مجله اقتصادی
شماره‌های ۳ و ٤، خرداد و تیر ١٤٠١، صفحات ١٠٩-٦٩

بررسی ارتباط رهبری مشترک و پیامدهای فردی و تیمی با توجه به نقش تعدیلی پیچیدگی وظایف و یادگیری تیمی در سازمان امور مالیاتی

آرام سپهری وند
کارشناسی ارشد اقتصاد
a.sepehrivand@gmail.com

آرام رحمان زاده
دانشجوی دکتری حسابداری
Rahmanzadeh1356@gmail.com

الهام حاجی هاشمی
کارشناسی ارشد اقتصاد دانشگاه پیام نور اصفهان
hagehashmi@gmil.com

هدف از اجرای این پژوهش بررسی ارتباط رهبری مشترک و پیامدهای فردی و تیمی با توجه به نقش تعدیلی پیچیدگی وظایف و یادگیری تیمی در سازمان امور مالیاتی کشور است. در این راستا کارکنان امور مالیاتی شهرستان‌های بوکان، ارومیه، مهاباد، سقز و سنندج به عنوان نمونه آماری پرسشنامه در اختیارشان قرار گرفت. این پژوهش شامل هفت متغیر و تعداد سؤالات پرسشنامه ۳۸ گویه است. نتایج نشان داد ویژگی‌های شخصیتی خاص رهبری و انتخاب استراتژی‌های یادگیری می‌تواند امنیت کاری و مولد سازگاری برای تیم در سازمان باشد. خود رهبری نشان‌دهنده رشد و بلوغ شخصی است که منجر به این می‌شود فرد به عنوان عضوی مؤثر به رهبری دیگران در تیم بپردازد. از سوی دیگر با توجه به نتایج تحقیق که حاکی از نقش مؤثر رضایت در تمایل به تسهیم دانش داشته است. رضایت یک فرد از لحاظ روانی، وفاداری به یک تیم و کارهای مرتبط به تیم است. نگرش به تعهد تیم تحت تأثیر رفتار شهروندی در تیم و سطح سازمانی است. ارزش‌ها، باورها و اهداف تیم زمینه را برای رهبری مشترک فراهم می‌کند. ارزش‌ها و باورها افراد را متعهد می‌کنند. اشتراک گذاشتن اهداف سازمانی حتی اگر تعارض وجود داشته باشد باعث ایجاد تعهد می‌شود.

واژگان کلیدی: رهبری مشترک، پیامدهای فردی و تیمی، یادگیری تیمی، پیچیدگی وظایف

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

۱. مقدمه

ویژگی‌های شخصیتی خاص رهبری و انتخاب استراتژی های یادگیری می‌تواند امنیت کاری و مولد سازگاری برای تیم در سازمان باشد. خود رهبری نشان‌دهنده رشد و بلوغ شخصی است که منجر به این می‌شود فرد به عنوان عضوی مؤثر به رهبری دیگران در تیم بپردازد. رهبری مؤثر دیگران نیازمند توانایی خود رهبری است. بر این اساس خود رهبری مؤثر در اعضای تیم می‌تواند باعث تغییر مهم در استقلال فردی مربوط به نگرش کار و همگن سازی در سطح تیم شود و اعتماد و تعهد در اعضا می‌شود. خود رهبری از مؤلفه‌های اساسی در ایجاد اعتماد و تعهد فردی و جمعی است بر اساس نتایج پژوهش‌ها مشخص شده است که افرادی که از خود رهبری بیشتری برخودارند در سطوح بالای تحصیلی و علمی قرار گرفته‌اند. رضایت نقش مؤثری در تمایل به تسهیم دانش داشته است. پژوهشگران معتقدند که رضایت می‌تواند منجر به رفتار همکارانه در بین افراد، تیم‌های سازمانی و باعث تسهیل ارتباطات مؤثر شود.

برای دست‌یابی به اهداف شرکت نیاز به مدیریت و هدایت سازمان در موقعیت‌های مختلف سازمان آموزشی امری انکارناپذیر است. مطالعات انجام شده درباره اثربخشی سازمان‌ها نشان می‌دهد منابع انسانی از سرمایه‌های اصلی هر سازمانی به شمار می‌رود و موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند. مطالعات نشان داده است که موفقیت و اثربخشی سازمان تا حد زیادی به استفاده بهینه از نیروی انسانی بستگی دارد. یکی از راه‌های مناسب برای رسیدن به بهره‌وری برگزیدن سبک مناسب رهبری با توجه به ویژگی‌های سازمان‌ها است (هویدا[1] و همکاران، ۲۰۰۹). در چهارگوشه جهان جستجوی بی‌وقفه‌ای به منظور یافتن کسانی که دارای توانایی رهبری مفید و مؤثری باشند در جریان است. کمبود رهبری مؤثر تنها در زمینه‌های سیاسی و اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه در تعلیم و تربیت، حکومت‌ها بنیادها و انواع دیگر سازمان‌ها مدیر توانا با ویژگی‌های رهبری به چشم می‌خورد مشکل کمبود استعداد و قریحه رهبری نیست بلکه شکل فقدان انسان‌هایی است که مایل باشند نقش برجسته رهبری را در اجتماع و خصوصاً نظام آموزشی بر عهده گیرند و بتوانند نظام آموزشی را یک قدم پیش برند. تحقیقات نشان می‌دهد آموزش رهبری برای کسانی که واجد صفات ذاتی رهبری

1. Hoveyda

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

بودند سودمند بوده است (پورآمن[1]، ۲۰۰۰). سازمان‌ها امروزه به منظور کسب جایگاه رقابتی در عرصه بین‌المللی نیازمند انطباق با تغییرات محیطی بوده و اعمال تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان دارای رهبرانی باشد که انطباق‌پذیر بوده و به صورت مؤثری کار کنند. محیط و سیستم‌های مدرن اقتضا می‌کند که رهبرانی داشته باشیم که با استفاده از سبک‌های مناسب رهبری مناسب بتوانند رهبری بخردانه‌ای ایفا کنند و بذر اعتماد را در سازمان بکارند. پژوهش‌ها در زمینه رهبری زمینه جالبی در علوم اجتماعی مربوط به تحقیقات بین سازمانی است و دهه ۱۹۸۰ روش‌ها و پژوهش‌ها رهبری جدید مثل شیوه بررسی سبک رهبری مورد توجه قرار گرفت. رهبری را می‌توان تحت شرایط مشخص برای تحقق‌پذیری اهداف فردی و یا گروهی مشخص به عنوان، تأثیرگذار، جهت‌دهی یک فرد به فعالیت‌های دیگر تعریف کرد بدین ترتیب رهبری فرآیندی است که در رابطه با کارهای که رهبر به عنوان پیشگام انجام می‌دهد (امیرکبیری[2]، ۱۹۹۳).

رووِلد[3] (۲۰۰۹)، سبک رهبری را مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌هایی از مدیران تعریف می‌کند که بر اساس نظام ارزشی، اعتماد در کارکنان، تمایلات رهبری و حس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل گرفته است. این پژوهش از مدل باس و آولیو[4] (۲۰۰۰) بهره برده است و فقط به مطالعه دو نوع از سبک رهبری (تحول‌گرا و تبادلی) می‌پردازد. در رهبری تحول‌گرا، رهبر قصد دارد پیروانش را از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و فکری و ملاحظات فردی، در جهتی فراتر از منافع گذرای خود هدایت کند (باس و باس[5]، ۲۰۰۸)؛ اما هدف رهبری تبادلی از رفع نیازهای گذرا فراتر می‌رود. رهبر تبادلی، خوش‌بینی، جذابیت فکری و بسیاری از مهارت‌های شخصی‌اش را برای ارتقای اهداف دیگران به کار می‌گیرد و شخص و سازمان را به سوی عملکردی بالاتر سوق می‌دهد. رهبری تبادلی، سبکی از رهبری مبتنی بر معامله بین رهبر و پیرو است؛ به طوری که قسمتی از منافع مشترک هردو برآورده شود. این سبک رهبری

1. Pvramn
2. Amirkabiri
3. Rowold
4. Bass & Avoloo
5. Bass & Bass

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

شامل ابعادی چون پاداش مشروط و مدیریت مبتنی بر استثنا (فعال و غیرفعال) می‌شود (شوقی[1] و همکاران، ۲۰۱۳).

جامعه بر یادگیری و ارتباط بین کارمندان اثرات بسیاری دارد؛ به عبارت دیگر، فرهنگ جامعه و نوع ارتباطات اجزا با یکدیگر و نوع همکاری تیمی می‌تواند بر یادگیری اعضای جامعه اثرگذار باشد. درواقع نوع سبک رهبری با توجه به نوع فرهنگی جامعه و ارتباطات بین اجزا می‌تواند اثرات و پیامدهای فردی و تیمی متفاوتی داشته باشد. لذا در بررسی تأثیر رهبری مشترک بر پیامدهای فردی و تیمی، نقش میانجی یادگیری تیمی با توجه به نوع جامعه می‌تواند از اهمیت بالایی برخوردار باشد. امروزه سبک‌های مرسوم و سنتی رهبری در سازمان‌ها به ویژه در دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی نمی‌تواند کارساز باشد. این امر باعث شده است که مدیران آموزشی رو به سمت مفاهیم رهبری و سبک‌های جدیدی که مطرح می‌شود آورند. در میان اشتراک گذاشتن رهبری در مدیریت آموزشی بیش از هر الگوی دیگری مورد توجه قرار گرفته است، زیرا باعث جذب مشارکت مشتاقانه می‌شود و این مهم مورد توجه نظریه‌پردازان علوم اجتماعی قرار گرفته است. رهبری مشترک یک الگوی متقابل میان افراد یک جمع ایجاد می‌کند روابط انسانی را بهبود خواهد بخشید. رهبری مشترک بر مسئولیت‌پذیری مبتنی است فلسفه رهبری مشترک تمرکززدایی رهبری است و بستری را پدید می‌آورد که باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود (کنو[2] و همکاران، ۲۰۰۸). مهم‌ترین مسئله در سازمان‌های دانش‌محور درگیر کردن افراد با یادگیری و کسب دانش و درنهایت خلق دانش به وسیله سرمایه‌های انسانی که همانا سرمایه‌های فکری همان سازمان هستند و این مسئله امروزه یک چالش عظیم خصوصاً در دانشگاه‌ها شده است. اشتراک‌گذاری رهبری در تیم یعنی درگیر کردن اعضا در فرآیند رهبری مشترک و به افرادی نیاز دارد که بتوانند با یکدیگر در گروه فعالیت کنند (فلچر[3] و همکاران، ۲۰۰۳).

در سبک رهبری مشترک و تعهد فردی در تصمیم‌گیری رابطه مثبت و قابل توجهی مشاهده شد و نیز شرایط رهبر در تعهد افراد در تصمیم‌گیری رابطه دارد و نتیجه مهم‌تر اینکه رهبری کاریزماتیک و رهبری مشترک در تعهد افراد در تیم اثر متفاوتی دارند در رهبری کاریزماتیک

1. Shoghi
2. Konu
3. Fletcher

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

سطوح بالاتر تعارض وجود داشت (کواتیلار[1] و همکاران، ۲۰۱۱)؛ بنابراین رهبری مشترک می‌تواند افراد را متعهد کند که یاد بگیرند و یاد دهند. در رهبری مشترک، رقابت افزایش یافته است. برخی سازمان‌ها نیازمند تغییر نوع مدیریت هستند عدم کنترل و رهبری مشترک در میان کارکنان را احساس می‌شود (نوریس[2]، ۲۰۰۸؛ پیرس[3]، ۲۰۰۷). هماهنگی بین تخصص‌های مختلف و مستقل نتیجه رهبری مشترک است (موتهل[4] و همکاران، ۲۰۱۳). رهبری مشترک با رهبری سنتی متمایز است؛ یک شکل دیگری از رهبری است که در میان اعضای تیم پراکنده است. رهبری مشترک نه به عنوان رهبر پروژه به عنوان یک منبع که رفتارهای رهبری به ویژه در زمینه‌های حرفه‌ای و مستقل است. اعتدال بین سطوح رهبری مشترک در سطح تیم باعث اعتماد فردی و ایجاد رضایت می‌شود. توانایی سهیم بودن در اقدامات پیش‌بینی‌کننده‌ای قوی و مهم برای تصمیم‌گیری جمعی است (روبرت[5] و همکاران، ۲۰۱۳).

