



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## **Evaluating the Impact of Shared Management on Business Success with the Mediating Role of Knowledge Sharing, Team Cohesion, and Trust Moderation (Case study: Himalaya Company)**

**Behrouz Eskandarpour<sup>1\*</sup>, Mohammad Hamed Almasi<sup>2</sup>**

1. Assistant Professor, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: [D.eskandarpur@pnu.ac.ir](mailto:D.eskandarpur@pnu.ac.ir)
2. Master's student, University of Payame Noor University, Center of South Tehran. E-mail: [mh.almasi110@gmail.com](mailto:mh.almasi110@gmail.com)

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

To determine business success, traditionally, the focus was on three dimensions: cost, plan, and performance. In the present study, the effect of shared management on business success was evaluated with the mediating role of knowledge sharing, team cohesion, and trust moderation in Himalaya Company. The above study is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method. The sample size was 281 managers and experts of Himalaya Company at the head office in Tehran, who were selected by simple random sampling based on the Cochran formula. The analysis method of the present study was to examine the effect between the hypotheses using the Kolmogorov-Smirnov test, factor analysis test, and structural equations with Smart PIs and Sobel software. The research results show that the strength of the relationship calculated in all variables is considered an acceptable value. Also, the t-test statistic is greater than the critical value of t at the 5% error level, i.e. 1.96, indicating that there is a significant relationship between shared management and business success, and therefore the mediating role of knowledge sharing, team cohesion, and trust between shared management and business success in Himalaya Company was

#### **Introduction**

To determine business success, the focus has traditionally been on three dimensions: cost, plan, and performance (Cooper, 2016), while the technical aspects of business such as cost, risk, time, and management have been largely neglected, with this ratio reportedly even higher in developing countries than in developed countries (Nomir et al., 2018; Gazder and Khan, 2018). One contributing factor to business failure is the neglect of the human role in business management, which, despite its strategic importance in businesses, lacks specific and detailed research. Therefore, the role of leadership is also

crucial in achieving business results (Yang et al., 2012). Changes in the type, size, scope, and context of businesses require unique leadership styles to deal with many complex and stressful situations and decision-making scenarios, as there is a direct relationship between leadership and the success of a business (Jiang, 2014).

Himalaya Company is one of the largest manufacturers of home appliances in Iran and its field of activity is the production of home appliances. Himalaya Company sells through an agency network. The company provides after-sales services to its customers, which include training, technical support and handling customer complaints. The development and growth of any manufacturing company depends on having satisfied and loyal customers. Also, in the current conditions (stagflation) and the existence of a competitive market in the country, companies have tried to maintain their market share using various tools, which requires satisfied and loyal customers. One of these tools used to achieve the goal of customer satisfaction is providing after-sales services in compliance with the organization's code of ethics. As mentioned, the existing competitive environment requires organizations to pay special attention to how to provide these services. Himalaya Company is no exception to this rule and is looking for tools to attract customer satisfaction and, as a result, loyalty. Therefore, the main issue of the research is to answer the question: What is the impact of shared management on business success by mediating knowledge sharing, team cohesion, and moderation in Himalaya Company?

#### **Case study**

The present study evaluated the impact of shared management on business success with the mediating role of knowledge sharing, team cohesion, and the moderating role of trust in Himalaya Company.

#### **Materials and Methods**

The above research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method. The sample size was 281 managers and experts of Himalaya Company in the head office in Tehran, who were selected by simple random sampling based on the Cochran formula. The analysis method of the present research was to examine the effect between the hypotheses using the Kolmogorov-Smirnov test, factor analysis test and structural equations with Smart PIs and Sobel software.

#### **Discussion and Results**

The research results show that the strength of the calculated relationship in all variables is an acceptable value. Also, the t-test statistic is greater than the critical value of t at the 5% error level, i.e. 1.96, indicating that there is a significant relationship between shared management and business success, and therefore the mediating role of knowledge sharing, team cohesion, and the

moderating role of trust between shared management and business success in Himalaya Company was confirmed.

### **Conclusion**

Based on the results of the research, it is suggested that the attention of managers and officials of Himalaya Company to the welfare of personnel will increase the reputation of the organization as the first organization to improve performance. They should strive to provide facilities to produce products to increase revenue generation. The management of the organization will use working conditions to improve the enthusiasm of personnel to work. They should use modern technology to provide better services to citizens. They should participate in reputable exhibitions to introduce and display the company's new achievements. The managers of the organization should try to reduce staff turnover and job satisfaction in the workplace by involving them in decision-making. It is also suggested that they attract specialist personnel to provide services to citizens. Personnel participation in decision-making will improve the organization's performance. Managers should provide the necessary infrastructure to encourage citizens to use. Supporting customers in complaints can increase their satisfaction. Establishing long-term relationships with current customers will improve customers' mental image of the brand. Adhering to customer-oriented principles will make consumers willing to use it. Competition with competing companies will make your company willing to adopt new ideas and lead to brand popularity. Competition with rival companies leads to the production of new products. And ultimately, competition with rival companies leads to the identification of new opportunities.

**Keywords:** Shared management, business success, knowledge sharing, team cohesion, trust, Himalaya Company

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Eskandarpoor, B., & Almasi, M.H. (2026). Evaluating the Impact of Shared Management on Business Success with the Mediating Role of Knowledge Sharing, Team Cohesion, and Trust Moderation (Case study: Himalaya Company). *Public Management Researches*, 19 (71), 163-192. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR. 2026.50014.6265

**Received:** 10 Oct. 2024

**Revised:** 08 Jan. 2025

**Accepted:** 11 Jan. 2025

**Published online:** 21 Mar. 2026

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---





## ارزیابی اثرگذاری مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی اشتراک دانش، انسجام تیمی و تعدیلگری اعتماد (مورد مطالعه: شرکت هیمالیا)

بهروز اسکندریور\*<sup>۱</sup> - محمد حامد الماسی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

[D.eskandarpur@pnu.ac.ir](mailto:D.eskandarpur@pnu.ac.ir)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز تهران جنوب، تهران، ایران. [mh.almasi110@gmail.com](mailto:mh.almasi110@gmail.com)

### چکیده

برای تعیین موفقیت کسب و کار، به طور سنتی بر سه بعد هزینه، برنامه و عملکرد تمرکز می‌شد. در تحقیق حاضر به ارزیابی اثرگذاری مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی اشتراک دانش، انسجام تیمی و تعدیلگری اعتماد در شرکت هیمالیا پرداخته شد. تحقیق فوق از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. تعداد نمونه، 281 نفر از مدیران و کارشناسان شرکت هیمالیا در دفتر مرکزی در تهران که به صورت تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران انتخاب شد. روش تجزیه و تحلیل تحقیق حاضر با استفاده از آزمون کلومروف اسمیرینوف، آزمون تحلیل عاملی و معادلات ساختاری با نرم افزار Smart PLS و سوبل به بررسی تاثیر بین فرضیه‌ها پرداخته شد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که قدرت رابطه محاسبه شده در تمامی متغیرها مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. همچنین آماره آزمون  $t$  بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد بین مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار رابطه معنادار وجود دارد و بنابراین نقش میانجی اشتراک دانش، انسجام تیمی و تعدیلگری اعتماد بین مدیریت تسهیمی و موفقیت کسب و کار در شرکت هیمالیا تایید شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت تسهیمی، موفقیت کسب و کار، اشتراک دانش، انسجام تیمی، اعتماد، شرکت هیمالیا

استناد: اسکندر پور، بهروز؛ الماسی، محمدحامد. (۱۴۰۵). ارزیابی اثرگذاری مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی اشتراک دانش، انسجام تیمی و تعدیلگری اعتماد (مورد مطالعه: شرکت هیمالیا)، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹(۷۱)، ۱۹۳-۱۶۳.

DOI:10.22111/JMR.2026.50014.6265



تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۷/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۲

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## ۱- مقدمه

برای تعیین موفقیت کسب‌وکار، به طور سنتی بر سه بعد هزینه، برنامه و عملکرد تمرکز می‌شد (Cooper, 2016)، در حالی که جنبه‌های فنی کسب‌وکار مانند هزینه، ریسک، زمان و مدیریت، دارای نواقص عمده‌ای بوده‌اند و طبق گزارش‌ها این نسبت در کشورهای در حال توسعه حتی بیشتر از کشورهای پیشرفته است (Neumeier et al., 2018; Gazder & Khan, 2018). یک عامل مؤثر در عدم موفقیت کسب‌وکار، غفلت از نقش انسان در مدیریت کسب‌وکار است که علی‌رغم اهمیت استراتژیک آن در کسب‌وکارها، تحقیقات مشخص و دقیقی در این زمینه وجود ندارد. پس، نقش رهبری نیز در دستیابی به نتایج کسب‌وکار بسیار مهم است (Yang et al., 2012). تغییرات موجود در نوع، اندازه، دامنه و زمینه کسب‌وکار نیاز به سبک‌های منحصربه‌فرد رهبری دارد تا با بسیاری از موقعیت‌های پیچیده و استرس‌زا و سناریوهای تصمیم‌گیری مواجه گردد، زیرا ارتباط مستقیمی بین رهبری با میزان موفقیت یک کسب‌وکار وجود دارد (Jiang, 2014).

