مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۲/۰۵

شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری شورانگیز در شرکت‌های دانش‌بنیان پالایشگاه‌های نفت

زکیه بیکی دمنه[۱] ـ سیدمحسن علامه[۲*] ـ اکبر اعتباریان[۳] ـ سعید شریفی[۴]

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری شورانگیز در پالایشگاه‌های نفت دانش‌بنیان با استفاده از رویکرد دلفی فازی بوده است. روش این پژوهش آمیخته (کمّی و کیفی) در پارادایم استقرایی است که از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت اکتشافی است. جامعهٔ آماری پژوهش را ۱۶ نفر از خبرگان پالایشگاه‌های نفت تشکیل می‌دهد که بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی برای گردآوری اطلاعات از مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای کوهن تأیید شد و داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas ti8 کدگذاری و تحلیل شد. در نتیجه، پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز شناسایی شدند. در بخش کمّی برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامهٔ مقایسه زوجی استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد.

واژگان کلیدی: پیشایند، پسایند، رهبری، رهبری شورانگیز، شرکت‌های دانش‌بنیان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. (zakieh.beiki@khuisf.ac.ir)

۲. دانشیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول. (Sm_allameh@ut.ac.ir)

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. (etebarian@khuisf.ac.ir)

۴. دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. (sa.sharifi@khuisf.ac.ir)

مقدمه

رهبری، هم به‌عنوان یک حوزهٔ تحقیقاتی و هم به‌عنوان یک مهارت عملی، توانایی یک فرد، گروه یا سازمان برای تأثیرگذاری یا هدایت سایر افراد، تیم‌ها یا کل سازمان‌ها شناخته می‌شود (Grint & Jones, 2022). رهبری پدیده‌ای واقعی است و در اثربخشی سازمان‌ها نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند (O'Brien, 2022). شواهد نشان می‌دهد که وقتی پیروان به رهبران خود اعتماد می‌کنند، مایل و قادر خواهند بود برای کمک به همکاران و سازمانشان تلاش بیشتری بکنند و برای بیان نظرات خود احساس امنیت دارند و ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند (Legood et al., 2021). به گفتهٔ دیویس «رهبری عاملی انسانی است که گروهی را به‌هم پیوند می‌دهد و به‌سمت اهداف هدایت می‌کند.» (Kumar et al., 2022). رهبران توجه بیشتری به ارزش‌ها دارند (Tuin et al., 2021). رهبری شورانگیز[1] به سبک رهبری مثبتی اشاره دارد که مشارکت کاری کارکنان را از طریق یک مکانیسم روان‌شناختی خاص که می‌تواند با استفاده از تئوری خودتعیین[2] (SDT) توصیف شود، تقویت می‌کند (Shuffley, 2015). رهبران شورانگیز نیاز پیروان خود را از این طریق برای ارتباط برآورده می‌کنند؛ و در نهایت، با الهام بخشیدن به کارمندان، مشارکت فردی آنها در هدف کلی تیم یا سازمان را تصدیق می‌کنند. بدین ترتیب، آنها احساس خواهند کرد کاری که انجام می‌دهند معنادار و مهم است. این رهبران به گونه‌ای رفتار می‌کنند که نیازهای اساسی مرتبط با کار کارکنان برآورده شود (Rahmadani, 2020). دو دهه تحقیق به صراحت نشان داده است که ایجاد اشتیاق برای کارکنان و همچنین، سازمان‌هایی که در آن کار می‌کنند، خوب است (Shuffley, 2020). سبک‌های مختلف رهبری رابطهٔ مثبتی با اشتیاق کاری دارند (Decouper and Shoufley, 2018)؛ مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری معتبر و رهبری اخلاقی. با این حال، هیچ‌یک از آن سبک‌های رهبری به‌طور خاص برای افزایش مشارکت کاری کارکنان تصور نشده است. رهبری شورانگیز به‌عنوان یک مفهوم متمایز در نظر گرفته می‌شود که ریشهٔ محکمی در یک نظریهٔ قوی، یعنی خودتعیین‌گری، دارد. در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری، خودتعیین‌گری رهبری شورانگیز را قادر می‌سازد تا توصیفی ساده‌تر از فرایند رهبری را دنبال کند (Rahmadani et al., 2019). فرایند انگیزشی خودتعیین‌گری نشان می‌دهد که چقدر جذاب است و رهبران می‌توانند منابع شغلی کارکنان را با ارائهٔ پشتیبانی، استقلال و بازخورد افزایش دهند و در نتیجه، نگرش مثبت آنها را نیز افزایش دهند. به‌طور خلاصه، رهبری شورانگیز

