



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** مقایسه تأثیر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم‌شده بر خلاقیت گروهی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش

**Article Title:** A Comparison of the Impact of Transformational and Shared Leadership Styles on Team Creativity with a Mediating Role of Knowledge Sharing

**نویسندگان:** احمد عالی و شمس‌السادات زاهدی

**Autores:** Ahmad Aali & Shamsolsadat Zahedi

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** عالی، احمد و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۸). مقایسه تأثیر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم‌شده بر خلاقیت گروهی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۲) ۱۰، ۷۰-۴۱.

**To cite this article:** Aali, A., & Zahedi, Sh. (2019). A Comparison of the Impact of Transformational and Shared Leadership Styles on Team Creativity with a Mediating Role of Knowledge Sharing. Journal of Public Administration Perspective, 10(2), 41-70.

**تاریخ چاپ:** ۱۳۹۸/۰۴/۰۱  
**ناشر:** ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/June/22

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۴۱ - ۷۰

## مقایسه تأثیر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم‌شده بر خلاقیت گروهی با نقش میانجی اشتراک‌گذاری دانش

احمد عالی<sup>۱\*</sup>، شمس‌السادات زاهدی<sup>۲</sup>

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.  
۲. گروه مدیریت دولتی، شهری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** پیچیدگی جوامع امروزی و فضای رقابتی حاکم بر دنیای کسب‌وکار موجب شده است که سازمان‌ها به دنبال روش‌هایی باشند که برای آن‌ها مزیت رقابتی به ارمغان آورد. سازمان‌هایی که فناوری‌محور هستند، برای ارتقای جایگاه خود به گروه‌های کاری وابسته هستند. یکی از عواملی که به گروه‌ها کمک می‌کند تا بهره‌وری و عملکرد بهتری داشته باشند، خلاقیت گروهی است. عوامل متعددی بر خلاقیت گروهی اثر می‌گذارند؛ ولی هدف پژوهش فعلی این است که تأثیر دو عامل سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم‌شده و همچنین اشتراک‌گذاری دانش بین اعضای گروه بر خلاقیت گروهی را موردسنجش قرار دهد. **طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد:** رویکرد پژوهش کمی و نمونه آماری آن ۳۵۰ نفر از اعضای گروه‌های کاری یک شرکت رساننده خدمات اینترنت (رسا) است. پژوهش از نوع کاربردی بوده و داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه به‌دست آمده است.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌ها حاکی از آن است که هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم‌شده بر اشتراک‌گذاری دانش و خلاقیت گروهی تأثیر مثبت دارند؛ همچنین مشخص شد که سبک رهبری تسهیم‌شده در مقایسه با سبک رهبری تحول‌گرا، بر خلاقیت گروهی و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مستقیم بیشتری می‌گذارد. به‌علاوه نشان داده شد که اشتراک‌گذاری دانش لزوماً رابطه معناداری با خلاقیت گروهی ندارد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** عدم امکان تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به همه جوامع، استفاده از ابزار پرسشنامه برای سنجش نگرش افراد، میزان صداقت مشارکت‌کنندگان در پاسخ به سؤال‌ها و وجود متغیرهای مداخله‌گر از جمله محدودیت‌های پژوهش فعلی است.

**پیامدهای عملی:** در صورت انتخاب سبک مناسب رهبری می‌توان خلاقیت گروه را افزایش داد؛ به‌علاوه در صورتی که مدیران سبک رهبری تسهیم‌شده و تحول‌گرا را به‌درستی اجرا کنند، می‌توانند به اشتراک‌گذاری دانش در گروه‌های کاری کمک مضاعفی کنند. خلاقیت گروهی و اشتراک‌گذاری دانش از جمله عواملی هستند که توجه به آن‌ها می‌تواند ثمرات و نتایج مطلوب فراوانی را برای سازمان‌ها داشته باشد؛ همچنین با استفاده از دو یا چند سبک رهبری در کنار هم نه‌تنها می‌توان از مزایا و فرصت‌های بیشتری برخوردار شد، بلکه نقاط ضعف هر سبک توسط سبک دیگر پوشش داده می‌شود.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مقاله به پژوهش‌های مدیریتی، با بررسی رابطه بین اشتراک‌گذاری دانش، خلاقیت گروهی، رهبری تحول‌گرا و رهبری تسهیم‌شده می‌افزاید.

**کلمات کلیدی:** رهبری تحول‌گرا، رهبری تسهیم‌شده، اشتراک‌گذاری دانش، خلاقیت گروهی، سازمان.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

## ۱. مقدمه

برای به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی سازمانی و پاسخ به محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر، توسعه و اجرای خلاقیت برای محیط کسب‌وکار امروزی، ضروری است (Li et al., 2014). در طول دهه‌های گذشته، طبیعت فعالیت شرکت‌ها و مؤسسه‌ها به‌نحوی تغییر کرده است که سبب جهانی‌شدن بیشتر و تمرکز مضاعف بر خدمات‌رسانی و فعالیت‌های دانش‌محور به‌جای تولید صرف، شده است (Serban & Roberts, 2016). امروزه سازمان‌ها خلاقیت را دروازه‌ای حیاتی برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ موفقیت در نظر می‌گیرند که در این صورت مدیران به‌عنوان رهبران و قهرمانان خلاقیت به‌حساب می‌آیند (Jiang & Chen, 2016). توسعه سریع فناوری از یک سو و رقابت شدید جهانی از سوی دیگر، سازمان‌ها را برای زنده‌ماندن و موفقیت، به خلاقیت وابسته می‌کند (Wang, Kim & Lee, 2016).

بدین منظور، بسیاری از سازمان‌ها برای حرکت در چنین محیط‌هایی، اقدام به استفاده از ساختارهای مبتنی بر گروه کرده‌اند (Nicolaidis et al., 2014). در داخل گروه، اعضا می‌توانند دانش خود را به‌منظور ارتقای توانایی‌های خلاقانه خود و سایر اعضا، به‌اشتراک بگذارند که این به‌نوبه خود، به سازمان در راستای تولید محصول و خدمات جدید کمک می‌کند (Bai, Lin & Li, 2016). بسیاری از سازمان‌ها، سیستم‌های کاری مبتنی بر گروه را برای افزایش پاسخگویی و توانایی پرورش خلاقیت، انتخاب کرده‌اند. چنین سازمان‌هایی نه‌تنها نیازمند افزایش خلاقیت فردی کارکنان هستند، بلکه به توسعه گروه‌های خلاق نیز نیاز دارند (Li et al., 2014) که این امر می‌تواند برای رهبران چالش خاصی به‌حساب آید؛ زیرا درنهایت ایده‌ها توسط افراد ارائه می‌شود و در نتیجه برای رهبران، افزایش دانش و مهارت افراد که از ملزومات خلاقیت به‌حساب می‌آید، از اهمیت برخوردار خواهد بود. پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده است با اینکه خلاقیت در گروه، بیشتر از مجموع خلاقیت تک‌تک افراد است؛ درعین‌حال، بروز خلاقیت گروهی به تبادل دانش بیشتری میان اعضای گروه نیازمند است (Dong et al., 2017). بنابراین در این راستا، خلاقیت گروهی به‌طور گسترده، فرآیندی است که در آن اعضای گروه با هم کار می‌کنند تا راه‌حل‌های جدید و مفیدی را خلق کنند (To, Herman & Ashkanasy, 2015). این پژوهش ضمن تفکیک بین خلاقیت در سطح فردی و گروهی و ضمن درک تأثیر رابطه این دو بر یکدیگر (Pirola-Merlo & Mann, 2004)، تمرکز خود را بر خلاقیت گروهی معطوف می‌دارد. از میان عوامل متعددی؛ مانند هوش هیجانی (Barczak, Lassk & Mulki, 2010)، مدل‌های ذهنی مشترک (Santos, Uitdewilligen & Passos, 2015)، تنوع سرمایه انسانی (Han, Han & Brass, 2014)، تضاد (Chen, 2006) و جوّ سازمانی (Yi et al., 2013) که بر خلاقیت گروهی اثرگذارند؛ این پژوهش به بررسی عامل سبک رهبری می‌پردازد. عملکرد

خلاقانه کارکنان اغلب به‌طور کامل به رهبری وابسته است که توسط مفهوم‌سازی‌های مختلف و مطالعات تجربی نشان داده می‌شود (Cerne, Jaklic & Skerlavaj, 2013). هنگامی که به سبک رهبری اشاره می‌شود، منظور مجموعه‌ای از رفتارهایی است که مفهوم یا سبک رهبری خاصی را نشان می‌دهد (Herrmann & Felfe, 2014). با تکیه به تأکید تاریخی قوی بر تعریف رهبری که بیان می‌دارد: «رهبری در ساختار سلسله‌مراتبی، با به‌کاربردن نفوذ رو به پایین، بر پیروان خود تأثیر می‌گذارد» (Pearce, Manz & Sims, 2009)، سؤال این است که کدام نوع از سبک رهبری برای افزایش خلاقیت گروهی در سازمان‌ها مناسب‌تر است؟ مطالعات نشان داده است که خلاقیت در سازمان تا حد زیادی به استفاده بهینه از نیروی انسانی وابسته است. یکی از راه‌های نائل‌شدن به این مهم، برگزیدن سبک رهبری متناسب با ویژگی‌های سازمان است (Mohammad Davood & Pazhoresh, 2016). با توجه به سبک‌های متنوع رهبری و گستردگی آن‌ها، در پژوهش فعلی از میان انواع سبک‌ها مانند رهبری دستوری، رهبری حمایتی، رهبری دستاوردگرا، رهبری تبادل، رهبری تعاملی، رهبری اخلاقی، رهبری تسهیم‌شده و رهبری تحول‌گرا (Schermerhorn, 2002)، دو سبک «رهبری تسهیم‌شده»<sup>۱</sup> و «رهبری تحول‌گرا»<sup>۲</sup> برای بررسی و مقایسه انتخاب شده است.

