

بررسی پیامدهای تیمی رهبری تسهیمی در سازمان‌های دولتی

خالد غلامی^۱، ناصر میرسپاسی^{۲*}، منصور ایران‌دوست^۳، کیومرث احمدی^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۲ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۴/۳۱

چکیده

سازمان‌های دولتی ایران امروزه با چالش‌های متعدد و پیچیده‌ای در حوزه مدیریت و رهبری روبرو هستند. این چالش‌ها شامل کاهش بهره‌وری، عدم انگیزه کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و نوآوری، و ضعف در کار تیمی می‌باشد که نیازمند رویکردهای نوین مدیریتی است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین پویایی‌های رهبری تسهیمی و بررسی تأثیر آن بر توسعه قابلیت‌های تیمی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد کمی و روش پیمایشی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کردستان بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش روایی پرسشنامه از روش‌های روایی سازه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش PLS انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تسهیمی تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه قابلیت‌های تیمی دارد. به طور خاص، این سبک رهبری موجب افزایش خلاقیت و نوآوری تیمی ($\beta=0.72$)، بهبود اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری تیمی ($\beta=0.68$) و ارتقای عملکرد تیم ($\beta=0.65$) می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تسهیمی می‌تواند به عنوان یک رویکرد مؤثر در بهبود عملکرد تیمی و سازمانی در بخش دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی با استقرار و توسعه رهبری تسهیمی، زمینه را برای مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و بهبود عملکرد سازمانی فراهم آورند.

واژه‌های اصلی: رهبری تسهیمی، قابلیت‌های تیمی، سازمان‌های دولتی، نوآوری، یادگیری تیمی، عملکرد تیمی

۱- مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی روبرو هستند که نیازمند رویکردهای نوآورانه مدیریتی و سبک‌های رهبری جدید است. یکی از این رویکردهای نوظهور، "رهبری تسهیمی" است که توجه بسیاری از محققان و متخصصان حوزه مدیریت را به خود جلب کرده است. رهبری تسهیمی، به عنوان یک پارادایم جدید در رهبری سازمانی، بر مشارکت و همکاری میان اعضای تیم در فرآیند رهبری تأکید دارد [۳۷]. در حالی که مدل‌های سنتی رهبری اغلب بر نقش رهبران رسمی و فردی تمرکز داشته‌اند [۴]، [۳۳]، رهبری تسهیمی این دیدگاه را به چالش می‌کشد و بر اهمیت توزیع

مسئولیت‌های رهبری در میان اعضای تیم تأکید می‌کند. اهمیت رهبری تسهیمی در سازمان‌های دولتی، که با چالش‌های خاصی مانند محدودیت‌های بودجه، فشارهای سیاسی و انتظارات عمومی مواجه هستند، بیش از پیش برجسته می‌شود. با وجود اهمیت شناخته شده رهبری تسهیمی، تحقیقات در این زمینه در بخش دولتی محدود بوده است [۴۱]. اکثر مطالعات موجود عمدتاً بر بخش خصوصی متمرکز بوده و ویژگی‌ها و پویایی‌های منحصر به فرد سازمان‌های دولتی را نادیده گرفته‌اند. تحقیقات نشان داده است که رهبری تسهیمی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد تیمی، افزایش خلاقیت و نوآوری، و افزایش رضایت شغلی کارکنان شود [۱۹]، [۲۹].

*nassermirsepasi@yahoo.com

۲- مروری بر ادبیات پژوهش

با توجه به اهمیت فزاینده رهبری تسهیمی در محیط های کاری پیچیده و پویای امروزی، بررسی پیامدهای تیمی این رویکرد رهبری از اهمیت ویژه ای برخوردار است. رهبری تسهیمی به عنوان فرآیندی تعاملی و پویا تعریف می شود که در آن اعضای تیم مسئولیت های رهبری را به اشتراک می گذارند و بر یکدیگر تأثیر می گذارند تا به اهداف تیمی و سازمانی دست یابند [۳۷]. این رویکرد در مقابل مدل های سنتی رهبری سلسله مراتبی قرار می گیرد و بر مشارکت جمعی و توزیع قدرت تأکید دارد. پژوهش های اخیر نشان می دهند که رهبری تسهیمی می تواند تأثیرات مثبتی بر عملکرد تیمی داشته باشد. به عنوان مثال، [۱۱] دریافتند که تیم هایی با سطوح بالاتر رهبری تسهیمی، عملکرد بهتری را نشان می دهند. این بهبود عملکرد می تواند ناشی از افزایش اشتراک گذاری دانش در میان اعضای تیم باشد. زمانی که مسئولیت های رهبری توزیع می شود، اعضای تیم احساس راحتی بیشتری در به اشتراک گذاشتن ایده ها و اطلاعات خود دارند، که این امر منجر به افزایش جریان دانش و بهبود تصمیم گیری تیمی می شود [۴۲]. علاوه بر این، رهبری تسهیمی می تواند محرک قدرتمندی برای خلاقیت و نوآوری تیمی باشد. هنگامی که اعضای تیم احساس توانمندی و مشارکت بیشتری در فرآیند رهبری دارند، احتمال بیشتری وجود دارد که ایده های جدید و خلاقانه را مطرح کنند. [۴۸] نشان دادند که توانمندسازی رهبری، که یکی از جنبه های کلیدی رهبری تسهیمی است، رابطه مثبتی با خلاقیت کارکنان دارد. این افزایش خلاقیت می تواند به نوبه خود منجر به نوآوری های بیشتر در سطح تیمی و سازمانی شود. یادگیری تیمی نیز یکی دیگر از پیامدهای مهم رهبری تسهیمی است. در محیطی که رهبری به صورت مشترک اعمال می شود، فرصت های بیشتری برای تبادل تجربیات و یادگیری از یکدیگر فراهم می شود. [۲۰] بر اهمیت ایجاد یک فضای روانی امن برای یادگیری تیمی تأکید کرده است، و رهبری تسهیمی می تواند به ایجاد چنین فضایی کمک کند. زمانی که اعضای تیم احساس می کنند صدای آنها شنیده می شود و در تصمیم گیری ها مشارکت دارند، تمایل بیشتری به پذیرش ریسک، آزمایش ایده های جدید و یادگیری از اشتباهات خواهند داشت.

رهبری تسهیمی با تأثیرات مثبت بر خلاقیت و نوآوری تیمی ارتباط دارد. این سبک مدیریتی به اعضای تیم اجازه می دهد تا عاملیت و پشتیبانی بیشتری داشته باشند و آنها را در حل مسائل و تصمیم گیری درگیر می کند. این یافته توسط مطالعات متعددی از جمله [۱۰]، [۸]، [۲۱] تأیید شده است. تحقیقات متعددی به طور مداوم اثرات مثبت رهبری تسهیمی بر خلاقیت تیمی را تأیید کرده اند. به عنوان مثال، [۳۰] این ارتباط را مشاهده کردند و بعدها توسط [۳۱]، [۴۵]، [۴۶] نیز تأیید شد. [۲۳] همچنین پیشنهاد کردند که رابطه بین رهبری تسهیمی و خلاقیت توسط اشتراک دانش میانجی گری

با این حال، درک پویایی های پیچیده رهبری تسهیمی، به ویژه در بافت سازمان های دولتی، همچنان کم تر مورد توجه قرار گرفته است. یک شکاف قابل توجه در ادبیات موجود، درک ناکافی از ابعاد مختلف و پیامدهای رهبری تسهیمی در بخش های دولتی است. در محیط پیچیده و پویای سازمان های دولتی امروزی، موضوع رهبری تسهیمی به یکی از چالش های مدیریتی مهم تبدیل شده است. با توجه به نیاز سازمان های دولتی به پاسخگویی سریع و مؤثر به تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناوری، بررسی ابعاد مختلف رهبری تسهیمی و پیامدهای آن بر کار تیمی ضروری است. این اهمیت به ویژه در بافت سازمان های دولتی ایران، که دارای ویژگی های منحصر به فردی مانند ساختارهای بوروکراتیک پیچیده و فرهنگ های سازمانی متنوع هستند، بیشتر نمایان می شود. مطالعات اخیر نشان می دهد که رهبری تسهیمی، که با توزیع مسئولیت های رهبری در میان اعضای تیم تعریف می شود، می تواند عملکرد تیمی را بهبود بخشیده و به نتایج مثبتی منجر شود [۴۹]. به طور خاص، مطالعات بر روی تیم های مدیریتی و کارکنان نشان داده است که رهبری تسهیمی می تواند فرآیندهای تیمی مانند هماهنگی، تعهد به اهداف و اشتراک دانش را تقویت کند که همگی به افزایش کارایی و بهره وری منجر می شوند [۲۷]. در این زمینه، تأثیر رهبری تسهیمی بر پیامدهای عاطفی و رفتاری تیم ها، از جمله رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک خدمت نیز تأیید شده است [۱۲]. سازمان های دولتی، مانند بسیاری از نهادهای عمومی در سراسر جهان، با افزایش انتظارات شهروندان، تنوع خدمات و تغییرات سریع محیطی مواجه هستند. در چنین شرایطی، رهبری سنتی که قدرت را در دست یک فرد متمرکز می کند، ممکن است نتواند به طور کافی به نیازهای پیچیده و متنوع این سازمان ها پاسخ دهد. رهبری تسهیمی، به عنوان یک رویکرد مدیریتی نوین، بر توزیع نقش ها و مسئولیت ها در میان اعضای تیم تأکید دارد. در این مدل، رهبری در انحصار یک فرد نیست، بلکه به صورت جمعی در گروه به اشتراک گذاشته می شود و تصمیمات به صورت جمعی و با مشارکت همه اعضای تیم اتخاذ می شود. مطالعات پیشین [۴۴]، [۴۲] نشان داده اند که رهبری تسهیمی می تواند به طور قابل توجهی عملکرد تیمی، خلاقیت و تعهد سازمانی را افزایش دهد. این مطالعه بر ضرورت انجام تحقیقات جامع در زمینه رهبری تسهیمی در سازمان های دولتی ایران تأکید دارد. هدف این پژوهش، بررسی ابعاد اصلی رهبری تسهیمی، پیامدهای مرتبط با عملکرد تیمی و عواملی است که به طور مستقیم بر اثربخشی رهبری تسهیمی در محیط های دولتی تأثیر می گذارند. این تحقیق به دنبال ارائه درک جامعی از عناصر اساسی رهبری تسهیمی و ارائه بینش هایی در مورد چگونگی کاربرد عملی این یافته ها در سازمان ها است.