در زمینه روان‌شناسی سازمانی، تحقیقات رهبری به درجه بلوغ خاصی رسیده است، اما یک سبک رهبری خاص به دلیل خصوصیات متمایز موجود در تیم کسب‌وکار نمی‌تواند همان مزایای کسب‌وکار را در مقایسه با کارگروه‌های سنتی در سازمان‌ها داشته باشد، مانند ماهیت زمانی، سطح تنوع، تولید یک محصول/خدمات مجزا از عملیات سنتی و نیاز به سازگاری با انواع ذی‌نفعان (Horwitz, 2015). رهبری کسب‌وکار به دلیل حساسیت زمانی، یک حوزه تحقیقاتی جالب توجه است و وقتی کسب‌وکارها پویا هستند و یا اهداف آنها بدرستی تعریف نشده است، نقش رهبر بسیار اهمیت می‌یابد. تیم‌های کسب‌وکار در یک محیط پویا، بسته به نیازهای متغیر مشتری، ارائه نتایج خلاقانه و فشار برای تحویل سریع‌تر نتایج، با چالش‌هایی روبرو هستند که برای انجام اهداف کسب‌وکار یک رفتار رهبری مناسب اتخاذ کنند (Byrne & Barling, 2009; Maaroufi & Asad, 2017).

پژوهشگران در زمینه مطالعات سازمانی، رهبری تسهیمی را در جایی مشخص می‌کنند که نقش رهبری میان گروهی از افراد به عنوان یک سبک مؤثر به اشتراک گذاشته می‌شود، و در شرایطی که وابستگی متقابل بین اعضا زیاد است، خلاقیت یک نیاز اصلی محسوب می‌شود (Huang, 2013). محققان حوزه‌های مختلف در حال بهره‌برداری از رهبری تسهیمی

برای بهبود گردش کار هستند (Paris, 2004). با کمال تعجب، تحقیقات کمی در مورد رهبری تسهیمی در زمینه مدیریت کسب و کار وجود دارد (Scott-Young et al., 2019). مطالعه رفتار رهبری تسهیمی در یک کسب و کار مهم است، زیرا کسب و کارها نیاز به یک رویکرد تسهیمی بین اعضای با مسئولیت‌های مختلف دارند، و روند به اشتراک‌گذاری نقش رهبری در یک گروه می‌تواند جنبه‌های مثبتی مانند ایجاد احساس مثبت، شناسایی نیازهای مسئله، برنامه‌ریزی، تحریک فراشناختی، توسعه و انگیزه در میان اعضای تیم ایجاد کند (Zaccaro et al., 2001).

تیم‌های کسب و کار، مسئولیت کسب و کار را با هم تقسیم می‌کنند. آنها همچنین نیاز به اشتراک گسترده دانش دارند، زیرا یک شخص به تنهایی ممکن است از تمام مهارت‌های لازم برای انجام یک کار برخوردار نباشد (Shwaber and Biddle, 2002). بنابراین، انسجام تیم در تحویل موثر کسب و کار، نقشی اساسی دارد. اکثر وظایف مربوط به تیم کسب و کار نیاز به سطح بالاتری از خلاقیت در طرح و ویژگی‌هایی دارند که با توسعه رهبری تسهیمی می‌تواند حاصل گردد. محققان کسب و کار اظهار داشتند که میزان اعتماد بین اعضای تیم بر کسب دانش تأثیر می‌گذارد و سطح پایین اعتماد ممکن است به این معنی باشد که اعضای تیم تمایلی به شرکت در اقدامات وابسته ندارند (Cook et al., 2013). محققان طی بررسی‌های خود نشان داده‌اند که تهسیم مسئولیت و اجرای کسب و کار اگر به درستی صورت نگیرد می‌تواند مانعی جدی در مسیر موفقیت کسب و کار باشد. میزان دانش موجود در بین اعضای تیم کسب و کار و یا دانش اکتسابی تیم طی کسب و کارهای مختلف نیز در صورتی که به طور مستمر و موثر بین همه اعضای تیم به اشتراک گذاشته نشود، همانند سدی در برابر پیشرفت صحیح کسب و کار عمل خواهد کرد. همچنین طبق نظر محققان، میزانی که اعضای تیم بهم اعتماد داشته باشند و دارای انسجام باشند نیز می‌تواند به عنوان مسهل یا مانع در برابر موفقیت کسب و کار قلمداد شود (Cook et al., 2013; Zakharov et al., 2001; Schwaber and Beadle, 2002; Scott Young et al., 2019).

شرکت هیمالیا یکی از بزرگترین تولیدکنندگان لوازم خانگی در ایران می‌باشد و حوزه فعالیت آن تولید لوازم خانگی می‌باشد، فروش شرکت هیمالیا از طریق شبکه عاملیت می‌باشد. این شرکت به مشتریان خود خدمات پس از فروش ارائه می‌نماید که این خدمات

شامل آموزش، پشتیبانی فنی و رسیدگی به شکایات مشتریان می باشد. توسعه و رشد هر شرکت تولیدی در گرو داشتن مشتریان راضی و وفادار می باشد همچنین در شرایط فعلی (رکود تورمی) و وجود بازار رقابتی در کشور، شرکت ها با استفاده از ابزارهای گوناگون سعی در حفظ سهم بازار خود داشته که این امر مستلزم مشتریان راضی و وفادار می باشد. یکی از این ابزارها که در راستای رسیدن به هدف رضایت مشتری استفاده می گردد ارائه خدمات پس از فروش با رعایت منشور اخلاقی سازمان می باشد. همانطور که گفته شد محیط رقابتی موجود ایجاب می نماید که سازمان ها توجه ویژه ای به چگونگی ارائه این خدمات داشته باشند. شرکت هیمالیا نیز از این قاعده مستثنا نمی باشد و در پی ابزارهایی برای جلب رضایت مشتری و در نتیجه وفاداری وی می باشد. لذا مساله اصلی تحقیق پاسخگویی به این سوال است که مدیریت تسهیمی، چه تاثیری بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی اشتراک دانش، انسجام تیمی و تعدیلگری در شرکت هیمالیا دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. مدیریت تسهیمی

مدیریت تسهیمی به نوعی مدیریت اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آنها را هدایت می کنند. مدیریت تسهیمی یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. مدیریت تسهیمی همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد ( *Mir Kamali et al., 2011*). مدیریت تسهیمی نوعی مدیریت توأم با فرهنگندی و الهام بخشی است که زیردستان را به طور ذهنی ترغیب می کند و قدرت حل مسئله و چالش پذیری را در آنها افزایش می دهد ( *Shabani and Taqvi of Qara-e-Balagh, 2011*). این متغیر مشتمل بر چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است. مؤلفه نفوذ آرمانی، به رهبری اشاره می کند که مورد اعتماد و تحسین زیردستان است و زیردستان او را به عنوان یک الگو می شناسند و سعی می کنند مانند او شوند ( *Neistani et*

(*al., 2012*). بر اساس مؤلفه انگیزش الهام بخش، رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند به هدف و قابل دستیابی بودن آن در صورت تلاش، باور پیدا کنند (*Yaquobi et al., 2010*). در بعد ترغیب ذهنی، رهبر تحول‌گرا پیروان را تشویق می‌کند در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و درباره مفروضاتی که ظاهراً بدیهی به نظر می‌رسند، بپرسند، بپرسند (*Akbari et al., 2013*). نهایتاً، مؤلفه‌ی ملاحظات فردی زمانی به وقوع می‌پیوندد که رهبر جهت‌گیری توسعه‌ای درباره پیروان خود داشته باشد و به تک‌تک آن‌ها به عنوان هویت‌های مستقل توجه کند (*Moradi et al., 2011*). مدیریت تسهیمی یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است (*Bass, 1990*). به زعم آنتوناکیس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۴). اکثر پژوهشگران معتقدند رهبری را می‌توان بعنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود. طی دهه‌ی گذشته، به موضوع مشارکت پیروان در فرآیند رهبری توجه اساسی شده است (*Rosenbach and Taylor, 1993*). ظهور رویکردهای جدید رهبری در سال ۱۹۸۰ نوعی تغییر پارادایمی را از روش‌های تعاملی نظیر مدل‌های اقتضائی و وضعیتی فیدلر، وروم و یتون و یوک به مدل‌های تجسمی، کاریزماتیک و تحول‌زا نشان می‌دهد. برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع رایج‌تر آن رهبری تبادلی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یکسری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود (*Schriesheim, 2006*) پیشینه تحقیقات مدیریت تسهیمی به سال ۲۰۱۵ و تحقیقات توصیفی برنز درباره مدیران سیاسی برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که مدیریت تسهیمی صاحب‌بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وامیدارند. وی مدیریت تسهیمی را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. تنها مدیران تسهیمی هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج

<sup>1</sup>. Antonakis et al

تغییرات سوارند (Rabins, 1996). این مدیریت تسهیمی را توانمند ساخته، به جهت عملکردی فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهند و آنها را بجای تعقیب منافع شخصی به پیروی از اهداف دسته جمعی تشویق می‌کنند. این رهبران خوش بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را بکار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به‌بالا‌ترین سطح عملکرد نائل سازند (Abedi Jafari, 1999).

