



واکاوی مولفه‌ها و ابعاد رهبری تسهیمی با استفاده از روش فراترکیب

خالد غلامی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ناصر میرسپاسی

استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

منصور ایراندوست

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

کیومرث احمدی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۹/۱۹

چکیده

زمینه: رهبری تسهیمی به عنوان یک پدیده انسانی و فرآیند همکاری در تیم‌ها تعریف می‌شود که در آن اعضای تیم به طور همزمان نقش‌های رهبری را بر عهده می‌گیرند، و با توجه به پیچیدگی‌های دنیای معاصر و نیاز به همکاری جمعی، این مفهوم در سال‌های اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته است.

هدف: این تحقیق با هدف ارائه یک دیدگاه جامع نسبت به مولفه‌های رهبری تسهیمی و تحلیل یافته‌های مطالعات پیشین انجام شده است.

روش‌ها: در این پژوهش از روش فراترکیب و روش هفت مرحله‌ای ساندیوسکی و باروسو برای استخراج داده‌ها از مقالات علمی و پژوهشی در بازه زمانی ۲۴ ساله (۲۰۰۰-۲۰۲۴) استفاده شد. با بررسی‌های اولیه، تعداد ۳۳ مقاله برای مطالعه دقیق‌تر انتخاب شدند.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تسهیمی یک مفهوم چند بعدی است که شامل شش بعد اصلی می‌شود: رهبری ارتباطی، رهبری انگیزشی، رهبری تصمیم‌گیری، رهبری تیمی، رهبری عملیاتی و رهبری نوآوری. در مجموع ۲۶ مولفه برای این ابعاد استخراج شد که شامل مواردی چون ایجاد روابط مثبت کاری، حمایت عاطفی، ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی، افزایش قدرت تصمیم‌گیری، تقویت همکاری تیمی، ارائه دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها، و تشویق به نوآوری می‌شود.

نتیجه‌گیری: رهبری تسهیمی یک رویکرد چند بعدی است که با تمرکز بر ابعاد ارتباطی، انگیزشی، تصمیم‌گیری، تیمی، عملیاتی و نوآوری، می‌تواند به بهبود عملکرد تیم‌ها و سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده امروزی کمک کند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تسهیمی، رهبری ارتباطی، رهبری انگیزشی، رهبری تصمیم‌گیری، رهبری تیمی، رهبری عملیاتی، رهبری نوآوری.

۱- مقدمه

رهبری تسهیمی مفهومی است که ریشه در علوم رفتاری دارد و اولین بار توسط فالت (۱۹۲۴) معرفی شد. او بیان کرد که باید از فردی که بیشترین دانش را در مورد یک وضعیت دارد پیروی کرد، نه صرفاً از فردی که دارای اقتدار رسمی است (انسلی و پیرس، ۲۰۰۰). این دیدگاه نوآورانه، پایه‌ای برای مطالعات بعدی شد و استوگدیل (۱۹۷۴) در پژوهش‌های خود نشان داد که وقتی گروه‌ها از فرآیند ساختاریافته اشتراک قدرت همکاری استفاده می‌کنند، اعضا درک، تعهد و تصمیم‌گیری بهتری دارند. در ادامه تکامل این مفهوم، رهبری تسهیمی به عنوان یک پدیده انسانی برای همکاری پیچیده در پاسخ به نیاز به اقدام جمعی تعریف شد (ون و وگت و آهویا، ۲۰۱۱). گرچه این مفهوم از دهه ۱۹۵۰ در ادبیات وجود داشته و گیب (۱۹۵۴) اولین کسی بود که بین رهبری متمرکز و توزیع شده تمایز قائل شد، اما تنها در سال‌های اخیر مورد توجه جدی محققان قرار گرفته است (انسلی و همکاران، ۲۰۰۶). در دنیای پیچیده و پویای امروز، مفهوم رهبری دستخوش تحولات اساسی شده است. اگرچه اکثر پژوهش‌های پیشین در حوزه رهبری، بر رفتار رهبران رسمی تمرکز داشته‌اند (باس، ۱۹۹۰؛ لیکرت، ۱۹۶۷)، اما در تیم‌های فاقد رهبر رسمی، پدیده "رهبری تسهیمی" بیشتر قابل مشاهده است (هی و همکاران، ۲۰۲۰؛ پیرس و کانگر، ۲۰۰۲). این تغییر رویکرد با نظر یوکل (۱۹۹۸) همخوانی دارد که معتقد است در تیم‌های مدرن، بعید است یک فرد به تنهایی بتواند تمام وظایف رهبری را انجام دهد. در این راستا، رهبری تسهیمی به عنوان یک رفتار هدف‌گرا و فرآیند تیمی شناخته می‌شود که در آن اعضای تیم به طور همزمان در تیم‌ها رهبری می‌کنند (گو و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیم و هان، ۲۰۱۹؛ مورگسون و همکاران، ۲۰۱۰). این مفهوم در پاسخ به نیاز سازمان‌ها برای مقابله با محیط‌های نامطمئن، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی شکل گرفته است (چاکیراوغلو و همکاران، ۲۰۲۰؛ دی و همکاران، ۲۰۰۴) و اهمیت آن در بهبود اثربخشی تیم‌ها و افزایش اعتماد و انسجام درون تیمی به اثبات رسیده است (نورثوس، ۲۰۱۸). علی‌رغم پیشینه غنی مطالعاتی در حوزه رهبری تسهیمی از دهه ۱۹۵۰ و اثبات اهمیت آن در بهبود اثربخشی تیم‌ها، هنوز شکاف‌های قابل توجهی در درک جامع این مفهوم وجود دارد. اگرچه تحقیقات پیشین به طور گسترده بر مزایای رهبری تسهیمی در محیط‌های سازمانی تمرکز کرده‌اند، اما فقدان چارچوب مفهومی منسجم و یکپارچه که ابعاد مختلف این پدیده را به طور جامع تبیین کند، به چشم می‌خورد. به طور خاص، تمایز دقیق بین رهبری تسهیمی و سایر رویکردهای نوین رهبری مانند رهبری

توزیع شده، رهبری تیمی و رهبری مشارکتی هنوز به خوبی مشخص نشده است. علاوه بر این، مطالعات موجود عمدتاً بر جنبه‌های کمی و پیامدهای رهبری تسهیمی متمرکز بوده‌اند و درک عمیق از فرآیندها، پویایی‌ها و مکانیسم‌های زیربنایی آن محدود است. همچنین، با وجود گسترش روزافزون محیط‌های دانشگاهی و اهمیت همکاری در این محیط‌ها، مطالعات اندکی به بررسی چگونگی شکل‌گیری و توسعه رهبری تسهیمی در بافت دانشگاهی پرداخته‌اند. این شکاف‌های تحقیقاتی نیاز به انجام مطالعات کیفی عمیق را برای درک بهتر ماهیت چندبعدی رهبری تسهیمی، شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن و تبیین نحوه تعامل این عوامل در محیط‌های مختلف، به‌ویژه محیط‌های دانشگاهی، برجسته می‌سازد. با توجه به این شکاف‌ها، انجام یک مطالعه فراترکیب می‌تواند با ترکیب و تحلیل نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های پیشین، به ارائه تصویری جامع‌تر از این مفهوم و پایه‌گذاری چارچوبی منسجم برای مطالعات آتی کمک کند. با وجود اهمیت این موضوع، رهبری تسهیمی هنوز در محیط‌های دانشگاهی نسبتاً ناشناخته است و نیاز به تحقیقات بیشتر برای تعریف دقیق و تمایز آن از سایر رویکردهای نوین رهبری وجود دارد. مهرا و همکاران (۲۰۰۶) بر ضرورت انجام تحقیقات کیفی برای درک بهتر ابعاد رهبری تسهیمی تأکید کرده‌اند. پژوهش حاضر با واکاوی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری تسهیمی، منافع متعددی را در کوتاه‌مدت و بلندمدت به همراه خواهد داشت. در کوتاه‌مدت، این پژوهش به شناسایی و درک جامع مؤلفه‌های رهبری تسهیمی منجر شده و چارچوبی منسجم برای پیاده‌سازی این سبک رهبری در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. همچنین به توسعه برنامه‌های آموزشی مدیران و افزایش آگاهی سازمانی نسبت به مزایای این رویکرد کمک می‌کند. در بلندمدت، این پژوهش زمینه‌ساز مطالعات آتی در حوزه رهبری تسهیمی بوده و به توسعه مدل‌های بومی متناسب با فرهنگ سازمان‌های ایرانی کمک خواهد کرد. علاوه بر این، بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان، ارتقای بهره‌وری و اثربخشی سازمانی، توسعه ادبیات علمی، و ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و خلاقیت از دیگر منافع بلندمدت این پژوهش به شمار می‌روند. در همین راستا، این پژوهش با هدف واکاوی ابعاد رهبری تسهیمی با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. فراترکیب به عنوان یک روش تحقیق کیفی، امکان ترکیب و تحلیل یافته‌های مطالعات پیشین را فراهم می‌کند و می‌تواند به ارائه دیدگاهی جامع‌تر نسبت به مفهوم رهبری تسهیمی کمک کند. در ادامه این مقاله، ابتدا به بررسی مبانی نظری رهبری تسهیمی پرداخته می‌شود. سپس روش‌شناسی تحقیق شرح داده