عنوان رهبری مشترک متقابلاً و منحصر به یک فرد و نقش رهبری نیست و می‌توان به طور هم‌زمان رهبری مشترک را به عنوان یک رهیافت رهبری مورد استفاده قرار گیرد رهبری مشترک در میان اعضای تیم حتی زمانی که یک رهبری تعیین شده باشد اعضای تیم رهبران چندگانه می‌شوند که همه هم‌زمان قدرت رهبری را تجربه می‌کنند (فلچر[6] و همکاران، ۲۰۰۳). سه مزایای استفاده از رهبری به اشتراک گذاشته: اول، گسترش دانش و قدرت در سراسر اعضای تیم که اجازه می‌دهد که اطلاعات سریع از بالا به سمت پایین در سازمان انتقال داده شود و رهبری مشترک به طور مؤثر جایگزین سلسله مراتبی شود؛ دوم، روش‌های اشتراک‌گذاری دانش بخش اصلی رهبری است و اعضا می‌توانند رهبری را توسعه و مهارت‌های مدیریتی از طریق درگیر شدن در استراتژی‌ها، ایجاد ارزش‌ها در دیگر وظایف سازمان می‌شود؛ سوم، رهبران در سطوح مختلف را درک کرده و محیط خارجی و قابلیت‌های درونی سازمان را در فرایند مهم نظر قرار گرفته می‌شود و یک نفر رهبر و تک قهرمان نیست (هی هوانگ[7]، ۲۰۱۳). اثربخشی رهبری مشترک درنتیجه نفوذ اعمال

1. Kotlyar
2. Norris
3. Pearce
4. Muethel
5. Robert
6. Fletcher
7. Hui Huang

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

تأثیرگذار توسط اعضای تیم در همکاران خود برای تلاش مؤثر در رسیدن به هدف است که بسیاری از تعاریف رهبر را در بر می‌گیرد (موتهل[1] و همکاران، ۲۰۱۳). تحقیقات قبلی نشان داده است رفتار رهبری تأثیر قابل توجهی در نگرش رفتار اعضای تیم نسبت به شغل خود، جو تیمی و عملکرد تیم دارد (ایشکاوا[2]، ۲۰۱۲). در رهبری مشترک همه اعضای تیم برای بهبود تیم تلاش می‌کنند همه توانایی تحقیق و کسب دانش لازم و انگیزه کافی در مورد موضوعات مورد پژوهشی برای کمک به دستیابی تیم برای اهدافشان دارند. اعضای تیم توانایی تحقیقاتی بالا و پیشرفته‌ای دارند و همه تمایل دارند یکدیگر را تحت تأثیر قرار دهند تا به اهداف تیم برسند. مهم تشخیص شرایط برای به‌کارگیری رهبری مشترک است. رهبری مشترک یک رهبری توزیع شده است که در تیم قابل معاوضه است. هدف مدیریت پروژه‌های تیم نیست، بلکه هدف ظهور رهبری همه اعضا به عنوان افرادی با حس مسئولیت موفقیت تیم است. مطالعات سازمانی که به بررسی رهبری مشترک در معرض پیچیدگی‌ها و مسائل مربوطه پرداخته به اهمیت ارتباط و مشکلات تعاملی در رهبری مشترک رسیده است. درواقع در رهبری مشترک هدف رهبری نیست بلکه هدف تمرکز بیشتر بر روی جنبه‌های رهبری تیم و کار گروهی است (کوکلوسکی[3]،۲۰۱۰).

از طرف دیگر، کار تیمی به طور فزاینده‌ای نقش رهبری عملکردی را در اعضای منطقه‌ای که اعضای آن‌ها دارای استعداد لازم هستند، توزیع می‌کنند (گلداسمیت[4]، ۲۰۱۰؛ پیرس[5]، ۲۰۰۷؛ دی وانگ، والدمن و ژانگ[6]، ۲۰۱۴). با شناخت این روند، دانشمندان رهبری تمرکز خود را از یک فرایند تأثیر عمودی بالا به پایین به یک فرایند منسجم و افقی در میان اعضای تیم گسترش داده‌اند (کارسون، تسلوک و مارون[7]، ۲۰۰۷؛ دنیس، لانگلی و سرگی[8]،۲۰۱۲؛ لورد، دی، زاکارو، آویلو و اگالی[9]، ۲۰۱۷). رهبری به اشتراک گذاشته شده، به عنوان یک پدیده تیمی که در آن نقش رهبری

1. Muethel
2. Ishikawa
3. Kocolowski
4. Goldsmith
5. Pearce
6. D. Wang, Waldman, & Zhang
7. Carson, Tesluk, & Marrone
8. Denis, Langley, & Sergi
9. Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly,

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

و نفوذ در میان اعضای تیم توزیع می‌شود تعریف شده است (کارسون و همکاران[1]، ۲۰۰۷) که در بسیاری از رشته های تحصیلی از جمله روانشناسی صنعتی و سازمانی، رفتار سازمانی، مدیریت استراتژیک و کارآفرینی اهمیت پیدا کرده است. با توجه به نظریه‌های دیگر رهبری که بر نقش رهبری منصف رسمی تمرکز می‌کنند، رهبری مشترک نمایانگر نقش رسمی اعضای تیم در فرایندهای رهبری تیم است (کارسون و همکاران[2]، ۲۰۰۷؛ نیکولدیز و همکاران[3]، ۲۰۱۴؛ پیارس و کونگر[4]، ۲۰۰۳). به طور خاص، شواهد انباشته نشان می‌دهد رهبری مشترک نقش مهمی در افزایش اثربخشی تیم‌ها دارد (اوتلو، گالربریت، لاولر[5]، ۲۰۰۲؛ پیرس، مانز و اسمیت[6]، ۲۰۰۹؛ وانگ و همکاران[7]، ۲۰۱۴). به همین ترتیب، رهبری به اشتراک گذاشته شده یک زمینه جدید جذاب است که به افزایش درک موجود از رهبری و تغییر پارادایم رهبری از مشاهده رهبری به عنوان یک ویژگی فردی برای مشاهده رهبری به عنوان یک رفتار جمعی کمک می‌نماید (کولن، لستر و یامارینو[8]، ۲۰۱۶).

اگرچه تحقیقات در مورد رهبری مشترک به تازگی رو به رشد بوده است، ادبیات موجود در دو روش مهم تقسیم شده است؛ اولاً، تعاریف گوناگون و اقدامات مربوطه در سراسر مطالعات، منجر به کمال مطلوب در تحقیقات رهبری مشترک می‌شود. علاوه بر این، دی اینکنزو و همکاران[9] (۲۰۱۶) اشاره کرده‌اند که «ادبیات مربوط به این موضوع کاملاً با گسترش نشریات و مفهوم‌سازی‌ها متلاشی شده است». تا به امروز هیچ مفهومی در مورد آنچه رهبری مشترک است ارائه نشده و هیچ چارچوب نظری یکپارچه که ظهور و پیامدهای رهبری مشترک را توضیح دهد، آورده نشده است. محققان چندین تعریف را پیشنهاد کرده‌اند که منجر به تفسیرهای مختلفی از رهبری مشترک و معیارهای مربوطه می‌شود (کارسون و همکاران[10]، ۲۰۰۷؛ دی، گرون و سالاس[11]، ۲۰۰۴؛ دی

1. Carson et al.
2. Carson et al
3. Nicolaides et al.
4. Pearce & Conger
5. O'Toole, Galbraith, & Lawler
6. Pearce, Manz, & Sims Jr
7. D. Wang et al
8. Cullen-Lester & Yammarino
9. D'Innocenzo, Mathieu, and Kukenberger
10. D'Innocenzo, Mathieu, and Kukenberger
11. Day, Gronn, & Salas

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

اینکونز و همکاران[1]، ۲۰۱۶؛ نیکولودیس و همکاران[2]،۲۰۱۴؛ دی وانگ و همکاران[3]، ۲۰۱۴). به عنوان مثال، برخی از تعاریف بر تعداد افراد درگیر در فعالیت های رهبری تمرکز می‌کنند تا رهبری مشترک با رهبری سنتی را تشخیص دهند. این تعاریف، تعامل جمعی در رهبری تیم را در مقایسه با درگیر شدن یک رهبر واحد نشان می‌دهد (انسلی و همکاران[4]، ۲۰۰۶). برخی از تعاریف بر منبع نفوذ رهبری تمرکز دارند. به طور خاص، رهبری مشترک شامل اثرگذاری افقی و جانبی در میان اعضای تیم، در مقایسه با نفوذ رهبری سنتی از بالا به پایین به دست آمده از یک موقعیت رسمی با قدرت و موقعیت ذاتی است (به عنوان مثال، پیرس و سیمز[5]، ۲۰۰۲). بر این اساس، محققان، رهبری به اشتراک گذاشته شده را به طور دقیق مشخص کردند. برخی از آن‌ها بر اندازه‌گیری میزان اعمال تیم‌های گروهی در رفتارهای رهبری تمرکز می‌کنند (مانند آولیو، سیواسبرومانین، میوری، جیونگ و گارگر[6]، ۲۰۰۳؛ پیرس و انسلی[7]، ۲۰۰۴)، در حالی که دیگران قصد دارند تا رهبری غیر متمرکز را اندازه‌گیری و تعریف کنند (به عنوان مثال، مهرا، اسمیت، دیکسون و روبرستون[8]، ۲۰۰۶). چنین تعاریف و اقدامات گوناگون ممکن است به تفاوت معنی‌داری در میزان تأثیری که رهبری به اشتراک گذاشته شده در نتایج تحقیقات یک تیم در طول مطالعات داشته باشد، منجر شود (دی اینکونز و همکاران[9]،۲۰۱۶). هوچ و کوزلوسکی[10] (۲۰۱۴) به این ترتیب اشاره کردند «یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که محققان با آن مواجه هستند، تعیین نحوه اندازه‌گیری رهبری مشترک است».