می‌شود و خواستار بررسی بیشتر مکانیسم‌های میانجی‌گری اضافی شدند. فرضیه اساسی این است که رهبری تسهیمی منجر به افزایش جریان ایده‌ها و دیدگاه‌های متنوع در درون تیم‌ها می‌شود. خلاقیت از این دیدگاه‌های متنوع نشأت می‌گیرد و رویکردهای مختلف برای حل مسئله را ترکیب می‌کند. [۳۶] در تحقیقات خود نشان دادند که چگونه این تنوع دیدگاه‌ها می‌تواند به راه‌حل‌های خلاقانه‌تر منجر شود. تیم‌هایی که با رهبری تسهیمی مشخص می‌شوند، وابستگی متقابل و همکاری بالاتری را نشان می‌دهند که منجر به اشتراک‌گذاری اطلاعات بیشتر می‌شود. [۲۸] در مطالعه خود این ارتباط را به طور دقیق بررسی کرد و نشان داد که چگونه این افزایش تبادل اطلاعات می‌تواند به ایده‌های نوآورانه‌تر منجر شود. چنین رهبرانی محیطی را ایجاد می‌کنند که اشتراک ایده و ریسک‌پذیری را ترویج می‌دهد، که در نهایت به نوآوری و پیشرفت‌های متری منجر می‌شود. [۳۴] در تحقیقات خود نشان دادند که چگونه این محیط حمایتی می‌تواند به طور مستقیم بر میزان و کیفیت ایده‌های نوآورانه تأثیر بگذارد.

یافته‌های حاصل از مطالعات متعدد نشان می‌دهد که مدل رهبری تسهیمی به طور قابل توجهی تفکر خلاق را تشویق می‌کند، زیرا فضایی روانی امن برای اعضا ایجاد می‌کند تا ایده‌های جدید خود را بدون ترس از قضاوت بیان کنند. [۱۸] در مطالعه فراتحلیل خود، این اثر را در سطح وسیعی از سازمان‌ها و صنایع مختلف مشاهده کردند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تسهیمی نه تنها خلاقیت فردی را افزایش می‌دهد، بلکه به ایجاد یک فرهنگ نوآوری در سطح تیم و سازمان کمک می‌کند. با این حال، باید توجه داشت که اجرای موفق رهبری تسهیمی نیازمند ایجاد ساختارها و فرآیندهای مناسب است تا اطمینان حاصل شود که همه اعضای تیم فرصت مشارکت معنادار در فرآیند رهبری را دارند. تحقیقات آینده می‌تواند بر روی شناسایی بهترین شیوه‌های اجرای رهبری تسهیمی برای حداکثر کردن خلاقیت و نوآوری تمرکز کند. بر این اساس فرضیه اول به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: رهبری تسهیمی خلاقیت و نوآوری را در تیم‌ها تقویت می‌کند.

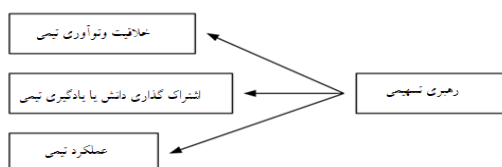
یادگیری تیمی، که برای تجهیز سازمان‌ها جهت مقابله با چالش‌های معاصر ناشی از پیشرفت‌های تکنولوژیکی و جهانی شدن حیاتی است، به طور قابل توجهی تحت تأثیر رهبری تسهیمی قرار می‌گیرد. یادگیری تیمی را می‌توان به عنوان یک فرآیند مداوم و جمعی تعریف کرد که در آن اعضا به طور مشترک به کاوش، تأمل و بحث درباره خطاها و نتایج غیرمنتظره می‌پردازند. [۲۰] در تحقیقات خود این مفهوم را به طور گسترده مورد بررسی قرار داد و نشان داد که چگونه این فرآیند می‌تواند به بهبود عملکرد تیم منجر شود. نظریه یادگیری اجتماعی [۵] توضیح می‌دهد که چگونه افراد درون یک تیم هم از طریق تجربیات مستقیم و هم از طریق تجربیات مشاهده‌ای، حتی

بدون تقویت مستقیم، یاد می‌گیرند. این نظریه پایه و اساس درک ما از چگونگی تأثیر رهبری تسهیمی بر یادگیری تیمی است. در یک بافت رهبری تسهیمی، افرادی که نقش‌های رهبری را بر عهده می‌گیرند، نه تنها از تجربیات مستقیم یاد می‌گیرند، بلکه هنگامی که در نقش‌های زیردست هستند، از طریق یادگیری مشاهده‌ای نیز بینش‌هایی کسب می‌کنند. تعاملات مکرر و تبادل دانش در تیم‌هایی که فاقد رهبری رسمی هستند، فرصت‌های متنوعی برای یادگیری تیمی ایجاد می‌کند. [۲۸] در مطالعه خود نشان داد که چگونه این تصمیم‌گیری و حل مسئله را در تیم‌ها بهبود می‌بخشد. این امر به نوبه خود منجر به افزایش عملکرد تیم و نوآوری می‌شود. [۱۰] در تحقیقات خود نشان دادند که رهبری تسهیمی به طور قابل توجهی محیطی را ایجاد می‌کند که در آن همکاری و مسئولیت مشترک برای نتایج عملکردی تقویت می‌شود. این محیط همکاری به نوبه خود منجر به افزایش اشتراک دانش می‌شود. مطالعات متعددی ارتباط مثبت بین رهبری تسهیمی و اشتراک دانش را نشان داده‌اند. به عنوان مثال، [۲۴]، [۳۵] این ارتباط را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که این رابطه دوطرفه و تقویت‌کننده است. به عبارت دیگر، رهبری تسهیمی اشتراک دانش را تشویق می‌کند و در عین حال، اشتراک دانش بیشتر منجر به تقویت رهبری تسهیمی می‌شود. این چرخه مثبت می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ یادگیری مداوم در سازمان کمک کند.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رهبری تسهیمی در ارتباط با اشتراک دانش، ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد است. نظریه تبادل اجتماعی [۷] بیان می‌کند که کارکنان زمانی در رفتارهای تبادلی مشارکت می‌کنند که معتقد باشند منافع آن‌ها بیشتر از هزینه‌هایشان است. این نظریه تأکید می‌کند که اعتماد بین فردی برای همکاری حیاتی است. [۴۰] در تحقیقات خود دریافت که اعتماد سازمانی و اشتراک دانش از پیامدهای مهم رهبری تسهیمی هستند که منجر به افزایش گشودگی بین اعضای تیم و تسهیل تبادل دانش می‌شوند. علاوه بر این، رهبری تسهیمی می‌تواند به غلبه بر موانع اشتراک دانش کمک کند، به ویژه در صنایع دانش‌محور که در آن‌ها اطلاعات ممکن است پراکنده شود. در ساختارهای سنتی، ممکن است دانش در بخش‌های خاصی از سازمان محبوس شود، اما رهبری تسهیمی با تشویق ارتباطات افقی و عمودی، این موانع را کاهش می‌دهد. این امر به نوبه خود منجر به ایجاد یک فرهنگ همکاری می‌شود که در آن کارکنان بیشتر تمایل دارند دانش خود را به اشتراک بگذارند، حتی زمانی که ممکن است از تخصص یکدیگر آگاه نباشند. یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تسهیمی در ارتباط با یادگیری تیمی، توانایی آن در ایجاد "فضای روانی امن" است. [۲۰] این مفهوم را به عنوان باور مشترک اعضای تیم در مورد امنیت ریسک‌پذیری بین فردی تعریف کرد. در محیطی که رهبری تسهیمی حاکم است، اعضای تیم احساس می‌کنند که می‌توانند بدون ترس از تنبیه یا شرمندگی، سؤالات خود را مطرح کنند، اشتباهات را گزارش

این محیط، اعضای تیم احساس می کنند که صدایشان شنیده می شود و در فرآیندهای تصمیم گیری مشارکت دارند، که این امر منجر به افزایش تمایل آن ها به پذیرش ریسک و یادگیری از اشتباهات می شود. این فرآیند به نوبه خود به افزایش کارایی و اثربخشی تیم منجر می شود. مطالعات اخیر توسط [۲۴] ، [۳۵] نیز نشان داده اند که رابطه بین رهبری تسهیمی و بهبود عملکرد تیمی نه تنها در سطوح بالای مشارکت و اشتراک دانش، بلکه در ایجاد ساختارهای تیمی روان و متعادل نیز نقش دارد. اعضای تیمی که تحت رهبری تسهیمی عمل می کنند، تمایل بیشتری به همکاری و حمایت از یکدیگر دارند و این عوامل می تواند به طور مستقیم بر کیفیت خروجی های تیم تأثیر بگذارد. با این حال، باید توجه داشت که اجرای موفق رهبری تسهیمی و بهره برداری از مزایای آن نیازمند توجه به برخی چالش ها است. یکی از این چالش ها، ایجاد تعادل بین تخصص های مختلف در تیم است. در تحقیقات اخیر، [۲۵] با استفاده از نظریه حفظ منابع استدلال کردند که رهبری تسهیمی از طریق ارائه منابع اضافی، به ویژه در قالب سرمایه روانشناختی مثبت تیمی، عملکرد تیم را بهبود می بخشد. آنها دریافتند که رهبری تسهیمی رابطه محور به طور مثبت با عملکرد تیم از طریق سرمایه روانشناختی تیمی ارتباط دارد، در حالی که رهبری تسهیمی وظیفه محور تأثیر منفی بر عملکرد دارد، مگر اینکه توسط سرمایه روانشناختی میانجی گری شود. این یافته ها نشان می دهد که رفتارهای وظیفه محور - که بر معیارهای عملکرد و فرآیندها تمرکز دارند - می توانند پویایی تیم را تضعیف کنند، مگر اینکه با حمایت رابطه ای کافی همراه باشند. تحقیقات نشان می دهد که رهبری تسهیمی رابطه محور سطوح بالاتری از اعتماد و حمایت را در میان اعضای تیم ایجاد می کند که منجر به افزایش کارآمدی جمعی و نتایج عملکردی می شود. علاوه بر این، [۱۰] نشان دادند که رهبری تسهیمی با عملکرد بهتر تیم ها در محیط های پیچیده و پویا ارتباط مستقیم دارد. آنها دریافتند که تیم هایی با سطوح بالاتر رهبری تسهیمی، توانایی بیشتری در سازگاری با تغییرات محیطی و حل مسائل پیچیده دارند. بر این اساس فرضیه سوم به شرح زیر مطرح می شود:

