


Investigating the Impact of Shared Leadership on Innovative Behavior with the Mediating Role of Strategic Decision Making

Mahmoud
Taajobi* 

Mohsen
Ahmadi 

Parvaneh
Mohammadi 

Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Education Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: m.taajobi@basu.ac.ir

Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: mohsenahmadi2020@gmail.com

Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: parvanehmohammadi31@yahoo.com

ABSTRACT

Innovation has been the basis of the development and sustainability of social systems, and achieving innovation requires innovative behavior. Among the different types of leadership and decision-making styles, their relative and different effects in creating innovative behavior, shared leadership and strategic decision-making also play a key role in the occurrence of such behaviors. Therefore, this research was conducted with the aim of investigating the effect of share leadership on innovative behavior with the mediating role of strategic decision making. Descriptive-correlation research method was structural equation modeling. The statistical population of the research included all the primary school teachers of two districts of Kermanshah in the number of 1150 people, using stratified random sampling method, 291 teachers were selected for the study. Standard questionnaires of shared leadership, strategic decision-making and innovative behavior were used to collect research data. Cronbach's alpha tests and confirmatory factor analysis were used to determine the reliability and validity of the questionnaires. Research data after collection were analyzed using Pearson correlation coefficient and structural equation model in Lisrel and SPSS statistical software. The obtained results showed that shared leadership does not have a direct and meaningful effect on innovative behavior(0/48), but shared leadership has a direct and meaningful effect on strategic decision-making(0/73), and strategic decision-making has a direct and meaningful effect on innovative behavior(0/57), and finally, shared leadership has a mediating role in strategic decision-making. It has an indirect, positive and significant effect on innovative behavior.

Keywords: Shared leadership, Strategic decision making, Innovative behavior, Teachers

Cite this Article: Taajobi, M., Ahmadi, M., & Mohammadi, P. (2024). Investigating the Impact of Shared Leadership on Innovative Behavior with the Mediating Role of Strategic Decision Making. *Educational Leadership Research*, 8(29), 40-58. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78318.1718>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press
DOI: <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78318.1718>

بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رفتار نوآوران با نقش میانجی تصمیم‌گیری استراتژیک

محمود تعجبی*
نویسنده مسئول، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه:
m.taajobi@basu.ac.ir

محسن احمدی
دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه:
mohsenahmadi2020@gmail.com

پروانه محمدی
دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه:
parvanehmohammadi31@yahoo.com

چکیده

نوآوری، اساس توسعه و ماندگاری سیستم‌های اجتماعی بوده و دستیابی به نوآوری، نیازمند رفتار نوآورانه است. در میان انواع مختلف سبک‌های رهبری و تصمیم‌گیری، تأثیر نسبی و متفاوت آن‌ها در ایجاد رفتار نوآورانه، رهبری مشارکتی و تصمیم‌گیری استراتژیک نیز نقش اساسی در بروز این چنین رفتارها دارد. بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی تصمیم‌گیری استراتژیک انجام شده است. روش تحقیق توصیفی - همبستگی از نوع مدل پابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی معلمان دوره ابتدایی ناحیه دو شهر کرمانشاه به تعداد ۱۱۵۰ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۹۱ نفر از معلمان جهت مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری مشارکتی، تصمیم‌گیری استراتژیک و رفتار نوآورانه استفاده شد. برای تعیین پایایی و روایی پرسشنامه‌ها آزمون‌های آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای آماری SPSS و Lisrel تحلیل شدند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که رهبری مشارکتی اثر مستقیم و معنادار بر رفتار نوآورانه ندارد ($t=0/48$) اما رهبری مشارکتی اثر مستقیم و معنادار بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد ($t=0/73$) و تصمیم‌گیری استراتژیک اثر مستقیم و معنادار بر رفتار نوآورانه دارد ($t=0/57$) و درنهایت رهبری مشارکتی با نقش میانجی تصمیم‌گیری استراتژیک اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار بر رفتار نوآورانه دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری مشارکتی، تصمیم‌گیری استراتژیک، رفتار نوآورانه، معلمان

استناد به این مقاله: تعجبی، محمود، احمدی، محسن، و محمدی، پروانه. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی تصمیم‌گیری استراتژیک. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۸(۲۹)، ۴۰-۵۸.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78318.1718>

مقدمه

آغاز پر سر و صدای قرن حاضر که با رشد مداوم رقابت در تمامی حوزه‌های سازمانی همراه بوده است، تلاش پژوهشگران را در راستای مطالعات رفتار سازمانی برای ایجاد یک اهرم و پایگاه دانش در جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی متمرکز کرده است. از این رو مباحث رفتار سازمانی در حوزه‌های مختلف، یکی از مهم‌ترین نقاط مشترک مورد بررسی در مدیریت و روان‌شناسی بوده است (اردلان و سلطان‌زاده، ۱۳۹۵). به‌نحوی که Waltz (2009) بیان می‌کند که تنوع رفتار افراد در سازمان‌ها زمینه‌ی در هم تنیدگی مطالعات بین‌رشته‌ای را به‌اندازه تعاملات اجتماعی انسان‌ها در عصر حاضر، پیچیده و جدایی‌ناپذیر کرده است.

در محیط متلاطم و متغیر امروزی، یکی از وظایف سازمان‌ها، کسب مزیت رقابتی است که این امر می‌تواند تحت تأثیر سبک رهبری، نوآوری سازمانی و به‌ویژه شناخت آینده باشد (صالحی و همکاران، ۱۳۹۷). تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد؛ این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود. سازمان در مسیر انطباق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فراگردهای نوآوری است؛ زیرا به‌مرورزمان، سازمان‌های غیرخلاق از دور خارج شده یا مجبور می‌شوند نظام خود را اصلاح کنند (رضائیان، ۱۳۹۶). نقطه آغازین نوآوری به‌شدت به دانش و تخصص و تعهد منابع انسانی به‌عنوان ورودی‌های اصلی در فرایند خلق ارزش و نوآوری وابسته است Torchia و همکاران (2018) و کلید خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، رفتار نوآورانه کارکنان است (Kim & Shim, 2018).

