

## پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان: رهبری چندگانه در شیوه های نوآوری کارمند محور کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر

فرشید اصلانی<sup>۱</sup>، فاطمه رجبی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکتری تخصصی مدیریت و استادیار دانشگاه پیام نور تهران، ایران

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد پیام نور و دبیر آموزش و پرورش (نویسنده مسئول)

### چکیده

این پژوهش با هدف پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان: رهبری چندگانه در شیوه های نوآوری کارمند محور کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر انجام شد. روش تحقیق از نوع همبستگی و از نظر هدف، کاربردی بود. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر در سال ۱۴۰۰ بودند که نمونه بر اساس فرمول کوکران نفر ۱۸۱ تعیین و بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده افراد انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های وضعیت نوآوری نوشته عبدلی نژاد (۱۳۹۲)، مشارکت کارکنان، اکرامی و همکاران (۱۳۸۹) و رهبری چندگانه باس و الیور (۱۹۹۵) استفاده شد که پایایی آنها با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. برای آزمون فرضیه ها از روش معادلات ساختاری تحلیل استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که به طور کلی پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان با نقش میانجی رهبری چندگانه در شیوه های نوآوری کارمند محور کارکنان تأثیرگذار نیست. در صورتی که به طور جزئی پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان و رهبری چندگانه از طریق مشارکت کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر تأثیر معنی داری دارد. اما بین رهبری چندگانه و پیشبرد نوآوری در کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر تأثیر معنی داری ندارد.

**واژه های کلیدی:** پیشبرد نوآوری، مشارکت کارکنان، رهبری چندگانه، نوآوری.

## ۱. مقدمه

تقویت رقابت، تشدید پیشرفت های تکنولوژیکی، تغییر در آمار جمعیتی نیروی کار و انتشار توافق نامه ها و استانداردهای جهانی بین المللی، سازمان ها را ملزم می کند تا به سرعت از هر زمان دیگری تغییر شکل دهند. سازمان های معاصر به مهارت های سازگار و سازنده نیاز دارند و از این رو مجموعه ای از کارکنان انعطاف پذیر و متعهد را طلب می کنند [۳۳].

باتوجه به ماهیت ناپایدار و چند وجهی کار، انعطاف پذیری ممکن است برای کارمندان مفید باشد تا سریع با انتظارات نامنظم سازگار شوند و حتی در شرایط سخت و استرس زا از نظر احساسی نیز به طور مؤثر عمل کنند. کارمندان انعطاف پذیر نه تنها از طریق چالش ها دوام می آورند، بلکه به توانایی های خود اعتماد نشان می دهند که در نهایت منجر به افزایش سطح مشارکت کارکنان در کار می شود [۲۱].

نوآوری، ایجاد یک فکر جدید و پروراندن آن و به کارگیری آن فکر در عمل است که منجر به تغییر در سازمان شود. نوآوری ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمانی است. بسترسازی جهت مشارکت کارکنان سازمان یکی از راه های مهم بروز نوآوری است [۸].

برای ایجاد نوآوری، به بازیگرانی که تمایل به اشتراک گذاری ترکیب دانش و تجربه شان بر اساس راهبردهای خاص و در چارچوب قواعد و مقرراتی که سیستم برای آنها مشخص کرده است، نیاز است و احتمالات برای خلق نوآوری، زمانی افزایش می یابد که کارکنان ایده و یا دانش خود را به اشتراک بگذارند [۱۹].

با تعامل و روابط سازنده بین کارکنان است که حلقه مفقوده تبدیل زنجیره ارزش ایده به محصول (نوآوری) شکل واقعی به خود می گیرد و زنجیره ای از روابط و تشریک مساعی ایجاد می شود.

مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش ها و فعالیت هایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می گیرد. این امر نوعی فرآیند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان در فرآیند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند. برای این که مشارکت کارمندان در فعالیت های سازمان ایجاد شود باید به نظرات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. در عصر حاضر بنا به اقتضا و ضرورت محیط، سازمان باید دائماً در حال نوآوری باشد و در این میان کسی برنده است که بتواند در عرصه جهانی در این دهکده ارتباطات ارمغان جدیدتری به جامعه خود و جهان عرضه کند. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند.

[۱۶] از پیامدهای مشارکت کارکنان، تقویت روحیه کارکنان، ایجاد انگیزه کاری در آنها، کاهش غیبت کارکنان و افزایش رضایت شغلی را بیان می کنند. باتوجه به پیامدهای مثبتی که مشارکت کارکنان برای سازمان در پی داشته است مدیران در جستجوی راهکارهایی برای افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می باشند. مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های محیط داخلی سازمان ها معمولاً به شکل مشارکت جمعی است و روش اجرای این مشارکت به شرایط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و همچنین اهداف برنامه مشارکت بستگی دارد. بنابراین روش های مشارکت کارکنان از تنوع و دگرگونی خاصی برخوردار است.

