

## تأثیر مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر توسعه هم‌افزایی تیمی با نقش میانجی یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی

محمدرضا اردلان<sup>۱\*</sup>، اصغر اسکندری<sup>۲</sup>

۱. دانشیار، مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۰۷)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر توسعه هم‌افزایی تیمی با نقش میانجی یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی انجام گرفته است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از نوع تحلیل مسیر است. جامعه آماری شامل همه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۵۱۸ نفر است و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۲۱ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها چهار پرسشنامه رهبری تیمی عمل‌محور، یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی و هم‌افزایی تیمی به کار گرفته شد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت و به‌منظور سنجش میزان پایایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد، که این ضریب برای پرسشنامه‌ها به ترتیب، ۰/۸۷، ۰/۹۱، ۰/۹۰ و ۰/۸۹ برآورد شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری با نرم‌افزارهای آماری SPSS و Amos تحلیل شد. نتایج نشان داد اثر مستقیم مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور شامل مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی بر یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی و هم‌افزایی تیمی مثبت و معنادار است. همچنین، اثر غیرمستقیم این مؤلفه‌ها بر هم‌افزایی تیمی با میانجی‌گری یادگیری فردی مثبت و معنادار است. افزون بر این، اثر غیرمستقیم هر سه مؤلفه یادشده بر هم‌افزایی تیمی با میانجی‌گری مهارت‌های تیمی مثبت و معنادار است.

### کلیدواژگان

رهبری تیمی عمل‌محور، مهارت‌های تیمی، هم‌افزایی تیمی، یادگیری فردی.

## مقدمه

اکنون زمان آن رسیده است که تیم‌های کاری و به تبع آن، رهبری تیمی<sup>۱</sup> جدی گرفته شوند. رهبری تیمی و تیم‌های کاری بنیان و اساس سازمان‌های امروزی هستند. مطلوب است سازمان‌ها بر پایه رهبری تیمی و تیم‌ها بنا شوند، نه بر مبنای افراد. در واقع، بهتر است ساختارهای شغلی فردمحور به ساختارهای عملکردی تیم‌محور تبدیل شود. نظریه رهبری تیمی یکی از مشهورترین و مهم‌ترین دیدگاه‌ها در حیطه علوم سازمان و مدیریت است. سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های امروزی به‌طور گسترده به دنبال آن هستند که فعالیت‌ها و اقدامات خود را به‌طور گروهی و تیمی، و بر مبنای رهبری تیمی انجام دهند، زیرا رهبری تیمی با مشارکت و همکاری اعضای تیم‌ها و گروه‌های کاری می‌تواند نیازهای فیزیولوژیکی و روانی اعضا را تأمین کند، در زمان ایجاد مشکل و بحران به سازمان، اعضا و رهبران آن کمک کند، باعث ارتقای عملکردها و فعالیت‌ها شود، احترام و اعتماد را بین اعضای سازمان بهبود بخشد، نظم در کارها را ارتقا دهد، اعضای سازمان را برای توسعه دانش و مهارت‌ها ترغیب کند، موجب ابتکار، خلاقیت و نوآوری شود، از تصمیم‌گیری مشارکتی و اتخاذ تصمیم‌های مناسب حمایت کند. در نهایت، موجب بهبود کارایی، اثربخشی و کیفیت شود.

رهبری تیمی می‌تواند خلاقیت و نوآوری تیمی را ارتقا دهد. به علاوه، رهبران تیمی باید اعضا و کارکنان تیم‌ها را ترغیب کنند تا در فرایند رهبری تیمی و اشتراکی شرکت کنند (Lee et al., 2015). به‌طور کلی محققان تیم‌های سازمانی نشان داده‌اند که رهبری تیمی نقش اصلی را در شکل‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای اعضای تیم‌ها، و جو تیمی و اقدامات تیمی ایفا می‌کند (Liu et al., 2014). رهبری تیمی، عملکرد تیمی اثربخش را ایجاد می‌کند. اکثر تیم‌ها افرادی دارند که در درجه اول مسئول تعریف اهداف تیمی‌اند و برای توسعه و ساخت‌مندی تیم این مأموریت‌ها را

---

1. Team Leadership

انجام می‌دهند (Zaccaro et al., 2001). رهبری تیمی عمل‌محور<sup>۱</sup> از رویکردهای جدید در حیطه نظریه‌های رهبری است که بر عملکردها، فعالیت‌ها و اقدامات رهبری تأکید می‌کند. در درجه اول رهبری تیمی عمل‌محور باید توانایی‌ها و مهارت‌های انسانی و فنی کافی داشته باشد تا بتواند به‌طور مناسب برای تیم هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی کرده و نتایج را کنترل کند. به علاوه، این رهبر باید به دیدگاه‌ها و نظرهای بدیع و جدید کارکنان توجه کند و از اعمال فشار و تحکم بر آنان خودداری کند. در نهایت، این رهبر باید بر اجماع نظر جمعی، دانش و مهارت‌های گروهی، و ارتقای تصمیم‌گیری مشارکتی متمرکز باشد (Braun et al., 2012).