رهبری تسهیم‌شده به تأثیر متقابل اعضای گروه بر یکدیگر اشاره دارد که می‌تواند بر محدودیت‌های سبک تک رهبری، فائق آید؛ بنابراین به‌عنوان یک مقیاس، در رهبری داخلی گروه، رهبری تسهیم‌شده می‌تواند به خلاقیت گروهی کمک کند (Lee, Lee & Seo, 2015). رهبری تسهیم‌شده به‌عنوان فرآیند نفوذ پویا و تعاملی در میان افراد گروه تعریف می‌شود که هدف از آن هدایت یکدیگر برای دستیابی به اهداف گروهی، سازمانی و یا هر دو است (Serban & Roberts, 2016). رهبری تسهیم‌شده سبب می‌شود که اعضای گروه‌ها به‌طور مناسب‌تری به اهداف خود دست یابند و با همکاری بیشتری مشکلات و مسائل خود را حل کنند (Sun et al., 2016). در خلاقیت گروهی، اهمیت رهبری تسهیم‌شده، به‌ویژه در مدیریت گروه‌های متشکل از کارکنان دانش مشخص می‌شود (Hoch, 2013).

در مقام مقایسه، لازم است در کنار متغیر رهبری تسهیم‌شده، به متغیر رهبری تحول‌گرا نیز توجه شود. اصطلاح رهبری تحول‌گرا، شخصی را توصیف می‌کند که از کاریزما (فرهمندی) و خصایص شخصی مربوط به آن استفاده می‌کند تا آرمان‌های سازمان را ارتقا دهد و انسان‌ها و سیستم‌ها را به سطح بالاتری از الگوی‌های نوین عملکرد برساند (Schermerhorn, 2002). رهبری تحول‌گرا با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و مستقیم دارد (Wang & Rode, 2010). رهبران تحول‌گرا چشم‌اندازی آشکار برای سازمان خود تعریف می‌کنند و این مهارت را دارند که

1. Shared Leadership

2. Transformational Leadership

کارمندان خود را تشویق کنند تا به راه‌های جدیدی فکر کنند و با ارائه یک شیوه خلاقانه برای حل مسئله، به مشکلات پاسخ دهند (Mittal & Dhar, 2015). دهه‌ها بررسی روی رابطه رهبر-پیرو نشان داده است که ادراکات ذهنی پیروان از توقعات رهبران، برای ایجاد خلاقیت، رابطه رهبری تحول‌گرا با خلاقیت گروهی را مرزبندی می‌کند (Boies, Fiset & Gill, 2015). در اینجا ضمن تمرکز بر دو متغیر رهبری تحول‌گرا و رهبری تسهیم‌شده، برای فهم بهتر موضوع، متغیر «اشتراک‌گذاری دانش» نیز معرفی می‌شود. در این پژوهش، اشتراک‌گذاری دانش، متغیر میانجی است. هر دو سبک رهبری تسهیم‌شده و تحول‌گرا از طریق این متغیر بر خلاقیت گروهی اثر می‌گذارند. اشتراک‌گذاری دانش آشکارا بر ذخیره‌ی دانش اعضای گروه‌ها تأثیر می‌گذارد و سبب افزایش دانش، مهارت و دستاوردهای گروهی می‌شود (Gilson et al., 2013). هنگام مطالعه تأثیر رهبری تسهیم‌شده بر خلاقیت گروهی، اشتراک‌گذاری دانش سبب می‌شود که اعضای گروه در حوزه کاری خود فعالیت بهتری داشته باشند و از استقلال بیشتری برخوردار باشند. زمانی که اعضا به‌صورت گروهی وظایف خود را درک کنند، تحت یک سازوکار تأثیر متقابل، می‌توان گفت که رهبری تسهیم‌شده می‌تواند تأثیر مثبتی بر اشتراک‌گذاری دانش داشته باشد (Lee, Lee & Seo, 2015). در سطح رهبری تحول‌گرا و ارتباط آن با خلاقیت گروهی نیز، اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به‌طور مؤثری به گروه‌ها کمک کند تا خلاقیت بالقوه خود را به نمایش بگذارند؛ از این‌رو اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به‌عنوان سازوکاری مهم سبب ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت گروهی شود.

در این پژوهش برای درک بهتر موضوع، دو نوع پرسشنامه توزیع شده است. پرسشنامه نخست، مخصوص کارکنان و کارمندان بوده و پرسشنامه دوم نیز مختص مدیران ارشد است. سؤال‌های هر دو پرسشنامه، به‌جز در متغیر خلاقیت گروهی، با یکدیگر متفاوت است. این نوع تفکیک پژوهشگر را قادر می‌سازد که به درک بهتری از متغیرها برسد. درکی که از تنوع دیدگاه دو طرف حاصل می‌شود.

پژوهش فعلی بر اساس نیاز یکی از شرکت‌های رساننده‌ی خدمات اینترنت<sup>۱</sup> (رسا) صورت پذیرفته است که واسطه دسترسی کاربران ایرانی به اینترنت است. این شرکت از خطوط ارتباطی پرسرعت برای دریافت حجم بالای اطلاعات و فرستادن داده‌های ارسالی کاربران به سرورها بهره می‌برد که در ایران نیز با بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای دولتی طرف قرارداد است. فعالیت‌ها و برنامه‌های شرکت به‌صورت گروهی تعریف شده است و کارکنان وظایف خود را در درون گروه‌های کاری انجام می‌دهند. هیئت‌مدیره شرکت در سال ۲۰۱۶ برای کسب موفقیت و بهره‌وری بیشتر کارکنان، دست به تغییر و تحولات خاصی زد که یکی از آن‌ها، تغییر سبک

---

1. Internet Service Provider

رهبری شرکت بود. در این تغییر، سبک‌های رهبری تسهیم‌شده و تحول‌گرا، جایگزین سبک‌های قبلی شدند تا علاوه بر افزایش کارایی و بازدهی، میزان خلاقیت گروهی کارکنان نیز بهبود یابد. شرکت یادشده امیدوار است اجرای این دو سبک به‌صورت هم‌زمان، میزان پیشرفت و خلاقیت گروهی در سازمان را افزایش دهد تا از ماحصل آن، بتواند بر رقبای خود در این حوزه برتری یابد. اجرای دو سبک رهبری یادشده بر دوش مدیران ارشد سازمان گذاشته شده است و آن‌ها هستند که باید چگونگی استفاده از این دو سبک در سازمان را هدایت کنند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**رهبری تسهیم‌شده.** رهبری تسهیم‌شده، فرآیند نفوذ پویا و تعاملی در میان افراد عضو گروه‌های کاری است که هدف از آن، هدایت یکدیگر برای دستیابی به اهداف گروه است. رهبری تسهیم‌شده یک فرآیند گروهی جمعی را ترسیم می‌کند که از آن طریق اعضای گروه در رفتارها و نقش رهبر سنتی، سهیم باشند (Pearce, Conger & Locke, 2008). فرآیند رهبری تسهیم‌شده باید به‌طور مداوم در درون گروه‌ها به‌منظور افزایش توان بالقوه‌ی کل گروه، انجام پذیرد. رهبری تسهیم‌شده عموماً با تأکید بر رابطه رهبر-پیرو و نیز در رابطه با رهبری عمودی، مفهوم‌سازی می‌شود (Muethel & Hoegl, 2013). رویکردهای نظری شامل انواع متفاوتی از گروه‌ها است؛ مانند گروه‌های فروش (Perry, Pearce & Sims, 1999)، گروه‌های با حداکثر فعالیت (Klein et al., 2006)، گروه‌های جدید با مدیریت ریسک بالا (Ensley, Hmieleski & Carte, 2006)، گروه‌های چندفرهنگی (Rodriguez, 2005) و گروه‌های مجازی (Chidambaram & Becker, 2006). بر اساس مطالعات گذشته، رهبری تسهیم‌شده در چارچوب گروه‌های توسعه جهانی نرم‌افزار (Muethel, Gehrlein & Hoegl, 2012)، گروه‌های جدید با مدیریت ریسک بالا (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006)، گروه‌های مدیریت تغییر (Pearce & Sims, 2002)، گروه‌های مشاوره (Carson, Tesluk & Marrone, 2007) و گروه‌های با حداکثر فعالیت (Lim & Klein, 2006) بررسی شده است. تمرین انجام کار جهت‌دار با تمرکز بر رهبری تسهیم‌شده (O'Toole, Galbraith & Lawler, 2002)، بیشتر در حوزه کار دانشی (Pearce, 2004) و اتحادهای استراتژیک (Judge & Ryman, 2001) به‌کار رفته است و اخیراً در گروه‌های حرفه‌ای و کاری نیز جای خود را باز کرده است (Muethel & Hoegl, 2013).

در پژوهش حاضر، رهبری تسهیم‌شده از دو زاویه موردسنجش و پرسش قرار گرفته است. یک زاویه مربوط به پیروان، کارکنان و کارمندان است. از زاویه‌ی کارکنان و پیروان معلوم می‌شود که سبک رهبری مدیران آن‌ها تا چه اندازه منطبق بر سبک رهبری تسهیم‌شده است و

زاویه دوم مربوط به مدیران ارشد است. با توجه به جداسازی این دو زاویه، رهبری تسهیم‌شده یک بار از منظر کارکنان گروه‌های کاری در سازمان و بار دیگر از منظر مدیران ارشد موردسنجش قرار گرفته است.

از منظر کارکنان، رهبری تسهیم‌شده با استفاده از رویکرد شبکه‌های اجتماعی اندازه‌گیری خواهد شد؛ به عبارت بهتر، متغیر رهبری تسهیم‌شده به‌طور مستقیم توسط شاخص تراکم اندازه‌گیری می‌شود. در این اندازه‌گیری، تراکم به‌عنوان یک مقیاس است و عبارت است از: کل میزان رهبری نشان‌داده‌شده توسط تک‌تک اعضا که از دید سایر اعضای گروه درک می‌شود (Lee, Lee & Seo, 2015; Carson, Tesluk & Marrone, 2007). از منظر مدیران ارشد نیز، رهبری تسهیم‌شده با استفاده از شاخص‌های متنوعی اندازه‌گیری می‌شود که به‌طور مستقیم توسط شخص مدیر ارشد پاسخ داده می‌شود (Sun et al., 2016).