ساختار مشارکت کارکنان در ابتدا توسط کان<sup>۱</sup>، تنوریزه و سپس توسط ماسلاچ، جکسون و لیتز<sup>۲</sup> عملیاتی شد. مفهوم مشارکت کارکنان توسط بکر و همکاران<sup>۳</sup> به عنوان "یک روحیه مثبت، برآورده کننده و مرتبط با کار" تعریف شده است. ادبیات شواهدی از رابط با عوامل روان شناختی و مشارکت کارکنان را نشان می دهد [۳۳]. بیشترین توافق درباره مفهوم

1. Kahn, W. A

2. Maslach, C., Jackson, S. E., &amp; Leiter, M. P

۳ Bakker, A. B

مشارکت کارکنان نشان می‌دهد که این سازه سه بعدی، شامل یک مؤلفه رفتاری - انرژی (یعنی قدرت)، یک مؤلفه عاطفی (یعنی فداکاری) و یک مؤلفه شناختی (یعنی جذب) است [۲۲]. مؤلفه قدرت با صرف انرژی، انعطاف‌پذیری و ارتباط روانی مداوم با کار بدون توجه به شرایط نشان داده می‌شود. مؤلفه فداکاری از طریق احساس دلبستگی شخصی به کار، با الهام-بخشیدن، کار چالش برانگیز، غرور و احساس اهمیت نشان داده می‌شود. جذب حالت درگیری عمیق کار است به گونه‌ای که فرد از محیط اطراف جدا می‌شود، تا جایی که حتی گذشت زمان را فراموش می‌کند [۳۷]. از سویی دیگر مطالعات قبلی گزارش دادند که مشارکت کارکنان و منابع شغلی و همچنین منابع شخصی متقابلاً با هم مرتبط شده‌اند. همچنین زانتوپولو و دیگران دریافته‌اند که منابع شغلی به عنوان مثال توانمند سازی، پشتیبانی مدیران و بازخورد و فرصت‌های توسعه و منابع شخصی به عنوان مثال خودکارآمدی و خوش‌بینی مشارکت کارکنان را پیش بینی می‌کنند [۳۳].

به طور کلی بسیاری از مطالعات، مشارکت کارکنان را بعنوان نقش اصلی در پیشبرد نوآوری کارکنان نشان داده‌اند. ماریول، نوآوری را به عنوان فرآیند ایجاد ایده‌های جدید تعریف می‌کند، راه‌حلی که می‌تواند نیازهای جدید یا نیازهای موجود را برآورده کند. هرت، جوزف و کوک، نیز نوآوری کارمندان را به عنوان درجه‌ای که کارمند تصویب می‌کند یا مایل به اتخاذ چیز جدید است، مفهوم‌سازی کردند [۳۲]. لذا از قابلیت نوآوری بعنوان یکی از مهمترین توانایی‌هایی که یک شرکت می‌تواند داشته باشد، یاد شده و در داخل سازمان در دو سطح فردی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا محققانی همچون [۲۶]، استدلال کردند که نوآوری در سطح فردی می‌تواند از هر کارمندی حتی در طبقه کارگر در سازمان بدست آید. پیشبرد نوآوری، توانایی شرکت برای دستیابی به عملکرد نوآورانه بالا را به صورت روزمره توصیف می‌کند. به گفته بورگلمن، کریستنسن و ویلورت، پیشبرد نوآوری مجموعه‌ای جامع از ویژگی‌های یک سازمان است که از استراتژی‌های نوآوری سازمانی پشتیبانی می‌کند. لائسون و سامسون<sup>۵</sup> استفاده از رویکرد قابلیت‌های پویا، توانایی نوآوری را به عنوان ظرفیت تبدیل دانش به محصول جدید، فرآیند ارائه منافع بیشتر برای سازمان و سهامداران تعریف می‌کنند. در ضمن، نوآوری کارکنان به توانایی و همچنین تمایل کارکنان برای ایجاد ایده‌های جدید و انجام آن ایده‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد [۳۲].

بنابراین کارکنان، یکی از عوامل اساسی برای موفقیت به طور کلی در تجارت و به طور خاص در توانایی نوآوری است. لذا، کارکنان جنبه بسیار مهمی در توسعه و موفقیت شرکت دارند. زیرا نیروی کار به یک دارایی مولد تبدیل شده است و نه باری که شرکت مجبور به تحمل آن است. از نظر اقتصادی، بکر سرمایه انسانی را دانش، مهارت، نوآوری و سلامتی فرد تعریف کرده است. در واقع، هرچه ظرفیت انسانی بالاتر باشد، ظرفیت یادگیری کارکنان نیز بالاتر می‌رود. که این به نوبه خود، پیشبرد نوآورانه کارکنان را افزایش می‌دهد [۳۴].

[۳۱]، نیز بر ایجاد نوآوری کارمند محور تأکید کرده است. بنابراین، توجه بسیاری از محققان به این سمت جلب شد که بفهمند چه عواملی نوآوری کارکنان را به طور کلی فراهم می‌کند.

در این بین رهبری درست بعنوان یکی از منابع شغلی نه تنها از طریق تغییر شرایط کار بلکه مستقیماً از طریق الهام بخشیدن، ارتباطات و تقویت کارمندان می‌تواند بر مشارکت کارکنان و نوآوری کارکنان تأثیر بگذارد [۲۲]. یکی از این نوع رهبری‌ها، رهبری چندگانه است.