می‌دهد. در تکمیل این درک جامع، دی‌اینونچزو و همکاران (۲۰۱۶) پنج بُعد اساسی را در تعریف رهبری تسهیمی مشخص کردند: منشأ رهبری، تشریفات رهبری، توزیع، پویایی‌های زمانی و نقش‌های متعدد. این ابعاد چارچوبی جامع برای درک بهتر ماهیت و تأثیر رهبری تسهیمی بر عملکرد تیم‌ها فراهم می‌کنند.

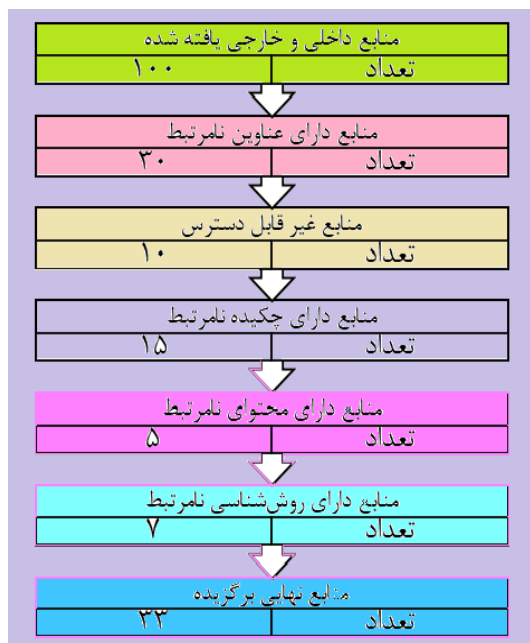
روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، با اتکا بر مطالعات کیفی و روش فراترکیب به پرسش‌های تحقیق پاسخ داده شده است. مطالعات کیفی، به گفته رینگ و همکاران (۲۰۱۱)، به دنبال درک عمیق از پدیده‌ها و تجربیات انسانی هستند. در همین راستا، فراترکیب به عنوان یک روش نوظهور (آتکینز و همکاران، ۲۰۰۸) به عنوان منبعی غنی برای شناخت سیاست‌ها و رویکردهای سازمانی مطرح می‌شود. فراترکیب، با ترکیب چندین مطالعه کیفی مرتبط (رینگ و همکاران، ۲۰۱۱)، بینشی عمیق از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد و یافته‌های حاصل از بررسی‌های نظام‌مند و فراتحلیل را تکمیل می‌کند. برخلاف فراتحلیل که بر ارزیابی عددی تأثیر مداخلات تمرکز دارد، فراترکیب به اکتشاف و افزایش آگاهی از طریق ترکیب کیفی مطالعات می‌پردازد (رینگ و همکاران، ۲۰۱۱). کمپبل و همکاران (۲۰۰۳) بر این نکته تأکید دارند که فراترکیب صرفاً به خلاصه‌سازی یافته‌ها نمی‌پردازد، بلکه به مفهوم‌سازی مجدد و تفسیر آنها برای ایجاد بینش‌های نوین می‌انجامد. والش و داون (۲۰۰۵) نیز بر اهمیت حفظ یکپارچگی معنایی مطالعات در فرایند فراترکیب و اجتناب از تفسیر بیش از حد یا توصیف ساده یافته‌ها تأکید می‌کنند. این فرایند در نهایت می‌تواند به ایجاد نظریه‌های جدید، توسعه مدل‌های مفهومی، شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی، توسعه بینش در زمینه دانش موجود و ارائه شواهدی برای توسعه مفهومی در زمینه رهبری تسهیمی برای بهبود قابلیت‌های تیمی در محیط‌های پیچیده و متلاطم منجر شود. در پژوهش حاضر، با هدف دستیابی به نتایج جامع و دقیق، از روش فراترکیب ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شده است. این روش، که به واسطه مراحل گام‌به‌گام و ساختار منسجم خود از شهرت بالایی برخوردار است، شامل هفت مرحله اصلی می‌باشد. این مراحل عبارتند از: تعریف دقیق هدف پژوهش، انجام یک جستجوی نظام‌مند و جامع در ادبیات پیشین، ارزیابی دقیق منابع و انتخاب مطالعات مرتبط با موضوع، استخراج دقیق اطلاعات از منابع منتخب، تحلیل عمیق و ترکیب یافته‌های استخراج شده، ارزیابی کیفیت داده‌های استخراج شده و در نهایت، ارائه نتایج به صورت ساختارمند و قابل فهم. در ادامه، هر