تحقیقات گوناگونی نقش رهبری را در تیم‌ها ارزیابی کرده است. برای نمونه، محققان دریافته‌اند که چگونه رهبران می‌توانند از طریق فعالیت‌های مربی‌گری و مشاوره‌ای به تیم‌ها کمک کنند (Wageman, 2001). به علاوه، تأثیر نقش رهبری در بهبود یادگیری و سازگاری تیمی (Wageman, 2001; Edmondson, 1999)؛ نحوه مدیریت حوادث در محیط‌ها و موقعیت‌های تیمی به وسیله رهبران (Morgeson, 2005; Morgeson & DeRue, 2006)؛ نقش رهبران تیمی در مدیریت حد و مرزهای تیم‌ها (Druskat & Wheeler, 2003)؛ چگونه رهبری تحولی در زمینه‌های تیمی به‌کار گرفته می‌شود (Schaubroeck et al., 2008; Chen et al., 2007)؛ نقش رهبری پویا در تیم‌ها (Klein et al., 2006)؛ تأثیر رهبری تیمی بر عملکرد و اثربخشی تیمی (Santos et al., 2015).

## بیان مسئله

با اینکه سازمان‌ها و محققان علوم سازمانی توجه بسیار زیادی را به تیم‌سازی، و عوامل و ابعاد مؤثر بر آن معطوف کرده‌اند، به نظر می‌رسد موضوع رهبری بیش از حد ساده انگاشته شده است (رابینز، ۱۳۸۹، ص ۵۶۹). بنابراین، به عامل رهبری توجه زیادی نشده است و تصور می‌شود اگر تیم‌ها عملکردهای مطلوب و اثربخشی دارند، دیگر به رهبری نباید تأکید زیادی کنند. اما

---

1. Action-centered team leadership

دیدگاه‌های صاحب‌نظران و پژوهش‌های محققان مؤید آن است که رهبری تیمی و به‌ویژه رهبری تیمی عمل‌محور می‌تواند عواملی مانند ارتباطات سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری، انسجام گروهی، تدوین و روشن‌گری اهداف، شنیدن نظرها و دیدگاه‌ها، توجه به نیازها، بهبود یادگیری فردی و تیمی، ارتقای مهارت و تخصص افراد، و در نهایت بهبود عملکرد و بهره‌وری را در پی داشته باشد. این پژوهش علاوه بر بررسی رهبری تیمی عمل‌محور، سه متغیر دیگر را نیز ارزیابی کرده است، الف) یادگیری فردی. یعنی افراد با کسب تجربه و اطلاعات لازم در طول دوره خدمت خود، و تجزیه و تحلیل و تفکر درباره اطلاعات به دست آمده، دانش و بینش خود را افزایش می‌دهند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۴۷؛ ب) مهارت‌های تیمی. منظور از مهارت، توانایی به‌کارگرفتن مؤثر دانش و تجربه شخصی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۸، ص ۲۵). اگر رهبران تیمی و اعضای تیم‌ها بتوانند دانش و تجربه خود را در حیطه تیم‌ها و گروه‌های سازمانی به‌کار گیرند، مهارت‌های تیمی شکل خواهند گرفت؛ ج) هم‌افزایی<sup>۱</sup> تیمی. هم‌افزایی یا هم‌نیروزایی یعنی آنکه کل بزرگ‌تر از مجموع اجزای آن است و مجموع آن از مجموعه تک‌تک اعضا بیشتر است (سیدجوادین، ۱۳۹۰، ص ۱۲۵).

بنابراین، با توجه به مطالب بیان‌شده، این سؤال‌های مهم را می‌توان مطرح که آیا رهبران مدیران سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از الگوی رهبری تیمی عمل‌محور، عملکرد سازمانی و فردی کارکنان را افزایش دهند و در نهایت به هم‌افزایی آن‌ها منجر شوند؟ و آیا در این فرایند بهبود، دانش و تجربه شخصی و ارتقای مهارت‌ها و تخصص‌های افراد اثرگذارند؟ امروزه توجه به رهبری تیمی عمل‌محور جهت توسعه توانایی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان اهمیتی ویژه دارد، زیرا عامل نیروی انسانی بااهمیت‌ترین عنصر در سازمان‌های امروزی است و نمی‌توان نقش اساسی آن را نادیده گرفت. هر اندازه کارکنان توانمندی و کارآمدی بیشتری داشته باشند، سازمان‌ها بهتر می‌توانند به اهداف و چشم‌اندازهای خویش که همان ارائه خدمت به مراجعان و مشتریان است،