فرضیه ۳: رهبری تسهیمی عملکرد تیمی را افزایش می دهد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

دهند و ایده های جدید را پیشنهاد دهند. این امر منجر به افزایش یادگیری تیمی می شود زیرا اعضا تمایل بیشتری به تبادل اطلاعات، بحث در مورد خطاها و آزمایش رویکردهای جدید دارند. رهبری تسهیمی همچنین می تواند به توسعه "حافظه تیمی" کمک کند. حافظه تیمی به دانش جمعی و مشترک یک تیم اشاره دارد که در طول زمان ایجاد می شود. زمانی که رهبری به صورت مشترک اعمال می شود، اعضای تیم فرصت های بیشتری برای تبادل دانش و تجربیات خود دارند. این امر منجر به ایجاد یک پایگاه دانش غنی تر می شود که تیم می تواند در آینده از آن بهره برداری کند. [۳۲] در تحقیقات خود نشان دادند که چگونه حافظه تیمی می تواند به بهبود عملکرد تیم کمک کند. این اساس فرضیه دوم به شرح زیر مطرح می شود:

فرضیه ۲: رهبری تسهیمی اشتراک دانش و یادگیری تیمی را افزایش می دهد.

رهبری تسهیمی به عنوان یک رویکرد نوآورانه در مدیریت تیم ها، توجه زیادی را در محیط های کاری پیچیده و متغیر امروزی به خود جلب کرده است. این مفهوم، که توسط [۳۷] به عنوان فرآیندی تعاملی تعریف شده است، بر اشتراک گذاری و توزیع مسئولیت های رهبری میان اعضای تیم تأکید دارد. تحقیقات گسترده ای نشان داده اند که این رویکرد تأثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد تیم دارد. به عنوان مثال، [۱۰] در مطالعات خود دریافتند که تیم هایی با سطوح بالاتر رهبری تسهیمی، عملکرد بهتری را تجربه می کنند. این بهبود عملکرد عمدتاً به افزایش اشتراک گذاری دانش و اطلاعات میان اعضای تیم نسبت داده می شود. وقتی مسئولیت های رهبری به طور مساوی توزیع می شود، اعضای تیم احساس راحتی بیشتری در به اشتراک گذاری ایده ها و پیشنهادات خود دارند، که این امر به نوبه خود منجر به افزایش جریان دانش و بهبود فرآیند تصمیم گیری می شود. [۴۲] این یافته ها را تأیید کردند و نشان دادند که چگونه این فرآیند به طور مستقیم بر کیفیت تصمیمات تیمی تأثیر می گذارد. علاوه بر این، رهبری تسهیمی به عنوان کاتالیزوری برای خلاقیت و نوآوری در تیم ها عمل می کند. [۴۸] در تحقیقات خود ارتباط مثبتی بین رهبری توانمندساز، که یکی از جنبه های کلیدی رهبری تسهیمی است، و خلاقیت کارکنان برقرار کردند. این یافته ها نشان می دهند که محیط هایی که از رهبری تسهیمی بهره می برند، فضایی را ایجاد می کنند که در آن نوآوری و خلاقیت شکوفا می شود. یکی دیگر از جنبه های مهم رهبری تسهیمی، توانایی آن در تسهیل یادگیری تیمی است. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی [۵]، اعضای تیم از طریق تجربیات مشترک، چه به صورت مستقیم و چه به صورت مشاهده ای، می آموزند. [۲۰] در تحقیقات خود بر اهمیت ایجاد فضای روانی امن در فرآیند یادگیری تأکید کرد و نشان داد که رهبری تسهیمی می تواند به ایجاد چنین فضایی کمک کند. در

۳- روش‌شناسی

با استفاده از روش پیمایشی و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۸۴ نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان کردستان بر اساس فرمول کوکران انتخاب شدند. این روش نمونه‌گیری به منظور اطمینان از نمایندگی مناسب جامعه آماری و کاهش خطای نمونه‌گیری انتخاب شد. در این فرآیند، ابتدا جامعه آماری به طبقات مختلف بر اساس معیارهایی چون سطح سازمانی، نوع سازمان دولتی و موقعیت جغرافیایی در استان کردستان تقسیم شد. سپس، از هر طبقه به نسبت جمعیت آن، نمونه‌ای تصادفی انتخاب گردید. این روش امکان بررسی دقیق‌تر تفاوت‌های احتمالی بین گروه‌های مختلف را فراهم آورد. فرمول کوکران، با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای نمونه‌گیری ۵٪، برای تعیین حجم نمونه مورد استفاده قرار گرفت. این حجم نمونه (۳۸۴ نفر) برای دستیابی به نتایج قابل تعمیم و معتبر آماری کافی تشخیص داده شد. پرسشنامه‌های تحقیق به صورت حضوری و آنلاین بین افراد نمونه توزیع شد و پس از جمع‌آوری، داده‌ها مورد پالایش و تحلیل قرار گرفتند. این روش نمونه‌گیری امکان مقایسه نتایج بین سازمان‌های مختلف و مناطق گوناگون استان را فراهم کرد و به پژوهشگران اجازه داد تا تصویری جامع از وضعیت مدیریت و عملکرد سازمانی در استان کردستان به دست آورند. برای ارزیابی جامع پیامدهای تیمی رهبری تسهیمی، این پژوهش بر سه متغیر کلیدی نوآوری، یادگیری و عملکرد تیمی تمرکز کرده است. نوآوری تیمی با چهار شاخص اصلی سنجیده شده است. نخست، تولید ایده‌های نو و خلاقانه که با الهام از [۴]، با پرسشی درباره ارائه مداوم ایده‌های جدید برای بهبود عملکرد ارزیابی می‌شود. دوم، تبدیل ایده‌ها به راهکارهای عملی است که بر اساس [۱۴]، توانایی اعضای تیم در عملیاتی کردن ایده‌های نو را می‌سنجد. سومین شاخص، بهبود مستمر روش‌های کاری است که با توجه به [۴۳]، تلاش تیم برای یافتن روش‌های بهتر انجام کارها را مورد بررسی قرار می‌دهد. در نهایت، حل خلاقانه مشکلات، با بهره‌گیری از دیدگاه [۴]، توانایی تیم در ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای چالش‌ها را ارزیابی می‌کند. یادگیری تیمی نیز با چهار شاخص اصلی اندازه‌گیری شده است. مدل ذهنی مشترک که بر اساس [۹]، به وجود درک مشترک بین اعضای تیم برای تصمیم‌گیری اشاره دارد. ایجاد و نگهداری دانش تیمی، با توجه به [۱۶]، توانایی تیم در به‌روزرسانی و تبادل دانش را مورد بررسی قرار می‌دهد. ایمنی روانی، با استناد به [۲۰]، به احساس امنیت اعضای تیم برای بیان آزادانه ایده‌ها اشاره دارد. و در نهایت، بازتاب‌پذیری تیمی که با الهام از [۲۲]، به ارزیابی و بازنگری منظم عملکرد تیم می‌پردازد. عملکرد تیمی نیز با چهار شاخص اصلی مورد سنجش قرار گرفته است. بازدهی عملکرد تیمی که

با توجه به [۳۸]، به دستیابی تیم به اهداف خود با استفاده بهینه از منابع اشاره دارد. کیفیت همکاری تیمی، با استناد به [۱۵]، به همکاری مؤثر اعضای تیم با یکدیگر می‌پردازد. هماهنگی وظایف تیمی به انجام هماهنگ و بدون تداخل وظایف توسط اعضای تیم اشاره دارد. و در نهایت، نوآوری و انعطاف‌پذیری تیمی که با الهام از [۴۷]، به توانایی تیم در ارائه ایده‌های نوآورانه و سازگاری با تغییرات می‌پردازد.

اعتبار یک ابزار اندازه‌گیری به توانایی آن در سنجش دقیق متغیرهای مورد نظر اشاره دارد. در این پژوهش، برای حصول اطمینان از دقت و صحت پرسشنامه در اندازه‌گیری متغیرها، روش‌های مختلف روایی منطقی شامل روایی صوری و سازه به کار گرفته شد، زیرا بدون تأیید اعتبار ابزار، نتایج پژوهش قابل اتکا نخواهد بود. سنجش روایی صوری پرسشنامه با رویکردی ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی انجام گرفت. در مرحله کیفی، پرسشنامه توسط پانلی متشکل از ۱۰ متخصص رفتار سازمانی از نظر وضوح، سادگی و تناسب سؤالات با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و پس از دریافت نظرات، اصلاحات لازم اعمال شد. در بخش کمی، برای هر سوال، طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای در نظر گرفته شد (کاملاً موافقم (امتیاز ۵)، موافقم (امتیاز ۴)، نظری ندارم (امتیاز ۳)، مخالفم (امتیاز ۲) و کاملاً مخالفم (امتیاز ۱)) و سپس با استفاده از روش تأثیر آیتم، روایی صوری هر سوال محاسبه شد. تأثیر یک آیتم (یا عامل) برابر است با حاصل‌ضرب فراوانی آن در میزان اهمیت آن.

