

## ارزیابی مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش در اعضای هیات علمی

### دانشگاه رازی کرمانشاه

امیرحسین محمد داودی<sup>۱\*</sup>، شبینم پژوهش<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت ۹۳/۷/۲۶ تاریخ پذیرش ۹۳/۱۱/۱۴

#### چکیده

این تحقیق با هدف ارزیابی مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش در اعضای هیات علمی دانشگاه رازی کرمانشاه انجام شده است. روش پژوهش از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف کاربردی بوده است. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه رازی بوده که در حدود ۳۶۰ نفر می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه مطابق جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۱۷۹ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای-نسبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری در این پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بوده که مولفه‌ها همراه با ضریب آلفای کرونباخ ذکر می‌شود: خود رهبری ۰/۷۷، اعتماد تیمی ۰/۸۵، تعهد تیمی ۰/۷۶، رهبری مشترک ۰/۸۶ و خلق دانش ۰/۸۴. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل رگرسیونی استفاده شد و نتایج نشان داد. سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبتی با بالای اعتماد تیمی داشت. سطوح بالای خود رهبری با سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت داشت. سطوح بالای اعتماد تیمی رابطه مثبت با سطوح بالای رهبری مشترک داشت. سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت معنی داری رهبری مشترک داشت. سطوح بالای رهبری مشترک رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای خلق دانش داشت.

**واژه‌های کلیدی:** خودرهبری، تیم، اعتماد تیمی، تعهد تیمی، رهبری مشترک، خلق دانش

<sup>۱</sup> - گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

<sup>۲</sup> - گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

\*- نویسنده مسوول مقاله: adavoudi838@yahoo.com

## مقدمه

برای دست یابی به اهداف، نیاز به مدیریت و هدایت سازمان در موقعیت‌های مختلف سازمان آموزشی امری انکارناپذیر است مطالعات انجام شده در باره اثربخشی سازمان‌ها، منابع انسانی از سرمایه‌های اصلی هر سازمانی بشمار می‌رود و موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند. مطالعات نشان داده است که موفقیت و اثر بخشی سازمان تا حد زیادی با استفاده بهینه از نیروی انسانی بستگی دارد یکی از راه‌های مناسب برای رسیدن به بهروری برگزیدن سبک مناسب رهبری با توجه به ویژگی‌های سازمان‌ها است. هویدا و همکاران (Hoveyda & et al, 2009)، در چهار گوشه جهان جستجوی بلا وقفه ای به منظور یافتن کسانی که دارای توانایی رهبری مفید و موثری باشند در جریان است کمبود رهبری موثر تنها در زمینه‌های سیاسی و اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه در تعلیم و تربیت، حکومت‌ها بنیادها و انواع دیگر سازمان‌ها مدیر توانا با ویژگی‌های رهبری به چشم می‌خورد مشکل کمبود استعداد و قریحه رهبری نیست بلکه شکل فقدان انسان‌هایی است که مایل باشند نقش برجسته رهبری را در اجتماع و خصوصا نظام آموزشی بر عهده گیرند و بتوانند نظام آموزشی را یک قدم پیش برند تحقیقات نشان می‌دهد که آموزش رهبری برای کسانی که واجد صفات ذاتی رهبری بودند سودمند بوده است. پورآمن (Pvramn,2000) سازمان‌ها امروزه به منظور کسب جایگاه رقابتی در عرصه بین المللی نیازمند انطباق با تغییرات محیطی بوده و اعمال تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان دارای رهبرانی باشد که انطباق پذیر بوده و بصورت موثری کار کنند محیط و سیستم‌های مدرن اقتضا می‌کند که رهبرانی داشته باشیم که با استفاده از سبک‌های مناسب رهبری مناسب بتوانند رهبری بخردانه ای ایفا کنند و بذر اعتماد را در سازمان بکارنند. پژوهش‌ها در زمینه رهبری، زمینه جالبی در علوم اجتماعی مربوط به تحقیقات بین سازمانی می‌باشد و دهه ۱۹۸۰ روش‌ها و پژوهش‌ها رهبری جدید مثل شیوه بررسی سبک رهبری مورد توجه قرار گرفت.

رهبری را می‌توان تحت شرایط مشخص برای تحقق پذیری اهداف فردی و یا گروهی مشخص به عنوان، تاثیر گذار، جهت دهی یک فرد به فعالیت‌های دیگر تعریف کرد بدین ترتیب رهبری فرآیندی است که در رابطه با کارهای که رهبر به عنوان پیشگام انجام می‌دهد. امیر کبیری (Amirkabir, 1993) رهبری فرآیندی است که با استفاده از آن یک فرد بر یک گروه اثر می‌گذارد تا به یک هدف مشترک برسند رهبری یعنی توانایی نفوذ بر گروه به منظور دست یابی به یک هدف مشترک. امروزه سبک‌های مرسوم و سنتی رهبری در سازمان‌ها به ویژه در دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی نمی‌تواند کار ساز باشد. این امر باعث شده است که مدیران آموزشی رو به سمت مفاهیم رهبری و سبک‌های جدیدی که مطرح می‌شود آورند. در میان اشتراک گذاشتن رهبری در

مدیریت آموزشی بیش از هر الگوی دیگری مورد توجه قرار گرفته است زیرا باعث جذب مشارکت مشتاقانه می شود و این مهم مورد توجه نظریه پردازان علوم اجتماعی قرار گرفته است. رهبری مشترک یک الگوی متقابل میان افراد یک جمع ایجاد می کند روابط انسانی را بهبود خواهد بخشید. رهبری مشترک بر مسولیت پذیری مبتی است فلسفه رهبری مشترک تمرکز ذایی رهبری است و بستری را پدید می آورد که باعث توانمند سازی کارکنان می شود. کنو و همکاران (Konu et al, 2008) مهم ترین مسئله ای در سازمان های دانش محور درگیر کردن افراد با یاد گیری و کسب دانش و در نهایت خلق دانش به وسیله سرمایه های انسانی که همانا سرمایه های فکری همان سازمان هستند و این مسئله امروزه یک چالش عظیم خصوصا در دانشگاه ها شده است. اشتراک گذاری رهبری در تیم یعنی درگیر کردن اعضا در فرآیند رهبری مشترک و به افرادی نیاز دارد که بتوانند با یکدیگر در گروه فعالیت کنند. فلچر و همکاران (Fletcher & et al, 2003)، در سبک رهبری مشترک و تعهد فردی در تصمیم گیری رابطه مثبت و قابل توجهی مشاهده شد و نیز شرایط رهبر در تعهد افراد در تصمیم گیری رابطه دارد و نتیجه مهمتر اینکه رهبری کاریزماتیک و رهبری مشترک در تعهد افراد در تیم اثر متفاوتی دارند در رهبری کاریزماتیک سطوح بالاتر تعارض وجود داشت. کواتیلار و همکاران (Kotlyar & et al, 2011) بنابراین رهبری مشترک می تواند افراد را متعهد کند که یاد بگیرند و یاد دهند.

این پژوهش می تواند به شناخت و درک بیش تر مفهوم، ابعاد و سایر عوامل مرتبط با رهبری مشترک و مشارکت مسولانه در تیم و گروه ها منجر شود. و در ضمن یافته های این پژوهش می تواند در رفع بسیاری از مشکلات و معضلات در خلق دانش در سطوح بالای آموزش عالی در عصر رقابت دانشی بهر جست تنها وسیله دست یابی به توانمند سازی دانش و رسیدن به مرزهای آن در سازمان های نوین مشارکت همه منابع انسانی در غالب تیم های همکاری است.

**خود رهبری**<sup>۱</sup>: یک فرآیند است که از طریق آن فرد خود را تحت تاثیر قرار می دهند و به خود و انگیزه خود جهت می دهند. هنگتون و همکاران (Houghton & et al, 1997) خود رهبری شامل دو استراتژی رفتاری و شناختی است که نتیجه مثبت به بار می آورد. می توان گفت سه دسته بندی برای استراتژی خود رهبری وجود دارد که شامل (استراتژی های که بر رفتار متمرکز شده، استراتژی پاداش طبیعی، استراتژی الگوی سازنده). (همان منبع). لوپس<sup>۲</sup> رهبران می توانند با مدیریت استرس را به یک مهارت مهم تبدیل کنند بر این اساس خود رهبری، رهبری مشترک و آمادگی رهبران به عنوان سه حوزه مربوط به رهبری به منظور حمایت از رهبران است خود رهبری به

<sup>1</sup>. Self - Leadership

<sup>2</sup>. Lovelace

عنوان انگیزش درونی و تاثیر بر خود برای توسعه مهارت و شناخت استراتژیک خود است. پیرس (Pearce, 2007) جو سازمانی، خود رهبری، صفات شخصی و مشارکت از عوامل فردی هستند که در رفتار نو آورانه نقش دارند. تاستن (Tastan, 2013)، افرادی که از سطح خود رهبری بالایی برخوردارند می‌توانند حمایت دیگران را برای ایده‌های خود جلب کنند.