## ۲-۲. اشتراک دانش

به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان تعاملات اجتماعی بین افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا شبکه‌های سازمان تعریف می‌شود که عبارتند از تبادل ایده‌ها و تجارب در داخل و بین مرزهای سازمان برای شناسایی فرصت‌های بازار و کسب ارزش تجاری (Argote et al., 2000). نمونه‌هایی از به اشتراک‌گذاری دانش شامل تدارک دانش و جمع‌آوری دانش است. اهدای دانش به فرایند کارکنان مربوط می‌شود که دانش خود را به دیگران انتقال می‌دهند، در حالی که جمع‌آوری دانش به روند جمع‌آوری دانش از داخل و خارج از سازمان اشاره دارد. فاطمه و لیلا (Fatemeh & Leila, 2014) اظهار داشتند که اشتراک دانش می‌تواند به عنوان یک فرایند مهم در شبکه‌های درون‌سازمانی در نظر گرفته شود، زیرا این امر شامل ایجاد و انتقال دانش از طریق روند اجتماعی شدن کارگران دانش می‌شود. محققان همچنین پیشنهاد کردند که به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به عنوان فعالیتی در مورد چگونگی کمک به جوامع از مردم با هم کار کنند تا تبادل دانش خود را تسهیل کنند، که منجر به ایجاد روابط خریدار و فروشنده و بهبود ارتباط بین دو یا چند نهاد (Chen et al., 2014). مدیریت دانش ارتباط بسیار زیادی با سازگاری یک سازمان با محیط خارجی مربوط دارد. یک سازمان باید قابلیت‌های مدیریت دانش را دارا باشد تا عملکرد رقیبان را ارزیابی و پاسخ دهد (Fatemi et al., 2012). گولد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اظهار داشته‌اند که قابلیت مدیریت دانش شامل قابلیت‌های زیرساخت دانش و قابلیت‌های فرآیند دانش است. قابلیت‌های زیرساخت دانش شامل فناوری، ساختار و فرهنگ است؛ در حالی که قابلیت‌های فرآیند دانش شامل قابلیت‌های سازمانی، کسب دانش، تبدیل، نرم‌افزار و حفاظت می‌باشد. اجیراپونگپان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اشاره دارند که قابلیت‌های مدیریت دانش مولود

1. Gold et al

2. Aujirapongpan et al

یکپارچه سازی منابع و فعالیت ها از منابع مختلف به منظور ایجاد و استفاده از دانش می باشد (Tseng, 2016)؛ بنابراین برای شرکت ها ضروری است که در جهت دستیابی به کارایی در توسعه منابع دانش و رشد ارزش قابلیت مدیریت دانش را درک کنند. افزایش قابلیت مدیریت دانش کار آسانی نیست که در یک دوره کوتاه مدت انجام شود. نیاز به انباشت سرمایه، فناوری، نیروی انسانی و تجربه دارد (Fatemi et al., 2012). برخی از پژوهش ها قابلیت مدیریت دانش شرکت را از نظر تأکید آنها روی سه حوزه فعالیت مدیریت دانش یعنی اکتساب، تبدیل و توزیع بررسی می کند. اکتساب<sup>۱</sup> دانش، توانایی شرکت در به دست آوردن، جستجو کردن، تولید و ایجاد کردن و گرفتن دانش می باشد. تبدیل<sup>۲</sup> دانش، توانایی شرکت برای سازمان دهی، یکپارچه سازی، ترکیب، ساختار، هماهنگی دانش می باشد. توزیع<sup>۳</sup> دانش، توانایی شرکت در انتشار دانش بین کارکنان سازمان با هدف بهره برداری از آن می باشد (Mohammadi Moghadam et al., 2017).

#### ۲-۳. انسجام تیمی

تیم در واقع به یک گروه کار گفته می شود که تمامی شرایط یک تیم واقعی را داراست و اعضای آن کاملاً به شکوفایی و موفقیت یکدیگر متعهد هستند. این تعهد معمولاً به رشد تیم منجر می گردد. تیمی که دارای قدرت اجرایی بالاست مشخصاً تمامی کارها را بهتر از تیم های دیگر انجام می دهد و تمام انتظارات منطقی اعضا را برآورده می سازد (Ghanbari and Beheshti Rad, 2016). امروزه بسیاری از فعالیت های سازمان ها در حدی از پیچیدگی و گستردگی قرار دارند که افراد نمی توانند با تکیه بر فعالیت های فردی به انجام موفق این امور در سازمان نائل گردند. تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه شدیداً رقابتی و ناپایدار آن، شرایط را برای بقای سازمان ها به نحوی تعیین کرده که تکیه بر مهارت های کاری کارکنان سازمان ها را گریز ناپذیر کرده است و توانایی کار تیمی<sup>۴</sup> را جزء لاینفک آن مهارت های فردی می داند (Chermak et al., 2015). در تعریف تیم های کاری باید گفت مجموعه ای قابل تعریف از دو یا چند نفر هستند که دارای تعامل پویا، وابسته و هماهنگ با یکدیگر

1. Acquire

2. Transfer

3. Distribute

4. Team Work

در جهت هدف یا ارزش تسهیمی می باشند و نیز دارای نقش یا مهارت های مکمل در جهت این اهداف هستند (Dixon, 2017). برخی از محققان نیز کار تیمی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم که شامل نظارت بر عملکرد، دریافت و دادن بازخور، ارتباطات دوطرفه، تطبیق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و هماهنگی فعالیت‌ها تعریف کرده‌اند (Pace & Parent, 2015). کار تیمی مجموعه قابل شناسایی از رفتارها، ادراکات، نگرش‌ها است که افراد تیم در حین انجام کار به اشتراک می‌گذارند (Pais & Parente, 2012). هوئگل و پاربوتیه<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) برای بررسی کیفیت کار تیمی شش بعد را مطرح نموده‌اند که عبارتند از: الف- ارتباطات، ب- هماهنگی، پ- تعادل کمک‌های اعضا، ت- حمایت متقابل، ث- تلاش، ج- انسجام (Arefi et al., 2012). باکر و همکاران<sup>۲</sup> برای مهارت‌های کار تیمی چهار بعد مطرح نموده‌اند که عبارتند از: الف- پایش وضعیت، ب- حمایت متقابل، ج- رهبری، د- ارتباطات (Bakker et al., 2010).

#### ۲-۴. اعتماد

در فرهنگ مختلف انگلیسی زبان، اعتماد به اشکال مختلف معنا شده است. فرهنگ فلسفی روتلج<sup>۳</sup>، اعتماد را بخشی از عشق و دوستی و مستلزم هر برنامه‌ی جمعی شمرده است. در این فرهنگ اعتماد احساسی نسبت به امر مورد قبول، نگرشی مثبت نسبت به فرد یا امری قلمداد شده است (Graig, 2013). گیدنز<sup>۴</sup>، اعتماد را به عنوان «اتکا یا اطمینان به نوعی کیفیت یا صفت یک شخص یا یک چیز یا اطمینان به حقیقت یک گفتار» توصیف می‌کند (Graig, 2013).

در فرهنگ لغات هریتج<sup>۵</sup>، اعتماد از نظر اسمی و عملی تعریف شده است. این فرهنگ اعتماد را از نظر اسمی به معنا می‌داند: ۱- اتکاء شرکت‌ها بر درستی یا قابلیت افراد یا اشیاء؛ ۲- آن چیزی که افراد را متعهد به مراقبت و احساس مسئولیت در قبال دیگران می‌کند؛ ۳- یک حق قانونی برای حفظ دارایی‌های یک طرفه در ازای منافع طرف دیگر. اعتماد از نظر عملی نیز به «اطمینان داشتن، متوقع تضمین بودن، اطمینان کردن، مسئولیت را به عهده‌ی کسی گذاشتن»