**رهبری تحول‌گرا.** مطالعه درباره رهبری تحول‌گرا بینش خوبی از تأثیر رهبران بر سازمان‌ها ارائه می‌دهد و حاوی نوعی جذابیت است که خود را از طریق رفتارهای الهام‌بخش نشان می‌دهد. برای می‌توان به ایجاد انگیزه در یادگیری، تشویق رشد و تجسم آینده اشاره کرد (Grant, 2004; Vera & Crossan, 2012). رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که می‌توانند به طرز موفقیت‌آمیزی تمرکز پیروان خود را از علایق شخصی به یک چشم‌انداز جمعی واحد تغییر دهند و به کارکنان خود در کنار انجام وظایفشان، الهام ببخشند (Rubin, Munz & Bommer, 2005). رهبری تحول‌گرا به‌قدری مورد استقبال پژوهشگران قرار گرفته است که نتایج متعدد کاری-اجتماعی آن مانند تعهد، عملکرد و خلاقیت بررسی شده‌اند (Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که با افزایش اهداف قراردادی و کمک به ارتقای اعتمادبه‌نفس کارکنان در محیط کار، می‌توانند روی پیروان خود تأثیر بگذارند. پژوهش فعلی رهبری تحول‌گرا را نیز از دو دیدگاه موردسنجش قرار داده است: یکی از دیدگاه کارکنان و اعضای گروه‌ها و دیگری از دیدگاه مدیران ارشد و برای هر یک پاسخنامه جداگانه‌ای فراهم آورده است؛ یعنی بسته به اینکه پاسخ‌دهندگان به سؤال‌ها اعضای گروه‌ها هستند و یا خود مدیران ارشد، اقدام به جداسازی مطالعات شده است.

در این پژوهش، رهبری تحول‌گرا از دیدگاه مدیران ارشد، با چهار بُعد سنجیده شده است که عبارت‌اند از: نفوذ (اثرگذاری) آرمانی؛ انگیزش الهام‌بخش؛ تحریک فکری و توجه فردی (Mittal, 1994; Bass & Avolio, 2015; Dhar, &). نفوذ ایده‌آل که از آن به‌عنوان «کاریزما» نیز یاد می‌شود به آن دسته از رهبران اشاره دارد که با اعمال قدرت و نفوذ روی پیروان سبب می‌شوند که پیروان، آن‌ها را به‌عنوان الگوی کاری خود بپذیرند. رهبران تحول‌گرا دارای استانداردها و

ارزش‌های اخلاقی بالایی بوده و به یک نوع دستورالعمل رفتار اخلاقی وفادار هستند که چشم‌انداز و مأموریت خاصی را برای پیروانشان فراهم می‌آورد؛ در نتیجه پیروان، احترام و تحسین رهبرشان را خواهند داشت. انگیزش الهام‌بخش به رهبری اشاره دارد که باعث افزایش فراتر از حد انتظار سطح انگیزه کارکنان خود می‌شود. رهبر به وسیله تحریک فکری، توانایی کارکنان خود را برمی‌انگیزد تا درباره مسائل گذشته از طریق ارائه راه‌حل‌های جدید فکر کنند و در مورد افکار و ایده‌های خود از موقعیتی جدید به تفکر بپردازند. از طریق توجه فردی نیز، یک رهبر شخصاً به مشکلات شخصی گوش فرا می‌دهد و از نیازهای فردی کارکنان خود پشتیبانی و حمایت می‌کند (Mittal & Dhar, 2015).

دیدگاه دوم منطبق بر دیدگاه اعضای گروه‌ها است و از دید آن‌ها میزان مطابقت سبک رهبری مدیر و رهبر را با سبک رهبری تحول‌گرا، ارزیابی می‌کند. در این راستا، پودساکوف و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، برای رهبری تحول‌گرا شش بُعد مشخص را تعریف کرده‌اند و این شش بُعد کلیدی از طرف رهبران تحول‌گرا صورت می‌گیرد و از سوی پیروان و کارمندان درک و مشاهده می‌شود که عبارت‌اند از: (۱) شناسایی و بیان چشم‌انداز و عبارت است از: رفتاری که رهبر با هدف شناسایی، بیان و توسعه فرصت‌های جدید برای گروه، بخش و یا سازمان خود و نیز الهام‌بخشی به دیگران درباره چشم‌انداز آینده، از خود بروز می‌دهد؛ (۲) ارائه یک مدل مناسب؛ یعنی قراردادن یک نمونه برای کارمندان به منظور پیروی از او که در عین حال با ارزش‌های رهبر سازگار باشد؛ (۳) ترویج پذیرش اهداف گروهی: رفتاری است از سوی رهبر با هدف ترویج همکاری میان کارکنان و به کارگرفتن آن‌ها نسبت به یک هدف مشترک؛ (۴) انتظارات عملکردی بالا: رفتاری است که انتظارات رهبر برای برتری، کیفیت و عملکرد بالا در میان قسمتی از پیروان را نشان می‌دهد؛ (۵) ارائه پشتیبانی فردی: رفتاری از رهبر است که نشان می‌دهد او به پیروان خود احترام می‌گذارد و در مورد احساسات و نیازهای کارکنان خود نگران است؛ (۶) تحریک فکری: رفتاری است که پیروان را به چالش می‌کشد و به این دلیل صورت می‌گیرد تا کارکنان برخی از پیش‌فرض‌های خود درباره کارشان را موردبازبینی قرار دهند و در مورد نحوه انجام امور، مجدداً بیاندیشند (Dong et al., 2017; Ng, 2016; Podsakoff et al., 1990).

**خلاقیت گروهی.** به‌طور کلی خلاقیت عبارت است از: به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید و یا در معنایی دیگر، فراگرد خلاقیت عبارت است از: هر نوع فراگرد فکری که مسئله‌ای را به طرز مفید و بدیعی حل کند (Sayed Javadin & Jalilian, 2015). در معنایی دیگر، خلاقیت، تمایل فرد به تولید ایده‌های جدید و مفید است (Li, Zhao & )

1. Podsakoff et al.



تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد. این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و نیز اصلاح و بهبود روش‌های تحقق اهداف انجام می‌شود (Rezaian, 2015). برخی بر این باورند که خلاقیت، ذاتی است و برخی نیز بر این باورند که با آموزش، هر کسی می‌تواند خلاق شود که در یک فرآیند چهارمرحله‌ای و به‌ترتیب صورت می‌گیرد: ادراک؛ پرورش؛ الهام و نوآوری (Robbins & De Cenzo, 2016). در تفسیری دیگر، خلاقیت فرآیندی است که در آن کارکنان سازمان راه‌حل‌های جدید و مفیدی را برای مواجهه با چالش‌ها ارائه می‌دهند و مشکلات کاری را در مسیر رفتار هدفمند، حل می‌کند. در همین راستا، مبادلات بین رهبر با عضو و نیز مبادلات عضو با گروه سبب تأثیر غیرمستقیم منحصربه‌فردی بر خلاقیت کارکنان می‌شود که از طریق خودکارآمدی حاصل می‌شود (Cheung & Wong, 2011)؛ بنابراین خلاقیت گروهی یک مفهوم جامع است که شامل ایده‌ها، فرآیندها و روش‌های جدید و مفید در یک محیط کاری تعاملی است (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

**اشتراک‌گذاری دانش.** اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک فرآیند تعاملی شناخته می‌شود که به میزان زیادی به عملکرد گروهی مرتبط می‌شود (Lee, Lee & Seo, 2015). اشتراک‌گذاری دانش زمانی روی می‌دهد که شخص، دانش اندوخته‌شده خود را میان دیگر اعضای گروه در داخل یک سازمان، توزیع کند (Ryu, Ho & Han, 2003). اشتراک‌گذاری دانش فعالیتی است که با هدف به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات، پیشنهادهای و ایده‌ها مرتبط با کار (Srivastava, Bartol & Locke, 2006) از طریق ارتباطات و تعامل میان افراد با دیگر اشخاص مطلوب (Liao & Chuang, 2007) صورت می‌پذیرد. اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند یک فرهنگ تعامل اجتماعی محسوب شود که شامل تبادل دانش، تجربه‌ها و مهارت‌ها میان کل اعضای گروه یا سازمان است (Lin, 2007). از عوامل مؤثر بر تمایل افراد برای به‌اشتراک‌گذاری دانش نیز می‌توان به این مواردی مانند هزینه و مزایا، سیستم‌های انگیزشی، محرک‌های بیرونی و درونی، جو سازمانی و رقابت مدیران اشاره کرد (Bock & Kim, 2001; Bock et al., 2005, Kankanhalli, Tan & Wei, 2005; Wasko & Faraj, 2005).

در این پژوهش اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک متغیر میانجی در نظر گرفته شده است که تأثیر رهبری تسهیم‌شده و نیز رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت گروهی از طریق این متغیر امکان‌پذیر می‌شود؛ اما بسته به اینکه این متغیر از سوی چه کسی موردسنجش قرار می‌گیرد، به دو دیدگاه تقسیم می‌شود: در دیدگاه نخست، اشتراک‌گذاری دانش از دید خود اعضای گروه موردسنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد (Mittal & Dhar, 2015; Lu, Leung & Koch, 2006) و در دیدگاه

دوم این مدیران ارشد سازمان هستند که در مورد اشتراک‌گذاری دانش نظر می‌دهند (Dong et al., 2017; Bartol et al., 2009).