---

1. Synergy

دست یابند. در راستای نیل به این رسالت باید رهبران و مدیران را تحت آموزش‌های مناسب درباره الگوهای رهبری و به‌ویژه رهبری تیمی عمل‌محور قرار داد تا آن‌ها بتوانند با بهره‌گیری از یادگیری‌های فردی و مهارت‌های تیمی اعضا موجب هم‌افزایی و عملکرد مضاعف شوند و سازمان را به اهداف متعالی رهنمون کنند. با توجه به مطالب مطرح‌شده، اهمیت و ضرورت انجام‌دادن پژوهش حاضر بیش‌ازپیش احساس شد تا گام‌های مؤثری در جهت تحقیق و توسعه متغیرهای این پژوهش برداشته شود. بر این اساس اهداف پژوهش عبارت‌اند از ۱. شناسایی میزان تأثیر مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر هم‌افزایی تیمی، یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی؛ ۲. سنجش میزان تأثیر یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی بر هم‌افزایی تیمی؛ ۳. ارزیابی نقش میانجی یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی بر روابط بین مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور و هم‌افزایی تیمی.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری تیمی عمل‌محور

یکی از روش‌هایی که سازمان‌ها برای بهبود عملکردهای مرتبط با وظایف پیچیده، پویا و وابسته انجام می‌دهند، به‌کارگیری تیم‌هاست (Salas et al., 2004). انجام‌دادن کارهای ساختارمند حول تیم‌ها به واقعیت زندگی سازمانی تبدیل شده است. لذا اکثر سازمان‌ها (نه همه) فعالیت‌ها را به‌طور تیمی و در قالب تیم‌های کاری انجام می‌دهند (Kozlowski & Bell, 2003; Hills, 2007). لاولر و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی دریافتند که فعالیت‌های شغلی تیم‌محور به‌طور معناداری پیش‌بینی‌کننده فروش بیشتر، دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری، حقوق صاحبان سهام و سرمایه‌گذاران است. مارتین و بل (۲۰۰۶) در پژوهشی که در بین مدیران سطح بالا انجام دادند، دریافتند ۹۱ درصد مدیران با گویه «تیم‌ها کانون موفقیت‌های سازمانی هستند» موافق بوده‌اند. تیم‌ها چهار مزیت مهم دارند که عبارت است از ۱. خاصیت هم‌افزایی؛ ۲. افزایش مهارت و دانش افراد؛ ۳. انعطاف‌پذیری در نگرش‌ها و ظرفیت انجام‌دادن کار؛ ۴. افزایش تعهد (مقیمی، ۱۳۹۰، ص ۱۰۱).

تیم‌ها ویژگی‌هایی دارند، از جمله افراد گوناگون، هدف مشترک، احساس اجتماعی، تسهیم

دانش و تلاش هماهنگ. رهبران بر تیم‌ها نفوذ می‌کنند و موجب انگیزش و تحریک آن‌ها می‌شوند. می‌توان گفت رهبران چالش‌های تیم‌ها را کشف می‌کنند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مسائل را حل و فصل کنند (Sohmen, 2013). رهبری تیمی به عنوان تلاش‌های هدفمند افرادی که بر تیم و اعضای آن‌ها جهت پیشبرد اهداف نفوذ می‌کند، تعریف می‌شود (Ziegert, 2005). از دیدگاه زاکارو و همکاران (۲۰۰۱) رهبران تیمی بر پایه جست‌وجو و ساخت‌مندی اطلاعات، به‌کارگیری اطلاعات جهت حل مسئله، مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع مادی موجب اثربخشی در تیم‌ها خواهند شد. رهبری تیمی، پیش، برنامه‌ریزی و به‌کارگیری مؤثر منابع را مشخص می‌کند. همچنین، محیط عملیاتی مناسبی را به وسیله سیستم‌های کنترل داخلی، بیان آیین‌نامه‌های شغلی و رسیدگی به بحران‌ها جهت نیل به سطوح بالایی از بهره‌وری ایجاد می‌کند (Natale et al., 2004).

اولین بار مفهوم رهبری عمل‌محور به وسیله جان ادایر<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) مطرح شد. رهبری عمل‌محور بر عملکردها و اقدامات رهبری تأکید می‌کند. در این رویکرد رهبر باید بین سه عامل مهم تعادل برقرار کند، که عبارت‌اند از تیم‌گرایی، وظیفه‌گرایی و فردگرایی. رهبر اثربخش کسی است که بین هر سه عامل تعادل برقرار کند. اگر هر عنصر نادیده گرفته شود، بعید است عناصر دیگر به موفقیت دست یابند. براون و همکاران (۲۰۱۲) بر پایه دیدگاه‌های جان ادایر (۱۹۷۳ و ۲۰۱۱)، رهبری عمل‌محور را در تیم‌ها بررسی کردند. آن‌ها سه مؤلفه را جهت ارزیابی رهبری تیمی عمل‌محور در نظر گرفتند که عبارت‌اند از مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی. مؤلفه مدیریت وظیفه‌گرا به جنبه‌های انسانی و فنی مدیریت اشاره می‌کند (Marchewka, 2006). عامل دوم کارآمدی تیمی است. رهبر تیمی عمل‌محور باید کارآمدی تیمی را توسعه دهد و از آن حمایت کند (Braun et al., 2012). کارآمدی جمعی بر آنچه افراد به عنوان یک گروه انتخاب می‌کنند تا انجام دهند، میزان تلاش‌هایی که افراد برای فعالیت‌های گروهی انجام می‌دهند، و استقامت و پایداری افراد در مواقعی که تلاش‌های جمعی کاهش می‌یابد تا نتایج سریع تولید شود،

---

1. John Adair

تأثیر دارد (Edmonds et al., 2009). خودمختاری در کار موجب می‌شود کارکنان نسبت به نتایج کار احساس مسئولیت‌پذیری داشته باشند و نسبت به شغل، رضایت بیشتری کسب کنند (رابینز و جاج، ۱۳۹۳، ص ۲۱۳). برنامه‌های آموزش رهبری باعث ایجاد تغییرات مثبت در عملکردهای رهبری تیمی می‌شود. همچنین، آموزش رهبران با میانجی‌گری عملکردهای رهبری تیمی موجب افزایش اثربخشی تیمی می‌شود (Santos et al., 2015).