دوم اینکه، اگرچه بعضی از محققان تحقیقات کمی در مورد رهبری مشترک انجام داده‌اند (مانند دی اینکونز و همکاران[11]،۲۰۱۶؛ نیکولیدیس و همکاران[12]، ۲۰۱۴؛ دی وانگ و همکاران[13]،

1. D'Innocenzo et al.
2. Nicolaides et al,.
3. D. Wang et al
4. Ensley, Hmieleski, & Pearce
5. Pearce & Sims
6. Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung, & Garger
7. Pearce & Ensley
8. Mehra, Smith, Dixon, & Robertson,
9. D'Innocenzo et al,.
10. Hoch and Kozlowski
11. D'Innocenzo et al,.
12. Nicolaides et al,.
13. D. Wang et al.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

۲۰۱۴)؛ شناخت موجود از سابقه، پیامدها و شرایط مرزی رهبری مشترک به دلیل فقدان یک چارچوب جامع که جریان کلی پژوهش در مورد رهبری مشترک را نشان می‌دهد، محدود است. رویکرد چندبعدی در این رابطه محدود است، زیرا تنها متغیرهایی را که در چندین نمونه مورد بررسی قرار گرفته‌اند در نظر می‌گیرند. تا به امروز، تجزیه‌وتحلیل چندبعدی (به عنوان مثال، دی اینکونز و همکاران[1]،۲۰۱۶؛ نیکولیدیس و همکاران[2]، ۲۰۱۴؛ دی وانگ و همکاران[3]، ۲۰۱۴) محدود به بررسی رابطه رهبری به اشتراک گذاشته شده با عملکرد یک تیم (نیکولیدیس و همکاران[4]، ۲۰۱۴)، تنها مکانیسم میانجیگری این اعتماد به نفس تیم ارتباطی است. هرچند برخلاف این تمرکز محدود، ده‌ها مطالعات در مورد رهبری مشترک انجام شده است و بسیاری از آن ها شامل نتایج و مواد منحصربه‌فرد است. از آنجایی که پژوهش‌های مشترک رهبری هنوز در حال ظهور است و بخش قابل توجهی از تحقیقات تجربی به طور مرتب بررسی‌های پیشین و پیامدهای رهبری مشترک را مورد بررسی قرار داده است، یک بررسی جامع کیفی برای جذب این منطقه رشد تحقیق به طور مؤثر و برای شناسایی مسیرهای تحقیق مهم است. علی‌رغم برخی خلاصه‌های کیفی خلاصه‌ای از رهبری به اشتراک گذاشته شده در بررسی‌های رهبری وسیع‌تر (آولیو، والومبا و وبر[5]، ۲۰۰۹؛ دی و همکاران[6]، ۲۰۰۴؛ دنیس و همکاران[7]، ۲۰۱۲؛ لورد و همکاران[8]، ۲۰۱۷؛ یامارینو، سالاس، سربن، شریفس و شوفلر[9]،۲۰۱۲) انجام گرفته ولی تاکنون هنوز بررسی جامعی وجود ندارد که عوامل را در ایجاد رهبری مشترک بررسی نماید و اینکه چرا و چگونه رهبری به اشتراک گذاشته شده بر روند پردازش‌های تیمی تأثیر می‌گذارد و شرایط مرزی تأثیرات مشترک را شکل می‌دهد.

جامعه آماری مطالعه کارکنان اداره مالیات استان آذربایجان غربی و کردستان است. لذا در مجموعه اداره مالیات به دلیل ساختار دولتی، رهبری مجموعه امری بسیار مهم و تأثیرگذار بوده و می‌تواند پیامدهای فردی و تیمی زیادی داشته باشد؛ همچنین، با توجه به پیچیدگی وظایف و

1. D'Innocenzo et al,.
2. Nicolaides et al,.
3. D. Wang et al
4. Nicolaides et al,.
5. Avolio, Walumbwa, & Weber,
6. Day et al
7. Denis et al,.
8. Lord et al.
9. Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs, & Shuffler,

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

گستردگی آن در این مجموعه و موضوع یادگیری تیمی در این بین، اهمیت اثرات این دو بحث بر پیامدهای فردی و تیمی رهبری مجموعه اداره مالیات از اهمیت والایی برخوردار است. با توجه به مطالب فوق، این مطالعه به دنبال پاسخ به آن است که آیا رهبری مشترک بر پیامدهای فردی و تیمی با نقش میانجی یادگیری تیمی و تعدیلگری پیچیدگی وظیفه تأثیرگذار است یا خیر.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای امروز، تیم‌های کاری به عنوان شکل سازمانی غالب و مورد استفاده برای پاسخ به تغییرات سریع بازار و ایجاد نوآوری ظهور کرده‌اند. سال‌های اخیر شاهد ظهور دیدگاه‌های نوآورانه است که رهبری را به عنوان فرایند تأثیر در سازمان‌ها می‌بینند. به‌تازگی سازمان‌ها از تفکر سنتی گریخته‌اند که اولویت‌بندی یک ساختار رهبری محدود از بالا به پایین رهبری را پیشنهاد کرده و نقش کارکنان غیر مدیریتی را در عملکرد رهبری و تصمیم‌گیری محدود می‌کند. در مقابل، رهبری جمعی ادعا می‌کند که پیامدهای قابل توجه و مفیدی برای فرایندهای تیم و سازمان دارد. این کارایی در استفاده از تخصص ایجاد می‌شود و همچنین اثربخشی رهبری درون تیمی را با توزیع عناصر نقش رهبری به افرادی که برای آن‌ها مناسب‌تر است، افزایش می‌دهد. لذا توجه به اثربخشی رهبری مشتری بر عملکرد برای پژوهشگران و سرمایه‌گذاران در یک شرکت از اهمیت والایی برخوردار است.

در حال حاضر توجه فزاینده‌ای به بررسی نحوه عملکرد توابع رهبری غیر رسمی اعضای تیم به کارایی تیم اختصاص داده شده است. مفهوم رهبری مشترک (توزیع شده) در ادبیات ظهور کرده است. رهبری به اشتراک گذاشته شده به عنوان «رهبری است که از همکاری اعضای تیم‌ها به دست می‌آید و نه فقط از رهبر تیم منصوب». این نوع رهبری زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای تیم به طور کامل در فرآیندهای رهبری و انجام وظایف رهبری فعالیت می‌نمایند. تحقیقات در زمینه رهبری به اشتراک گذاشته شده ثابت کرده است که تیم‌هایی با ساختار رهبری مشترک، تمایل دارند تیم را با ساختار رهبری سنتی (عمودی) بهتر کنند. با این حال، تحقیق علمی کمی وجود دارد که به طور خاص به بررسی عوامل مؤثر بر رابطه بین رهبری مشترک و عملکرد تیم می‌پردازد. از آنجایی که رهبری به اشتراک گذاشته شده یک مورد نسبتاً مفهومی است، تفسیرهای مختلفی در مورد چگونگی اندازه‌گیری و تحلیل کمی آن وجود دارد؛ بنابراین، نیاز به بررسی کامل و منظم ادبیات موجود در مورد این موضوع وجود دارد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

۲-۱. مطالعات خارجی

ژو و همکاران[1] (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری مشترک: یک بررسی پیشرفته و برنامه تحقیقاتی آینده»، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. آن‌ها در این مطالعه بیان داشته‌اند که رویکرد رهبری سنتی «عالی» بر کیفیت رهبران فردی برای موفقیت رهبری کلی تأکید می‌کند. در مقابل، این موضوع یک تحقیق به سرعت در حال رشد است و به بررسی رهبری مشترک تبدیل شده است که به طور گسترده ای به عنوان یک پدیده تند تلقی می‌شود که نقش رهبری و نفوذ در میان اعضای تیم را مد نظر قرار می‌دهد. با وجود پیشرفت این دیدگاه، ادبیات موجود در مورد رهبری به اشتراک گذاشته شده با مفهوم‌سازی و عملیات گوناگون تقسیم شده است. این امر منجر به اجماع اندکی در رابطه با چارچوب نظری مناسب و جامع شده است و موجب توسعه دانش در این زمینه تحقیق شده است.

کریستوس و همکاران[2] (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «استراتژی رهبری مشترک و قابلیت‌های پویایی سازمانی»، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. در این تحقیق پیشنهاد می‌شود که توزیع هدفمند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و فرایند ایجاد و استفاده از آن بین ائتلاف غالب یک سازمان (رهبری مشترک استراتژیک یا SSL) که توسط یک رهبر استراتژیک یا تیم کوچک آغاز شده و حمایت می‌شود، باعث ایجاد توانایی‌های پویای سازمانی ODCs) از طریق انتقال توانایی‌های پویای سازمانی جداگانه در داخل تیم رهبری مشترک استراتژیک و نهادینه‌سازی در داخل سازمان‌ها می‌گردد؛ همچنین، شناخت سازمانی را تقویت می‌کند که از طریق غنی‌سازی توانایی‌های پویای سازمانی‌های ایجاد شده و ظرفیت آن‌ها برای تحویل قابل اعتماد از طریق سنجش، تصرف و بازنگری، تعدیل می‌شود.

استفان و همکاران[3] (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «هویت اجتماعی مشترک در رهبری»، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. در این مقاله شواهد اخیر در مورد مدل هویت اجتماعی رهبری بررسی می‌شود؛ اولاً، در این تحقیق توضیح داده می‌شود که چگونه این مدل در رویکرد هویت اجتماعی در روانشناسی اجتماعی ریشه دارد و به ویژه مفهوم که واقعیت مشترک و عمل مشترک

1. Zhu and et al.
2. Christos and et al.
3. Stephen and et al.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

در گروه ها از هویت اجتماعی مشترک به دست می‌آید؛ سپس نشان داده می‌شود که رهبری مؤثر، فرآیند مدیریت هویت اجتماعی است و پیش از هر چیز، پیشینه های رواشناختی و سیاسی مدیریت هویت‌های اجتماعی بررسی می‌شود.

مارتین و همکاران[1] (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری مشترک و عملکرد تیمی: یک تجزیه‌وتحلیل عوامل تعدیل‌کننده» به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. آن‌ها بیان داشته‌اند که در سال های اخیر، مفهوم رهبری به اشتراک گذاشته شده توجه زیادی را به خود جلب کرده است. تحقیقات پیشین نشان داده است که تیم هایی با ساختار رهبری مشترک، نسبت به شرکت هایی که دارای ساختار رهبری سنتی هستند، بهتر عمل می‌کنند. با این حال، کمبود تحقیق در مورد عواملی که ممکن است رابطه بین رهبری مشترک و عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد وجود دارد. در این مقاله مشاهده شد که وقتی اعضای تیم چندگانه همکاری می‌کنند و به اهداف مشترکی عمل می‌کنند، عملکرد کلی تیم بهبود می یابد. نوعی رهبری به اشتراک گذاشته شده، ترکیب شخصیت و پیچیدگی کار، عوامل تعدیل‌کننده است که به طور مثبت بر رابطه بین رهبری مشترک و عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، نوع تیم و روش استفاده شده تأثیر قابل توجهی بر نتایج پروژه نداشتند.

سانگ و همکاران[2] (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان «تجزیه‌وتحلیل رهبری مشترک، تنوع‌گرایی و فعالیت‌های تیمی در یک محیط آموزشی»، به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. آن‌ها بیان داشته‌اند که در پاسخ به تغییرات سریع و رقابت شدید، خلاقیت یک عامل ضروری برای توسعه و اجرای نوآوری است. از این رو، اکثر شرکت ها راهکارهای متنوعی را برای ارتقای خلاقیت فردی و تیمی در محل کار دنبال کرده‌اند. رهبری به اشتراک گذاشته شده یک ساختار داوطلبانه و غیر رسمی است که فراتر از رهبری عمودی است. یک تیم متشکل از اعضای فردی است و رهبری به اشتراک گذاشته شده و تنوع جمعیتی در تیم وجود دارد که بر خلاقیت تیم تأثیر می‌گذارد. نتایج و یافته‌های تجربی تحقیق نشان داد تنوع‌گرایی نقش به طور مستقیم بر خلاقیت تیم، با رهبری مشترک و اشتراک دانش، به طور مثبت در ایجاد خلاقیت تیم تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، به اشتراک گذاری

1. Martin et al
2. Sung and et al.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

دانش نقش جزئی میان رهبری مشترک و خلاقیت تیمی داشته است. به استثنای فرضیه های تحقیق، نتایج کنونی نشان می‌دهد اگر تنوع جنسیتی (به عنوان یک عامل متمایز) یک وضعیت اقلیتی نباشد، اشتراک دانش می‌تواند اثر متقابل بر رابطه میان تنوع جنسیتی و خلاقیت تیمی داشته باشد.

موتل و هوگل[1] (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان «اثربخشی رهبری مشترک در تیم‌های مستقل حرفه‌ای» بیان داشته‌اند که شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای از تیم‌های حرفه‌ای مستقل، یعنی تیم‌هایی که با کارشناسان خود کار می‌کنند و سطح بالایی از جهت گیری کارآفرینی دارند، استفاده می‌کنند. هرچه تیم‌های حرفه‌ای مستقل به طور منظم مدیریت می‌شوند، مسئولیت‌های رهبری تیم بین آن‌ها تقسیم می‌شود. نظریه موجود در رابطه با رهبری مشترک به طور صریح فرض می‌کند که اعضای تیم همیشه از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. در این پژوهش با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی، اهمیت رهبری و پیرو برای درک اثربخشی رهبری مشترک (تأثیر اجتماعی واقعی) در تیم‌های حرفه‌ای مستقل در نظر گرفته می‌شود. از منظر رهبر، مسئولیت نتایج تیمی است که ریسک تلاش‌های فردی را هدایت می‌کند. از سوی دیگر، از دیدگاه پیروان، قدردانی از چنین تلاش‌هایی است که منجر به پذیرش آن‌ها می‌شود. به طور مشترک، نفوذ تلاش‌ها و پذیرش نفوذ، اثربخشی رهبری را افزایش می‌دهد.