1. Hoegl & Parboteeah

2. Baker et al

3. Routledge

4. Giddens

5. Heritage

و تشخیص قابل اطمینان و بدون شبهه بودن» تعریف شده است (Anonymous, 2007). فرهنگ جامع آمریکایی الکترونیک نیز اعتماد را به معنای اطمینان، تضمین اعتقاد راسخ و یقین و قطعیت آورده است (Anonymous, 2012). شاو<sup>۱</sup> اعتماد را به اعتقاد داشتن به دیگران تعریف می کند؛ زیرا، برای رسیدن به خواسته های خود وابسته به دیگران هستیم (Panahi, 2008). زاک و گلد اعتماد را «انتظار رعایت و پاسخگویی مطمئن به نیازهای فعلی و آتی خود، قابلیت اتکاء و نهایتاً ایمان به دیگری» می دانند (Zak and Gold, 2008). کوهن اعتماد را دریافت حسن نیت مداوم از سوی امین و انجام رفتار به قاعده ی شرافتمندانه و مشارکت جویانه براساس هنجارهای تسهیمی از سوی دیگران می شمارد (Cohen, 2009). چارلتون می گوید که رهبران به کارکنان اعتماد می کنند تا انجام داده شود و رهبران باید گفتارشان همسان با کردارشان (Martinez, 2002). تعاریف متنوع در باب اعتماد نشان می دهد که اعتماد پدیده ای پویا است که به کنش متقابل و عامل های مختلفی است که می توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند (Tyler, 2013). محققین در بیان مفهوم «اعتماد» به زمینه های اجتماعی و شرایط یا اموری که تعیین کننده ی اعتماد هستند، توجه خاصی کرده اند. همه ی آنها بر این باورند که اعتماد عبارت از نوعی تجربه ی دفاعی بین طرف های مختلف در هر نوع تعامل است؛ دفاعی که مستلزم تهدید و یا خطری از جانب رفتار دیگران نیست و در آن هیچ طرفی در تعامل خود با دیگران، از ضعف دیگران سوءاستفاده نمی کند. بسیاری از محققان بر جنبه ها و ابعاد مختلفی در جهت توسعه ی تئوری اعتماد تأکید کرده اند. مایر و همکاران برای رسیدن به این هدف پیشنهاد می کنند که باید به خصوصیات و ویژگی های اعتمادکننده و اعتمادشونده توجه شود. آنها یک مدل پیشنهاد کردند؛ همچنین بین عوامل به دست آمده از اعتماد و خود اعتماد و پیامدهای اعتماد تمایز قائل شدند. بنابر نظر شاو، عنصر کلیدی و ضروری در ایجاد اعتماد بالا در سازمان ها و تیم ها، به دست آوردن نتایج، عملکرد منسجم و توجه به مشارکت است. با این همه، اعتماد می تواند به عنوان فرایندی که در آن اعتمادکننده به اعتمادشونده تکیه دارد، برای انجام دادن یک عمل بنابر انتظارات مشخص، آنهایی برای اعتمادکننده مهم هستند که بدون اینکه به سیاست ها و آسیب پذیری های اعتمادکننده توجه شود مورد تأکید قرار بگیرند (Martinez, 2002).

---

<sup>1</sup>. Shaw

## ۲-۵. موفقیت در کسب و کار

موفقیت، همیشه هدف نهایی هر فعالیت است و کسب و کارهای ساخت و ساز نیز از این قاعده مستثنی نیست. تعریف استاندارد از موفقیت کسب و کار در هیچ صنعتی وجود ندارد. زیرا در واقعیت هر تیم در شرایط متفاوت از دیگر تیم‌ها قرار دارد و تعریف موفقیت از دیدگاه هر تیم متفاوت است. موفقیت کسب و کار در واقع بنیاد و اساسی برای مدیریت و کنترل کسب و کارهای جاری و برنامه‌ریزی و جهت‌گیری درباره کسب و کارهای آینده است. زاوادسکاس (۲۰۱۸) معتقد است که موفقیت یک کسب و کار به عنوان تشکلی موقت، تحت تاثیر منابع و کارایی سازمان‌ها است و موفقیت سازمان تحت تاثیر عملکرد و موفقیت هر کسب و کار به صورت مجزا می‌باشد. طی دهه‌های گذشته فهرست‌های متفاوتی از انواع عوامل موفقیت در کسب و کار منتشر شده است. روکارت در سال ۱۹۸۲ اولین کسی بود که مفهوم "عوامل موفقیت بحرانی" را بیان کرد. به بیان او، عوامل موفقیت بحرانی تعداد محدودی از موارد است که اگر در آنها نتایج رضایت‌بخش باشد، عملکرد رقابتی موفق را برای سازمان تضمین خواهد کرد. به عبارت دیگر این عوامل، ورودی‌هایی به سیستم مدیریت کسب و کار است که به طور مستقیم، احتمال دستیابی به موفقیت کسب و کار را افزایش می‌دهد. نقش مدیر کسب و کار در موفقیت کسب و کارهای ساخت و ساز بسیار قابل توجه است. او باید دارای دانش، مهارت و خصوصیات مدیریتی و رهبری باشد تا بتواند با اتخاذ تصمیمات مناسب در زمان مناسب، درگیر کردن افراد مناسب در مکان‌های مناسب و در نهایت با تعیین استراتژی‌های موثر، تکمیل موفقیت آمیز کسب و کارها را تضمین نماید (Barzak et al., 2010). اگر یک کسب و کار خوب برنامه ریزی شود، می‌توان موفقیت‌های آن را ارزیابی کرد. همچنین می‌بایست، کیفیت رفتاری و عملکردی افراد سازمان با برنامه ریزی که در نظر گرفته شده ارتقاء یابد. لازم به تاکید است که، برای موفقیت کسب و کار باید بین ۳ اصل مهم آن توازن برقرار گردد. این ۳ اصل مهم ترین محدودیت‌های یک کسب و کار محسوب می‌شوند. این مثلث به شکلی طراحی شده است، که بدون در نظر گرفتن یک مورد از آن در مورد دیگر قابل اجرا نیست. برنامه ریزی و بودجه و محدوده سه گوشه مثلث هستند. کیفیت در مرکز مثلث قرار دارد. کلیه تصمیمات در درون این مثلث در جهت رسیدن به کیفیت انجام می‌گیرد. اگر برنامه ریزی‌ها درست باشد، هزینه نیروی کار کم می‌شود، همچنین معمولاً مدیران ارشد با تغییرات حین کار به راحتی همراه نمی‌شوند. برنامه ریزی مجدد احتمال شکست کسب و کار را بالای می‌برد و بودجه از بین

می‌برد. اگر تغییرات در دامنه و محدوده کسب و کار هزینه و قیمت تمام شده کسب و کار بالا می‌برد. به عبارتی باعث هدر رفتن بودجه می‌شود. گاهی با کم کردن برخی قابلیت‌های کسب و کار ممکن است کسب و کار به اتمام برسد. اما چون اهداف کسب و کار به طور کامل اجرا نشد، کسب و کار موفق نخواهد بود. یک مدیر کسب و کار موفق می‌تواند بین محدودیت‌های مثلثی به نوعی داد و ستد کند. یعنی برای تسریع در اجرای کسب و کار و حصول سریعتر نتایج بودجه را افزایش دهد. ولی قابل ذکر است که حتی در داد و ستدهای این چنینی نیز محدودیت وجود دارد. مثلث موفقیت ابزار بسیار مناسبی برای تجزیه تحلیل کسب و کار است. اما یک الگوی موفقیت محسوب نمی‌شود. چرا که از معایب آن در نظر نگرفتن عواملی چون رضایت مشتری، اثر سرمایه‌گذاران و سهامداران و..... است.

#### ۲-۶. پیشینه پژوهش

ایمام و کاشیف ظاهیر (۲۰۲۱) تحقیقی با هدف بررسی تاثیر رهبری تسهیمی و موفقیت کسب و کار با توجه به نقش به اشتراک گذاری دانش، انسجام و اعتماد در تیم در بین اعضای تیم های کسب و کار IT پاکستان تدوین نمودند. تجزیه و تحلیل نشان داد که اعتماد به تیم تأثیر متقابلی بر انسجام و به اشتراک گذاری دانش در موفقیت کسب و کار دارد. این مقاله درباره مفاهیم عملی و نتایج آن صحبت می‌کند.

اسکات یانگ و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان رهبری تسهیمی در موفقیت کسب و کار تدوین نمودند. نتایج نشان داد که یکی از الزامات موفقیت کسب و کار در این تحقیق، رهبری تسهیمی و اعطای استقلال کامل به اعضای تیم می‌باشد.

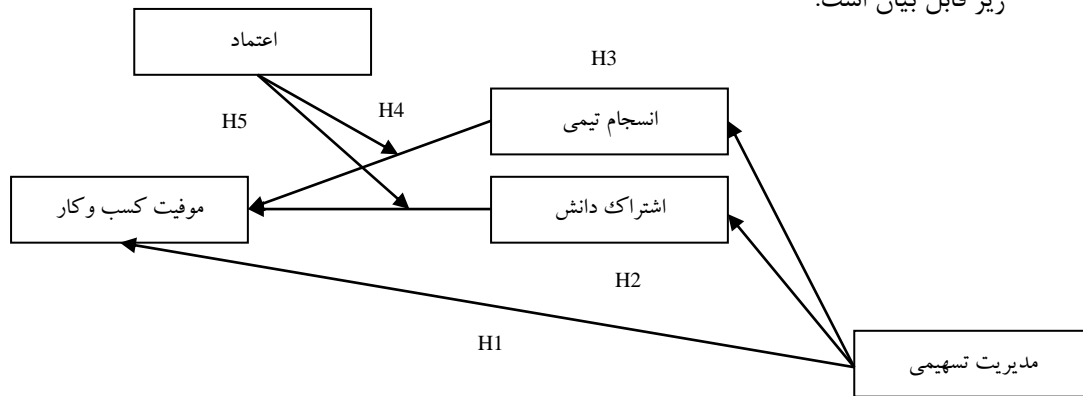
میسه و بوکوفسکی (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد تیمی مبتنی بر رهبری در بین مقالات مرتبط با ارزیابی عملکرد تیم با روش کمی-بررسی اسناد-فرا تحلیل تدوین نمودند. نتایج نشان داد که عملکرد تیم کسب و کار را می‌توان بر اساس تیم محوری ارتقا داد.

فاسینگ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان رهبری تسهیمی و موفقیت کسب و کار در بین اعضای تیم های دانشی و تولیدی از یک شرکت دانمارکی و با استفاده از روش کمی-پرسشنامه- معادلات ساختاری نشان دادند که اعضای تیم برای انجام عملی با بینش و انگیزه روشن اقدام می‌کنند و عملکرد کسب و کار بهبود می‌یابد.