### هم‌افزایی تیمی

پدیده هم‌افزایی از ویژگی‌های تیم‌های کاری است. در واقع، یکی از تفاوت‌های مهم بین گروه‌های کاری و تیم‌های کاری، هم‌افزایی است (رابینز، ۱۳۸۹، ص ۵۳۷). مفهوم هم‌افزایی را روث بندیکت<sup>۱</sup> مطرح کرد. اصل هم‌افزایی یعنی اینکه می‌توان علایق و توانایی‌های انسانی را با هم جمع کرد و فزونی داد (Parkinson et al., 2008, p.71). در واقع، تلاش افراد موجب عملکردی می‌شود که از مجموع عملکرد تک‌تک اعضا بیشتر است (رابینز، ۱۳۸۹، ص ۵۳۷). در تیم کاری، تلاش هماهنگ باعث می‌شود هم‌افزایی مثبت ایجاد شود. تلاش‌های فردی به سطح عملکردی منجر می‌شود که از مجموع نیروی مصرف‌شده افراد بیشتر است (رابینز و جاج، ۱۳۹۳، ص ۳۱۱). از شاخص‌های رهبری تیمی، تفکر خلاق و اثربخشی تیمی، توانایی اتخاذ تصمیم‌های است که باعث ایجاد و توسعه هم‌افزایی مثبت بین اعضای تیم‌های کاری می‌شود (Trent, 2004). اشکال مثبت هم‌افزایی در تیم‌ها موجب می‌شود رفتارهای افراد در جهت تلاش مضاعف برای انجام‌دادن امور تیمی صرف شود. لذا هم‌افزایی تأثیری مثبت بر عملکرد کلی تیم دارد (Zoltan, 2014).

### مهارت‌های تیمی

رهبری و کار تیمی باید به وسیله مهارت‌هایی انجام شوند. تعادل بین مهارت‌های رهبری و مهارت‌های تیمی از آن جهت اهمیت دارد که هر دو پشت سر هم اجرا شوند، و با همزیستی و

---

1. Ruth Bendict

الهام بخشی یکدیگر، سازمان را به موفقیت رهنمون کنند (Sohmen, 2013). بنابراین، رهبران و اعضای سازمان‌ها و مؤسسات باید مهارت‌های ویژه‌ای داشته باشند، که در ادامه بحث به آن‌ها اشاره می‌شود.

اکثر رهبران تیمی باید از آموزش و توسعه در جهت بهبود دانش و مهارت‌های ویژه بهره‌مند شوند (Trent, 2004). از دیدگاه شومیکر و همکاران، رهبری شش مهارت عمده دارد که عبارت‌اند از ۱. مهارت پیش‌بینی. این مهارت باعث می‌شود رهبران به‌طور مداوم هوشیار باشند و توانایی پیش‌بینی خود را با کنترل محیط برای ایجاد تغییر توسعه دهند؛ ۲. ایجاد چالش. رهبران وضعیت موجود را مورد پرسش قرار می‌دهند. آن‌ها نظرات گوناگون را تشویق می‌کنند؛ ۳. توانایی تفسیر اطلاعات؛ ۴. اتخاذ تصمیم؛ ۵. منظم کردن. رهبران باید خود را با زمینه‌های مشترک و برنامه‌های متفاوت ذی‌نفعان انطباق دهند؛ ۶. یادگیری. رهبران کانون و مرکز یادگیری سازمانی‌اند. آن‌ها فرهنگ تحقیق و پژوهش را توسعه می‌دهند (Schoemaker et al., 2013).

افزون بر مهارت‌هایی که برای رهبران ضروری است، اعضای سازمان‌ها و تیم‌ها نیز باید مهارت‌هایی داشته باشند. به زعم رایینز و جاج (۲۰۰۹) و رایینز (۱۳۸۹)، اعضای تیم برای این که به‌طور اثربخش کار کنند، باید سه مهارت مهم داشته باشند. نخست، باید افرادی را که تخصص فنی دارند، دربرگیرند؛ دوم، باید افرادی داشته باشد که در حل مسئله و تصمیم‌گیری مهارت لازم را داشته باشند؛ سوم، تیم باید در زمینه روابط انسانی مهارت‌های کافی داشته باشد.