**رهبری تسهیم‌شده و خلاقیت گروهی.** با حضور چندین رهبر رسمی منصوب‌شده و یا حتی ناشناس، رهبری ممکن است به‌عنوان یک پدیده مشترک و توزیع‌شده در نظر گرفته شود (Mehra et al., 2006). به این معنا، رهبری تسهیم‌شده عبارت است از: نفوذ توزیع‌شده در یک گروه و نیز نفوذ افقی در میان اعضای گروه. رهبری تسهیم‌شده به‌عنوان یک ویژگی گروهی مبرم درحال‌ظهور از توزیع نفوذ رهبری میان اعضای گروه‌ها ناشی می‌شود (Lee, Lee & Seo, 2015). این امر یک وضعیت نفوذ متقابل در تعاملات میان اعضای گروه محسوب می‌شود که به میزان زیادی بهبود عملکرد گروهی و سازمانی را گسترش می‌دهد (Day, Gronn & Salas, 2004). در تعریف رهبری تسهیم‌شده باید گفت که رهبری تسهیم‌شده، پدیده‌ای ارتباطی محسوب می‌شود که شامل نفوذ متقابل میان اعضای گروه است. نظریه شبکه‌های اجتماعی، یک رویکرد نظری و تحلیلی طبیعی را برای مطالعه ساختارهای نفوذ ارتباطی در گروه‌ها فراهم می‌آورد (Mehra et al., 2006). رهبری تسهیم‌شده دارای یک نفوذ جامع بالقوه بر ویژگی‌های متنی و ساختاری خلاقیت گروهی، است؛ بدین معنا که اعضای گروه وظایف ضروری رهبر گروه را انجام می‌دهند، با همکاری مشکلات را حل می‌کنند و به‌صورت جمعی خود را مسئول نتایج گروه می‌دانند (Sun et al., 2016). مدارک فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد، رهبری تسهیم‌شده بر اثربخشی گروهی (Muethel & Hoegl, 2013) و عملکرد گروهی (Mehra et al., 2006) تأثیر می‌گذارد. اگرچه به طرز گسترده‌ای بر اهمیت رهبری تسهیم‌شده تأکید شده است، ولی آزمون‌های تجربی که رابطه بین رهبری تسهیم‌شده و خلاقیت گروهی را نشان می‌دهند، محدود هستند (Sun et al., 2016). در این میان، لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، نشان دادند که رهبری تسهیم‌شده به‌صورت مثبتی به خلاقیت گروهی در محیط‌های دارای آموزش الکترونیکی، کمک می‌کند. وو و کورمیکان<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، به این نتیجه رسیدند که تراکم شبکه رهبری تسهیم‌شده با خلاقیت گروهی در گروه‌های مهندسی طراحی، رابطه مستقیم دارد.

پژوهش‌های گذشته چندین نوع از گروه‌ها را شناسایی کرده‌اند که خلاقیت در آن‌ها حادث می‌شود؛ از جمله گروه‌های با همکاری بالا، گروه‌هایی که برای ایفای وظایف، روش‌ها و رویه‌ها را خودشان تعیین می‌کنند و گروه‌هایی که یک قاعده مشخص را برای به‌اشتراک‌گذاری ایده‌ها به‌صورت فعال، ایجاد می‌کنند. رهبری تسهیم‌شده در گروه‌ها عمدتاً با موقعیت‌هایی مانند

1. Lee, et. al.

2. Wu & Cormican

خودمختاری برای اعضای گروه‌ها و جوّ گروهی که روابط را تشویق می‌کند، مواجه می‌شود (Sun et al., 2016).

در درجات بالای رهبری تسهیم‌شده، اعضای گروه‌ها بیشتر از گذشته علاقه‌مند به تبادل ایده‌ها و اطلاعات منحصربه‌فرد خود با سایر اعضای گروه هستند. این امر به دو دلیل سودمند است: نخست اینکه اعضای گروه با به‌اشتراک‌گذاری دانش خود، در رهبری گروه مشارکت خواهند کرد و گروه به‌عنوان یک کل، ایده‌های بیشتری را نسبت به گذشته فراهم می‌آورد و سبب توسعه سطح بالایی از خلاقیت و تولید ایده می‌شود؛ دوم نیز زمانی که اعضای گروه اقدام به ارائه اطلاعات می‌کنند، ممکن است اعضای گروه ایده‌های خود را بر همین اطلاعات جدید استوار سازند (Hoch, 2013)؛ بنابراین فرضیه نخست پژوهش به‌صورت زیر تبیین می‌شود:

**فرضیه اول:** رهبری تسهیم‌شده با خلاقیت گروهی، رابطه مستقیم دارد.

**رهبری تسهیم‌شده و اشتراک‌گذاری دانش.** از لحاظ دو بُعد اساسی، پیچیدگی وظایف واحدها ممکن است در دو گروه تنوع وظایف و قابلیت تجزیه‌وتحلیل، طبقه‌بندی شود. تنوع وظایف نشان‌دهنده تعداد و تکرار رویدادهای استثنایی، غیرمنتظره یا جدیدی است که در حین انجام‌وظیفه روی می‌دهد. با توجه به سطح بالایی از تنوع وظایف، انتظار می‌رود که کارکنان مقدار زیادی از زمان خود را به جمع‌آوری، تبادل دانش و افزودن به دانش خود از طریق دیگران به‌منظور پاسخ به رویدادهای غیرمنتظره، سپری کنند. قابلیت تجزیه‌وتحلیل شغل نیز راهی را پیشنهاد می‌کند که در آن، افرادی که توانایی پاسخگویی به مشکلات و مسائل را دارند، در حین انجام و تکمیل وظیفه شناخته می‌شوند. زمانی که یک وظیفه قابلیت تجزیه‌وتحلیل داشته باشد، کارکنان به‌طورمعمول از روش‌های عینی و محاسباتی برای پاسخ به مسائل استفاده می‌کنند؛ همچنین وظایفی که قابلیت تجزیه‌وتحلیل دارند، به‌مراتب روش‌ها و دستورالعمل‌های بیشتری دارند. در این راستا اگر سطح پیچیدگی روش‌های انجام کار بالا باشد، اعضای گروه به‌طور متقابل به رهبری دیگران در گروه وابسته خواهند بود (Lee, Lee & Seo, 2015; Carson, Tesluk & Marrone, 2007). بنابراین فرض دوم پژوهش به‌صورت زیر خواهد بود:

**فرضیه دوم:** رهبری تسهیم‌شده با اشتراک‌گذاری دانش، رابطه مستقیم دارد.

**رهبری تحول‌گرا و خلاقیت گروهی.** رهبری به‌عنوان عاملی کلیدی در محیط کار برجسته شده است و می‌تواند به پیروان در راستای درگیرشدن در مسیر فعالیت‌های خلاقانه، کمک کرده و ایجاد انگیزه نماید (Mumford et al., 2002). پژوهشگران به‌طور خاص، ارتباط رهبری تحول‌گرا با بروز خلاقیت کارکنان را بررسی کرده‌اند (To, Herman & Ashkanasy, 2015; Qu, Janssen & Shi, 2015; Wang & Rode, 2010; Gong, Huang & Farth,

(2009). آن دسته رفتارهایی که از رهبر بروز می‌کند، همانند ارائه چشم‌انداز الهام‌بخش، اعمال نفوذ آرمانی، توجه‌کردن به افراد و تحریک فکری را می‌توان تحول‌گرایانه دانست (Qu, Janssen & Shi, 2015). در این راستا گوموسلیوگلو و ایلسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، معتقدند که این رفتارهای رهبران تحول‌گرا احتمالاً به‌عنوان نیروهای افزایش‌دهنده خلاقیت عمل می‌کنند؛ به‌خصوص تحریک فکری ممکن است به ترویج خلاقیت از طریق تشویق کارکنان به پرسش درباره پیش‌فرض‌های ضروری و اساسی منجر شود که به‌عنوان چارچوب فکری و عملی مقرر شده‌اند و نیز سبب‌ساز نگاهی مجدد به مسائل و مشکلات گذشته از راهی جدید باشد (Sosik, Kahai & Avolio, 1998). زمانی که رهبران ملاحظات فردی را در نظر قرار می‌دهند، کارکنان و پیروان، نظامی از یک‌دلی، حمایت از نگرانی‌های فردی و صراحت کلام را در راستای پیشنهادها و رویکردهای جدید، شکل می‌دهند (Qu, Janssen & Shi, 2015). در چنین محیطی، پیروان ممکن است احساس کنند که در مسیر جدیدی به تفکر می‌پردازند، فراتر از استانداردهای موجود عمل می‌کنند و به خلاقیت بدون ترس از مجازات می‌پردازند (Shin & Zhou, 2007; Ferse, Teng & Wijnen, 1999). علاوه بر این، رهبران از طریق نقش کاریماتیک و نیز از طریق بیان یک چشم‌انداز الهام‌بخش و الزام‌آور، سبب انرژی‌بخشی به پیروان و کارکنان خود در راستای انجام وظایف فراتر از حد انتظار و به‌کاربردن تلاش بیشتر می‌شوند که موجب تولید راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات پدیدار شده در شغل می‌شود (Shamir, House & Arthur, 1993). در این راستا، خلاقیت گروهی نه‌تنها وابسته به مدیرانی است که خلاقیت افراد را توسعه دهند، بلکه به ترویج خلاقیت در درون گروه از طریق ارتباطات و مبادله اطلاعات نیز نیازمند است (Hargadon & Bechky, 2006)؛ در نتیجه فرضیه سوم به‌صورت زیر تبیین می‌شود:

**فرضیه سوم:** رهبری تحول‌گرا با خلاقیت گروهی، رابطه مستقیم دارد.

**رهبری تحول‌گرا و اشتراک‌گذاری دانش.** گروه‌ها باید در زمانی که هر دو عنصر اعضای خلاق و فرآیندهای اثربخش را در اختیار دارند، به سطوح بالایی از خلاقیت دست یابند و این مهم زمانی محقق می‌شود که اعضا بتوانند به‌صورت جمعی به هم نزدیک باشند و دانش موجود را در درون گروه به‌کار گیرند و به همین خاطر است که بر چشم‌انداز مشترک و اهداف جمعی تأکید می‌شود. رهبری تحول‌گرا ممکن است اعضای گروه را منحصراً در فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش درگیر کند که به گروه کمک می‌کند خلاقیت بالقوه خود را به نمایش بگذارد (Dong et al., 2017). در این چارچوب، اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان میزانی که