رفتار نوآورانه، مفهومی چندبعدی است و به رفتارهایی اطلاق می‌شود که به فرآیند نوآوری در سازمان کمک می‌نماید (Leal-Rodríguez et al., 2015). در دیدگاه جامع‌تر رفتار نوآورانه به‌عنوان نسل بین‌المللی، تبلیغ و تحقق ایده‌های جدید در محیط کار تعریف می‌شود. این تعریف سه عنصر عملکردی رفتارهای نوآورانه یعنی ایجاد، ارتقا و اجرای ایده‌های جدید را ارائه می‌دهد که به نفع سازمان‌هاست (Akram et al., 2020). در حقیقت، رفتار نوآورانه به‌عنوان توسعه و اجرای ایده‌های جدید، توسط افرادی که در طول زمان در تعامل با دیگران در تغییر زمینه‌های نهادی و سازمانی مشارکت می‌کنند، اطلاق می‌شود (Kim & Ryu et al., 2017). رفتار نوآورانه کارمندان در محیط کار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده عملکرد سازمانی، مزیت رقابتی و بقای درازمدت سازمان،

بخصوص در سازمان‌های دانشی همچون آموزش و پرورش شناخته شده است (Ockuly, 2019). فعالیت نوآورانه کارکنان عبارت است از خلق، معرفی و به‌کارگیری عامدانه ایده‌های جدید در یک وظیفه شغلی که توسط کارکنان انجام می‌شود و هدف نهایی آن، بهبود عملکرد فرد، گروه و در نهایت کل سازمان است (Theurer et al., 2018). به‌زعم Scott (2015) رفتارهای نوآورانه و خلاق از جمله شایستگی‌های اساسی و مهم در جامعه مبتنی بر دانایی است. با این وجود چالش اساسی و اصلی نوآوری در آموزش و پرورش، به‌ویژه در سطح مدارس این است که از چه طریقی می‌توان آن را به وجود آورد و توسعه بخشید. نمونه‌هایی از رفتارهای نوآورانه و نوآوری در حوزه آموزش و پرورش عبارت است از: نوآوری در روش‌های تدریس معلمان، نوآوری در استفاده از تجهیزات و وسایل کمک‌آموزشی، نوآوری در استفاده از مواد آموزشی، نوآوری در استفاده از رسانه‌های کمک‌آموزشی، نوآوری در فضا و امکانات مدرسه، نوآوری در متدهای ارزشیابی دانش‌آموزان، نوآوری در فعالیت‌های مکمل فوق‌برنامه، نوآوری در مدیریت آموزشی مدارس، نوآوری در استفاده از فناوری‌ها، نوآوری در شیوه‌های ارتباط بین معلمان و دانش‌آموزان و نوآوری در شیوه‌های ارتباط بین اولیا و مربیان (هاشمی و ملایی نژاد، ۱۳۸۹).

با وجود اینکه بسیاری از کشورهای پیشرفته ضرورت و اهمیت توسعه خود را در رشد و توسعه بخش آموزش و پرورش و مدارس دیده‌اند و بسیاری از روش‌های نوین و نوآورانه را در آموزش و پرورش دانش‌آموزان به کار بسته‌اند، در کشور ما و در بیشتر موارد، مدارس به‌صورت سنتی اداره می‌شوند و روش تدریس نیز غالباً بر اساس شیوه‌های سنتی است؛ بنابراین آنچه مسئله اصلی پژوهش را برجسته می‌کند آن است که در مدارس ما، شیوه‌های نوین و نوآورانه در اداره مدارس و همچنین آموزش به دانش‌آموزان استفاده نمی‌شود. حال آنکه یکی از بهترین راهکارها در این زمینه که خاص محیط‌های آموزشی است، استفاده از فواید رهبری آموزشی اثربخش و داشتن استراتژی مدیریت مناسب در مدارس جهت نیل به نوآوری در تدریس و اداره مدارس است.

رهبری یکی از وظایف ضروری مدیران است و محققان بسیاری رهبری را به‌عنوان یک متغیر کلیدی در مدیریت دانش شناسایی کرده و معتقدند موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک رهبری قرار دارد (Crossman, 2018؛ Zhang & Guo, 2019). مطالعات نشان می‌دهد که توسعه نوآوری برای دست یافتن به مزیت رقابتی

پایدار و بهبود عملکرد سازمانی، به وجود شرایط و بستری مناسب نیاز دارد که سبک‌های رهبری مشارکتی، یکی از عوامل مؤثر در این زمینه است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۴؛ Hogan & Coote, 2014).

امروزه سازمان‌ها به‌جای استفاده از سلسله‌مراتب خشک و رسمی، به استفاده از ساختارهای کاری مبتنی مشارکت، روی آورده‌اند. این امر بر اهمیت رهبری مشارکتی افزوده است (آزیده و آهنود، ۱۳۹۷). رهبری مشارکتی یک نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین مدیریت ارشد و کارکنان است که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تلاش می‌کند. به بیان دیگر رهبری مشارکتی، مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است (Rogiest et al., 2018). از میان انبوه روش‌های رهبری، رهبری مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید رهبری است که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می‌کند راهکارهایی برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمان‌ها بیابد (Odoardi et al., 2019). اهمیت رهبری مشارکتی به حدی است که عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند نظام حکومتی آرمانی در جهان آینده مبتنی بر مشارکت کلیه آحاد جامعه، نه نخبگان و برگزیدگان آنان است (طالبی فرد، ۱۳۹۴).

