

## مقاله پژوهشی

## تدوین الگوی شبکه‌سازی در بخش خدمات

روح‌اله شریفی<sup>۱</sup>، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
حسن الوداری، دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
رضا رسولی، استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
محمد منتظری، استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۵

## چکیده

شبکه‌سازی برای رهبرانی که دنیا را با دیدی نظام‌مند می‌بینند به استراتژی محبوبي تبدیل شده است و متخصصان در بسیاری از زمینه‌ها، از جمله رهبری سازمانی، برای حل یا بهبود مشکلات اجتماعی پیچیده از راه‌حل‌های مبتنی بر شبکه استفاده می‌کنند. توسعه تئوری رهبری شبکه‌ای در دانشگاه‌ها منجر به ارتباط منسجم و نظام‌یافته لایه‌ها و سطوح مختلف دانشگاه گردیده و از توسعه جزیره‌ای دانشگاه جلوگیری خواهد کرد. پژوهش با رویکرد کیفی، با استفاده از استراتژی تئوری مفهوم‌سازی داده‌بنیاد به طراحی الگوی رهبری شبکه‌ای در بخش خدمات پرداخته است. با ۱۲ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه پیام‌نور در سطوح مختلف و به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه و متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نتیجه این تجزیه و تحلیل ۱۷۹ مفهوم، ۱۷ مقوله و ۸ قضیه شناسایی گردید که تشکیل‌دهنده مدل نهایی پژوهش مبتنی بر مدل پارادایمی استراوس و کوربین هستند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری شبکه‌ای به‌مثابه مقوله محوری و در تعامل با شبکه‌گونی پیرامونی، کنش‌های فردی و سازمانی، زیرساخت-نرم و سخت و نوآوری فرآیند و خدمت، باعث تعالی شبکه دانشگاه می‌شود. با توجه به مؤلفه‌های اصلی رهبری شبکه‌ای شامل کسب دانش، مهارت و نگرش شبکه‌ای، توصیه می‌شود طراحی و تدوین برنامه‌های مدون و منظمی برای ایجاد و پرورش این مؤلفه‌ها در بین کارکنان دانشگاه از قبیل برگزاری کارگاه‌های آموزشی و عملیاتی و همایش‌های علمی در دستور کار مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه قرار گیرد.

کلمات کلیدی: شبکه، رهبری، رهبری شبکه‌ای؛ تئوری مفهوم‌سازی داده‌بنیاد؛ بخش خدمات.

## مقدمه

سازمانی که بتواند خود را با تغییر و تحولات منطبق سازد زنده خواهد ماند، در غیر این صورت تداوم حیاتش به خطر می‌افتد. با توجه به رقابت‌ها و مشکلات اقتصادی و سیاسی که به‌نحوی سازمان‌ها را در سراسر جهان تحت تأثیر قرار می‌دهد، یک سازمان منفعل نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد (مرادی و دیگران، ۱۳۹۸: ۴۰). فضای سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در قرن بیست‌ویکم، در حال تغییر مداوم است (داداش کریمی و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۴). تحولاتی از قبیل جهانی شدن، ظهور فناوری‌های نوین، افزایش سرعت ارتباطات، تغییرات فراوان در خط‌مشی‌ها، تحمیل افق زمانی کوتاه‌مدت به‌واسطه دوره‌های انتخاباتی، نرخ بالای جابه‌جایی میان مدیران انتخابی و انتصابی، کمبود بودجه و از همه مهم‌تر نیازهای در حال تغییر شهروندان، محیط فعالیت سازمان‌ها را به‌شدت پیچیده کرده است و این سازمان‌ها دیگر قادر نیستند مانند گذشته به تنهایی و صرفاً با ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی بر پیچیدگی‌های محیطی غلبه کنند. بنابراین، ضرورت تجدیدنظر در ساختارهای فعلی آن‌ها و حرکت به سوی ساختارهای کارآمد و متناسب با الزامات جدید بیش از پیش احساس می‌شود یکی از این ساختارها شبکه‌ها هستند که می‌توانند با ایجاد هماهنگی بین سازمان‌ها در قالب همکاری، اتحاد، شراکت و سرمایه‌گذاری مشترک بر پیچیدگی‌های موجود غلبه کنند. شبکه‌ها با برقراری ارتباط پایدار بین سازمان‌هایی که اهداف مشترکی دارند بستر را برای ارائه خدمات و محصولات باکیفیت مهیا می‌کنند. مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که ظرفیت بهره‌گیری از مزیت‌های شبکه‌ها به‌دلیل فقدان یک چارچوب نظری منسجم به‌منظور نمایش طراحی بهینه<sup>۱</sup>، ترتیبات حکمرانی و مدیریت و توسعه مکانیسم‌های مختلف ارزیابی، محدود شده است. به‌علاوه، ظهور یک رویه پژوهشی در حال رشد که در اکثر حوزه‌ها و سطوح تحلیل وجود دارد درک مفهوم شبکه‌ها را پیچیده‌تر کرده است. پارادایم شبکه با ادراکات و کاربردهای مختلف شکل گرفته است که در آن، مدل، روش و تئوری با هم ترکیب شده‌اند. امروزه اهمیت شبکه‌ها در تسهیل نوآوری و ایجاد گذرگاه‌های نوآوری در سطوح سازمانی، منطقه‌ای و ملی بر کسی پوشیده نیست (لوئیس<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۸).

توسعه نظریه رهبری شبکه‌ای در حوزه فعالیت‌های دانشگاه‌ها یک گام مهم در جهت توسعه پیشینه شبکه‌ها محسوب می‌شود. همچنان که شبکه و پژوهش به آن، توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود معطوف کرده، سؤالات مرتبط با رهبری شبکه‌ای

<sup>1</sup> Optimal Design

<sup>2</sup> Lewis

*Archive of SID*

افزایش یافته است. شبکه‌ها در ابتدای نظریه پردازی بیشتر از اینکه مبتنی بر بینش تبیینی<sup>۱</sup> باشند، مبتنی بر بینش توصیفی<sup>۲</sup> هستند (الوانی و ندائی، ۱۳۹۷). اکنون نیز طیف وسیعی از نظریه های شبکه در بسیاری از حوزه‌های دانش یافت می‌شوند که نتیجه آن به زعم الیور و ایبرس ناهماهنگی میان دیدگاه‌ها و تئوری‌های شبکه است. پارکھی و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶: ۵۶۰) بر اهمیت مطالعه رهبری شبکه‌ها تأکید کردند و اظهار داشتند «شبکه‌ها در حال تغییر معماری تجارت هستند». علاوه بر این اضافه کردند «نشانه دوران جاری، شیوع رو به رشد شکل شبکه‌ای سازمان‌ها است. حضور گسترده و فراگیر شبکه‌ها و شبکه‌بندی، در سطح صنایع، کارخانه‌ها، گروه‌ها و افراد توجه پژوهش‌ها را به سمت خود جلب کرده است» (پارکھی و دیگران، ۲۰۰۶: ۵۶۰). بنابراین اهمیت این مطالعه بسیار بیشتر از شبکه‌ها است و به رهبری در قرن بیست-ویکم کشیده می‌شود (بارتون و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

اما توجه به مطالعه رهبری در شبکه‌های چند سازمانی در سطح تجزیه و تحلیل شبکه، در مقابل تجزیه و تحلیل در سطح سازمانی ضروری است. همچنین با توجه به افزایش نوآوری اجتماعی و اهمیت روزافزون رویکردهای شبکه‌محور، دلیلی منطقی وجود دارد برای فهمیدن این‌که چگونه رهبران شبکه‌ها به عوامل این امکان را می‌دهند که گروه را قادر به رسیدن به اهداف جمعی کنند. این در حالی است که تقریباً تمامی سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها تحت فشار قرار می‌گیرند تا کارآمدتر و همراه با نوآوری عمل کنند و سریع‌تر به نتایج بهتر برسند (کامارینا ماتوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). چنان‌که رویکردهای شبکه محور و همکاری‌های فراسازمانی اهمیت بیشتری در تسهیل نوآوری‌های اجتماعی پیدا می‌کنند، درک این‌که چگونه رهبران شبکه‌های چندسازمانی را توسعه داده و هدایت می‌کنند نیز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. لازم است که مشخص شود چگونه این رهبران ساختارها را طراحی می‌کنند، فرآیندها را اجرا می‌کنند، فرهنگ را تقویت می‌کنند، سبب ایجاد خلاقیت می‌شوند و چشم‌اندازی ایجاد می‌کنند که تمامی ذی‌نفعان را در یک شبکه توانمند می‌سازد. با توجه به افزایش نوآوری اجتماعی و اهمیت روزافزونی که به رویکردهای شبکه‌محور داده می‌شود، دلیلی منطقی وجود دارد برای فهمیدن این‌که چگونه رهبران شبکه‌ها به عوامل شبکه این امکان را می‌دهند که گروه را قادر به رسیدن به اهداف جمعی کنند. این در حالی است

<sup>1</sup> Explanator

<sup>2</sup> Descriptive

<sup>3</sup> Parkhe

<sup>4</sup> Barton

<sup>5</sup> Camarinha-Matos

*Archive of SID*

که تقریباً تمامی سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها تحت فشار قرار می‌گیرند تا کارآمدتر و همراه با نوآوری عمل کنند و سریع‌تر به نتایج بهتر برسند (کامارینا ماتوس، ۲۰۱۴). پژوهشگر امیدوار است که نظریه داده‌بنیادی که از این پژوهش حاصل می‌شود به رهبران شبکه در توانمندسازی هنگام ساخت و رهبری شبکه‌های انسانی که قصد دستیابی به اهداف متقابل و سودمند برای جامعه را دارند، کمک کند. به‌طور خاص مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که مؤلفه‌های رهبری شبکه‌ای در نظام آموزش عالی کشور، بالأخص در دانشگاه پیام‌نور کدامند؟ و الگوی منسجمی که می‌تواند فرآیند رهبری شبکه‌ای را نشان دهد چگونه است؟

