷ - تجربه قبلی تأسیس گرایش توسط اعضای تیم، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع‌شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

در هر دو مورد آزمایشگاه رسانه و مؤسسه سانتافه اعضای تیم قبل از اقدام به تاسیس پژوهشکده، تجربه فعالیت‌های مشابهی داشته‌اند. در آزمایشگاه رسانه ویزنر قبل از همکاری با نگرپونته، در تاسیس پژوهشکده دیگری فعالیت کرده است. بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده در مطالعه مذکور، پیش‌بینی آینده حوزه کامپیوتر و تبیین هدف و چشم‌انداز آزمایشگاه رسانه تا حد زیادی مربوط به تجربه گذشته ویزنر بوده است و در حقیقت ویزنر لزوم تاسیس چنین



آزمایشگاهی را قبل از اینکه نگر و پونته ایده‌اش را با او در میان بگذارد، مطرح کرده بود. این تجربه قبلی که البته موفقیت‌آمیز نیز بوده است حداقل در تبیین چشم‌انداز و درک لزوم تاسیس آزمایشگاه موثر بوده است (دیلون، ۲۰۰۱).

## ۲-۸- وجود حمایت‌های بیرونی

گرچه عوامل بیرونی به طور کلی می‌توانند از مجاری انگیزشی بر رفتار اعضای تیم و در نتیجه تقویت رهبری جمعی آن موثر باشند (برای نمونه در یکی از گرایش‌ها حمایت‌های بیرونی در قالب پاداش فردی برای اعضای تیم وجود داشته است)، نقش عمده عوامل بیرونی در تسهیل و یا دشوارتر ساختن فرایند تاسیس گرایش مشاهده شد. جدول ۶ حاوی مقوله‌های مربوط به حمایت بیرونی و ویژگی‌های دانشکده در هر مورد است.

### جدول ۶. زیرکدهای مرتبط با حمایت‌ها و مخالفت‌های بیرونی در سه مورد مطالعاتی

مورد اول (سیستم‌های دیجیتال)	مورد دوم (مدیریت و کنترل شبکه)	مورد سوم (مکاترونیک)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخالفت‌های بیرونی با تاسیس گرایش</li> <li>• حمایت‌های مالی شرکت‌های مرتبط به اساتید دانشکده</li> <li>• حمایت‌های بالقوه شرکت‌های بیرون از دانشگاه</li> <li>• حمایت معنوی دانشجویان</li> <li>• حمایت مادی دانشکده و دانشگاه از گرایش</li> <li>• مشارکت و پشتیبانی سایر اساتید</li> <li>• پویایی و یادگیرنده بودن دانشکده</li> <li>• قالب پرورسانی برنامه دانشکده</li> <li>• مشارکت دانشجویان و اهمیت آنان در دانشکده</li> <li>• طیف وسیع و متنوع دلسوزی اساتید برای دانشکده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت مادی شرکت یا سازمان بیرون از دانشگاه از گرایش و اساتید</li> <li>• حمایت مادی دانشگاه از گرایش</li> <li>• عدم وجود حمایت غیرمادی دانشگاه</li> <li>• مشارکت سایر اساتید</li> <li>• اعتقاد مشترک اساتید دانشکده</li> <li>• در اجتناب از ورود به حوزه‌های خاص</li> <li>• یادگیرنده بودن دانشکده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت مادی دانشگاه از گرایش</li> <li>• حمایت معنوی سایر اساتید</li> <li>• سابقه دانشکده مکانیک در معرفی رشته‌های جدید در دانشگاه</li> <li>• پویایی و یادگیرنده بودن دانشکده مکانیک</li> <li>• عدم وجود سازوکار مناسب برای گرایش‌های فرادانشکده‌ای</li> <li>• عدم استقلال و آزادی عمل گروه‌های درسی دانشکده</li> </ul>