1. Engaging Leadership
2. Self-Determination

می‌تواند نیازهای اساسی رضایت، رفاه و سلامت روان (Rahmadani et al., 2019) را برآورده کند. شورانگیزی[1] یکی از مفاهیم نوظهور روان‌شناسی مثبت[2] است که با انگیزه[3]، شور و شوق[4] و تعهد در کار مشخص می‌شود (Simões, 2019). اشتیاق کاری به‌عنوان وضعیت ذهنی مثبت[5]، کامل و مرتبط با کار تعریف شده است که با قدرت، فداکاری[6] و جاذبه مشخص و نمود می‌یابد (Ofei-Dodoo, 2021). مفهوم اشتیاق ریشه در نشاط دارد؛ نشاط با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی در حین کار، تمایل به سرمایه‌گذاری در کار و پشتکار در موقعیت‌های دشوار مرتبط است (Duarte, 2021). در واقع اشتیاق به درگیر شدن شدید در کار و تجربهٔ حس اهمیت، الهام، غرور و چالش اشاره می‌کند (Marques, 2020). مشخصهٔ شورانگیزی این است که فرد کاملاً متمرکز و درگیر کار است و با گذر زمان، فرد در رها کردن کار با مشکل مواجه خواهد شد (Chan, 2021). فداکاری به درگیر شدن شدید در کار و تجربهٔ احساس اهمیت، اشتیاق، الهام، غرور و چالش اشاره دارد (Peeters et al., 2022). شور و شوق در کار تجربهٔ گذرا و مرتبط با کاری تعریف می‌شود که در آن افراد در یک دورهٔ زمانی مشخص تعاملات عاطفی بین خود و کارشان را تجربه کنند (Sonnentag et al., 2010). مطالعات اخیر نشان داده است که ۳۰ تا ۴۰ درصد از واریانس در شور و شوق کاری در افراد در طول هفتهٔ کاری توضیح داده می‌شود و مشمول همهٔ زمان کاری نیست (Xanthopoulo, 2009). از این رو، ضرورتاً پر شوری در کار به معنای زیاد کار کردن یا همیشه کار کردن نیست. بنابراین، بررسی شور و شوق در کار و پیش‌بینی‌کننده‌های آن می‌تواند توضیح دهد که چرا حتی افرادِ معمولاً پرشور نیز گاهی حداقل یک روز تعطیل دارند. در مجموع، مشارکت کاری برای سازمان‌ها در همهٔ سطوح، نه‌فقط در سطح فردی کارکنان، بلکه در سطح تیمی و واحد تجاری نیز سودمند است (Salanova et al., 2014). کارکنانی که به‌طور مثبت در کارشان مشارکت دارند کمتر باعث اتلاف منابع موجود می‌شوند. وقتی به نیازهای شخصی این پیروان توجه شود، فداکاری بیشتری از خود نشان خواهند داد (Yan et al., 2020). اعتماد به رهبران می‌تواند به‌طور متقابل توسعه یابد؛ به عبارت دیگر، کارکنان به رفتاری پاسخ می‌دهند که از درون سازمان یا رهبران دریافت می‌کنند، پاسخ می‌دهند (Zhou et al., 2022). علاوه‌بر این، با این استدلال که خودمدیریتی نیز به چابکی محیط کار و در نتیجه، شورانگیزی

1. Engagement
2. Positive psychology
3. Motivation
4. Enthusiasm
5. Positive state of mind
6. Dedication

کاریِ کارکنان کمک می‌کند. اثرات خودمدیریتی برای کارکنان و سازمان‌ها در نظریات و پژوهش‌های متعددی نشان داده شده است (Murphy and Ansher, 2001; Aguilar et al., 2021). از طرفی، برای دستیابی به اهداف حیاتی پایداری و مزیت رقابتی پایدار، سازمان‌ها در حال حاضر با چالش‌هایی جهانی مواجه هستند که از آنها می‌خواهد به‌طور مداوم در محیطی به سرعت در حال تغییر عملکرد، انطباق، یادگیری و نوآوری داشته باشند. برای انجام این کار، مشارکت کارکنان در اهداف سازمانی، به‌ویژه در تیم‌ها، اهمیت فزاینده‌ای دارد؛ زیرا اینها واحدهایی ساختاری برای سازمان‌ها، برای رسیدگی به وظایف پیچیده با ارائهٔ تلاش مشترک هستند (Carrasco-Sao, 2014). از طرفی، شرکت‌های دانش‌بنیان در پالایشگاه نفت نقشی کلیدی در ایجاد توسعهٔ اقتصاد دارند؛ چراکه در شرکت‌های دانش‌بنیان، رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال متناسب با ظرفیت نوآوری تحقق می‌یابد. مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان نوآوری در فناوری است. این شرکت‌ها توانمندی ویژه‌ای برای رشد سریع دارند. از سویی، بخش‌های مختلف اقتصاد با کمبود نیروی مستعد و باتجربه مواجه هستند. مدیران این سازمان‌ها به احتمال زیاد مجبور به اخذ تصمیم‌های تهاجمی برای جذب و حفظ استعدادها هستند. همچنین، رهبران باید توانایی ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به دیگران، به‌طور کلی انگیزهٔ اولیه برای افراد باشند. چالش‌هایی که این شرکت‌ها در مسیر رشد خود با آن مواجهند، نهادهای تصمیم‌گیر را مجاب می‌کند به‌طور عمیق‌تر مسائل این شرکت‌ها را مد نظر داشته باشند. با نگاه به دانش، به‌عنوان سرمایهٔ اصلی، در این شرکت‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌ها رهبری کارکنان دانشی است که از آنها به «دانشور» تعبیر می‌شود. بنابراین، تغییر در فضای کسب‌وکار و تأکید بر کار تیمی دانش‌بنیان مشخصهٔ بارز اقتصاد جهان کنونی است. لزوم تغییر جهت و موضع و تحول بنیادین در رویکرد رهبری که در چنین شرایطی مؤثر و کارآمد باشد و حرکت شتابان به سمت تسهیم کارویژه‌های رهبری میان کارکنان دانشی از یک سو و کمبود و فقدان مطالعات فراگیر، هماهنگ و منسجم که روشنگر باشند و ذی‌نفعان را در به‌کارگیری، توسعه و بهره‌مندی هرچه بیشتر از کارکنان متخصص در تیم‌های خودگردان که خواهان استقلال، خودمختاری و اعمال نفوذ معنادار در فرایند اداره و مدیریت تیم متبوع خود هستند، رهنمون باشد. از این رو، اعتماد به رهبران برای حفظ تبادل اجتماعی مهم است؛ زیرا باعث ایجاد تعهد برای نشان دادن نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت می‌شود (Gul et al., 2021). رهبری شورانگیز با ویژگی‌های خاص خود می‌تواند افراد دانشی را توانمندتر کند و با ایجاد شور و اشتیاق کاری تمام موانع پیش روی آنها را مرتفع سازد.