### یادگیری فردی

رهبری تیمی از طریق میانجی‌گری سلامت روان‌شناختی تیمی با یادگیری فردی و یادگیری تیمی رابطه مثبت و معنادار دارد (Liu et al., 2014). رهبری تیمی عمل‌محور، جو تیمی را بهبود می‌بخشد تا یادگیری فردی را در میان افراد تیم ارتقا دهد (Braun et al., 2012). امروزه یادگیری موضوع مهمی در موفقیت سازمان‌هاست و مدیران از طریق فعالیت‌هایی که ویژگی اصلی تغییرات سریع و فراگیر در جهان است، آن را می‌شناسند (Rebello & Gomes, 2008). یادگیری یعنی درک تجربی در محل کار و کسب دانش و تجربه در یک شغل (Ortenblad, 2004). یادگیری فردی



عبارت است از تغییراتی که در مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، نگرش‌ها و ارزش‌ها از طریق خودآموزی، آموزش مبتنی بر فناوری و مشاهده حاصل می‌شود (مارکوآد، ۱۳۸۸، ص ۴۳). به علاوه، یادگیری فردی منبع رشد و تکامل فرد است (Chang & Lee, 2007). یادگیری مستمر در سطح فردی ضروری است، اما برای درک تأثیر تغییرات در عملکرد دانشی و مالی کافی نیست (Marsick & Watkins, 2003). نظر دیویی (۱۹۱۶) درباره یادگیری به‌طور ساده با الگوهای یادگیری فردی در سازمان تناسب دارد. او اعتقاد دارد که یادگیری از طریق تعامل‌های اجتماعی رخ می‌دهد (Easterby-Smith & Lyles, 2011). به علاوه، یادگیری فردی و تیمی با ویژگی‌های رهبری و رهبری تیمی عمل‌محور همبستگی مثبت دارند (Braun et al., 2012; Subramaniam & Youndt, 2005; Marquardt, 2002).

### پیشینه تجربی پژوهش

هونگ و تسای (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان دادند ارتقای هم‌افزایی تکنولوژیکی و کسب‌وکار، عملکرد تولیدی را بهبود می‌بخشد. آرنات و بیرلین (۲۰۱۴) طی پژوهشی دریافتند رهبران و اعضای تیم‌ها از نظر روابط شفاف، اخلاق و معنویت، جامعه‌پذیری و خودکارآمدی متفاوت‌اند. نوروزی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود نشان دادند رهبری تحولی به‌طور مستقیم بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش تأثیر دارد. عباسی و زمانی (۲۰۱۳) طی پژوهشی دریافتند بین رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

یافته‌های لیو و لیو (۲۰۱۳) حاکی از آن است که جو هیجانی تیمی میانجی رابطه بین هوش هیجانی رهبر و رضایت شغلی اعضای تیم است. براون و همکاران (۲۰۱۲) طی پژوهشی نشان دادند فعالیت‌های رهبری تیمی عمل‌محور محیطی تیمی ایجاد می‌کند که یادگیری فردی و تشریح مساعی علمی را همراه با عملکرد فردی و رضایت شغلی ارتقا می‌دهد، و در نهایت سازمان را به

موفقیت هدایت خواهد کرد. افولابی و همکاران (۲۰۰۹) در مقاله خود بیان کردند رهبری تیمی موجب ارتقای کار تیمی می‌شود. زیگرت (۲۰۰۵) در رساله دکتری خود به نتیجه رسید که رهبری تیمی با عملکرد تیمی، همکاری و جو ابتکار رابطه مثبت و معنادار دارد.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود دریافتند بین رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. یافته‌های جاویدی و ابوترابی (۱۳۸۹) نشان داد مدیرانی که در پرسشنامه ذهنیت فلسفی نمره بالاتری کسب کرده‌اند، بیشتر به سبک رهبری تیمی تمایل دارند. سیادت و همکاران (۱۳۸۹) و سیادت و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقات خود به این نتایج رسیدند که بین هوش سازمانی و ابعاد آن و هوش اخلاقی با رهبری تیمی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. جوانمرد و سنخانی (۱۳۸۸) طی پژوهشی دریافتند که مهارت‌های فردی، یادگیری سازمان، نوآوری و عملکرد سازمانی با یکدیگر رابطه معنادار دارند. در جدول ۱ برخی پژوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه رهبری تیمی و رهبری تیمی عمل‌محور بیان شده است. البته درباره رهبری تیمی عمل‌محور تحقیقات بسیار محدودی انجام گرفته است.