۲-۲. مطالعات داخلی

بابایی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تحلیل شبکه سازمانی مدیریت مشارکتی نوزایی شهری در بافت تاریخی گرگان» بیان می‌کنند ساختارهای سلسله مراتبی سازمانی و دوری از ویژگی‌های روابط شبکه‌ای حاکم بر مدیریت بافت‌های شهری منجر به عدم همکاری و هماهنگی‌های سازمانی در حوزه مدیریت چنین بافت‌هایی شده و متعاقب آن مشکلات زیادی در شکل اقدامات نوسازی و بازآفرینی بافت‌های شهری رخ داده است. از این سو دولت لزوم مدیریت مشارکتی را با ایجاد ستادهای بازآفرینی شهری در سال‌های اخیر خاطرنشان کرده است. هدف اصلی تحقیق، تحلیل شبکه سازمانی مرتبط با مدیریت مشارکتی نوزایی در سطح بافت تاریخی گرگان است. نتایج تحقیق بیانگر این موضوع بوده است که علی‌رغم تلاش دولت در ایجاد ستاد

1. Muethel and Hoegl

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

بازآفرینی و تأثیر آن بر شبکه نوزایی، همچنان شبکه نوزایی بافت تاریخی گرگان تحت تسلط ساختار سلسله مراتبی و بر اساس الگوی حاکمیت مرکزی است که در پژوهش‌های قبلی نیز بدان اشاره شده است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد نوع رابطه میان سازمانی را می‌توان از نوع هماهنگی دانست که به علت روابط کوتاه‌مدت در جهت هماهنگی‌های سازمانی و اشتراک‌گذاری اطلاعات صورت می‌گیرد.

محمد داوودی و پژوهش (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه رازی کرمانشاه» بیان می‌کنند این تحقیق با هدف ارزیابی مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه رازی کرمانشاه انجام شده است. روش پژوهش از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی بوده است. نتایج نشان داد که سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبتی با بالای اعتماد تیمی داشت. سطوح بالای خود رهبری با سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت داشت. سطوح بالای اعتماد تیمی رابطه مثبت با سطوح بالای رهبری مشترک داشت. سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت معنی‌داری رهبری مشترک داشت. سطوح بالای رهبری مشترک رابطه مثبت و معنی‌داری با سطوح بالای خلق دانش داشت.

یزدانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی (پیمایشی پیرامون بخش ستادی بانک ملت)» بیان می‌کنند سبک رهبری و جو سازمانی را می‌توان چارچوب زیرساختی در اجرای موفق مدیریت دانش دانست. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش ندارد، اما جو سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش گذاشته است. از سوی دیگر، سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر ساختار سازمانی و ساختار سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعامل اجتماعی دارد، اما متغیرهای میانجی در این پژوهش نتوانسته‌اند نقش تسهیل‌کننده‌ای در تأثیرگذاری سبک رهبری بر مدیریت دانش، داشته باشند.

ایران‌نژاد پاریزی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت مشارکتی در ارتقای اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن» بیان می‌کنند پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش مدیریت مشارکتی در ارتقای اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات بانک مسکن انجام گرفته است.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

یافته‌های پژوهش حکایت از وجود رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت مشارکتی و مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، صداقت، وفاداری و تعهد کارکنان و رابطه منفی مدیریت مشارکتی و مؤلفه برتری‌جویی کارکنان دارد. نتایج به دست آمده بر اساس فرضیه‌های مورد تأیید ثابت می کند فرضیه اصلی تحقیق که نقش مدیریت مشارکتی بر ارتقای اخلاق حرفه ای کارکنان است، تأیید می‌گردد. در نهایت بر اساس نتایج، توصیه می نماید بانک های به ویژه دولتی کشور برای بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای سطح اخلاق حرفه ای، آنان را در امور مختلف و مرتبط با تصمیم گیری سازمانی مشارکت دهند و برای تحقق این آرمان، همواره شرایط اقتضائی را که پژوهشگر جهت بهبود اخلاق حرفه ای کارکنان و افزایش میزان مشارکت آنان در امور مورد تأیید قرار داده به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت مشارکتی به کار گیرند.

۳. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی:

- رهبری مشترک بر پیامدهای فردی و تیمی اداره مالیات مؤثر است؛
- یادگیری تیمی بر پیامدهای فردی و تیمی نقش میانجی دارد؛
- پیچیدگی وظیفه بر رابطه بین رهبری مشترک و پیامدهای فردی و تیمی نقش تعدیلگر دارد.

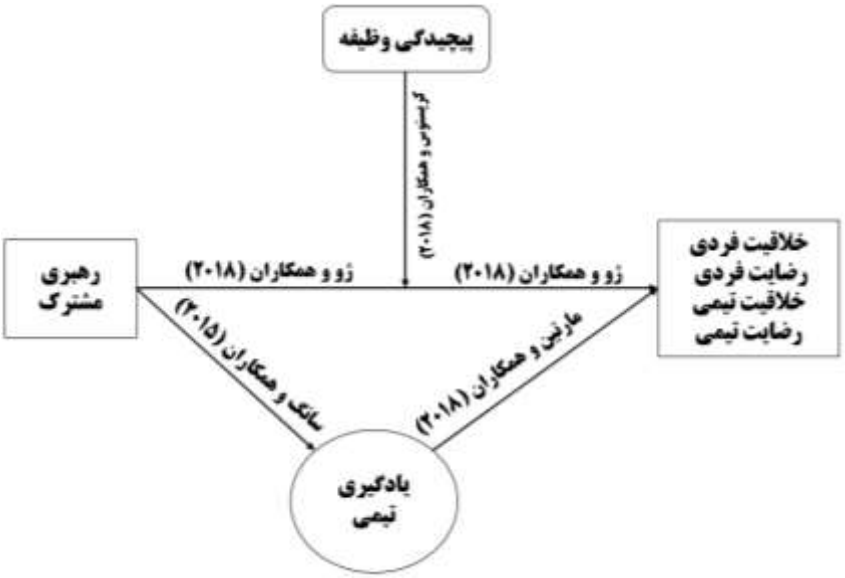
فرضیه‌های فرعی

- رهبری مشترک بر خلاقیت فردی در اداره مالیات مؤثر است؛
- رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی در اداره مالیات مؤثر است؛
- رهبری مشترک بر رضایت فردی در اداره مالیات مؤثر است؛
- رهبری مشترک بر رضایت تیمی در اداره مالیات مؤثر است؛
- پیچیدگی وظیفه در رابطه بین رهبری مشترک و خلاقیت فردی نقش تعدیلگری دارد؛
- پیچیدگی وظیفه در رابطه بین رهبری مشترک و رضایت فردی نقش تعدیلگری دارد؛
- پیچیدگی وظیفه در رابطه بین رهبری مشترک و خلاقیت تیمی اداره مالیات نقش تعدیلگری دارد؛

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

- پیچیدگی وظیفه در رابطه بین رهبری مشترک و رضایت تیمی اداره مالیات نقش تعدیلگری دارد؛
- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر خلافیت فردی نقش میانجی ایفا می‌کند؛
- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر رضایت فردی نقش میانجی ایفا می‌کند؛
- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر خلافیت تیمی نقش میانجی ایفا می‌کند؛
- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر رضایت تیمی نقش میانجی ایفا می‌کند.

٤. مدل مفهومی پژوهش



۵. جامعه آماری و نمونه‌گیری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش کارکنان امور مالیاتی شهرستان‌های بوکان، ارومیه، مهاباد، سقز و سنندج است. این پژوهش شامل هفت متغیر و تعداد سؤالات پرسشنامه ۳۸ گویه است. پرسشنامه‌ها به حدود سیصد نفر تحویل داده شد که تعداد ۲۱۸ پرسشنامه قابلیت بررسی را داشته و جمع‌آوری شد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

٦. آمار استنباطی

در ادامه تحلیل استنباطی تحقیق برای بررسی فرضیه‌های عنوان شده ارائه می‌گردد اما ابتدا لازم است که نحوه چگونگی توزیع داده‌ها مشخص شود. برای این کار از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده است که یکی از مهم‌ترین آزمون‌های آماری در نرم‌افزار SPSS محسوب می‌شود. در انتخاب یک آزمون باید تصمیم بگیریم که آیا از آزمون‌های پارامتریک استفاده کنیم یا آزمون‌های ناپارامتریک. یکی از اصلی‌ترین ملاک‌ها برای این انتخاب انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است که نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارمتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارمتریک استفاده شود.

چگونگی توزیع داده‌ها

پس از تحلیل spss در برونداد آزمون کولموگروف-اسمیرنوف اگر آزمون معنی‌دار بود، یعنی p کوچک‌تر از ۵ صدم بود، به معنی این است که توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارمتریک استفاده کنیم؛ بنابراین اگر نتیجه این آزمون معنی‌دار نباشد امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک وجود دارد. نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنوف

	کلموگروف اسمیرنوف		
	آماره	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
رهبری مشترک	.197	218	.001
یادگیری تیمی	0.186	218	.001
خلاقیت تیمی	0.289	218	.001
خلاقیت فردی	.318	218	.001
رضایت فردی	0.317	218	.001
رضایت تیمی	.285	218	.001
پیچیدگی کار	.180	218	.001

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

تحلیل نتایج آمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد توزیع داده‌های تحقیق غیرنرمال است؛ زیرا سطح معنی‌داری کلیه متغیرها کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است لذا باید از آزمون‌های ناپارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد. در این تحقیق از روش کمترین مربعات جزئی با استفاده از PLS بهره می‌گیریم درواقع یکی از دلایلی که در این تحقیق از این نرم‌افزار استفاده شده است غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها بوده است

یک مدل معادلات ساختاری از دو مؤلفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند و یک مدل اندازه‌گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می‌کند. در ابتدا برای کلیه متغیرهای تحقیق یک ماتریس همبستگی آورده شده است. در ادامه شاخص‌های برازش مدل آورده شده است و درنهایت فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل معادلات ساختاری واریانس محور و با استفاده از نرم‌افزار PLS SMART تجزیه‌وتحلیل شده‌اند.

استفاده از PLS در تحلیل داده‌ها طی دو مرحله انجام می‌شود:

- مرحله اول به بررسی برازش مدل پیشنهادی و ایجاد اصلاحات (احتمالی) در آن می‌پردازد؛
- مرحله دوم فرضیه‌های تحقیق را بررسی می‌کند.

بررسی برازش مدل پیشنهادی

بررسی برازش مدل پیشنهادی طی سه مرحله انجام می‌شود. مرحله اول به بررسی مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)؛ مرحله دوم به بررسی مدل درونی (مدل ساختاری) ؛ و مرحله آخر به بررسی مدل کلی تحقیق اختصاص دارد.

ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (پایایی سازه)

پایایی پرسشنامه با استفاده از دو شاخص ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شده و نتایج نشان داده است کلیه مقادیر پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ است و درنتیجه پایایی ابزار تأیید شد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

جدول ۲. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
خلاقیت تیمی	0.893	0.934
خلاقیت فردی	0.845	0.896
رضایت تیمی	0.739	0.838
رضایت فردی	0.871	0.912
رهبری مشترک	0.875	0.900
پیچیدگی کار	0.886	0.910
یادگیری تیمی	0.907	0.927

روایی همگرا و روایی تشخیصی

روایی همگرا به این معنا است که سؤالاتی که مرتبط به یک متغیر هستند تا چه اندازه متغیر مورد نظر را می‌سنجند. جهت بررسی روایی همگرا دو شرط اساسی وجود دارد:

۱. شرط اول اینکه، بار عاملی سؤالات به‌دست‌آمده باید بیشتر از ۰/۴ باشد همچنان که در جدول زیر نشان داده شده است. نتایج مربوط به بارهای عاملی سؤالات پرسشنامه تأیید گردیدند.