اعضای گروه ایده‌ها، اطلاعات و پیشنهادهای مربوط به شغل خود را به با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، تعریف شده‌اند (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). با برقراری ارتباط و ترویج چشم‌انداز و ارزش‌های جمعی، رهبری تحول‌گرا به اعضای گروه کمک می‌کند که تا ورودی‌های مفید دانش و اطلاعات که برای انجام اهداف گروه با ارزش هستند را شناسایی و درک کنند؛ در نتیجه اعضای گروه به‌منظور دستیابی به اهداف متقابل، احتمالاً بیشتر از گذشته، مایل به درگیر شدن در تلاش‌هایی می‌شوند که به ارائه پیشنهادهای سودمند و به اشتراک گذاشتن اطلاعات منحصر به فرد منجر می‌شود (Eisenbeiss, Van Knippenberg & Boerner, 2008). علاوه بر این، با ارائه یک مدل مناسب و تسهیل پذیرش گروهی اهداف، رهبری تحول‌گرا می‌تواند یک درک عمیق‌تر و سهم‌قدردانی بیشتری از اعضای گروه را شکل دهد (Li et al., 2014; Shin & Eom, 2014). هنگامی که اعضای گروه احساس کنند ورودی‌هایی که با خود به درون گروه می‌آورند با ارزش است، مایل به استفاده از فرصت به اشتراک گذاشتن دانش خود خواهند بود (Detert & Burris, 2007)؛ همچنین پژوهش به‌وضوح نشان داد که شواهد و داده‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا با اشتراک‌گذاری دانش رابطه تنگاتنگی دارد (Bai, Lin & Li, 2016)؛ بنابراین فرضیه چهارم به‌صورت زیر خواهد بود:

**فرضیه چهارم:** رهبری تحول‌گرا با اشتراک‌گذاری دانش، رابطه مستقیم دارد.

**اشتراک‌گذاری دانش و خلاقیت گروهی.** دانش نوعی استدلال سالم برای داده‌ها و اطلاعاتی است که می‌تواند عملکرد فردی، یادگیری، توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری در کار را افزایش دهد؛ بنابراین خلاقیت نیازمند دانش جدید است (Mittal & Dhar, 2015). خلاقیت به‌خودی‌خود می‌تواند نتیجه دانش و اطلاعات باشد (Sternberg & Lubart, 1999). مطالعات اخیر نشان داده است که کارکنان با سطح بالایی از اشتراک‌گذاری دانش، بیشتر از سایرین توان و نیروهای بالقوه خود را جهت ایجاد نتایج خلاقانه به‌کار می‌گیرند (Mittal & Dhar, 2015). باید افزود که اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی در افزایش خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند (Wang & Noe, 2010) و به‌عنوان متغیری میانجی، در میان رابطه هر دو سبک رهبری با خلاقیت گروهی به ایفای نقش می‌پردازد و می‌تواند خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر خود قرار دهد (Wu, Tsai & Wang, 2011)؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه پنجم:** اشتراک‌گذاری دانش با خلاقیت گروهی، رابطه مستقیم دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر مخاطب پژوهش، کاربردی است. پژوهش‌های کاربردی به سه دسته تقسیم می‌شوند که این پژوهش از نوع پژوهش پیمایشی است. از لحاظ هدف نیز از نوع توصیفی است. در مقایسه علی و غیرعلی بودن، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های علی است که محیط آن محیط طبیعی است و از سبک مطالعات میدانی پیروی می‌کند. در مورد واحد تحلیل نیز، سه واحد تحلیل بررسی شده است که عبارت‌اند از: فرد؛ گروه و سازمان. در سطح فردی داده‌های گردآوری‌شده از سوی افراد بررسی شده است؛ در سطح گروهی به بررسی آثار پژوهش بر گروه‌ها پرداخته شده و در سطح سازمانی نیز نتایج و پیامدهای پژوهش بر سازمان، تحلیل شده است. در این پژوهش افراد موردپرسش به دو دسته اعضای گروه‌ها و مدیران ارشد سازمان تقسیم می‌شوند و نتایج حاصل از دو گروه، به‌صورت جداگانه بررسی می‌شود. این پژوهش از لحاظ افق زمانی از نوع مطالعات مقطعی است (Sekaran, 2016; Neuman, 2016; Danaie Fard, 2019; Alvani & Azar, 2019).

**اندازه‌گیری متغیرها.** پژوهش حاضر در یکی از شرکت‌های رساننده خدمات اینترنت (رسا) ایران صورت پذیرفته است که با بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای دولتی طرف قرارداد است. این شرکت در بسیاری از مراکز استان‌های کشور دارای شعبه است و در کل ۵۲۱ نیروی انسانی دارد که از این تعداد، ۱۱۸ نفر نیروی صف، ۳۶۲ نفر نیروی ستادی و ۲۲۰ نفر نیز تحت عنوان نیروهای مراکز پاسخگویی و پشتیبانی مشغول به فعالیت هستند. برای انجام پژوهش، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه در میان کارکنان دفتر مرکزی تهران و دفاتر نمایندگی شرکت در سایر استان‌ها توزیع شد. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بود که بر این اساس، کل کشور به پنج منطقه جغرافیایی شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شد و توزیع پرسشنامه در هر پنج منطقه به‌تناسب تعداد کارکنان صورت پذیرفت. پس از توزیع تمامی پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۵۲ پرسشنامه با موفقیت جمع‌آوری شد و تجزیه و تحلیل شد. از آنجاکه فعالیت‌های شرکت به‌صورت گروهی تعریف شده است، اعضا در قالب گروه‌های کاری خود به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند.

در قسمت دوم پژوهش، پرسشنامه‌ای مجزا برای اخذ نظرهای مدیران ارشد شرکت توزیع شد. از میان ۲۱ نفر مدیر ارشد شرکت، ۱۵ نفر به پرسشنامه‌ها با موفقیت پاسخ دادند. این مدیران ارشد به‌عنوان عالی‌ترین مدیران شرکت، مسئول نظارت بر فعالیت‌ها، تدوین استراتژی‌ها، بررسی تغییرات و پیگیری روندهای اجرایی هستند و به‌طور مستقیم در قبال اجرای تصمیم‌های هیئت‌مدیره مسئولیت دارند.

نسبت مشارکت‌کنندگان پژوهش برحسب جنسیت، ۵۵/۳ درصد مرد و ۴۴/۷ درصد زن است. میانگین سنی آن‌ها ۳۱ سال است و دارای سابقه کاری بین ۱ تا ۱۵ سال هستند. مقیاس اندازه‌گیری نظرهای مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مقیاس فاصله‌ای است و از طیف هفت‌گانه‌ی لیکرت استفاده شد که طیف آن از خیلی کم تا خیلی زیاد است. جمع‌آوری داده‌ها نیز به دو حالت صورت گرفت: در گام نخست از مجله‌ها، مقاله‌های علمی، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و اینترنت استفاده شد؛ در مرحله دوم، ابزار پرسشنامه به‌کار رفت. در پژوهش فعلی برای اندازه‌گیری متغیرها و بررسی درستی فرضیه‌های پژوهش، اقدام به تفکیک پاسخ‌دهندگان شد. در این پژوهش از دو نوع پرسشنامه، یکی مخصوص مدیران ارشد سازمان و دیگری برای کارکنان گروه‌های کاری در سازمان، استفاده شده است. انتظار می‌رود با مقایسه نتایج حاصل از پاسخ‌های آنان، در ابتدا درک بهتری نسبت به تفاوت دیدگاه این دو حاصل شود و در مرحله دوم استدلال مناسب‌تری درباره اثرگذاری سبک رهبری موردنظر صورت گیرد.

**متغیرهای کنترلی.** سن، جنسیت و سابقه‌ی کار در هر دو گروه کارکنان و مدیران ارشد، به‌عنوان متغیرهای کنترلی این پژوهش محسوب می‌شود.

### (مطالعه اول)

در این مطالعه، پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، کارکنان سازمان هستند که در قالب اعضای گروه‌های کاری فعالیت دارند.

**رهبری تحول‌گرا.** رهبری تحول‌گرا با استفاده از پرسشنامه ۲۳ گویه‌ای پودساکوف و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، موردسنجش قرار گرفت. برای نمونه، یک سؤال این پرسشنامه به شرح زیر است: «زمان‌هایی که به‌خوبی کار می‌کنم، مدیر من، همیشه به من بازخورد خوبی می‌دهد».

1. Podsakoff et al.

رهبری تسهیم‌شده. رهبری تسهیم‌شده توسط پرسشنامه ۱۰ گویه‌ای هیلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، موردسنجش قرار گرفت. یک نمونه از سؤال‌های آن به صورت زیر است: «هر عضو گروه به شکل‌گیری چشم‌انداز سازمان، کمک می‌کند».

اشتراک‌گذاری دانش. برای سنجش این متغیر از پرسشنامه‌ای با ۸ گویه استفاده شد که برای پنج شاخص آن از مطالعات لو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و نیز برای سه شاخص دیگر آن از مطالعات بوک و کیم<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، بهره‌گیری شد. یک نمونه از سؤال‌های این پرسشنامه به این شرح است: «من هرگز به دیگران درباره تخصص‌هایی که در شغل خود دارم، چیزی نمی‌گویم، مگر اینکه در شرکت نیاز باشد».

خلاقیت گروهی. خلاقیت گروهی با استفاده از پرسشنامه سه گویه‌ای گیبسون و ورمولن<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، سنجیده شد. برای نمونه: «این گروه همواره به ایده‌های جدید بسیاری در مورد اینکه کار چگونه باید انجام پذیرد، دست می‌یابد».

### (مطالعه دوم)

در این مطالعه، پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه مدیران ارشد سازمان بودند.

رهبری تحول‌گرا. رهبری تحول‌گرا با استفاده از پرسشنامه ۲۱ گویه‌ای معروف به MLQ یا همان پرسشنامه رهبری چندجانبه موردسنجش قرار گرفت که نخستین بار توسط آولویو و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) به کار رفت. نمونه‌ای از سؤال‌های این پرسشنامه عبارت است از: «من سبب می‌شوم به افرادی که در کنار من هستند، احساس خوبی دست دهد».

رهبری تسهیم‌شده. رهبری تسهیم‌شده از طریق پرسشنامه تک‌گویه‌ای مورد استفاده شده توسط کارسون و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، موردسنجش قرار گرفت بر رویکرد شبکه‌های اجتماعی تأکید دارد و از شاخص تراکم برای اندازه‌گیری کل رهبری تسهیم‌شده استفاده می‌کند و سؤال آن به این ترتیب است: «به چه میزانی، گروه شما بدون شخص رهبر گروه برای رهبری کردن گروه، قادر به فعالیت است؟»

1. Hiller
2. Lu, et. al.
3. Bock & Kim
4. Gibson & Vermoulen
5. Avolio, et. al.
6. Carson, et. al.



اشتراک‌گذاری دانش. برای این متغیر از پرسشنامه ۸ گویه‌ای بارتول و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، استفاده شد که یک نمونه از سؤال‌های آن عبارت است از: «این کارمند به‌طور فعالی در جست‌وجوی اطلاعات مفیدی است تا با گروه به اشتراک بگذارد».