به نظر می‌رسد این الگوی رهبری به ویژه برای نوآوری بسیار مهم باشد، زیرا پیچیدگی و عدم اطمینان باعث می‌شود که یک فرد واحد بتواند با موفقیت، همه‌ی عملکردهای اصلی مورد نیاز در روند نوآوری را غیر واقعی کند [۲۴].

<sup>۱</sup>Xanthopoulou et al

<sup>2</sup> Maryville, S

<sup>۳</sup>Hurt, H., Joseph, K., & Cook, C

<sup>۴</sup>Burgelman, R., Christensen, C., & Wheelwright, S

<sup>۵</sup>Lawson, B., & Samson, D

<sup>۶</sup>Becker, G. S

تحقیقات اخیر با اتخاذ دیدگاه اثبات گرایی، با در نظر گرفتن متغیرهای پیشین، تعدیل کننده و واسطه، تأثیر مثبت اشکال متعدد رهبری را بر نوآوری فردی و تیمی نشان داده است [۲۷]. با این حال، هنوز درک محدودی از چگونگی تعامل رهبری چندگانه در فرآیند نوآوری و مشارکت در تولید ایده‌های نوآورانه وجود دارد. در حقیقت، داشتن رهبری چندگانه سوالات جدیدی را در مورد همزیستی رهبری "رسمی" و "غیررسمی" مطرح می‌کند [۲۴]. رهبری رسمی، گاهی اوقات با عنوان رهبری عمودی یا سلسله مراتبی، بر افرادی متمرکز است که ادعاهای رهبری آنها با درجه یا موقعیتی مرتبط است که توانایی آنها در "تعریف و تعیین جهت سازمانی" را تحریم می‌کند [۲۰]. در مقابل، رهبری غیررسمی به این ایده متکی است که هر عضوی از سازمان می‌تواند از طریق توانایی خود با مشارکت دیگران برای انجام اقدامات رسمی یا سلسله مراتبی، بصورت مستقل نفوذ کرده و به یک رهبر واقعی تبدیل شود. نقش رسمیت و قدرت همیشه در رهبری مطرح بوده است [۲۴]. با بررسی تحقیقات رهبری از دیدگاه حیاتی، در [۲۹] مشخص شد که اصطلاحات "رهبر" و "پیرو" به طور فزاینده‌ای جایگزین "مدیر" و "کارمند" به عنوان روال معمول برای تنظیم سلسله مراتب در سازمان‌ها می‌شوند. با آگاهی از محبوبیت اخیر رهبری تعیین شده، مدیران را تشویق و آموزش می‌دهد تا خود را به عنوان رهبر ببینند" [۲۰].

با این حال، یک دیدگاه رهبری چندگانه، حداقل در چارچوب آن، انتصاب رهبری تعیین شده و پیروی به موقعیت‌های خاص (به عنوان مثال، مدیر و کارمند) را فرض نمی‌کند. بلکه از افراد دعوت می‌کند که رهبری و پیروی را پدیده‌هایی نوظهور بدانند، که بخشی از آن تحت تأثیر رهبری‌های رسمی (تعیین شده) قرار می‌گیرد، اما همچنین به طور خودجوش باعث می‌شود که برخی از افراد دوره‌های عملی را پیشنهاد کنند و دیگران با پیشنهاداتشان موافقت کنند. به عبارت دیگر، مفهوم رهبری چندگانه این احتمال را به وجود می‌آورد که رهبری بر اساس طیف وسیعی از پیکربندی‌های مختلف توسط مدیران یا افرادی که در نقش غیرمدیریتی هستند، اعمال شود. با این حال، تعداد کمی از مطالعات به طور تجربی نحوه تعامل رهبران رسمی (تعیین شده) و غیررسمی (نوظهور) را کشف کرده‌اند [۲۴].

بنابراین هدف از این تحقیق بررسی نقش رهبران رسمی و غیررسمی در فرآیند نوآوری و درک چگونگی ظهور و تکامل رهبری چندگانه در طول زمینه نوآوری است. به طور خاص، در این تحقیق بر روی یک محیط نوآوری خاص یعنی نوآوری کارمندان تمرکز شده است. این شیوه نوآوری با مشارکت بالا، خودمختاری، کنش‌گری و انعطاف‌پذیری مشخص می‌شود و به مشارکت کارمندان عادی در تمام سطوح سازمان و فراتر از مرز مسئولیت‌های شغلی اصلی آنها نیاز دارد. طرفداران این ایده اظهار داشتند که این امر به "الگوی جدید رهبری" نیاز دارد. زیرا مدیران درگیر EDI نیاز به همکاری و تقسیم مسئولیت‌های نوآورانه با کارمندان عادی هستند. بنابراین در این تحقیق به بررسی این نوآوری برای مشارکت کارکنان به ویژه بین رهبران رسمی و غیررسمی می‌پردازد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## ۲. روش

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت و محتوای کاری، میدانی از نوع همبستگی است. از طرفی این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است.