**مبانی نظری و پیشینه پژوهش**

رهبری شبکه‌ای. رهبری با توجه به خصوصیات فردی، رفتارها، اهداف اصلی، فرآیندها، ساختارها یا ابزارهای اساسی و ارتباط با پیروان تعریف شده است (استاگدیل<sup>۱</sup>، ۱۹۷۴: ۲۵۹). جوهره کلی رهبری در سازمان‌ها، تأثیرگذاری و تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای تحقق اهداف مشترک است (یوکل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۶۶). امروزه سازمان‌ها در سرتاسر جهان به اهمیت رهبری در ایجاد و شکل‌دهی مسئولیت اجتماعی پی برده‌اند (رابرتسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). رهبری شبکه‌ای متفاوت از رهبری سلسله‌مراتبی سنتی است و به دو دلیل می‌توان از آن به‌منزله رهبری رابطه‌ای یاد کرد. اول اینکه در شبکه‌ها «رابطه سنتی رئیس و مرئوس»<sup>۴</sup> کاربردی ندارد (جانگ ویرت و راکداچل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). مدیر شبکه، سلسله‌مراتب دستوری (ویلیامسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴: ۳۲۴) برای دستور دادن به اعضای شبکه ندارد، بدین معنا که او «باعث پیشبرد امور می‌شود»<sup>۷</sup> (هاکسام و وانگن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰: ۱۱۶۰) بدون اینکه اختیار دستور دادن داشته باشد. دوم اینکه، خارج از مرزهای سازمان، روابط اقتدارگرایانه در حال کاهش است. رهبری در سازمان‌های سلسله‌مراتبی به صورت خطی است در حالی که رهبری در شبکه‌ها به صورت مبهم، پیچیده و غیرخطی است (وینکلر<sup>۹</sup>،

<sup>1</sup> Stogdill<sup>2</sup> Yukl<sup>3</sup> Robertson<sup>4</sup> A Traditional principal-agent relationship<sup>5</sup> Jungwirth and Ruckdäschel<sup>6</sup> Williamson<sup>7</sup> make things happen<sup>8</sup> Huxham and Vangen<sup>9</sup> Winkler

*Archive of SID*

۲۰۰۶). این شرایط پیامدهای اساسی برای رفتار و مهارت‌های مورد نیاز رهبر شبکه دارد: برای توسعه و پرورش تعامل و همکاری، رهبران نیازمند مهارت‌های ارتباطی بیشتر مانند پویایی رهبر (لورنزونی و لیپارینی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ پارکر و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) هستند و به دلیل فقدان سلسله‌مراتب رسمی، مدیر شبکه باید فرآیندهای شبکه را با استفاده از ساز و کارهای ارتباطی تسهیل کند. در شبکه‌ها، ابزارهای رهبری غیردستوری و توانمندساز نقش تعیین‌کننده‌ای بر عهده دارند و به‌منظور توانمندسازی اعضای شبکه برای اینکه سازمان‌دهی و هدایت خودشان را بر عهده بگیرند، اصول راهنمایی «نرم» جایگزین فرماندهی و کنترل می‌شوند (آگرانوف و مک گویر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). علاوه بر این، در شبکه‌های بین‌سازمانی، اعضای شبکه از سازمان‌های مختلف (دولتی و خصوصی) بوده و مستقل هستند. در نتیجه، اهداف اعضای شبکه بسیار متنوع است و دستیابی به توافق در مورد اهداف مشارکتی، که بر خلاف اهداف سازمان‌های سلسله‌مراتبی از پیش تعیین نشده است، روند دشواری است (جانگ و یرت و مولر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). مدیر شبکه نقش تعیین‌کننده‌ای در همسوسازی منافع مختلف اعضای شبکه و یافتن کمترین مقیاس مشترک<sup>۶</sup> برای دستیابی به منافع همکاری و مشارکت دارد (هاگ و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). به‌طور کلی، مدیران شبکه باید منافع مختلف اعضای ناهمگون شبکه را بدون نادیده گرفتن کلیت شبکه و عملکرد آن، برآورده سازند (پرووان و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ پرووان و کنیس، ۲۰۰۸).

رهبری یک شبکه یا هدایت یک شبکه به معنای «رهبری در شبکه‌ها»<sup>۹</sup> نیست. «رهبری در شبکه‌ها» صرفاً زیرمجموعه‌ای از بازیگران درون شبکه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و فقط بر جنبه‌های خاص، مانند تعاملات دو به دو بین اعضای شبکه خاص یا بین زیرگروه‌های کل شبکه متمرکز می‌شود. اما رهبری شبکه‌ای، کل شبکه، اعضا و نهادهای شبکه و روابط خارجی آن را مدنظر قرار می‌دهد. این دیدگاه نشان می‌دهد که همه اعضای شبکه در معرض فعالیت‌های رهبر شبکه‌ای هستند (سیدو و دیگران، ۲۰۱۱). رهبری شبکه‌ای یک سیستم تعاملی است که به ارتباط بین مدیران و اعضای

<sup>1</sup> Lorenzoni and Lipparini

<sup>2</sup> Williams

<sup>3</sup> Parker

<sup>4</sup> Agranoff and McGuire

<sup>5</sup> Jungwirth and Müller

<sup>6</sup> common denominator

<sup>7</sup> Hogg

<sup>8</sup> Provan

<sup>9</sup> leadership in networks

*Archive of SID*

شبکه بستگی دارد، زیرا رهبری «انجام کارها» از طریق اقدامات دیگران است. بنابراین، شرایطی که تعیین کننده چگونگی تأثیرگذاری رفتار رهبری شبکه‌ای بر عملکرد شبکه است، نیاز به تجزیه و تحلیل دارد.

**عملکرد شبکه.** معیارهای عملکرد سازمانی را نمی‌توان یک‌به‌یک و موبه‌مو در شبکه‌ها اعمال کرد (مندل و کیست<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ مک گویر و آگرانوف، ۲۰۱۱) زیرا معیارهای عملکرد سازمانی سنتی به راحتی قابل انتقال نیستند تا بتوان در مورد اثربخشی شبکه‌های بین‌سازمانی قضاوت نمود (مندل و کیست، ۲۰۰۸). اگرچه معیارهای عملکرد سازمانی در بعضی از جنبه‌های عملکرد شبکه کاربرد دارد، اما باید ویژگی‌های ارتباطی خاص شبکه‌ها در تجزیه و تحلیل عملکرد شبکه مورد توجه قرار گیرد (مندل و کیست، ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸؛ سورنسون و تارفینگ، ۲۰۰۹). برای ارزیابی عملکرد شبکه از معیار اثربخشی استفاده می‌شود (کانتر و برینکرهاف، ۱۹۸۱). ارزیابی عملکرد شبکه مسئله‌ای غیرقابل انکار است، زیرا سازمان‌ها به طور کلی باید بدانند که آیا شبکه‌ها واقعاً مؤثر هستند و اینکه تحت چه شرایطی اثربخش هستند (پرووان و میلوارد، ۲۰۰۱؛ مک گویر و آگرانوف، ۲۰۱۱). ارزیابی صحیح عملکرد شبکه مستلزم درک سطوح مختلف عملیاتی یک شبکه است که با یکدیگر ارتباط نزدیک دارند. به طور کلی شبکه‌ها دارای سه سطح هستند: مدیران، که شبکه را نظارت و تأمین مالی می‌کنند؛ کارگزاران، که به منزله سرپرست و متخصص در شبکه فعالیت می‌کنند و مشتریان، که در واقع خدمات ارائه شده توسط شبکه را دریافت می‌کنند (پرووان و میلوارد، ۲۰۰۱؛ ۴۱۶). این سه سطح تجزیه و تحلیل سطوح محیطی، سازمانی و عملیاتی شناخته می‌شوند (مندل و کیست، ۲۰۰۸). سطح محیطی بر تأثیر ذی‌نفعان خارجی مانند دولت یا مقامات دولتی بر شبکه متمرکز است (سیدو و دیگران، ۲۰۱۱؛ جانگ و یرت و مولر، ۲۰۱۴). سطح سازمانی به ساختار حاکمیتی شبکه - یعنی مدیریت شبکه - اشاره دارد که یک عامل تعیین‌کننده در اثرگذاری بر اثربخشی شبکه است (مندل و کیست، ۲۰۰۸؛ مولر و جانگ و یرت، ۲۰۱۱). سطح عملیاتی به شرکت‌های درون شبکه اشاره دارد (جانگ و یرت و مولر، ۲۰۱۴).

**تئوری همکاری متقابل<sup>۲</sup>.** می‌توان استدلال کرد که تعامل متقابل بین مدیر شبکه و اعضای شبکه تقویت‌کننده نیست، بلکه مکمل است. با توجه به تئوری همکاری متقابل (گرنٹ و دیگران، ۲۰۱۱)، تعاملات با کیفیت بالا زمانی حاصل می‌شود که رفتار فعالانه، قاطعیت و پویایی رهبر شبکه‌ای با رفتار نسبتاً منفعلانه و خفیف پیروان در

<sup>1</sup> Mandell and Keast

<sup>2</sup> Dominance Complementarity Theory

*Archive of SID*

موازنه باشد و بالعکس. تئوری همکاری متقابل از نظریه نیازهای مکمل وینچ (۱۹۵۸) نشأت گرفته است. فرضیه‌های اصلی این نظریه این است که افراد هنگام انتخاب یک شریک، تلاش می‌کنند تا رضایت از نیازهایشان را به حداکثر برسانند و اینکه این نیازها با ویژگی‌های مخالف اما مکمل شریک ارضا می‌شوند. برای مثال، افراد برون‌گرا تمایل به داشتن شرکای درون‌گرا دارند و بالعکس. وینچ با مطرح نمودن کلیدواژه «جذب مخالف‌ها»<sup>۱</sup>، اظهار می‌دارد که ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری متفاوت به دو دلیل مکمل یکدیگرند: اولاً، هر فردی می‌تواند با رفتار یا شخصیت ذاتی خود تطبیق پیدا کند و به این ترتیب وضعیت برد برد برای هر دو طرف شکل می‌گیرد. دوم، افراد احساس می‌کنند که با رفتار و خصوصیتی که خود فاقد آن‌ها هستند یا به دلایلی قادر به کسب آن‌ها نیستند جذب می‌شوند. تئوری همکاری متقابل به رشته‌ها و زمینه‌های موضوعی مختلفی مانند ترکیب همگن یا ناهمگون تیم‌ها یا تفاوت‌های شخصیتی بین رهبران و پیروان سرایت پیدا کرده است (گرننت و دیگران، ۲۰۱۱). از دیدگاه این نظریه، رهبران پویا و توانمندساز شبکه می‌توانند از طریق فعالیت‌های رهبری خود اعضای از شبکه را که در فعالیت‌های شبکه مشارکت کمی دارند، با خود همراه کنند. اعضای منفعل و متعهد شبکه به یک رهبر شبکه قوی برای افزایش همکاری و افزایش عملکرد شبکه نیاز دارند. از سوی دیگر، اعضای شبکه فعال و دارای مشارکت زیاد ممکن است نیازی به رهبری یک مدیر شبکه نداشته باشند و بتوانند هدایت خودشان را بر عهده بگیرند (فولر و مولر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ گرننت و دیگران، ۲۰۱۱).