مقایسه سه مورد فوق نشان‌دهنده وجود حمایت‌های محدودی از طرف دانشگاه در مورد تیم‌های مؤسس گرایش جدید است. این حمایت‌ها به صورت متعارف برای تمامی گرایش‌ها وجود دارد و شامل مواردی نظیر تأمین مالی جهت تجهیز آزمایشگاه‌ها می‌شود. البته اکثر مصاحبه‌شوندگان به محدود بودن این حمایت‌ها اشاره داشتند و بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده تفاوت‌چندانی در حمایت دانشگاه از گرایش‌های مختلف وجود ندارد. از طرف دیگر حمایت شرکت‌های بیرونی که در مورد دوم وجود داشته است نقش قابل ملاحظه‌ای در جریان کار تیم دارد. در حالی که این حمایت به طور عمده فرایند تأسیس گرایش را تسهیل و کارکردهای رهبری در جهت تأمین منابع برای گرایش را با موفقیت بیشتری مواجه کرده است، به علت وجود پرداخت‌هایی برای اساتید نقش انگیزشی نیز داشته است که به نوعی رهبری توزیع‌شده در سطح تیم را تقویت کرده است. در مورد گرایش سیستم‌های دیجیتال، مخالفت‌های بیرونی با تأسیس گرایش منجر به صرف زمان زیادی از اعضای تیم در جهت رفع این مشکلات شده، که تأثیر نامطلوبی بر اثربخشی رهبری در این تیم داشته است.

از طرف دیگر ویژگی‌های محیط دانشکده و دانشگاه نیز می‌تواند نقش حمایتی و یا ایجاد مانع در برابر تیم را داشته باشد. برای مثال در مورد گرایش مکاترونیک، ماهیت آن ایجاد می‌کند نوعی از همکاری‌های بین‌دانشکده‌ای ایجاد شود ولی عدم وجود چنین بستری در دانشگاه به متوقف ماندن و عدم دستیابی تیم به بخش قابل توجهی از اهدافش منجر شده است. و یا در گرایش سیستم‌های دیجیتال، بروزرسانی برنامه دانشکده موقعیتی برای ایجاد گرایش سیستم‌های دیجیتال در مقطع کارشناسی فراهم آورده است. همچنین پویایی و یادگیرنده بودن دانشکده‌ها از جمله ویژگی‌هایی بوده است که فرایند رهبری توزیع‌شده در خصوص تأسیس گرایش‌های جدید تحصیلی را تسهیل کرده است چرا که فضای کلی دانشکده با این جریان در تضاد نبوده است.

گزاره ۸ - وجود حمایت‌های بیرونی مادی و غیرمادی (عدم وجود موانع و مخالفت‌های بیرونی)، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع‌شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

به طور کلی مرور ادبیات رهبری توزیع‌شده نشان‌دهنده توجه به عوامل حمایت‌کننده محیطی در فرایند رهبری توزیع‌شده و موفقیت یا عدم موفقیت آن است و نقش این عوامل از هر دو مجرای تقویت انگیزه افراد و تسهیل فرایندها با در اختیار قرار دادن ابزارها و ساختارهای مورد نیاز، پیش از این مورد تأکید قرار گرفته است (پیرس و سیمز، ۲۰۰۰؛ اسپیلان و هالورسون ۲۰۰۴). در این پژوهش نیز مثال‌های متنوعی از «حمایت‌های بیرونی مادی و غیرمادی» در موارد مطالعه‌شده مشاهده شد. در این میان مواردی نظیر حمایت معنوی سایر اساتید، حمایت‌های مالی برخی از سازمان‌ها، حمایت مادی و غیرمادی دانشگاه، و حمایت و مشارکت دانشجویان در جدول ۶ ارائه شد. با توجه به اینکه پاداش مادی به‌خصوصی برای اعضای تیم‌های مؤسس گرایش وجود ندارد (به جز یک مورد که آن هم در مقیاس بسیار محدودی وجود داشته است) وجود حمایت‌های معنوی می‌تواند به پایداری اساتید در این مسیر کمک کند. در حقیقت اکثر مصاحبه‌شوندگان عامل و انگیزاننده اصلی برای فعالیت در این مسیر را دلسوزی و احساس مسئولیت بیان کردند. در این شرایط همدردی و حمایت افراد و نهادهای بیرونی به نوعی دلگرمی محسوب می‌شود. علاوه بر مواردی که حمایت بیرونی مشاهده شد، در موارد متعددی نیز موانع و مخالفت‌های بیرونی مشاهده گردید. مخالفت با تاسیس گرایش و عدم تصویب آن در گرایش سیستم‌های دیجیتال و یا عدم وجود بستر مناسب برای همکاری‌های فرادانشکده‌ای در گرایش مکاترونیک، از جمله بارزترین موانعی بود در جریان این پژوهش شناسایی شد. بدیهی است موانع بیرونی اثراتی نامطلوب (بر خلاف اثر حمایت بیرونی) دارند، لیکن همانطور که پیش از این نیز بیان شد چگونگی و میزان این آثار به عوامل دیگری نیز بستگی دارد. برای مثال ظرفیت رهبری بالای تیم می‌تواند در غلبه بر موانع کمک کند.