این مسئله از عمده نیازهای شرکت‌های دانش‌بنیان است؛ به دلیل اینکه سرمایه‌های فکری و روابط انسانی در درون این شرکت‌ها به‌واسطهٔ تعداد کم کارکنان، شناخت نسبی، سرمایهٔ اجتماعی نسبتاً بالا و اعتماد درونی گروهی به‌واسطهٔ اهداف خاص و مشترکِ دانشی، این افراد را به هم نزدیک می‌کند. تنظیم رفتارهای درون‌گروهی و میان‌فردی آنها توسط رهبران شورانگیز نقش مهمی در رسیدن به اهداف شرکت‌های دانش‌بنیان خواهد داشت. لذا، رهبری تیم‌های کاری متشکل از افراد حرفه‌ای به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های شرکت‌های دانش‌بنیان تبدیل شده است؛ چراکه تئوری‌های سنتی رهبری که قائل به وجود رهبری منصوب و خارج تیم باشد، دیگر کارآمد نخواهد بود. رهبری منصوب نه قادر است و نه باید با نگاه سنتیِ از بالا به پایین اقدام به کنترل افراد حرفه‌ای کند؛ چراکه کنترل مستقیم عامل اصلی تهدیدکنندهٔ خلاقیت و خلق دانش است. این مسئله در طول سه دههٔ گذشته موجب بروز نوعی دگرگونی در نگاه به مقولهٔ رهبری شده است. لذا، هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رهبری شورانگیز در شرکت‌های دانش‌بنیان پالایشگاه‌های نفت است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر پایهٔ پژوهش آمیخته و به‌صورت کمّی و کیفی و در پارادایم استقرایی است که از نظر هدف کاربردی و ماهیت و روش آن اکتشافی است. از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است، باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک کیفی و کمّی ارائه شود. جامعهٔ آماری پژوهش را گروه‌های کاری شرکت‌های دانش‌بنیان در شرکت نفت تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب، جامعهٔ آماری پژوهش خبرگان، متشکل از رهبران و پیروان شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۳۲ گروه کاری و کسانی هستند که اطلاعات و درک آنها در زمینهٔ مورد بررسی کافی و از دانش، تخصص و تجربهٔ لازم برخوردارند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن، به ترتیب، با استفاده از ضریب CVRو آزمون کاپای ـ کوهن تأیید شد. همچنین، ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمّی پرسش‌نامهٔ مقایسهٔ زوجی است.

روایی و پایایی آن، به ترتیب، با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کیفی پژوهش، داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار ti.Atlas و روش کدگذاری تحلیل، و پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز شناسایی شدند. همچنین، در

بخش کمّی پژوهش، با استفاده از رویکرد دلفی فازی تعیین اولویت پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر انجام پذیرفت و مهم‌ترین عوامل و پیامدهای رهبری شورانگیز تعیین شد. در جدول ۱ مقدار روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی نشان داده شده است.

جدول ۱. روایی پژوهش در بخش کیفی

روایی		پایایی	
ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار
ضریب **CVR**	۰/۴۹	کاپای ـ کوهن	۰/۸۱

شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز

در پژوهش حاضر پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز در مصاحبه با خبرگان شناسایی شد. استخراج پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز با بررسی متون مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم‌افزار ti.Atlas انجام شد. در جدول ۲ پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز نشان داده شده است.

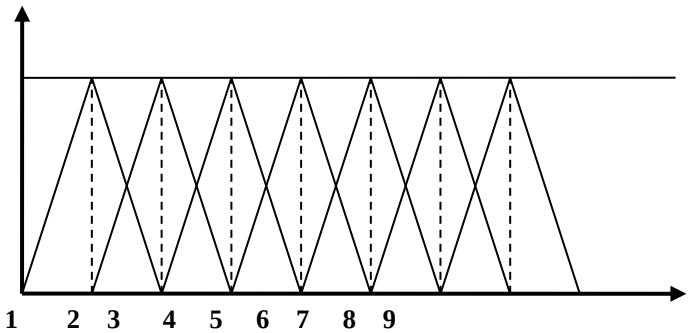
جدول ۲. پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز

پیشایندها	کد	پسایندها	کد
استقلال و خودمختاری	C1	حرفه‌ای شدن سرمایهٔ انسانی	C16
نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی	C2	تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای	C17
اعتماد اجتماعی بین کارکنان	C3	وفاداری به شرکت	C18
فرصت‌های درون‌شبکه‌ای	C4	خودکارآمدی	C19
امنیت روان‌شناختی	C5	عدالت تعاملی	C20
احساس منزلت اجتماعی	C6	بهبود تعهد سازمانی	C21
تعادل قدرت ساختاری	C7	سرمایهٔ اجتماعی	C22
استعدادیابی از منابع	C8	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	C23
حُسن خلق و ارتباطات اجتماعی	C9	یادگیری اجتماعی	C24
هوش عاطفی و قوهٔ هیجانی	C10	هویت جمعی	C25
آوای سازمانی	C11	کاهش تنش کار و کارمند	C26
نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی	C12	خودارزیابی مثبت کارکنان	C27
شور رقابت‌پذیری	C13	ایجاد همدلی	C28
سطح وابستگی عاطفی	C14	افزایش خودنظارتی	C29
پایش نیازهای روانی	C15	افزایش قدرت مرجعیت رهبر	C30

یافته‌ها

در این مرحله، بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری شورانگیز، مؤلفه‌ها در قالب پرسش‌نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنهٔ متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

شکل ۱. مقیاس متغیرهای زبانی با اعداد فازی مثلثی



همچنین، در جدول ۳ نحوهٔ تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی‌شده نشان داده شده است.

جدول ۳. طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	مقیاس عدد فازی
کاملاً بی‌اهمیت	$\tilde{1}$	**(0, 0, 0.1)**
خیلی بی‌اهمیت	$\tilde{2}$	**(0, 0.1, 0.3)**
بی‌اهمیت	$\tilde{3}$	**(0.1, 0.3, 0.5)**
متوسط	$\tilde{4}$	**(0.3, 0.5, 0.75)**
بااهمیت	$\tilde{5}$	**(0.5, 0.75, 0.9)**
خیلی بااهمیت	$\tilde{6}$	**(0.75, 0.9, 1)**
کاملاً بااهمیت	$\tilde{7}$	**(0.9, 1, 1)**

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمّی قطعی تبدیل شوند (فازی‌زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینهٔ میانگین و کمینهٔ بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکووسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند.