ثبات شبکه. ثبات شبکه «پایداری پویا است که هدف آن نرخ رشد غیرقابل بازگشت است در حالی که اجازه ورود و خروج اعضای شبکه را فراهم می‌کند» (دانارج و پارکه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۶۶۱). معضل ذاتی در ثبات شبکه دو چیز است. از یک‌سو، شبکه‌ها باید برای پاسخگویی به تغییرات و نوآوری‌ها سازگار و پویا باشند. از سوی دیگر، «فرسایش بیش از حد روابط شبکه‌ها منجر به بی‌ثباتی شبکه‌ها می‌شود، که به نوبه خود باعث تضعیف نوآوری به میزان قابل توجهی شود» (دانارج و پارکه، ۲۰۰۶: ۶۶۳). بی‌ثباتی شبکه ناشی از علل مختلفی نظیر انزوای یا خستگی است (دانارج و پارکه، ۲۰۰۶؛ لنداسپرگر و اسپیچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین ثبات به معنای سرسختی و فقدان انعطاف‌پذیری نیست، بلکه به معنای حفظ رشد مداوم و کسب منابع و دانش در طول

<sup>1</sup> Opposites attract

<sup>2</sup> Fuller and Marler

<sup>3</sup> Dhanaraj and Parkhe

<sup>4</sup> Landsperger and Spieth

*Archive of SID*

زمان است. تورینی و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰: ۵۳۴) ثبات شبکه را متغیر دامنه‌دار<sup>۲</sup> توصیف می‌کنند: ثبات تا یک نقطه خاص، کارایی را بهبود می‌بخشد و پس از آن نقطه مانع آن می‌شود.

برای افزایش عملکرد شبکه، از طریق رفتار رهبری، مدیران شبکه باید به طور مداوم ثبات شبکه را تقویت کنند (هیکلین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ تورینی و دیگران، ۲۰۱۰). دانارج و پارکه (۲۰۰۶) در مدل نظری خود، ثبات شبکه را یک متغیر واسطه بین رهبری شبکه و نوآوری در نظر می‌گیرند. تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان می‌دهد که یک وظیفه مهم مدیریت شبکه، تقویت ثبات پویای شبکه با ایجاد روابط شبکه و اعتماد است. ارتقاء ثبات شبکه مستلزم توازن در پذیرش ایده‌های جدید و اعضای جدید و پرورش اعتماد و قدرت بین اعضای شبکه است (آنسل و گش<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). مدیر شبکه می‌تواند ایجاد روابط جدید بین اعضای شبکه را تشویق کند و همکاری‌های بیشتر بین اعضای موجود را تقویت کند که هر دو باعث تثبیت فعالیت‌های شبکه می‌شوند (سیدو و دیگران، ۲۰۱۱؛ جانگ ویرت و راکداچل، ۲۰۱۳).

رفتار رهبری باید با به دنبال ارتقاء کیفیت رابطه بین مدیر شبکه و اعضای شبکه یعنی LMX باشد زیرا این کیفیت، ثبات شبکه را تعیین می‌کند. گرین و ال بین<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) نشان می‌دهند که رویکرد رهبری رابطه‌مدار ساختار و ثبات شبکه را در میان پیروان تقویت می‌کند. با افزایش ارتباطات با کیفیت بالا، مدیر شبکه قادر به افزایش قدرت و اعتماد در شبکه و در نتیجه افزایش عملکرد شبکه خواهد بود. علاوه بر این، مدیران شبکه که هنجارهای متقابل و جو اعتماد را در بین اعضای شبکه برقرار می‌کنند، می‌توانند ثبات شبکه را تقویت کنند. حضور زیرساخت مشارکتی که منافع شرکای متنوع را هماهنگ می‌کند یک موضوع مهم است. مدیر شبکه می‌تواند هماهنگی هدف بین اعضای شبکه و کل شبکه را با توانمندسازی اعضای شبکه و آوردن اعضای شبکه به یک میز مشترک افزایش دهد، که به نوبه خود بر عملکرد شبکه تأثیر مثبت دارد (آنسل و گش، ۲۰۰۸؛ مندل و کیست، ۲۰۰۸). تورینی و دیگران (۲۰۱۰: ۵۴۴) نشان می‌دهند که در «تقویت ثبات درونی شبکه، مدیران شبکه محیطی را برای تعامل مطلوب و مفید ایجاد می‌کنند: آن‌ها مشارکت را تقویت می‌کنند، تبادل اطلاعات را ارتقا می‌بخشند، هماهنگی را حفظ می‌کنند و راه‌هایی برای مقابله با پیچیدگی‌های

<sup>1</sup> Turrini

<sup>2</sup> range variable

<sup>3</sup> Hicklin

<sup>4</sup> Ansell and Gash

<sup>5</sup> Graen and Uhl-Bien



*Archive of SID*

استراتژیک و عملیاتی ابداع می‌نمایند». بنابراین، رهبری توانمندساز و توسعه روابط با کیفیت بالا بین مدیر شبکه و اعضای شبکه باعث افزایش ثبات شبکه می‌شود. تجزیه و تحلیل رفتار رهبری و تأثیر آن بر عملکرد شبکه فقط در صورتی جامع است که شامل عوامل مؤثر در رابطه بین رفتار رهبری و عملکرد، یعنی اثرات تعدیل‌کننده ساختار حاکمیتی<sup>۱</sup>، فرهنگ و پویایی رهبر<sup>۲</sup> باشد.

**روش‌شناسی پژوهش**

پاسخ به سؤالات پژوهش نیازمند نوعی روش‌شناسی است که بتواند به بررسی و تحلیل نظرات و منویات مدیران و رهبران شبکه در دانشگاه پیام‌نور، که نوعاً داده‌هایی کیفی هستند بپردازد و علاوه بر آن امکان ایجاد یک چارچوب نظری جدید که حاصل استخراج و مفهوم‌سازی مؤلفه‌های مشترک بین آن‌هاست را فراهم سازد. از این رو پژوهش حاضر از استراتژی مفهوم‌سازی داده‌بنیاد که یکی از استراتژی‌های محوری در پژوهش‌های کیفی است بهره می‌گیرد. استراتژی مفهوم‌سازی داده‌بنیاد نوعی روش‌شناسی کیفی است که از رویه‌های نظام‌مندی برای ایجاد تئوری داده‌بنیاد در مورد یک پدیده، از طریق استقرایی استفاده می‌کند (استراس و کوربین<sup>۳</sup>، ۱۳۹۷: ۲۲). بنابراین پژوهش، بنیادی و کاربردی است.

منبع اطلاعاتی این پژوهش نظرات تعدادی از مدیران سطوح عالی و میانی دانشگاه پیام‌نور است که در قالب یک نمونه آماری هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی به تعداد ۱۲ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. معیارهای انتخاب خبرگان از جامعه آماری مذکور شامل اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه پیام‌نور در مناطق ده‌گانه دانشگاه و دارای مرتبه علمی حداقل دانشیار با سابقه حداقل ۱۰ سال فعالیت آموزشی و علمی-پژوهشی و ۳ سال فعالیت اجرایی و همچنین باقی ماندن حداقل ۵ سال از دوره خدمت.

در استراتژی مفهوم‌سازی داده‌بنیاد تعداد نمونه بین ۴ تا ۳۰ نفر مورد تأیید صاحب‌نظران است (هومن، ۱۳۹۴: ۹۲؛ محمدی، ۱۳۹۳: ۲۵). به طور کلی تا زمان اشباع نظری بر تعداد افراد نمونه آماری افزوده خواهد شد به عبارتی مصاحبه‌ها پس از اشباع اطلاعات متوقف خواهد شد. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز مبتنی بر مصاحبه اکتشافی با نمونه پژوهش است که هدف این مصاحبه، نگاه به موضوع پژوهش از

<sup>1</sup> Governance structure

<sup>2</sup> Leader Proactivity

<sup>3</sup> Strauss & Corbin

*Archive of SID*

منظر مصاحبه‌شونده و درک چگونگی و چرایی این دیدگاه است. در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از تحلیل تطبیقی مداوم، یکی از شاخصه‌های نظریه داده‌بنیاد، استفاده گردید. تحلیل اطلاعات نیز از طریق کدگذاری داده‌های کیفی مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> انجام گرفته است که شامل ایجاد مفاهیم از طریق فرآیند کدگذاری است. فرآیند کدگذاری شامل عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و نظریه داده‌بنیاد تدوین می‌شود. برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است. در این پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون،<sup>۳</sup> مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب گردیده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه کدگذاری گردیدند. تعداد کل کدها، در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه، برابر ۲۲۲، تعداد کل توافقات بین کدها ۸۵ و تعداد کل عدم توافقات (توافقاتی که انتظار می‌رود تصادفی باشند) در این دو زمان برابر ۵۸ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۷۶/۵۸ درصد است و با توجه به اینکه این میزان بیشتر از شصت درصد است، می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های این پژوهش تأیید می‌شود. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، پژوهشگر از یکی از اساتید رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام‌نور درخواست نمود تا به‌منزله همکار پژوهش (کدگذار) ۳ مصاحبه را به‌طور تصادفی انتخاب و کدگذاری کند. در این روش تعداد کل کدها برابر ۱۶۵، تعداد کل توافقات ۵۶ و تعداد کل فقدان توافقات ۴۵ به دست آمد. پایایی بین دوکدگذار برابر ۶۷/۸۸ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (خواستار، ۱۳۸۸: ۱۶۸) می‌توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید می‌شود.