جدول ۳. نتایج مربوط به بارهای عاملی

	استقلال حسابرس	تجربه حسابرس	هوش هیجانی	کیفیت حسابرسی
q1				0.840
q2				0.840
q3				0.784
q4				0.934
q5				0.741
q6				0.777
q7				0.645
oa			0.952	
om			0.911	
ota			0.856	
otm			0.868	
q8		0.871		

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

ادامه جدول ۳. نتایج مربوط به بارهای عاملی

	استقلال حسابرس	تجربه حسابرس	هوش هیجانی	کیفیت حسابرسی
q9		0.675		
q10		0.861		
q11		0.860		
q12		0.673		
q13		0.630		
q14	0.820			
q15	0.831			
q16	0.788			
q17	0.763			
q18	0.826			
q19	0.803			

	خلاقیت تیمی	خلاقیت فردی	رضایت تیمی	رضایت فردی	رهبری مشترک	پیچیدگی کار	یادگیری تیمی
Kh.F2		0.781					
Kh.F3		0.780					
Kh.F4		0.902					
Kh.T1	0.930						
Kh.T2	0.888						
Kh.T3	0.906						
P.K1						0.670	
P.K2						0.671	
P.K3						0.684	
P.K4						0.713	
P.K5						0.821	
P.K6						0.854	
P.K7						0.813	
P.K8						0.735	
R.F1				0.783			
R.F2				0.898			
R.F3				0.861			
R.F4				0.855			
R.M1					0.787		

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

R.M2	0.714	
R.M3	0.734	
R.M4	0.749	
R.M5	0.805	
R.M6	0.707	
R.M7	0.683	
R.M8	0.637	
R.T1	0.863	
R.T2	0.869	
R.T3	0.756	
R.T4	0.680	
Y.T1		0.807
Y.T2		0.820
Y.T3		0.752
Y.T4		0.870
Y.T5		0.842
Y.T6		0.819
Y.T7		0.697

۲. شرط دوم اینکه، میزان AVE[1] هر مؤلفه نیز باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. AVE به معنـای میـانگین واریانس‌های استخراجی است. میانگین واریانس‌های استخراجی از میانگین مجموع مجـذورات تک‌تک بارهای عاملی به دست می‌آید.

جدول ٤. نتایج میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE)

	AVE
خلاقیت تیمی	0.824
خلاقیت فردی	0.683
رضایت تیمی	0.575
رضایت فردی	0.723
رهبری مشترک	0.531
پیچیدگی کار	0.560
یادگیری تیمی	0.644

1. Average Variance Extracted

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

همان‌طور که در جدول و نمودار نشان داده شده است تمامی مقادیر میانگین واریانس‌های استخراجی تقریباً از مقدار ۰/۵ بالاتر هستند، درنتیجه دومین شرط روایی همگرا نیز تأیید گردید. روایی تشخیصی نیز با استفاده از شاخص فورنل و لارکر به این صورت است که یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خود یا به عبارت بهتر سؤالات خود داشته باشد، یعنی مقادیر بر روی قطر اصلی از کلیه مقادیر سطر و ستون متناظر خود بیشتر باشند.

جدول ۵. روایی تشخیصی

	خلاقیت تیمی	خلاقیت فردی	رضایت تیمی	رضایت فردی	رهبری مشترک	پیچیدگی کار	یادگیری تیمی
خلاقیت تیمی	0.908						
خلاقیت فردی	0.475	0.827					
رضایت تیمی	0.370	0.516	0.759				
رضایت فردی	0.575	0.485	0.302	0.850			
رهبری مشترک	0.324	0.563	0.569	0.672	0.729		
پیچیدگی کار	0.425	0.584	0.207	0.673	0.696	0.748	
یادگیری تیمی	0.396	0.404	0.568	0.658	0.621	0.307	0.803

همان‌طور که جدول نشان داده است کلیه مقادیر روی قطر اصلی بیشتر از سطر و ستون متناظر هستند بنابراین این شرط روایی نیز تأیید گردید و درنهایت مشخص شد که مدل بیرونی دارای برازش مطلوبی است. حال به بررسی برازش مدل درونی پرداخته می‌شود.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

ضریب تعیین R2، اندازه اثر F2 و معیار پیش‌بینی‌کننده Q2

برای برازش مدل درونی از ضرایب مسیر، R2، F2، Q2 استفاده می‌شود ضرایب مسیر در آزمون فرضیات بررسی خواهند شد. لذا در این قسمت از توضیح آن‌ها خودداری می‌شود.

در ابتدا برای ضریب تعیین هرچند معادل با ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قلمداد کرده‌اند. با وجود این مقدار مطلوب آن بستگی به موضوع تحقیق از یک طرف و تعداد متغیرهای پنهان برون‌زای مربوط به آن متغیر درون‌زایی دارد که آن محاسبه شده است؛ یعنی هرقدر که تعداد متغیرهای برون‌زای یک متغیر درون‌زا بیشتر باشد انتظار می‌رود که آن نیز بیشتر باشد. در جدول زیر مقادیر مربوط به ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده آورده شده است که از مقادیر مطلوب استاندارد بسیار بالاتر می‌باشند.

جدول ٦. مقادیر ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده

	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
خلاقیت تیمی	0.706	0.701
خلاقیت فردی	0.677	0.671
رضایت تیمی	0.438	0.427
رضایت فردی	0.555	0.547
یادگیری تیمی	0.520	0.518

اندازه اثر یا F2 به معنای توان تبیین‌کنندگی مدل است و رابطه بین سازه‌های مدل را تعیین می‌کند که مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد. این شاخص بر اساس فرمول زیر به دست می‌آید.

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

همان‌طور که جدول زیر نشان داده است کلیه مقادیر به‌دست‌آمده بالای متوسط مقادیر تعیین شده هستند.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

جدول . مقادیر اندازه اثر F2

	خلاقیت تیمی	خلاقیت فردی	رضایت تیمی	رضایت فردی	یادگیری تیمی
تعدیلگری خلاقیت تیمی	0.160				
تعدیلگری خلاقیت فردی		0.171			
تعدیلگری رضایت فردی				0.192	
تعدیلگری رضایت تیمی			0.224		
رهبری مشترک	0.165	0.171	0.222	0.274	1.083
پیچیدگی کار	0.183	0.215	0.203	0.292	
یادگیری تیمی	0.290	0.428	0.180	0.244	

شاخص دیگری که در این مرحله مورد بررسی قرار می‌گیرد، شاخص توان پیش‌بینی‌کنندگی Q2 مدل است که درصد واریانس شاخص‌ها را در بین سایر شاخص‌های یک متغیر نشان می‌دهد. Q2 بالا نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بالای مدل است. برای این شاخص مقدار برشی جهت بررسی آن تعیین نشده است و محققان تأکید کرده‌اند در صورتی که این شاخص مقداری بالاتر از صفر داشته باشد قابل قبول است و هرچه به یک نیز نزدیک‌تر گردد نشان از توان پیش‌بینی‌کنندگی بالای آن است.

جدول ۸. معیار شاخص توان پیش‌بینی کنندگی Q2

	Q^2 (=1-SSE/SSO)
خلاقیت تیمی	0.567
خلاقیت فردی	0.449
رضایت تیمی	0.229
رضایت فردی	0.390

۷. برازش کلی مدل

برای برازش کلیت مدل از سه شاخص rms Theta، NFI و SRMR (معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها) استفاده می‌شود. نرم‌افزار PLS شاخص GOF را به دلیل انتقادات وارده به آن گزارش نمی‌کند. شاخص SRMR نیز مشخص می‌کند که تا چه اندازه مدل مفهومی با داده‌های تجربی هماهنگ می‌باشند. SRMR کمک می‌کند که آیا داده‌های در دسترس مجموعه فرضیه‌های ذکر

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

شده یعنی تأثیر متغیرهای پنهان روی همدیگر را مورد تأیید قرار می‌دهند یا خیر. مقدار SRMR بین صفر و یک تغییر می‌کند. هرچه بارهای عاملی ضعیف‌تر باشند و معنادار نباشند این شاخص بزرگ و بزرگ‌تر خواهد بود. مقدار ۰/۰۸ خط قرمز این شاخص است. هر چه این شاخص از این مقدار بزرگ‌تر باشد مدل ایرادات اساسی دارد و لازم است در کلیت مدل تجدیدنظر شود. در این تحقیق شاخص SRMR مقداری در حدود ۰/۰۵۱ است که مقدار مطلوبی در نظر گرفته شده است؛ یعنی اینکه کلیت مدل از برازش مناسبی برخوردار است. همچنین شاخص rms Theta مقدار مؤثر ماتریس کوواریانس باقی‌مانده از باقی‌مانده مدل بیرونی است. این اندازه‌گیری برازش تنها برای ارزیابی مدل انعکاسی مفید است، چرا که باقی‌مانده مدل بیرونی برای مدل اندازه‌گیری ساختی (ترکیبی) معنی‌دار نیست و مقداری کمتر از ۰/۱۲ را برای مطلوبیت مدل در نظر گرفته است. در این تحقیق این شاخص برابر با ۰/۰۸۹ است. همچنین شاخص NFI نیز مقدار قابل قبول برای آن باید بزرگ‌تر از ۰/۹ باشد که در محاسبات انجام شده برابر با ۰/۹۴ به‌دست‌آمده است که مقدار مطلوبی است.

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش	کمیت	مقدار مطلوب
شاخص SRMR	0.051	کمتر از ۰/۰۸
شاخص rms Theta	0.089	کمتر از ۰/۱۲
شاخص NFI	0.94	بیشتر از ۰/۹

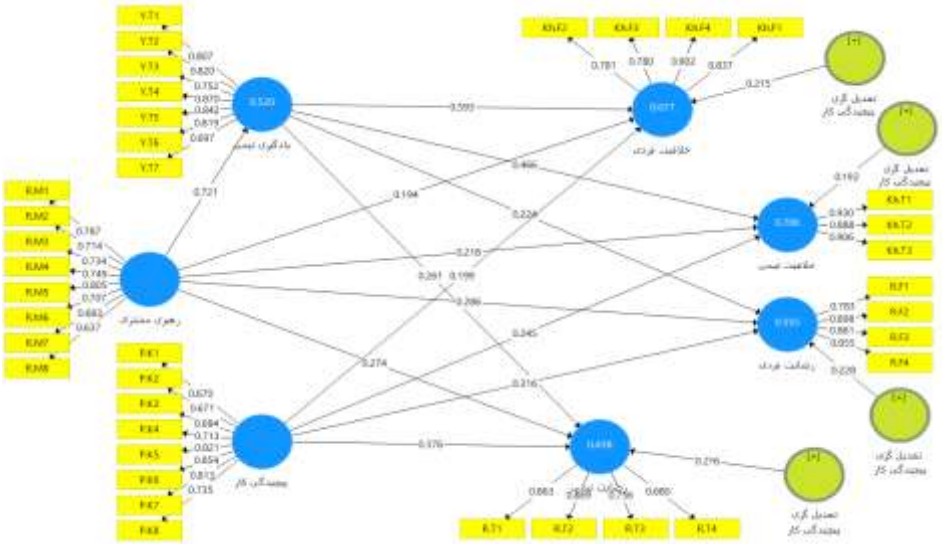
همان‌طور که در جدول مشخص است کلیه مقدار به‌دست‌آمده برای شاخص‌های برازش در حد قابل قبولی هستند و بر این اساس برازش کلیت مدل تأیید گردید. حال به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود.