کارکنانی که دارای ویژگی‌هایی مانند استقلال و خود کارآمدی عمومی هستند عملکرد قوی‌تری در محیط دارند. نوریس (Norris, 2008). در تحقیقات خود نشان داد که رابطه مثبت و قوی بین موفقیت کاری، تعیین هدف و خود ارزیابی مثبت و انگیزش درونی وجود دارد. بین ترس از شکست و خود ارزیابی منفی و تعیین هدف و تنظیم وظیفه کاری رابطه وجود دارد. فرتنرو همکاران (Furtner & et al, 2011). ویژگی‌های شخصیتی خاص مربوط به خود رهبری و انتخاب استراتژی-های آموزش می‌تواند امنیت کاری و مولد سازگاری برای تیم در سازمان باشد. ذیل و همکاران (Zyl & et al, 2012). نوریس (Norris, 2008) خود رهبری نشان دهنده رشد و بلوغ شخصی است که منجر به این می‌شود فرد به عنوان عضوی موثر به رهبری دیگران در تیم بپردازد. رهبری موثر دیگران نیازمند توانایی خود رهبری است. نک و همکاران (Neck & et al, 2013). زیتل و همکاران (Zeitel & et al, 2013). براین اساس خود رهبری موثر در اعضای تیم می‌تواند باعث تغییر مهم در استقلال فردی مربوط به نگرش کار و همگن سازی در سطح تیم شمیم شود و اعتماد و تعهد در اعضا می‌شود. بلیق و همکاران (Bligh & et al, 2006) خود رهبری از مولفه‌های اساسی در ایجاد اعتماد و تعهد فردی و جمعی است بر اساس نتایج پژوهش‌ها مشخص شده است که افرادی که از خود رهبری بیش‌تری برخوردارند در سطوح بالای تحصیلی و علمی قرار گرفته‌اند. اعتماد نقش موثری در تمایل به تسهیم دانش داشته است. پژوهشگران معتقدند که اعتماد می‌تواند منجر به رفتار همکارانه در بین افراد، تیم‌های سازمانی و باعث تسهیل ارتباطات موثر شود. آغاز همکاران (Aghaz & et al, 2012).

**اعتماد تیمی:** اعتماد متقابل (اعتماد جمعی) است. که یک حالت روانی مشترک و مشخص براساس انتظارات یا رفتار دیگران در تیم ایجاد می‌کند. گیسن و همکاران (Gibson & et al, 2003) اغلب در اشتراک گذاری دانش اعتماد عنوان می‌شود بیکر و همکاران (Bakker & et al, 2006) در واقع افراد در صورت داشتن اعتماد، تمایل بیش‌تری برای ارائه دانش خود به یکدیگر دارند و در غیر این صورت، تسهیم دانش رخ نمی‌دهد. کوهن<sup>۱</sup> معتقد است اعتماد تعهد می‌آفریند. بنابراین خود رهبری یک استراتژی در تیم است که می‌تواند اعتماد و تعهد در دیگران ایجاد کند. با توسعه خود رهبری اعضا در تیم تعهد و اعتماد بصورت یکپارچه احساس می‌کنند. آغاز و همکاران

<sup>1</sup> chen

(Aghaz & et al, 2012). اعتماد را با توجه به ابعاد سه گانه آن تعریف کرده اند: ۱- اعتماد به نفس، ۲- اعتماد بخش، ۳- اعتماد به صداقت. بیکر و همکاران (Bakker & et al, 2006). رهبری مشترک باعث رضایت فردی می شود و رهبری مشترک به معنی توزیع نفوذ و قدرت در سراسر تیم است. رهبری مشترک می تواند باعث ترویج اعتماد درون گروهی و انسجام تیمی شود. روبرت و همکاران (Robert & et al, 2013). رهبری مشترک یک رهبری جمعی است با مسولیت، تصمیم-گیری مشترک برای یک نتیجه مشترک است. هی هوانگ (Hui Huang, 2013). اشتراک گذاری دانش سرمایه اجتماعی در افراد تیم در (ابعاد مختلف) نتیجه اعتماد اعضای تیم است. بیکر و همکاران (Bakker & et al, 2006) تیم ها همیشه بطور موثر کار نمی کنند تیم باید برای کنترل و تقویت عملکرد موثر تقویت شود که نتیجه تعهد و رهبری است ایولا فولابی و همکاران (Ayooluwa Afolabi & et al, 2009). اعتماد یک فرآیند در رفتارهای مشترک مربوط به کار در تیم است. اعتماد برای تیم برای رسیدن به اهداف که شامل وابستگی متقابل بین اعضای تیم، که هر یک با تکیه بر یکدیگر برای انجام اهداف تلاش می کنند اعتماد برای اثربخشی مهم است. تعامل با سایر اعضای گروه و افراد فرصتی برای اشتراک گذاشتن اطلاعات بین فردی است. با استفاده از اعتماد تیمی ممکن می شود عدم حضور و استفاده از فن آوری می تواند این مشکل را حادتر کند. شکل گیری اعتماد نیازمند تعامل چهره به چهره است. پژوهش ها نشان داده است کاهش غنای اطلاعاتی ممکن است مانع بزرگی برای ارزیابی رفتار دیگر اعضای گروه و باعث سوء برداشت شود.

**تعهد تیمی:** تعهد تیمی در توان ترغیب و درگیری اعضای تیم تعریف می شود. درویشی و همکاران (Darvish & et al, 2011) تعهد در کار یک مفهوم چند بعدی است که می تواند تعهد فرد به سازمان، کار گروه، شغل و اتحادیه های باشد. تعهد فرد به سازمان منحصر به فرد و سازمان است. بلیق و همکاران (Bligh & et al, 2006). تعهد تیم، نشان دهنده دل بستگی یک فرد از لحاظ روانی، وفاداری به یک تیم و کارهای مرتبط به تیم است. نگرش به تعهد تیم تحت تاثیر رفتار شهر وندی در تیم و سطح سازمانی است. ایولا فولابی و همکاران (Ayooluwa Afolabi & et al, 2009). ارزش-ها، باورها و اهداف تیم زمینه را برای رهبری مشترک فراهم می کند. ارزش ها و باورها افراد را متعهد می کنند. اشتراک گذاشتن اهداف سازمانی حتی اگر تعارض وجود داشته باشد باعث ایجاد تعهد می شود. کار همراه با دانش نیاز به سرمایه های فکری مهار دارد که بصورت یکپارچه در تیم صورت می گیرد. ویژگی منحصر به فرد دانش نیازمند رهبری و تعهد همراه با رهبری مشترک است. و بین رهبری مشترک و خلق دانش رابطه وجود دارد بلیق و همکاران (Bligh & et al, 2006) رهبری مشترک و اعتماد به عنوان مکانیسم های هماهنگی تیم مطرح می شوند. تیم با توزیع نقش

رهبری و اجازه دادن به افراد دیگر باعث هماهنگی می‌شود. نتایج تحقیقات نشان داده است که هر دو به یک اندازه در تسهیل رضایت تیم موثر هستند تعداد افراد درگیر در تصمیم‌گیری باعث افزایش زمان تلاش تیم و تسهیل عملکرد موثر می‌شود روبرت و همکاران (Robert & et al, 2013) کارکنانی که تجارب مثبت در تیم به دست آورده‌اند اهداف و ارزش‌های تیم خود را می‌دانند بیش‌تر می‌خواهند در تیم باقی بمانند و به اهداف تیم را یاری رسانند. نیننگر (Neininger & et al, 2010). درویشی و همکاران (Darvish & et al, 2011)