در شیوه رهبری مشارکتی، نظام پیشنهادها یکی از مفیدترین راهکارهایی است که در آن کلیه کارکنان این امکان را دارند تا با ارائه نظرات و پیشنهادهای خود، گامی در جهت ارتقاء عملکرد سازمان خویش بردارند (Xavier et al., 2017). البته اعتقاد و باور مدیران ارشد به این نظام، پیش‌نیاز مهم و اساسی اجرای موفقیت‌آمیز آن بوده و به‌عنوان اولین قدم در جهت پیاده‌سازی نظام از اهمیت و حساسیت بسزایی برخوردار است. مشارکت موجب یکپارچگی اهداف فردی و سازمانی می‌شود و زمینه لازم را برای خلق و به‌کارگیری نوآوری‌ها و توانمندی‌های کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها فراهم می‌آورد. با توجه به اهمیت مشارکت، نظام پیشنهادها می‌تواند فضای مناسب و پویاتری برای گسترش یادگیری سازمانی و خلاقیت در کارکنان ایجاد کند. همچنین این سیستم، زمینه به‌کارگیری مؤثر از افراد سازمانی توسط مدیران را فراهم آورده و درنهایت باعث افزایش سطح همکاری و همدلی بین مدیران و کارکنان می‌شود (ابراهیمی، ۱۳۹۶). رهبری مشارکتی یک رهبری جمعی توسط اعضای گروه است و به‌وسیله‌ی مسئولیت مشارکتی و تصمیم‌سازی مشترک در قبال عواقب و نتایج تعریف شده است (Nemaei, 2012).

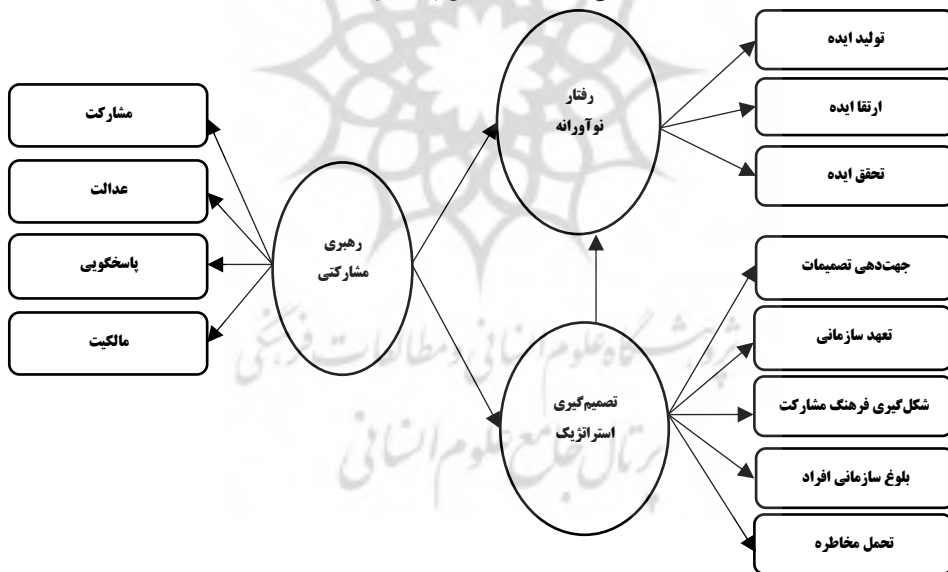
در مقابل مطالعات نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری استراتژیک نقش تعیین‌کننده‌ای در بروز رفتارهای نوآورانه دارد (Adams et al., 2019؛ Vendrell-Herrero et al., 2018؛ Eroglu & Kilic, 2017). تصمیم‌گیری همواره به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت شناخته شده است (محبوب و همکاران، ۱۳۹۶). افزایش حجم و تغییر کیفی نیازهای محیطی، پیچیدگی روزافزون فناوری، تشدید رقابت در سطوح ملی و بین‌المللی و جهانی شدن اقتصاد که به‌عنوان ویژگی‌های بارز محیط‌های سازمانی شناخته می‌شوند، موجب گردیده‌اند که مدیران با چالش‌های عمده‌ای مواجه گردند (Oboh & Ajibolade, 2017). یکی از چالش‌های پیش روی مدیران در سطح راهبردی سازمان، شرایط محیطی با عدم اطمینان است. نا اطمینانی معمولاً تصمیمات را دچار مشکل می‌کند و اطمینان نسبت به انتخاب یک‌جانشین یا اقدامی که منجر به بهترین بازده شود را کاهش می‌دهد (تورجی، ۱۳۹۲). در چنین شرایطی مدیران کارآمد و کارآفرین برای تضمین بقا و پیشرفت سازمان، تلاش‌ها و تصمیمات خود را از سطوح عملیاتی به استراتژیک ارتقا می‌دهند و سعی می‌کنند تا ضمن توجه به شرایط متغیر جاری، عملکرد بلندمدت سازمان را از طریق تصمیم‌گیری استراتژیک اثربخش تضمین نمایند (Marques, 2018). تصمیمات استراتژیک تصمیماتی هستند که از سوی مدیران عالی اتخاذ می‌شوند و نیازمند جذب منابع مادی زیاد و پیش‌نگری و آینده‌نگری است و بر پیشرفت و موفقیت سازمان در بلندمدت تأثیرگذار است (ایرانی کرمانی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت همه فعالیت‌های سازمانی به فرآیند تصمیم‌گیری بستگی دارد و تصمیم نتیجه فعالیت‌هایی است که توسط افراد و یا گروه‌ها در مواجهه با یک مشکل موجود و یا بالقوه اتخاذ می‌شود (ملک جعفریان، ۱۳۹۲).