جدول (۱) اعتبار صوری پرسشنامه پیامدهای تیمی رهبری تسهیمی را نشان می‌دهد که تمام سؤالات مربوط به نوآوری تیمی، یادگیری تیمی و عملکرد تیمی از نظر خبرگان دارای روایی صوری بالایی هستند. میانگین اهمیت بسیار بالای سؤالات (بین ۴٫۵ تا ۴٫۹ در مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای) نشان‌دهنده اهمیت بالای آن‌ها از دیدگاه خبرگان است. همچنین، درصد فراوانی بالای امتیازات ۴ و ۵ (بین ۸۰٪ تا ۱۰۰٪) حاکی از توافق قوی خبرگان بر روی روایی سؤالات است. محاسبه تأثیر آیتم که حاصل ضرب میزان اهمیت در درصد فراوانی است، نیز این نتیجه را تأیید می‌کند. تمام سؤالات دارای تأثیر آیتم بالاتر از حد قابل قبول (۱٫۵) هستند. بالاترین امتیاز به سؤالاتی درباره حل خلاقانه مشکلات و دستیابی به اهداف با استفاده بهینه از منابع اختصاص یافته، که نشان‌دهنده اهمیت ویژه این ابعاد برای خبرگان است. هرچند پایین‌ترین امتیاز به سوال درباره وجود مدل ذهنی مشترک در تیم تعلق گرفته است، اما همچنان بالاتر از حد قابل قبول است. در مجموع، نتایج جدول اعتبار صوری نشان می‌دهد که پرسشنامه طراحی شده برای سنجش ابعاد و شاخص‌های مورد نظر، از نظر خبرگان دارای روایی

صوری بالایی است و می‌تواند به عنوان ابزاری معتبر برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرارگیرد.

جدول (۱): اعتبار صوری پرسشنامه پیامدهای تیمی رهبری تسهیمی

ابعاد	شاخص‌ها	سوالات	میزان اهمیت (1-5)	درصد فراوانی	تأثیر آیتم
نوآوری تیمی	تولید ایده‌های نو و خلاقانه در	تیم ما به طور مرتب ایده‌های	4.7	90%	4.23
	تبدیل ایده‌های نو به	اعضای تیم ما توانایی بالایی در	4.8	95%	4.56
	بهبود مستمر روش‌های	تیم ما همواره به دنبال یافتن	4.6	85%	3.91
	حل خلاقانه مشکلات در	در تیم ما، مشکلات به	4.9	100%	4.9
یادگیری تیمی	مدل ذهنی مشترک	اعضای تیم دارای مدل ذهنی	4.5	80%	3.6
	ایجاد و نگهداری دانش	اعضای تیم توانایی به	4.7	90%	4.23
	ایمنی روانی در تیم	اعضای تیم احساس امنیت	4.8	95%	4.56
	بازتاب‌پذیری تیمی	تیم به طور منظم عملکرد خود را	4.6	85%	3.91
عملکرد تیمی	بازدهی عملکرد تیمی	تیم به اهداف خود با استفاده	4.9	100%	4.9
	کیفیت همکاری تیمی	اعضای تیم به طور موثر با	4.7	90%	4.23
	هماهنگی وظایف تیمی	اعضای تیم وظایف خود را	4.8	95%	4.56
	نوآوری و انعطاف‌پذیری	تیم قادر به ارائه ایده‌های نوآورانه	4.6	85%	3.9

(منبع: داده های پژوهش)

مثبت کاری، از اهمیت بالایی برخوردار است. "رهبری عملیاتی" و "رهبری تصمیم‌گیری" نیز به ترتیب با تأکید بر ارائه راهنمایی‌های روشن و تقویت توانایی تصمیم‌گیری اعضای تیم، از ابعاد مهم رهبری تسهیمی به شمار می‌آیند. به طور کلی، نتایج این تحلیل نشان می‌دهد که سوالات پرسشنامه رهبری تسهیمی توانایی سنجش ابعاد مختلف رهبری تسهیمی را به خوبی دارند و از روایی بالایی برخوردار هستند.

جدول (۲): نتایج تحلیل روایی سوالات پرسشنامه رهبری تسهیمی را بر

اساس نظرات خبرگان

ابعاد	شاخص	سوال	میزان اهمیت (لیکرت)	درصد فراوانی	تأثیر آیتم
رهبری ارتباطی	ایجاد روابط مثبت کاری	در تیم ما، ارتباطات سازنده	4.8	90%	4.32
	حمایت عاطفی	اعضای تیم ما در مواقع	4.6	85%	3.91
	توسعه فردی	در تیم ما، به رشد مهارت‌ها،	4.7	95%	4.47
	مدیریت تعارضات	اختلافات یا ناسازگاری‌های	4.5	80%	3.60
رهبری انگیزشی	ایجاد انگیزه	اعضای تیم ما برای دستیابی به	4.9	95%	4.66
	الهام‌بخشی	در تیم ما، یک چشم‌انداز و	4.8	90%	4.32
	تبادل پاداش‌ها	پاداش‌های مادی یا معنوی	4.7	85%	4.00
	بازخوردهای مثبت	اطلاعات سازنده و تشویق‌کننده	4.6	90%	4.14
	تحسین و قدردانی	تلاش‌ها و موفقیت‌های	4.7	85%	4.00
	تشویق خودمدیریتی	اعضای تیم ما به مدیریت	4.5	80%	3.60
	انگیزه‌بخشی محیط کاری	محیط کاری ما اعضای تیم را	4.8	90%	4.32
	افزایش قدرت تصمیم‌گیری	توانایی اعضای تیم ما در اتخاذ	4.7	85%	4.00
رهبری تصمیم‌گیری	خودمختاری اعضای تیم	اعضای تیم ما در انجام وظایف و	4.6	80%	3.68

جدول (۲) نتایج تحلیل روایی سوالات پرسشنامه رهبری تسهیمی را بر اساس نظرات خبرگان ارائه می‌دهد. با استفاده از روش تأثیر آیتم، سوالات پرسشنامه از نظر اهمیت و روایی مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج نشان می‌دهد که به طور کلی سوالات پرسشنامه از روایی بالایی برخوردار هستند. میانگین میزان اهمیت سوالات ۴،۷۱ از ۵ و میانگین درصد فراوانی آن‌ها ۸۷،۵ درصد بوده است. همچنین، میانگین نمره تأثیر آیتم نیز ۴،۱۳ محاسبه شده است. تحلیل بر اساس ابعاد مختلف رهبری نشان می‌دهد که بعد "رهبری انگیزشی" با بالاترین میانگین نمره تأثیر آیتم (۴،۴۹) از اهمیت بیشتری برخوردار است. به ویژه، ایجاد انگیزه در اعضای تیم از نظر خبرگان بسیار مهم ارزیابی شده است. بعد "رهبری ارتباطی" نیز با تمرکز بر توسعه فردی و ایجاد روابط

همگرایی مناسبی برخوردار هستند. هر یک از این ابعاد توسط مجموعه‌ای از شاخص‌ها با بارهای عاملی و مقادیر t معنادار پشتیبانی می‌شود. بارهای عاملی در محدوده ۰,۴ تا ۰,۹۵ قرار دارند که نشان‌دهنده همبستگی قوی بین شاخص‌ها و سازه‌های مربوطه است. همچنین، تمام مقادیر t بزرگتر از ۳ بوده و معناداری آماری روابط را تأیید می‌کنند. این نتایج، روایی سازه مدل را تأیید کرده و نشان می‌دهد که شاخص‌ها به خوبی ابعاد مختلف رهبری تسهیمی را می‌سنجند. از سوی دیگر، ساختار چندبعدی رهبری تسهیمی با تنوع شاخص‌ها در هر بعد، مورد تأیید قرار می‌گیرد. در مجموع، نتایج تحلیل عاملی تأییدی حاکی از کیفیت مطلوب ابزار اندازه‌گیری رهبری تسهیمی و اعتبار مدل پیشنهادی است.

جدول (۳): نتایج تحلیل روایی و پایایی ابعاد رهبری تسهیمی

متغیر اصلی	ابعاد	شاخص‌ها	بار عاملی	t-value	AVE	آلفای کرونباخ
رهبری تسهیمی	رهبری ارتباطی	ایجاد روابط مثبت کاری	۰,۷۵	۷,۵۷	۰,۸۳	۰,۹۷
		حمایت عاطفی	۰,۵۲	۱۳,۰۰		
		توسعه فردی اعضای تیم	۰,۷۵	۱۸,۴۲		
		مدیریت تعارضات	۰,۶۶	۱۷,۷۴		
		ایجاد انگیزه	۰,۵۰	۱۵,۹۴		
	رهبری انگیزشی	الهام‌بخشی	۰,۶۵	۹,۹۹		
		تبادل پاداش‌ها	۰,۷۳	۱۰,۱۹		
		بازخوردهای مثبت	۰,۵۸	۱۸,۰۵		
		تحسین و قدردانی ویژه	۰,۶۹	۱۳,۶۰		
		تشویق خودمدیریتی	۰,۶۲	۱۵,۵۲		
	رهبری تصمیم‌گیری	انگیزه‌بخشی	۰,۸۴	۱۶,۷۳		
		افزایش قدرت تصمیم‌گیری	۰,۵۹	۴,۲۱		
		خودمختاری اعضای تیم	۰,۸۹	۱۳,۹۲		
		تفویض اختیار	۰,۸۰	۱۰,۵۸		

تفویض اختیار	مستولیت‌ها و اختیارات مهم	4.5	85%	3.83
	تصمیم‌گیری سریع و مؤثر	4.8	90%	4.32
	تقویت همکاری تیمی	4.7	95%	4.47
رهبری عملیاتی	ارائه دستورالعمل‌ها	4.8	90%	4.32
	راهنمایی‌ها	4.7	85%	4.00
	بازخورد مستقیم	4.6	80%	3.68
	ارائه بازخورد منفی	4.5	85%	3.83
	صدور فرمان	4.4	80%	3.52
	جهت‌دهی مستقیم	4.7	90%	4.23
	برنامه‌ریزی و سازماندهی	4.8	95%	4.56
	نظارت بر عملکرد	4.7	85%	4.00
	حل مسئله	4.9	90%	4.41
	تشویق به نوآوری	4.8	95%	4.56