۸. آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه های این تحقیق از مدل معادلات ساختاری واریانس محور استفاده شد. مدل معادلات ساختاری در اموس و لیزرل بر اساس کواریانس انجام می‌پذیرد اما PLS واریانس محور است. بر این اساس نتایج حاصل در دو حالت آورده شده است: در حالت اول ضرایب مسیرها مشخص شده است که نشان می‌دهد ضریب مسیر بین متغیرها چه اندازه است. ضرایب مسیر همان

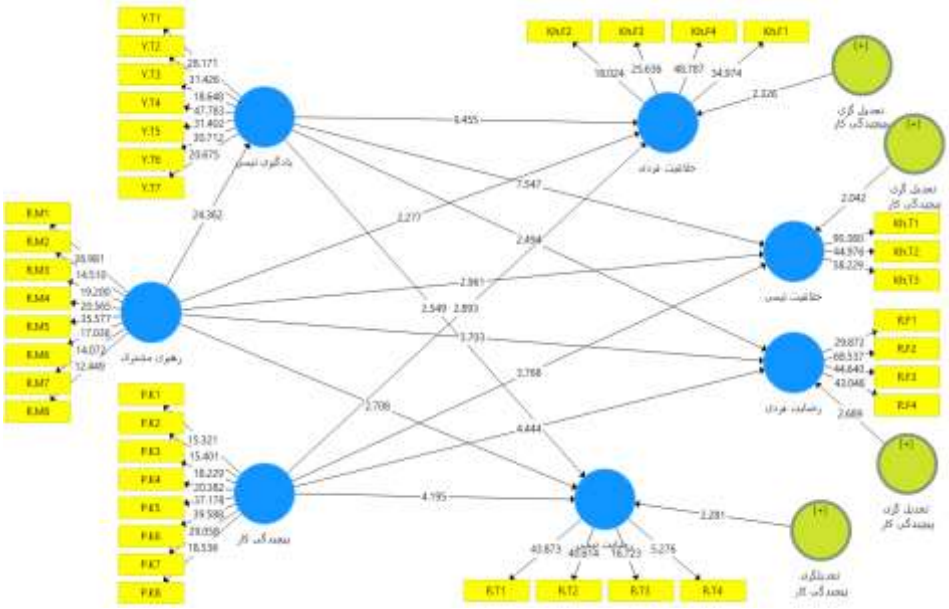
[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

ضرایب بتا در رگرسیون می باشند. مقادیر برآورد شده برای ضرایب مسیر در مدل ساختاری بر حسب علامت، مقدار و معناداری ارزیابی می‌شود؛ همچنین، ضریب تعیین نیز مشخص است. هرچند ضریب تعیین معادل با ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قلمداد کرده‌اند با وجود این مقدار مطلوب آن بستگی به موضوع تحقیق از یک طرف و تعداد متغیرهای پنهان برون‌زای مربوط به آن متغیر درون‌زایی دارد که ضریب تعیین آن محاسبه شده است؛ یعنی هرقدر که تعداد متغیرهای برون‌زای یک متغیر درون‌زا بیشتر باشد انتظار می‌رود که ضریب تعیین آن نیز بیشتر باشد. در حالت دوم نتایج مربوط به ضرایب استاندارد Z یا (T-Value) آورده شده است که این مقدار با توجه به اینکه باید از ۱/۹۶ بیشتر یا از ۱/۹۶- کمتر باشد در سطح ۰/۰۵ معنادار است. همچنان که در بالا اشاره شد برای بررسی فرضیه‌ها نتایج در دو حالت استاندارد، t-value، p-value ارائه شده است.



شکل ۱. مدل اجرا شده در حالت استاندارد

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]



شکل ۲. مدل اجرا شده در حالت معناداری

فرضیه اول

- رهبری مشترک بر خلاقیت فردی در شرکت مؤثر است.

خلاصه نتایج مربوط به این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۰. خلاصه نتایج فرضیه اول

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
رهبری مشترک -> خلاقیت فردی	0.194	2.277	0.012

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده مشخص است که تأثیر رهبری مشتری بر خلاقیت فردی ۰/۱۹۴ است و مقدار تی نیز ۲/۲۷ به دست آمده است؛ همچنین سطح معنی‌داری نیز ۰/۰۱۲ شده است و با در نظر گرفتن اینکه تحقیق حاضر در سطح ۰/۰۵ خطا انجام گرفته است و لذا می‌توان گفت تأثیر رهبری مشترک بر خلاقیت فردی معنی‌داری و مثبت بوده است.

فرضیه دوم

- رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی در شرکت مؤثر است.

خلاصه نتایج مربوط به این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

جدول ۱۱. خلاصه نتایج فرضیه دوم

	ضریب مسیر	ضریب معنی‌داریT	سطح معنی‌داری
رهبری مشترک -> خلاقیت تیمی	0.218	2.961	0.003

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل پرسشنامه‌ها می‌توان گفت که تأثیر رهبری مشتری بر خلاقیت تیمی ۰/۲۱۸ و مقدار تی نیز ۲/۹۶ و سطح معنی‌داری آن هم ۰/۰۰۳ محاسبه شده است بر اساس سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده مشخص است که تأثیر رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه سوم

- رهبری مشترک بر رضایت فردی در شرکت مؤثر است.

خلاصه نتایج مربوط به این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۲. خلاصه نتایج فرضیه سوم

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
رهبری مشترک -> رضایت فردی	0.286	3.703	0.001

همان‌طور که در جدول مشخص است تأثیر رهبری مشترک بر رضایت فردی ۰/۲۸۶ است. از طرفی ضریب معنی‌داری نیز ۳/۷۰۳ شده است و درنهایت سطح معنی‌داری این مسیر هم ۰/۰۰۱ است درنتیجه باید گفت تأثیر رهبری مشترک بر رضایت فردی معنی‌دار است و جهت آن نیز مثبت است.

فرضیه چهارم

- رهبری مشترک بر رضایت تیمی در شرکت مؤثر است.

نتایج تحلیل فرضیه مذکور در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۱۳. خلاصه نتایج فرضیه چهارم

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
رهبری مشترک -> رضایت تیمی	0.274	2.708	0.018

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

با مشاهده جدول می‌توان گفت تأثیر رهبری مشترک بر رضایت تیمی در شرکت ۰/۲۷۴ است؛ همچنین سطح معنی آن نیز ۰/۰۱۸ است. لذا باید گفت که تأثیر رهبری مشترک بر رضایت تیمی معنی‌دار و مثبت است چون جهت ضریب مسیر مثبت است.

فرضیه پنجم

- پیچیدگی کار در رابطه بین رهبری مشترک و خلاقیت فردی نقش تعدیلگری دارد.

نتایج تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ١٤. خلاصه نتایج فرضیه پنجم

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
تعدیلگری پیچیدگی کار -> خلاقیت فردی	0.215	2.326	0.024

تحلیل نتایج با استفاده از مدل معادلات ساختاری حاکی از آن است که در اثر تعدیلگر متغیر ضربی پیچیدگی کار و رهبری مشترک بر روی خلاقیت فردی دارای ضریب مسیر ۰/۲۱۵، ضریب معنی‌داری ۲/۳۲۶ و سطح معنی‌داری ۰/۰۲۴ است، لذا چون سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان که پیچیدگی کار اثر رهبری مشترک بر خلاقیت فردی را تعدیل کرده است؛ یعنی اینکه بر کم یا زیاد شدن اثر رهبری مشترک بر خلاقیت فردی تأثیر معنی‌داری دارد و هر چه پیچیدگی کار بیشتر باشد میزان تأثیر رهبری مشترک بر خلاقیت فردی نیز افزوده می‌شود.

فرضیه ششم

- پیچیدگی کار در رابطه بین رهبری مشترک و رضایت فردی نقش تعدیلگری دارد.

جدول ۱۵. خلاصه نتایج فرضیه ششم

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
تعدیلگری پیچیدگی کار -> رضایت فردی	0.228	2.689	0.011

تحلیل نتایج بیانگر آن است که در اثر تعدیلگر متغیر ضربی پیچیدگی کار و رهبری مشترک بر روی رضایت فردی دارای ضریب مسیر ۰/۲۲۸، ضریب معنی‌داری ۲/۶۸۹ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱۱ است، لذا چون سطح معنی‌داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ است می توان گفت که

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

پیچیدگی کار اثر رهبری مشترک بر رضایت فردی را تعدیل کرده است؛ یعنی اینکه بر کم یا زیاد شدن پیچیدگی کار اثر رهبری مشترک بر رضایت فردی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه هفتم

- پیچیدگی کار در رابطه بین رهبری مشترک و خلاقیت تیمی شرکت نقش تعدیلگری دارد.

نتایج تحلیل این فرضیه مطابق جدول زیر است.

جدول ١٦. خلاصه نتایج فرضیه هفتم

	ضریب مسیر	ضریب معنی‌داری T	سطح معنی‌داری
تعدیل گری پیچیدگی کار -> خلاقیت تیمی	0.192	2.042	0.036

نتایج نشان داده است در اثر تعدیلگر متغیر ضربی پیچیدگی کار و رهبری مشترک بر روی خلاقیت تیمی دارای ضریب مسیر ۰/۱۹۲، ضریب معنی‌داری ۲/۰۴۲ و سطح معنی‌داری ۰/۰۳۶ است، لذا چون سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان که پیچیدگی کار اثر رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی را تعدیل کرده است؛ یعنی اینکه بر کم یا زیاد شدن اثر رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی تأثیر معنی‌داری دارد.

فرضیه هشتم

- پیچیدگی کار در رابطه بین رهبری مشترک و رضایت تیمی شرکت نقش تعدیلگری دارد.

نتایج تحلیل این فرضیه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۷. خلاصه نتایج فرضیه هشتم

	ضریب مسیر	ضریب معنی‌داری T	سطح معنی‌داری
تعدیلگری پیچیدگی کار -> رضایت تیمی	0.216	2.281	0.023

نتایج حاکی از آن است که در اثر تعدیل گر متغیر ضربی پیچیدگی کار و رهبری مشترک بر روی رضایت تیمی دارای ضریب مسیر ۰/۲۱۶، ضریب معنی‌داری ۲/۲۸۱ و سطح معنی‌داری ۰/۰۲۳ است، لذا چون سطح معنی‌داری به‌دست‌آمده کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان گفت پیچیدگی وظیفه اثر رهبری مشترک بر رضایت تیمی را تعدیل کرده است؛ یعنی اینکه بر کم یا زیاد شدن اثر رهبری

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

مشترک بر رضایت تیمی تأثیر معنی‌داری دارد و هرچه پیچیدگی کار بیشتر باشد میزان تأثیر رهبری مشترک بر رضایت تیمی نیز مهم‌تر می‌شود.

فرضیه نهم

- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر خلافیت فردی نقش میانجی ایفا می‌کند.

نتایج خروجی تحلیل داده‌ها برای بررسی این فرضیه به صورت جدول زیر است

جدول ۱۸. خلاصه نتایج فرضیه نهم

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
اثر مستقیم رهبری مشترک -> خلاقیت فردی	0.194	2.277	0.012
رهبری مشترک -> یادگیری تیمی	0.721	24.362	0.001
یادگیری تیمی -> خلاقیت فردی	0.593	9.455	0.001
اثر غیر مستقیم رهبری مشترک -> خلاقیت فردی	0.214	2.157	0.002
اثر کل رهبری مشترک -> خلاقیت فردی	0.408	16.967	0.001

نتایج تحلیل این فرضیه با توجه به سه اثر مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل مورد تحلیل قرار گرفته است؛ این سه اثر هم‌زمان با حضور یادگیری تیمی بوده است و در این راستا نتایج بیانگر آن است که اثر مستقیم رهبری مشترک بر خلاقیت فردی ۰/۱۹۴ و سطح معنی‌دار آن نیز ۰/۰۱۲ است؛ همچنین اثر غیر مستقیم رهبری مشترک بر خلاقیت فردی ۰/۲۱۴ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۲ شده است و درنهایت اثر کل نیز ۰/۴۰۸ شده است و سطح معنی‌داری آن ۰/۰۰۱ محاسبه گردیده است، لذا می‌توان گفت یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر خلافیت فردی نقش میانجی ایفا می‌کند.