**تحلیل داده‌ها و یافته‌ها**

تحلیل متون مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. با توجه بدین نکته که در این پژوهش، هر مصاحبه به‌منزله یک گروه مقایسه مدنظر قرار گرفته است در اولین چرخه مطالعه پنج مصاحبه نخست، بر مبنای مرور اولیه خط به خط، از هر مصاحبه جملاتی که به‌طور مستقیم (یا غیر مستقیم) به مؤلفه‌های رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام نور اشاره داشتند، انتخاب و با استخراج

---

<sup>1</sup> Open Coding

<sup>2</sup> Axial Coding

<sup>3</sup> Selective Coding

*Archive of SID*

مفاهیم از آن‌ها، اولین چرخه کدگذاری باز آغاز شد و در زمان مطالعه هر مصاحبه این سؤال مطرح شد که در این مصاحبه چه متغیرها و مؤلفه‌هایی در ارتباط با رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام نور مطرح شده است؟ و این متغیرها و مؤلفه‌ها به چه معنا هستند؟

سپس با طرح این پرسش که؛ این مؤلفه‌ها در چه مواردی با یکدیگر مشابه هستند؟ از طریق فرآیند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم، استخراج و بررسی شده و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار داده شدند. شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز راهنمای تمرکز بر سؤالات و مصاحبه‌های بعدی شد و این حرکت چرخه‌ای به مرور منجر به پرسش در زمینه روابط میان مقوله‌های ایجاد شده گردید و کدگذاری به مرور با شکل‌گیری و غنی شدن مقوله وارد مرحله کدگذاری محوری شد. در این مرحله نکات و مفاهیم احصاء شده در کدگذاری باز، پرسش‌ها و ایده‌هایی را در مورد رابطه میان مقوله‌ها فراهم آورد و جهت‌گیری سؤالات و تحلیل مصاحبه‌ها به سوی بررسی روابط میان این مقوله‌ها سوق پیدا کرد. بدین ترتیب با پیدایش روابط میان هر چند مقوله یک قضیه بوجود آمد. در ادامه این بخش، مراحل کدگذاری ارائه می‌شود.

**مرحله اول: کدگذاری باز.** کدگذاری باز شامل سه گام تحلیل و کدگذاری، کشف مقوله‌ها و جدول کدگذاری باز است. در این مرحله از طریق ابزار کدگذاری باز، مفاهیم مرتبط با مؤلفه‌های رهبری شبکه‌ای در بخش خدمات از مطالعه و بررسی مصاحبه‌ها استخراج شده و پس از فرآیند مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها، مقوله‌ها نیز از ترکیب مفاهیم مشابه ظهور یافتند. جدول ۱ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده را با ذکر شماره مخصوص مصاحبه شوندگانی که در پاسخ‌های خود به سؤالات مصاحبه به این مفاهیم اشاره کرده‌اند، نشان می‌دهد.

پس از مرور خط به خط متون مصاحبه و استخراج مفاهیم از آن‌ها، بر اساس شباهت‌ها و قرابت معنایی و مفهومی میان مفاهیم، این مفاهیم در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند که این دسته‌بندی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۱- نکات کلیدی و مفاهیم استخراج شده در کدگذاری باز

مفاهیم	نکات کلیدی مصاحبه
<p>- مدیریت غیر سلسله‌مراتبی</p> <p>- سازماندهی شبکه‌ای</p> <p>- آینده‌آفرینی</p>	<p>در پیام‌نور ساختار نباید سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین و دستوری باشد و دستورات از یک منبع مشخص صادر نشود تا قابلیت شبکه شدن داشته باشد (م ۲، ص ۱). مسئله دیگر دست و پاگیر بودن مکاتبات اداری و بوروکراسی است. مدیران میانی در دانشگاه بسیار مهم هستند چون می‌توانند یک سری کارها را به گونه‌ای انجام دهند که سازمان پویا و چابک شود. یعنی باید ارتباطات بالادستان با مدیران میانی به صورت مستقیم برقرار شود مثلاً معاونت آموزشی در خصوص مسائل آموزشی باید مستقیم با مدیر آموزشی در ارتباط باشد چرا که اولاً سلسله مراتب اداری و سازمانی کوتاه‌تر می‌شود و ثانیاً در این سطح دو طرف بهتر حرف‌های همدیگر را درک می‌کنند (م ۲، ص ۵).</p> <p>یکی از الزامات سازمان‌های شبکه‌ای، سازماندهی است اما نه به شکلی که ما در سازمان‌های رسمی داریم، نوع سازماندهی متناسب با شبکه مهم است (م ۵، ص ۴).</p> <p>استراتژی آینده‌نگری از الزامات رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور است. نقشه راه چیست؟ تا چند سال آینده فلان مرکز چگونه گسترش می‌یابد و چه رشته‌هایی اضافه یا کم می‌شود (م ۲، ص ۳). سازمان‌های امروز نیاز به یک رهبر آینده‌آفرین دارند که بتواند آینده را بر اساس آنچه سازمان می‌خواهد ترسیم کند مثل بیل گیتس که آینده آمریکا را ساخت یا میکال آنژ در ایتالیا یا امیرکبیر در ایران - ساختن ظرف و ظروف در آینده - هم سماور تولید می‌کرد هم دارالفنون را تأسیس کرد (م ۶، ص ۲).</p>
<p>- فهم و درک توسعه</p> <p>- روشن کردن مسیر رسیدن به اهداف</p> <p>- استانداردسازی</p>	<p>یکی از عوامل توفیق یک رهبر شبکه‌ای این است که درک درستی از مفهوم پیشرفت و توسعه داشته باشد و بداند که برای توسعه دانشگاه در ابعاد مختلف آن چه راهبردهایی را باید در پیش بگیرد و بداند که توسعه در یک محیط دانشگاهی متفاوت از توسعه سازمانی در جاهای دیگر است (م ۶، ص ۳).</p> <p>در رهبری شبکه‌ای تعریف مشاغل و تعریف شایستگی‌های لازم برای در اختیار گرفتن این مشاغل مهم است. نحوه ارتباط بین این واحدهای کاری مهم است. روشن کردن این مسیر به واسطه ترسیم مناسب اهداف مهم است (م ۱، ص ۴). در رهبری شبکه‌ای کارکنان با مسیر روشن تری وظایف خود را انجام می‌دهند (م ۱، ص ۵).</p> <p>... باید در درجه اول استانداردسازی صورت گیرد یا افزایش یابد تا رسمیت سازمان افزایش یابد. تیمی کار کردن در دانشگاه پیام نور بسیار حائز اهمیت است. بنابراین افزایش استانداردسازی و تیمی حرکت کردن در سبک رهبری شبکه‌ای بسیار می‌تواند مؤثر واقع شود (م ۸، ص ۲).</p>

جدول ۲- مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده در کدگذاری باز

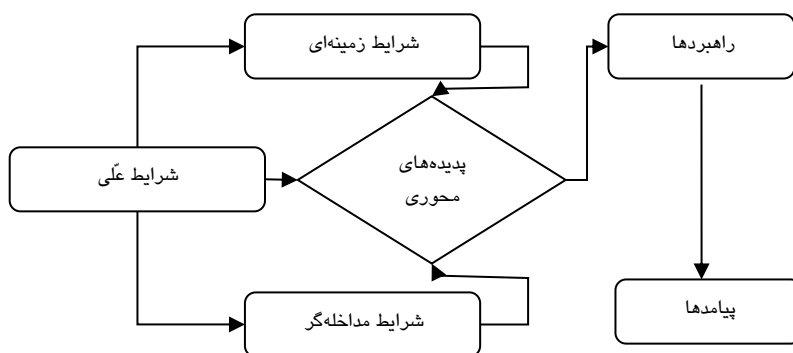
مقوله‌ها	مفاهیم
جهان شبکه‌ای	محیط‌های پیرامونی حامی سازمان‌های سالم، توسعه بازارها، بستر فرهنگی حامی سبک‌های رهبری اثربخش، شبکه فراملی، اهمیت کارکردی رهبری شبکه‌ای برای جامعه، بستر شبکه‌ای، اندیشه پست‌مدرنیسم (بی ساختاری)، انسانهای شبکه‌ای، شبکه‌های اجتماعی
سازمان‌های شبکه‌ای	پاسخ‌گویی سازمانی و شبکه‌ای، ساختار سازمانی سیال و روان، مدیریت غیرسلسله‌مراتبی، مدیریت مشارکتی، کنترل غیرمتمرکز، حاکمیت اندیشه راهبردی، فقدان تمرکز و پیچیدگی، انعطاف پذیری، پذیرش تغییر، توسعه استراتژی، آینده‌آفرینی، سازماندهی شبکه‌ای، انگیزش شبکه‌ای، یادگیری فردی، تیمی و شبکه‌ای، رهبری تیمی
نگرش شبکه‌ای	تنوع طلبی، تغییرخواهی، ریسک‌پذیری، اعتقاد به کار تیمی، عناصر هم سطح، نگاه سیستمی، واقع‌بینی سازمانی، هدف‌گرایی
دانش شبکه‌ای	آموزش مدیران، داشتن سواد شبکه، پشتیبانی نظری و مفهومی، کسب دانش مدیریتی، تبیین شبکه، فهم و درک توسعه، فهم تغییر، استانداردسازی، تصمیم‌گیری علمی، روشن کردن مسیر رسیدن به اهداف، اولویت‌بندی کارها و وظایف، رویه استاندارد جذب نیرو، خلق، ارائه و کاربرد دانش، برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک
مهارت شبکه‌ای	مهارت نفوذ و تأثیرگذاری، توان تحول و ایجاد تغییرات مثبت، مهارت شبکه‌سازی، مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های اطلاعاتی، تصمیم‌گیری سریع، دارا بودن تجارب عملیاتی، دارا بودن تجربه/تجربه آموزشی، اندیشیدن در زمان، تصمیم‌گیری