در مجموع می‌توان اذعان داشت که استقبال از نظرات جدید رهبری و درگیر کردن اعضای سازمان در تصمیمات سازمان، باعث بروز هرچه بیشتر رفتارهای نوآورانه می‌شود که رهبری مشارکتی با تشویق مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها؛ این مهم را محقق می‌سازد. هرچند امروزه سازمان‌های پیشرو به‌سوی سبک رهبری حمایتی و مشارکتی پیش رفته‌اند، اما هنوز هم سازمان‌هایی را می‌توان یافت که رهبری اقتدارگرایانه در آن ترجیح داده می‌شود. با توجه به اینکه کشور ما از این امر مستثنا نیست و سبک رهبری اقتدارگرایانه در سازمان‌های بزرگ کشور از جمله نظام آموزش و پرورش به چشم می‌خورد، لذا بررسی میزان تأثیرات سبک رهبری مشارکتی بر بروز رفتار نوآورانه می‌تواند اهمیت به‌کارگیری

این سبک رهبری را نشان دهد و تغییر رویه سازمان‌های کشور با افزایش نوآوری، بستری مناسب برای حل مسائل و مشکلات پیش روی سازمان‌ها فراهم می‌آورد. با درک آنچه مطرح شد هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که آیا تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر رفتارهای نوآورانه با نقش میانجی تصمیم‌گیری استراتژیک معنی‌دار است؟ در راستای پاسخ به این سؤال فرضیه‌های زیر بررسی و همچنین الگوی مفهومی ارائه شد: فرضیه‌های پژوهش از قرار زیر است:

- ۱- رهبری مشارکتی اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه دارد.
- ۲- رهبری مشارکتی اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد.
- ۳- تصمیم‌گیری استراتژیک اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه دارد.
- ۴- رهبری مشارکتی با میانجی‌گری تصمیم‌گیری استراتژیک اثر مثبت، غیرمستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه دارد.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



روش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی _ همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش تمامی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه دو شهر کرمانشاه به تعداد ۱۱۵۰ نفر بودند که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (زن ۱۷۶ نفر و مرد ۱۱۵ نفر) و بر مبنای جدول مورگان، نمونه‌ای به حجم ۲۹۱ نفر انتخاب شد. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی آزمودنی‌ها کد داشتند و اصل رازداری و محرمانه ماندن اطلاعات رعایت شد. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش شامل ۳ پرسشنامه استاندارد به شرح زیر است:

پرسشنامه رهبری مشارکتی: پرسشنامه توسط Cawthorne (2010) در قالب ۲۵ سؤال به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه چهار بعد مالکیت، عدالت، پاسخگویی و مشارکت را موردسنجش قرار می‌دهد. از روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی این پرسشنامه استفاده شد که شاخص پایایی‌های ترکیبی (CR) برابر با ۰/۸۸ و شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برابر با ۰/۶۳ بود و این اعداد به دست آمده نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کافی و مناسب پرسشنامه است. بارهای عاملی گویه‌ها بیش از ۰/۵ به دست آمد. بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه ۰/۸۶ به دست آمد که پایایی مناسب این ابزار را نشان می‌دهد. همچنین این پرسشنامه در مطالعه رجبی (۱۳۹۷) برای به دست آوردن روایی از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین و کارشناسان استفاده شده است؛ و از آن‌ها در مورد مربوط بودن سؤالات، واضح بودن و قابل فهم بودن سؤالات و اینکه آیا این سؤالات برای پرسش‌های تحقیقاتی مناسب است آن‌ها را موردسنجش قرار می‌دهد، نظرخواهی شد و مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن بر اساس مقادیر آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد.

پرسشنامه تصمیم‌گیری استراتژیک: پرسشنامه توسط دوستار (۱۳۷۸) در قالب ۲۸ سؤال به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه پنج بعد جهت‌دهی تصمیمات، تعهد سازمانی، شکل‌گیری فرهنگ مشارکت، بلوغ سازمانی افراد و تحمل مخاطره را موردسنجش قرار می‌دهد. از روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی این پرسشنامه استفاده شد که شاخص پایایی‌های ترکیبی (CR) برابر با ۰/۸۱ و شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برابر با ۰/۵۸ بود و این اعداد نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کافی و مناسب پرسشنامه است. بارهای عاملی گویه‌ها بیش از ۰/۵ به دست

آمد. بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه ۰/۷۸ به دست آمد که پایایی مناسب این ابزار را نشان می‌دهد. همچنین این پرسشنامه در مطالعه طاهری (۱۳۹۲) برای به دست آوردن روایی از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین استفاده شده است و مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن بر اساس مقادیر آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد.

پرسشنامه رفتار نوآورانه: پرسشنامه توسط Janssen (2000) در قالب ۹ سؤال به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه سه بعد تحقق ایده، ارتقاء ایده و تولید ایده را موردسنجش قرار می‌دهد. از روش تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی این پرسشنامه استفاده شد که شاخص پایایی‌های ترکیبی (CR) برابر با ۰/۹۰ و شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برابر با ۰/۶۸ بود و این اعداد نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کافی و مناسب پرسشنامه است. بارهای عاملی گویه‌ها بیش از ۰/۵ به دست آمد. بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه ۰/۹۱ به دست آمد که پایایی مناسب این ابزار را نشان می‌دهد. همچنین روایی این پرسشنامه در مطالعه احمدی و همکاران (۱۳۹۵) مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن بر اساس مقادیر آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری چولگی و کشیدگی، انحراف استاندارد، میانگین و ماتریس همبستگی پیرسون استفاده شده است و همچنین از مدل‌سازی ساختاری بر اساس نرم‌افزار آماری LISREL برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش بهره گرفته شده است.