شده و یافته‌های حاصل از فراترکیب ارائه می‌گردد. در نهایت، نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای تحقیقات آتی مطرح می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری تسهیمی، که گاهی به آن رهبری توزیع شده نیز گفته می‌شود، یک حوزه نسبتاً جدید در رشته در حال گسترش رهبری و توسعه رهبری است. تعریف این مفهوم، مانند تعریف رهبری به طور کلی، دشوار است و در طول زمان تکامل یافته است. این تکامل مفهومی را می‌توان در سیر تاریخی تعاریف ارائه شده مشاهده کرد. پیرس و سیمز (۲۰۰۰) یکی از اولین تعاریف رسمی این مفهوم را ارائه دادند و رهبری تسهیمی را به عنوان "ظهور متوالی چندین رهبر در طول عمر یک تیم" تعریف کردند. با گذشت زمان و درک عمیق‌تر این مفهوم، همین محققان (پیرس و سیمز، ۲۰۰۲) تعریف خود را گسترش دادند و آن را به "فرآیند گروهی که در آن رهبری بین اعضای تیم توزیع می‌شود و از اعضای تیم نشأت می‌گیرد" تبدیل کردند. در ادامه این مسیر تکاملی، پیرس و کانگر (۲۰۰۳) با ارائه تعریفی جامع‌تر، بر ماهیت پویا و تعاملی رهبری تسهیمی تأکید کردند: "یک فرآیند تأثیرگذاری پویا و تعاملی بین افراد در گروه‌های کاری که هدف آن رهبری یکدیگر برای دستیابی به اهداف گروهی است." در همان سال، هاوتون، نک و مانز (۲۰۰۳) با تمرکز بر جنبه همزمانی، رهبری تسهیمی را "به اشتراک گذاری همزمان مسئولیت‌های رهبری بین اعضای تیم" توصیف کردند. مفهوم انعطاف‌پذیری به عنوان عنصری کلیدی توسط بورک، فیوره و سالاس (۲۰۰۳) به این تعاریف اضافه شد. آنها رهبری تسهیمی را "انتقال نقش رهبری از یک عضو تیم به عضو دیگر، برای تطبیق نیازهای تیم با دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم" توصیف کردند. این دیدگاه انعطاف‌پذیر توسط پیرس و مانز (۲۰۰۵) تقویت شد که بر مشارکت کامل اعضای تیم تأکید داشتند. در دهه بعد، تعاریف به سمت درک عمیق‌تر پویایی‌های تیمی حرکت کرد. کارسون، تسلوک و مارون (۲۰۰۷) و یامارینو و همکاران (۲۰۱۲) بر اهمیت وابستگی متقابل و مسئولیت مشترک تأکید کردند. این روند تکاملی به تعریف جامع ژو و همکاران (۲۰۱۸) منجر شد که رهبری تسهیمی را "یک پدیده ظهور یافته تیمی که در آن نقش‌ها و تأثیرات رهبری بین اعضای تیم توزیع می‌شود" تعریف کردند. با تحلیل این سیر تکاملی، ژو و همکاران (۲۰۱۸) سه ویژگی مشترک کلیدی را شناسایی کردند: تأثیر جانبی، ظهور و پراکندگی. این ویژگی‌ها نشان می‌دهند که رهبری تسهیمی برخلاف مدل‌های سنتی، در سطح افقی و میان هم‌تابان رخ



شکل ۱. مراحل انتخاب فهرست تحقیق از پایگاه‌های داده منتخب

استخراج اطلاعات از منابع

مطالعات کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر-احتمالی انجام می‌شود، چرا که نیازی به ارائه نمونه آماری یا تعمیم استنباط آماری نیست و به یک پایه نماینده برای نمونه‌ها احتیاجی نمی‌باشد (ویلموت، ۲۰۰۵). در این پژوهش، با توجه به معیارهای ورودی مشخص شده، هدف اصلی از ارزیابی فردی، تعیین کیفیت گزارشات بر اساس انطباق آن‌ها با معیارهای از پیش تعیین شده است که این معیارها مطابق با اصول علمی و دیدگاه محققان و متخصصان تنظیم شده‌اند، و منابع با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس ملاک‌های ورودی و خروجی انتخاب گردیدند.

در این پژوهش، مطالعاتی که در پایگاه‌های داده بین‌المللی نمایه شده، اطلاعات کافی و مرتبط با اهداف تحقیق را ارائه داده و به روش کیفی در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ منتشر شده‌اند، وارد مطالعه شدند. در مقابل، مطالعاتی که از نظر اطلاعات، روش‌شناسی یا کیفیت علمی دارای نقص بودند؛ از جمله مطالعاتی که اطلاعات کافی درخصوص اهداف تحقیق نداشتند، مطالعات ترکیبی یا کمی، مطالعات تکراری با موضوع و اهداف مشابه، مطالعات فاقد الگوی روش‌شناسی مشخص، مطالعات با کیفیت پایین و پژوهش‌های قدیمی‌تر از سال ۲۰۰۰ که ارتباطی با موضوع پژوهش حاضر نداشتند، از مطالعه حذف شدند.

یک از این مراحل به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته و نحوه اجرای آن در پژوهش حاضر شرح داده شده است.

تعیین هدف

هدف اصلی تحقیق حاضر را می‌توان دستیابی به ابعاد رهبری تسهیمی با بهره‌گیری از روش فراترکیب دانست. پس از تعیین هدف اصلی نوبت به پاسخگویی به سه سؤال اساسی یعنی انتخاب موضوع (چه چیزی)، جامعه (چه کسی) و زمان مطالعه (چه زمانی) است. در این پژوهش، با هدف پاسخگویی به سؤال نخست، ابعاد مختلف رهبری تسهیمی شناسایی و گردآوری شده است. همچنین، برای پاسخ به سؤال دوم، پایگاه‌های داده خارجی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با تمرکز بر ابعاد زمانی، بازه زمانی بیست و چهار ساله از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ برای تحلیل مقالات خارجی در نظر گرفته شده است تا به سؤال سوم پژوهش پاسخ داده شود.

مطالعه نظام‌مند ادبیات پیشین

در پژوهش حاضر، با بهره‌گیری از روش فراترکیب که به عنوان روشی نظام‌مند برای مرور مطالعات شناخته می‌شود، به دنبال دستیابی به درک جامع‌تری از مفهوم "رهبری تسهیمی" هستیم. در این راستا، پس از انتخاب واژه کلیدی "رهبری تسهیمی" به عنوان معیار جستجو، داده‌های تحقیق از سه پایگاه داده معتبر بین‌المللی شامل گوگل اسکولار، ساینس دایرکت و امرالد گردآوری شده است. این رویکرد پژوهشی به ما امکان می‌دهد تا با ترکیب و تحلیل نتایج مطالعات پیشین، به یافته‌های جدید و قابل تعمیمی در حوزه رهبری تسهیمی دست پیدا کنیم.

بررسی و انتخاب منابع متناسب با موضوع تحقیق

در این مطالعه و طی فرآیند فراترکیب، پالایش مقالات علمی در پایگاه‌های داده مختلف انجام شد که منجر به حذف تعدادی از منابع گردید؛ فیلترهای مورد استفاده در این پالایش و تعداد نهایی منابع انتخاب شده، جزئیات آن در شکل (۱) به نمایش درآمده است.

¹ Shared Leadership

در ادامه، با هدف استخراج یافته‌های تحقیق و اطلاعات مرتبط از مقالات منتخب خارجی، هر مقاله بر اساس نام محقق (یا محققان)، موضوع اصلی و سال انتشار مورد بررسی قرار گرفت. برای انتخاب نهایی مقالات، از روش تحلیل محتوا بهره

گرفته شد. بر اساس تعریف بنگتسون (۲۰۱۶)، تحلیل محتوا یکی از روش‌های قدرتمند در تحلیل مطالعات کیفی است که به محققان امکان می‌دهد تا داده‌های جمع‌آوری شده را به طور نظام‌مند طبقه‌بندی، توصیف و تفسیر کنند.