(منبع: داده‌های پژوهش) روایی سازه به عنوان میزان تطابق بین سازه نظری و عملیاتی تعریف می‌شود. برای بررسی این نوع روایی در پژوهش حاضر، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. این روش آماری با بررسی ساختار درونی داده‌ها، به ما امکان می‌دهد تا میزان همخوانی بین مدل اندازه‌گیری و داده‌های جمع‌آوری شده را ارزیابی کنیم. جدول (۳) نتایج روایی و پایایی ابعاد رهبری تسهیمی شامل چهار بعد اصلی رهبری تسهیمی شامل ارتباطی، انگیزشی، تصمیم‌گیری و عملیاتی به نمایش می‌گذارد. مقادیر AVE نشان‌دهنده میزان واریانسی است که هر سازه یا متغیر پنهان می‌تواند در شاخص‌های خود توضیح دهد، و مقادیر بالاتر از ۰,۵ معمولاً نشان‌دهنده روایی همگرایی قابل قبول است. با توجه به اینکه تمام مقادیر AVE در این جدول بالاتر از ۰,۵ قرار دارند، می‌توان نتیجه گرفت که تمام متغیرهای مورد بررسی از روایی

از ضریب آلفای کرونباخ به عنوان شاخصی از پایایی درونی پرسشنامه استفاده گردید. این ضریب که مقداری بین صفر تا یک را به خود می گیرد، میزان همبستگی بین گویه های پرسشنامه را نشان می دهد. هرچه مقدار آلفای کرونباخ به یک نزدیک تر باشد، نشان دهنده پایایی بالاتر پرسشنامه است. به طور کلی، آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ نشان دهنده پایایی خوب، بین ۰,۶ تا ۰,۷ پایایی متوسط و کمتر از ۰,۶ پایایی ضعیف تلقی می شود. با توجه به اینکه تمام مقادیر آلفای کرونباخ در این جدول بیشتر از ۰,۷ قرار دارند، می توان نتیجه گرفت که تمام متغیرهای مورد بررسی از پایایی قابل قبول تا عالی برخوردار هستند.

جدول (۴): نتایج تحلیل روایی و پایایی پیامدهای رهبری تسهیمی

متغیر اصلی	ابعاد	بار عاملی	t-value	AVE	آلفای کرونباخ
رهبری عملیاتی	تصمیم گیری سریع و مؤثر	۰,۷۷	۱۳,۴۱	۰,۷۸	۰,۸۱
	تقویت همکاری تیمی	۰,۵۱	۱۰,۴۹		
	ارائه دستورالعمل ها	۰,۷۷	۷,۶۰		
	راهنمایی ها	۰,۸۴	۴,۱۷		
	بازخورد مستقیم	۰,۵۵	۵,۱۰		
	ارائه بازخورد منفی	۰,۴۲	۱۸,۴۳		
	صدور فرمان	۰,۸۸	۱۰,۸۱		
	جهت دهی مستقیم	۰,۵۴	۵,۱۱		
	برنامه ریزی و سازماندهی	۰,۴۳	۱۵,۵۷		
	نظارت بر عملکرد	۰,۷۳	۴,۳۵		
	حل مسئله	۰,۷۹	۱۵,۶۲		
نوآوری تیمی	تولید ایده های نو و خلاقانه در تیم	۰,۹۲	۷,۷۲	۰,۹۰	۰,۷۹
	تبدیل ایده های نو به راهکارهای عملی	۰,۷۶	۱۹,۱۶		
	بهبود مستمر روش های کاری تیم	۰,۸۸	۷,۶۷		
	حل خلاقانه مشکلات در تیم	۰,۶۱	۳,۷۳		
یادگیری تیمی	مدل ذهنی مشترک	۰,۴۹	۱۵,۶۳	۰,۸۱	۰,۹۲
	ایجاد و نگهداری دانش تیمی	۰,۴۳	۱۹,۵۴		
	ایمنی روانی در تیم	۰,۴۶	۱۸,۸۰		
	بازتاب پذیری تیمی	۰,۸۹	۶,۵۷		
عملکرد تیمی	بازدهی عملکرد تیمی	۰,۶۲	۹,۵۹	۰,۸۱	۰,۹۲
	کیفیت همکاری تیمی	۰,۷۵	۱۸,۸۲		
	همه گیری وظایف تیمی	۰,۴۳	۱۰,۴۸		
	نوآوری و انعطاف پذیری تیمی	۰,۹۳	۱۴,۳۹		

(منبع: داده های پژوهش)

یادگیری تیمی تا ۰,۴۲ برای عملکرد تیمی. رهبری تسهیمی و نوآوری تیمی نیز به ترتیب سطح معنی داری ۰,۰۳۱ و ۰,۰۲۴ را نشان می دهند. این نتایج به وضوح بیانگر آن است که توزیع هیچ یک از متغیرهای مورد بررسی از الگوی توزیع نرمال پیروی نمی کند. این یافته ها اهمیت استفاده از روش های آماری غیرپارامتریک را در تحلیل های بعدی پژوهش برجسته می سازد. با توجه به این شرایط، پژوهشگران تصمیم گرفتند از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای

متغیر اصلی	ابعاد	شاخص ها	بار عاملی	t-value	AVE	آلفای کرونباخ	
رهبری عملیاتی	تصمیم گیری سریع و مؤثر	۰,۷۷	۱۳,۴۱	تقویت همکاری تیمی	۰,۵۱	۱۰,۴۹	
		۰,۷۷	۷,۶۰				
	ارائه دستورالعمل ها راهنمایی ها بازخورد مستقیم ارائه بازخورد منفی صدور فرمان جهت دهی مستقیم برنامه ریزی و سازماندهی نظارت بر عملکرد حل مسئله	۰,۸۴	۴,۱۷	۰,۵۵	۵,۱۰	۰,۴۲	۱۸,۴۳
		۰,۸۸	۱۰,۸۱	۰,۵۴	۵,۱۱	۰,۴۳	۱۵,۵۷
		۰,۷۳	۴,۳۵	۰,۷۹	۱۵,۶۲		

(منبع: داده های پژوهش) جدول (۴) نتایج روایی و پایایی پیامدهای

رهبری تسهیمی شامل ابعاد نوآوری، یادگیری و عملکرد تیمی را به نمایش می گذارد. بارهای عاملی بین ۰,۴ تا ۰,۹۵ و مقادیر t بین ۳ تا ۱۹,۹۹، نشان دهنده همبستگی قوی و معنادار آماری بین شاخص ها و سازه های مربوطه است. این جدول، با پوشش چهار شاخص کلیدی برای هر یک از ابعاد نوآوری (تولید ایده ها تا حل خلاقانه مشکلات)، یادگیری (شناختی، رفتاری و احساسی) و عملکرد (بازدهی، کیفیت همکاری و هماهنگی)، روایی سازه و جامعیت مدل را تأیید می کند. نتایج حاصل از این تحلیل، نشان دهنده اعتبار و روایی ابزار اندازه گیری پیامدهای تیمی مورد استفاده است. به منظور اطمینان از اینکه تمامی گویه های پرسشنامه به طور یکسان و هماهنگ متغیر مورد مطالعه را می سنجند،

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها در این پژوهش، اطلاعات مهمی را آشکار می کند. این آزمون برای چهار متغیر اصلی مطالعه انجام شده است: رهبری تسهیمی، نوآوری تیمی، یادگیری تیمی و عملکرد تیمی. آماره های این آزمون برای متغیرهای مذکور به ترتیب ۰,۷۳، ۰,۵۶، ۰,۸۲ و ۰,۶۵ است که نشان دهنده تنوع در توزیع داده ها است. سطح معنی داری برای تمام این متغیرها کمتر از آستانه ۰,۰۵ قرار دارد، با مقادیری بین ۰,۰۱۸ برای

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
	کارشناسی	154	40%
	کارشناسی ارشد	154	40%
	دکتری	38	10%

(منبع: داده های پژوهش)

نتایج آزمون فرضیه ها در جدول (۶) و شکل (۲) ارائه شده است. نتایج آزمون فرضیه اول نشان می دهد که بین رهبری تسهیمی و خلاقیت و نوآوری تیمی در سازمان های دولتی ایران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($\beta = 0.72$, $t = 8.45$). ضریب مسیر ۰.۷۲ نشان دهنده یک رابطه قوی است، و مقدار t که بسیار بالاتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ است، معنی داری این رابطه را تأیید می کند. این یافته ها حاکی از آن است که با افزایش رهبری تسهیمی، خلاقیت و نوآوری تیمی نیز به طور قابل توجهی افزایش می یابد. بنابراین، فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهشی تأیید می شود. نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می دهد که بین رهبری تسهیمی و اشتراک گذاری دانش یا یادگیری تیمی در سازمان های دولتی ایران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($\beta = 0.68$, $t = 7.92$). ضریب مسیر ۰.۶۸ نشان دهنده یک رابطه نسبتاً قوی است، و مقدار t که بسیار بالاتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ است، معنی داری این رابطه را تأیید می کند. این یافته ها نشان می دهد که با افزایش رهبری تسهیمی، اشتراک گذاری دانش و یادگیری تیمی نیز به طور قابل توجهی افزایش می یابد. بنابراین، فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهشی تأیید می شود. نتایج آزمون فرضیه سوم نشان می دهد که بین رهبری تسهیمی و عملکرد تیمی در سازمان های دولتی ایران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($\beta = 0.65$, $t = 6.78$). ضریب مسیر ۰.۶۵ نشان دهنده یک رابطه نسبتاً قوی است، و مقدار t که بالاتر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ است، معنی داری این رابطه را تأیید می کند. این یافته ها حاکی از آن است که با افزایش رهبری تسهیمی، عملکرد تیمی نیز به طور قابل توجهی بهبود می یابد. اگرچه این رابطه نسبت به دو فرضیه قبلی کمی ضعیف تر است، اما همچنان قوی و معنی دار است. بنابراین، فرضیه صفر رد شده و فرضیه پژوهشی تأیید می شود.