نایب اصل (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان تاثیر ابعاد مدیریت دانش بر موفقیت کسب و کار و استراتژی های کسب و کار تدوین نمود. وی به بررسی مدیر عاملان شرکتهای تولیدی و

صنعتی شهر تهران پرداخت. نتایج نشان داد که بعد فناوری، بعد ساختار، بعد فرهنگ مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنی‌داری بر سودآوری استراتژی کسب و کار داشته و بعد فناوری مدیریت دانش تاثیر مثبت و معنی‌داری بر موفقیت کسب و کار نداشته اما بعد ساختار و فرهنگ بر موفقیت کسب و کار تاثیر مثبت و معنی‌دار داشته است.

قلیچ لی و اسدی قراباغی (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان تاثیر نیت و شایستگی های تسهیم دانش بر عملکرد شغلی مدیران سازمانهای روزه محور (مطالعه موردی: شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی) در بین مدیران کسب و کار شرکتهای بزرگ کارفرمایی و کسب و کار محور در صنعت پتروشیمی نشان دادند که تأثیر مثبت و معناداری را بین نیت تسهیم دانش به طور غیرمستقیم و از طریق شایستگیهای تسهیم دانش در عملکرد فردی مدیران نشان میدهد. این پژوهش مشخص میکند که با ارتقای شایستگیهای تحلیلی مدیران به کمک نیت تسهیم دانش می توان تأثیر بسزایی بر عملکرد فردی ایشان گذاشت. بنابراین مدل مفهومی پذیرش بصورت زیر قابل بیان است:



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

- بر اساس مدل مفهومی فرضیه های تحقیق بصورت زیر قابل بیان است:
- فرضیه ۱: بین مدیریت تسهیمی و موفقیت کسب و کار رابطه معناداری وجود دارد.
  - فرضیه ۲: اشتراک دانش بین مدیریت تسهیمی و موفقیت کسب و کار نقش دارد.
  - فرضیه ۳: انسجام تیمی بین مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار نقش میانجی دارد.
  - فرضیه ۴: اعتماد در شرکت در بین انسجام تیمی و موفقیت کسب و کار نقش تعدیلگری دارد.
  - فرضیه ۵: اعتماد در شرکت در بین اشتراک دانش و موفقیت کسب و کار نقش تعدیلگری دارد.

## ۳- روش تحقیق

این پژوهش که به دنبال ارزیابی اثرگذاری رهبری تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با در نظر داشتن نقش اشتراک دانش، انسجام تیمی و اعتماد می‌باشد از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. وقتی پژوهشی به قصد کاربرد نتایج یافته‌ها برای حل مشکلات خاص متداول درون سازمان انجام می‌شود، چنین تحقیقی، پژوهش کاربردی نامیده می‌شود. جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارشناسان شرکت هیمالیا در دفتر مرکزی است. بر اساس اطلاعات مکتسبه، تعداد اعضای جامعه آماری برابر با ۶۷۶ نفر می‌باشد. بنابراین حجم جامعه آماری این تحقیق محدود می‌باشد.

رابطه اول:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} - 1 \right)} \quad n = \frac{\frac{1.96^2 \times .5 \times .5}{.05^2}}{1 + \frac{1}{676} \left( \frac{1.96^2 \times .05 \times .5}{.05^2} - 1 \right)} = 244$$

با فرمول کوکران و در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و با پذیرش خطای ۵ درصد، تعداد حجم مورد نیاز تقریباً برابر ۲۴۴ نفر می‌باشد. به منظور این که حداقل ۲۴۴ پرسشنامه برای تحلیل در اختیار محقق قرار گیرد و باتوجه به پیش بینی عدم بازگشت برخی از پرسشنامه‌ها، حدود ۲۰ درصد بیشتر پرسشنامه در جامعه آماری به تعداد ۲۹۰ توزیع گردید که ۲۸۱ پرسشنامه قابل تحلیل در اختیار محقق قرار گرفت.

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر، مشتمل بر دو بخش می‌باشد: مطالعات کتابخانه‌ای در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شده است. تحقیقات میدانی که در این قسمت به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد ایمام کاشیف و ظاهر (۲۰۲۱) می‌شود.

برای بررسی اعتبار پرسشنامه مورد استفاده و اطمینان از اینکه سوالات طرح شده دقیقاً مفهوم مورد نظر را اندازه می‌گیرند، از نظرات خبرگان امر استفاده شد. همچنین برای بررسی قابل فهم بودن ساختار سوالات و جملات مورد استفاده نیز از نظرات استاد محترم راهنما استفاده شد که این خود تامین کننده روایی پرسشنامه‌ها می‌باشد. نهایتاً پرسشنامه‌ها پس از

اصلاح نهایی، بین آزمودنی‌ها توزیع شدند. و برای پایایی تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که به شرح زیر است.

جدول شماره ۲: توزیع سوالات پرسشنامه

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت تسهیمی	۰/۸۱
اعتماد	۰/۷۶
انسجام تیمی	۰/۷۱
اشتراک دانش	۰/۸۳
موفقیت کسب و کار	۰/۸۶

روش تحلیل در این تحقیق به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی می باشد. از آمار توصیفی به منظور توصیف نمونه ی آماری و وضعیت متغیرهای تحقیق در جامعه ی آماری و به منظور تعمیم نتایج تحقیق از آمار استنباطی استفاده می شود. آزمون های مورد استفاده در آمار استنباطی نیز عبارتند از: آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده ها ، آزمون همبستگی و مدل سازی معادلات ساختاری معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (اجرای مدل اندازه گیری+ مدل ساختاری) یکی از اصلی ترین روش های تجزیه و تحلیل ساختار داده های پیچیده و یکی از روش های نو برای بررسی روابط علت و معلولی است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تأثیرات همزمان متغیرها را به هم نشان می دهد. از طریق این روش می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جامعه های خاص با استفاده از داده های همبستگی، غیر آزمایشی و آزمایشی آزمون و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق از نرم افزار SmartPLS و SPSS نسخه ۱۹ تحت ویندوز استفاده شده است.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده ها

##### ۴-۱- ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی جمعیت‌شناختی	فراوانی مطلق		فراوانی نسبی
جنسیت	مرد	۲۲۳	۷۹,۴
	زن	۵۸	۲۰,۶
تحصیلات	کارشناسی	۸۴	۲۹,۹
	کارشناسی ارشد	۵۶	۱۹,۹
	دکتری	۱۴۱	۵۰,۲
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۶	۲,۱
	۳۰ تا ۴۰ سال	۶۰	۲۱,۴
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰۷	۳۸,۱
	۵۰ تا ۶۰ سال	۷۷	۲۷,۴
تاهل	بالای ۶۰ سال	۳۱	۱۱,۰
	مجرد	۱۳۵	۴۸,۰
سابقه	متاهل	۱۴۶	۵۲,۰
	کمتر از ۵ سال	۱۴۹	۵۳,۰
	۵ تا ۱۰ سال	۶۴	۲۲,۸
	۱۰ تا ۱۵ سال	۲۶	۹,۳
	بیشتر از ۱۵ سال	۴۲	۱۴,۹

همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، ۷۹/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۰/۶ درصد از آن‌ها زن می‌باشند. ۴۸/۰ درصد از افراد پاسخ‌دهنده مجرد و ۵۲/۰ درصد افراد متاهل می‌باشند. از طرفی افراد ۴۰ تا ۵۰ سال با ۳۸/۱ درصد بیشترین و همچنین ۲۰ تا ۳۰ سال با ۲/۱ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند. بیشترین سابقه کمتر از ۵ سال با ۵۳/۰ درصد می‌باشد و کمترین سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال ۹/۳ می‌باشد. نهایتاً افراد با مدرک تحصیلی دکتری با ۵۰/۲ درصد بیشترین و افراد با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۱۹/۹ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند.