**خلاقیت گروهی.** این متغیر همانند مطالعه نخست موردسنجش قرار گرفته است و تفاوتی وجود ندارد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، از دو نرم‌افزار SPSS و SmartPls3 استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی بهره‌گیری شده است. به این صورت که ابتدا داده‌های جمع‌آوری‌شده توسط نرم‌افزار SPSS طبقه‌بندی شد و آزمون T زوجی بر روی متغیرها صورت پذیرفت و درنهایت برای بررسی صحت فرضیه‌ها و روابط موجود در پژوهش از نرم‌افزار SmartPls3 بهره‌گیری شد. باید اشاره کرد که سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خط نیز ۵ درصد است.

**آزمون T زوجی.** برای اعضای گروه‌ها و مدیران ارشد سازمان، آزمون T زوجی به‌صورت مجزا انجام پذیرفت. هدف آزمون T زوجی این است که نشان دهد آیا تفاوت معناداری بین سبک رهبری تسهیم‌شده و تحول‌گرا از دید افراد هر دو گروه وجود دارد یا خیر؟ نتایج در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. وضعیت میانگین و انحراف معیار برای هویت و مشروعیت سازمانی

گروه‌ها	متغیرها	میانگین	تعداد	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
اعضای گروه‌ها	رهبری تسهیم‌شده	۵/۴۳۴۰	۳۵۲	۰/۸۸۸۲۲	۰/۰۴۹۵۸
	رهبری تحول‌گرا	۵/۳۳۱۸	۳۵۲	۰/۶۵۶۹۱	۰/۳۶۶۶
مدیران ارشد	رهبری تسهیم‌شده	۵/۳۳	۱۵	۰/۸۱۶	۰/۲۱۱
	رهبری تحول‌گرا	۵/۲۲۸۶	۱۵	۰/۴۹۰۹۹	۰/۱۲۶۷۷

جدول ۲. ضریب همبستگی و عدد معناداری

گروه‌ها	مقایسه دو متغیر	تعداد	همبستگی	Sig.
۱ اعضای گروه‌ها	رهبری تسهیم‌شده - رهبری تحول‌گرا	۲۵۲	۰/۷۰۶	۰/۰۰۰
۲ مدیران ارشد	رهبری تسهیم‌شده - رهبری تحول‌گرا	۱۵	۰/۴۵۸	۰/۰۸۶

با تمرکز بر پاسخ‌های اعضای گروه‌ها در جدول ۱ و مقایسه میانگین دو متغیر، نتایج حاکی از آن است که رهبری تسهیم‌شده در مقایسه با رهبری تحول‌گرا، بیشتر در سازمان و گروه‌های کاری مشاهده می‌شود. میانگین پاسخ‌های ارائه‌شده از سوی مدیران ارشد نیز نشان‌دهنده آن است که رهبری تسهیم‌شده نسبت به رهبری تحول‌گرا، به مقدار بیشتری در سازمان مشاهده می‌شود. با تکیه بر نتایج تجزیه‌وتحلیل‌های موجود در جدول ۲، در سطح خطای ۵ درصد، می‌توان موارد زیر را نتیجه گرفت:

الف) با توجه به پاسخ‌های اعضای گروه‌ها، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۵ است؛ بنابراین از نظر کارکنان سازمان، تفاوت معناداری بین رهبری تسهیم‌شده و رهبری تحول‌گرا مشاهده می‌شود.  
ب) با توجه به پاسخ‌های مدیران ارشد، سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۰۵ است؛ بنابراین از نظر مدیران ارشد سازمان، تفاوت معناداری بین رهبری تسهیم‌شده و رهبری تحول‌گرا مشاهده نمی‌شود.

**آزمون مدل پژوهش.** مدل پژوهش و سنجش فرضیه‌ها بر روی نتایج حاصل از مطالعه کارکنان و اعضای گروه‌های کاری (مطالعه اول) استوار شده است.

**آزمون مدل اندازه‌گیری.** برای آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش باید هر دو شاخص آلفای کورنباخ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشند. نتایج حاصل از آزمون مدل که در جدول ۳، ارائه شده است ناشی از تأیید پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش است. برای سنجش روایی همگرا در مدل اندازه‌گیری نیز باید شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج شده) بالاتر از ۰/۵ باشد. نتایج نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری پژوهش دارای روایی همگرا است. این نتایج در جدول ۳، مشاهده می‌شود.

برای آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری نیز شاخص CV Com وجود دارد که عدد آن باید بالاتر از صفر و مثبت باشد. چنانچه این شاخص عدد مثبت بالاتر از صفر باشد، کل مدل اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردار است. تحلیل رفته بر روی مدل حاکی از تأیید کیفیت مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۳. شاخص‌های به‌دست‌آمده از آزمون مدل به‌وسیله نرم‌افزار Smartpls3

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	AVE	$\sqrt{AVE}$	پایایی مرکب	R Square	f Square	rho_A
۱ رهبری تسهیم‌شده	۰/۸۱۶	۰/۶۳۱	۰/۷۹۴۳	۰/۸۵۹	-	-	۰/۸۲۴
۲ رهبری تحول‌گرا	۰/۸۶۴	۰/۶۲۲	۰/۷۸۸۶	۰/۸۸۶	-	-	۰/۸۷۷
۳ اشتراک‌گذاری دانش	۰/۸۰۳	۰/۶۱۹	۰/۷۸۶۷	۰/۸۵۸	۰/۸۸۸	۲/۵۷۵	۰/۸۲۰
۴ خلاقیت گروهی	۰/۷۱۰	۰/۶۰۱	۰/۷۷۵۲	۰/۷۸۶	۰/۶۸۳	۱/۳۷۵	۰/۷۳۱

جدول ۴. جدول افزونگی و اشتراک با روایی متقاطع برای هر متغیر پنهان

متغیرها	CV RED (1- SSE / SSO)	CV Com (1- SSE / SSO)
۱ رهبری تسهیم‌شده	-	۰/۲۵۰
۲ رهبری تحول‌گرا	-	۰/۲۰۱
۳ اشتراک‌گذاری دانش	۰/۱۳۵	۰/۳۲۰
۴ خلاقیت گروهی	۰/۱۵۹	۰/۱۷۹

به‌منظور سنجش روایی تشخیصی یا واگرا برای مدل اندازه‌گیری از آزمون فورنل-لاکر استفاده شد. طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در میان مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد تا بتوان گفت متغیرهای پنهان مدنظر، روایی تشخیصی بالایی دارد. پس از محاسبه جذر AVE متغیرهای پنهان مدل اندازه‌گیری و قراردادن آن‌ها در قطر اصلی جدول همبستگی متغیرهای پنهان<sup>۱</sup> به‌جای اعداد ۱، چنانچه مقادیر قطر اصلی (جذر AVE) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان موجود در مدل بیشتر باشد، روایی همگرا مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود. پس از تحلیل مدل و انجام مراحل که ذکر شد، نتایج حاکی از تأیید روایی همگرا مدل اندازه‌گیری است. نتایج موجود در جدول ۶ ارائه شده است.

**آزمون مدل ساختاری.** معیار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون، ضریب تعیین<sup>۲</sup> است. این شاخص نشان می‌دهد چند درصد از تغییرات متغیر وابسته، توسط متغیر مستقل صورت می‌پذیرد. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای این شاخص به‌ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده‌اند. نتایج به‌دست‌آمده برای ضریب تعیین حاکی از تأیید مدل ساختاری است که در جدول ۳، ارائه شده است. برای تعیین شدت رابطه بین متغیرهای پنهان مدل ساختاری نیز معیار اندازه اثر<sup>۳</sup>

1. Latent Variable Correlations  
2. R Square  
3. F Square

معرفی می‌شود که نتایج آن در جدول ۳، قابل مشاهده است و برای آن معیار، به ترتیب سه مقدار  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را برای میزان تأثیرگذاری ضعیف، متوسط و قوی بیان نمود. نتایج حاکی از تأیید و مطلوبیت اندازه اثر برای متغیرهای مدل است.

برای اندازه‌گیری کیفیت مدل انعکاسی مقادیر CV Red باید بیشتر از صفر و مثبت باشد. مقادیر بالای صفر نشان می‌دهند که مدل پژوهش توانایی پیش‌بینی خوبی دارد و چون در این پژوهش کلیه اعداد به‌دست‌آمده برای این شاخص بزرگ‌تر از صفر است، مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است.