جدول ۱. برخی تحقیقات انجام‌گرفته در حوزه پژوهش

| ردیف | پژوهشگران                   | نتایج پژوهش   |
|------|-----------------------------|---|
| ۱    | Trent (2004)                | تأثیر مثبت رهبری تیمی بر هم‌افزایی تیمی و تفکر خلاق |
| ۲    | Subramaniam & Youndt (2005) | تأثیر مثبت رهبری تیمی بر یادگیری فردی و تیمی        |
| ۳    | Ziegert (2005)              | رابطه رهبری تیم با عملکرد و همکاری تیمی             |
| ۴    | Afolabi et al. (2009)       | ارتقای کار تیمی از طریق رهبری تیمی                  |
| ۵    | Braun et al. (2012)         | تأثیر رهبری تیمی عمل‌محور بر یادگیری و عملکرد فردی  |
| ۶    | Liu et al. (2014)           | تأثیر رهبری تیمی بر یادگیری فردی و تیمی             |
| ۷    | Lee et al. (2015)           | تأثیر رهبری تیمی بر خلاقیت و نوآوری تیمی            |
| ۸    | Santos et al. (2015)        | تأثیر آموزش رهبری بر بهبود عملکرد رهبری تیمی        |
| ۹    | سیادت و همکاران (۱۳۸۸)      | رابطه هوش اخلاقی با رهبری تیمی                      |
| ۱۰   | سیادت و همکاران (۱۳۸۹)      | رابطه هوش سازمانی با رهبری تیمی                     |

## فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱. مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر یادگیری فردی اثر مستقیم دارند.
۲. مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر مهارت‌های تیمی اثر مستقیم دارند.
۳. مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر هم‌افزایی تیمی اثر مستقیم دارند.
۴. یادگیری فردی بر هم‌افزایی تیمی اثر مستقیم دارد.
۵. مهارت‌های تیمی بر هم‌افزایی تیمی اثر مستقیم دارد.
۶. مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور با میانجی‌گری یادگیری فردی بر هم‌افزایی تیمی اثر غیرمستقیم دارند.
۷. مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور با میانجی‌گری مهارت‌های تیمی بر هم‌افزایی تیمی اثر غیرمستقیم دارند.

## روش تحقیق

روش اجرای این پژوهش توصیفی-همبستگی و از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. در این پژوهش چهار متغیر بررسی شده است که عبارت‌اند از رهبری تیمی عمل‌محور و مؤلفه‌های آن (مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی) به مثابه متغیر مستقل، یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی و هم‌افزایی تیمی به عنوان متغیر وابسته، و یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی به عنوان متغیر مستقل ثانوی یا میانجی برای هم‌افزایی تیمی. جامعه آماری این تحقیق شامل همه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۵۱۸ نفر (۸۹ نفر زن و ۴۲۹ نفر مرد) بوده است. برای تعیین حجم نمونه فرمول کوکران به کار گرفته شد تعداد نمونه ۲۲۱ آزمودنی برآورد شد. نمونه‌گیری این تحقیق با روش تصادفی طبقه‌ای نسبی انجام گرفت. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود. بر این اساس برای ارزیابی رهبری تیمی عمل‌محور و مؤلفه‌های آن (مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی)

پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۱۲) به کار گرفته شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد. به منظور بررسی روایی سؤالها و ابعاد این پرسشنامه تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت و شاخص‌های برازش به این شرح به دست آمد:  $\chi^2/df= ۲/۰۷$ ،  $RMSEA= ۰/۰۷$ ،  $GFI= ۰/۹۴$ ،  $AGFI= ۰/۹۰$ ،  $CFI= ۰/۹۴$ . شاخص‌ها بیان‌کننده روایی مناسب پرسشنامه رهبری تیمی عمل‌محور است. جهت سنجش یادگیری فردی پرسشنامه ریان و دسی (۲۰۰۰) به کار گرفته شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تعیین شد. برای سنجش روایی سؤالها تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت و شاخص‌های برازش بدین شرح برآورد شد:  $\chi^2/df= ۲/۴۴$ ،  $RMSEA= ۰/۰۴۲$ ،  $GFI= ۰/۹۶$ ،  $AGFI= ۰/۹۴$ ،  $CFI= ۰/۹۷$ . شاخص‌ها حاکی از روایی مناسب پرسشنامه یادگیری فردی است. برای ارزیابی مهارت‌های تیمی پرسشنامه بیتمن و همکاران (۲۰۰۲) به کار گرفته شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ برآورد شد. به منظور بررسی روایی این پرسشنامه تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت و شاخص‌های برازش به این شرح به دست آمد:  $\chi^2/df= ۱/۸۱$ ،  $GFI= ۰/۹۸$ ،  $RMSEA= ۰/۰۵۷$ ،  $AGFI= ۰/۹۶$ ،  $CFI= ۰/۹۹$ . شاخص‌ها نشان می‌دهند این پرسشنامه روایی مناسبی دارد. برای بررسی هم‌افزایی تیمی پرسشنامه بیتمن و همکاران (۲۰۰۲) به کار گرفته شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ تعیین شد. برای سنجش روایی سؤالهای این پرسشنامه تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت و شاخص‌های برازش بدین شرح برآورد شد:  $\chi^2/df= ۱/۱۹$ ،  $RMSEA= ۰/۰۶۸$ ،  $GFI= ۰/۹۳$ ،  $AGFI= ۰/۹۰$ ،  $CFI= ۰/۹۳$ . شاخص‌ها روایی مناسب پرسشنامه هم‌افزایی تیمی را تأیید می‌کنند. هر چهار پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است. برای تجزیه و تحلیل متغیرها و داده‌های پژوهش نرم‌افزارهای نسخه هیجدهم SPSS و نسخه هیجدهم AMOS به کار گرفته شد.