### آمار استنباطی

در این بخش محقق بر اساس ادبیات حوزه برآزش که به دنبال تطابق مشاهدات در نمونه با واقعیت جامعه می‌باشد ابتدا شاخص **SRMR** را در نرم افزار محاسبه و با نقطه برش **0.08** مقایسه می‌نماید. رینگل و سارستد<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) معتقد هستند که اگر این شاخص از نقطه برش

<sup>1</sup>. Ringel and Sarstedt

مربوطه کوچکتر باشد مدل کلی برازش دارد. همچنین نظریه تننهاوس و همکارانش<sup>۱</sup> پیرامون میانگین هندسی از مدل بیرونی و درونی پابرجاست. مقدار شاخص  $SRMR=0.079$  است که از نقطه برش مربوطه کمتر می باشد و محقق می تواند اعلام کند که مدل برازش دارد و مشاهدات نمونه با واقعیت تطابق دارد. علاوه بر نظر تننهاوس و همکارانش<sup>۲</sup> معیار  $GOF$  که این معیار همان میانگین هندسی میانگین ضرایب تعیین متغیر های درون‌زای و میانگین مقادیر اشتراکی متغیر های تحقیق است. وتزلس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار  $0.1$ ،  $0.25$  و  $0.36$  را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص کیفیت مدل کلی  $GoF$  معرفی نموده اند.

$$GoF = \sqrt{0.9025 * 0.283667}$$

رابطه دوم:

که برابر خواهد بود با

$$GoF = 0.505973$$

رابطه سوم:

با توجه به اینکه مقدار شاخص بیشتر از  $0.25$  می باشد می توان نتیجه گرفت که مدل کلی تحقیق از کیفیت و یا به تعبیر منابع قدیمی از برازش قوی برخوردار است و تا  $97$  درصد دقت کواریانس محور ها به آزمون فرضیات پرداخته است. معادلات آزمون های ضرایب مسیر و معناداری آن ها

جدول شماره ۴: ضرایب مسیر رابطه بین سازه با مولفه های متناظرشان

تفسیر	Tvalue	P Values	ضرایب مسیر	فرضیات
معنادار	۵/۳۱۰	۰/۰۰۰	۰/۳۶۴	مدیریت تسهیمی ← موفقیت کسب
معنادار	۴/۷۵۸	۰/۰۰۰	۰/۳۴۷	اشتراک دانش ← موفقیت کسب
معنادار	۲/۱۹۳	۰/۰۰۰	۰/۱۲۱	انسجام تیمی ← موفقیت کسب

در جدول ۴ محقق بر اساس مدل درونی فرضیات پنج گانه مدل مفهومی پژوهش را به آزمون نهاده است. اما مطابق با نظر گیفن ۲۰۱۰، تریچر ۲۰۱۷، هابر ۲۰۱۴، کومار ۲۰۱۸، ابزار های واریانس محور در حقیقت به صورت قطعی نمی توانند بیان کنند که یک فرضیه رد یا تایید می گردد. بلکه این ابزار ها در حقیقت پیشینی کننده نتایج برای جمعیت های بزرگتر

1. Tenenhaus and colleagues

2. Tenenhaus and colleagues

3 - Wetzels et al.

هستند. به صورتی که کلاین ۲۰۱۶ اشاره می کند که اگر مدلی تازه تولد یافته باشد ابتدا باید در این نرم افزارها مورد ارزیابی قرار گیرد و سپس در جمعیتی بزرگتر مورد آزمون نهایی واقع شد. (Miralmasi & Moradi, 2020)

اکنون محقق بر اساس نتایج جدول ۱ به بررسی ضرایب مسیر و معناداری آن ها می پردازد. فرضیه اول: مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار در شرکت هیمالیا تاثیر دارد. این فرضیه با توجه به مقدار  $pvalue=0.000$  و نیز مقدار استاندارد شده آن یعنی  $tvalue=5/310$  ونقطه برش مربوط به معناداری آنها در سطح اطمینان یا احتمال ۹۹ درصد فرض آماری  $H_0$  رد و فرض آماری  $H_1$  در جامعه هدف معنادار می گردد.

$$\begin{cases} H_0: \beta=0 \\ H_1: \beta \neq 0 \end{cases}$$

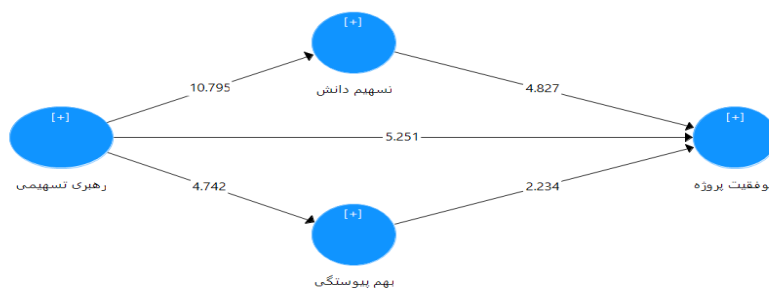
بنابراین مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار تاثیر معناداری دارد. حال به بررسی شدت و جهت تاثیر بر اساس شاخص ضریب مسیر یا  $\beta$  می پردازیم. مقدار  $\beta$  در این فرضیه ۰/۲۶۲ باشد. به عبارتی یعنی اگر متغیر برونزا (مستقل) مدیریت تسهیمی را یک واحد تغییر دهیم، متغیر درونزای موفقیت کسب و کار به اندازه ۰/۳۶۴ واحد در همان جهت تغییر می کند. بنابراین مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار در شرکت هیمالیا تاثیر مثبت و معناداری دارد و از آنجا که این نرم افزار یک نرم افزار پیش بین است، پیش بینی می شود نتیجه این فرضیه در یک جامعه آماری بزرگ تایید شود.

### آزمون سوبل

ویکرد بوت استرپینگ سوبل با استفاده از نمونه گیری خودکار، به دلیل اینکه نرم افزارهای مختلف مدل سازی معادلات ساختاری مثل R و اسمارت PLS از آن بهره می برند، یکی از بهترینها برای تحلیل میانجی محسوب می شود. البته رویکرد بوت استرپینگ پیش فرضی پیرامون شکل توزیع متغیرها و نرمال بودن آنها ندارد و برای حجم نمونه های کوچک با اطمینان بیشتری می تواند به کار رود. اما باید بیان کرد که در زمانی که متغیر میانجی در مدل حضور ندارد، باید مسیر مستقیم و اثر آن از نظر آماری معنادار باشد (Zhao et al., 2010). بنابراین باید یک بار مدل را بدون حضور میانجی و بار دیگر با حضور متغیر میانجی در نرم افزار اجرا نماییم و از الگوریتم ۲ زیر پیروی کنیم (Miralmasi & Moradi, 2020) مشخص است که اگر مسیر غیر مستقیم معنادار باشد که به معنای این است که هم  $a$  و  $b$  معنادار است که

حاصلضرب آن‌ها نیز معنادار است می‌توان به ارزیابی VAF پرداخت و در یکی از حالت‌های سه‌گانه الگوریتم قرار گرفت. اما نباید فراموش کرد که حالت استثنایی را نیز پرفسورها در مطالعات خود بیان می‌کند. و آن زمانی است که با ورود متغیر میانجی به مدل در مدل دوم اجرایی محقق رابطه علی مسیر مستقیم تغییر جهت می‌دهد. یعنی مثلاً قبل از ورود میانجی رابطه علی مثبت و معنادار است اما بعد از ورود آن به مدل رابطه آن‌ها منفی و معنادار می‌شود. این پدیده را suppressor effect یا اثر سرکوبگر می‌خوانند که می‌تواند مقدار VAF را بزرگتر از یک نماید. در آن صورت دیگر آزمون دارای پاسخ کاذب بوده و قابل تفسیر نیست (Moradi, Mir Almasi, 2019). حال برای بررسی فرضیه دوم به روش ذیل عمل می‌کنیم:

فرضیه دوم: مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی اشتراک دانش در شرکت هیمالیا تاثیر دارد.



شکل شماره ۲: مدل تحلیل میانجی با حضور متغیر اشتراک دانش در حالت معناداری ضرایب

نتایج پس از حضور متغیر میانجی اشتراک دانش قابل مشاهده است. اکنون باید معناداری مسیر غیر مستقیم را برای تحلیل میانجی اول (فرضیه اول) بررسی نمود. مشاهده می‌شود که هم  $a$  یعنی مدیریت تسهیمی بر اشتراک دانش بر اساس شاخص معناداری، معنادار است و هم مسیر  $b$  یعنی اشتراک دانش بر موفقیت کسب، بنابراین  $a \times b$  هم معنادار است و مطابق با الگو محقق می‌تواند شاخص شمول واریانس یا VIF را بررسی نماید.

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

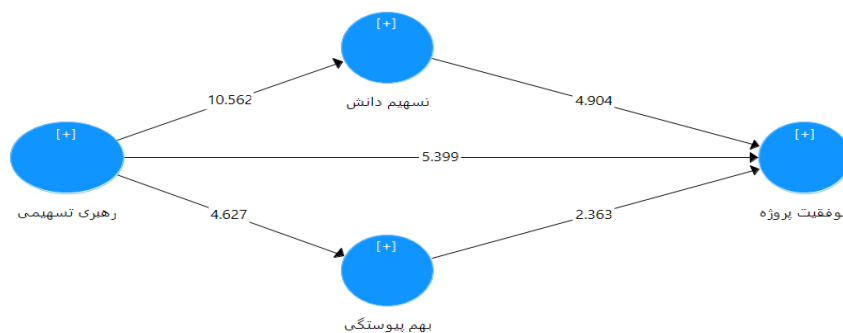
رابطه چهارم:

$$VAF = 0.3413$$

با توجه به مقدار شمول واریانس و مطابقت دادن با الگوریتم تحلیل میانجی با روش مدرن بوت استرپینگ، چون  $0/2 < VAF < 0/8$  است لذا اشتراک دانش یک متغیر میانجی جزئی برای دو متغیر مدیریت تسهیمی و موفقیت کسب و کار می‌باشد لذا فرضیه دوم پژوهش تایید

می شود و مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی اشتراک دانش در شرکت هیمالیا تاثیر دارد.

فرضیه سوم: مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی انسجام تیمی در شرکت هیمالیا تاثیر دارد.