**رهبری مشترک:** رقابت افزایش یافته است. برخی سازمان‌ها نیازمند تغییر نوع مدیریت هستند عدم کنترل و رهبری مشترک در میان کارکنان را احساس می‌شود. نوریس (Norris, 2008)، پیرس (Pearce, 2007). هماهنگی بین تخصص‌های مختلف و مستقل نتیجه رهبری مشترک است. موتهل و همکاران (Muethel & et al, 2013) رهبری مشترک با رهبری سنتی متمایز است یک شکل دیگری از رهبری است که در میان اعضای تیم پراکنده است. رهبری مشترک نه به عنوان رهبر پروژه به عنوان یک منبع که رفتارهای رهبری به ویژه در زمینه‌های حرفه‌ای و مستقل است. اعتدال بین سطوح رهبری مشترک در سطح تیم باعث اعتماد فردی و ایجاد رضایت می‌شود. توانایی سهیم بودن در اقدامات پیش‌بینی‌کننده‌ای قوی و مهمی برای تصمیم‌گیری جمعی است. روبرت و همکاران (Robert & et al, 2013)، عنوان رهبری مشترک متقابلاً و منحصر به یک فرد و نقش رهبری نیست و می‌توان به طور همزمان رهبری مشترک را به عنوان یک رهیافت رهبری همزمان مورد استفاده قرار گیرد رهبری مشترک در میان اعضای تیم حتی زمانی که یک رهبری تعیین شده باشد اعضای تیم رهبران چندگانه می‌شوند که همه هم زمان قدرت رهبری را تجربه می‌کنند. فلچر و همکاران (Fletcher & et al, 2003) سه مزایای استفاده از رهبری به اشتراک گذاشته: اول، گسترش دانش و قدرت در سراسر اعضای تیم، که اجازه می‌دهد که اطلاعات سریع از بالا به سمت پایین در سازمان انتقال داده شود و رهبری مشترک به طور موثر جایگزین سلسله‌مراتبی شود. دوم روش‌های اشتراک‌گذاری دانش بخش اصلی رهبری است، اعضا می‌توانند رهبری را توسعه و مهارت‌های مدیریتی از طریق درگیر شدن در استراتژی‌ها، ایجاد ارزش‌ها در دیگر وظایف سازمان می‌شود سوم رهبران در سطوح مختلف را درک کرده و محیط خارجی و قابلیت‌های درونی سازمان را در فرایند مهم نظر قرار گرفته می‌شود و یک نفر رهبر و تک قهرمان نیست. هی هوانگ (Hui Huang, 2013) اثربخشی رهبری مشترک در نتیجه نفوذ اعمال تاثیر گذار توسط اعضای تیم در همکاران خود برای تلاش موثر در رسیدن به هدف است که بسیاری از تعاریف رهبر را در بر می‌گیرد. موتهل و همکاران (Muethel & et al, 2013) در بررسی گذشته رهبری مشترک در تیم مولفه‌های مانند هدف‌های مشترک، حمایت اجتماعی، مربیگری تیم، نقش رهبری مطرح

شد. تحقیقات قبلی نشان داده است که رفتار رهبری تاثیر قابل توجهی در نگرش رفتار اعضای تیم نسبت به شغل خود، جو تیمی، و عملکرد تیم دارد. ایشیکاوا (Ishikawa, 2012)، در رهبری مشترک همه اعضای تیم برای بهبود تیم تلاش می‌کنند همه توانایی تحقیق و کسب دانش لازم و انگیزه کافی در مورد موضوعات مورد پژوهشی برای کمک به دستیابی تیم برای اهدافشان دارند. اعضای تیم توانایی تحقیقاتی بالا و پیشرفته‌ای دارند و همه تمایل دارند یکدیگر را تحت تاثیر قرار دهند تا به اهداف تیم برسند. (همان منبع) مهم تشخیص شرایط برای بکارگیری رهبری مشترک است، رهبری مشترک یک رهبری توزیع شده است که در تیم قابل معاوضه است. کو کلووسکی (Kocolowski, 2010) هدف مدیریت پروژه‌های تیم نیست، بلکه هدف ظهور رهبری همه اعضا به عنوان افرادی با حس مسولیت موفقیت تیم است. موتهل و همکاران (Muethel & et al, 2013) مطالعات سازمانی که به بررسی رهبری مشترک در معرض پیچیدگی‌ها و مسائل مربوطه پرداخته به اهمیت ارتباط و مشکلات تعاملی در رهبری مشترک رسیده است در واقع در رهبری مشترک هدف رهبری نیست بلکه هدف تمرکز بیش‌تر بر روی جنبه‌های رهبری تیم و کارگروهی است. کو کلووسکی (Kocolowski, 2010).

**خلق دانش:** تیم همیشه نقش مهمی در کل فرایند خلق دانش ایفا می‌کند، زیرا یک بستر عمومی مشترک برای تبادل نظر اعضا است. دانش معمولاً با تعامل تولید می‌شود و این به معنی است که شبکه‌های اجتماعی ساخته شده توسط تیم و تعامل و خلاقیت تیم در تولید دانش جدید تعیین کننده است. کوهن کو و همکاران (Chen Kao & et al, 2013) نظریه مبادله اجتماعی و اهمیت رهبری به دنبال یک چشم انداز و ارتباط آن با درک مشترک از اثربخشی رهبری (نفوذ واقعی اجتماعی) در تیم‌های حرفه‌ای و مستقل است. از این دیدگاه رهبری قبول مسولیت در قبال نتایج در هدایت تلاش افراد است که بصورت مشترک صورت می‌گیرد که در نهایت منجر به توسعه هویت و کیفیت دانش به اشتراک گذاشته شده می‌شود. موتهل و همکاران (Muethel & et al, 2013) در آینده روشن است که کار با دانش بیش‌تر در سازمان‌ها بیش‌تر خواهد شد و این به نوبه خود نیاز به کار گروهی جدیدی دارد که منجر به بیان خلاقیت و نو آوری می‌شود و باعث ایجاد شکل‌گیری رهبری‌های غیر متمرکز خواهد شد به بیان دیگر باعث ایجاد رهبری مشترک خواهد شد بلیق و همکاران (Bligh. & et al, 2006) بیکر و همکاران (Bakker & et al, 2006) گزارش دادند که اعضا به راحتی می‌توانند در ساخت دانش جدید از طریق تعامل به دیگر اعضای تیم موثر باشند. کوهن کو و همکاران (Chen Kao & et al, 2013) بنابراین اعضای تیم به تدریج با هم به مشاهده، رمز-گشایی، بازایی و ایجاد دانش جدید و می‌توانند به نو آوری سرعت بخشند. (همان منبع) دانش برای این در عمل به اشتراک گذاشته می‌شود که در دسترسی دیگران قرار بگیرد به نحوی که

دانش توسط اعضای تیم درک، جذب، استفاده و تبدیل شود. (منگک و همکاران Menguc & et al, 2013)، قدرت دادن به رهبری توانمند در تیم باعث تسهیل مشارکت اعضای تیم در تصمیم گیری و چگونگی تناسب با اهداف می شود. (همان منبع) اعضای تیم در گرایش های همکاری خود ۵ مورد را مدنظر قرار می دهند؛ ۱- درک نقطه نظرهای مختلف، ۲- سهیم شدن در دانش و تخصص خود با همکاران خود، ۳- کمک و تحت تاثیر یک دیگر قرار دادن جاذبه های میان فردی، ۴- درک ایده های یکدیگر همواره با سود آوری آن؛ ۵- کنار گذاشتن منافع شخصی به نفع تیم و تحمل و کار با دیدگاه ها و مدل های ذهنی متضاد. منگک و همکاران (Menguc & et al., 2013)

### مروری بر پیشینه پژوهش:

فخاریان و همکاران (fakarian & et al, 2014)، به بررسی ابعاد مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری و ساختار کنترل) با تعهد سازمانی و سلامت روانی پرداخت و به این نتیجه رسید که بین مولفه ها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

الطاف و همکاران (Altaf & et al, 2013)، در پژوهشی با عنوان تعهد کارکنان افزایش اثر بخشی تیم به بررسی رابطه تعهد کارکنان تیم و پیش بینی اثر بخش تیم در پاکستان در یک نمونه ۶۵ تیم در ۵ اپراتور مخابراتی به این نتیجه اعتماد به نفس با تعهد کارکنان و اثربخشی تیم رابطه دارد تعهد کارکنان بصورت قابل توجهی با تعهد تیمی در ارتباط است و هم چنین اهمیت درک رهبری تحولی در حفظ تیم در سازمان موثر واقع شد.