یافته‌ها

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل چولگی و کشیدگی، انحراف استاندارد و میانگین بیان شده است. طبق پیشنهاد Kline (2011)، توزیع متغیرها باید در مدل یابی علی نرمال باشد به طوری که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده است؛ بنابراین این پیش‌فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است. در جدول ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری مشارکتی	۳/۴۲	۰/۷۰	-۰/۵۳	۱/۴۱
تصمیم‌گیری استراتژیک	۳/۲۰	۰/۶۱	-۰/۷۲	۱/۲۶
رفتار نوآورانه	۳/۴۰	۰/۱۹	-۰/۵۹	۰/۵۹

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری مشارکتی	۱		
۲	تصمیم‌گیری استراتژیک	۰/۷۳**	۱	
۳	رفتار نوآورانه	۰/۴۸**	۰/۵۷**	۱

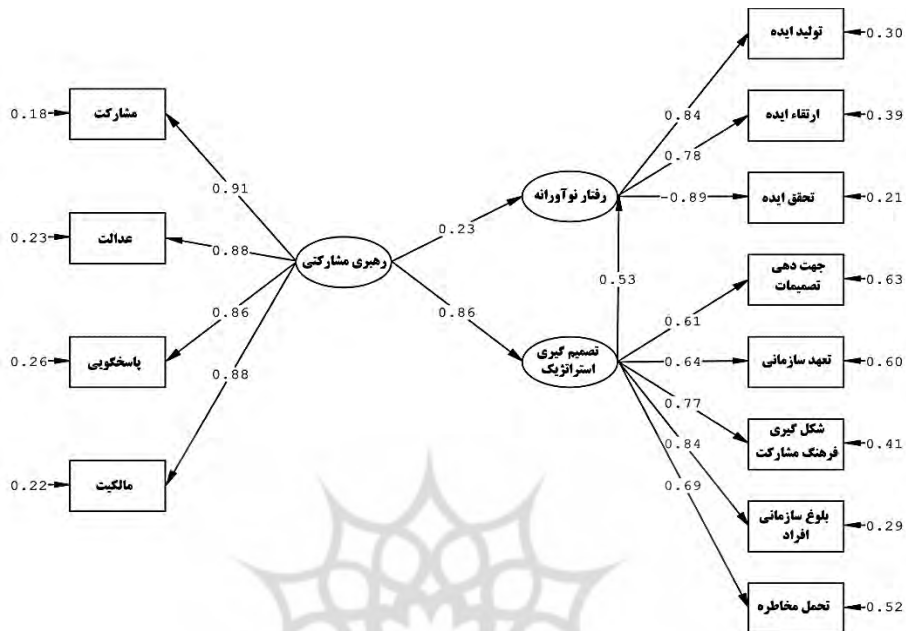
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

با توجه به جدول ۲، اثر تمامی متغیرها در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی‌دار است. آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری‌شده، با روش پیشینه احتمال و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۱۰/۳۰ انجام شد. در شکل ۲ الگوی آزمون مدل تجربی با ضرایب استاندارد ارائه شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر به تفکیک فرضیات

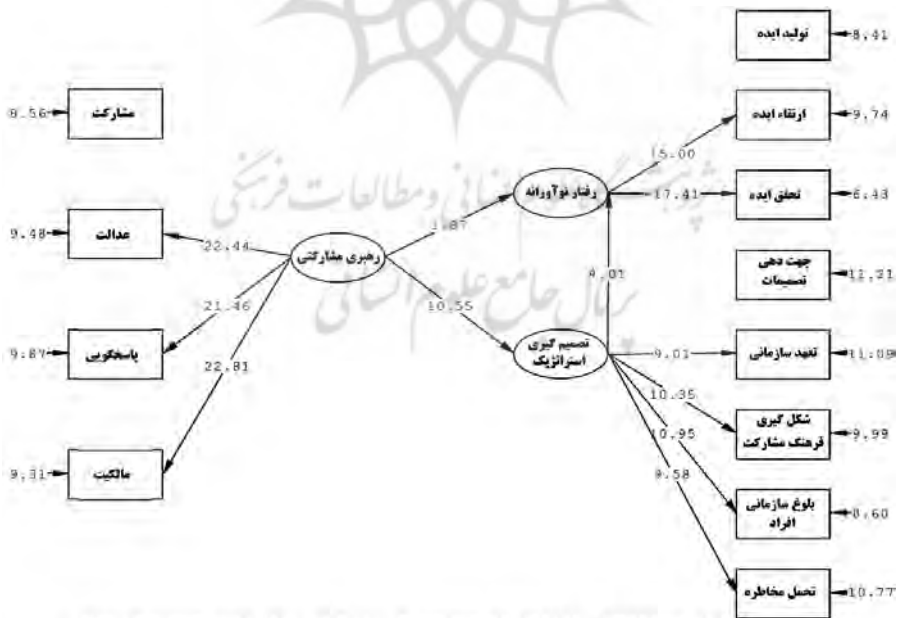
متغیر	ضریب مسیر	میزان t	سطح معناداری
رهبری مشارکتی بر رفتار نوآورانه	(۰/۲۳)	(۱/۸۷)	۰/۰۱
رهبری مشارکتی بر تصمیم‌گیری	(۰/۸۶)	(۱۰/۵۵)	۰/۰۱
استراتژیک	(۰/۵۳)	(۴/۰۱)	۰/۰۱
تصمیم‌گیری استراتژیک بر رفتار نوآورانه	(۰/۲۲۱۳)	(۴/۰۲)	۰/۰۱
رهبری مشارکتی با میانجی‌گری			
تصمیم‌گیری استراتژیک بر رفتار نوآورانه			

شکل ۲. مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



Chi-Square=145.35, df=51, P-value=0.24123, RMSEA=0.074

شکل ۳. مدل تجربی با مقادیر شاخص‌تی



Chi-Square=145.35, df=51, P-value=0.24123, RMSEA=0.074

فرضیه اول: رهبری مشارکتی اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه دارد. متغیر رهبری مشارکتی با ضریب مسیر (۰/۲۳) و مقدار تی (۱/۸۷) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتار نوآورانه در سطح ۰/۰۱ نیست. در نتیجه فرضیه صفر تأیید می‌شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار نمی‌گیرد بنابراین فرضیه اول تأیید نمی‌گردد.