فرضیه دهم

- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر رضایت فردی نقش میانجی ایفا می‌کند.

نتایج خروجی تحلیل داده‌ها برای بررسی این فرضیه به صورت جدول زیر است.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

جدول ۱۹. خلاصه نتایج فرضیه دهم

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
رهبری مشترک -> رضایت فردی	0.286	3.703	0.001
رهبری مشترک -> یادگیری تیمی	0.721	24.362	0.001
یادگیری تیمی -> رضایت فردی	0.224	2.494	0.013
اثر غیر مستقیم رهبری مشترک -> رضایت فردی	0.162	2.400	0.017
اثر کل رهبری مشترک -> رضایت فردی	0.448	17.703	0.001

همانند فرضیه قبل برای بررسی نقش میانجی یادگیری تیمی باید سه اثر مورد تحلیل واقع شود. نتایج این سه اثر حکایت از آن دارد که اثر مستقیم رهبری مشترک بر رضایت فردی ۰/۲۸۶ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱، اثر غیر مستقیم این مسیر ۰/۱۶۲ و سطح معنی‌داری ۰/۰۱۷ و درنهایت اثر کل رهبری مشترک بر رضایت فردی ۰/۴۴۸ و سطح معنی‌داری نیز کمتر از ۰/۰۵ یعنی ۰/۰۰۱ به دست آمده است پس باید گفت یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر رضایت فردی نقش میانجی ایفا می‌کند.

فرضیه یازدهم

- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر خلافیت تیمی نقش میانجی ایفا می‌کند.

نتایج خروجی تحلیل داده‌ها برای بررسی این فرضیه به صورت جدول زیر است.

جدول ۲۰. خلاصه نتایج فرضیه یازدهم

	ضریب مسیر	ضریب معنی‌داری T	سطح معنی‌داری
رهبری مشترک -> خلاقیت تیمی	0.218	2.961	0.003
رهبری مشترک -> یادگیری تیمی	0.721	24.362	0.001
یادگیری تیمی -> خلاقیت تیمی	0.466	7.547	0.001
اثر غیر مستقیم رهبری مشترک -> خلاقیت تیمی	0.336	7.420	0.001
اثر کل رهبری مشترک -> خلاقیت تیمی	0.554	15.961	0.001

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان اظهار کرد که اثر مستقیم رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی معنی‌دار بوده است؛ همچنین اثر غیر مستقیم ۰/۳۳۶ و سطح معنی‌داری نیز ۰/۰۰۱ به دست

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

آمده است نتایج تحلیل اثر کل رهبری مشترک بر خلاقیت تیمی در زمان حضور یادگیری تیمی نیز دارای مقدار اثر ۰/۵۵۴ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ است با جمیع نتایج به‌دست‌آمده باید عنوان کرد که یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر خلافیت تیمی نقش میانجی ایفا می‌کند.

فرضیه دوازدهم

- یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر رضایت تیمی نقش میانجی ایفا می‌کند.

نتایج خروجی تحلیل داده‌ها برای بررسی این فرضیه به صورت جدول زیر است.

جدول ۲۱. خلاصه نتایج فرضیه دوازدهم

	ضریب مسیر	Tضریب معنی‌داری	سطح معنی‌داری
اثر مستقیم رهبری مشترک -> رضایت تیمی	0.274	2.708	0.018
رهبری مشترک -> یادگیری تیمی	0.721	24.362	0.001
یادگیری تیمی -> رضایت تیمی	0.261	2.549	0.022
اثر غیر مستقیم رهبری مشترک -> رضایت تیمی	0.316	3.515	0.001
اثر کل رهبری مشترک -> رضایت تیمی	0.59	12.708	0.001

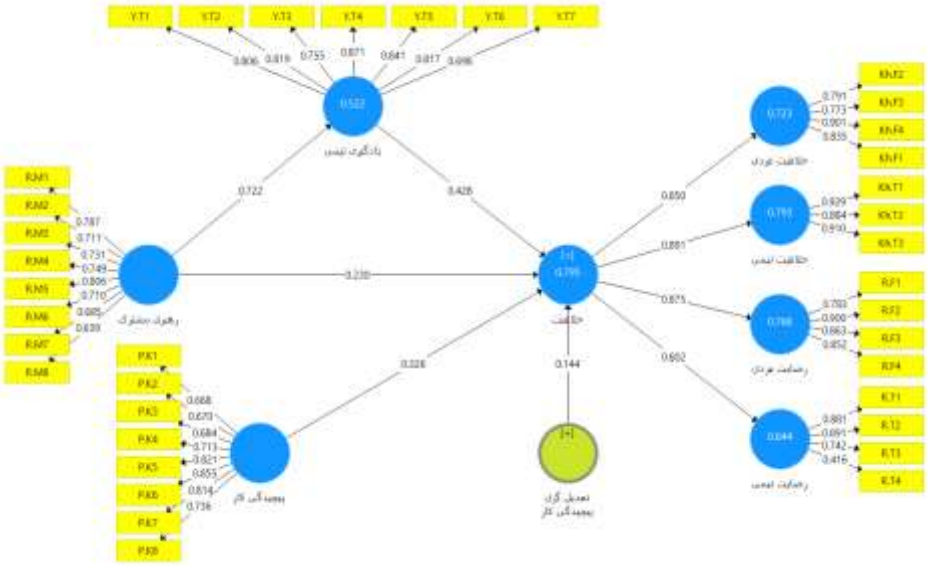
همان‌طور که نتایج نشان داده است تأثیر رهبری مشترک بر روی رضایت تیمی مثبت و معنی‌دار است چون ضریب مسیر ۰/۲۷۴ و سطح معنی‌داری نیز ۰/۰۱۸ به دست آمده است؛ از طرفی تأثیر رهبری مشترک بر روی یادگیری تیمی ۰/۷۲۱ و سطح معنی نیز ۰/۰۰۱ شده است و این مسیر نیز معنی‌داری است به علاوه تأثیر یادگیری تیمی با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۶۱ و سطح معنی‌داری ۰/۰۲۲ نیز معنی‌دار است. درنهایت با توجه به معنی‌دار بودن نتایج اثر غیر مستقیم و اثر کل رهبری مشترک با توجه به یادگیری تیمی بر رضایت تیمی می‌توان گفت که یادگیری تیمی در تأثیر رهبری مشترک بر رضایت تیمی نقش میانجی ایفا می‌کند.

فرضیه‌های اصلی

- رهبری مشترک بر پیامدهای فردی و تیمی شرکت مؤثر است؛
- یادگیری تیمی بر پیامدهای فردی و تیمی نقش میانجی دارد؛
- پیچیدگی کار بر رابطه بین رهبری مشترک و پیامدهای فردی و تیمی نقش تعدیلگر دارد.

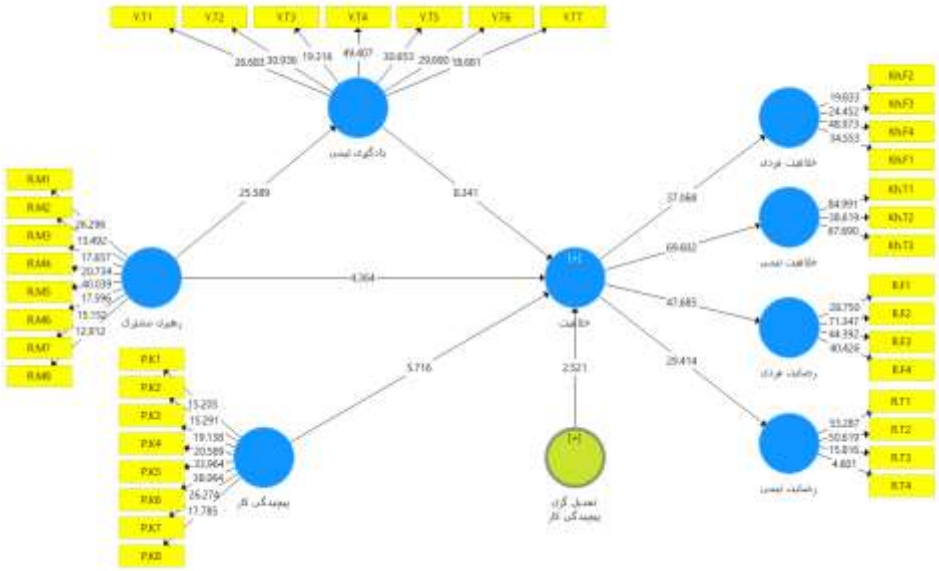
[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

برای تحلیل این سه فرضیه باز مدل تحقیق به صورت کلی در نرم‌افزار اجرا شده است و خروجی آن در دو حالت ذکر شده نمایش داده شده است.



شکل ۳. مدل اصلی اجرا شده در حالت استاندارد

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]



شکل ٤. مدل اصلی اجرا شده در حالت معنی‌داری

این نتایج در جدول زیر نیز خلاصه شده است.

جدول ۲۲. خلاصه نتایج فرضیه‌های تحقیق

	ضریب مسیر	ضریب معنی‌داری T	سطح معنی‌داری
یادگیری تیمی -> خلاقیت	0.428	8.341	0.000
رهبری مشترک -> یادگیری تیمی	0.722	25.589	0.000
تعدیلگری پیچیدگی کار -> خلاقیت	0.144	2.521	0.029
رهبری مشترک -> خلاقیت	0.230	4.364	0.000
رهبری مشترک -> خلاقیت	0.309	7.791	0.000
اثر کل رهبری مشترک -> خلاقیت	0.539	9.472	0.000

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که تأثیر یادگیری تیمی بر روی خلاقیت با ضریب مسیر ۰/۴۲۸ و همچنین سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ مثبت و معنی‌دار است؛ همچنین تأثیر رهبری مشترک بر روی یادگیری تیمی ۰/۷۲۲ و سطح معنی‌داری این مسیر ۰/۰۰۱ محاسبه شده است، لذا باید گفت رهبری مشترک بر روی یادگیری تیمی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نقش تعدیلگر پیچیدگی کار در رابطه بین رهبری مشترک و خلاقیت دارای ضریب مسیر ۰/۱۴۴ و سطح معنی‌داری ۰/۰۲۹ است و چون سطح معنی‌داری کمتر از ۵ صدم است، لذا باید گفت پیچیدگی وظیفه اثر رهبری مشترک بر خلاقیت را تعدیل می‌کند. از طرفی برای بررسی نقش میانجی یادگیری

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

تیمی در رابطه بین رهبری مشترک و خلاقیت سه اثر یعنی اثر کل، اثر مستقیم و اثر غیر مستقیم مورد تحلیل واقع شده است. درمجموع نتیجه اثر مستقیم رهبری مشترک بر روی خلاقیت بدون حضور یادگیری تیمی ۰/۲۳ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ است همچنین اثر غیر مستقیم رهبری مشترک بر روی خلاقیت در زمان حضور یادگیری تیمی ۰/۳۰۹ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ به دست آمده است و مجموع دو اثر مستقیم و غیر مستقیم یعنی اثر کل نیز ۰/۵۳۹ است و سطح معنی‌داری به دست آمده برابر با ۰/۰۰۱ محاسبه شده است درنتیجه می‌توان گفت یادگیری تیمی بر پیامدهای فردی و تیمی نقش میانجی دارد.