یاسین (Yasin, 2013) در تحقیقی در پاکستان در یک مطالعه اکتشافی با عنوان چگونگی رهبری مشترک در تیم های که پروژه های تولید نرم افزار انجام می شد به این نتیجه رسیدن که بهترین نوع سبک رهبری برای پیاده سازی در یک تیم اثربخش که مرتبط با کار رهبران خصوصا رهبران موفق باشد رهبری مشترک است که نتیجه تیم را تحت تاثیر قرار می دهد و تنها سبکی است که تابع وظایف است که نیازمند هدایت موازی است و ترویج آن دشوار است.

هی هوانگ (Hui Huang, 2013)، طی پژوهشی در تایوان در ۴ شرکت ۳۵ تیم کاری به عنوان نمونه انتخاب شدند به بررسی رهبری مشترک و ارتباط آن با یادگیری تیمی پرداخت. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد: ۱- رهبری مشترک با یادگیری تیمی رابطه مثبت دارد. ۲- رهبری مشترک با اشتراک گذاری دانش رابطه مثبت و قابل توجهی دارد. ۳- اشتراک گذاری دانش رابطه مثبت و قابل توجهی با یادگیری تیمی دارد. ویژگی های تیم (اندازه تیم، عدم تجانس) با رهبری مشترک و یادگیری تیمی و هم چنین تیم های کاری رابطه دارد.

کواتیلار و همکاران (Kotlyar & et al, 2011) در پژوهشی با عنوان رفتار رهبری و تعهد اعضای تیم



در مقابله با تصمیمات در یک مطالعه آزمایشی به بررسی رفتار رهبری به بررسی رهبری کارزماتیک و رهبری مشترک و تاثیر آنها در تعهد اعضای تیم در تصمیم گیری در بین اعضای تیم پرداختند و نتایج جالب توجهی بدست آوردند از جمله رهبران می‌توانند اعضای تیم را تشویق کنند که سطح تعهد بالاتری در تصمیمات و درگیری کمتر اعضا در اتخاذ تصمیمات داشته باشند کیفیت در تصمیم گیری مهم است بدون تعهد نمی‌توان تصمیمات را اجرایی کرد اعضای که فاقد تعهد در تصمیمات خود و یا تصمیمات تیم با توجه به ماهیت تیم هستند تعارض و درگیری در تیم به وجود می‌آورند. اما نتایج قابل توجه که بدست آوردند نشان می‌دهد که رهبران در متعهد کردن افراد نقش مهمی بازی می‌کنند.

پرویز و همکاران (Parvez & et al, 2007) در پژوهشی با عنوان انگیزه از طریق خود رهبری: در رهبران دانشگاه‌های خصوصی به بررسی مولفه خود ارزیابی در بین مدیران دانشگاه‌های خصوصی بنگلادش پرداخت و به این نتیجه رسید که خود انگیزی رابطه مثبت و چشمگیری با خود رهبری دارد.

محمد داودی و همکاران (Mohammad Davoudi & et al, 2011)، در پژوهشی با عنوان ارزیابی فرایند یادگیری گروهی در دانشجویان براساس مدل نپ به این نتیجه رسیدند که بین مولفه ای تیم مانند ساختار و زمینه تیم، باورهای تیم، رفتار یادگیری تیمی، فراشناخت و اثر بخشی تیمی رابطه وجود دارد.

فوتنر و همکاران (Furtner et al, 2011)، در یک مطالعه به بررسی خود رهبری در دانش آموزان بصورت آمایش بین سه گروه به این نتیجه رسید خود رهبری با امید به موفقیت رابطه مثبت دارد. ذیل (Zyl, 2012) به بررسی ویژگی‌های خود رهبری با استفاده از پرسشنامه در سرپرستان به این نتیجه رسید که آموزش خود رهبری (تجسم عملکرد موفق با برونگرایی، مشاهده نفس با درونگرایی، بحث خود باثبات احساسی، تعیین اهداف و جدان) می‌تواند باعث بهره وری تیم و بافت سازمان می‌شود.

درویشی و همکاران (Darvish & et al, 2011) در پژوهشی به بررسی رهبری تعهد تیمی و رضایت شغلی در کارکنان پرداخت و نتایج نشان داد که رابطه مثبت بین مولفه ها مورد بررسی وجود داشته است.

لاجرودی و همکاران (Lajordy & et al, , 2010)؛ در پژوهشی با عنوان راهبردهای شکل گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش به این نتیجه دست یافتند که سه مولفه (۱- وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان؛ ۲- وجود استقلال فردا در کار روکر کردم هر پزانه؛ ۳- تنوع کارکنان در تیم) تحت عنوان راهبردی‌های عملیاتی در شکل گیری تیم‌های خلق دانش مورد بررسی قرار دادند و به

این نتیجه رسیدند که دو مولفه اول با خلق دانش رابطه مثبت و معنی داری دارد و مولفه سوم در خلق دانش در تیم اثری نداشته است.

هویدا و همکاران (Hoveyda & et al, 2009)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری مشترک و کار گروهی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان به بررسی رابطه رهبری مشترک و کار گروهی پرداختند و به این نتیجه رسیدند بین مولفه‌های رهبری مشترک با کار گروهی رابطه معنا داری وجود دارد و بیشترین همبستگی بین مولفه همکاری و کار گروهی بوده است

فلچر و همکاران (Fletcher & et al, 2003)، در مطالعات خود در مورد رهبری مشترک مطالعات مورد انجام دادند و در نتیجه: ۱. رهبری مشترک مقابله با یک مفهوم واحد از رهبری در سازمان است و تمرکز بر دست یابی به موقعیت‌ها و مسولیت‌های مشترک دارد. ۲. سلسله مراتب رهبری که از بالا روبه پایین است کم اهمیت‌تر می‌شود و توجه جدیدی به پیروان می‌شود نه رهبران. ۳. رهبری مشترک به عنوان یک یادگیری معنی دار جمعی است. که در فرآیند تیم اتفاق می‌افتد. کنو و همکاران (Konu & et al, 2008)، در بررسی یک سازمان مراقبت‌های پزشکی و اجتماعی به این نتیجه رسیدند که بین رهبری مشترک و کار گروهی رابطه متقابل وجود دارد و این دو باعث تسهیل یکدیگر می‌شوند.

ایولا افولابی و همکاران (Ayooluwa Afolabi & et al, 2009) (در پژوهشی به بررسی رهبری تیمی و تعهد تیمی در رفتار شهروندی در ۲۵ تیم در نیجریه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تیم تحت تاثیر تعهد تیمی و کار تیمی است.

بیکر و همکاران (Bakker & et al, 2006)، در پژوهشی به بررسی نقش اعتماد در اشتراک گذاری دانش در سرمایه اجتماعی در ۲۳ تیم و ۹۱ نفر پرداختند نقش اعتماد در اشتراک گذاری دانش در تیم ضعیف بود.

هو و همکاران (Hu & et al, 2011)، در پژوهشی با عنوان توان تیمی و اثربخشی تیم و تاثیر آن بر هدف گذاری واضح و رهبری خدمتگزار به بررسی نقش توان تیمی در و رابطه آن با رهبری خدمتگزار یک نمونه ای ۳۰۴ نفری در ۷۱ تیم و ۵ بانک پرداخت و به این نتیجه رسید قدرت تیمی رابطه مثبت و معنی داری با رهبری خدمتگزار دارد.

جونگ و همکاران (Jong & et al, 2005)، در پژوهشی با عنوان بررسی پیامدهای قدرت گروهی در تیم‌های مدیریتی خدماتی به بررسی توان تیمی در ۶۰ تیم پرداختند که نتایج پژوهش آنها نشان داد توان تیمی و حمایت اجتماعی و کیفیت خدمات بر مشتریان تاثیر می‌گذارد.