نقش بالقوه عوامل محیطی و محدودیت منابع در کاهش دادن اثربخشی رهبری در تیم‌ها و محدود کردن نتایج فرایند رهبری در تیم‌ها در مقالات حوزه رهبری تیمی مورد تأکید قرار گرفته است (زاکارو، ریتمن و همکاران، ۲۰۰۲). در این پژوهش نیز نقش بالقوه این عوامل در تسهیل و یا دشوار ساختن فرایند رهبری تیمی و همچنین تقویت یا تضعیف رهبری تیمی مشخص شد.

در آزمایشگاه رسانه نیز واقع شدن آزمایشگاه در مؤسسه فناوری ماساچوست به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت برشمرده شده است. علت این موضوع نیز به رویکرد کارآفرینانه دانشگاه و حمایت از فعالیت‌های نوآورانه، عدم وجود مرزهای محکم بین دانشکده‌ها و همچنین رقابت کم بین گرایش‌ها و دانشکده‌ها نسبت داده شده است (دیلون، ۲۰۰۱). در مؤسسه فناوری ماساچوست، دانشکده‌ها از منابع مالی و فضای مشترک استفاده می‌کنند و بین دپارتمان‌های تخصصی همکاری به جای رقابت وجود دارد. در این تحقیق برخی از این موارد در دانشگاه صنعتی شریف به شکلی برعکس مشاهده شد که البته منشاء مشکلات عدیده و موانع پیش روی گرایش‌های بین‌رشته‌ای بودند. برای نمونه مجزا بودن دانشکده‌ها از یکدیگر و مالکیت هر گرایش توسط یک دانشکده، انگیزه سایر دانشکده‌ها برای همکاری را کاهش می‌دهد و حتی در مواردی بین دانشکده‌ها رقابت منفی در بازداشتن دانشکده دیگر از تاسیس گرایش مشاهده شد.

## ۲-۹ وجود الگوی موفق

«وجود الگوی موفق» ضمن اینکه فرایند برنامه‌ریزی آموزشی گرایش جدید را تسهیل می‌کند، توجه نهادهای بیرونی در لزوم تاسیس گرایش را نیز میسر می‌سازد. یکی از اولین اقداماتی که گروه‌های مؤسس گرایش انجام می‌دهند جستجو برای گرایش‌های تحصیلی مشابه در سایر دانشگاه‌ها جهت الگوبرداری است. وجود الگو می‌تواند راهنمای مناسبی برای تیم‌ها در طراحی و اجرای گرایش باشد. همچنین وجود این الگوها تا حدی موید لزوم تاسیس گرایش می‌باشد. در درجه اول این موضوع باعث اطمینان خاطر اساتید از لزوم ایجاد گرایش و مشارکت آن‌ها

در این فرایند می‌شود و در ادامه به عنوان دلیلی برای توجیه نهادهای بیرونی استفاده می‌شود. به این ترتیب این عامل از هر دو مجرای کاهش موانع بیرونی و تقویت رهبری توزیع شده در داخل تیم به اثربخشی رهبری در تیم کمک می‌کند.

گزاره ۹- وجود الگوی موفق، می‌تواند در اثربخشی رهبری توزیع شده در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در دانشگاه، ایفای نقش کند.

### نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق در درجه اول ناکافی بودن رویکردهای سنتی رهبری در تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی در توجه به یک نفر به عنوان رهبر را نشان می‌دهد. در گروه‌های مؤسس گرایش تحصیلی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفتند، هیچکس نقش رسمی رهبری یا مدیریت گروه را بر عهده نداشته و در عوض این نقش بین اعضای تیم توزیع شده بود. به این ترتیب چارچوب رهبری توزیع شده در این شرایط مطابقت بیشتری با شیوه اجرایی رهبری به خصوص در رهبری تیم‌هایی با وظایف غیرمعمول، دارد. با این حال اثربخشی این شیوه نیز همانند سایر شیوه‌های رهبری می‌تواند تابع عوامل زمینه‌ای و موقعیتی متعددی باشد که در این تحقیق این عوامل در سه گروه ویژگی‌های هدف، تیم و اعضای آن، و محیط فعالیت تیم شناسایی و طبقه‌بندی شد. این عوامل ضمن اینکه اثربخشی رهبری توزیع شده را تحت تأثیر قرار می‌دهند، در مواردی از رهبری در تیم تأثیر می‌گیرند. این نتایج تأکید بیشتری به لزوم توجه به دینامیک فرایندهای رهبری و نقش موقعیت و زمینه در این فرایند را تصریح می‌دارد. در حالیکه بسیاری از مطالعات رهبری متمرکز بر رفتارها و ویژگی‌های رهبر بوده است، با مشاهده سه موردی که در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت، محدودیت این شیوه در بیان واقعیت‌ها آشکار می‌شود. در واقع نه تنها فرایند رهبری در سه تیم مذکور محدود به یک نفر نیست، بلکه موقعیت و زمینه نیز در اثربخشی آن نقش قابل توجهی دارد. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت

پیش فرض‌های ساده‌کننده در تحقیقات رهبری می‌توانند نتایج متفاوتی در مقایسه با حقیقت این موضوع ارائه دهند.

### محدودیت‌ها و دامنه پژوهش

یکی از محدودیت‌های اصلی این تحقیق در محدود بودن زمان اساتید و عدم امکان اختصاص زمان کافی برای مصاحبه بوده است. گرچه تا حد ممکن سعی بر مصاحبه با افراد مطلع شده است، در چند مورد اجرای مصاحبه و یا اختصاص زمان کافی میسر نشد. در مواردی نیز به علل مختلف دسترسی به برخی از افراد دارای اطلاعات میسر نشد. همچنین برخی از پیش فرض‌های مصاحبه‌شوندگان پیرامون موضوعات تحقیق نیز از جمله موانع پیش روی محقق بوده است که سعی شد با استفاده از مستندات که واژه‌های ضروری را تعریف می‌کند و ارائه توضیحاتی پیرامون مفاهیم و موضوعات تحقیق از سوگیری‌های احتمالی اجتناب شود. برخی از خطاها نیز نظیر فراموشی به علت مرور زمان در مصاحبه‌ها قابل مشاهده بود. در نهایت محدودیت زمانی برای مطالعه موارد بیشتر نیز از جمله محدودیت‌های تحقیق بوده است به طوری که در این تحقیق سه مورد بررسی و مقایسه شد و مشخصاً هرچه تعداد این موارد بیشتر شود امکان تعمیم‌پذیری نتایج حاصل از مقایسه موارد بیشتر می‌شود. در همین راستا تمرکز مقوله‌ها در دانشگاه صنعتی شریف و عدم امکان بررسی سایر دانشگاه‌ها نیز از جمله محدودیت‌های تحقیق محسوب می‌شود.

### پیشنهادها برای تحقیقات آینده

پیشنهادهای زیر برای تحقیقات آتی در زمینه شناسایی عوامل موقعیتی و زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع شده، ارائه می‌گردد:

۱. اجرای تحقیقات کمی و یا آمیخته در نمونه‌های بزرگ‌تر برای بررسی گزاره‌های

ارائه شده در این پژوهش؛

۲. مطالعه تیم‌های مؤسس گرایش تحصیلی بین‌رشته‌ای در سایر دانشگاه‌ها و مقایسه عوامل زمینه‌ای اثربخشی رهبری توزیع‌شده با موارد اشاره‌شده در این تحقیق با هدف شناسایی عوامل زمینه‌ای کلان نظیر فرهنگ ملی.

### منابع لاتین

- Alvesson, M. (1997). Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation. *The Leadership Quarterly* 7(4), 455-485.
- Ancona, D. G. and D. F. Caldwell (1988). Beyond task and maintenance. *Group & Organization Management* 13(4) 494-468.
- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics* 20(1): 31-47.
- Boal, K. B. and R. Hooijberg (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly* 11(4): 515-54.<sup>۹</sup>
- Bolden, R., G. Petrov, et al. (2009). Distributed Leadership in Higher Education Rhetoric and Reality. *Educational Management Administration & Leadership* 37(2): 257-277.
- Carson, J. B., P. E. Tesluk, et al. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal* 50(5): 12-17.
- Committee on Facilitating Interdisciplinary Research, N. A. o. S., National Academy of Engineering, Institute of Medicine (2004). Facilitating Interdisciplinary Research, The National Academies Press Washington, DC.
- Corbin, J. M. and A. Strauss (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology* 13(1): 3-21.
- Day, D. V., P. Gronn, et al. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly* 15(6): 857-880.
- Day, D. V., P. Gronn, et al. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly* 17(3): 211-216.
- Dillon, D. (2001). Interdisciplinary research and education: preliminary perspectives from the MIT media laboratory, Project Zero, Harvard University.
- Dillon, D. (2001). A review of the Santa Fe Institute: Institutional and individual qualities of expert interdisciplinary work. Retrieved July 4: 2007.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*: 532-550.