## ۳. جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر در سال ۱۴۰۰ تشکیل می‌دهند. بر اساس آمار استعلامی از اداره کل آموزش و پرورش شاهین‌شهر، حدود ۳۸۰ نفر نفر بود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران نفر ۱۸۱ تعیین شد. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین کارکنان آموزش و پرورش، ۱۸۱ نفر به صورت تصادفی انتخاب

شدند. سپس کارکنان به پرسشنامه‌های وضعیت نوآوری، مشارکت کارکنان و رهبری چندگانه پاسخ دادند. باتوجه به روش پژوهش و محدودیت‌های موجود به دلیل شیوع ویروس کرونا، پرسشنامه‌ها بصورت الکترونیکی پخش شد.

#### ابزار

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های پیشبرد نوآوری، مشارکت کارکنان و رهبری چندگانه و شیوه‌های نوآوری کارمند محور استفاده شد.

**پرسشنامه وضعیت نوآوری:** این پرسشنامه توسط عبدلی‌نژاد (۱۳۹۲) طراحی شده است. پرسشنامه ۳۲ گویه و ۶ مولفه دارد. بعد انگیزش شامل سوالات ۱-۶، ویژگی‌های شخصیتی شامل سوالات ۷-۱۲، مهارت‌های شناختی شامل سوالات ۱۳-۱۷، مسئله‌یابی شامل سوالات ۱۸-۲۳، ایده‌یابی شامل سوالات ۲۴-۲۸ و انتخاب و اجرا شامل سوالات ۲۹-۳۳ است. نمره-گذاری آن بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای خیلی کم (۱)، کم (۲)، تاحدی (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) است. پایایی این پرسشنامه توسط عبدلی‌نژاد ۰/۹۴۶ بدست آمده است.

**پرسشنامه مشارکت کارکنان:** این پرسشنامه توسط اکرامی و همکاران (۱۳۸۹) طراحی شده است. پرسشنامه ۳۸ گویه و ۱۲ مولفه دارد. بعد داشتن اهداف روشن شامل سوالات ۱-۳، بعد الگوسازی شامل سوالات ۴-۶، بعد حمایت کردن شامل سوالات ۷-۹، بعد بهم‌ریختگی هیجانی شامل سوالات ۱۰-۱۲، بعد فراهم نمودن اطلاعات شامل سوالات ۱۳-۱۵، بعد دسترسی به منابع شامل سوالات ۱۶-۱۸، بعد تفویض اختیار شامل سوالات ۱۹-۲۱، بعد نظام پاداش دادن شامل سوالات ۲۲-۲۴، بعد مدیریت مشارکتی شامل سوالات ۲۵-۲۸، بعد تشکیل گروه شامل سوالات ۲۹-۳۱، بعد ساختار سازمانی شامل سوالات ۳۲-۳۳، بعد ارزیابی عملکرد شامل سوالات ۳۴-۳۶ و بعد استقلال شامل سوالات ۳۷-۳۸ است و نمره‌گذاری آن بر اساس طیف ۷ درجه لیکرت انجام شده، به این ترتیب که حدکثر=۷ و حداقل=۱ در نظر گرفته شده است. در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۳۲ تا ۱۵ باشد، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در حد پایین و ضعیف بوده و باید برنامه‌ریزی اساسی انجام شود. در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۱۵ تا ۹۵۸ باشد، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در سطح متوسط و در صورتی که نمرات پرسشنامه بالای ۹۵۸ باشد، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در سطح بسیار خوب می‌باشد. پایایی این پرسشنامه در ایران توسط اکرامی و همکاران ۱/۷۴ بدست آمده است.

**پرسشنامه رهبری چندگانه:** این پرسشنامه توسط باس و الیور (۱۹۹۵) طراحی شده است. پرسشنامه ۲۱ گویه و ۳ بعد دارد. بعد رهبری تحول شامل سوالات ۱، ۲، ۳، ۴، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، بعد رهبری تبدالی شامل سوالات ۵، ۶، ۱۲، ۱۳، ۱۹، ۲۰ و بعد رهبری عدم مداخله‌گر شامل سوالات ۷، ۱۴، ۲۱ است. نمره‌گذاری آن بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه-ای هیچ وقت (۱)، به ندرت (۲)، گاهی اوقات (۳)، اغلب (۴) و تقریباً همیشه (۵) است. پایایی این پرسشنامه در ایران توسط حسین‌پور ۰/۷۸، نیکبخت ۰/۸۹، رقیب ۰/۸۷ بدست آمده است.

روایی پرسشنامه‌های فوق به لحاظ محتوا تأیید و پایایی کل پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ به ترتیب معادل ۰/۹۶۳، ۰/۹۶۱ و ۰/۸۴۰ به دست آمده است.

#### ۴. روش تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده باتوجه به ماهیت متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. باتوجه به اینکه مدل این تحقیق یک مدل معادلات ساختاری می‌باشد، برای ارزیابی آن از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تأیید و رد فرضیه‌ها استفاده شده است. برای کلیه فرضیه‌ها سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  در نظر گرفته شده است.