راند نخست تکنیک دلفی

دیدگاه ۱۵ خبره پیرامون هر شاخص در جدول ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۴. فازی‌سازی دیدگاه پنل خبرگان برای هریک از پیشایندها

پیشایندها	خبرهٔ ۱	خبرهٔ ۲	خبرهٔ ۳	...	خبرهٔ ۱۵
استقلال و خودمختاری	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
اعتماد اجتماعی بین کارکنان	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.75, 0.9, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
فرصت‌های درون‌شبکه‌ای	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
امنیت روان‌شناختی	(0, 0, 0.1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
احساس منزلت اجتماعی	(0.75, 0.9, 1)	(0.75, 0.9, 1)	(0.3, 0.5, 0.75)	...	**(0.9, 1, 1)**
تعادل قدرت ساختاری	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
استعدادیابی از منابع	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
حُسن خلق و ارتباطات اجتماعی	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
هوش عاطفی و قوهٔ هیجانی	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	...	**(0.5, 0.75, 0.9)**
آوای سازمانی	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
شور رقابت‌پذیری	(0, 0, 0.1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
سطح وابستگی عاطفی	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.1, 0.3, 0.5)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
پایش نیازهای روانی	(0.75, 0.9, 1)	(0.3, 0.5, 0.75)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.5, 0.75, 0.9)**

جدول ۵. فازی‌سازی دیدگاه پنل خبرگان برای هریک از پسایندها

پسایندها	خبرهٔ ۱	خبرهٔ ۲	خبرهٔ ۳	...	خبرهٔ ۱۵
حرفه‌ای شدن سرمایهٔ انسانی	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.75, 0.9, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
وفاداری به شرکت	(0.9, 1, 1)	(0.75, 0.9, 1)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
خودکارآمدی	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.75, 0.9, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
عدالت تعاملی	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
بهبود تعهد سازمانی	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
سرمایهٔ اجتماعی	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	(0.3, 0.5, 0.75)	...	**(0.9, 1, 1)**
یادگیری اجتماعی	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
هویت جمعی	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.1, 0.3, 0.5)	...	**(0.75, 0.9, 1)**
کاهش تنش کار و کارمند	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.1, 0.3, 0.5)	(0.5, 0.75, 0.9)	...	**(0.9, 1, 1)**
خودارزیابی مثبت کارکنان	(0.75, 0.9, 1)	(0.3, 0.5, 0.75)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.5, 0.75, 0.9)**
ایجاد همدلی	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
افزایش خودنظارتی	(0.75, 0.9, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.75, 0.9, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**
افزایش قدرت مرجعیت رهبر	(0.9, 1, 1)	(0.5, 0.75, 0.9)	(0.9, 1, 1)	...	**(0.9, 1, 1)**

در گام بعدی باید دیدگاه خبرگان تجمیع شود. برای تجمیع نظرات ۱۵ پاسخ‌دهنده، روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینهٔ l و میانگین هندسی m و بیشینهٔ u در نظر گرفته‌اند. در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

$$DF_{ij} = \frac{\left[\left(u_{ij} - l_{ij}\right) + \left(m_{ij} - l_{ij}\right)\right]}{3} + l_{ij}$$

مقدار فازی‌زدایی‌شدهٔ بزرگ‌تر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۷ داشته باشد، رد می‌شود.

جدول ۶. نتایج راند اول تکنیک دلفی برای پیشایندها

پیشایندها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۱
استقلال و خودمختاری	۰/۸۴۰	۰/۹۶۰	۰/۹۹۶	(0.84,0.96,0.996)	۰/۹۳۲	پذیرش
نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی	۰/۶۰۲	۰/۷۶۰	۰/۸۷۱	(0.602,0.76,0.871)	۰/۷۴۴	پذیرش
اعتماد اجتماعی بین کارکنان	۰/۶۴۸	۰/۸۱۳	۰/۹۲۱	(0.648,0.813,0.921)	۰/۷۹۴	پذیرش
فرصت‌های درون‌شبکه‌ای	۰/۸۲۹	۰/۹۵۴	۰/۹۹۲	(0.829,0.954,0.992)	۰/۹۲۵	پذیرش
امنیت روان‌شناختی	۰/۷۶۵	۰/۹۰۰	۰/۹۶۰	(0.765,0.9,0.96)	۰/۸۷۵	پذیرش
احساس منزلت اجتماعی	۰/۶۳۳	۰/۸۰۴	۰/۹۰۶	(0.633,0.804,0.906)	۰/۷۸۱	پذیرش
تعادل قدرت ساختاری	۰/۶۴۶	۰/۷۹۴	۰/۸۸۸	(0.646,0.794,0.888)	۰/۷۷۶	پذیرش
استعدادیابی از منابع	۰/۷۹۲	۰/۹۲۹	۰/۹۹۲	(0.792,0.929,0.992)	۰/۹۰۴	پذیرش
حُسن خلق و ارتباطات اجتماعی	۰/۶۰۴	۰/۷۵۴	۰/۸۵۴	(0.604,0.754,0.854)	۰/۷۳۸	پذیرش
هوش عاطفی و قوۀ هیجانی	۰/۸۳۳	۰/۹۵۶	۰/۹۹۶	(0.833,0.956,0.996)	۰/۹۲۸	پذیرش
آوای سازمانی	۰/۶۲۳	۰/۷۹۶	۰/۹۱۳	(0.623,0.796,0.913)	۰/۷۷۷	پذیرش
نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی	۰/۶۶۰	۰/۸۲۵	۰/۹۲۳	(0.66,0.825,0.923)	۰/۸۰۳	پذیرش
شور رقابت‌پذیری	۰/۷۰۶	۰/۸۷۱	۰/۹۶۵	(0.706,0.871,0.965)	۰/۸۴۷	پذیرش
سطح وابستگی عاطفی	۰/۷۰۶	۰/۸۵۰	۰/۹۲۵	(0.706,0.85,0.925)	۰/۸۲۷	پذیرش
پایش نیازهای روانی	۰/۷۸۸	۰/۹۲۳	۰/۹۷۷	(0.788,0.923,0.977)	۰/۸۹۶	پذیرش