فرضیه دوم: رهبری مشارکتی اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد. متغیر رهبری مشارکتی با ضریب مسیر (۰/۸۶) و مقدار تی (۱۰/۵۵) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر تصمیم‌گیری استراتژیک در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه فرضیه صفر رد می‌شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می‌گیرد بنابراین فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: تصمیم‌گیری استراتژیک اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه دارد. متغیر تصمیم‌گیری استراتژیک با ضریب مسیر (۰/۵۳) و مقدار تی (۴/۰۱) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتار نوآورانه در سطح ۰/۰۱ می‌باشند. در نتیجه فرضیه صفر رد می‌شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می‌گیرد بنابراین فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: رهبری مشارکتی با میانجی‌گری تصمیم‌گیری استراتژیک اثر مثبت، غیرمستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه دارد. متغیر رهبری مشارکتی به واسطه تصمیم‌گیری استراتژیک با ضریب مسیر (۰/۲۲۱۳) و مقدار تی (۴/۰۲) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتار نوآورانه در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه فرضیه صفر رد می‌شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می‌گیرد بنابراین فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل تجربی پژوهش

X^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
۲/۸۵	۰/۰۷	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۸۶

طبق جدول ۴، برای بررسی میزان برازش مدل آزمون شده از شاخص‌های معرفی شده توسط Kline (۲۰۱۱) استفاده شد. این شاخص‌ها شامل شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل قبول هستند، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند، مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند و X^2/df که مقادیر کمتر از ۳ قابل پذیرش است.

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه بسیاری از نتایج تحقیقات نظری و تجربی در مورد موفقیت رهبری مشارکتی در سازمان و به تمایل کارکنان به درگیری بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مربوط است که رفاه آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به نظر می‌رسد که اکثر سازمان‌ها رهبری خود را به سمت رهبری حمایتی و سبک مشارکتی تغییر داده‌اند؛ اما باین حال تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها هنوز بر تصمیم‌گیری در سطوح بالا تمرکز دارند. این مشکل می‌تواند به دلایل فرهنگی و یا به دلیل اینکه هنوز رهبران یا آگاه نیستند و یا متقاعد نشده‌اند که مشارکت، یک رویکرد رهبری سالم و دقیق و بی‌خطر است و این موضوع می‌تواند تأثیرات فوق‌العاده‌ای بر رفتار نوآورانه اعضای سازمان داشته باشد. با درک این مهم، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر رفتار نوآورانه با نقش میانجی تصمیم‌گیری استراتژیک صورت پذیرفت، نتیجه فرضیه اول نشان داد که تأثیر رهبری مشارکتی به صورت مستقیم بر رفتارهای نوآورانه معنی‌دار نیست، در پژوهش Vandavasi و همکاران (2020) بیان شد که رهبری مشارکتی و رفتار نوآورانه با هم رابطه مستقیم و غیرمستقیم دارند. در مطالعه Odoardi و همکاران (2019) مشخص شد که تأثیر رهبری مشارکتی بر نوآوری کارکنان مثبت و معنی‌دار است همچنین Hogan and Coote (2014) نیز تأثیر رهبری مشارکتی بر نوآوری را مثبت و معنی‌دار گزارش کردند، این نتایج ناهم‌سو با یافته‌های پژوهش حاضر است. نتیجه فرضیه دوم مشخص کرد که رهبری مشارکتی اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر تصمیم‌گیری استراتژیک دارد، که این نتیجه با مطالعات Amos و همکاران (2022)، TÖRE and UYSAL (2022) و Coffeng و همکاران (2023) مطابقت دارد. در رابطه با فرضیه سوم به این نتیجه رسیدیم که تصمیم‌گیری استراتژیک اثر مثبت، مستقیم و معناداری بر رفتار نوآورانه دارد که همسو با یافته‌های Jankelová and Joniaková (2022)، Zhou و همکاران (2023) و Eisenbart و همکاران (2023) است. همچنین نتیجه فرضیه چهارم نشان داد که نقش میانجی تصمیم‌گیری استراتژیک در تأثیر گذاری رهبری مشارکتی بر رفتارهای نوآورانه مثبت و معنی‌دار است، این نتیجه همسو با یافته‌های پژوهش‌های Adams و همکاران (2019)، Vendrell-Herrero و همکاران (2018)، Eroglu and Kilic (2017) است چرا که به نتایج مشابهی دست یافتند.

در راستای نتایج به دست می‌توان عنوان کرد که نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه سازمان دارد. این نظام مدیریتی به‌عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است و هم‌اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است (Döös & Wilhelmson, 2021). پژوهش‌های مختلف نشان داده است که مشارکت در کارگردانی کارها، روحیه کارکنان را نیرومند می‌کند (Minto, 2020). رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که به‌جای اینکه کارها توسط یک رهبری واحد تعیین شده باشند، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها و یا تصمیم‌گیری‌ها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده یا توزیع شده باشد. رهبری مشارکتی تأثیر جمعی از اعضا بر روی یکدیگر در گروه است که به‌منظور تحقق یک هدف مشترک در میان افراد به‌جای یک فرد، از طریق یک فرآیند تعاملی پویا توزیع شده است. لذا سبک رهبری مشارکتی زمینه‌ای ایجاد می‌کند که معلمان بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها به‌ویژه تصمیمات استراتژیک مدرسه مشارکت فعال داشته باشند و اظهار نظر کنند. رهبران مشارکتی خود را بالاتر از زیردستانشان نمی‌دانند، در تلاش هستند که به‌صورت رسمی و غیررسمی تعاملات و ارتباطات باز افقی و عمودی با کارکنان برقرار نمایند و در امور مختلف از آن‌ها مشورت گیرند؛ در واقع در سبک رهبری مشارکتی، رهبران اعضای سازمان را برای مشارکت در تصمیم‌گیری دعوت می‌کنند. یک رهبر مشارکتی با اعضای سازمان مشورت و نظرات آنان را جمع‌آوری می‌کند و پیشنهادهای آنان را در تصمیماتی که در رابطه با پیشرفت گروه و سازمان مؤثر است دخالت می‌دهد. ویژگی‌های سبک رهبری مشارکتی تأثیرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک و جهت‌دهی به تصمیمات، تعهد سازمانی، فرهنگ مشارکتی، بلوغ سازمانی و مخاطره‌پذیری است، در نتیجه و با وجود این شرایط می‌توان شاهد بروز رفتارهای نوآورانه در معلمان بود. در راستای نتایج به‌دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- در انتخاب مدیران آموزشی، کسانی که دارای روحیه و خصوصیات رهبری مشارکتی هستند استفاده شود؛ این افراد اشتیاق و تعهد بیشتری برای قبول مسئولیت در انجام وظایف محوله دارند و همچنین با مسائل به‌صورت تحلیلی برخورد می‌کنند و در جستجوی موقعیتی برای استفاده از توانایی‌های معلمان خود به سر می‌برند.