یکی از آزمون‌های پر کاربرد برای سنجش معناداری تأثیر میانجی‌گری یک متغیر در رابطه‌ی میان دو متغیر دیگر، آزمون سویل است. در آزمون سویل، یک مقدار Z-Value از طریق دو فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

$$Z - \text{Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s^2a) + \sqrt{(a^2 \times s^2b) + \sqrt{(s^2a \times s^2b)}}}} \quad (1)$$

در فرمول (۱)، a: برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b: برابر با مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته، Sa: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر مستقل و میانجی، Sb: مقدار خطای استاندارد میان مسیر متغیر میانجی و وابسته هستند.

$$Z - \text{Value} = \frac{T_a \times T_b}{\sqrt{(T_a^2 + T_b^2)}} \quad (2)$$

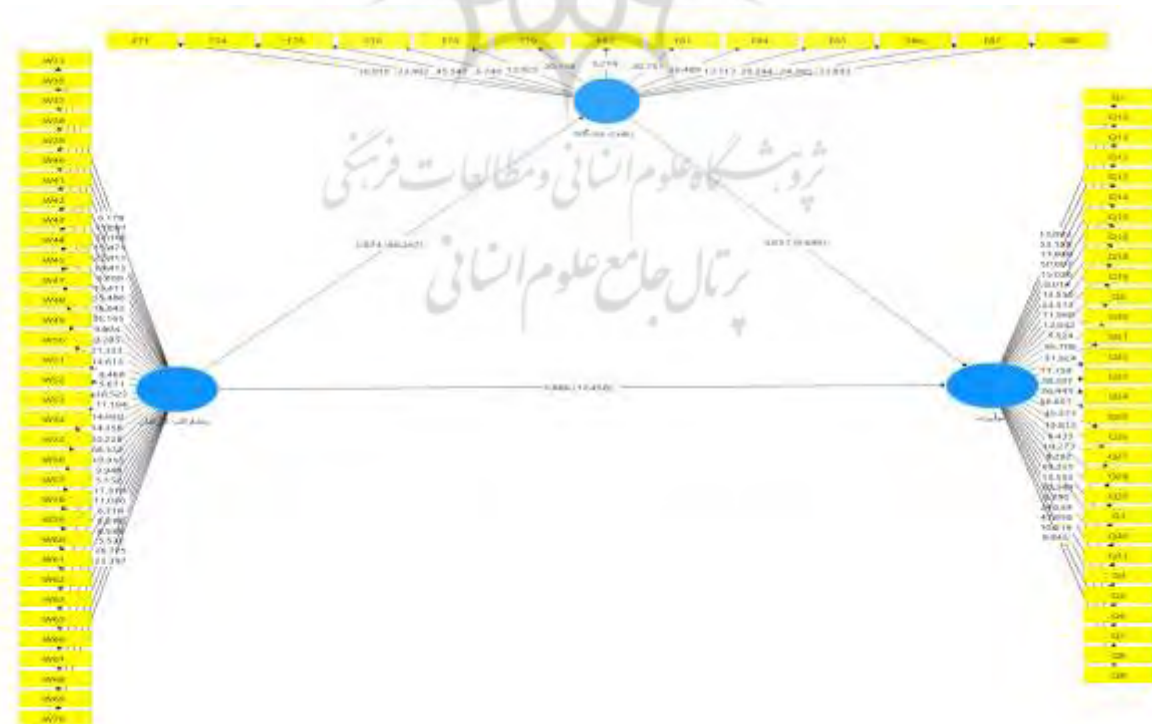
که در فرمول (۲)،  $T_a$  آماره تی رابطه میان متغیر مستقل و میانجی،  $T_b$  آماره تی رابطه میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد.

در این تحقیق از فرمول شماره (۲) استفاده شده است.

## ۵. یافته‌ها

**فرضیه اول:** پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان با نقش میانجی رهبری چندگانه در شیوه‌های نوآوری کارمند محور کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر تأثیر معنی‌داری دارد.

باتوجه به شکل (۱) در این تحقیق، a: ۰/۸۷۴، b: ۰/۰۵۱،  $T_a$ : ۶۸/۳۶۷ و  $T_b$ : ۰/۶۰۶ بود. با جای‌گذاری در فرمول (۲)، مقدار Z-Value برابر ۰/۶۰۵ شد. به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶، این فرضیه رد می‌گردد.



شکل (۱) تعیین ضریب مسیر (β) و ضریب معناداری (t)

فرضیه دوم: پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر تأثیر معنی داری دارد.



شکل ۲) تعیین  $R^2$  و P-value

جدول (۱) مقادیر ضریب مسیر و P-value تأثیر پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان

نتیجه	سطح معنی داری	$R^2$	$\beta$	آماره t
تأیید	Sig<0/05	0/832	0/868	68/367

باتوجه به شکل (۱) و جدول (۱) نشان می‌دهد که مقدار آماره t به دست آمده از ۱/۹۶ بزرگتر است؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه تأیید گردید. مقدار ضریب استاندارد برابر ۰/۸۶۸ بود و باتوجه به شکل (۲) دارای سطح معناداری است (۰/۰۴۵ < ۰/۰۵)، که نشان از تأثیر مثبت و معنی‌دار متغیر پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان دارد. ضریب تعیین نیز برابر ۰/۸۳۲ است. بدین معنی که مشارکت کارکنان می‌تواند به میزان ۸۳/۲ درصد پیشبرد نوآوری کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر را پیش‌بینی کند. به عبارتی پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان تأثیر معنادار مثبتی دارد. فرضیه سوم: مشارکت کارکنان بر رهبری چندگانه در کارکنان آموزش و پرورش شاهین شهر تأثیر معنی داری دارد.