جدول ۷. نتایج راند اول تکنیک دلفی برای پسایندها

پسایندها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجۀ راند ۱
حرفه‌ای شدن سرمایۀ انسانی	۰.۶۲۱	۰.۷۶۹	۰.۸۶۷	(0.621,0.769,0.867)	۰.۷۵۲	پذیرش
تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای	۰.۸۳۸	۰.۹۵۸	۱.۰۰۰	(0.838,0.958,1)	۰.۹۳۲	پذیرش
وفاداری به شرکت	۰.۷۴۸	۰.۸۹۸	۰.۹۶۹	(0.748,0.898,0.969)	۰.۸۷۲	پذیرش
خودکارآمدی	۰.۷۷۹	۰.۹۱۷	۰.۹۸۱	(0.779,0.917,0.981)	۰.۸۹۲	پذیرش
عدالت تعاملی	۰.۸۳۳	۰.۹۵۶	۰.۹۹۶	(0.833,0.956,0.996)	۰.۹۲۸	پذیرش
بهبود تعهد سازمانی	۰.۶۱۰	۰.۷۷۹	۰.۸۹۴	(0.61,0.779,0.894)	۰.۷۶۱	پذیرش
سرمایۀ اجتماعی	۰.۵۸۸	۰.۷۴۶	۰.۸۶۵	(0.588,0.746,0.865)	۰.۷۳۳	پذیرش
پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	۰.۶۰۲	۰.۷۶۰	۰.۸۷۱	(0.602,0.76,0.871)	۰.۷۴۴	پذیرش
یادگیری اجتماعی	۰.۶۴۸	۰.۸۱۳	۰.۹۲۱	(0.648,0.813,0.921)	۰.۷۹۴	پذیرش

پسایندها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجهٔ راند ۱
هویت جمعی	۰.۸۲۹	۰.۹۵۴	۰.۹۹۲	(0.829,0.954,0.992)	۰.۹۲۵	پذیرش
کاهش تنش کار و کارمند	۰.۷۶۵	۰.۹۰۰	۰.۹۶۰	(0.765,0.9,0.96)	۰.۸۷۵	پذیرش
خودارزیابی مثبت کارکنان	۰.۶۴۶	۰.۷۹۴	۰.۸۸۸	(0.646,0.794,0.888)	۰.۷۷۶	پذیرش
ایجاد همدلی	۰.۷۹۲	۰.۹۲۹	۰.۹۹۲	(0.792,0.929,0.992)	۰.۹۰۴	پذیرش
افزایش خودنظارتی	۰.۶۰۴	۰.۷۵۴	۰.۸۵۴	(0.604,0.754,0.854)	۰.۷۳۸	پذیرش
افزایش قدرت مرجعیت رهبر	۰.۸۳۳	۰.۹۵۶	۰.۹۹۶	(0.833,0.956,0.996)	۰.۹۲۸	پذیرش

در این مرحله مقدار قطعی تمامی عوامل بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است؛ بنابراین، هیچ عاملی حذف نشد.

راند دوم دلفی

تحلیل دلفی فازی برای عوامل شناسایی‌شده در راند دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله ۳۰ شاخص بر اساس دیدگاه ۱۵ خبره مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل از دلفی فازی در راند دوم در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸. نتایج راند دوم تکنیک دلفی برای پیشایندها

پیشایندها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجهٔ راند ۲
استقلال و خودمختاری	۰/۷۳۸	۰/۹۵۸	۱/۰۰۰	(0.838,0.958,1)	۰/۹۳۲	پذیرش
نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی	۰/۷۴۸	۰/۸۹۸	۰/۹۶۹	(0.748,0.898,0.969)	۰/۸۷۲	پذیرش
اعتماد اجتماعی بین کارکنان	۰/۷۷۹	۰/۹۱۷	۰/۹۸۱	(0.779,0.917,0.981)	۰/۸۹۲	پذیرش
فرصت‌های درون‌شبکه‌ای	۰/۸۳۳	۰/۹۵۶	۰/۹۹۶	(0.833,0.956,0.996)	۰/۹۲۸	پذیرش
امنیت روان‌شناختی	۰/۶۱۰	۰/۷۷۹	۰/۸۹۴	(0.61,0.779,0.894)	۰/۷۶۱	پذیرش
احساس منزلت اجتماعی	۰/۵۸۸	۰/۷۴۶	۰/۸۶۵	(0.588,0.746,0.865)	۰/۷۳۳	پذیرش
تعادل قدرت ساختاری	۰/۶۰۲	۰/۷۶۰	۰/۸۷۱	(0.602,0.76,0.871)	۰/۷۴۴	پذیرش
استعدادیابی از منابع	۰/۶۴۸	۰/۸۱۳	۰/۹۲۱	(0.648,0.813,0.921)	۰/۷۹۴	پذیرش
حُسن خلق و ارتباطات اجتماعی	۰/۸۲۹	۰/۹۵۴	۰/۹۹۲	(0.829,0.954,0.992)	۰/۹۲۵	پذیرش
هوش عاطفی و قوهٔ هیجانی	۰/۷۶۵	۰/۹۰۰	۰/۹۶۰	(0.765,0.9,0.96)	۰/۸۷۵	پذیرش
آوای سازمانی	۰/۶۴۶	۰/۷۹۴	۰/۸۸۸	(0.646,0.794,0.888)	۰/۷۷۶	پذیرش
نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی	۰/۷۹۲	۰/۹۲۹	۰/۹۹۲	(0.792,0.929,0.992)	۰/۹۰۴	پذیرش
شور رقابت‌پذیری	۰/۶۰۴	۰/۷۵۴	۰/۸۵۴	(0.604,0.754,0.854)	۰/۷۳۸	پذیرش
سطح وابستگی عاطفی	۰/۸۳۳	۰/۹۵۶	۰/۹۹۶	(0.833,0.956,0.996)	۰/۹۲۸	پذیرش
پایش نیازهای روانی	۰/۶۲۳	۰/۷۹۶	۰/۹۱۳	(0.623,0.796,0.913)	۰/۷۷۷	پذیرش