جدول (۶). نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه	عدد معنی داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر
تأیید	8.45	0.72	خلاقیت و نوآوری تیمی → رهبری تسهیمی
تأیید	7.92	0.68	یادگیری تیمی → رهبری تسهیمی
تأیید	6.78	0.65	عملکرد تیمی → رهبری تسهیمی

آزمون فرضیه ها استفاده کنند. این تکنیک که یک مدل معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس است، با رویکردی تکراری، واریانس توضیح داده شده سازه های درونزا را به حداکثر می رساند. PLS به دلیل توانایی هایش در کار با حجم داده محدود، عدم حساسیت به نرمال بودن توزیع داده ها، قدرت پیش بینی بالا و قابلیت پشتیبانی از مدل های پیچیده، انتخاب مناسبی برای این پژوهش محسوب می شود. این روش امکان تحلیل دقیق روابط بین متغیرها را فراهم می آورد و به پژوهشگران اجازه می دهد تا با اطمینان بیشتری به بررسی فرضیه های تحقیق بپردازند، حتی در شرایطی که توزیع داده ها از الگوی نرمال پیروی نمی کند.

۴- یافته های پژوهش

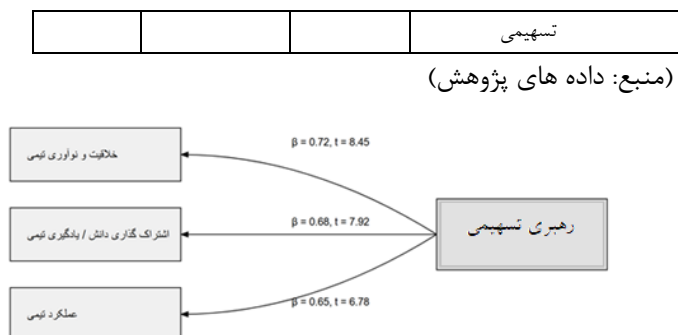
اطلاعات مربوط به توصیف جمعیت شناختی پاسخگویان در جدول (۵) ارائه شده است، همانطور که در این جدول ملاحظه می شود از مجموع ۳۸۴ نفر مدیر مورد مطالعه، ۳۸ نفر (۱۰٪) زن و ۳۴۶ نفر (۹۰٪) مرد هستند. از نظر وضعیت تاهل، ۵۸ نفر (۱۵٪) مجرد و ۳۲۶ نفر (۸۵٪) متأهل می باشند. توزیع سنی نشان می دهد که ۹۶ نفر (۲۵٪) بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۱۵۴ نفر (۴۰٪) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۹۶ نفر (۲۵٪) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳۸ نفر (۱۰٪) بالای ۵۰ سال سن دارند. در خصوص سابقه کاری، ۱۱۵ نفر (۳۰٪) بین ۱ تا ۵ سال، ۱۵۴ نفر (۴۰٪) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۷۷ نفر (۲۰٪) بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳۸ نفر (۱۰٪) بیش از ۱۵ سال سابقه دارند. از نظر میزان تحصیلات، ۳۸ نفر (۱۰٪) دارای مدرک کاردانی و پایین تر، ۱۵۴ نفر (۴۰٪) کارشناسی، ۱۵۴ نفر (۴۰٪) کارشناسی ارشد و ۳۸ نفر (۱۰٪) دارای مدرک دکتری هستند.

جدول (۵): توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	346	90%
	زن	38	10%
وضعیت تاهل	متاهل	326	85%
	مجرد	58	15%
	سال 25-30	96	25%
گروه سنی	سال 31-40	154	40%
	سال 41-50	96	25%
	بالای 50 سال	38	10%
	سال 1-5	115	30%
سابقه کاری	سال 6-10	154	40%
	سال 11-15	77	20%
	بیش از 15 سال	38	10%
تحصیلات	کاردانی و پایین تر	38	10%

نتایج پژوهش حاضر رابطه مثبت و معناداری را بین رهبری تسهیمی و عملکرد تیم نشان داد ($t = 6.78, \beta = 0.65$). این یافته نیز با نتایج مطالعات قبلی همخوانی دارد [۳۷]، [۱۰]، [۴۲]، [۴۸]، [۲۰۱۰]. [۵]، [۲۰]، [۲۶]، [۳۵]، [۲۵]. در مطالعات داخلی، [۳] رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تسهیمی و کار تیمی در میان دانشگاهیان ایران یافتند. در تحقیقات خارجی نیز، [۳۹] ارتباط رهبری تسهیمی با اثربخشی تیم را از طریق اعتماد و همکاری نشان داد. این همخوانی نشان می‌دهد که رهبری تسهیمی با توزیع مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها بین اعضای تیم، باعث افزایش تعهد، انگیزه و مشارکت آنها می‌شود که در نهایت به بهبود عملکرد تیم منجر می‌شود. در واقع، وقتی اعضای تیم در رهبری سهیم هستند، احساس مسئولیت بیشتری نسبت به نتایج کار دارند و تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف تیم می‌کنند. همچنین تنوع دیدگاه‌ها و مهارت‌هایی که از طریق رهبری تسهیمی به کار گرفته می‌شود، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های بهتر و حل مؤثرتر مسائل منجر شود که در نهایت عملکرد تیم را ارتقا می‌دهد.

با عنایت به اینکه پژوهش‌ها و شواهد موجود، تأثیر مثبت و معنادار رهبری تسهیمی را بر ارتقاء شاخص‌های کلیدی همچون خلاقیت، یادگیری سازمانی و عملکرد تیمی در بستر سازمان‌های دولتی ایران به اثبات رسانده‌اند، ارائه و اجرای مجموعه‌ای از پیشنهادات کاربردی و راهبردی برای توسعه و نهادینه‌سازی این سبک رهبری، امری ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. این پیشنهادات، که هر یک به نوبه خود گوشه‌ای از پازل پیچیده مدیریت مشارکتی را تکمیل می‌کنند، می‌توانند در ابعاد گوناگون ساختاری، فرهنگی و مهارتی پیاده‌سازی شوند. در وهله نخست، تقویت رهبری ارتباطی نقشی بنیادین ایفا می‌کند؛ چرا که رهبران با ایجاد کانال‌های ارتباطی باز، شفاف و دوطرفه، نه تنها اطلاعات را به شکلی مؤثر منتقل می‌کنند، بلکه با گوش سپردن فعال به دغدغه‌ها و نظرات اعضای تیم، فضایی آکنده از امنیت روانی و حمایتگری را پدید می‌آورند. در چنین محیطی، کارکنان جسارت بیشتری برای به اشتراک گذاشتن ایده‌های بکر، حتی اگر با ریسک همراه باشند، پیدا می‌کنند و از ترس قضاوت یا شکست، دست از مشارکت نمی‌کشند. این امر مستقیماً به افزایش خلاقیت و تسهیل فرآیندهای یادگیری منجر می‌شود، زیرا اعضا احساس می‌کنند صدایشان شنیده شده و نظراتشان ارزشمند تلقی می‌گردد. به موازات آن، بهبود رهبری انگیزشی از طریق شناسایی و به کارگیری محرک‌های درونی و بیرونی متناسب با نیازهای کارکنان، می‌تواند به افزایش اشتیاق، تعهد و تعلق خاطر تیمی منجر شود. رهبران تسهیمی با تفویض اختیار هوشمندانه، قردرانی از تلاش‌ها و موفقیت‌ها، و ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت، انگیزه لازم برای مشارکت فعال و ارائه بهترین عملکرد را در اعضای تیم شعله‌ور می‌سازند. در ادامه، تقویت