جدول (۲) مقادیر ضریب مسیر و t تأثیر مشارکت کارکنان بر رهبری چندگانه

نتیجه	سطح معنی داری	$R^2$	$\beta$	آماره t
تأیید	Sig<0/05	0/832	0/874	12/458

باتوجه به شکل (۱) و جدول (۲) نشان می‌دهد که مقدار آماره t به دست آمده از ۱/۹۶ بزرگتر است؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه تأیید گردید. مقدار ضریب استاندارد برابر ۰/۸۷۴ بود و باتوجه به شکل (۲) دارای سطح معناداری است (۰/۰۰۰ < ۰/۰۵)، که نشان از تأثیر مثبت و معنی‌دار متغیر مشارکت کارکنان بر رهبری چندگانه دارد. ضریب

تعیین نیز برابر ۰/۸۶۳ است. بدین معنی که مشارکت کارکنان می‌تواند به میزان ۸۶/۳ درصد رهبری چندگانه آموزش و پرورش شاهین‌شهر را پیش‌بینی کند. به عبارتی مشارکت کارکنان بر رهبری چندگانه تأثیر معنادار مثبتی دارد. **فرضیه چهارم:** رهبری چندگانه بر پیشبرد نوآوری در کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر تأثیر معنی‌داری دارد.

### جدول (۳) مفادیر ضریب مسیر و t تأثیر رهبری چندگانه بر پیشبرد نوآوری

آماره t	$\beta$	$R^2$	سطح معنی داری	نتیجه
۰/۶۰۶	۰/۰۵۱	۰/۸۳۲	SigT۰/۰۵	رد

باتوجه به شکل (۱) و جدول (۳) نشان می‌دهد که مقدار آماره t به دست آمده از ۱/۹۶ کمتر است؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه رد گردید. به عبارتی رهبری چندگانه بر پیشبرد نوآوری تأثیری ندارد.

### ۶. بحث و نتیجه گیری

**فرضیه اول:** پژوهش مدعی وجود نداشتن تأثیر پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان با نقش میانجی رهبری چندگانه در شیوه‌های نوآوری کارمند محور کارکنان است و با نتایج مطالعات پژوهشگران قبلی همچون شیپرز و همکاران (۲۰۰۸)، کوهستانی و قورچی بیگی (۱۳۹۵)، اردلان، قنبری و زندی (۱۳۹۴)، باقری، رنجبر و تب (۱۳۹۴)، کوهن و بیلی (۲۰۰۴)، زمانی (۱۳۹۳) همسو نیست.

در تبیین نتایج این فرضیه می‌توان گفت، در حوزه سازمان‌ها، رهبری مقوله‌ای اساسی و حیاتی و از مفاهیم بسیار مهم در حوزه مطالعات مدیریتی به شمار می‌آید. سبک‌ها و نگرش‌های رهبری و تأثیری که عملکرد رهبری می‌تواند بر موفقیت سازمان‌ها داشته باشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در شرایط رقابت‌های فشرده کنونی رهبرانی موفق‌تر هستند که اعتقادی راسخ به ایجاد نوآوری و بهبود مداوم داشته باشند. همچنین یکی از مسائل مهم در سازمان‌ها، مشارکت کارکنان است زیرا همکاری افراد در سازمان‌ها می‌تواند در راستای تحقق سازمان و اهداف رهبران نقشی بی‌بدیل داشته باشد. به طوری که وجود مشارکت کارکنان موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شده که این عوامل باتوجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود. از طرفی دیگر در سازمان‌های آموزشی به دلیل نقش و رسالت مهم آنها در حوزه آموزش و پرورش نیروی انسانی، وجود رهبری چندگانه و مشارکت کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

**فرضیه دوم:** پیشبرد نوآوری از طریق مشارکت کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر تأثیر معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های سینگ (۲۰۰۹)، قنادان (۱۳۸۶)، آصفی و همکاران (۱۳۸۸) و حضوری (۱۳۸۷)، افجه و رضایی ایبانه (۱۳۹۲) همسو است.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت، مدیریت مشارکتی موجب کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و افزایش تمایل آنها به نوآوری می‌گردد. بطوری که از یک سو مشارکت کارکنان موجب دستیابی به اطلاعات سازمانی و محیطی بیشتر و آگاهی فزاینده نسبت به روندهای نوآوری می‌گردد و از سوی دیگر افزایش آگاهی‌ها و دستیابی به اطلاعات بیشتر، متقابلاً احتمال مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان با حضور در تصمیمات و صحنه‌های مهم سازمانی و با آگاهی بیشتر از رویدادهای محیط درون و پیرامون سازمان، با آمادگی بیشتری به استقبال نوآوری می‌روند. بنابراین



سازمان‌ها درک کردند کارکنان، مهم‌ترین دارایی آنها هستند؛ و آینده سازمان‌ها به درگیر نمودن بیشتر کارکنان در ایجاد ایده‌های جدید وابسته هست؛ و این امر اتفاق نمی‌افتد مگر با مشارکت دادن کارکنان در کارها.