- با تشکیل دوره‌های آموزشی جهت آشنایی معلمان و مدیران، به سبک رهبری مشارکتی و همچنین توانمندی‌های آن‌ها در وجوه مختلف کاری اهمیت داده شود.
- معلمانی را که از توانایی‌های لازم (دانش فنی، روابط انسانی و هوش) برخوردارند شناسایی شوند و به‌طور مؤثر در اموری همچون تصمیم‌گیری و تعیین اهداف سازمانی مشارکت دهند.
- مدیران سازمان بکوشند تا منابع لازم را برای نوآوری فراهم کنند و از معلمانی که به ارائه مفاهیم و رفتار نوآورانه در محل کار می‌پردازند حمایت کنند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

از همکاری صمیمانه تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند کمال تشکر را داریم.

منابع

- آزیده، وکیل، و آهنود، علی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و رفتار شهروند سازمانی معلمان، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران (با رویکرد فرهنگ مشارکتی).
- ابراهیمی، سید سیروان. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار نوآورانه خدمات با نقش میانجی رهبری مشارکتی (مورد مطالعه کمیته امداد امام خمینی (ره) استان کردستان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان.
- احمدی، حسن، نوری، ابوالفضل و گنجه، ابوالفضل. (۱۳۹۵). ارائه مدل تأثیر فرهنگ کار بر رفتار نوآورانه و عملکرد سازمانی معلمان ابتدایی شهر اردبیل با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری، نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷(۲۸)، ۱۳۱-۱۴۶.
- اردلان، محمدرضا، و سلطان‌زاده، وحید. (۱۳۹۴). تأثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی، نشریه توسعه کارآفرینی، ۸(۳)، ۵۱۲-۴۹۳.

ایرانی کرمانی، فاطمه، زینلی، سینا، و علوی، سید صادق. (۱۳۹۲). اصول و مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک، اولین کنفرانس بین‌المللی حماسه سیاسی (با رویکردی بر تحولات خاورمیانه) و حماسه اقتصادی (با رویکردی بر مدیریت و حسابداری)، رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

تورجی، م. (۱۳۹۲). بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران شرکت ایران خودرو-دیزل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه تهران. دوستار، محمد. (۱۳۷۸). نقش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک در شرکت ایران‌خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

رجبی، محمد. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری مشارکتی بر تعهد عاطفی به تغییر سازمانی با نقش تعدیل گر جهت‌گیری کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت تحول، موسسه آموزش عالی سهروردی.

رضائیان، علی. (۱۳۹۶). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت. صالحی، محمد، حسینی، سیده زهرا و رکابی، سیدباقر. (۱۳۹۷). رابطه رهبری معنوی با آینده‌پژوهی و نوآوری سازمانی در کارکنان، مجله آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۹(۳)، ۱۴۴-۱۳۶.

طالبی فرد، یوسف. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری تحولی و مدیریت مشارکتی با رویکرد معلمان به تدریس در مدارس ابتدائی شهرستان قلعه گنج، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان.

محبوب، حسن، نادری، ابوالقاسم، خرازی، کمال، و انتظاری، یعقوب. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه تهران، فصلنامه آموزش عالی ایران، ۸(۲)، ۱۱۱-۸۱.

ملک جعفریان، روح اله. (۱۳۹۲). بررسی نظریات مربوط به فرایند تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۶۲، ۶۷-۷۴. هاشمی، شهناز و ملایی نژاد، اعظم. (۱۳۸۹). تحلیل محتوای طرح‌های برگزیده و نوآورانه اولین همایش نوآوری‌های آموزشی. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۳۶(۹)، ۱۲۹-۱۲۸.

یعقوبی، نورمحمد، شکوهی، جواد، رئیسی شهروبی، حفصه، و سیدی، فرزانه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی گرهای یادگیری و نوآوری سازمانی، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۷(۱۴)، ۱۴۷-۱۸۹.