جدول ۹. نتایج راند دوم تکنیک دلفی برای پسایندها

پسایندها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۲
حرفه‌ای شدن سرمایهٔ انسانی	۰/۶۶۰	۰/۸۲۵	۰/۹۲۳	(0.66,0.825,0.923)	۰/۸۰۳	پذیرش
تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای	۰/۷۷۱	۰/۹۱۷	۰/۹۸۳	(0.771,0.917,0.983)	۰/۸۹۰	پذیرش
وفاداری به شرکت	۰/۸۱۵	۰/۹۴۴	۰/۹۹۶	(0.815,0.944,0.996)	۰/۹۱۸	پذیرش
خودکارآمدی	۰/۷۳۳	۰/۸۹۴	۰/۹۷۱	(0.733,0.894,0.971)	۰/۸۶۶	پذیرش
عدالت تعاملی	۰/۸۴۰	۰/۹۶۰	۰/۹۹۶	(0.84,0.96,0.996)	۰/۹۳۲	پذیرش
بهبود تعهد سازمانی	۰/۷۰۶	۰/۸۷۱	۰/۹۶۵	(0.706,0.871,0.965)	۰/۸۴۷	پذیرش
سرمایهٔ اجتماعی	۰/۷۸۸	۰/۹۲۳	۰/۹۷۷	(0.788,0.923,0.977)	۰/۸۹۶	پذیرش
پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	۰/۶۴۶	۰/۷۹۸	۰/۸۹۰	(0.646,0.798,0.89)	۰/۷۷۸	پذیرش
یادگیری اجتماعی	۰/۵۶۹	۰/۷۵۶	۰/۸۹۸	(0.569,0.756,0.898)	۰/۷۴۱	پذیرش
هویت جمعی	۰/۶۸۱	۰/۸۳۳	۰/۹۲۳	(0.681,0.833,0.923)	۰/۸۱۳	پذیرش
کاهش تنش کار و کارمند	۰/۸۳۳	۰/۹۵۶	۰/۹۹۶	(0.833,0.956,0.996)	۰/۹۲۸	پذیرش
خودارزیابی مثبت کارکنان	۰/۶۴۶	۰/۷۹۸	۰/۸۹۰	(0.646,0.798,0.89)	۰/۷۷۸	پذیرش
ایجاد همدلی	۰/۵۹۶	۰/۷۵۰	۰/۸۴۸	(0.596,0.75,0.848)	۰/۷۳۱	پذیرش
افزایش خودنظارتی	۰/۵۵۸	۰/۷۲۵	۰/۸۴۰	(0.558,0.725,0.84)	۰/۷۰۸	پذیرش
افزایش قدرت مرجعیت رهبر	۰/۸۴۰	۰/۹۶۰	۰/۹۹۶	(0.84,0.96,0.996)	۰/۹۳۲	پذیرش

در این راند عاملی حذف نشد.

پایان راندهای تکنیک دلفی: در دور دوم هیچ سؤالی حدف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. به‌طور کلی، یک رویکرد برای پایان دلفی این است که میانگین امتیازات سؤالات دو راند آخر با هم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانهٔ خیلی کم (۰/۲) کوچک‌تر باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود.

جدول ۱۰. اختلاف نتایج راند اول و دوم پیشایند

پیشایندها	نتیجهٔ راند اول	نتیجهٔ راند دوم	اختلاف	نتیجه
استقلال و خودمختاری	۰/۹۳۲	۰/۹۳۲	۰	پذیرش
نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی	۰/۸۷۲	۰/۷۴۴	۰/۱۲۸	پذیرش
اعتماد اجتماعی بین کارکنان	۰/۸۹۲	۰/۷۹۴	۰/۰۹۸	پذیرش
فرصت‌های درون‌شبکه‌ای	۰/۹۲۸	۰/۹۲۵	۰/۰۰۳	پذیرش
امنیت روان‌شناختی	۰/۷۶۱	۰/۸۷۵	۰/۱۱۴	پذیرش
احساس منزلت اجتماعی	۰/۷۳۳	۰/۷۸۱	۰/۰۴۸	پذیرش
تعادل قدرت ساختاری	۰/۷۴۴	۰/۷۷۶	۰/۰۳۲	پذیرش
استعدادیابی از منابع	۰/۷۹۴	۰/۹۰۴	۰/۱۱	پذیرش
حُسن خلق و ارتباطات اجتماعی	۰/۹۲۵	۰/۷۳۸	۰/۱۸۷	پذیرش
هوش عاطفی و قوهٔ هیجانی	۰/۸۷۵	۰/۹۲۸	۰/۰۵۳	پذیرش
آوای سازمانی	۰/۷۷۶	۰/۷۷۷	۰/۰۰۱	پذیرش
نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی	۰/۹۰۴	۰/۸۰۳	۰/۱۰۱	پذیرش
شور رقابت‌پذیری	۰/۷۳۸	۰/۸۴۷	۰/۱۰۹	پذیرش
سطح وابستگی عاطفی	۰/۹۲۸	۰/۸۲۷	۰/۱۰۱	پذیرش
پایش نیازهای روانی	۰/۷۷۷	۰/۸۹۶	۰/۱۱۹	پذیرش

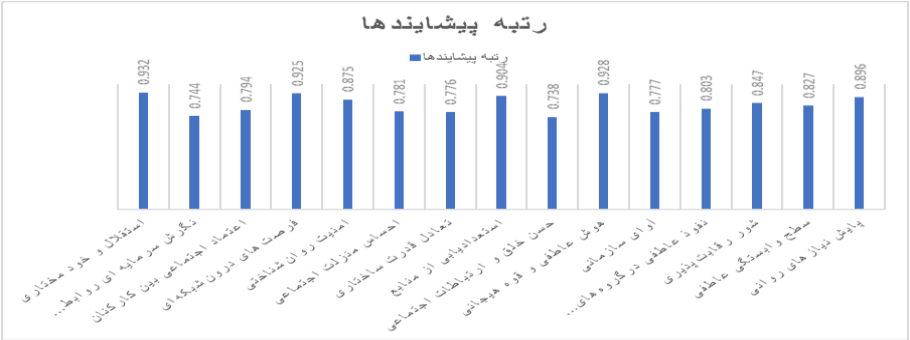
جدول ۱۱. اختلاف نتایج راند اول و دوم پسایند