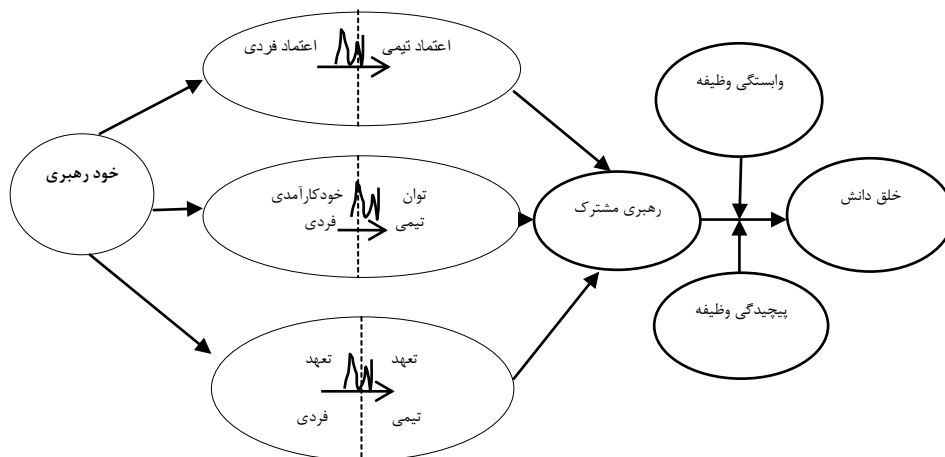
جوانمرد و همکاران (Javanmard & et al, 2010)، در پژوهشی با عنوان تعیین ارتباط میان عوامل

کار تیمی، تعهد سیاسی و رفتار شهروندی سازمان به بررسی که جامعه آماری کلیه مدیران در سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران بوده و به این نتیجه رسیدند که نگرش افراد به تیم‌های کاری خود باعث تعهد سیاسی و وجدان کاری می‌شود.

اسسجاده و همکاران (Es-Sajjade & et al, 2013)، در پژوهشی با عنوان وابستگی وظیفه طراحی شده و ادراک درس مدیریت نوآوری در تیم به بررسی چگونگی شکل‌گیری وابستگی وظیفه در طول زمان با توجه به طراحی سازمانی همراه با نوآوری پرداختند و به این نتیجه رسیدند که تفاوت در طراحی وظیفه اولیه در تیم متاثر از تفسیر تصمیمات است و نگرش متفاوت از الگوهای تعاملی متفاوت و متمایز پیکر بندی وظایف وابسته به تقابل وظایف است و نیز وابستگی متقابل وظیفه در فرآیند چند سطحی در بین تیم مشخص شد در یک سطح بنیادی تر شناسایی و هویت اجتماعی تیم وابستگی متقابل وظایف مشخص می‌شود.

ولدو و همکاران (Villado & et al, 2013)، در پژوهشی با عنوان مقایسه اثرات ذهنی و عینی پس از عملکرد در تیم و پیچیدگی وظایف به بررسی رویکرد آموزشی بر اساس عملکرد کارآموزان به تکمیل وظایف پرداختند که در ۱۸۴ نفر در ۴۷ تیم که با هدف پیچیدگی وظایف در عملکرد شناختی صورت گرفت در نتیجه تیم‌هایی که دانش خود را بیان کردند و سطوح بالاتری از ارتباطات داشتند تیم انسجام بالاتری در عملکرد وظایف پیچیده داشت و اثربخشی بیش‌تری داشته باشد.

**مدل مفهومی پژوهش:** در این پژوهش مدل مفهومی که توسط بلیق و همکاران (Bligh & et al, 2006)، به صورت نظری مطرح شده بود مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفت تا بصورت کاربردی مشخص شود که آیا واقعا خود رهبری در تیم می‌تواند موجب اعتماد تیمی و تعهد تیمی شود و خود رهبری با اعتماد و تعهد تیمی رابطه دارد یا خیر. و همچنین اعتماد و تعهد تیمی چه اندازه می‌توانند باعث ایجاد رهبری مشترک شوند. آیا رهبری مشترک می‌تواند خلق دانش را افزایش دهد و آن را به سطوح بالا برساند. در این پژوهش مولفه‌های اصلی مورد بررسی قرار گرفت مولفه‌های مانند اعتماد فردی، خود کار آمدی فردی، تعهد فردی مولفه‌های فرعی بودند. که فرضیه‌ای برای آنها تدوین نشده است. و در این پژوهش فقط به مولفه‌های اصلی پرداخته شده است.



مدل شماره ۱- مدل مفهومی ارزیابی رهبری مشترک در تیم خلق دانش

### فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اول: سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبت و معنی داری با اعتماد تیمی دارد.
- فرضیه دوم: سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای تعهد تیمی دارد.
- فرضیه سوم: سطوح بالای اعتماد تیمی رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای رهبری مشترک دارد.
- فرضیه چهارم: سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای رهبری مشترک دارد.
- فرضیه پنجم: سطوح بالای رهبری مشترک رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای خلق دانش دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و به دلیل بررسی وضعیت موجود مدل از نظر روش توصیفی و نیز توجه به روابط بین مولفه‌های مدل در پی کشف همبستگی و پیش بین‌ی روابط متغیرها است. جامعه آماری پژوهش کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه رازی کرمانشاه در سال تحصیلی ۱۳۹۲ که حدود ۳۶۰ نفر می‌باشد که با توجه به جدول مورگان ۱۷۹ نفر به عنوان نمونه به صورت روش تصادفی طبقه ای- نسبی انتخاب شدند. ابزار گرد آوری در این پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بوده که هر مولفه یک پرسش‌نامه داشت که با توجه به ادبیات پژوهش سوالات تدوین شده بودند. روایی محتوایی ابزار توسط متخصصان تایید و برای بدست آوردن ضریب پایایی از ضریب آلفای کرونباخ در پایلوت ۳۰ نفره اجرا شد تا اشتباهات احتمالی مرتفع گردد. هر مولفه و

ضریب الفای آن به ترتیب عبارت است: خود رهبری ۰/۷۷، اعتماد تیمی ۰/۸۵، تعهد تیمی ۰/۷۶، رهبری مشترک ۰/۸۶ و خلق دانش ۰/۸۴ که هر گویه ۷ سوال داشت که با طیف لیکرت و مقیاس ۵ گزینه ای جمع آوری شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل رگرسیون با روش (Enter) استفاده شده است. که اطلاعات و داده‌ها به وسیله نرم افزار spss19 پردازش شد.

### یافته‌ها

**فرضیه اول:** سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبت و معنی داری با اعتماد تیمی دارد. برای آزمون این فرضیه و پیش‌بینی تغییرات متغیر اعتماد تیمی از طریق خود رهبری در تیم از تحلیل رگرسیون با روش (Enter) استفاده شده است.

#### جدول ۱: مشخص‌کننده‌های کلی تحلیل رگرسیونی خود رهبری بر روی اعتماد تیمی

شاخص آماری مدل رگرسیون	ضریب همبستگی (R)	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	F	سطح معناداری
۱	۰/۴۱۴	۰/۱۷۱	۰/۱۶۷	۳۶/۶۲۷	۰/۰۰۰

با توجه به مقدار ضریب تعیین  $R^2=0/171$  حدود ۱۷ درصد از تغییرات اعتماد تیمی توسط خود رهبری قابل تبیین است.

#### جدول ۲: ضرایب رگرسیونی خود رهبری بر روی اعتماد تیمی

شاخص آماری مدل رگرسیون	ضرایب استاندارد نشده	خطای استاندارد	بتای استاندارد	T	سطح معنی داری
ضریب ثابت	۱۲/۴۹	۲/۰۴	-	۶/۱۳	۰/۰۰
خود رهبری	۰/۴۵	۰/۰۸	۰/۴۱۴	۶/۰۵	۰/۰۰

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری ضرایب برابر ۰/۰۰ است و از ۰/۰۵ کمتر است و با توجه به ضریب بتا، حدود ۴۱ درصد از تغییرات اعتماد تیمی از طریق خود رهبری پیش‌بینی می‌شود. از اینرو می‌توان معادله رگرسیونی زیر را برای پیش‌بینی میزان اعتماد تیمی بر حسب خود رهبری تنظیم کرد:

$$(خود رهبری) Y = 12/49 + 0/45X \text{ (اعتماد تیمی)}$$

معادله فوق حاکی از آن است که در صورت کنترل خود رهبری، نمره اعتماد تیمی ۱۲/۴۹ است. هم‌چنین به ازای یک واحد تغییر در خود رهبری، اعتماد تیمی اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی به اندازه ۰/۴۵ واحد افزایش می‌یابد.

**فرضیه دوم:** سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای تعهد تیمی دارد. به منظور پیش بینی تغییرات متغیر تعهد تیمی از طریق خود رهبری از رگرسیون خطی با روش (Enter) استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر ارائه می شود:

**جدول ۳: مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی**

شاخص آماری	ضریب همبستگی (R)	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	F	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۰/۲۰۱	۰/۰۴۱	۰/۰۳۵	۷/۴۸۸	۰/۰۰۷

با توجه به مقدار ضریب تعیین  $R^2=0/041$  حدود ۴ درصد از تغییرات تعهد تیمی توسط خود رهبری قابل تبیین است.