برای بررسی ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها نیز باید به آماره T (T-value) توجه کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد حداقل مقدار آن  $1/96$  است. در این پژوهش تمامی مقادیر T بالاتر از این مقدار بودند که نشان از تأیید مدل ساختاری دارد و نتایج آن در جدول ۵، ارائه شده است. طبق این نتایج فرضیه‌های زیر قابل بررسی هستند:

جدول ۵. جدول ضریب معناداری و ضریب مسیری

STDEV	Path Coefficients	T Value	فرضیه‌های پژوهش
۰/۰۷۷	۰/۴۰۱	۵/۱۹۹	۱ رهبری تسهیم‌شده ---- خلاقیت گروهی
۰/۰۸۴	۰/۳۳۹	۴/۰۵۷	۲ رهبری تسهیم‌شده ---- اشتراک‌گذاری دانش
۰/۰۷۳	۰/۲۵۳	۳/۴۵۹	۳ رهبری تحول‌گرا ---- خلاقیت گروهی
۰/۰۸۳	۰/۲۴۵	۲/۹۵۰	۴ رهبری تحول‌گرا ---- اشتراک‌گذاری دانش
۰/۰۵۷	-۰/۰۹۷	۱/۶۸۴	۵ اشتراک‌گذاری دانش ---- خلاقیت گروهی

**فرضیه اول.** در بررسی فرضیه اول (رهبری تسهیم‌شده با خلاقیت گروهی، رابطه مستقیم دارد)، با توجه به اینکه مقدار T-value  $5/199$  بوده و از حداقل مقدار آن  $1/96$  بیشتر است، این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم.** در بررسی فرضیه دوم (رهبری تسهیم‌شده با اشتراک‌گذاری دانش، رابطه مستقیم دارد)، با توجه به اینکه مقدار T-value  $4/057$  بوده و از حداقل مقدار آن  $1/96$  بیشتر است، این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم.** در بررسی فرضیه سوم (رهبری تحول‌گرا با خلاقیت گروهی، رابطه مستقیم دارد)، با توجه به اینکه مقدار T-value  $3/459$  بوده و از حداقل مقدار آن  $1/96$  بیشتر است، این فرضیه تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم.** در بررسی فرضیه چهارم (رهبری تحول‌گرا با اشتراک‌گذاری دانش، رابطه مستقیم دارد)، با توجه به اینکه مقدار T-value  $2/950$  بوده و از حداقل مقدار آن  $1/96$  بیشتر است، این فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه پنجم. در بررسی فرضیه پنجم (رهبری تحول‌گرا با خلاقیت گروهی، رابطه مستقیم دارد)، با توجه به اینکه مقدار T value ۱/۶۸۴ بوده و از حداقل مقدار آن ۱/۹۶ کمتر است، این فرضیه تأیید نمی‌شود.

برازش مدل. در مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک روش PLS شاخصی به نام نیکویی برازش (GOF) وجود دارد که این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و به‌ترتیب سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیری ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

پس از انجام محاسبات و قراردادن اعداد در رابطه ۱، درنهایت شاخص نیکویی برازش برای مدل ۰/۴۳۱۹ به‌دست آمد که حاکی از نیکویی برازش بسیار مطلوب برای مدل است.

جدول ۶. روایی تشخیصی در سطح سازه (معیار فورتل - لاگر)

رهبری تحول‌گرا	خلاقیت تیمی	رهبری تسهیم‌شده	ارائه یک مدل مناسب	ارائه پشتیبانی فردی	اشتراک‌گذاری دانش	تحریک فکری	شناسایی و بیان چشم‌انداز	انتظارات عملکردی بالا	ترویج پذیرش اهداف گروهی
۰/۶۹۸	۰/۵۰۲	۰/۵۱۲	۰/۴۴۱	۰/۴۸۷	۰/۴۹۷	۰/۵۵۱	۰/۵۰۵	۰/۴۰۱	۰/۵۵۹
۰/۴۳۸	۰/۵۳۸	۰/۳۵۶	۰/۳۲۴	۰/۲۲۴	۰/۲۲۸	۰/۳۷۹	۰/۲۹۳	۰/۲۲۲	۰/۴۲۲
۰/۶۳۷	۰/۴۹۱	۰/۲۵۷	۰/۲۰۵	۰/۳۳۸	۰/۳۳۷	۰/۴۷۳	۰/۳۷۱	۰/۴۳۴	۰/۴۳۴
۰/۸۰۵	۰/۲۸۲	۰/۲۲۸	۰/۲۰۵	۰/۲۲۸	۰/۳۲۷	۰/۳۲۰	۰/۲۴۵	۰/۲۶۲	۰/۲۶۲
۰/۷۱۲	۰/۲۲۷	۰/۲۲۷	۰/۲۲۷	۰/۲۲۷	۰/۳۰۴	۰/۳۰۴	۰/۳۰۴	۰/۴۰۶	۰/۴۰۶
۰/۶۸۱	۰/۵۰۷	۰/۴۴۳	۰/۴۴۳	۰/۴۴۳	۰/۴۴۳	۰/۴۴۳	۰/۴۴۳	۰/۴۴۳	۰/۴۴۳
۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰	۰/۴۰۰
۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹	۰/۴۳۱۹

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا به طرز مناسبی بر روی خلاقیت گروهی و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر دارد و این تأثیر مستقیم و مثبت است. با اینکه سبک رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبتی بر هر دو متغیر خلاقیت گروهی و اشتراک‌گذاری دانش دارد، میزان تأثیر آن بر خلاقیت گروهی بیشتر است. به نظر می‌رسد که استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند میزان خلاقیت گروهی را افزایش دهد. زمانی که مدیران گروه‌ها به کارکنان خویش الهام می‌بخشند و تصویری جذاب از آینده را ارائه می‌دهند،

سبب ایجاد انگیزه در اعضای گروه‌های می‌شود و این انگیزه و انرژی مضاعف، خود را در قالب خلاقیت گروهی و اشتراک‌گذاری دانش بیشتر نشان می‌دهد.

نتایج همچنین نشان می‌دهد که رهبری تسهیم‌شده نیز بر خلاقیت گروهی و اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مستقیم و مثبتی دارد. خلاقیت گروهی در مقایسه با اشتراک‌گذاری دانش، تأثیر مثبت بیشتری را از سبک رهبری تسهیم‌شده می‌پذیرد. اساساً زمانی که مدیران و رهبران گروه‌ها، حق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را برای اعضای گروه‌ها قائل می‌شوند و به نظرهای آن‌ها به میزان زیادی بها می‌دهند، نوعی علاقه و اشتیاق برای مشارکت در فعالیت‌های گروهی در اعضا ایجاد می‌شود. آن‌ها علاقه‌مند می‌شوند که تمرکز بیشتری روی گروه خود داشته باشند و برای پیشرفت هرچه بیشتر گروه، نظرهای و افکار خود را بیان کنند.

با مقایسه نتایج مشخص می‌شود که سبک رهبری تسهیم‌شده در مقایسه با سبک رهبری تحول‌گرا، تأثیر مثبت بیشتری بر خلاقیت گروهی می‌گذارد. همین امر برای اشتراک‌گذاری دانش نیز صادق است؛ به عبارت بهتر، سبک رهبری تسهیم‌شده بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا سبب می‌شود که اعضای گروه‌ها تمایل به اشتراک دانش خویش با دیگران داشته باشند.

در سبک رهبری تسهیم‌شده، اعضای گروه‌ها فرصت بیشتری برای بیان نظرهای و عقاید خود دارند و چون می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها حضور و تأثیر مستقیمی داشته باشند، رغبتر هستند که دانش و اطلاعات خود را با اعضای گروه خویش در میان بگذارند. سبک رهبری تسهیم‌شده همچنین سبب می‌شود که اعضای گروه‌ها ترس و دلهره کمتری در بیان آرا و عقاید خود داشته باشند که این امر به شکوفایی خلاقیت اعضای گروه کمک می‌کند. سبک رهبری تسهیم‌شده با ایجاد فرصت مناسبی برای بیان ایده‌های جدید، این امکان را فراهم می‌سازد که اعضای گروه به ایده‌ها و نظرهای جدید همکاران خود گوش فرا دهند و با استفاده از آن‌ها تصمیم بهتری اخذ کنند. فضای گفت‌وگویی که میان اعضای گروه به وجود می‌آید، سبب می‌شود که افراد از ایده‌ها و پیشنهادهای جدید هم‌گروهی‌های خود آگاه و بهره‌مند شوند که می‌تواند تأثیر بسزایی بر خلاقیت گروه داشته باشد.

با اینکه سبک رهبری تحول‌گرا نیز تأثیرات مثبت زیادی دارد، به نظر می‌رسد در مقایسه با سبک رهبری تحول‌گرا، فرصت کمتری برای اعضای گروه‌ها فراهم می‌آورد که در تصمیم‌گیری‌ها و یا بیان نظرهای و پیشنهادهای جدید آزادی عمل داشته باشند. هرچند الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه در افراد در کنار ارائه مدل مناسبی از آینده می‌تواند راهگشا باشد، ولی باید در نظر داشت که برای افزایش خلاقیت گروهی به محیطی نیاز است که اعضای گروه بتوانند الگوها و ساختارهای موجود را موردسؤال قرار دهند و شجاعت بیان نظرهای و افکار خویش را داشته باشند؛ چیزی که به نظر می‌رسد در رهبری تحول‌گرا کمتر از رهبری تسهیم‌شده است.

یکی دیگر از نتایج جالب‌توجه پژوهش حاضر این است که هر دو سبک رهبری یادشده کمتر از میزانی که بر خلاقیت گروهی تأثیر دارند، بر اشتراک‌گذاری دانش اثر می‌گذارند. با اینکه اجرای هر دو سبک رهبری تسهیم‌شده و تحول‌گرا در یک زمان و در یک مکان کار بس دشواری است، به نظر می‌رسد که به‌کارگیری سبک رهبری تسهیم‌شده در عمل موفق‌تر از سبک رهبری تحول‌گرا است. نتایجی که از پاسخ‌های هر دو گروه پاسخ‌دهندگان به‌دست‌آمده است، گواه آن است که رهبری تسهیم‌شده در سازمان نقش بیشتری دارد و این سبک از سوی رهبران و مدیران گروه‌ها بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. علت حضور بیشتر رهبری تسهیم‌شده در سازمان شاید به این دلیل است که استفاده از آن در گروه‌ها و سازمان، راحت‌تر از سبک رهبری تحول‌گرا باشد. اساساً ایجاد تحول در افراد، گروه‌ها و حتی در یک سازمان کاری بسیار دشوار است و همواره در مسیر اجرای آن، مشکلات و موانع فراوانی وجود دارد. در بیشتر مواقع اعضای گروه‌ها دید مثبتی به تحول ندارند و یا آن را نمی‌پذیرند.