شکل شماره ۳: مدل تحلیل میانجی با حضور متغیر انسجام تیمی در حالت معناداری ضرایب

نتایج پس از حضور متغیر میانجی اشتراک دانش قابل مشاهده است. اکنون باید معناداری مسیر غیر مستقیم را برای تحلیل میانجی دوم (فرضیه سوم) بررسی نمود. مشاهده می شود که هم  $a$  یعنی مدیریت تسهیمی بر انسجام تیمی بر اساس شاخص معناداری، معنادار است و هم مسیر  $b$  یعنی انسجام تیمی بر موفقیت کسب و کار، بنابراین  $a \times b$  هم معنادار است و مطابق با الگو محقق می تواند شاخص شمول واریانس یا VIF را بررسی نماید.

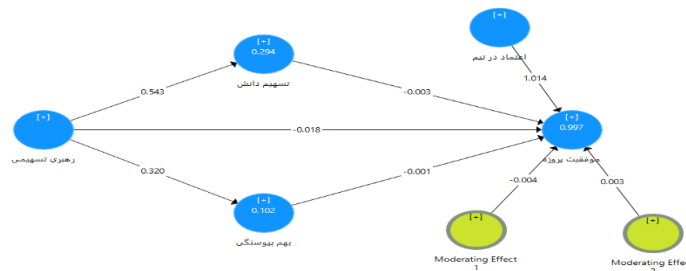
$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

$$VAF = 0.9615$$

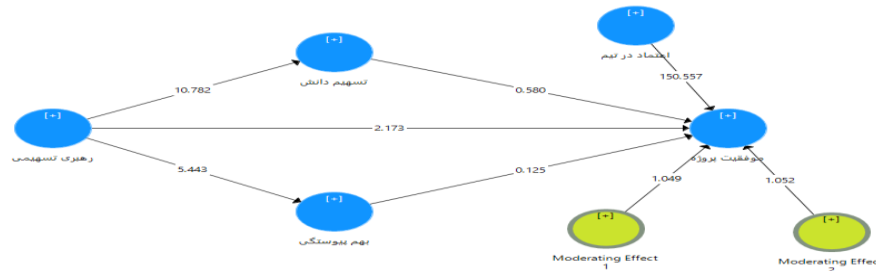
با توجه به مقدار شمول واریانس و مطابقت دادن با الگوریتم تحلیل میانجی با روش مدرن بوت استرپینگ، چون  $VAF > 8$  است لذا بهم پیوستگی یک متغیر میانجی کامل برای دو متغیر رهبری تسهیمی و موفقیت پروژه می باشد لذا فرضیه سوم پژوهش تایید می شود و مدیریت تسهیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش میانجی انسجام تیمی در شرکت هیمالیا تاثیر دارد.

فرضیه ۴: انسجام تیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش تعدیلگری اعتماد در شرکت هیمالیا تاثیر دارد.

تعدیلگر متغیر است که بر رابطه علی دومتغیر تاثیر می گذارد و رابطه علی دو متغیر را در همان جهت تضعیف و تقویت می کند(مرادی میرالماسی). وجود تعدیلگر در مدل ارزش چاپ مقالات را بالاتر می برد و بسیاری از بزرگان معتقدند که عصر، عصر تعدیلگرهاست و هدف از تحلیل تعدیلگر این است که مشخص کنیم آیا این متغیر تعدیلگر است یا خیر و اگر تعدیلگر می باشد رابطه علی را تقویت یا تضعیف میکند از سویی دیگر تعدیلگر می تواند کیفی یا کمی باشد که برای تعدیلگرهای کیفی از روش دووجهی و برای تعدیلگرهای کمی از روش interaction استفاده می کنیم. چون در مدل ما اعتماد در تیم که تعدیلگر ماست یک متغیر scale است بنابراین مناسب ترین روش تحلیل interaction می باشد. در این روش (Tennhours2005 و gefen2010) پیشنهاد می کنند که تحلیل تعدیلگر در پایان پژوهش به مدل اضافه گردد و محقق ابتدا باید مدل interaction را تصویر نماید تا مشخص شود چه متغیرهای تعاملی در مدل پدید آید.



شکل شماره ۴: مدل ساختاری تعاملی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل شماره ۵: مدل ساختاری تعاملی در حالت معناداری ضرایب

جدول شماره ۵: معادلات ساختاری مدل تعاملی

$\beta$	pvalue	tvalue	
-۰/۰۰۴	۰/۳۱۱	۱/۰۱۶	Effect Moderating ۱ -< موفقیت کسب
۰/۰۰۳	۰/۳۱۵	۱/۰۰۷	Effect Moderating ۲ -< موفقیت کسب

اکنون با توجه به جدول ۵ به بررسی فرضیات چهارم و پنجم پژوهش می پردازیم  
فرضیه چهارم: اشتراک دانش بر موفقیت کسب و کار با نقش تعدیلگری اعتماد در شرکت  
هیمالیا تاثیر دارد.

باتوجه به مقدار  $pvalue=0/311$  و مقدار استاندارد شده آن  $tvalue=1/016$  می توان بیان  
داشت که حاصلضرب دو متغیراعتماد در تیم در اشتراک دانش بر موفقیت کسب و کار تاثیر  
معناداری ندارد لذا متغیر اعتماد در تیم رابطه علی دو متغیر اشتراک دانش و موفقیت را  
تعدیل نمی کند و فرضیه پژوهش رد می شود.  
فرضیه ۵: انسجام تیمی بر موفقیت کسب و کار با نقش تعدیلگری اعتماد در شرکت هیمالیا  
تاثیر دارد.

باتوجه به مقدار  $pvalue=0/315$  و مقدار استاندارد شده آن  $tvalue=1/007$  می توان بیان  
داشت که حاصلضرب دو متغیراعتماد در تیم در انسجام تیمی بر موفقیت تاثیر معناداری ندارد  
لذا متغیر اعتماد در تیم رابطه علی دو متغیر بهم انسجام تیمی و موفقیت را تعدیل نمی کند و  
فرضیه پژوهش رد می شود.

### بحث ، نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

پس از تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های پژوهش، در این بخش نتایج به دست آمده  
تفسیر و تحلیل می گردد. هدف از بحث، صرفاً تکرار یافته های آماری نیست، بلکه تبیین معنای  
نتایج در چارچوب نظری پژوهش، مقایسه آنها با مطالعات پیشین و بررسی دلالت های  
کاربردی نتایج در جامعه آماری مورد مطالعه، یعنی شرکت هیمالیا، می باشد. در ادامه، ابتدا  
جمع بندی کوتاهی از نتایج ارائه شده، سپس همسویی و عدم همسویی با پیشینه پژوهش  
بررسی شده و در نهایت پیشنهادهای کاربردی و محدودیت های تحقیق مطرح می گردد.  
یافته های پژوهش نشان داد که مدیریت تسهیمی تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت کسب و کار  
در شرکت هیمالیا دارد. همچنین مشخص گردید که اشتراک دانش نقش میانجی جزئی و  
انسجام تیمی نقش میانجی کامل در رابطه بین مدیریت تسهیمی و موفقیت کسب و کار ایفا  
می کنند. در مقابل، نتایج نشان داد که اعتماد در تیم نتوانسته است نقش تعدیلگر معناداری  
در رابطه بین اشتراک دانش و موفقیت کسب و کار و همچنین انسجام تیمی و موفقیت  
کسب و کار داشته باشد.

تأیید فرضیه اول نشان می‌دهد که مدیریت تسهیمی به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر مشارکت، تفویض اختیار و استفاده از ظرفیت‌های فکری کارکنان، نقش مؤثری در بهبود موفقیت کسب‌وکار ایفا می‌کند. این نتیجه با یافته‌های فاسینگ و همکاران (۲۰۱۵) و اسکات یانگ و همکاران (۲۰۱۹) همسو است که بیان می‌کنند رهبری و مدیریت تسهیمی از طریق ایجاد انگیزش، استقلال و درگیری شناختی کارکنان، عملکرد و موفقیت کسب‌وکار را ارتقا می‌دهد. در شرکت هیمالیا، به نظر می‌رسد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها موجب هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد کسب‌وکار شده است.

نتایج نشان داد که اشتراک دانش رابطه بین مدیریت تسهیمی و موفقیت کسب‌وکار را به‌صورت میانجی جزئی تقویت می‌کند. این یافته با پژوهش‌های قلیچ‌لی و اسدی قراباغی (۲۰۱۵) و نایب‌اصل (۲۰۲۰) همخوانی دارد که بر نقش ساختارها و فرهنگ‌های دانش‌محور در بهبود عملکرد و موفقیت کسب‌وکار تأکید نموده‌اند. مدیریت تسهیمی با ایجاد فضای باز ارتباطی، تمایل کارکنان به تسهیم دانش را افزایش داده و این دانش به‌عنوان یک منبع نامشهود، کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و نتایج کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که انسجام تیمی نقش میانجی کامل در رابطه بین مدیریت تسهیمی و موفقیت کسب‌وکار دارد. این نتیجه با یافته‌های ایمام و کاشیف ظاهیر (۲۰۲۱)، میسه و بوکوفسکی (۲۰۱۷) و فاسینگ و همکاران (۲۰۱۵) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که مدیریت تسهیمی بدون شکل‌گیری انسجام تیمی، اثر کامل خود را بر موفقیت کسب‌وکار نشان نمی‌دهد. در شرکت هیمالیا، افزایش انسجام تیمی منجر به همکاری مؤثرتر، کاهش تعارضات و تمرکز بر اهداف مشترک شده و در نهایت موفقیت کسب‌وکار را تسهیل نموده است.