جدول ۱. ابعاد رهبری تسهیمی استخراج‌شده از منابع برگزیده

نام محققان	سال	شاخص‌های رهبری تسهیمی
آبسون و همکاران	۲۰۲۴	ارتباطات باز و شفاف بین اعضای تیم، درک متقابل مهارت‌ها و توانمندی‌ها، حمایت و پشتیبانی متقابل اعضا؛ اعتماد متقابل بین تیم رهبری و اعضای تیم، نیاز به ارزش‌های مشترک، اهمیت دیدگاه‌های فراگیر و جامع؛ ضرورت احساس اعتماد توسط کارکنان، تاثیر بر شکل‌گیری استعداد رهبری مشترک، نقش در توسعه تیم‌ها.
آسباس و همکاران	۲۰۲۴	هماهنگی وظایف، حمایت شخصی، اشتراک اطلاعات
اسپیدینگ و همکاران	۲۰۲۳	رفتارهای الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار، توسعه قابلیت‌های تیمی، تعیین اهداف، هدایت فعالیت‌ها، نظارت بر عملکرد.
یو و یانگ	2023	ارتباط با ذینفعان خارجی، نمایندگی تیم در جلسات بیرونی، جذب منابع، هماهنگی فعالیت‌های درون تیمی، حل تعارضات داخلی، تسهیل ارتباطات بین اعضای تیم
ون دالفسن و همکاران	2023	تعیین واضح وظایف و انتظارات، ارائه اطلاعات مرتبط، نظارت بر اهداف، جستجوی اعضای تیم بهتر، رسیدگی به نگرانی‌های اعضا، شناسایی عملکرد خوب، حمایت در مدیریت تعارضات، تأمین منابع اضافی، کمک به درک فرآیندها، یادگیری از تجربیات، ایجاد ایده‌ها، مداخله در تعارضات، جستجوی حمایت خارجی، تأمین منابع، ایجاد ارتباطات، حفظ هنجارهای گروهی
وینز و همکاران	2023	حمایت و همکاری مدیران با معلمان، حل مشکلات انضباطی، مشاهده تدریس، ارائه بازخورد، تقویت همکاری برای توسعه روش‌های تدریس، ادراک مدیران از وجود فرهنگ مشارکت و مسئولیت‌پذیری مشترک، فراهم کردن فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تشویق به رهبری ابتکارات جدید، ادراک معلمان از فرهنگ مشارکت و مسئولیت‌پذیری مشترک در مدرسه
مایر و همکاران	2023	شفاف‌سازی وظایف، برنامه‌ریزی، نظارت، حل مسئله، دستیابی کارآمد و قابل اعتماد به اهداف تیم، حمایت از اعضا، اشاره به فرصت‌های توسعه، قدردانی، ایجاد روابط مثبت و حمایتی در تیم
جورج و همکاران	2022	همکاری منظم، چشم‌انداز و اهداف توافق شده، تفویض اختیارات، اعتماد و درک، تصمیم‌گیری مشارکتی، یادگیری و ساخت دانش به صورت جمعی، روابط قوی، تعیین مسئولیت‌های رهبری بر اساس توانمندی، احساس اطمینان در نقش‌های مختلف، ارزش‌ها و اهداف مشترک، شناسایی رهبران غیررسمی، ظرفیت رهبری در تمام اعضا
بونجاک و همکاران	2022	ترغیب همکاران به پذیرش مسئولیت‌ها و انجام وظایف به صورت مستقل، ترغیب همکاران به قدردانی از خود در مواجهه با چالش‌های جدید، درک افراد از نقش خود به عنوان یک رهبر مشترک در تیم، درگیری آنها در فعالیت‌های رهبری
گو و همکاران	2022	آغاز اقدامات برای بهبود روش‌های کاری و افزایش اثربخشی تیم، ارائه پیشنهادات و معرفی روش‌های جدید کاری برای بهبود عملکرد تیم، درخواست مشاوره و جستجوی اطلاعات از سایر اعضا درباره تأثیرات خارجی و جنبه‌های کاری، مشارکت همه اعضای تیم در تمام سوالات، تمرکز مداوم بر بهبود روش‌ها، اثربخشی و عملکرد تیم، اقدامات خودجوش اعضا برای بهبود تیم بدون نیاز به دستورات از بالا، توجه به تأثیرات خارجی و داخلی بر کار تیم
جی و همکاران	2022	درک و پذیرش اهداف واحد توسط اعضای تیم، ترغیب آنها به تلاش برای تحقق این اهداف، تقویت حس مسئولیت جمعی، حمایت عاطفی و روانی که اعضای تیم از یکدیگر دریافت می‌کنند، تشویق، قدردانی، کمک در مواقع نیاز، تقویت روابط و همبستگی تیمی، مشارکت اعضای تیم در تصمیم‌گیری‌ها، ارائه نظرات و ایده‌ها، شرکت فعالانه در فرآیندهای تیمی، بیان آزادانه نظرات
کرایر	2022	توزیع قدرت در میان اعضای تیم، تشویق مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتماد به توانایی‌های دیگران، باز بودن و شفافیت در میان اعضای تیم، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، تشویق بازخورد، ایجاد محیطی که اعضای تیم احساس

نام محققان	سال	شاخص های رهبری تسهیمی
		ارزشمندی و پشتیبانی کنند، ایجاد اعتماد، توجه به نیازهای عاطفی تیم، تعهد به یک هدف یا چشم انداز مشترک، تشویق همکاری برای دستیابی به آن
شوکت و همکاران	2022	تقسیم و تخصیص واضح وظایف فروش، تبادل اطلاعات مرتبط با کار در بین اعضای تیم، اطمینان از درک کامل وظایف توسط همه اعضای تیم، پایش مستمر پیشرفت تیم در جهت اهداف تعیین شده، تقویت پیوندهای بین اعضای تیم، ایجاد حس وحدت، شناسایی و تقدیر از تلاش ها و دستاوردهای اعضای تیم، کمک به یکدیگر برای حل اختلافات و تعارضات درون تیمی
یو و همکاران	2022	مشارکت تمامی اعضای تیم مدیریت ارشد در فرآیند تصمیم گیری، اتخاذ تصمیمات مهم به صورت جمعی، در نظر گرفتن نظرات و دیدگاه های متنوع، تشویق و حمایت روحی اعضای تیم، افزایش تعهد و مشارکت اعضا در فعالیت های تیم، حمایت عملی و پشتیبانی اعضای تیم، کمک فعالانه، اشتراک گذاری منابع و اطلاعات، همکاری در حل مشکلات، افزایش کارایی و اثربخشی کلی تیم
ون در برگ و همکاران	2022	بیان آزادانه نظرات و ایده ها، مشارکت در تصمیم گیری ها، حمایت عاطفی و روانی اعضای تیم، احساس اعتماد به کمک همکاران، اهداف و چشم اندازهای مشترک، تلاش در جهت یک هدف مشترک، درک مشترکی از مأموریت تیم
لیو و همکاران	2022	تعیین اهداف، برنامه ریزی فعالیت ها، سازماندهی منابع، مشارکت در تعیین جهت گیری استراتژیک، تخصیص وظایف، هماهنگی تلاش ها، شناسایی مشکلات، تولید راه حل های خلاقانه، تصمیم گیری مؤثر، اشتراک گذاری دانش و تخصص، رسیدگی به چالش ها، ایجاد یک محیط حمایتی و مراقبتی، تشویق یکدیگر، توجه به نیازهای فردی، پرورش روابط مثبت، ارتقای مهارت ها و توانایی های یکدیگر، عمل کردن به عنوان مربی و منتور، ارائه بازخورد سازنده، فراهم کردن فرصت هایی برای رشد
هان و یون	2021	تعیین اهداف، برنامه ریزی و سازماندهی، نظارت بر عملکرد، حل مسئله، تصمیم گیری سریع و مؤثر، ایجاد روابط مثبت کاری، حمایت عاطفی، انگیزه بخشی، توسعه فردی اعضای تیم، مدیریت تعارضات
امام و ظهیر	2021	ایجاد تغییرات مثبت، الهام بخشی، ترویج خلاقیت، توجه به نیازهای فردی کارکنان، مبادله پاداش در ازای عملکرد، تعیین اهداف مشخص، نظارت بر عملکرد، ارائه بازخورد منظم، ارائه دستورالعمل های روشن، تعیین استانداردهای عملکرد، نظارت دقیق، تصمیم گیری متمرکز، تفویض اختیار، افزایش استقلال کاری، تشویق خودمربی، توسعه مهارت های فردی، تقویت همکاری تیمی، تشویق تصمیم گیری مشارکتی، ایجاد اعتماد، تسهیل تبادل دانش بین اعضا، رفتارهای منفی و مخرب، سوء استفاده از قدرت، تحقیر کارکنان، ایجاد محیط کاری پر استرس و ناسالم
لاتو	2021	ارائه دیدگاه های روشن از تیم، پیش برد اهداف عالی، ابراز اشتیاق برای تلاش ها، تشویق به بازنگری در ایده ها، بررسی نظرات مختلف، ترغیب به عملکرد فراتر از انتظارات معمول، توافقات واضح، ارائه پاداش برای عملکرد خوب، ارائه بازخورد مثبت، توجه به عملکرد ممتاز، تصمیم گیری مشترک در مورد اهداف عملکرد، همکاری در توسعه این اهداف، رسیدن به توافق درباره آنها، استفاده از لحن تند، تهدید، تمرکز بر اشتباهات، انتقاد سریع
کاوازوت و پائولا	2021	ترغیب اعضای تیم به همکاری و حل مسائل به صورت گروهی، مشارکت اعضای تیم در تعیین اهداف، مشورت و همفکری، ایجاد تعهد و انگیزه، ترغیب اعضا به تصمیم گیری مستقل، داشتن ابتکار عمل، شناسایی و بهره برداری از فرصت های جدید، مطرح کردن ایده های نو
زی و همکاران	2021	تعیین و تخصیص وظایف، برنامه ریزی و سازماندهی فعالیت های تیم، تعیین اهداف و استانداردهای عملکرد، نظارت بر پیشرفت کار، حل مسائل مرتبط با وظایف، تشخیص و قدردانی از عملکرد خوب، ایجاد و حفظ روابط مثبت در تیم، حمایت عاطفی از اعضای تیم، تشویق همکاری و مشارکت، مدیریت تعارضات بین فردی
هان و همکاران	2021	ارتباط واضح انتظارات، تعیین اهداف و وظایف مشخص، هماهنگی فعالیت های تیم برای دستیابی به اهداف، بیان واضح انتظارات توسط تیم، گوش دادن فعال به یکدیگر، حمایت عاطفی از اعضای تیم، ایجاد روابط مثبت درون تیمی، اعضای تیم با دقت به یکدیگر گوش می دهند
لیندن و پاندی	2020	اشتراک گذاری شایستگی ها، نقش های مختلف، مدیریت استرس، تصمیم گیری جمعی
گریل و کافلد	2015	تخصیص واضح وظایف، ارتباط شفاف انتظارات، ارائه اطلاعات مرتبط با کار، اطمینان از آگاهی همه اعضا از وظایف، نظارت بر دستیابی به اهداف، اختصاص زمان برای رسیدگی به نگرانی ها، به رسمیت شناختن عملکرد خوب، ترویج