	اقتضایی، تشخیص زمان تغییر و تحول
برقراری ارتباطات پایدار بین‌سازمانی	پویایی شبکه، اشراف اطلاعاتی، گستردگی دانشگاه، شرایط و بستریهای خاص دانشگاه، حوزه ارتباطی گسترده رهبر، برقراری روابط دموکراتیک سازمان‌های بالادست و پایین‌دست، فقدان سیاسی‌کاری، هماهنگی‌های بین‌سازمانی شبکه، ایجاد شبکه مجازی تعاملات، مدیریت چرخشی، تقویت اهرم‌های نظارتی
توسعه مرزهای سازمانی	تسهیم دانش، آینده‌نگری و نقشه راه سازمان، مدیریت آینده‌نگر، آرمان‌گرایی، تبیین چشم‌انداز و مأموریت، التزام اعضا به پیشبرد اهداف سازمان، ارتباط با جامعه، محیط‌شناسی (درک محیط)، ارتباطات همه‌جانبه، ایجاد شبکه مجازی تعاملات، حوزه ارتباطی گسترده رهبر، مدیریت مجازی
ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد	اعتماد به کارکنان، ایمان به هدف، افزایش استاندارد خدمات، شفافیت در کارها، هم‌نوایی مدیران زیردست، اتحاد و همدلی کارکنان، ارائه پیشنهادات کاربردی، عدالت در به‌کارگیری نیروها، ارزیابی عملکرد مدیران، داشتن ششم مدیریتی، کاهش بوروکراسی
فناوری شبکه‌ای	استفاده از فناوری‌های پیشرفته، همگامی با تغییرات تکنولوژی، آشنایی با فناوری‌های اداره شبکه، تسریع در اطلاع‌رسانی
حمایت مدیران ارشد	توزیع عادلانه امکانات، خواست و اراده سیاستگذاران، قانون یکسان برای همه، نگاه عادلانه وزارت علوم و حمایت از دانشگاه، پشتیبانی سازمان‌های بالادستی، وجود اسناد بالادستی، اهمیت دادن به مدیران میانی، حمایت مافوقان و پیروان، ایجاد نظام مدیریتی، پیگیری و بازخواست، دفاع از زیردستان
قوام شبکه	برگزاری منظم جلسات، تعامل منظم اعضا، تعمیق روابط میان اعضا، وفاداری سازمانی، ساختار سازمانی متناسب، جایابی صحیح عوامل شبکه، تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها، قدرتمند شدن دانشگاه، بلوغ سازمانی، پایداری سازمانی
هم‌تکاملی برون‌شبکه‌ای	حمایت‌های تخصصی انجمن‌ها، بافت پیرامونی کارا و اثربخش، اهداف سازمان‌های بالادستی، توجه به عوامل خارج از سازمان، شناخت و ارتباط با دستگاه‌های بیرونی، رقابت با سایر دانشگاه‌ها، شبکه‌ای شدن سایر سازمان‌ها
هم‌افزایی درون‌شبکه‌ای	ایجاد تعادل در سازمان، توسعه منابع انسانی، رشد کیفی منابع انسانی، شایسته‌سالاری، بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌ها، ساری و جاری شدن دانش، اثربخشی و کارآیی سازمانی، ایجاد تخصص‌های مکمل، قدرتمندی مدیران، نهادینه‌سازی خدمات دانشگاه، ایجاد هماهنگی درون شبکه‌ای، مدیریت تعارض، هم‌افزایی اجزای شبکه
توانمندسازی اجزای شبکه	پاس داشتن کرامت انسانی و عزت نفس افراد، اعتماد به نفس دادن به زیردستان، احساس هویت افراد، طی کردن دوره‌های آموزشی، توانمندسازی، بهبود قدرت تفکر، جذب نیروی انسانی توانمند، احساس تعلق به سازمان، انگیزش‌های غیرمادی، بهره‌برداری اثربخش از تفاوت‌های موجود کارکنان، پیشگیری از رکود و سکون افراد، روشن کردن مسیر آموزش، فراهم کردن مسیر رشد تخصصی اعضا، دادن بازخورد به افراد، طی کردن مراتب مدیریتی (طی کردن پله‌های ترقی مدیریتی)
فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای	تفکر سیستمی - شبکه‌ای، روحیه پذیرش رهبری شبکه‌ای، فرهنگ‌سازی، شور و شعور سازمانی، ترویج آموزه‌های رهبری شبکه‌ای، تقویت روحیه همکاری، تقویت ارزش‌های مشترک، اعتقاد به کار گروهی، اعتقاد و اعتماد به شبکه
مشارکت فعال اعضا	استقلال در تصمیم‌گیری، مشارکت اطلاعاتی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بهره‌گیری از قدرت اعضای هیأت علمی، استفاده از تجارب همه افراد، ساده‌سازی فرآیند تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، مجموعه هم‌فکر، تصمیم‌گیری صحیح و به موقع، انتخاب مدیر توسط همه اعضا، نظام تشویق و تنبیه
کنش‌گری رهبر و اعضا	مثبت اندیشی، انتقادپذیری و سعه صدر داشتن، دانش عمومی، خلق ارزش، الگوپذیری و همانندسازی، پیشگام بودن، خودشکوفایی افراد، خودانگیزشی افراد، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، تعهد کاری

## مرحله دوم: کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، با مجموعه‌ای سازمان یافته از مفاهیم و مقوله‌های اولیه مواجه هستیم که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله تحت قالب مدل پارادایمی، پژوهشگر با لحاظ شرایطی یکی از مقوله‌ها را به‌منزله مقوله محوری انتخاب کرده، آن را پدیده محوری در مرکز فرآیند قرار داده و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کند. همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان زیر می‌تواند تحقق داشته باشد:

- ۱- شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند.
- ۲- راهبردها یا استراتژی‌های کنش: بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر اتخاذ می‌شوند.
- ۳- زمینه: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، زمینه گفته می‌شود.
- ۴- شرایط مداخله‌گر: این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند.
- ۵- پیامدها: برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند.



شکل ۱- مدل پارادایمی کدگذاری محوری

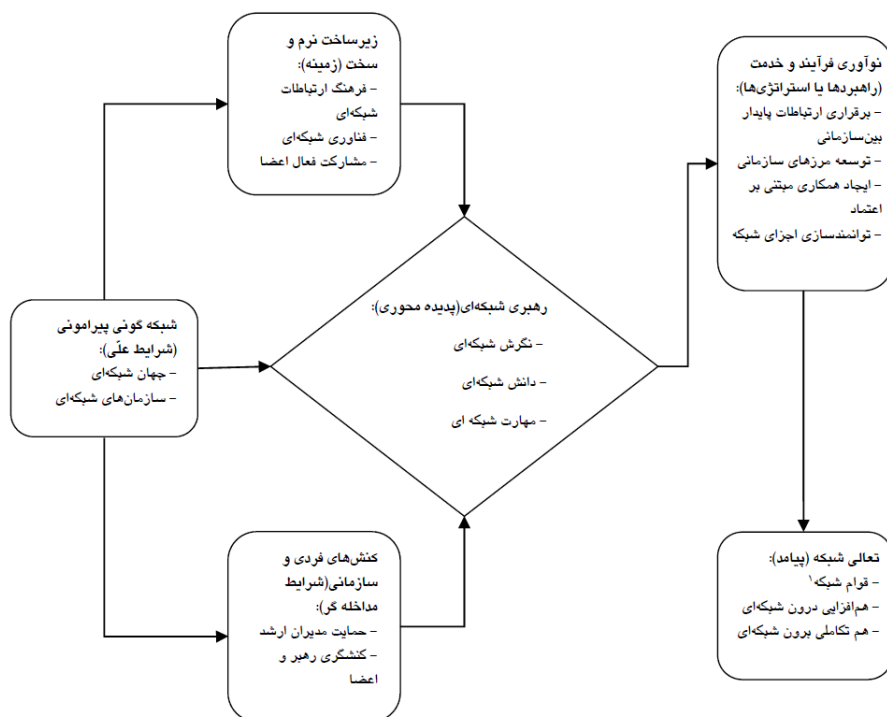
انجام روند کدگذاری محوری از طریق مدل پارادایمی پیچیدگی خاصی دارد و باید ضمن آن سه عمل تحلیل مجزا و به‌طور همزمان صورت پذیرد: ایجاد ارتباط بین یک مقوله اصلی با مقولات فرعی به‌وسیله اظهارات بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان، تأیید اظهارات با مراجعه به داده‌های واقعی (رجوع به شواهد برای تأیید یا رد

## Archive of SID

فرضیه) و تلاش برای توسعه خصوصیات مقوله اصلی و مقولات فرعی (جهت غنای تحلیلی نظریه).

مدل پارادایمی پژوهش. شکل ۲، روابط میان مقوله‌ها را بر اساس مدل پارادایمی نشان می‌دهد. عناصر این مدل شامل:

- ۱- مقوله محوری: رهبری شبکه‌ای. بر اساس این پژوهش و پس از کدگذاری باز و محوری داده‌ها، «رهبری شبکه‌ای» که در برگیرنده سه مقوله اصلی «نگرش شبکه‌ای»، «دانش شبکه‌ای» و «مهارت شبکه‌ای» است، به منزله مقوله محوری انتخاب شد.
- ۲- شرایط علی: شبکه‌گونی پیرامونی. از میان مقوله‌های تدوین‌شده، مقوله‌های «جهان شبکه‌ای» و «سازمان‌های شبکه‌ای» به منزله مقوله‌های تشکیل‌دهنده شرایط علی و تحت عنوان کلی «شبکه‌گونی پیرامونی» در نظر گرفته شدند.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش (کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم)

۳- زمینه یا بستر حاکم: زیرساخت نرم و سخت. این شرایط که بر استراتژی‌های کنش مؤثرند شامل مقوله‌هایی هستند که در مقایسه با شرایط علی که متغیرهایی از قدرت تأثیرگذاری کمتری برخوردار هستند و در مدل پارادایمی پژوهش

*Archive of SID*

با عنوان «زیرساخت نرم و سخت» نام گرفته‌اند و شامل مقوله‌های «فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای»، «فناوری شبکه‌ای» و «مشارکت فعال اعضا» هستند.

۴- شرایط مداخله‌گر: کنش‌های فردی و سازمانی. این شرایط مجموعه‌ای از شرایط هستند که ضمن تأثیر بر استراتژی‌های کنش، مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. این شرایط شامل متغیرهای میانجی و واسطه‌ای می‌شوند که در این مدل تحت عنوان کلی «کنش‌های فردی و سازمانی» معرفی شده و در برگیرنده مقوله‌های «حمایت مدیران ارشد» و «کنش‌گری رهبر و اعضا» هستند.

۵- پیامد: تعالی شبکه. پیامد این مدل، «تعالی شبکه» است که مقوله‌های «قوام شبکه»، «هم‌افزایی درون شبکه‌ای» و «هم‌تکاملی برون شبکه‌ای» در این دسته‌بندی قرار گرفته است.

**مرحله سوم: کدگذاری انتخابی.** مرحله کدگذاری انتخابی به تجزیه و تحلیل کلی و در هم آمیختن شرایط مختلفی می‌پردازد که در کدگذاری محوری تدوین شدند. در تئوری پردازی داده‌بنیاد، تلفیق مقوله‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و رویه‌های نظام‌مندی برای این کار مطرح شده است. از جمله این رویه‌ها می‌توان به کارگیری یک روایت بر اساس روابط مدل پارادایمی و نیز استفاده از دیاگرام اشاره نمود. در این پژوهش از ابزار مدل پارادایمی جهت تدوین قضایا و گزاره‌ها برای درک و تبیین نظریه استفاده شده است.