نتایج پژوهش نشان داد که اعتماد در تیم نقش تعدیل‌گر معناداری در روابط بین اشتراک دانش و موفقیت کسب‌وکار و نیز انسجام تیمی و موفقیت کسب‌وکار ندارد. این یافته با نتایج ایمام و کاشیف ظاهیر (۲۰۲۱) و یانگ و همکاران (۲۰۱۹) تا حدی همسو است؛ بدین معنا که در برخی بافت‌های سازمانی، اعتماد به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای نسبتاً تثبیت‌شده عمل کرده و تغییرات آن تأثیر قابل‌توجهی بر شدت روابط بین متغیرها ندارد. به نظر می‌رسد در شرکت هیمالیا، اعتماد در سطح قابل‌قبولی وجود داشته و عامل تمایزآفرین اصلی، ساختارهای مشارکتی و تیمی بوده است.

بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت تسهیمی از طریق تقویت انسجام تیمی و تسهیل اشتراک دانش، نقش کلیدی در موفقیت کسب و کار شرکت هیمالیا ایفا می‌کند. در این میان، انسجام تیمی مهم‌ترین سازوکار انتقال اثر مدیریت تسهیمی به موفقیت کسب و کار بوده است، در حالی که اعتماد در تیم نقش تعیین‌کننده‌ای در تعدیل این روابط نداشته است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت کسب و کار بیش از آنکه متأثر از عوامل فردی باشد، حاصل تعاملات تیمی و ساختارهای مشارکتی در سازمان است.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد میشود: مدیران شرکت هیمالیا با نهادینه‌سازی مدیریت تسهیمی از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و راهبردی، زمینه بهبود موفقیت کسب و کار را فراهم نمایند. و با طراحی سازوکارهای رسمی اشتراک دانش (جلسات انتقال تجربه، مستندسازی دانش پروژه‌ها)، نقش میانجی اشتراک دانش در موفقیت کسب و کار تقویت گردد. و پروژه‌ها و فعالیت‌ها به صورت تیم‌محور با اهداف مشترک و شفاف تعریف شوند تا انسجام تیمی به عنوان عامل کلیدی موفقیت تقویت گردد. همچنین پیشنهاد میشود آموزش مدیران میانی در حوزه رهبری تسهیمی و مدیریت تیم‌ها در اولویت برنامه‌های توسعه منابع انسانی قرار گیرد. و با توجه به عدم نقش تعدیل‌گری اعتماد، تمرکز مدیریتی بر بهبود ساختارهای همکاری و مشارکت عملی به جای اقدامات کلی و غیرهدفمند اعتمادسازی توصیه می‌شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، تحقیق صرفاً در شرکت هیمالیا انجام شده و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، هم‌زمانی انجام پژوهش با اشتغال پژوهشگر، موجب افزایش مدت‌زمان اجرای تحقیق گردید. سوم، در مرحله جمع‌آوری داده‌ها، عدم تمایل برخی پاسخ‌دهندگان به تکمیل پرسشنامه به دلیل کمبود وقت، از دیگر محدودیت‌های پژوهش محسوب می‌شود.

### منابع فارسی

- تقی‌پور الگوی، سعید. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای عمرانی شهر خمینی‌شهر. *مطالعات جغرافیا، عمران و مدیریت شهری*، ۵(۳)، ۱۴-۱۸.
- صارمی، سهیلا؛ تقی‌پور بیرگانی، فاطمه. (۱۳۹۳). توانایی‌های مدیریتی مدیران کسب و کار به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت کسب و کار. *سومین همایش ملی علوم مدیریت نوین*، گرگان.

قلیچ‌لی، بهروز؛ اسدی قراباغی، مهدی. (۱۳۹۴). تأثیر نیت و شایستگی‌های تسهیم دانش بر عملکرد شغلی مدیران سازمان‌های پروژه‌محور. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۹(۴)، ۲۳-۳۱.

منافی شرف‌آباد، قاسم. (۱۳۹۹). نقش نظام مدیریت دانش در برون‌رفت از پیچیدگی‌های مدیریت کسب‌وکار. *نخبگان علوم و مهندسی*، ۲۶، ۳۲-۴۴.

نایب‌اصل، سیدرامین. (۱۳۹۹). تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر موفقیت کسب‌وکار و استراتژی‌های کسب‌وکار. *چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۳(۲۵)، ۴۶-۵۳.

یاقوتی، محسن؛ موسوی، سیده آناهیتا؛ موحدی‌فر، عرفان. (۱۳۹۴). دانش مشتری و تأثیر آن بر مدیریت دانش با نقش میانجی ساختار سازمانی. *دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*.

## References

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Byrne, A., & Barling, J. (2009). Leadership and project teams. In F. Chiochio, J. R. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), *The psychology and management of project teams* (pp. 137-163). Oxford University Press.
- Chiang, S.-J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2014). Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 538-556. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.16>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 61-88). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3)
- Cooper, R. G. (2016). Agile-stage-gate hybrids. *Industrial Marketing Management*, 56, 20-34. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.006>
- Daspit, J. J., Justice Tillman, C., Boyd, N. G., & McKee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness. *Team Performance Management*, 19(1/2), 34-56.
- DeOrtentiis, S. P., Summers, K. J., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators. *Career Development International*, 18(5), 521-543. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2013-0035>
- Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>

- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership* (pp. 21–47). Sage Publications.
- Gazder, U., & Khan, R. (2018). Effect of organizational structures on project failure. *Mehran University Research Journal of Engineering and Technology*, 37(1), 127–138.
- Jiang, H. (2014). *Strategic leadership and organizational performance: The mediating role of organizational learning*. *Journal of Business Research*, 67(5), 889–896.
- Gholichli, B., & Asadi Gharabaghi, M. (2015). The effect of intention and competency of knowledge sharing on job performance of project-based organization managers. *Iranian Journal of Management Studies*, 19(4), 23–31. (In Persian)
- Craig, E. (Ed.). (2013). *Routledge encyclopedia of philosophy*. Routledge.
- Horwitz, S. K. (2015). Functional diversity in project teams. In F. Chiochio, J. R. Kelloway, & B. Hobbs (Eds.), *The psychology and management of project teams* (pp. 329–362). Oxford University Press.
- <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2011.09.002>
- <https://doi.org/10.1108/13527591311312131>
- Huang, C.-H. (2013). Shared leadership and team learning. *Journal of International Management Studies*, 8(1), 124–133.
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success. *International Journal of Project Management* .
- <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
- Koops, L., Bosch-Rekveltdt, M., Coman, L., Hertogh, M., & Bakker, H. (2016). Perspectives of public project managers. *International Journal of Project Management*, 34(5), 874–889. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.009>
- Manafi Sharaf Abad, G. (2020). The role of knowledge management systems in overcoming business management complexities. *Journal of Science and Engineering Elites*, 26, 32–44. (In Persian)
- Moradi, A., & Miralmasi, S. (2020). *Evaluation and validation of predictive models in behavioral and social sciences*. *Journal of Research in Management Studies*, 12(3), 85–104. (In Persian)
- Meese, K. A., & Borkowski, N. M. (2017). Team-based performance. *Anesthesia & Analgesia*, 124(5), 1717–1720. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002003>
- Nayeb Asl, S. R. (2020). The impact of knowledge management dimensions on business success. *Accounting and Management Outlook*, 3(25), 46–53. (In Persian)
- Neumeier, A., Radszuwill, S., & Garizy, T. Z. (2018). Modeling project criticality. *International Journal of Project Management*, 36(6), 833–844 .
- <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.04.007>

- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>
- Paris, C. R. (2004). Facilitative leadership and team effectiveness. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 247–270). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10690-011>
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. Prentice Hall.
- Ghanbari, S., & Beheshti Rad, R. (2016). The role of effective teams in organizational performance. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 5(2), 45–62.
- Saremi, S., & Taghipour Beirgani, F. (2014). Management capabilities of business managers as a factor in business success. *Proceedings of the Third National Conference on Modern Management Sciences*. (In Persian)
- Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565–581. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.008>
- Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2016). Expressing negative emotions. *International Journal of Project Management*, 34(5), 862–873. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.003>
- Taghipour Algooee, S. (2019). Identification and prioritization of factors affecting the success of construction businesses in Khomeinishahr. *Journal of Geography, Civil Engineering and Urban Management*, 5(3), 14–18. (In Persian)
- Webber, S. S., & Klimoski, R. J. (2004). Trust and loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 997–1013. <https://doi.org/10.1002/job.275>
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarysah, B., & Brown, K. (2014). Knowledge sharing mechanisms. *Project Management Journal*, 45(2), 48–65. <https://doi.org/10.1002/pmj.21412>
- Yaghouti, M., Mousavi, S. A., & Mohedi Far, E. (2015). Customer knowledge and its impact on knowledge management. *Proceedings of the Second International Conference on Modern Research in Management and Industrial Engineering*. (In Persian)
- Yang, L.-R., Chen, J.-H., & Wang, H.-W. (2012). IT and project success. *Automation in Construction*, 22, 182–191.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>