- Eisenhardt, K. M. and M. E. Graebner (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal ARCHIVE* 50(1): 25-32.
- Ensley, M. D., K. M. Hmieleski, et al. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly* 17(۳)۲۳۱-۲۱۷
- Ensley, M. D., A. Pearson, et al. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review* 13(2): 329-346.
- Gosling, J., R. Bolden, et al. (2009). Distributed leadership in higher education: what does it accomplish? *Leadership* 5(3): 299-310.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision* 38(8): 550-564.
- Gressick, J. and S. J. Derry (2010). Distributed leadership in online groups. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning* 5(2): 211-236.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis\* 1. *The Leadership Quarterly* 13(4): 423-451.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration* 46(2): 172-188.
- Hogan, R., G. J. Curphy, et al. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist* 49(6): 493.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science* 1(2): 71-75.
- Hudson, P., L. D. English, et al. (2012). Contextualizing a University-School STEM Education Collaboration Distributed and Self-activated Leadership for Project Outcomes. *Educational Management Administration & Leadership* 40(6): 772-785.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *The Academy of Management Review ARCHIVE* 31(2): 386-408.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*(2nd edition). New York, Wiley.
- Mansilla, V. B., D. Dillon, et al. (2002). *Building bridges across disciplines: organizational and individual qualities of exemplary interdisciplinary work*, GoodWork Project, Project Zero, Harvard Graduate School of Education.
- Manz, C. C. and H. P. Sims (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics* 19(4): 18-35.



- McNair, L. D. and M. Borrego (2009). Comparing academic staff and student perspectives of an interdisciplinary design course. *20th Australasian Association for Engineering Education Conference*.
- Mehra, A., B. R. Smith, et al. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly* 17(3): 232-245.
- Niesche, R. and R. Jorgensen (2010). Curriculum reform in remote areas: The need for productive leadership. *Journal of Educational Administration* 48(1): 102-117.
- Osborn, R. N., J. G. Hunt, et al. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly* 13(6): 797-837.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly* 9(1): 85-105.
- Pastor, J. C., J. R. Meindl, et al. (2002). A network effects model of charisma attributions. *Academy of management Journal* 45(2): 410-420.
- Patton, M. (1990). *Purposeful sampling. Qualitative evaluation and research methods*: 169-186.
- Pearce, C. L. (2004) The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of management executive* 18(1): 47-57.
- Pearce, C. L. and C. C. Manz (2005). The new silver bullets of leadership: the importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34(2): 130-140.
- Pearce, C. L. and H. Sims (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(2): 172-197.
- Pearce, C. L. and H. P. Sims Jr (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in interdisciplinary studies of work teams* 7: 115-139.
- Porter, L. W. and G. B. McLaughlin (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly* 17(6): 559-576.
- Robbins, S. P. and T. Judge (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Salas, E., T. L. Dickinson, et al. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. Teams Their training and performance: 3-29.
- Sivasubramaniam, N., W. D. Murry, et al. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management* 27(1): 66.

- Spillane, J. P. (2005). *Distributed leadership*, Taylor & Francis.
- Spillane, J. P., R. Halverson, et al. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies* 36(1): 3-34.
- Stark, J. S., C. L. Briggs, et al. (2002). Curriculum leadership roles of chairpersons in continuously planning departments. *Research in Higher Education* 43(3): 329-356.
- Sternberg, R. J. and V. Vroom (2002). The person versus the situation in leadership. *The Leadership Quarterly* 13(3): 301-323.
- Vroom, V. H. and A. G. Jago (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist* 17:(1)62.
- Weirich, H., M. Cannice, et al. (2008). *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*. New Delhi, Tata McGraw-Hill.
- Woodside, A. G. (2010). *Case study research: Theory, methods, practice*, Emerald Group Publishing.
- Yammarino, F. J. and B. M. Bass (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *The Leadership Quarterly* 2(2): 121-139.
- Yang, O. (1996). Shared leadership in self-managed teams: A competing values approach. *Total Quality Management & Business Excellence* 7(5): 521-534.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*, Sage publications, INC.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organization*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., B. Heinen, et al. (2009). *Team leadership and team effectiveness*. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches: 83-111.
- Zaccaro, S. J., B. Heinen, et al. (2009). *Team leadership and team effectiveness*. Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches: 83-111.
- Zaccaro, S. J., A. L. Rittman, et al. (2002). *Team leadership*. *The Leadership Quarterly* 12(4): 451-483.