**نظریه رهبری شبکه‌ای.** نظریه رهبری شبکه‌ای در صدد شناسایی متغیرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری شبکه‌ای در بخش خدمات (دانشگاه پیام‌نور) و نوع روابط میان آن‌هاست. این نظریه به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه عواملی تشکیل‌دهنده رهبری شبکه‌ای بخش خدمات هستند؟ و نحوه ارتباط این عوامل با یکدیگر چگونه است؟ تئوری رهبری شبکه‌ای اظهار می‌دارد، که با توجه به شبکه‌ای شدن دنیای پیرامونی از طرفی و شکل‌گیری سازمان‌های شبکه‌ای از سوی دیگر، رهبری شبکه‌ای در سازمان‌ها و شبکه‌ها شکل می‌گیرد که مبتنی بر شبکه‌ای شدن نگرش رهبران و کسب دانش و مهارت شبکه‌ای رهبران است. عواملی مانند فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضا به منزله عوامل زمینه‌ای و حمایت مدیران ارشد و کنش‌گری رهبر و اعضای شبکه به منزله عوامل مداخله‌گر در کنار رهبری شبکه‌ای منجر به نوآوری فرایند و خدمت (استراتژی‌ها) در جهت تحقق رهبری شبکه‌ای می‌گردند. از جمله این استراتژی‌ها می‌توان به برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی، توسعه مرزهای سازمانی، ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی اجزای شبکه اشاره نمود. نتیجه تعامل بین این عوامل به صورت تعالی



## Archive of SID

شبکه بخش خدمات متبلور می‌شود که شامل عواملی همچون قوام شبکه، هم‌افزایی درون شبکه‌ای و هم‌تکاملی برون شبکه‌ای است. در ادامه به توضیح مدل و ارائه برخی از مصادیق تأیید آن بر مبنای مصاحبه‌های صورت گرفته، پرداخته می‌شود.

شبکه‌گونی پیرامونی (شرایط علی). از میان مقوله‌های به‌دست آمده، شبکه‌گونی پیرامونی کلید اصلی رهبری شبکه‌ای در بخش خدمات مطرح گردیده است. با توجه به شکل ۳، شرایط علی شامل دو مقوله جهان شبکه‌ای و سازمان‌های شبکه‌ای است. در شرایطی که افراد و سازمان‌ها به‌طور فزآینده‌ای خود را به شکل شبکه سازماندهی می‌کنند و در اجتماعی که روز به روز به هم پیوسته‌تر می‌شود، باید بی‌نظمی‌هایی که هنگام همکاری افراد در فرآیندهای نوآورانه شکل می‌گیرد را سامان‌دهی کرد و با توجه به گستره ارتباطی وسیع دانشگاه با سازمان‌های داخلی و خارجی و اهداف کیفی و کمی مدنظر دانشگاه، برای هدایت، کنترل و استفاده حداکثری از ظرفیت بستر ارتباطی بخش خدمات نیازمند روی آوردن به رهبری شبکه‌ای هستیم و موفقیت چنین شبکه‌هایی به مقدار زیادی به توانایی مدیران آن‌ها در ایفای موفق نقش رهبری شبکه‌ای، بستگی دارد. از طرف دیگر ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و ساختار سازمانی بازارمحور، هنگامی که شرایط به شدت رقابتی، پیچیدگی بسیار بالا و سرعت تغییرات زیاد باشد، با شکست مواجه خواهند شد؛ بنابراین ساختار سازمانی مناسب برای دورانی با شرایط برشمرده شده، ساختار شبکه‌ای است.



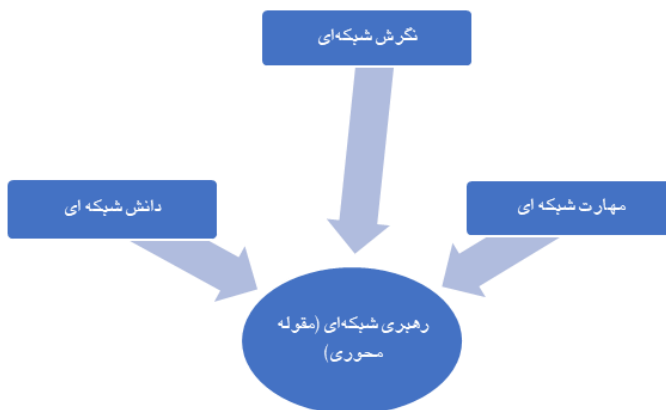
شکل ۳- نمودار دسته بندی «شبکه‌گونی پیرامونی» به عنوان شرایط علی

### رهبری شبکه‌ای (مقوله محوری).

همانگونه که در شکل ۴ نشان داده شده است، سه مقوله نگرش شبکه‌ای، دانش شبکه‌ای و مهارت شبکه‌ای تحت عنوان کلی «رهبری شبکه‌ای» به‌منزله مقوله محوری انتخاب شد. یک رهبر شبکه‌ای برای تنوع طلبی، تغییرخواهی، ریسک‌پذیری، نگاه سیستمی، هدف‌گرایی و واقع‌بینی سازمانی بوده و به کار تیمی اعتقاد دارد. علاوه بر این در بعد دانش شبکه‌ای به کار آموزش مدیران، کسب دانش مدیریتی، خلق، ارائه و

## Archive of SID

کاربرد دانش و برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک اهتمام می‌ورزد. همچنین یک رهبر شبکه ای دارای مهارت‌هایی همچون مهارت نفوذ و تأثیرگذاری، مهارت شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری سریع، اندیشیدن در زمان، قدرت تجزیه و تحلیل و مهارت‌های ادراکی، اطلاعاتی و رفتاری است.



شکل ۴- نمودار دسته‌بندی «رهبری شبکه‌ای» به‌منزله مقوله محوری

کنش‌های فردی و سازمانی (شرایط مداخله‌گر). رهبران شبکه‌ای برای انجام اقداماتی که از نگرش، دانش و مهارت‌های آنان نشأت گرفته است لاجرم نیازمند همراهی عوامل درون و بیرون سازمان هستند. استراتژی‌های کنشی که رهبران شبکه‌ای در راستای نگرش، دانش و مهارت شبکه‌ای خود باید اتخاذ می‌کنند از این عوامل متأثر خواهند بود. مطابق شکل ۵ در این پژوهش حمایت مدیران ارشد و کنش‌گری رهبر و اعضا شبکه دو مقوله هستند که در قالب شرایط مداخله‌گر مطرح می‌شوند.



شکل ۵- نمودار دسته‌بندی «کنش‌های فردی و سازمانی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر

## Archive of SID

زیرساخت نرم و سخت (زمینه). از آنجا که تمیز زمینه با شرایط علی مشکل است، معمولاً متغیرهای بسیار مرتبط را در ذیل شرایط علی و متغیرهای با ارتباط کمتر را ذیل زمینه و بستر قرار می‌دهند. بر اساس نتایج این پژوهش و طبق شکل ۶، سه مقوله فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضا، تشکیل‌دهنده زمینه تأثیرگذار بر استراتژی‌های کنشی رهبر شبکه‌ای هستند. تفکر سیستمی- شبکه‌ای، روحیه پذیرش رهبری شبکه‌ای، ترویج آموزه‌های رهبری شبکه‌ای، تقویت روحیه همکاری، تقویت ارزش‌های مشترک، اعتقاد و اعتماد به شبکه، مشارکت اطلاعاتی، مشارکت در تصمیم‌گیری، بهره‌گیری از قدرت اعضای هیأت علمی، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری صحیح و به موقع، استفاده از فناوری‌های پیشرفته، همگامی با تغییرات تکنولوژی و آشنایی با فناوری‌های اداره شبکه از جمله عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار در اجرای استراتژی‌های کنش رهبری شبکه‌ای هستند.

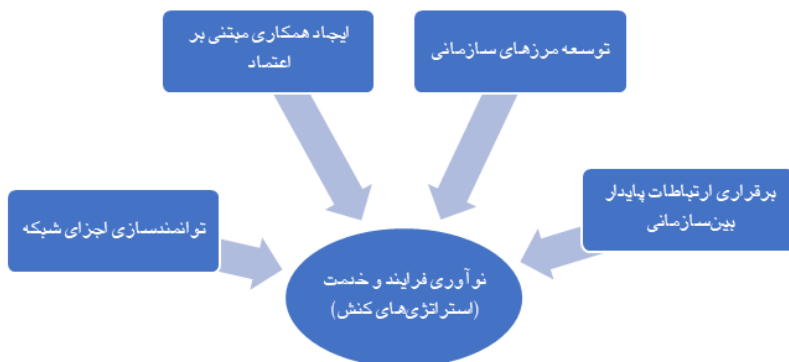


شکل ۶- نمودار دسته بندی «زیرساخت نرم و سخت» به منزله زمینه و بستر حاکم

### نوآوری فرآیند و خدمت (استراتژی‌های کنش)

این استراتژی‌ها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه و بستر حاکم، اتخاذ می‌شوند. همانگونه که شکل ۷ نشان می‌دهد در موضوع رهبری شبکه‌ای در بخش خدمات، با توجه به مقوله محوری، زمینه و بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر، امکان برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی، توسعه مرزهای سازمانی، ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی اجزای شبکه فراهم می‌آید. بر اساس نتایج این پژوهش، رهبر شبکه‌ای در راستای اجرای استراتژی‌های کنش، در حوزه برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی دست به اقداماتی مانند برقراری روابط دموکراتیک با سازمان‌های بالادست و پایین دست و هماهنگی‌های بین شبکه‌ای، در حوزه توسعه مرزهای سازمانی فعالیت‌هایی مانند تسهیم دانش و تبیین چشم‌انداز و مأموریت و در حوزه

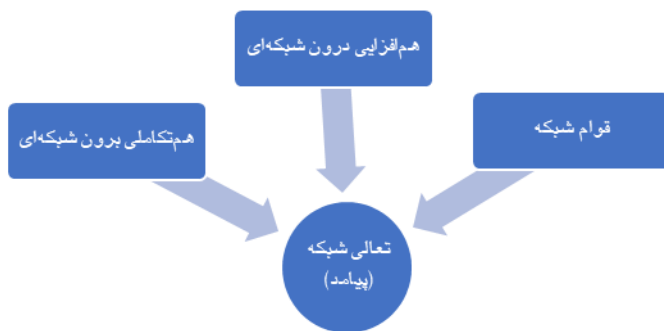
ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی اقداماتی از قبیل افزایش استاندارد خدمات و شفافیت در کارها می‌زند.