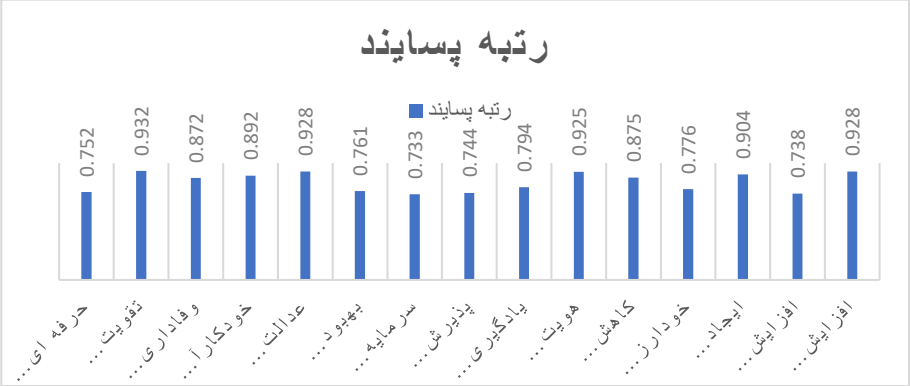
پسایندها	نتیجهٔ راند اول	نتیجهٔ راند دوم	اختلاف	نتیجه
حرفه‌ای شدن سرمایهٔ انسانی	۰/۸۰۳	۰/۷۵۲	۰/۰۵۱	پذیرش
تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای	۰/۸۹۰	۰/۹۳۲	۰/۰۴۲	پذیرش
وفاداری به شرکت	۰/۹۱۸	۰/۸۷۲	۰/۰۴۶	پذیرش
خودکارآمدی	۰/۸۶۶	۰/۸۹۲	۰/۰۲۶	پذیرش
عدالت تعاملی	۰/۹۳۲	۰/۹۲۸	۰/۰۰۴	پذیرش
بهبود تعهد سازمانی	۰/۸۴۷	۰/۷۶۱	۰/۰۸۶	پذیرش
سرمایهٔ اجتماعی	۰/۸۹۶	۰/۷۳۳	۰/۱۶۳	پذیرش
پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	۰/۷۷۸	۰/۷۴۴	۰/۰۳۴	پذیرش
یادگیری اجتماعی	۰/۷۴۱	۰/۷۹۴	۰/۰۵۳	پذیرش
هویت جمعی	۰/۸۱۳	۰/۹۲۵	۰/۱۱۲	پذیرش

پسایندها	نتیجهٔ راند اول	نتیجهٔ راند دوم	اختلاف	نتیجه
کاهش تنش کار و کارمند	۰/۹۲۸	۰/۸۷۵	۰/۰۵۳	پذیرش
خودارزیابی مثبت کارکنان	۰/۷۷۸	۰/۷۷۶	۰/۰۰۲	پذیرش
ایجاد همدلی	۰/۷۳۱	۰/۹۰۴	۰/۱۷۳	پذیرش
افزایش خود نظارتی	۰/۷۰۸	۰/۷۳۸	۰/۰۳	پذیرش
افزایش قدرت مرجعیت رهبر	۰/۹۳۲	۰/۹۲۸	۰/۰۰۴	پذیرش

* به دلیل اختلاف کمتر از ۰/۰۲ با ۰/۲ قابل‌چشم‌پوشی است.

بر اساس نتایج مندرج در جدول ۱۱ مشخص شد که در تمامی موارد اختلاف کوچکتر از ۰/۲ است بنابراین می‌توان راندهای دلفی را به پایان برد. با توجه به مطالب پیش‌گفته، اولویت تمامی عوامل در قالب نمودار زیر نشان داده‌شده است.





بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک شورانگیز، با استفاده از تکنیک دلفی فازی در شرکت‌های دانش‌بنیان پالایشگاهای نفت انجام پذیرفت. در این پژوهش ۱۵ عامل به‌عنوان پیشایندهای سبک رهبری شورانگیز شناسایی

شد. بر مبنای یافته‌ها این عوامل شامل: استقلال و خودمختاری، فرصت‌های درون‌شبکه‌ای، اعتماد اجتماعی بین کارکنان، سطح وابستگی عاطفی، پایش نیازهای روانی، نفوذ عاطفی در گروه‌های غیررسمی، شور رقابت‌پذیری، آوای سازمانی، نگرش سرمایه‌ای روابط افراد دانشی، امنیت روان‌شناختی، احساس منزلت اجتماعی، تعادل قدرت ساختاری، استعدادیابی از منابع، حُسن خلق و ارتباطات اجتماعی، هوش عاطفی و قوۀ هیجانی هستند. همچنین، نتایج نشان‌دهنده آن است که در شرکت‌های دانش‌بنیان پالایشگاهای نفت انجام پذیرفت. در این پژوهش ۱۵ عامل به‌عنوان عامل پسایندها یا پیامدهای سبک رهبری شورانگیز را شکل می‌دهند. عواملی از تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای، عدالت تعاملی، هویت جمعی، ایجاد همدلی، خودکارآمدی، کاهش تنش کار و کارمند خودارزیابی مثبت کارکنان، وفاداری به شرکت، بهبود تعهد سازمانی، جمله حرفه‌ای شدن سرمایۀ انسانی، پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، افزایش خودنظارتی، سرمایۀ اجتماعی، یادگیری اجتماعی، افزایش قدرت مرجعیت رهبر را تشکیل می‌دهند.

نتایج این پژوهش با تحقیقات شاوفلی (۲۰۱۵) که رهبری شورانگیز را عاملی اساسی می‌داند که تأثیری غیرمستقیم - از طریق منابع شغلی و تقاضای شغلی- بر رفاه کارمندان دارد. رائو (۲۰۱۸)، رحمدانی و شاوفلی (۲۰۲۰) معتقدند رهبری شورانگیز، یادگیری تیمی و نوآوری تیم (اما نه عملکرد تیم) را از طریق مشارکت کار تیمی افزایش می‌دهد. اسمیت و همکاران (۲۰۱۷) که اذعان داشتند رهبری شورانگیز با نگرانی واقعی، توانمندسازی، صادق بودن و سازگاری، شبکه‌سازی و دستیابی و قاطع بودن به‌شدت به هم مرتبط هستند. بریوارت و همکاران (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند رهبری بر سایر منابع شغلی تأثیر می‌گذارد که به‌نوبۀ خود باعث ایجاد مشارکت کاری می‌شود. از این رو، رهبران ممکن است بر مشارکت کاری کارکنان خود تأثیر مثبت بگذارند؛ هم مستقیماً، از طریق رابطه با پیروان خود و هم به‌طور غیرمستقیم، از طریق مدیریت و تخصیص منابع شغلی منابع دانش‌بنیان. همان‌طور که هارتوگ و بلشاک (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند، استقلال باعث افزایش خودکارآمدی افراد می‌شود و از همین رهگذر رهبران می‌توانند بر افرادِ با خودکارآمدی بالا تأثیر مثبت بگذارند. با تقویت کارکنان، از طریق واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها و ارائۀ مشاغل چالش‌برانگیز، آنها پس از انجام وظایف خود احساس شایستگی بیشتری خواهند کرد. رهبری شورانگیز باعث شغل شورانگیز و مشارکت کارکنان و تسهیل شیوه‌های تعامل و تقویت‌کنندۀ ارتباط کارکنان، دستیابی به مشارکت مثبت و مشارکت در ساخت جهانی بهتر را دارد. این سبک رهبری باعث می‌شود افراد احساس حمایت