نام محققان	سال	شاخص‌های رهبری تسهیمی
		انسجام تیمی، حمایت در مدیریت تعارضات، حمایت از یکدیگر برای درک فرآیندهای جاری و یادگیری از رویدادهای گذشته، الهام‌بخشی برای ایده‌ها، حمایت از اجرای ایده‌ها، استفاده از شبکه‌ها برای حمایت از کار تیم، اطمینان از دسترسی به منابع لازم، کمک به شبکه‌سازی و برقراری تماس با کارشناسان مهم، باز بودن به کمک‌های خارجی در صورت بروز مشکلات داخلی
هوچ و کوزلوفسکی	2014	تصمیم‌گیری مشترک، تبادل اطلاعات، حمایت عاطفی، انگیزه‌دهی، مدیریت تعارضات، تقسیم وظایف، هماهنگی فعالیت‌ها، مدیریت عملی، نظارت بر پیشرفت کار
می‌هالاچه و همکاران	2014	مشارکت تمام اعضای تیم مدیریت ارشد در فرآیند تصمیم‌گیری، تشویق و حمایت روحی اعضای تیم، کمک عملی و حمایت اعضای تیم، اشتراک‌گذاری منابع، ارائه کمک فعالانه، همکاری در حل مشکلات
هوچ	2013	ارائه دیدگاه روشن از تیم، پیش‌بردن با اهداف والا، نشان دادن اشتیاق برای تلاش‌ها، تشویق به بازنگری در ایده‌ها، بررسی طیف وسیعی از دیدگاه‌ها، تشویق به عملکرد فراتر از انتظارات معمول، توافقات روشن، توصیه برای جبران بیشتر در صورت عملکرد خوب، ارائه بازخورد مثبت، توجه ویژه به عملکرد خوب، تصمیم‌گیری مشترک در مورد اهداف عملکرد، همکاری در توسعه اهداف، رسیدن به توافق بر سر اهداف عملکرد، استفاده از لحن تند، تهدید، تمرکز بر اشتباهات، انتقاد سریع
موتل و همکاران	2012	ارتباط با ذینفعان خارجی، نمایندگی تیم در جلسات بیرونی، جذب منابع، هماهنگی فعالیت‌های درون تیمی، حل تعارضات داخلی، تسهیل ارتباطات بین اعضای تیم
خساونه	2011	مشارکت مدیران و کارکنان در تعیین جهت‌گیری سازمانی، همکاری برای رسیدن به اهداف توافق شده، دخیل کردن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، تشویق به ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌ها، مشارکت کارکنان در بحث‌های مهم سازمان، شفافیت تصمیمات برای همه ذینفعان، گوش دادن دقیق رهبران به ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان، درگیر شدن فعال رهبران با کارکنان در مواجهه با مشکلات، گفتگوی مداوم بین رهبران سازمان و کارکنان درباره چشم‌انداز سازمان، امکان بیان نظرات بدون ترس از مجازات، حمایت از ارتباطات پیشگیرانه، درخواست پیشنهادات از کارکنان در مورد نحوه انجام مسئولیت‌ها
هوچ و همکاران	2010	انگیزه‌دهی، الهام‌بخشی، ارائه چشم‌انداز روشن، تشویق به بازاندیشی، جستجوی دیدگاه‌های متنوع، تبادل پاداش‌ها، بازخوردهای مثبت، توافقات روشن، قدردانی ویژه، مشارکت در تعیین و توسعه اهداف عملکردی، تصمیم‌گیری مشترک، توافق بر سر اهداف، استفاده از لحن خشن، تهدید، انتقاد سریع

جدول 2. میزان ضریب روایی محتوایی CVR

عنوان بعد	میزان CVR	نتیجه
رهبری ارتباطی	0.9	پذیرفته
رهبری انگیزشی	0.95	پذیرفته
رهبری تصمیم‌گیری	0.92	پذیرفته
رهبری تیمی	0.88	پذیرفته
رهبری عملیاتی	0.91	پذیرفته
رهبری نوآوری	0.93	پذیرفته

بنابراین، در طبقه‌بندی مجدد، رهبری تسهیمی پس از ترکیب یافته‌ها، مفهومی چندبعدی است که شامل شش مولفه کلیدی می‌شود. در رهبری ارتباطی، ایجاد ارتباط شفاف و مؤثر بین اعضا، اعتمادسازی و رفع موانع ارتباطی کلیدی است. رهبری انگیزشی، با شناسایی و پاداش دادن به دستاوردها، ایجاد محیطی مثبت و الهام‌بخش، انگیزه اعضای تیم را تقویت می‌کند. در رهبری تصمیم‌گیری، تصمیمات به صورت جمعی و با

تحلیل و ترکیب یافته‌های برگرفته از مطالعات

در این پژوهش، با هدف شناسایی ابعاد رهبری تسهیمی و تدوین الگوی جامع، از روش کدگذاری باز برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد. تمامی عوامل استخراج‌شده از مطالعات به‌عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شده و پس از طبقه‌بندی بر اساس معنا، ابعاد مطالعه شکل گرفت. برای اطمینان از روایی محتوایی این ابعاد، از شاخص روایی محتوا (CVR) استفاده شد. بدین منظور، نظر ده نفر از اساتید با تحصیلات دکتری در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در مورد ضرورت هر یک از موضوعات استخراج‌شده، جمع‌آوری و سپس با استفاده از فرمولی مشخص محاسبه شد. این رویکرد به محققان امکان داد تا روابط غالب بین یافته‌ها را شناسایی کرده و تناقضات احتمالی را برطرف نمایند. بنابراین هر یک از این متخصصان خواسته شد که به هریک از ابعاد رهبری تسهیمی امتیازدهی نمایند. از آنجاکه طبق جدول (2) نتایج بدست آمده در همه موارد بالاتر از ۰.۶ بوده می‌توان گفت که روایی محتوایی نیز تأیید شده است.