شکل ۷- نمودر دسته بندی «نوآوری فرایند و خدمت» به عنوان استراتژی‌های کنش

### تعالی شبکه (پیامد یا نتیجه)

پیامد مدل استخراج شده در این پژوهش، تعالی شبکه است که بر اساس شکل ۸ شامل سه مقوله قوام شبکه، هم‌افزایی درون شبکه‌ای و هم‌تکاملی برون شبکه‌ای است. این مقوله‌ها در عواملی همچون تعامل منظم اعضا، تعمیق روابط میان اعضا، قدرتمند شدن دانشگاه، بلوغ سازمانی، پایداری سازمانی، شناخت و ارتباط با دستگاه‌های بیرونی، ایجاد هماهنگی درون شبکه‌ای و هم‌افزایی اجزای شبکه متجلی می‌شود.



شکل ۸- نمودر دسته بندی «تعالی شبکه» به‌منزله پیامد یا نتیجه

قضایای رهبری شبکه‌ای. «رهبری شبکه‌ای» بیانگر فرآیندی است که چگونه رهبر شبکه‌ای در بخش خدمات می‌تواند شبکه تحت امر خود را قوام بخشیده و منجر به هم‌افزایی درون شبکه‌ای و هم‌تکاملی برون شبکه‌ای شبکه این بخش گردد. این تئوری بر اساس مدل پارادایمی، استخراج شده و شامل هشت قضیه می‌شود که نشان‌دهنده

## Archive of SID

چگونگی روابط میان مقوله‌های استخراج شده، هستند. این قضایا به شرح زیر مطرح می‌شوند:

قضیه ۱: شبکه‌گونی پیرامونی یعنی جهان شبکه‌ای و سازمان‌های شبکه‌ای، سبک رهبری شبکه‌ای را در بخش خدمات ضروری می‌سازد.

قضیه ۲: رهبری شبکه‌ای با تأکید بر نگرش شبکه‌ای، دانش شبکه‌ای و مهارت شبکه‌ای، منجر به اقداماتی توسط رهبر شبکه‌ای برای نوآوری فرآیند و خدمت در بخش خدمات می‌گردد.

قضیه ۳: زیرساخت نرم و سخت مانند فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضای شبکه باعث تقویت اقدامات رهبری شبکه‌ای می‌گردند.

قضیه ۴: کنش‌های فردی و سازمانی همچون کنش‌گری رهبر و اعضای شبکه پیام‌نور و حمایت مدیران ارشد به منزله شرایط مداخله‌گر بر چگونگی انجام اقدامات و وظایف رهبر شبکه بخش خدمات تأثیرگذار خواهند بود.

قضیه ۵: رهبر شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور با اقداماتی از جمله برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی، توسعه مرزهای سازمانی، ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی اجزای شبکه، در صدد انجام وظایف رهبری شبکه‌ای (مقوله محوری)، برمی‌آید. این اقدامات هدفدار (استراتژی‌های کنش) باعث تعالی شبکه می‌شوند.

قضیه ۶: فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضای شبکه بخش خدمات، باعث تعالی شبکه می‌گردند.

قضیه ۷: کنش‌های فردی و سازمانی شامل کنش‌گری رهبر و اعضای شبکه و حمایت مدیران ارشد نیز در تعالی شبکه نقش ایفا می‌کنند.

قضیه ۸: تعالی شبکه، پیامد و نتیجه تعاملات میان مقوله‌های فوق‌الذکر است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدل پارادایمی ارائه شده در این پژوهش، «شبکه‌گونی پیرامونی» که شامل دو خصیصه جهان شبکه‌ای و سازمان‌های شبکه‌ای است را شرایط علی می‌داند. در شرایطی که افراد و سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای خود را به شکل شبکه سازماندهی می‌کنند و با توجه به گستره ارتباطی وسیع دانشگاه با سازمان‌های داخلی و خارجی و از طرف دیگر اهداف کیفی و کمی مدنظر دانشگاه، برای هدایت، کنترل و استفاده حداکثری از ظرفیت بستر ارتباطی دانشگاه پیام‌نور نیازمند روی آوردن به رهبری شبکه‌ای هستیم و موفقیت چنین شبکه‌هایی به مقدار زیادی به توانایی مدیران آن‌ها

## Archive of SID

در ایفای موفق نقش رهبری شبکه‌ای، بستگی دارد. آنان باید با پیدا کردن استراتژی‌های مؤثر، مشارکت را میان اعضای شبکه ترویج دهند و میان‌ذی‌نفعان شبکه، نوعی روحیه فعالیت ایجاد کنند تا به این شکل به آن‌ها امکان کمک کردن در یک هدف جمعی را بدهند. این امر برای رهبران شبکه‌ای از طریق داشتن نگرش شبکه‌ای در گام نخست و سپس فراگیری و کسب دانش شبکه‌ای و مهارت شبکه‌ای محقق خواهد شد. در نتیجه «رهبری شبکه‌ای» مقوله محوری این مدل مطرح می‌شود. در این راستا رهبران شبکه در قالب «نوآوری فرآیند و خدمت» که به‌منزله استراتژی‌ها یا راهبردهای مدل شناخته می‌شود اقدام به برقراری ارتباطات پایدار بین سازمانی، توسعه مرزهای سازمانی، ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی اجزای شبکه می‌نمایند تا از این طریق سبک رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور پیاده‌سازی شود. فرهنگ ارتباطات شبکه‌ای، فناوری شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضا در قالب «زیرساخت نرم و سخت» بستر و زمینه لازم برای انجام اقدامات رهبر شبکه را فراهم می‌نمایند. همچنین حمایت مدیران ارشد و کنش‌گری رهبر و اعضا تحت عنوان «کنش‌های فردی و سازمانی» در موفقیت رهبر شبکه در جرای این استراتژی‌ها و راهبردها مؤثر خواهد بود. در نهایت اجرای این استراتژی‌ها و اقدامات و تأثیرگذاری متغیرهای زمینه و مداخله‌گر باعث تعالی شبکه یعنی قوام شبکه، هم‌افزایی درون شبکه‌ای و هم‌تکاملی برون شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور خواهد شد.

پیشینه رهبری به‌طور کلی شامل رویکردها و نظریه‌های مختلفی است که بر جنبه‌های گوناگون رهبری تأکید دارند. تئوری‌های مختلف جنبه‌های گوناگون رهبری را تعریف نموده‌اند. در مقام مقایسه رهبری کوانتومی با رهبری شبکه‌ای بر مبنای مدل پارادایمی پژوهش برخی عوامل و مقوله‌ها دارای قرابت معنایی نزدیک و شبیه به یکدیگر هستند. برای نمونه در مدل رهبری کوانتومی به شبکه‌سازی برون‌سازمانی از عوامل مداخله‌گر اشاره گردیده است در حالی‌که این مقوله از راهبردهای رهبری شبکه‌ای محسوب می‌گردد. در نتیجه رهبری شبکه‌ای می‌تواند شرایط اجرای سبک رهبری کوانتومی را در سازمان‌ها تسهیل نماید. با نگاهی به مقوله‌ها و عناصر مدل رهبری اثربخش در مقایسه با عناصر رهبری شبکه‌ای مستخرج از این پژوهش، به این نتیجه می‌رسیم که رهبری اثربخش می‌تواند از طریق مقوله‌هایی همچون همکاری و هماهنگی جامعه زیرنظر رهبر، اجتماع و رشد و تعالی انسان‌ها زمینه را برای به‌کارگیری شیوه رهبری شبکه‌ای توسط مدیران مهیا نماید و متقابلاً رهبری شبکه‌ای نیز با عناصری همچون هم‌افزایی درون شبکه‌ای و مشارکت فعال اعضا منجر به اثربخشی بالاتر رهبری می‌گردد. در مقام مقایسه سبک رهبری معنوی با رهبری

*Archive of SID*

شبکه‌ای، برخی شرایط علی و عوامل شکل‌گیری و توسعه سبک رهبری با یکدیگر مشابهت دارند برای نمونه شناخت جهان هستی، از شرایط علی رهبری معنوی به-شمار می‌رود و در رهبری شبکه‌ای نیز نگاه شبکه‌ای به جهان پیرامونی از شرایط علی این سبک محسوب می‌گردد.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را برای مدیران و سیاست‌گذاران ارائه داد:

- با توجه به اینکه کسب دانش، مهارت و نگرش شبکه‌ای، مؤلفه‌های اصلی رهبری شبکه‌ای به‌شمار می‌روند، توصیه می‌شود طراحی و تدوین برنامه‌های مدون و منظمی برای ایجاد و پرورش این مؤلفه‌ها در بین کارکنان دانشگاه از قبیل برگزاری کارگاه‌های آموزشی و عملیاتی و همایش‌های علمی در دستور کار مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه قرار گیرد.

- نیروی انسانی از ارکان اصلی دانشگاه، سهم به‌سزایی در اثربخشی و کارآیی سبک رهبری شبکه‌ای دارد لذا شایسته است در سیاستگذاری‌های کلان استخدامی و پرسنلی دانشگاه جذب نیروی انسانی توانمند، متخصص و مستعد برای مشارکت پویا، مورد توجه قرار گیرد.

- با توجه به ماهیت شبکه‌ها در برقراری ارتباطات پایدار با سازمان‌های بالادست و پایین‌دست، مدیران دانشگاه پیام‌نور باید در جلب حمایت و نظر مساعد مدیران وزارت علوم، سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و همچنین سازمان‌های محلی همانند استانداری‌ها و سایر دستگاه‌های دولتی برای پیشبرد اهداف دانشگاه کوشش نمایند.

- استفاده از تجربیات، فناوری‌ها و دانش سازمان‌ها و دانشگاه‌های موفق در استفاده از سبک رهبری شبکه‌ای در داخل و خارج از کشور، در اجرای رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور بسیار تأثیرگذار است. در این راستا پیشنهاد می‌شود سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای انتقال این تجربیات و فناوری‌ها به دانشگاه پیام‌نور از قبیل آموزش‌های ضمن خدمت مدیران و انتخاب برخی مدیران سطوح عالی و میانی از دانشگاه‌های موفق در این زمینه، طراحی و اجرا گردد.

- با توجه به سابقه ۳۰ ساله دانشگاه پیام‌نور و ظرفیت بدنه اجتماعی دانشگاه، پیشنهاد می‌شود مدیران با استفاده از این ظرفیت و با تکیه بر نقاط قوت منحصر به فرد دانشگاه مانند تحصیل ارزان برای همه، همه جا و همه وقت برای استحکام بیشترانه اجتماعی دانشگاه و قوام شبکه دانشگاه تلاش نمایند.