References

- Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Amos, O., Siamoo, P., & Ogoti, E. (2022). Influence of Collective Decision Making in Participative Leadership Style on Improving the Quality of Education in Public Secondary Schools in Arusha Region, Tanzania. *British Journal of Education*, 10(4), 69-85.
- Ardalan, M. R., & Soltanzadeh, V. (2015). Affected Social entrepreneurship of intelligent leadership with the role of mediator organizational learning. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(3), 493-512. doi: 10.22059/jed.2015.57647. [In Persian]
- Azideh, and Ahnoud, A. (2017). Investigating the relationship between collaborative leadership and organizational citizenship behavior of teachers, *the fifth national conference of modern researches in the field of educational sciences and psychology in Iran (with a collaborative culture approach)*. [In Persian]
- Cawthorne, J. E. (2010). Leading from the middle of the organization: An examination of shared leadership in academic libraries. *The journal of academic librarianship*, 36(2), 151-157.
- Coffeng, T., van Steenbergen, E. F., de Vries, F., Steffens, N. K., & Ellemers, N. (2023). Reflective and decisive supervision: The role of participative leadership and team climate in joint decision-making. *Regulation & Governance*, 17(1), 290-309.
- Crossman, J. (2018). Conceptualising spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 596-608.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership*, 17(6), 715-746.
- Dostar, M. (2000). *The role of employee participation in strategic decision-making in Iran Khodro Company*, Master's thesis, University of Tehran. [In Persian]
- Ebrahimi, S. S. (2016). *The effect of ethical leadership on the innovative behavior of services with the mediating role of participatory leadership (case study of the Imam Khomeini Relief Committee (RA) of Kurdistan Province)*, master's thesis in educational management, University of Kurdistan. [In Persian]
- Eisenbart, B., Lovallo, D., Garbuio, M., Cristofaro, M., & Dong, A. (2023). Future thinking and managers' innovative behavior: an experimental study. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1660-1679.
- Eroglu, D. Y., & Kilic, K. (2017). A novel Hybrid Genetic Local Search Algorithm for feature selection and weighting with an application in strategic decision making in innovation management. *Information Sciences*, 405, 18-32.
- Hashemi, S., & Mollaeenezhad, A. (2010). Content analysis of the selected and innovative plans presented at the 1st Iranian conference on educational innovations. *Journal of Educational Innovations*, 9(4), 126-149. [In Persian]
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.

- Irani Kermani, F.; Zinli, S. and Alavi, S. p. (2012). The principles and foundations of strategic decision-making, *the first international conference on political epic (with an approach to Middle East developments) and economic epic (with an approach to management and accounting)*, Roudhen, Islamic Azad University, Roudhen branch. [In Persian]
- Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2022). Strategic decision making and innovative performance of micro and small enterprises. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(3), 242.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Kim NamHyun, K. N., & Shim ChangSup, S. C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster.
- Kim, Y. K., & Ryu, M. H. (2017). Towards entrepreneurial organization: from the case of organizational process innovation in Naver. *Procedia computer science*, 122, 663-670.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Roldán, J. L., Leal-Millán, A. G., & Ortega-Gutiérrez, J. (2015). Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of business research*, 68(4), 803-809.
- Luna Scott, C. (2015). The Futures of Learning 3: What kind of pedagogies for the 21st century?.
- Mahjoub, H.; Naderi, A.; Khazari, K. and Inteziri, Y. (2016). Investigating factors affecting financial strategic decisions in Tehran University, *Iranian Higher Education Quarterly*, 8(2): 81-111. [In Persian]
- Malik Jafarian, r. (2012). Researching theories related to the decision-making process and strategy selection, *social, economic, scientific and cultural work and society monthly*, 162: 67-74. [In Persian]
- Marques, C. M., Moniz, S., & de Sousa, J. P. (2018). Strategic decision-making in the pharmaceutical industry: A unified decision-making framework. *Computers & Chemical Engineering*, 119, 171-189.
- Minto, M. C. (2020). *A Correlational Study: Understanding the Relationship Between Leadership and Morale Within Law Enforcement Agencies* (Doctoral dissertation, Concordia University (Oregon)).
- Nemaei, B. (2012). *The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).
- Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 3(2), 119-137.
- Ockuly, M. D. (2019). *Reimagining the Way the Lived Experience of Creativity Is Defined, Inspired, and Encouraged in the 21 st Century: A Creativity Practitioner/Educator's Heuristic Inquiry* (Doctoral dissertation, Saybrook University).
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiro, J. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2): 103 - 113.

- Rezaian, A. (2016). *Fundamentals of Organization and Management*, Tehran, Samit Publications. [In Persian]
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1-8.
- Salehi, M.; Hosseini, S. Z. and Rekabi, S. B. (2017). The relationship of spiritual leadership with futurism and organizational innovation in employees, *Journal of Futurism of Management*, 29(3): 144-136. [In Persian]
- Talebi Fard, Y. (2014). *Investigating the relationship between transformational leadership and collaborative management with teachers' approach to teaching in the elementary schools of Qalaganj city*, Master's thesis in educational management, Shahid Bahonar University, Kerman. [In Persian]
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?. *PLoS one*, 13(10), e0204089.
- Torchia, M., Calabro, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 215-224.
- TÖRE, E., & UYSAL, O. K. (2022). THE EFFECT OF EMPOWERING LEADERSHIP ON PARTICIPATION IN DECISION-MAKING. *International Journal of Education Technology & Scientific Researches*, 7(18).
- Turji, M. (2012). *Examining the role of employee participation in the strategic decision-making of managers of Iran Khodro-Diesel Company*, master's thesis in accounting, University of Tehran. [In Persian]
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221-1233.
- Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Bustinza, O. F., & Mellahi, K. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs. *International Business Review*, 27(4), 814-825.
- Waltz, R. L. (2009). Positive organizational behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 297-299.
- Xavier, R., Komendantova, N., Jarbandhan, V., & Nel, D. (2017). Participatory governance in the transformation of the South African energy sector: Critical success factors for environmental leadership. *Journal of Cleaner Production*, 154, 621-632.
- Yaghobi, N. M., shukuhy, J., raiisi, H., & sayydi, F. (2016). Influences of leadership styles on organizational performance with mediating role of organizational learning and innovation. *Transformation Management Journal*, 7(14), 32-56. doi: 10.22067/pmt.v7i14.49209. [In Persian]
- Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information & Management*, 56(8), 103156.
- Zhou, X., Wang, Y., Zhang, X., & Li, L. (2023). The Influence of Decision-Making Logic on Employees' Innovative Behaviour: The Mediating Role of Positive Error Orientation and the Moderating Role of Environmental Dynamics. *Psychology Research and Behavior Management*, 2297-2313.