از دیگر یافته‌های این پژوهش می‌توان به نبود رابطه مستقیم بین اشتراک‌گذاری دانش و خلاقیت گروهی اشاره کرد. با اینکه مبانی نظری پژوهش از وجود چنین رابطه‌ای دفاع می‌کند، نتایج حاکی از آن است که اشتراک‌گذاری دانش در گروه‌ها همواره موجب افزایش خلاقیت گروهی نمی‌شود. تفکر گروهی<sup>۱</sup> می‌تواند یکی از دلایل آن باشد. در بعضی اوقات اطلاعاتی که میان اعضای گروه‌ها ردوبدل می‌شود ارتباط چندانی با هدف و فعالیت‌های گروه‌ها ندارد؛ همچنین جوّ درون گروه‌ها و سازمان‌ها نیز شاید سبب شود که کارکنان دست به احتکار بزنند و از ارائه پیشنهادها و ایده‌های جدیدی که می‌تواند به پیشرفت مضاعف گروه یاری رساند، خودداری کنند. فقدان تجربه، اطلاعات قدیمی و عدم تلاش برای به‌روزرسانی دانش فردی نیز ممکن است سبب شود که اطلاعات به‌اشتراک گذاشته‌شده، فایده چندانی نداشته باشد و حتی مانع بروز خلاقیت گروهی شود. به‌علاوه در بسیاری از مواقع اعضای گروه‌ها به بیان اطلاعات و دانش خود اکتفا می‌کنند، ولی در مقام عمل هیچ علاقه‌ای برای عملیاتی‌سازی آن‌ها ندارند. در بعضی مواقع هم مشاهده شده است که چون ایده و فکر خلاقانه از سوی سایر اعضای گروه بوده و از جانب خود فرد نیست، تمایل چندانی برای پیگیری و اجرای آن وجود ندارد. تعارض در یک گروه، عدم شفافیت نقش‌ها، بوروکراسی اداری و غیره عواملی هستند که می‌تواند مانع از تأثیر اشتراک‌گذاری دانش بر خلاقیت گروهی شود.

## منابع

1. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462 .
2. Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of business research*, 69(9), 3240-3250 .
3. Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345 .
4. Bartol, K. M., Liu, W., Zeng, X., & Wu, K. (2009). Social exchange and knowledge sharing among knowledge workers :The moderating role of perceived job security. *Management and Organization Review*, 5(2), 223-240.
5. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
6. Bock, G.-W., & Kim, Y.-G. (2001). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Pacis 2001 proceedings*, 78 .
7. Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111 .
8. Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The leadership quarterly*, 26(6), 1080-1094 .
9. 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 .
10. Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343 .
11. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85 .
12. Chen, M. H. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116 .
13. Cheung, M. F., & Wong ,C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672 .
14. Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301 .
15. Danaie fard, H., Alvani, S. M., Azar, A. (2019). Quantitative Methodology in Management, Comprehensive Approach. Tehran: Saffar.
16. Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The leadership quarterly*, 15(6), 857-880 .
17. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884 .



18. Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458 .
19. E. Hoch, J. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564 .
20. Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg ,D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied Psychology*, 93(6), 1438 .
21. 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 .
22. Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 1139-1155 .
23. Gilson, L. L., Lim, H. S., Luciano, M. M., & Choi, J. N. (2013). Unpacking the cross level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(2), 203-222 .
24. Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management journal*, 52(4), 765-778 .
25. Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of management journal*, 55(2), 458-476 .
26. Gumusluoglu, L & ,Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473 .
27. Han, J., Han, J., & Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 54-71 .
28. Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization science*, 17(4), 484-500 .
29. Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227 .
30. 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 .
31. Jiang, Y., & Chen, C. C. (2016). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 0149206316628641 .
32. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied Psychology*, 89(5), 755 .
33. Judge, W. Q., & Ryman, J. A. (2001). The shared leadership challenge in strategic alliances :Lessons from the US healthcare industry. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 71-79 .

34. Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K.-K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143 .
35. Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621 .
36. Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479-497 .
37. Lee, D. S., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47-56 .
38. Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of business research*, 68(6), 114-156 .
39. Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation. *European Management Journal*, 32(4), 554-563 .
40. Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of applied Psychology*, 92(4), 1006 .
41. Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403-418 .
42. Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332 .
43. 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 .
44. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425 .
45. Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41 .
46. 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 .
47. Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910 .
48. Mohammad Davood, Amirhossein., Pazhohesh, Shabnam. (2016). Evaluation of the Common Leadership Model in the Knowledge Creation Team at the Faculty Members of Razi University of Kermanshah. *New Approaches in Educational management*, 6(1), 123-146. (In persian)
49. Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 51(4), 525-548 .

50. Muethel, M., & Hoegl, M. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*, 31(4), 423-432 .
51. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750 .
52. Neuman, Lawrence, W. (2016). Social Research Methods: Qualitative & Quantitative Approaches. Translated By Faghihi, A., Aghaz, A. Tehran: Termeh. (In Persian).
53. Ng, T. W. (2016). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly* .
54. 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 .
55. O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4), 65-83 .
56. Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57 .
57. Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The leadership quarterly*, 19(5), 622-628 .
58. Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (2009). Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234-238 .
59. 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 .
60. Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 35-51 .
61. Pirola Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257.
62. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
63. Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The leadership quarterly*, 26(2), 286-299 .
64. Rezaian, A. (2015). Organizational Behaviour Management. Tehran: Organization for Researching & Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT). (In Persian).

65. Robbins, S. P., De Cenzo, D. A. (2016). *Fundamentals of Management*. Translated By A'arabi S. M., Rafiee, H., Ershad, B. A. Tehran: Cultural Research Bureau. (In Persian).
66. Rodríguez, C. M. (2005). Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances. *International Marketing Review*, 22(1), 67-95 .
67. Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of management journal*, 48(5), 845-858 .
68. Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with applications*, 25(1), 122-113 .
69. Santos, C. M., Uitdewilligen, S., & Passos, A. M. (2015). Why is Your Team More Creative Than Mine? The Influence of Shared Mental Models on Intra group Conflict, Team Creativity and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 645-658.
70. Seyed Javadin, S. R., Jalilian, H. (2015). *Management Theories*. Tehran: Neghahe Danesh. (In Persian)
71. Schermerhorn, J. (2002). *Basic organizational behavior*. Translated By Iranzhad Parizi, Mahdi. Tehran: Nashre Modiran. (In Persian).
72. Sekaran, Uma. (2016). *Research Methods For Business*. Translated By Saebi, M., Shirazi, M. Tehran: State Management Training Center. (In Persian).
73. Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The leadership quarterly*, 27(2), 181-199 .
74. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594 .
75. Shane Wood, M., & Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2(3), 251-272.
76. Sharon Hill, N. (2005). Leading together, working together: The role of team shared leadership in building collaborative capital in virtual teams *Collaborative Capital: Creating Intangible Value* (pp. 183-209): Emerald Group Publishing Limited.
77. Shin, S. J., Kim, T.-Y., Lee, J.-Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of management journal*, 55(1), 197-212 .
78. Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of applied Psychology*, 92(6), 1709 .
79. Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team Proactivity as a Linking Mechanism between Team Creative Efficacy, Transformational Leadership, and Risk Taking Norms and Team Creative Performance. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89-114 .
80. Song, S., Nerur, S., & Teng, J. T. (2007). An exploratory study on the roles of network structure and knowledge processing orientation in work unit knowledge management. *ACM SIGMIS Database*, 38(2), 8-26 .
81. Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121 .

82. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251 .
83. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3-15 .
84. Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The leadership quarterly*, 23(1), 55-65 .
85. Sun, X., Jie, Y., Wang, Y., Xue, G., & Liu, Y. (2016). Shared Leadership Improves Team Novelty: The Mechanism and Its Boundary Condition. *Frontiers in psychology*, 7.
86. To, M. L., Herman, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The leadership quarterly*, 26(4), 543-556 .
87. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
88. Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105-1128 .
89. Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131 .
90. Wang, X.-H. F., Kim, T.-Y., & Lee, D.-R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of business research*, 69(9), 3231-3239 .
91. Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57 .
92. Woodman, R. W., Sawyer, J. E & ,Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321 .
93. Wu, C.-S., Tsai, L.-F., & Wang, P.-W. (2011). Correlation between technological creativity, self efficacy and knowledge sharing among athletes .
94. 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 .
95. Yi, X., Hu, W., Plucker, J. A., & McWilliams, J. (2013). Is there a developmental slump in creativity in China? The relationship between organizational climate and creativity development in Chinese adolescents. *The Journal of Creative Behavior*, 47(1), 22-40 .

## A Comparison of the Impact of Transformational and Shared Leadership Styles on Team Creativity with a Mediating Role of Knowledge Sharing

Ahmad Aali<sup>1\*</sup>, Shamsolsadat Zahedi<sup>2</sup>

1. M.A., Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

2. Department of Public Administration, Urban management and entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

**Objective:** The complexity of today's societies and the ability to compete in the business world have led organizations to look for ways that bring them competitive advantage. Organizations that are technology-oriented are dependent on working teams to promote their status. Team creativity is one of the factors that helps teams to better have productivity and performance. Several factors affect team creativity, but the current research also aims to measure the impact of both transformational and Shared leadership style, as well as knowledge sharing between team members, on team creativity.

**Design / Methodology / Approach:** This study based on quantitative research approach and a sample of 350 members of the teams of an Internet service provider Company. The research is applied and the data are obtained by distributing the questionnaire.

**Findings:** Findings indicate that both the transformational and shared leadership styles have a positive effect on the sharing of knowledge and team creativity. It was also found that the shared leadership, in contrast to the transformational leadership, has a greater impact on team creativity and knowledge sharing. In addition, it was indicated that knowledge sharing does not necessarily have a meaningful relationship with team creativity.

**Limitations:** The impossibility of generalizing the results of the research to all societies, using the questionnaire tool to measure the attitude of the people, the degree of sincerity of the participants in answering the questions and the existence of the intervening variables, including the limitations of the current research.

**Practical implications:** Creating team creativity can be enhanced if managers choose the right leadership style. Additionally, if managers can conduct shared & transformational leadership well, they can help divide knowledge into teams. Team creativity and knowledge sharing are among the factors that can be of great interest to organizations. Also, using two or more leadership styles brings with it more advantages and opportunities, as well as the weaknesses of each style are covered by other styles.

**Initiative or value of the article:** The paper adds to managerial research by examining the relationship between knowledge sharing, team creativity, transformational leadership, and shared leadership.

**Keywords:** Transformational Leadership, Shared Leadership, Knowledge Sharing, Team Creativity, Organization.

**Paper Type:** Research paper

---

Received: Jan. 22, 2019, Accepted: June 17, 2019.

\* Corresponding author

Email addresses: a.aali@mail.sbu.ac.ir; Szahedi44@hotmail.com