**فرضیه سوم:** مشارکت کارکنان بر رهبری چندگانه در کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر تأثیر معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های جانگ و همکاران (۲۰۰۳)، شمس و همکاران (۱۳۸۹)، لویز - دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳) همسو است.

بطوری که این یافته‌ها مؤید دیدگاه‌های جانگ و همکاران (۲۰۰۳) است که معتقدند رهبرای چندگانه اغلب از طریق تأکید بر مشارکت در فعالیت‌های جمعی و فراهم آوردن فرصت برای تسهیم تجارب میان کارکنان، مشارکت آنها در سازمان را تحقق می‌بخشند. لویز - دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که رهبری چندگانه موجب افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان و تمایل بیشتر به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی می‌گردد.

به هر حال واضح است که رهبر نمی‌تواند زمینه افزایش اثربخشی کارکنان را فراهم آورد مگر آن که از طریق تسهیم و نشر اطلاعات در سازمان و مورد توجه قرار دادن ایده‌ها و نظرات کارکنان، زمینه‌های مشارکت بیشتر کارکنان و ارتقای خلاقیت و نوآوری آنها را فراهم آورد. بنابراین قابل انتظار است که نتایج پژوهش حاکی از ارتباط بین رهبری چندگانه و مشارکت کارکنان باشد. به طوری که موفقیت مشارکت، بستگی به رفتار و نگرش رهبران سازمان دارد. در واقع مشارکت کارکنان در سازمان از رفتار رهبران تأثیر می‌پذیرد.

**فرضیه چهارم:** رهبری چندگانه بر پیشبرد نوآوری در کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر تأثیر معنی‌داری ندارد. این نتایج با یافته‌های نوردین (۲۰۱۱)، جلیلیان و همکاران (۱۳۸۹)، بیراسناو و همکاران (۲۰۱۳)، میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰)، حاجی کریمی و همکاران (۱۳۹۰)، گامیزلوغلو و ایلسیو (۲۰۰۹)، النکاو و همکاران (۲۰۰۵)، اسلان و همکاران (۲۰۱۱)، سنجقی و همکاران (۱۳۹۶)، والومبا و همکاران (۲۰۱۰)، نرمان، اوپلو و لانتز (۲۰۱۰) همسو نیست.

در تبیین این نتایج و همچنین براساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت، بین رهبری چندگانه و افزایش و ارتقای نوآوری رابطه وجود دارد. به طوری که رهبری چندگانه سبکی از رهبری است که در پاسخ به اقتضات محیط در حال تغییر امروزی مطرح شده است. رهبری چندگانه می‌تواند با انگیز دادن به کارکنان جهت فرارفتن از انتظارات و نشان دادن اعتماد به توانایی‌هایی پیروان، از لحاظ روانشناختی، پیروان را توانمند بسازد و می‌تواند اعتماد به نفس و آمادگی کارکنان جهت مواجهه با تغییر را نیز افزایش دهد. این سبک رهبری همچنین با تفویض اختیارات بیشتر و تشویق نوآوری در کارکنان، تجربه مواجهه با موقعیت‌های شغلی چالش برانگیز را برای کارکنان فراهم می‌آورد و لذا قابل انتظار است که کارکنان تمایل و آمادگی بیشتری برای مواجهه با تغییر سازمانی و پیشبرد نوآوری داشته باشند.

به بیانی دیگر رهبری در بهبود هویت کارکنان در سازمان نقش بسزایی دارد و رفتارهای این سبک رهبری، موجب توسعه ظرفیت‌های مثبت رهبران و نوآور شدن زیردستان می‌شود. به عبارتی رهبری چندگانه از طریق تأثیری که بر سرمایه روان-شناختی زیردستان می‌گذارد باعث افزایش نوآوری زیردستان می‌شود. همچنین رهبری چندگانه با برقراری روابط مثبت و باز، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و نوآور سازمان را به دنبال دارد.

باتوجه به آنچه گفته شد، پیشنهاد می‌شود، مشارکت کارکنان را در سازمان‌ها در اولویت کاری خود قرار دهند زیرا موجب تعالی بیشتر در مسیر نوآوری سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، مدیران هر سازمان برای همراهی با تغییرات سریع حاصل از فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیاز به نوآوری لازم است به رهبری چندگانه اهمیت بیشتری دهد و در هر زمینه‌ای از مشارکت کارکنان استفاده کند تا بتواند با سرعت بیشتری عمل نمایند.