شکل (۲). نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تسهیمی و خلاقیت و نوآوری در تیم‌ها وجود دارد ($\beta = 0.72$)، $t = 8.45$). این یافته با نتایج مطالعات زیادی همخوانی دارد ([۱۰]، [۸]، [۲۱]، [۳۰]، [۳۱]، [۴۵]، [۴۶]، [۲۳]، [۳۶]، [۲۸]، [۳۴]، [۱۸]، [۲۰]، [۲۱]، [۲۲]، [۲۳]، [۲۴]، [۲۵]، [۲۶]، [۲۷]، [۲۸]، [۲۹]، [۳۰]، [۳۱]، [۳۲]، [۳۳]، [۳۴]، [۳۵]، [۳۶]، [۳۷]، [۳۸]، [۳۹]، [۴۰]، [۴۱]، [۴۲]، [۴۳]، [۴۴]، [۴۵]، [۴۶]، [۴۷]، [۴۸]، [۴۹]، [۵۰]، [۵۱]، [۵۲]، [۵۳]، [۵۴]، [۵۵]، [۵۶]، [۵۷]، [۵۸]، [۵۹]، [۶۰]، [۶۱]، [۶۲]، [۶۳]، [۶۴]، [۶۵]، [۶۶]، [۶۷]، [۶۸]، [۶۹]، [۷۰]، [۷۱]، [۷۲]، [۷۳]، [۷۴]، [۷۵]، [۷۶]، [۷۷]، [۷۸]، [۷۹]، [۸۰]، [۸۱]، [۸۲]، [۸۳]، [۸۴]، [۸۵]، [۸۶]، [۸۷]، [۸۸]، [۸۹]، [۹۰]، [۹۱]، [۹۲]، [۹۳]، [۹۴]، [۹۵]، [۹۶]، [۹۷]، [۹۸]، [۹۹]، [۱۰۰]، [۱۰۱]، [۱۰۲]، [۱۰۳]، [۱۰۴]، [۱۰۵]، [۱۰۶]، [۱۰۷]، [۱۰۸]، [۱۰۹]، [۱۱۰]، [۱۱۱]، [۱۱۲]، [۱۱۳]، [۱۱۴]، [۱۱۵]، [۱۱۶]، [۱۱۷]، [۱۱۸]، [۱۱۹]، [۱۲۰]، [۱۲۱]، [۱۲۲]، [۱۲۳]، [۱۲۴]، [۱۲۵]، [۱۲۶]، [۱۲۷]، [۱۲۸]، [۱۲۹]، [۱۳۰]، [۱۳۱]، [۱۳۲]، [۱۳۳]، [۱۳۴]، [۱۳۵]، [۱۳۶]، [۱۳۷]، [۱۳۸]، [۱۳۹]، [۱۴۰]، [۱۴۱]، [۱۴۲]، [۱۴۳]، [۱۴۴]، [۱۴۵]، [۱۴۶]، [۱۴۷]، [۱۴۸]، [۱۴۹]، [۱۵۰]، [۱۵۱]، [۱۵۲]، [۱۵۳]، [۱۵۴]، [۱۵۵]، [۱۵۶]، [۱۵۷]، [۱۵۸]، [۱۵۹]، [۱۶۰]، [۱۶۱]، [۱۶۲]، [۱۶۳]، [۱۶۴]، [۱۶۵]، [۱۶۶]، [۱۶۷]، [۱۶۸]، [۱۶۹]، [۱۷۰]، [۱۷۱]، [۱۷۲]، [۱۷۳]، [۱۷۴]، [۱۷۵]، [۱۷۶]، [۱۷۷]، [۱۷۸]، [۱۷۹]، [۱۸۰]، [۱۸۱]، [۱۸۲]، [۱۸۳]، [۱۸۴]، [۱۸۵]، [۱۸۶]، [۱۸۷]، [۱۸۸]، [۱۸۹]، [۱۹۰]، [۱۹۱]، [۱۹۲]، [۱۹۳]، [۱۹۴]، [۱۹۵]، [۱۹۶]، [۱۹۷]، [۱۹۸]، [۱۹۹]، [۲۰۰]، [۲۰۱]، [۲۰۲]، [۲۰۳]، [۲۰۴]، [۲۰۵]، [۲۰۶]، [۲۰۷]، [۲۰۸]، [۲۰۹]، [۲۱۰]، [۲۱۱]، [۲۱۲]، [۲۱۳]، [۲۱۴]، [۲۱۵]، [۲۱۶]، [۲۱۷]، [۲۱۸]، [۲۱۹]، [۲۲۰]، [۲۲۱]، [۲۲۲]، [۲۲۳]، [۲۲۴]، [۲۲۵]، [۲۲۶]، [۲۲۷]، [۲۲۸]، [۲۲۹]، [۲۳۰]، [۲۳۱]، [۲۳۲]، [۲۳۳]، [۲۳۴]، [۲۳۵]، [۲۳۶]، [۲۳۷]، [۲۳۸]، [۲۳۹]، [۲۴۰]، [۲۴۱]، [۲۴۲]، [۲۴۳]، [۲۴۴]، [۲۴۵]، [۲۴۶]، [۲۴۷]، [۲۴۸]، [۲۴۹]، [۲۵۰]، [۲۵۱]، [۲۵۲]، [۲۵۳]، [۲۵۴]، [۲۵۵]، [۲۵۶]، [۲۵۷]، [۲۵۸]، [۲۵۹]، [۲۶۰]، [۲۶۱]، [۲۶۲]، [۲۶۳]، [۲۶۴]، [۲۶۵]، [۲۶۶]، [۲۶۷]، [۲۶۸]، [۲۶۹]، [۲۷۰]، [۲۷۱]، [۲۷۲]، [۲۷۳]، [۲۷۴]، [۲۷۵]، [۲۷۶]، [۲۷۷]، [۲۷۸]، [۲۷۹]، [۲۸۰]، [۲۸۱]، [۲۸۲]، [۲۸۳]، [۲۸۴]، [۲۸۵]، [۲۸۶]، [۲۸۷]، [۲۸۸]، [۲۸۹]، [۲۹۰]، [۲۹۱]، [۲۹۲]، [۲۹۳]، [۲۹۴]، [۲۹۵]، [۲۹۶]، [۲۹۷]، [۲۹۸]، [۲۹۹]، [۳۰۰]، [۳۰۱]، [۳۰۲]، [۳۰۳]، [۳۰۴]، [۳۰۵]، [۳۰۶]، [۳۰۷]، [۳۰۸]، [۳۰۹]، [۳۱۰]، [۳۱۱]، [۳۱۲]، [۳۱۳]، [۳۱۴]، [۳۱۵]، [۳۱۶]، [۳۱۷]، [۳۱۸]، [۳۱۹]، [۳۲۰]، [۳۲۱]، [۳۲۲]، [۳۲۳]، [۳۲۴]، [۳۲۵]، [۳۲۶]، [۳۲۷]، [۳۲۸]، [۳۲۹]، [۳۳۰]، [۳۳۱]، [۳۳۲]، [۳۳۳]، [۳۳۴]، [۳۳۵]، [۳۳۶]، [۳۳۷]، [۳۳۸]، [۳۳۹]، [۳۴۰]، [۳۴۱]، [۳۴۲]، [۳۴۳]، [۳۴۴]، [۳۴۵]، [۳۴۶]، [۳۴۷]، [۳۴۸]، [۳۴۹]، [۳۵۰]، [۳۵۱]، [۳۵۲]، [۳۵۳]، [۳۵۴]، [۳۵۵]، [۳۵۶]، [۳۵۷]، [۳۵۸]، [۳۵۹]، [۳۶۰]، [۳۶۱]، [۳۶۲]، [۳۶۳]، [۳۶۴]، [۳۶۵]، [۳۶۶]، [۳۶۷]، [۳۶۸]، [۳۶۹]، [۳۷۰]، [۳۷۱]، [۳۷۲]، [۳۷۳]، [۳۷۴]، [۳۷۵]، [۳۷۶]، [۳۷۷]، [۳۷۸]، [۳۷۹]، [۳۸۰]، [۳۸۱]، [۳۸۲]، [۳۸۳]، [۳۸۴]، [۳۸۵]، [۳۸۶]، [۳۸۷]، [۳۸۸]، [۳۸۹]، [۳۹۰]، [۳۹۱]، [۳۹۲]، [۳۹۳]، [۳۹۴]، [۳۹۵]، [۳۹۶]، [۳۹۷]، [۳۹۸]، [۳۹۹]، [۴۰۰]، [۴۰۱]، [۴۰۲]، [۴۰۳]، [۴۰۴]، [۴۰۵]، [۴۰۶]، [۴۰۷]، [۴۰۸]، [۴۰۹]، [۴۱۰]، [۴۱۱]، [۴۱۲]، [۴۱۳]، [۴۱۴]، [۴۱۵]، [۴۱۶]، [۴۱۷]، [۴۱۸]، [۴۱۹]، [۴۲۰]، [۴۲۱]، [۴۲۲]، [۴۲۳]، [۴۲۴]، [۴۲۵]، [۴۲۶]، [۴۲۷]، [۴۲۸]، [۴۲۹]، [۴۳۰]، [۴۳۱]، [۴۳۲]، [۴۳۳]، [۴۳۴]، [۴۳۵]، [۴۳۶]، [۴۳۷]، [۴۳۸]، [۴۳۹]، [۴۴۰]، [۴۴۱]، [۴۴۲]، [۴۴۳]، [۴۴۴]، [۴۴۵]، [۴۴۶]، [۴۴۷]، [۴۴۸]، [۴۴۹]، [۴۵۰]، [۴۵۱]، [۴۵۲]، [۴۵۳]، [۴۵۴]، [۴۵۵]، [۴۵۶]، [۴۵۷]، [۴۵۸]، [۴۵۹]، [۴۶۰]، [۴۶۱]، [۴۶۲]، [۴۶۳]، [۴۶۴]، [۴۶۵]، [۴۶۶]، [۴۶۷]، [۴۶۸]، [۴۶۹]، [۴۷۰]، [۴۷۱]، [۴۷۲]، [۴۷۳]، [۴۷۴]، [۴۷

نتایج پژوهش حاضر رابطه مثبت و معناداری را بین رهبری تسهیمی و اشتراک دانش/یادگیری تیمی نشان داد ($t_{7,92}, \beta = 0.68$)=). این یافته نیز با نتایج مطالعات قبلی همسو است [۲۰]؛ [۵]؛ [۲۸]؛ [۱۰]؛ [۲۶]؛ [۳۵]؛ [۷]؛ [۴۰]؛ [۳۲] در مطالعات داخلی، [۱] تأثیر مثبت رهبری تسهیمی بر خلق دانش در محیط‌های دانشگاهی را گزارش کردند. در تحقیقات خارجی نیز، [۱۷] نشان دادند که چگونه رهبری تسهیمی شرایطی را فراهم می‌کند که اشتراک دانش را تقویت می‌کند. این همخوانی نشان می‌دهد که رهبری تسهیمی با ایجاد فضای اعتماد و همکاری، اعضای تیم را تشویق می‌کند تا دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. در واقع، وقتی مسئولیت رهبری بین اعضا تقسیم می‌شود، آنها احساس مالکیت و تعهد بیشتری نسبت به اهداف تیم پیدا می‌کنند و انگیزه بیشتری برای یادگیری و انتقال دانش خواهند داشت. همچنین تعامل نزدیک‌تر بین اعضا که در نتیجه رهبری

تعارضات و ایجاد فضایی همدلانه کمک می‌کند. در نهایت، ایجاد سیستم‌های منتورینگ و کوچینگ که در آن افراد باتجربه‌تر، دانش و مهارت خود را به همکاران جوان‌تر منتقل می‌کنند، به تسریع فرآیند یادگیری و توسعه حرفه‌ای کارکنان کمک شایانی می‌نماید. اجرای منسجم و هماهنگ این مجموعه از اقدامات، بدون شک فضایی را در سازمان‌های دولتی ایران خلق خواهد کرد که در آن اعضای تیم با احساس امنیت، انگیزه، توانمندی و مالکیت بیشتری به مشارکت فعال، ابراز ایده‌های نوآورانه، یادگیری مستمر و همکاری مؤثر پرداخته و در نتیجه، شاهد شکوفایی خلاقیت، ارتقای سطح یادگیری سازمانی و بهبود چشمگیر عملکرد تیمی در راستای نیل به اهداف کلان ملی خواهیم بود.