**جدول ۴: ضرایب رگرسیونی خود رهبری و تعهد تیمی**

شاخص آماری	ضرایب استاندارد نشده	خطای استاندارد	بتای استاندارد	T	سطح معنی داری
مدل رگرسیون	۱۶/۹۸	۱/۸۵	-	۹/۱۸	۰/۰۰۰
ضریب ثابت	۰/۱۹	۰/۰۷	۰/۲۰۱	۲/۷۴	۰/۰۰۷

با توجه به اینکه سطح معنی داری ضرایب از ۰/۰۵ کمتر است و با توجه به ضریب بتا، حدود ۲۰ درصد از تغییرات تعهد تیمی از طریق خود رهبری پیش بینی می شود. از اینرو می توان معادله رگرسیونی زیر را برای پیش بینی میزان تعهد تیمی بر حسب خود رهبری تنظیم کرد:

$$(خود رهبری) Y = 16/98 + 0/19X \text{ (تعهد تیمی)}$$

معادله فوق حاکی از آن است که در صورت کنترل خود رهبری، نمره تعهد تیمی ۱۶/۹۸ است. هم چنین به ازای یک واحد تغییر در خود رهبری، تعهد تیمی اعضای هیات علمی دانشگاه رازی به اندازه ۰/۱۹ واحد افزایش می یابد.

**فرضیه سوم:** سطوح بالای اعتماد تیمی رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای رهبری مشترک دارد.

به منظور پیش بینی تغییرات متغیر رهبری مشترک از طریق اعتماد تیمی از رگرسیون خطی با روش (Enter) استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر ارائه می شود:

**جدول ۵: مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی**

شاخص آماری	ضریب همبستگی (R)	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	F	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۰/۳۰۸	۰/۰۹۵	۰/۰۹۰	۱۸/۵۹۶	۰/۰۰۰

با توجه به مقدار ضریب تعیین  $R^2=0/095$  حدود ۹ درصد از تغییرات رهبری مشترک توسط اعتماد تیمی قابل تبیین است.

**جدول ۶: ضرایب رگرسیونی اعتماد تیمی و رهبری مشترک**

شاخص آماری مدل رگرسیون	ضرایب استاندارد نشده	خطای استاندارد	بتای استاندارد	T	سطح معنی داری
ضریب ثابت	۱۳/۹۲	۱/۶۲	-	۸/۶۱	۰/۰۰۰
اعتماد تیمی	۰/۲۸	۰/۰۷	۰/۳۱	۴/۳۱	۰/۰۰۰

با توجه به اینکه سطح معنی داری ضرایب از  $0/05$  کمتر است و با توجه به ضریب بتا، حدود ۳۱ درصد از تغییرات رهبری مشترک از طریق اعتماد تیمی پیش بینی می شود. از اینرو می توان معادله رگرسیونی زیر را برای پیش بینی میزان رهبری مشترک بر حسب اعتماد تیمی تنظیم کرد:

$$(اعتماد تیمی) Y = 13/92 + 0/28X \text{ (رهبری مشترک)}$$

معادله فوق حاکی از آن است که در صورت کنترل اعتماد تیمی، نمره رهبری مشترک  $13/92$  است. هم چنین به ازای یک واحد تغییر در اعتماد تیمی، رهبری مشترک در اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی به اندازه  $0/28$  واحد افزایش می یابد.

**فرضیه چهارم:** سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای رهبری مشترک دارد.

به منظور پیش بینی تغییرات متغیر رهبری مشترک از طریق تعهد تیمی از رگرسیون خطی با روش (Enter) استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر ارائه می شود:

**جدول ۷: مشخص کننده های کلی تحلیل رگرسیونی**

شاخص آماری مدل رگرسیون	ضریب همبستگی (R)	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	F	سطح معناداری
۱	۰/۳۸۷	۰/۱۴۹	۰/۱۴۵	۳۱/۱۰۱	۰/۰۰۰

با توجه به مقدار ضریب تعیین  $R^2=0/145$  حدود ۱۵ درصد از تغییرات رهبری مشترک توسط تعهد تیمی قابل تبیین است.

**جدول ۸: ضرایب رگرسیونی تعهد تیمی و رهبری مشترک**

شاخص آماری مدل رگرسیون	ضرایب استاندارد نشده	خطای استاندارد	بتای استاندارد	T	سطح معنی داری
ضریب ثابت	۱۱/۷۰	۱/۶۵	-	۷/۰۸	۰/۰۰۰
تعهد تیمی	۰/۴۱	۰/۰۷	۰/۳۹	۵/۵۸	۰/۰۰۰

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری ضرایب از ۰/۰۵ کمتر است و با توجه به ضریب بتا، حدود ۳۹ درصد از تغییرات رهبری مشترک از طریق تعهد تیمی پیش‌بینی می‌شود. از اینرو می‌توان معادله رگرسیونی زیر را برای پیش‌بینی میزان رهبری مشترک بر حسب تعهد تیمی تنظیم کرد:

$$Y = 11/70 + 0/41X \text{ (تعهد تیمی) (رهبری مشترک)}$$

معادله فوق حاکی از آن است که در صورت کنترل تعهد تیمی، نمره رهبری مشترک ۱۱/۷۰ است. همچنین به ازای یک واحد تغییر در تعهد تیمی، رهبری مشترک در اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی به اندازه ۰/۴۱ واحد افزایش می‌یابد.

**فرضیه پنجم:** سطوح بالای رهبری مشترک رابطه مثبت و معنی‌داری با سطوح بالای خلق دانش دارد.

به منظور پیش‌بینی تغییرات متغیر خلق دانش از طریق رهبری مشترک از رگرسیون خطی با روش (Enter) استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر ارائه می‌شود:

#### جدول ۹: مشخص‌کننده‌های کلی تحلیل رگرسیونی

شاخص آماری	ضریب همبستگی (R)	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	F	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۰/۵۳۷	۰/۲۸۹	۰/۲۸۵	۷۱/۷۸۴	۰/۰۰۰

با توجه به مقدار ضریب تعیین  $R^2 = 0/289$  حدود ۲۹ درصد از تغییرات خلق دانش توسط رهبری مشترک قابل تبیین است.

#### جدول ۱۰: ضرایب رگرسیونی رهبری مشترک و خلق دانش

شاخص آماری	ضرایب استاندارد نشده	خطای استاندارد	بتای استاندارد	T	سطح معنی‌داری
ضریب ثابت	۸/۱۳	۱/۴۱	-	۵/۷۶	۰/۰۰۰
رهبری مشترک	۰/۵۷	۰/۰۷	۰/۵۴	۸/۴۷	۰/۰۰۰

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری ضرایب از ۰/۰۵ کمتر است و با توجه به ضریب بتا، حدود ۵۴ درصد از تغییرات خلق دانش از طریق رهبری مشترک پیش‌بینی می‌شود. از اینرو می‌توان معادله رگرسیونی زیر را برای پیش‌بینی میزان خلق دانش، بر حسب رهبری مشترک تنظیم کرد:

$$Y = 8/13 + 0/57X \text{ (رهبری مشترک) (خلق دانش)}$$

معادله فوق حاکی از آن است که در صورت کنترل رهبری مشترک، نمره خلق دانش ۸/۱۳ است. همچنین به ازای یک واحد تغییر در رهبری مشترک، خلق دانش در اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی به اندازه ۰/۵۷ واحد افزایش می‌یابد.



## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش با تمرکز بر مدل مفهومی فرآیند مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش بلیق و همکاران (Bligh & et al, 2006) و ارزیابی آن در اعضای هیات علمی و عوامل اثر گذار در اثربخشی رهبری مشترک و نحوه ارتباط این عوامل مورد بررسی قرار داد نتایج حاکی از آن است که رهبری مشترک و اثربخشی آن در تیم‌های تولید علم تنها با قرار گرفتن افراد در تیم اتفاق نمی‌افتد باید اعضای تیم به طور موفقیت آمیز و با انگیزه با هم کار کنند و لازم است جنبه‌ها و ابعاد مهمی در زمینه تیم مانند (خود رهبری، اعتماد تیمی، تعهد تیمی، توان تیمی) در نظر گرفته شوند و یک طراحی قبلی و با هدف در انتخاب افراد صورت گیرد و افرادی برای تشکیل تیم انتخاب شوند که برانگیزاننده رفتارهای رهبرانه و تحکیم بخش با توجه به باورهای قلبی باشد که توانایی لازم برای ترغیب و تهییج دیگر اعضای تیم در رسیدن به اهداف ایدآل تیم داشته باشند. این پژوهش در راستای ترویج و توسعه یادگیری تیمی در تیم‌های دانشگاه‌های کشور با ابعاد دیگر تیم-های تولید علم صورت گرفت که همه فرضیه مورد تایید قرار گرفت و مشخص شد:

مطالعات متعددی بر اهمیت افزایش و بکارگیری سبک رهبری مشترک افزایش کار گروهی و تاثیر آن بر همکاری و نوآوری تاکید کردند. (همان منبع) نتایج به دست آمده در این مطالعه حاکی از این است که بین مولفه‌های تیم مانند (خود رهبری با اعتماد تیمی و تعهد تیمی) رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت و نیز بین مولفه‌های (اعتماد تیمی و تعهد تیمی) با رهبری مشترک رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت و همچنین بین مولفه رهبری مشترک و تولید دانش در سطح بالاتر رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. بیش‌ترین ضریب همبستگی مربوط به ضریب همبستگی رهبری مشترک و خلق دانش در سطوح بالاتر در تیم بود که  $0/53$  به خود اختصاص داد. که با یافته‌های کنو و همکاران (Konu & et al, 2008)، آنها در مطالعه خود نشان دادند که بین ابعاد رهبری مشترک و کارگروهی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و این دو باعث تسهیل یکدیگر می شوند فلچر و همکاران (Fletcher & et al, 2003)، آنها در تحقیق خود دریافتند که بین رهبری مشترک و اثربخشی افراد در سازمان رابطه وجود دارد. در پژوهش ما سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبت و معنی داری با اعتماد تیمی داشت. بیکر و همکاران (Bakker & et al 2006)، در پژوهشی به بررسی اعتماد تیمی و سرمایه اجتماعی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین اعتماد تیمی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبتی وجود داشت. هماهنگ بود. سطوح بالای خود رهبری رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای تعهد تیمی دارد. با پژوهش‌های کوتیلار و همکاران (Kotlyar & et al, 2011)، همخوانی داشت علت همخوانی تشابه جامعه آماری بود. اگرچه از روش آزمایش استفاده کرده بودند ولی با فرضیه ما همخوانی داشت. و

نیز با الطاف و همکاران (Altaf & et al,2013)، در پژوهشی با عنوان تعهد کارکنان افزایش اثر بخشی تیم به بررسی رابطه تعهد کارکنان تیم و پیش بینی اثر بخش تیم در پاکستان به این نتیجه اعتماد به نفس با تعهد کارکنان و اثربخشی تیم رابطه دارد تعهد کارکنان بصورت قابل توجهی با تعهد تیمی در ارتباط است و همچنین اهمیت درک رهبری تحولی در حفظ تیم در سازمان موثر واقع می شود. ایولا افولابی و همکاران (Ayooluwa Afolabi & et al,2009)، در پژوهشی به بررسی رهبری تیمی و تعهد تیمی پرداخته بودند همخوانی داشت.

**سطوح بالای اعتماد تیمی رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای رهبری مشترک داشت.** اعتماد رکن اساسی حیات تیم است و تیم بدون اعتماد انسجام خود را از دست خواهد داد. وظیفه اعضا به عنوان رهبر در تیم اشاعه اعتماد و اعتماد ورزیدن است و ایجاد بستری لازم برای شجاعت، صداقت و صراحت خود و دیگر اعضا است که نبودن تنبیه و پذیرفتن اشتباهات یکدیگر به این دیدی که این اشتباه ممکن است هریک از اعضای تیم مرتکب شوند باعث گسترش شجاعت و عدم پنهان کاری خواهد شد. و با پژوهش روبرت و همکاران (Robert & et al,2013)، هماهنگ بود که به بررسی ارتباط اعتماد و رهبری مشترک پرداخت و یافته‌های وی حاکی از این بود. که آموزش اعضای تیم متفرق و ابعاد رهبری مشترک بصورت مجازی از طریق امیل، چت و تلفن مورد بررسی قرار گرفت. رضایت فردی و اعتماد در درون هر تیم همبستگی مثبت و بالایی با رهبری مشترک نشان داده است. و همچنین با پژوهش هی هوانگ (Hui Huang,2013)، در تایوان گرچه جامعه آماری متفاوت بود علت همخوانی با فرضیه ما آموزش و یادگیری در محیط را مانند پژوهش ما در نظر گرفته بود. **سطوح بالای تعهد تیمی رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای رهبری مشترک دارد.** ایولا افولابی و همکاران (Ayooluwa Afolabi & et al,2009)، در پژوهش خود به بررسی نقش تعهد در رهبری تیم پرداختند و نتایج تحقیقات آنها نشان داد که بین تعهد و رهبری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و با نتایج تحقیق ما همخوانی داشت. کواتیلار و همکاران (Kotlyar.& et al,2011) نیز در تحقیقات خود به بررسی تعد و ایجاد رفتار رهبرانه در تیم پرداختند و یافته‌های آنها حاکی از این بود که بین مولفه‌های تعهد و رفتار رهبرانه رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. که با تحقیق ما هماهنگ بود و نیز با پژوهش یاسین (Yasin , 2013)، یک مطالعه اکتشافی با عنوان چگونگی رهبری مشترک در تیم‌های که پروژه‌های تولید نرم افزار انجام می شد به این نتیجه رسیدن که بهترین نوع سبک رهبری برای پیاده سازی در یک تیم اثربخش که مرتبط با کار رهبران خصوصاً رهبران موفق باشد رهبری مشترک است که نتیجه تیم را تحت تاثیر قرار می دهد و تنها سبکی است که تابع وظایف است که نیاز مند هدایت موازی است و ترویج آن دشوار است الطاف و همکاران (Altaf & et al,2013)، تعهد کارمندان و اثربخشی تیمی

پرداختند و نتیجه پژوهش نشان داد که تعهد با اثربخشی تیمی رابطه مثبت و مستقیمی دارد و با یافته‌های ما همسو بود. **سطوح بالای رهبری مشترک رابطه مثبت و معنی داری با سطوح بالای خلق دانش دارد.** با پژوهش هی هوانگ (Hui Huang, 2013)، در تایوان که به بررسی یادگیری تیمی و نقش آن در رهبری مشترک و اشتراک گذاری دانش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین مولفه‌ها رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد که با فرض پژوهش ما هماهنگ بود. لارجوردی و همکاران (Lajordy & et al, 2010) همخوانی داشت پژوهشی با عنوان راهبردهای شکل گیری تیم‌های تسهیل کننده خلق دانش به این نتیجه دست یافتند که سه مولفه (۱- وجود زبان مشترک در کارکنان سازمان، ۲- وجود استقلال فردی در کار روزانه، ۳- تنوع کارکنان در تیم) تحت عنوان راهبردی‌های عملیاتی در شکل گیری تیم‌های خلق دانش مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که دو مولفه اول با خلق دانش رابطه مثبت و معنی داری دارد و مولفه سوم در خلق دانش در تیم اثری نداشته است.

پژوهشی برخلاف یافته‌ها یافت نشد. و این حاکی از این است که رهبری مشترک به هر صورتی و در هر جامعه ای مورد بررسی قرار گرفته است باعث اثربخشی فردی و تیمی و اجتماعی شده است. پیروی از سبک رهبری مشترک نیازمند افرادی مسولیت پذیر و رهبر گونه و شجاع که جسارت پیشبرد خود و دیگران را داشته باشد که لازمه آن خود رهبری قوی است. به دلیل پیچیده بودن ماهیت رهبری مشترک نسبت به سایر سبک‌های رهبری نمی‌توان آن را در سطوح پایین علمی و آموزشی بکار گرفت اما در سطوح بالای آموزش عالی می‌توانند نتایج شگفت انگیزی به بار آورد زیرا در این سازمان ها افرادی وجود دارند که بر این باورند که اشتراک گذاری افکار، دانش و کار گروهی نه تنها به ضرر آنها نیست بلکه می‌تواند باعث اثربخشی و بازدهی بیش تر فردی، تیمی و در نهایت سازمانی شود خصوصا در سازمان‌هایی با محوریت دانش و پژوهش می‌تواند اثر گذاری فوق- العاده زیادی داشته باشد. در واقع رهبری مشترک رهبری خود و دیگران بصورت همزمان با این باور است که پیشبرد دیگران کمک به خود و پشرفت خویشان است. تعیین موثر رهبری در بر انگیختن اصلاحات تیمی، تضمین کیفیت، و میل به تغیر و خلاقیت و ترویج دگر خواهی و به نوعی اخلاق مداری در سازمان منجر شود که می‌توان با صراحت بیان کرد که رهبری عامل مهم انگیزش گروهی است.