### یافته‌های تحقیق

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش باید فرضیه نرمال بودن متغیرهای پژوهش ارزیابی شود. در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرها بیان شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر                   | میانگین | انحراف استاندارد | چولگی | کشدگی |
|-------------------------|---------|------------------|-------|-------|
| رهبری تیمی عمل‌محور     | ۳٫۶۱    | ۰٫۷۲             | -۰٫۳۲ | -۰٫۵۶ |
| مدیریت وظیفه‌گرا        | ۳٫۶۰    | ۰٫۸۱             | -۰٫۵۸ | ٫۱۵   |
| کارآمدی تیمی            | ۳٫۸۹    | ۰٫۶۹             | ۰٫۴۲  | -۰٫۰۸ |
| حمایت از خودمختاری فردی | ۳٫۳۳    | ۱٫۰۱             | -۰٫۲۹ | -۰٫۷۰ |
| یادگیری فردی            | ۳٫۶۵    | ۰٫۷۷             | -۰٫۷۷ | ۰٫۸۳  |
| مهارت‌های تیمی          | ۳٫۵۲    | ۰٫۶۳             | -۰٫۴۲ | ۰٫۶۹  |
| هم‌افزایی تیمی          | ۳٫۷۶    | ۰٫۶۴             | -۰٫۷۱ | -۰٫۲۹ |

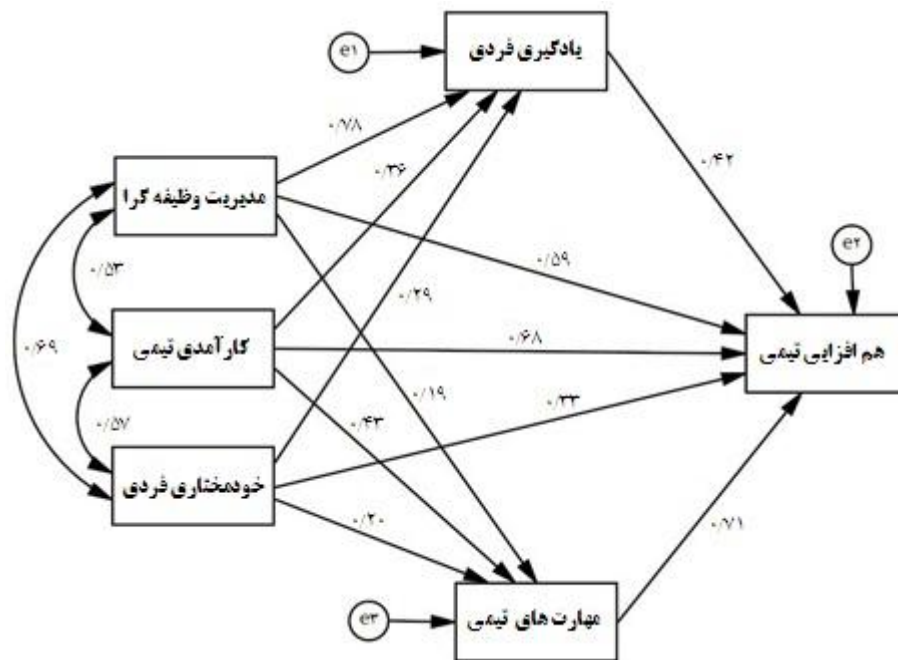
به زعم کلاین (۲۰۱۱)، نباید قدر مطلق چولگی و کشدگی متغیرها به ترتیب بیشتر از ۳ و ۱۰ باشد. با توجه به داده‌های جدول ۲، قدر مطلق چولگی و کشدگی همه متغیرها و مؤلفه‌ها کمتر از یک است که نشان می‌دهد فرض نرمال بودن متغیرها جهت آزمون متغیرهای پژوهش برقرار است. در جدول ۳ ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق بیان شده است:

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| ردیف | متغیر               | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷ |
|------|---------------------|------|------|------|------|------|------|---|
| ۱    | رهبری تیمی عمل‌محور | ۱    |      |      |      |      |      |   |
| ۲    | مدیریت وظیفه‌گرا    | ۰٫۸۷ | ۱    |      |      |      |      |   |
| ۳    | کارآمدی تیمی        | ۰٫۷۷ | ۰٫۵۳ | ۱    |      |      |      |   |
| ۴    | خودمختاری فردی      | ۰٫۹۰ | ۰٫۶۹ | ۰٫۵۷ | ۱    |      |      |   |
| ۵    | یادگیری فردی        | ۰٫۶۱ | ۰٫۵۵ | ۰٫۴۸ | ۰٫۵۴ | ۱    |      |   |
| ۶    | مهارت‌های تیمی      | ۰٫۶۸ | ۰٫۵۶ | ۰٫۶۴ | ۰٫۵۶ | ۰٫۵۵ | ۱    |   |
| ۷    | هم‌افزایی تیمی      | ۰٫۸۴ | ۰٫۸۶ | ۰٫۸۷ | ۰٫۶۷ | ۰٫۵۸ | ۰٫۶۸ | ۱ |