در انجام این پژوهش، محدودیت‌های متعددی وجود داشت که بر تعمیم‌پذیری و دقت نتایج تأثیرگذار بودند. تعمیم نتایج به کل سازمان‌های دولتی ایران با چالش مواجه بود و احتمال عدم صداقت یا دقت کافی پاسخ‌دهندگان در تکمیل پرسشنامه وجود داشت. پیچیدگی مفهوم رهبری تسهیمی و تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری در سازمان‌های دولتی ایران نیز چالش‌برانگیز بود. محدودیت‌های زمانی و مکانی، امکان بررسی روند تغییرات در طول زمان و پوشش جغرافیایی کامل را محدود کرد. در مدل‌سازی، ایجاد مدلی جامع که تمام جنبه‌های پویایی رهبری تسهیمی را در بر گیرد، با دشواری همراه بود.

فهرست منابع و مآخذ

- [۱] داودی، ا. ح.، پژوهش، ش. (۱۳۹۴). ارزیابی مدل رهبری تسهیمی در تیم خلق دانش در اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲۱(۱).
- [۲] موسوی، س. م.، درودی، م. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری تسهیمی بر خلاقیت تیمی با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش و تعدیلگری پیچیدگی وظیفه در شرکت های توزیع دارویی، غذایی و بهداشتی ایران. کنفرانس بین المللی مدل ها و تکنیکهای کمی در مدیریت.
- [۳] هویدا، ر.، مقدم، ع.، و نیک بخت، ا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین رهبری تسهیمی و کار گروهی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان. نشریه علوم تربیتی، ۱۵۲(۱)، ۱۳۷-۱۵۲.

رهبری تصمیم‌گیری با تأکید بر مشارکت دادن اعضای تیم در فرآیند شناسایی مسائل، ارائه راه‌حل‌ها و انتخاب گزینه بهینه، نه تنها کیفیت تصمیمات را ارتقاء می‌بخشد، بلکه مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی را نیز به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد. وقتی افراد در شکل‌گیری یک تصمیم نقش دارند، تعهد بیشتری نسبت به اجرای موفقیت‌آمیز آن از خود نشان می‌دهند. از سوی دیگر، بهبود رهبری عملیاتی از طریق تعریف شفاف اهداف، تدوین برنامه‌های اجرایی منسجم، و فراهم آوردن منابع و ابزارهای لازم، چارچوبی مشخص و قابل اتکا برای فعالیت‌های تیمی ایجاد می‌کند. این وضوح در نقش‌ها و فرآیندها، از اتلاف انرژی و بروز ناهماهنگی جلوگیری کرده و تمرکز تیم را بر دستیابی به نتایج مطلوب معطوف می‌دارد. نهایتاً، تقویت رهبری نوآوری با تشویق به تفکر خارج از چارچوب، پذیرش ریسک‌های معقول، و ایجاد سازوکارهایی برای پرورش و پیاده‌سازی ایده‌های نو، به نهادینه کردن فرهنگ خلاقیت و بهبود مستمر در سازمان کمک شایانی می‌کند. ایجاد ساختارهای سازمانی افقی‌تر با کاهش سطوح سلسله مراتبی، جریان اطلاعات را تسهیل کرده و امکان مشارکت گسترده‌تر کارکنان در سطوح مختلف را فراهم می‌آورد. آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری تسهیمی برای مدیران و سرپرستان، از طریق کارگاه‌های آموزشی، مطالعات موردی و برنامه‌های مربیگری، آنان را با ابزارها و تکنیک‌های لازم برای پیاده‌سازی مؤثر این سبک رهبری مجهز می‌سازد. همچنین، ایجاد و تقویت فرهنگ اعتماد متقابل و همکاری صمیمانه میان اعضای تیم و بین تیم‌ها، سنگ بنای موفقیت رهبری تسهیمی است؛ زیرا بدون اعتماد، افراد تمایلی به اشتراک‌گذاری دانش، ریسک‌پذیری و حمایت از یکدیگر نخواهند داشت. استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکردی که بر مبنای دستاوردهای تیمی و نه صرفاً فردی طراحی شده‌اند، می‌تواند به تقویت روحیه کار گروهی و هم‌افزایی کمک کند. ایجاد فضاهای کاری مشترک و منعطف نیز می‌تواند به تعاملات غیررسمی و تبادل ایده‌ها کمک کرده و زمینه‌ساز نوآوری‌های جمعی شود. تشویق مستمر به تبادل نظر و بحث‌های سازنده، حتی اگر با چالش کشیدن ایده‌های موجود همراه باشد، به پالایش افکار و رسیدن به راه‌حل‌های بهینه کمک می‌کند. توسعه مهارت‌های تفکر انتقادی و خلاق در میان کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند، آنان را قادر می‌سازد تا مسائل را از زوایای مختلف تحلیل کرده و راه‌کارهای نوآورانه‌ای ارائه دهند. ایجاد سیستم چرخشی مسئولیت‌ها، ضمن افزایش انعطاف‌پذیری و توانمندی‌های چندگانه کارکنان، درک آن‌ها را از فرآیندهای کلی سازمان عمیق‌تر می‌کند. تقویت ارتباطات بین بخشی و شکستن سبیل‌های سازمانی، به هماهنگی بیشتر و استفاده بهینه از منابع منجر می‌شود. حمایت از ابتکارات پایین به بالا و ارزش نهادن به پیشنهادهای که از سوی بدنه کارشناسی سازمان مطرح می‌شود، احساس مالکیت و مشارکت را در کارکنان تقویت می‌کند. توسعه مهارت‌های هوش هیجانی در رهبران و اعضای تیم، به بهبود روابط بین فردی، مدیریت

- [4] Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- [5] Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- [6] Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- [7] Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- [8] Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- [9] Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P. (2011). Team learning: building shared mental

- [27] Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. A. (2017). *Shared leadership in teams*. Team Performance Management: An International Journal. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2016-0050>
- [28] Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
- [29] Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership, age diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.
- [30] Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow and creativity. In *Handbook of positive psychology* (pp. 213-226). Oxford University Press.
- [31] Lee, D. S., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56.
- [32] Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.
- [33] Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- [34] Lyndon, S., Pandey, A., & Navare, A. (2020). Shared leadership and team creativity: Investigating the role of cognitive trust and team learning through mixed method research. *Personnel Review*, 49(9), 1805-1822.
- [35] Muethel, M., Hoegl, M., 2016. Expertise coordination over distance: shared leadership in dispersed new product development teams. *Leadership lessons from compelling contexts*. *Monogr. Lead. Manage.* 8, 327-348.
- [36] Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- [37] Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- [38] Rosen, M., Salas, E., Wilson, K., King, H., Salisbury, M., Augenstein, J., Robinson, D. W., & Birnbach, D. (2008). Measuring team performance in simulation-based training: adopting best practices for healthcare. *Simulation in Healthcare*, 3(1), 33-41. <https://doi.org/10.1097/SIH.0b013e3181626276>
- [39] Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2011). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 203-211.
- [40] Su, S. (2019). The effect of shared leadership on organizational trust, knowledge sharing and innovative behavior. *The Journal of the Korea Contents Association*, 19(9), 485-500.
- [41] Van den Abeele, L., & Van den Broeck, H. (2019). Exploring the potential of shared leadership in public organizations: A systematic literature review. *International Journal of Public Leadership*, 15(2), 78-96.
- [42] Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- [43] West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Wiley.
- [44] Wu, C. H., & Chen, C. C. (2018). Collective creativity: Exploring the interaction between team creativity and individual creativity. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1-10.
- [45] Wu, C. H., & Chen, C. C. (2018). Collective leadership: A social network perspective. *Human Resource Management Review*, 28(4), 413-422.
- models. *Instructional Science*, 39, 283-301. <https://doi.org/10.1007/S11251-010-9128-3>.
- [10] Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marron, J. E. (2007). Shared leadership in teams: A social network analysis. *Journal of Management*, 50(5), 1217-1234.
- [11] Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2016). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *IEEE Engineering Management Review*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2016.7559064>.
- [12] Carvalho, J., Sobral, F., & Mansour, J. (2020). "Exploring shared leadership in public organizations: Evidence from the educational field." *Public Management Review*.
- [13] Cavazotte, F. S. C. N., & Paula, F. O. (2021). The quadratic effect of shared leadership on creativity and absorptive capacity in R&D teams. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 395-413. DOI: 10.1108/EJIM-11-2019-0327.
- [14] Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013). Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1018-1027.
- [15] Cicek, M., Köksal, G., & Özdemirel, N. E. (2005). A team performance measurement model for continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 331-349. <https://doi.org/10.1080/14783360500054129>
- [16] Cooke, N., Salas, E., Cannon-Bowers, J., & Stout, R. (2000). Measuring Team Knowledge. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 42, 151 - 173. <https://doi.org/10.1518/001872000779656561>.
- [17] Coun, M. J. H., Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). Let's share: The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481-491. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.12.001>
- [18] D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- [19] Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- [20] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- [21] Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- [22] Gabelica, C., Bossche, P., Fiore, S., Segers, M., & Gijssels, W. (2016). Establishing team knowledge coordination from a learning perspective. *Human Performance*, 29, 33 - 53. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120304>.
- [23] Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H. and Huang, S. (2018), "A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams", *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 52 No. 2, pp. 109-126.
- [24] Han, J., Lee, J., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership and knowledge sharing. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 45-60.
- [25] Han, J., Yoon, J., Choi, W., & Hong, G. (2021). The effects of shared leadership on team performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 593-605.
- [26] Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 150-168.

- [49] Zhou, W., van den Berg, D., & Rogovsky, N. (2015). "Informational diversity and entrepreneurial team performance: The moderating effect of shared leadership." *International Journal of Entrepreneurship and Management*, 11, 39-55.
- [46] Wu, Q. and Cormican, K. (2016), "Shared leadership and team creativity: a social network analysis in engineering design teams", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 11 No. 2, pp. 2-12.
- [47] Yin, Y., Qin, S., & Holland, R. (2008). Development of a project level performance measurement model for improving collaborative design team work. 12th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design, 135-140. <https://doi.org/10.1109/CSCWD.2008.4536970>
- [48] Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.