۹. بحث و نتیجه‌گیری

ویژگی‌های شخصیتی خاص رهبری و انتخاب استراتژی‌های یادگیری می‌تواند امنیت کاری و مولد سازگاری برای تیم در سازمان باشد. خود رهبری نشان‌دهنده رشد و بلوغ شخصی است که منجر به این می‌شود فرد به عنوان عضوی مؤثر به رهبری دیگران در تیم بپردازد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود به منظور مؤثر واقع شدن رهبری به توانایی‌های خود رهبری دقت شود و مدیران و برنامه‌ریزان در سازمان استخدام شوند که از مهارت لازم در این زمینه برخوردار باشند. بر این اساس خود رهبری مؤثر در اعضای تیم می‌تواند باعث تغییر مهم در استقلال فردی مربوط به نگرش کار و همگن‌سازی در سطح تیم شود و اعتماد و تعهد در اعضا شود. خود رهبری از مؤلفه‌های اساسی در ایجاد اعتماد و تعهد فردی و جمعی است. بر این اساس نیز پیشنهاد می‌شود از رهبرانی که دارای سطوح بالای تحصیلی و علمی قرار گرفته‌اند استفاده گردد.

از سوی دیگر با توجه به نتایج تحقیق که حاکی از نقش مؤثر رضایت در تمایل به تسهیم دانش داشته است. به رضایت تیمی و فردی نیز می‌بایست توجه شود؛ زیرا رضایت می‌تواند منجر به رفتار همکارانه در بین افراد، تیم‌های سازمانی و باعث تسهیل ارتباطات مؤثر شود. رضایت یک فرد از لحاظ روانی، وفاداری به یک تیم و کارهای مرتبط به تیم است. نگرش به تعهد تیم تحت تأثیر رفتار شهروندی در تیم و سطح سازمانی است. ارزش‌ها، باورها و اهداف تیم زمینه را برای رهبری مشترک فراهم می‌کند. ارزش‌ها و باورها افراد را متعهد می‌کنند. اشتراک گذاشتن اهداف سازمانی حتی اگر تعارض وجود داشته باشد باعث ایجاد تعهد می‌شود. کار همراه با دانش نیاز به سرمایه‌های فکری مهار دارد که به صورت یکپارچه در تیم صورت می‌گیرد. ویژگی منحصربه‌فرد دانش نیازمند

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

رهبری و تعهد همراه با رهبری مشترک است و درنتیجه بین رهبری مشترک و خلاقیت فردی و تیمی رابطه وجود دارد.

با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود به خلاقیت‌های فردی و تیمی توجه شود که بر رهبری مؤثر است و پیشرفت انسان ناشی از تفکر خلاقانه او است. برای پیشرفت در زمینه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی به افراد خلاق نیاز است. امروزه سازمان‌ها با تغییرات و تهدیدات فراوانی مواجه هستند؛ بنابراین، خلاقیت یک ضرورت برای بقای سازمانی است. خلاقیت به معنای آفریدن، خلق کردن و توانایی به وجود آوردن چیزهای جدید است؛ به عبارتی، خلاقیت استفاده از دانش و مهارت با یک روش جدید برای رسیدن به یک هدف ارزشمند است. بنابراین، خلاقیت سازمانی شامل ایجاد اندیشه‌ها، طرح‌ها و راه حل های جدید برای انجام بهتر کارها و حل مسائل سازمانی است که منجر به بهبود کیفیت کالاها و خدمات یک سازمان می‌شود؛ زیرا خلاقیت کارکنان به بقای سازمان کمک می کند. افزایش خلاقیت در سازمان می‌تواند باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان، بهبود تصمیم‌گیری، بهبود کیفیت خدمات و بهره‌وری سازمان شود و کارکنان خلاق، ایده‌های جدید و مفیدی در مورد روش‌های کاری سازمان و محصولات آن ارائه داده و به کار می‌گیرند که منجر به انطباق بهتر سازمان با شرایط متغیر بازار و پاسخ مناسب به تهدیدها و فرصت‌های محیطی می‌شود.

موانع شش گانه خلاقیت شامل: ۱. موانع تاریخی: این دسته از عوامل شامل مفاهیم تاریخی یا فلسفی هستند که افراد را از تفکر کردن باز می‌دارند؛ مانند: همه چیز در دست تقدیر است. ۲. موانع اجتماعی: محیط اجتماعی می‌تواند موجب افت خلاقیت گردد؛ مانند: جوامعی که کمرویی را تشویق می کنند.۳. موانع بیولوژیکی: مثال‌هایی چون هوش و خلاقیت ارثی است، درنتیجه نداشتن آن‌ها مانع تفکر است. ۴. موانع فیزیولوژیکی: این موانع ممکن است از نقایص بدنی یا ضرباتی که از بیماری و حوادث مختلف بر فرد وارد می‌شود، به وجود آیند. ۵. موانع روانی: موانعی که حاصل نظام روانشناختی فرد است؛ مانند: اضطراب، ترس از شکست. ۶. موانع کلان ساختاری: این عامل مربوط به ساختارهای کلان جامعه و حتی بین کشوری می‌شود، است که بر این اساس رفع این موانع به منظور ارتقای سطح رهبری مشترک مهم است.

از سوی دیگر موانع پرورش خلاقیت را در افراد به شرح زیر برمی‌شمارد:

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

- ارزیابی افراد بر مبنای انتظارات: افراد خلاق به خاطر ترس از ارزیابی عملکرد خود به‌راحتی نمی‌توانند فعالیت کنند؛
- نظارت و مراقبت: افراد اگر احساس کنند که در هنگام فعالیت، مراقب آن‌ها هستند کمتر خلاق خواهند بود؛
- پاداش: افراد خلاق بیشتر به دنبال رضایت درونی هستند تا پاداش‌های معمولی و مادی؛
- رقابت: افرادی که در کارشان با دیگران در حال رقابت ناسالم هستند خلاقیت کمتری خواهند داشت؛
- انتخاب محدود: افرادی که در انتخاب چگونگی انجام کار محدود هستند کمتر خلاق هستند؛ که در نظر گرفتن رفع این موانع پیشنهاد می‌گردد.

پیشنهاد می‌شود افراد به جای اهمیت دادن به محرک‌های درونی به محرک‌های بیرونی فکر کنند تا خلاقیت افزایش یابد.

پیشنهاد می‌شود برای دستیابی به دانش و بینش جدید فرهنگ یادگیرندگی را بپذیرند تا بتوانند دانش را ایجاد کنند، آن را انتقال دهند و رفتارشان را تغییر دهند.

عواملی مانند تغییرات شدید محیطی، رقابت‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، تعامل متقابل کارکنان، توسعه دانش و یادگیری، ارتقای عملکرد، رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی، بهبود کیفیت و ارتقای اثربخشی و بهره‌وری موجب شده تا سازمان‌ها بیش از پیش برای به کارگیری رهبری مشترک و تیم سازی اهتمام ورزند که پیشنهاد می‌شود به آن توجه گردد.

پیشنهاد می‌شود: ۱. به منظور ارتقای توان فردی و تیمی و چگونگی ارتقای وظیفه شغلی و گسترش خلاقیت و رضایت فردی و تیمی در راستای رهبری مشترک پیشنهاد می‌شود توانایی‌ها و مهارت‌های انسانی و فنی ارتقا یابد؛ ۲. به دیدگاه‌ها و ایده‌های بدیع و جدید کارکنان توجه شود ؛۳. تمرکز بر اجماع نظر جمعی و ارتقای تصمیم‌گیری مشارکتی فراهم آید.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

منابع

- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، امینی سابق، زین‌العابدین، اسدپور، وحید. (۱۳۹۱). نقش مدیریت مشارکتی در ارتقاء اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن. *نشریه مطالعات کمّی در مدیریت*. ۵(۱). ۱۷۴-۱۴۹.
- بابایی، حمیدرضا، رفیعیان، مجتبی، روستا، مجید، پاسبان خمری، رضا. (۱۳۹۷). تحلیل شبکه سازمانی مدیریت مشارکتی نوزایی شهری در بافت تاریخی گرگان. *ماهنامه باغ نظر*. ۱۵ (۶۳). ۲۸-۱۷.
- محمد داوودی، امیرحسین، پژوهش، شبنم. (۱۳۹۴). ارزیابی مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش در اعضای هیئت‌علمی دانشگاه رازی کرمانشاه. *فصلنامه علمی– پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. ۶(۱). ۱۴۶-۱۲۳.
- یزدانی، حمیدرضا، حمیدی‌زاده، علی، کاملی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی (پیمایشی پیرامون بخش ستادی بانک ملت). *مدیریت فناوری اطلاعات*. ۷(۱). ۲۱۶-۱۹۹.
-

- Amirkabir, A. R. (1993). Organization and management, Tehran. Release Hor. (in Persian).
- Bass, B. M. & Avoloo, B. J. (2000). Potential Biases in leadership Measures: How Prototypis. Leniency and General Satisfaction Relate Rating and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Construct Educational and Psychological Measurement. 49(12): 112-132.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications, 4th. New York: Free Press.
- Christos N. Pitelis and Joachim D. Wagner. (2018). *Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities*, The Leadership Quarterly, Available online 24 August 2018, In Press, Corrected ProofWhat are Corrected Proof articles?, https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.002.
- Dae Sung Lee and Kun Chang Lee and Young Wook Seo and Do Young Choi. (2015). *An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment*, Computers in Human Behavior, 42. 47-56.
- Fletcher, J. & Kaufer, K. (2003*). Shared leadership: paradox and possibility*. In Pearce, C. L.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

- Hoveyda. R& mogadam A. & nick bakt,A.(2009) . *The relationship between shared leadership and teamwork from the perspective of faculty members*. Journal of Education Science.
- Hui H, C. (2013). *Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics*. The Journal of International Management Studies, 8(1).
- Ishikawa J. (2012). *Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of normfor maintaining consensus and shared leadership in team performance*. Asia Pac J Manage. 265–283.
- James Martin, & Kathryn Cormican, & Suzana C.B. Sampaio and Qiong Wu and James Martin, and Kathryn Cormican, & Suzana C.B. Sampaio & Qiong Wu. (2018). *Shared leadership and team performance: An analysis of moderating Factors*, Procedia Computer Science 138, 671–679, CENTERIS - International Conference on ENTERprise Information Systems.
- Jinlong Zhu and Zhenyu Liao and Kai Chi Yam & Russell E. Johnson. (2018). *Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda*.
- Kocolowski, M. D. (2010). *Shared Leadership: Is it Time for a Change?* Emerging Leadership Journeys, 3(1). 22-32. (in Persian).
- Konu, A. & Viitanen, E. (2008). *Shared leadership in Finnish social and health care*. Journal Leader ship in Health Service, 21 (1). 28-40.
- Kotlyar,I. &Karakowsky.L.&. Ng, P. (2011). *Leader behaviors, conflict and member commitment to team-generated decisions*. Journal homepage: www. e lsevi e r.com/locate666–679.
- Miriam Muethel & Martin Hoegl. (2012). *Shared leadership effectiveness in independent professional teams*, *European Management Journal*, 31(4). 423-43.
- Muethel, M. & Hoegl ،M. (2013). *Shared leadership effectiveness in independent professional teams*. European Management Journal. 31. 423– 432.
- Norris, S.E. (2008*). An Examination of Self-Leadership*. Emerging Leadership Journeys1(2). 43-61.
- Pearce, C. L. (2007). *The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity emotions, spirituality and on-boarding processes*. Human Resource Management Review 17. 355–359.
- Pvramn,B. (2000). *Theoretical Foundations of Leadership Style*, Center for Science in Iran.
- Robert, L. P. & You, S. (2013). *Are you satisfied yet? Shared leadership, trust and individual satisfaction in virtual teams*. I Conference 2013 Proceedings doi:10.9776/13255,pp641-466. (in Persian)
- Rowold, J. (2009). Relationship Between Leadership Style and Followers Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2). 270-289.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]

- Shoghi, B. Asgarani, M. & Ashnagar, N. (2013). Mediating effect of structure on the relationship between manager's leadership style and employee's creativity (case study: metal industerial of kaveh induastrial city). *International journal of learning& development*. 3(3). 63-80.
- Stephen D Reicher and S Alexander Haslam & Michael J Platow. (2018). *Shared social identity in leadership*, Current Opinion in Psychology23. 129-133.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-09-07]