نهایی، برای هر یک از ابعاد مورد بررسی، ابتدا مولفه‌های اصلی شناسایی شدند. سپس، به منظور اطمینان از روایی تفسیری این مولفه‌ها، نظر پنج تن از اساتید خبره به عنوان کدگذار و مفسر جویا شد. با برگزاری جلسات هماهنگی و تبادل نظر میان این اساتید، توافق نهایی در خصوص مولفه‌های مورد استفاده در این پژوهش حاصل گردید. جدول 3، خلاصه‌ای از نتایج طبقه‌بندی‌ها را بر اساس کدگذاری منابع و تعداد دفعات اشاره به هر بعد در مطالعات مختلف ارائه می‌دهد.

مشارکت همه اعضا گرفته می‌شود که منجر به افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری می‌شود. رهبری تیمی، بر تقویت همکاری، هماهنگی و ایجاد روحیه تیمی متمرکز است. رهبری عملیاتی، به معنای تمرکز بر اجرای موثر برنامه‌ها و رسیدن به اهداف مشخص شده است. در نهایت، رهبری نوآوری، با تشویق ایده‌های جدید و خلاقانه، سازمان را به سمت رشد و توسعه پایدار هدایت می‌کند. به طور خلاصه، رهبری تسهیمی، ترکیبی از این ابعاد مختلف است که به تیم‌ها امکان می‌دهد تا به بهترین شکل ممکن به اهداف خود دست یابند. در فرآیند طبقه‌بندی

جدول 3: نتایج شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد رهبری تسهیمی

ابعاد جدید	شاخص رهبری تسهیمی	مطالعات مرتبط	تعداد منابع
رهبری ارتباطی	ایجاد روابط مثبت کاری	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، کرایر (۲۰۲۲)، میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	8
	حمایت عاطفی	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، کرایر (۲۰۲۲)، میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	10
	توسعه فردی اعضای تیم	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، آوولیو و همکاران (۲۰۰۳)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، مایر و همکاران (۲۰۲۳)	6
	مدیریت تعارضات	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، کرایر (۲۰۲۲)، میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	10
رهبری انگیزشی	ایجاد انگیزه	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، گو و همکاران (۲۰۲۲)، مایر و همکاران (۲۰۲۳)	7
	الهام‌بخشی	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، گریل و کافلند (۲۰۱۵)، آوولیو و همکاران (۲۰۰۳)	7
	تبادل پاداش‌ها	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، زیگرت (۲۰۰۵)	6
	بازخوردهای مثبت	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوچ (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)	7
	تحسین و قدردانی ویژه	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵)، کارسون و همکاران (۲۰۰۷)، شوکت و همکاران (۲۰۲۲)، مایر و همکاران (۲۰۲۳)	6
	تشویق خودمدیریتی	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، گو و همکاران (۲۰۲۲)	3
	انگیزه‌بخشی	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوچ (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)، کارسون و همکاران (۲۰۰۷)، جی و همکاران (۲۰۲۲)	12
رهبری تصمیم‌گیری	افزایش قدرت تصمیم‌گیری	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، جورج و همکاران (۲۰۲۲)، ون در برگ و همکاران (۲۰۲۲)، یو و همکاران (۲۰۲۲)	4
	خودمختاری اعضای تیم	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، بونجاک و همکاران (۲۰۲۲)	3
	تفویض اختیار	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، جورج و همکاران (۲۰۲۲)	3
	تصمیم‌گیری سریع و مؤثر	هان و یون (۲۰۲۱)	1

ابعاد جدید	شاخص رهبری تسهیمی	مطالعات مرتبط	تعداد منابع
رهبری تیمی	تقویت همکاری تیمی	امام و ظهیر (۲۰۲۱)، کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)، شوکت و همکاران (۲۰۲۲)	4
رهبری عملیاتی	ارائه دستورالعمل ها	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)	5
	راهنمایی ها	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)	3
	بازخورد مستقیم	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)	5
	ارائه بازخورد منفی	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، هوج (۲۰۱۳)	3
	صدور فرمان	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)	2
	جهت دهی مستقیم	پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)	3
	برنامه ریزی و سازماندهی	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، هان و همکاران (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)، موتل و همکاران (۲۰۱۲)، لیو و همکاران (۲۰۲۲)	10
	نظارت بر عملکرد	هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، هوج (۲۰۱۳)، زیگرت (۲۰۰۵)، موتل و همکاران (۲۰۱۲)، شوکت و همکاران (۲۰۲۲)	9
رهبری نوآوری	تشویق به نوآوری	پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوج و همکاران (۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱)، لائو (۲۰۲۱)، کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱)، اوولویو و همکاران (۲۰۰۳)	6

کنترل کیفیت داده ها

در این پژوهش، با تکیه بر معیارهای ورودی و خروجی، کوشش شد تا از منابع علمی معتبر بهره گرفته شود. در مرحله نخست، مطالعاتی که از نظر علمی اعتبار کافی نداشتند، با استفاده از روش فراترکیب حذف شدند و به این ترتیب، روایی محتوای پژوهش تأیید گردید. در نهایت، برای سنجش کیفیت و پایایی، از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. این ضریب، یکی از معیارهای توافق درون ارزیاب برای داده های کیفی است که میزان توافق بین دو ارزیاب در طبقه بندی N مورد در C طبقه متقابلاً انحصاری را اندازه می گیرد (کرایمر، ۲۰۱۴). مقدار این ضریب بین ۱- تا ۱+ متغیر است؛ به گونه ای که مقادیر نزدیک به ۱+ نشان دهنده توافق کامل، مقادیر نزدیک به ۱- نشان دهنده توافق معکوس و مقادیر نزدیک به صفر نشان دهنده عدم وجود توافق است. فرمول ضریب کاپا به صورت زیر است:

$$K = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)}$$

که در آن Pr(a) قرارداد نسبی بین مشاهد شده بین ارزیاب ها و Pr(e) احتمال فرضی قرارداد شانس است. در این پژوهش، با

هدف بررسی ابعاد رهبری تسهیمی، محقق و استاد مشاور به صورت مشترک اقدام به طبقه بندی این ابعاد نمودند. برای ارزیابی میزان توافق بین دو طبقه بندی کننده، از آزمون آماری ضریب کاپا استفاده شد. نتایج این آزمون با مقدار ۰.۷۸۲ نشان داد که توافق بسیار خوبی بین دو طبقه بندی کننده وجود دارد. این یافته اهمیت و اعتبار طبقه بندی انجام شده را تأیید می کند. نتایج کامل این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج محاسبه ضریب کاپا

مجموع	نظر محقق			
	بله	خیر		
291	A = 280	B = 11	بله	نظر استاد مشاور
11	C = 8	D = 3	خیر	
N = 302	288	14		مجموع

یافته های پژوهش

در بخش نهایی از روش فراترکیب و پس از انجام فرایندهای فراترکیب، الگوی جامع ابعاد و مولفه های رهبری تسهیمی در دو لایه ابعاد، مؤلفه های کلیدی در