## ۷. قدردانی

از استاد فرزانه و دلسوز جناب آقای دکتر فرشید اصلانی که توفیق دانشجویی در محضر ایشان را داشته‌ام، کمال تشکر و قدردانی دارم. همچنین از کلیه کارکنان آموزش و پرورش شاهین‌شهر که در گردآوری اطلاعات همکاری نموده‌اند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

## منابع:

۱. اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل. (۱۳۹۴). نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۴(۷۷)، ۹۹-۱۲۳.
۲. باقری، مهدی؛ رنجبر، محمد حسین؛ تب، سمیه. (۱۳۹۴). بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد و خودکار آمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد تیمی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان) نشریه پژوهش در نظام های آموزشی، ۹(۳۱)، ۱۶۲-۱۲۷.
۳. آصفی، احمدعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ جلالی فراهانی، مجید؛ دهقان قهفرخی، امین. (۱۳۸۸) بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، مدیریت ورزشی، ۳(۳)، ۵-۲۶.
۴. افجه، علی اکبر؛ رضایی ایبانه، ندا. (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) ۳۳(۳)، ۷۰، ص ۳۴۷-۳۳۱.
۵. جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی؛ کاکایی مأوایی، حسین. (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۲): ۷۲-۵۹.
۶. حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ آذر، عادل؛ دهقانان، حامد. (۱۳۹۰). تحلیل میان سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه کاری بر توانایی حل مسأله و رفتارهای نوآورانه کارکنان، مطالعات مدیریت راهبردی، ۵(۱۵): ۳۱-۱۵.
۷. حضوری، محمدجواد. (۱۳۸۷). بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی و تمایل به تغییر در کارکنان دانشگاه پیام نور و ارائه راهکارهای استقرار نظام پیشنهاد. بیک نور، ۶(۱)، ۱۴-۲۵.
۸. ریچارد ام، ستیز و لیمان دلبیو، پورتر. (۱۳۷۲). انگیزش و رفتار در کار، ترجمه سید امین الله علوی، جلد اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. زمانی، مهدیه. (۱۳۹۳) "ارتباط بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی" پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی قشم.
۱۰. سنجقی، محمد ابراهیم؛ دلیری، سید احمد؛ فرهی، علی؛ امیراحمدی، فاطمه السادات. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری راهبردی بر نوآوری با تأکید بر رویکرد ارتباطات شبکه‌ای. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۴)، ۲۰۵-۱۸۱.
۱۱. شمس، اسداله؛ سموعی، راحله؛ پورریاحی، حبیبه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میزان مشارکت کاری کارکنان و منابع پنج گانه قدرت مدیران در بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان، مدیریت اطلاعات سلامت، ۷ (ویژه‌نامه): ۵۷۷-۵۸۵.
۱۲. قنادان، محمود. (۱۳۸۶). کلیات علم اقتصاد، تهران: دانشگاه تهران.
۱۳. کوهستانی، سمیه و قورچی بیگی، عماد، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی با نقش تعدیلگر مشارکت کارکنان (مطالعه موردی: آموزش و پرورش شهر کرج)، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، <https://civilica.com/doc/549394>
۱۴. میرکمالی، سیدمحمد؛ چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، ۲۶(۱۰۳): ۱۵۵-۱۸۱.

15. Aslan, S., Diken, A., Shendogdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovations of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
16. Bayatti, KK. & Qureshi, TM. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
17. Birasnav M, Albufalasa M, Bader Y (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*, (۱۱): ۶۴-۷۵.
18. Cohen, S, G and Bailey, D, E (2004). "What Make Team Work", Stanford Uni. Press.
19. Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective in learning and innovation, *Administrative science Quarterly*, vol. 17, No. (1). pp. 178-184.
20. Collinson D (2017) Critical leadership studies: A response to Learmonth and Morrell. *Leadership* 13(3): 272-284.
21. Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationship between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22, .doi:10.1080/09585192.2015.1137618
22. Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 1-27. DOI: .۱۰,۱۱۷۷/۲۳۹۷۰۰۲۲۱۹۸۹۲۱۹۷
23. Elenkov D.S., Judge, W., Wright, P.S.L. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 665-682.
24. Flocco, Nicole., Canterino, Filomena., and Cagliano, Raffaella. Leading innovation through employees' participation: Plural leadership in employee-driven innovation practices. *Leadership*, ۲۰۲۱, Vol. 0(۰) ۱-۲۰.
25. Gumusluoglu L, Ilsev A (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, (62): 461-473.
26. Hiltunen, E., & Henttonen, K. (2016) "'I have ideas but I don't want to say them aloud.'" Employee-driven innovation discourses at a retail chain store', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 20 No. 5/6, pp. 349 - 359.
27. Hu N, Chen Z, Gu J, et al. (2017) Conflict and creativity in inter-organizational teams. *International Journal of Conflict Management* 28(1): 74-102.
28. Jung DI, Chow C, Wu A (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, (14): 252-544.
29. Learmonth M and Morrell K (2017) Is critical leadership studies 'critical'? *Leadership* 13(3), 257-271.
30. López-Domínguez M, Enache M, Sallan JM, Simo P (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, (66): 2147-2152.
31. Lotz, M. (2018) 'Organising routines and spaces for employee-driven innovation in global work arrangements', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 22 No 4/5, ippii338-361.
32. Mai, N. T.T., Tuan, N. P., Tran, N. H., Nguyen, H. A. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management and Marketing* 15(2): 275-301. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0017.
33. Malik, P. & Garg, P. (2017): Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1396549.

34. Moussaa, N. B., Arbi, R. El. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, Volume 26, Issue 1, Pages 18-25. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.001>.
35. Nordin N (2011). The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (29): 129-138.
36. Norman, S. M., Avolio, B.J., Luthans, F (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364.
37. Rabiul, Md. K. & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>.
38. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