### **براساس یافته‌های این تحقیق چند پیشنهاد ارائه خواهد شد:**

دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های دانش محور ضروری است از الگوی رهبری مشترک با هدف ارتقای کار تیمی و یادگیری تیمی و استفاده بهینه و موثر از دانش و سرمایه فکری بکار گیرند.

این پژوهش در اعضای هیات علمی دانشگاه رازی کرمانشاه نتایج امیدوار کننده ای داشته است. و نشان داد که رهبری مشترک می تواند در تولید دانش در بین افراد فرهیخته موفق عمل کند پیشنهاد می شود که اساتید دانشگاه ها طرح درس های خود را با توجه به سبک رهبری مشترک برنامه ریزی و تدوین کنند و شاهد نتایج مفید آن باشند.

تحقق رهبری مشترک و گروه های همکاری نیازمند در باز خورد جریان انگیزش و دانش است و زمینه آن توسعه فرهنگ در این زمینه است. مدیران و مسولان آموزش و پرورش توصیه می شود تدابیری و راهکارهایی برای توسعه فرهنگ همکاری در سطوح پایین اندیشیده شود.

## References

Aghaz, A. & Negintaj, F. (2012). "Intra organizational confidence: a key factor in real knowledge sharing", *The seasonal journal of Iran Management Science*, The 7 year, No. 28, p67-86. (in Persian)

Altaf, A. & Haider, N. (2013). "Employee Commitment Enhances Team Efficacy: Empirical Evidence on Telecom Sector of Pakistan (Lahore)". *World Applied Sciences Journal* 22 (8): 1044-1049, 2013 ISSN 1818-4952

Ayooluwa, A.O. & Adesina, A. & Aigbedion, C. (2009). "Influence of Team Leadership and Team Commitment on Teamwork and Conscientiousness". *J Soc Sci*, 21(3): 211-216

Amirkabir, A.R. (1993). *Organization and management*, Tehran. Release Hor. (in Persian)

Bligh, M. C. & Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). "The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 296-318

Bakker, M. & Th.A.J. L., R. & Gabbay, S.I. M. & Kratzer, J. & Van, E. J. M.L. (2006). "Is trust really social capital?". *Knowledge sharing in product development projects*, Vol. 13, No. 6, pp. 594-605

Chen, K. shu & Wu, C. H. & Tsai, M.L. (2013). "Effects of Knowledge Creation Mode and Team Networking on Knowledge Creation Performance: SECI Mediation". *Business and Information*, pp114-10

Darvish, H. & Rezaei, F. (2011). "The impact of authentic leadership on job satisfaction team commitment". *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 3, pp. 421-436. (in Persian)

Es, S. & Abdelghani & Pandza, K. (2013). "Task Interdependence by Design or by Perception? Lessons from Innovation Management Teams". *Working paper*, January.

Fakharian, J. & Shamat, n. & Amiranzadh, M. (2014). "Between participative management style, organizational commitment and mental health of teachers in secondary schools". *Journal of New Approaches in Educational Administration*. The 5 years, vol 1. s221-234. (in Persian)

Fletcher, J. & Kaufer, K. (2003). "Shared leadership: paradox and possibility". In Pearce, C. L.

Furtner, M. R. & Rauthmann, J. (2011). "The role of need for achievement in self-leadership: Differential associations with hope for

success and fear of failure". *African Journal of Business Management*, Vol. 5(20), pp. 8368-8375, 16 September.

Gibson, C. B. & Cohen, S. G. (2003). "Virtual Teams That Work Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness". *Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint* 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741. www.josseybass.com

Houghton, J. D. & Chair, T. W. & Bonham, J. Foti, R. & Madigan, R. M. & Neck, C. P. &

Horner, M. (1997). "Leadership theory: past, present and future". *Journal of Team Performance Management*, 3, pp. 270-287.

Hui H, C. (2013). "Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics". *The Journal of International Management Studies, Volume 8, Number 1, April*.

Hu, J. & Liden, R. C. (2011). "Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership". *Journal Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, pp. 851-862.

Hoveyda, R. & Mogadam, A. & Nickbakt, A. (2009). "The relationship between shared leadership and teamwork from the perspective of faculty members". *Journal of Education Science and Psychology Faculty Chamran*. (in Persian)

Ishikawa, J. (2012). "Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norms for maintaining consensus and shared leadership in team performance". *Asia Pac J Manage* (2012), pp. 265-283.

Jong, A. D. & Ruyter, K. & Wetzels, M. (2005). "Antecedents and Consequences of Group Potency: A Study of Self-Managing Service Teams". Vol. 51, No. 11, November 2005, pp. 1610-1625

Javanmard, H. & Afrazh, (2010). "The relationship between factors of teamwork and organizational citizenship behavior". *Public management perspective*.

Koccolowski, M. D. (2010). "Shared Leadership: Is it Time for a Change?" *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3 Iss. 1, pp. 22-32. (in Persian)

Kotlyar, I. & Karakowsky, L. & Ng, P. (2011). "Leader behaviors, conflict and member commitment to team-generated decisions". *journal homepage: www.ejsevier.com/locate/666-679*

Konu, A. & Viitanen, E. (2008). "Shared leadership in Finnish

social and health care ". *Journal Leadership in Health Service*, 21 (1), pp. 28-40.

Lajordy, J.& Hosseini, M. (2010)." The strategy of facilitating knowledge creation". *Strategic management studies*. Summer. No. 2. Pp. 127-144

Mohammad Davoudi, A. H.& Hodjati, F. (. 2011). "Evaluation team learning model (Knapp)". *Quarterly Journal of the new approach management training in the second year* Number 3 Fall 90. .( in Persian)

Menguc , B.& Aug ,S .& Uslu ، A.(2013) ."Customer knowledge creation capability and performance in sales teams". *J. of the Acad. Mark. Sci.* 41:19-39

Muethel, M. & Hoegl, M. (2013). "Shared leadership effectiveness in independent professional teams". *European Management Journal* 31, pp423- 432

Norris, S.E.(2008)." An Examination of Self-Leadership". *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 2, 2008, pp. 43-61

Pearce, C. L.(2007). "The future of leadership development: The importance of identity ,multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity emotions, spirituality and on-boarding processes". *Human Resource Management Review* 17. , pp355-359

Parvez, M .& Masum. I. M.( 2007 ) ."Motivation through Self-leadership: An emerging trend of the leaders of private universities ", *Daffodil International University Journal of Business and Economics* , Vol. 2, No. 2

Pvramn,B.(2000). "Theoretical Foundations of Leadership Style", Center for Science in Iran

Robert, L. P. & You, S. (2013). "Are you satisfied yet? Shared leadership, trust and individual satisfaction in virtual teams". *I Conference 2013 Proceedings* doi:10.9776/13255,pp641-466. ( in Persian)

Tastan ,S.B. (2013). "The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Surveying the Context of SMEs in Izmir" . International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. *Procardia - Social and Behavioral Sciences* 75 , 407 - 41

Villado, J. A.& Jr ,A. & Winfred .(2013)." The comparative effect

of subjective and objective after-action reviews on team performance on a complex task" . *Journal of Applied Psychology*, Vol 98(3), May, 514-528. doi: 10.1037/a0031510

Yasin, A .(2013). "How Shared Leadership Can be Introduced in a Software Project Team? An Exploratory Study". *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 4, Issue 5, May ISSN 2229-5518

Zyl, E .V .(2012). "The Relationship between Self-leadership and Certain Personality Traits among a Group of First-line Supervisors". *J Soc Sci*, 31(2):pp 159-165

Zeitel.B , N.& Tat ,U.( 2013). "self-leadership development: the link between body,mind, and reflection"..*Active citizenship by knowledge management innovation* 19-21.( June 2013).