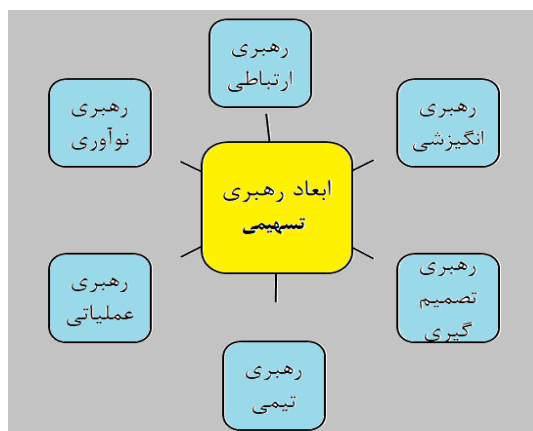
قالب جدول (5) ارائه می‌شود. در این جدول توضیحاتی در مورد هر یک از ابعاد ارائه شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با وجود اینکه شناسایی مولفه های مرتبط با هر یک از ابعاد رهبری تسهیمی موجب داشتن دیدگاهی جامع در این زمینه می‌شود، می‌توان گفت که ارائه الگوی مفهومی جامع می‌توان به اندازه گیری دقیق تر و جامع تر رهبری تسهیمی کمک قابل توجهی بکند. بر این اساس، شکل شماره (2) الگوی جامعی از ابعاد رهبری تسهیمی را نشان می‌دهد.

ابعاد رهبری تسهیمی را می‌توان در شش بعد طبقه بندی کرد. رهبری ارتباطی به توانایی رهبر در برقراری ارتباط مؤثر با اعضای تیم اشاره دارد. مطالعات متعددی از جمله هان و یون (۲۰۲۱)، زی و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و همکاران (۲۰۲۲) و میهالاچه و همکاران (۲۰۱۴) از اهمیت این بعد حمایت کرده‌اند. رهبری انگیزشی بر توانایی رهبر در ایجاد انگیزه و الهام بخشی به اعضای تیم تمرکز دارد. تحقیقات پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، زیگرت (۲۰۰۵) و امام و ظهیر (۲۰۲۱) اهمیت این بعد را تأیید کرده‌اند. رهبری تصمیم‌گیری به توانایی رهبر در اتخاذ تصمیمات مؤثر و مشارکت دادن اعضای تیم در فرآیند تصمیم‌گیری اشاره دارد. مطالعات پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، جورج و همکاران (۲۰۲۲) و ون در برگ و همکاران (۲۰۲۲) از این بعد پشتیبانی می‌کنند. رهبری تیمی بر توانایی رهبر در هدایت و مدیریت تیم به عنوان یک کل تمرکز دارد. تحقیقات امام و ظهیر (۲۰۲۱)، کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱) و لیو و همکاران (۲۰۲۲) اهمیت این بعد را نشان داده‌اند. رهبری عملیاتی به توانایی رهبر در مدیریت جنبه‌های عملی و اجرایی کار تیم اشاره دارد. مطالعات پیرس و سیم

(۲۰۰۲)، پیرس و همکاران (۲۰۰۴)، امام و ظهیر (۲۰۲۱) و لائو (۲۰۲۱) از این بعد حمایت می‌کنند. رهبری نوآوری بر توانایی رهبر در تشویق و هدایت نوآوری در تیم تمرکز دارد. تحقیقات پیرس و سیم (۲۰۰۲)، هوچ و همکاران (۲۰۱۰)، امام و ظهیر (۲۰۲۱) و کاوازوت و پائولا (۲۰۲۱) اهمیت این بعد را تأیید کرده‌اند. بنابراین پیشنهادی می‌شود مدیران ارشد سازمان باید در گام نخست، برنامه جامع آموزش مهارت‌های ارتباطی را با تمرکز بر گفتگوی سازنده و بازخورد مؤثر طراحی و اجرا کنند. همچنین ضروری است سیستم ارتباطات سازمانی را با ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال تعاملی و جلسات منظم تیمی بازطراحی نمایند. در حوزه انگیزش، پیاده‌سازی نظام پاداش مبتنی بر عملکرد تیمی (نه فردی) با شاخص‌های شفاف و قابل سنجش توصیه می‌شود. برای تقویت تصمیم‌گیری مشارکتی، استقرار سیستم پیشنهادها با تعیین فرآیند مشخص برای بررسی و اجرای ایده‌ها ضروری است. در بعد کار تیمی، برگزاری کارگاه‌های تخصصی تیم‌سازی هر سه ماه یکبار و تشکیل تیم‌های چندتخصصی برای پروژه‌ها پیشنهاد می‌شود. در زمینه مدیریت عملیاتی، آموزش متدولوژی‌های چابک مدیریت پروژه و استقرار داشبوردهای پایش عملکرد در سطوح مختلف سازمانی باید در دستور کار قرار گیرد. برای تقویت نوآوری، تخصیص حداقل ۵ درصد از بودجه سالانه به فعالیت‌های نوآورانه و ایجاد فضای فیزیکی مشخص برای طوفان فکری و خلق ایده توصیه می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه منتورینگ با تعیین منتورهای باتجربه برای هدایت مدیران جوان طراحی و اجرا شود و ارزیابی ۳۶۰ درجه مهارت‌های رهبری به صورت سالانه انجام گیرد. این اقدامات باید در قالب یک برنامه عملیاتی سه ساله با شاخص‌های کمی مشخص و بودجه تعیین شده به اجرا درآید و نتایج آن هر شش ماه یکبار مورد پایش و بازنگری قرار گیرد.



شکل 2: الگوی مفهومی جامع ابعاد رهبری تسهیمی

جدول ۵: شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری تسهیمی

ابعاد رهبری تسهیمی	شاخص رهبری تسهیمی	تعریف مفهومی
رهبری ارتباطی	ایجاد روابط مثبت کاری	برقراری و حفظ ارتباطات سازنده و مؤثر بین اعضای تیم و سایر ذینفعان
	حمایت عاطفی	ارائه پشتیبانی روحی و روانی به اعضای تیم در مواقع چالش‌برانگیز یا استرس‌زا
	توسعه فردی اعضای تیم	کمک به رشد مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های هر یک از اعضای تیم
	مدیریت تعارضات	شناسایی، رسیدگی و حل اختلافات یا ناسازگاری‌ها بین اعضای تیم به شیوه‌ای سازنده
رهبری انگیزشی	ایجاد انگیزه	تشویق و ترغیب اعضای تیم برای دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد
	الهام‌بخشی	ایجاد چشم‌انداز و هدف مشترک که اعضای تیم را برانگیزد و به آنها انرژی دهد
	تبادل پاداش‌ها	ارائه پاداش‌های مادی یا معنوی متناسب با عملکرد و دستاوردهای اعضای تیم
	بازخوردهای مثبت	ارائه اطلاعات سازنده و تشویق‌کننده درباره عملکرد اعضای تیم
	تحسین و قدردانی ویژه	شناسایی و ارج نهادن به تلاش‌ها و موفقیت‌های خاص اعضای تیم
	تشویق خودمدیریتی	ترغیب اعضای تیم به مدیریت مستقل وظایف و مسئولیت‌های خود
رهبری تصمیم‌گیری	انگیزه‌بخشی	ایجاد محیطی که اعضای تیم را به تلاش بیشتر و بهبود مستمر ترغیب کند
	افزایش قدرت تصمیم‌گیری	تقویت توانایی اعضای تیم در اتخاذ تصمیمات مؤثر و مستقل
	خودمختاری اعضای تیم	دادن آزادی عمل و استقلال به اعضای تیم در انجام وظایف و مدیریت کارها
	تفویض اختیار	واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات به اعضای تیم برای انجام وظایف مهم
رهبری تیمی	تصمیم‌گیری سریع و مؤثر	توانایی اتخاذ تصمیمات به موقع و کارآمد در شرایط مختلف
	تقویت همکاری تیمی	ایجاد فضایی که همکاری و تعامل مثبت بین اعضای تیم را تشویق و تسهیل کند
رهبری عملیاتی	ارائه دستورالعمل‌ها	تهیه و ارائه راهنمایی‌های روشن و دقیق برای انجام وظایف و پروژه‌ها
	راهنمایی‌ها	ارائه مشاوره و هدایت به اعضای تیم برای بهبود عملکرد و حل مشکلات
	بازخورد مستقیم	ارائه نظرات صریح و سازنده درباره عملکرد اعضای تیم
	ارائه بازخورد منفی	ارائه انتقادات سازنده و پیشنهادات بهبود به شیوه‌ای حرفه‌ای و محترمانه
	صدور فرمان	ارائه دستورات مشخص و قاطع در مواقع ضروری
	جهت‌دهی مستقیم	هدایت روشن و مستقیم اعضای تیم در جهت اهداف و استراتژی‌های سازمانی
	برنامه‌ریزی و سازماندهی	طراحی و اجرای برنامه‌های کاری منظم و ساختار سازمانی مؤثر
	نظارت بر عملکرد	بررسی و ارزیابی مداوم فعالیت‌ها و نتایج کار اعضای تیم
رهبری نوآوری	حل مسئله	شناسایی چالش‌ها و یافتن راه‌حل‌های مؤثر برای مشکلات تیمی و سازمانی
	تشویق به نوآوری	ترغیب اعضای تیم به ارائه ایده‌های جدید و خلاقانه برای بهبود فرآیندها و محصولات