معنوی کنند و پیامد آن توسعهٔ خودرهبری، ارتقای سطح درگیری عاطفی، تیم پرشور و متعهد، ارتباطات الهام‌بخش و حمایتی رهبر ـ کارمند، توانمندسازی کارکنان و پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری خواهد بود؛ چراکه با ایجاد محیط کاری شورانگیز، ایجاد جوّ کاری حمایتی و محیط کاری الهام‌بخش امنیت شغلی، مدیریت مسئولیت‌های متنوع و سخت، شبکه‌سازی و دستیابی به اطلاعات، محیط‌های کاری حامی استقلال را تجربه خواهند کرد. ارضای نیازهای روانی و استقلال باعث اشتیاق کاری می‌شود و صداقت و احترام را به وجود می‌آورد؛ چراکه برآوردن نیازها و نگرانی‌های گروه باعث افزایش اعتماد و تعامل خواهد شد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان به تقویت هوش هیجانی و قوهٔ هیجانی در بین کارکنان اقدام کنند. همچنین، به منظور توسعهٔ سرمایهٔ عاطفی از مشوق‌هایی که به افزایش انرژی عاطفی و مبتنی‌بر فعالیت‌های گروهی و خانوادگی است، بیش از مشوق‌های فردی تأکید شود. رهبران می‌توانند کارکنان را به‌گونه‌ای به کار گمارند که به‌صورت اختیاری و باانگیزه در امور مشارکت کنند و به کارشان دلبسته شوند.

منابع

Carasco-Saul،Marie. Kim،Woocheol،and Kim Taesung.2015. Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*،Vol. 14(1) 38–63

Chan, S. (2021). Burnout, engagement & leadership. *Revista da Associação Médica Brasileira*, 67, 1217-1220.

Duarte, P. J. D. S. (2021). Temas emergentes sobre equipas em trabalho remoto (Doctoral dissertation).

Firouznia, M., Allameh, S. M., & Hosseini, S. H. (2021). Engaging leadership, engaging environment, engaging job, and engagement. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(2), 178-199.

Grint, K. & Jones, O. S. (2022). Leadership: Limits and possibilities. *Bloomsbury Publishing.*

Gul, R., Ahmad, I., Tahir, T., & Ishfaq, U. (2022). Development and factor analysis of an instrument to measure service-learning management. *Heliyon*, 8(4), e09205.

Kumar, G. Sharma, D. & Ratnesh, K. (2022) Innovative Leadership for Efficient Management Practices. Journal homepage*: www. ijrpr. com* ISSN, 2582, 7421.

Legood, A. van der Werff, L. Lee, A. & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22.

Marques, P. D. S. (2020). Burnout e trauma psicológico em enfermeiros em contexto hospitalar (Doctoral dissertation).

O'Brien, M. (2022). The New Leader of Change: How Next Generation Leaders are Transforming Thwmselves, their Businesses and the World with Purpose and Empathy, *PCL Publication, Brighton, UK*.

Ofei-Dodoo, S., Long, M. C., Bretches, M., Kruse, B. J., Haynes, C., & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among family medicine residency program managers. *International journal of medical education*, 11, 47.

Peeters, T., Van De Voorde, K., & Paauwe, J. (2022). The effects of working agile on team performance and engagement. *Team Performance Management: An International Journal*.

Rahmadani, V. G. (2020). Engaging Leadership: Its relationship with follower's work engagement and job outcomes at the individual and team level.

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national *study. Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453-471.

Salanova, M.; Rodríguez-Sánchez, A.M.; Schaufeli, W.B.; Cifre, E. Flowing together: A longitudinal study of collective e_*cacy and collective flow among workgroups*. J. Psychol. 2014, 148, 435–455.

Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?. *Frontiers in psychology*, 12.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. Career Development International.

Simões, A. P. F. (2019). O stress ocupacional e o burnout no sector do retalho (Doctoral dissertation).

Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are equal: The concept of SWE. In M. P. Leiter & A. B. Bakker (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 25-38). New York: Psychology Press.

Tuin،ars van. Schaufel, Wilmar B. Broeck, Anja Van den.2021. Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction.*Human Resource Development Quarterly*.32:483–505.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200. DOI: 10.1348/096317908X285633.

Yan, R., Basheer, M. F., Irfan, M., & Rana, T. N. (2020). Role of psychological factors in employee well-being and employee performance: an empirical evidence from Pakistan. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 638.

Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13.:

Identifying and prioritizing the antecedents and consequences of Engaging Leadership in knowledge-based oil refineries

Zakieh Beiki Demneh[1] – Seyed Mohsen Allameh[2] - Akbar Etebariyan[3] - Saeid Sharifi[4]

Abstract

The purpose of the current research is to identify and prioritize the antecedents and consequences of Engaging Leadership in knowledge-based oil refineries using the fuzzy Delphi approach. The method of this research is mixed (quantitative and qualitative) in the inductive paradigm, which is exploratory in terms of purpose, application and nature. The statistical population of the research consists of 16 experts of oil refineries, who were selected based on the principle of theoretical adequacy and using the purposeful sampling method. In the qualitative part, a semi-structured interview was used to collect information, the validity and reliability of which was confirmed using the CVR coefficient and Cohen's kappa test, and the data obtained from the interview were coded and analyzed using the Atlas ti8 software. As a result, the antecedents and consequences of passionate leadership style were identified. In the quantitative section, a pairwise comparison questionnaire was used to collect information, and its validity and reliability were confirmed using content validity and retesting.

Key words: Background, background, leadership, Engaging Leadership, knowledge-based companies.

1. PhD student in public administration, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran.(zakieh.beiki@khuisf.ac.ir)
2. Associate Professor, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran, Corresponding Author. (dr_allameh@ase.ui.ac.ir)
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran. (etebarian@khuisf.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Cultural Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran. (sa.sharifi@khuisf.ac.ir)