*Archive of SID*

- با توجه به چالش‌های فعلی و آینده دانشگاه پیام‌نور از قبیل افزایش تعداد صندلی‌های خالی دانشگاه و کاهش سطح اعتبارات دانشگاه، پیشنهاد می‌شود مدیران و سیاستگذاران دانشگاه پیام‌نور با به‌کارگیری مدل و تئوری رهبری شبکه‌ای از تمام ظرفیت‌های این شبکه گسترده از قبیل تعداد قابل توجه اعضای هیأت علمی و فضاهای آموزشی خالی برای حل این چالش‌ها کوشش نمایند.

**منابع**

1. Agranoff, R. and McGuire, M., (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), pp. 295–326.
2. Akgün, Ali E., (2020). Team wisdom in software development projects and its impact on project performance, *International Journal of Information Management*, February 2020, Vol.50, pp.228-243.
3. Alwani, M., & Nedaei, A., (2018). *Public Sector Networks: From theory to practice*. Tehran: Mahkameh Publishing, (In Persian).
4. Ansell, C. and Gash, A., (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 543–571.
5. Barton, D., Grant, A. and Horn, M., (2012). Leading in the 21st century. *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 30–47.
6. Camarinha-Matos, L. M. (2014). Collaborative networks: A mechanism for enterprise agility and resilience. In K. Mertins, F. Bénaben, R. Poler, JP. Bourrières (Eds.), *Enterprise interoperability VI* (pp. 3-11). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
7. Dadash karimi, Yahya; Mirsepassi, Nasser and Najafbeigi, Reza, (2019). Designing a Model for the Higher Education Governance, *Journal of Public Organization Management*, Volume 7, Issue 3, Summer 2019, Pages 11-28. (in persian)
8. Dhanaraj, C. and Parkhe, A., (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 659–669.
9. Fuller, B. and Marler, L. E., (2009). Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), pp. 329–345.
10. Graen, G. B. and Uhl-Bien, M., (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219–247.
11. Grant, A. M., Gino, F. and Hofmann, D. A., (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: the role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 528–550.
12. Haug, Are., (2018). Innovation and network leadership: The bureaucracy strikes back? *Information Polity*, 2018, Vol.23(3), p.325
13. Hicklin, A., (2004). Network stability: opportunity or obstacles? *Public Organization Review*, 4(2), pp. 121–133.
14. Hogg, M. A., van Knippenberg, D. and Rast, D. E., (2012). Intergroup leadership



*Archive of SID*

- in organizations: leading across group and organizational boundaries. *Academy of Management Review*, 37(2), pp. 232–255.
15. Houman, Heydarali, (2018). *Practical Guide to Qualitative Research*, Publication of Samt, Tehran. (in persian)
  16. Huxham, C. and Vangen, S., (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), pp. 1159–1175.
  17. Huxham, C. and Vangen, S., (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. London: Sage Publications.
  18. Jungwirth, C., Grundgreif, D. and Müller, E., (2010). Governance-Regimes von regionalen Clustern. Ein Vergleich der Strategien staatlich und privat initiiertes Cluster. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 62(10), pp. 42–62.
  19. Jungwirth, C., Grundgreif, D. and Müller, E., (2011). How to turn public networks into private clubs? The challenge of being a cluster manager. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(3), pp. 262–280.
  20. Jungwirth, C. and Müller, E., (2014). Comparing top-down and bottom-up cluster initiatives from a principal-agent perspective: what can we learn for designing governance regimes? *Schmalenbach Business Review*, 66(3), pp. 357–381.
  21. Jungwirth, C., Müller, E. and Ruckdäschel, S., (2011). Clustertypen: eine Typologisierung und Charakterisierung regionaler Netzwerke (Cluster). *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 55(4), pp. 207–225.
  22. Jungwirth, C. and Ruckdäschel, S., (2013). Leadership of and in clusters: nurturing effectiveness in complex systems. In: K. Brown, J. Burgess, M. Festing and S. Royer, ed. 2013. *Resources and Competitive Advantage in Clusters*. Book Series on International Human Resource Management and Strategy Research. Munich/Mering: Rainer Hampp, pp. 190–210.
  23. Kanter, R. M. and Brinkerhoff, D., (1981). Organizational performance: recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 7, pp. 321–349.
  24. Kapucu, Naim ; Demirhan, Cihan; Klenk, Tanja (Editor) ; Reiter, Renate (Editor)., (2019). Managing collaboration in public security networks in the fight against terrorism and organized crime, *International Review of Administrative Sciences*, March 2019, Vol.85(1), pp.154-172.
  25. Khastar, Hamzeh, (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews, *Journal of Methodology of Social Sciences and Humanities (MSSH)*, Volume 15, Issue 58, Autumn 2009, Page 161-174. (in persian)
  26. Landsperger, J. and Spieth, P., (2011). Managing innovation networks in the industrial goods sector. *International Journal of Innovation Management*, 15(6), pp. 1209–1241.
  27. Landsperger, J., Spieth, P. and Heidenreich, S., (2012). How network managers contribute to innovation network performance. *International Journal of Innovation Management*, 16(6), pp. 1–21.
  28. Lewis, Jenny M ; Ricard, Lykke Margot ; Klijn, Erik Hans; Bekkers, Victor (Editor) ; Tummers, Lars (Editor)., (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), pp. 288-307.
  29. Lorenzoni, G. and Lipparini, A., (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study.

*Archive of SID*

- Strategic Management Journal, 20(4), pp. 317–338.
30. Mandell, M. and Keast, R., (2007). Evaluating network arrangements: toward revised performance measures. *Public Performance & Management Review*, 30(4), pp. 574–597.
  31. Mandell, M. and Keast, R., (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), pp. 715–731.
  32. Mandell, M., and Keast, R., (2009). A new look at leadership in collaborative networks: process catalysts. In: J. A. Raffel, P. Leisink, A. E. Middlebrook, ed. 2009. *Public sector leadership: international challenges and perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 163–178.
  33. McGuire, M. and Agranoff, R., (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), pp. 265–284.
  34. Mohammadi, Buik, (2017), *An Introduction to Qualitative Research Methodology*, Published by Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran. (in persian)
  35. Moradi, Fatemeh; Alvani, Mehdi and Kazemi, Abolfazl, (2019). Designing a proactive Organization Model in Iran's Governmental Organizations, *Journal of Public Organization Management*, Volume 7, Issue 4, Autumn 2019, Pages 38-54. (in persian)
  36. Müller, E. and Jungwirth, C., (2011). On the performance of clusters – An analysis of the impact of cluster context, structure, and functioning on cluster performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(14), pp. 455–469.
  37. Parker, S. K., Bindl, U. K. and Strauss, K., (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), pp. 827–856.
  38. Parkhe, A., Wasserman, S. and Ralston, D. A., (2006). New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*, 31(3), pp. 560–568.
  39. Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M. and Royer, S., (2015). *Organisation : Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. 6th ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
  40. Picot, A., Reichwald, R., Franck, E. and Möslin K. M., (2014). *Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis*. Dissertation Universität Passau. , ISBN 978-3-658-07032-8 ISBN 978-3-658-07033-5 (eBook)
  41. Provan, K., Fish, A. and Sydow, J., (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), pp. 479–516.
  42. Provan, K. and Kenis, P., (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), pp. 229–252.
  43. Provan, K. and Milward, H., (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), pp. 414–423.
  44. Robertson, Jennifer., (2018). The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 151(4), pp. 961-975.
  45. Sinnema, Claire ; Daly, Alan J ; Liou, Yi-Hwa ; Rodway, Joelle., (2020). Exploring the communities of learning policy in New Zealand using social network analysis: A case study of leadership, expertise, and networks. *International Journal of Educational Research*, 2020, Vol.99.

## *Archive of SID*

46. Sørensen, E. and Torfing, J., (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), pp. 234–258.
47. Stogdill, Ralph M., (1974), "Handbook of Leadership New York": Free Press.
48. Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (2014), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Buik Mohammadi(translator), Publisherd by Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran 2019. (in persian)
49. Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (2016), *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for developing Grounded Theory*, Ebrahim Afshar(translator), Publisherd by NEY publication, Tehran 2019. (in persian)
50. Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C. and Hibbert, P., (2011). A silent cry for leadership: organizing for leading (in) clusters. *Leadership Quarterly*, 22(2), pp. 328–343.
51. Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. and Nasi, G., (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), pp. 528–550.
52. Williams, P., (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), pp. 103–124.
53. Williamson, O. E., (1994). Visible and invisible governance. *The American Economic Review*, 84(2), pp. 323–326.
54. Winch, R. F., (1958). *Mate-selection: a study of complementary needs*. New York: Harper.
55. Winkler, I., (2006). *Personale Führung in Unternehmensnetzwerken. Eine Analyse der Netzwerkliteratur*. *M@n@gement*, 9(2), pp. 49–71.
56. Yukl, G., (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 66–85.

**"Original Research Article"**

**Networking pattern in the service section**

Rouhollah Sharifi\*, PhD student in Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

Hasan Alvedari, Associate Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Reza Rasouli, Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Mohammad Montazeri, Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 18-01-2020

Accepted: 24-02-2020

**Abstract**

Networking has become a popular strategy for leaders who view the world in a systematic way, and experts in many fields, including organizational leadership, use network-based solutions to solve or improve complex social problems. The development of network leadership theory in universities will lead to a coherent and systematic relationship between different layers and levels of the university and will prevent island development. This research has designed by using a qualitative approach a network leadership model in the service sector, using the data conceptualization strategy of the Foundation. In this regard, 12 executives of Payame Noor University at different levels were analyzed through semi-structured interviews and interview texts in three stages of open, axial and selective coding. As a result of this analysis, 179 concepts, 17 categories and 8 theories were identified that form the final research model based on the Strauss and Corbin paradigm model. The results of the study show that network leadership as a central category and in interaction with the surrounding network, individual and organizational actions, soft and hard infrastructure and innovation of process and service, causes the excellence of the university network. Due to the main components of network leadership, including the acquisition of knowledge, skills and network attitude, it is recommended to design and develop well-organized and well-organized programs to create and cultivate these components among university staff, such as holding Educational and operational workshops and scientific conferences should be on the agenda of university administrators and faculty members.

**Keywords:** Network; Leadership; Network Leadership; grounded theory; Service Sector.

---

(\* - Corresponding Author Email: sharifipirjel@yahoo.com)