- Atkins, S., Lewin, S., Smith, H., Engel, M., Fretheim, A., & Volmink, J. (2008). Conducting a meta-ethnography of qualitative literature: lessons learnt. *BMC medical research methodology*, 8(1), 21.
- Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., & Garger, J. W. (2003). Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 143-172). Sage Publications.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

References

- Abe, T., Abe, C., Desmet, C., & Hood, A. C. (2018). Shared leadership: A new perspective in leadership research. *Management Decision*, 56(7), 1505-1517.
- Abson, E., Schofield, P., & Kennell, J. (2024). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102575. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102575>
- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity, gender, and shared leadership on the functioning of work teams. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 139-153.
- Asbaş, C & Tuzlukaya, Ş & Maaroo, A. (2024). Examining shared leadership dimensions through a social network approach: A case from tourism industry. *Strategic Management*. 73-73. 10.5937/StraMan2400008A.

- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877-917). Addison-Wesley.
- Gockel, C., & Werth, L. (2010). Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 172-180.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H., & Huang, S. (2018). A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams. *The Journal of Creative Behavior*, 52(2), 109-126.
- He, P., Ye, M., Zhu, Y., & Wu, J. (2020). The impact of shared leadership on employees' work engagement: The moderating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 11, 2389.
- 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.
- Hoch, J. E. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- 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.
- Hogg, M. A. (2015). Constructive leadership across groups: How leaders can combat prejudice and conflict between subgroups. *Advances in Group Processes*, 32, 177-207.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 123-140). Sage Publications.
- Jago, A. G. (2007). Contingency theories of leadership. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (Vol. 1, pp. 267-270). Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Burke, C. S., Fiore, S. M., & Salas, E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 103-122). Sage Publications.
- Campbell, R., Pound, P., Pope, C., Britten, N., Pill, R., Morgan, M., & Donovan, J. (2003). Evaluating meta-ethnography: a synthesis of qualitative research on lay experiences of diabetes and diabetes care. *Social Science & Medicine*, 56(4), 671-684.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Chikraoğlu, A. L., Ayan, E., & Gürhan, G. (2020). Shared leadership and team performance: The moderating role of team cohesion. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405-423.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- 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.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2000). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 217-237.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(1/2), 102-119.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Co.

- Muethel, M., & Hoegl, M. (2016). Expertise coordination over distance: Shared leadership in dispersed new product development teams. In *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 327-339). SAGE Publications.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (Vol. 7, pp. 115-139). Emerald Group Publishing Limited.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2001). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 115-139). Emerald Group Publishing Limited.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Ring, N., Jepson, R., & Ritchie, K. (2011). Methods of synthesizing qualitative research studies for health technology assessment. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 27(4), 384-390.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Scott-Young, C. M., Georgy, M., & Grisinger, A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research
- Kao, S. F., Hsieh, M. H., & Lee, P. H. (2021). Team cohesion and team performance: The mediating effects of collective efficacy and psychological safety. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 351-368.
- Kim, H., & Han, S. J. (2019). Shared leadership and team performance: The moderating role of team cohesion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 495-510.
- Kozlowski, S. W. J. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21-54.
- Kraemer, H. C. (2014). Kappa coefficient. *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*, 1-4.
- Lee, D. S., Lee, K. C., Seo, Y. W., & Choi, D. Y. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451.
- Mathieu, J. E., Kuenenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713-734.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Motl, T. C., Mulhearn, T. J., Marlow, S. L., Wee, S., & Mumford, M. D. (2012). Leadership in teams: A functional approach. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 392-412). Oxford University Press.
- Muethel, M., & Hoegl, M. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*, 31(4), 423-432.

- Wu, Q., & Cormican, K. (2016). Shared leadership and team creativity: A social network analysis in engineering design teams. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(2), 2-12.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G. (2018). Shared leadership in teams: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 405-418.
- Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Resick, C. J. (2002). Shared leadership: A new direction for team leadership research. In *Proceedings of the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, ON, Canada.
- agenda. *International Journal of Project Management*, 37(4), 565-581.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2011). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 203-211.
- Sony, M., Antony, J., & Douglas, J. A. (2019). Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: A narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*, 32(4), 779-793.
- Spedding, J., Brough, P., Hawkes, A.J. and Chan, X.W. (2023), "The effective measurement of shared leadership: a multi-scale comparison", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 564-581. <https://doi-org.ez88.periodicos.capes.gov.br/10.1108/LODJ-10-2021-0453>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 115-136.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.
- Traxler, J. (1986). The relationship between network analysis and network therapy. *Journal of Strategic and Systemic Therapies*, 5(3), 62-74.
- Van Vugt, M., & Ahuja, A. (2011). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. HarperBusiness.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204-211.
- 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.
- Wilmot, A. (2005). Designing sampling strategies for qualitative social research: with particular reference to the Office for National Statistics' Qualitative Respondent Register. *Survey Methodology Bulletin-Office for National Statistics*, 56, 53



Analysis of Components and Dimensions of Shared Leadership Using Meta-Synthesis Method

Abstract

Shared leadership is defined as a human phenomenon and a collaborative process within teams, where team members simultaneously assume leadership roles. Given the complexities of the modern world and the need for collective collaboration, this concept has garnered increasing attention from researchers in recent years. This study aims to provide a comprehensive perspective on the components of shared leadership and to analyze the findings of previous studies. The research utilized the meta-synthesis method and the seven-step approach of Sandelowski and Barroso to extract data from scientific and research articles over a 24-year period (2000–2024). After initial screening, 33 articles were selected for in-depth analysis. The results indicate that shared leadership is a multidimensional concept comprising six main dimensions: relational leadership, motivational leadership, decision-making leadership, team leadership, operational leadership, and innovation leadership. In total, 26 components were identified for these dimensions, including building positive work relationships, emotional support, motivation, inspiration, enhancing decision-making power, strengthening team collaboration, providing guidance and instructions, and encouraging innovation. Shared leadership is a multidimensional approach that, by focusing on relational, motivational, decision-making, team, operational, and innovation aspects, can enhance the performance of teams and organizations in today's complex environments.

Keywords: Shared Leadership, Relational Leadership, Motivational Leadership, Decision-Making Leadership, Team Leadership, Operational Leadership, Innovation Leadership