با توجه به داده‌های جدول ۳، ضریب همبستگی متغیر رهبری تیمی عمل‌محور و مؤلفه‌های آن شامل مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و خودمختاری فردی با یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی

و هم‌افزایی تیمی در سطح معناداری ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. در شکل ۱ مدل آزمون‌شده پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی آزمون‌شده پژوهش

با توجه به شکل ۱، اثر مستقیم مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور شامل مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی به ترتیب، بر یادگیری فردی برابر با ۰/۷۸، ۰/۳۶ و ۰/۲۹، بر مهارت‌های تیمی برابر با ۰/۱۹، ۰/۴۳ و ۰/۲۰، و بر هم‌افزایی تیمی برابر با ۰/۵۹، ۰/۶۸ و ۰/۳۳ است که در سطح معناداری ۰/۰۱ مثبت و معنادار می‌باشد. بر این اساس فرضیه‌های ۱، ۲ و ۳ پژوهش تأیید می‌شود. همچنین، اثر مستقیم یادگیری فردی بر هم‌افزایی تیمی ۰/۴۲ و اثر مستقیم مهارت‌های تیمی بر هم‌افزایی تیمی ۰/۷۱ در سطح معناداری ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. بنابراین، فرضیه‌های ۴ و ۵ پژوهش نیز تأیید می‌شود. در جدول ۴ اثرهای غیرمستقیم و کل متغیرها گزارش شده است.

جدول ۴. اثرهای غیرمستقیم متغیرها در مدل تحلیل مسیر

| اثر                                | متغیر                  | اثر غیرمستقیم | اثر کل |
|------------------------------------|------------------------|---------------|--------|
| مدیریت وظیفه‌گرا بر هم‌افزایی تیمی | از طریق یادگیری فردی   | ۰,۳۳**        | ۰,۳۳** |
|                                    | از طریق مهارت‌های تیمی | ۰,۱۴**        | ۰,۱۴** |
| کارآمدی تیمی بر هم‌افزایی تیمی     | از طریق یادگیری فردی   | ۰,۱۵**        | ۰,۱۵** |
|                                    | از طریق مهارت‌های تیمی | ۰,۳۱**        | ۰,۳۱** |
| خودمختاری فردی بر هم‌افزایی تیمی   | از طریق یادگیری فردی   | ۰,۱۲**        | ۰,۱۲** |
|                                    | از طریق مهارت‌های تیمی | ۰,۱۴**        | ۰,۱۴** |

\*\*P<۰,۰۱

بر پایه داده‌های جدول ۴، اثر غیرمستقیم مدیریت وظیفه‌گرا با میانجی یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی بر هم‌افزایی تیمی به ترتیب، ۰,۳۳ و ۰,۱۴ است که معنادار است. افزون بر این، اثر غیرمستقیم کارآمدی تیمی با میانجی‌گری یادگیری فردی و ۰,۰۱ معنادار است. اثر غیرمستقیم مهارت‌های تیمی بر هم‌افزایی تیمی به ترتیب، ۰,۱۵ و ۰,۳۱ است که در سطح ۰,۰۱ معنادار است. همچنین، اثر غیرمستقیم خودمختاری فردی با میانجی یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی بر هم‌افزایی تیمی به ترتیب، ۰,۱۲ و ۰,۱۴ است که در سطح ۰,۰۱ معنادار است. بر پایه این نتایج فرضیه‌های ۶ و ۷ پژوهش تأیید می‌شود.

به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی پژوهش شاخص‌های نیکویی برازش به‌کار گرفته شد. لذا در این پژوهش از بین شاخص‌های مختلف نیکویی برازش شاخص‌های برازندگی یادشده در جدول ۴ به‌کار گرفته شد.

جدول ۵. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون‌شده پژوهش

| شاخص  | $\chi^2/df$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | NNFI | IFI  |
|-------|-------------|-------|------|------|------|------|------|------|
| مقدار | ۲,۱۹        | ۰,۰۶۸ | ۰,۹۸ | ۰,۹۲ | ۰,۹۶ | ۰,۹۸ | ۰,۹۶ | ۰,۹۹ |

بر اساس شاخص‌های برآوردشده در جدول ۵، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )

۲/۸۹، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۶۸، شاخص نیکویی برآزش (GFI) ۰/۹۸، شاخص نیکویی برآزش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۲، شاخص برآزش تطبیقی (CFI) ۰/۹۶، شاخص برآزش هنجاریافته (NFI) ۰/۹۸، شاخص برآزش هنجاریافته (NNFI) ۰/۹۶ و شاخص برآزش افزایشی (IFI) ۰/۹۹ است. با توجه به شاخص‌های به دست آمده و بر اساس دیدگاه کلاین (۲۰۰۵ و ۲۰۱۱) الگوی آزمون شده پژوهش برآزش مناسبی دارد.

### بحث و نتیجه

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور شامل مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی بر توسعه هم‌افزایی تیمی و نقش میانجی یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی در ایجاد رابطه بین متغیر مستقل (مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور) و متغیر وابسته (هم‌افزایی تیمی) است. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش مبنی بر اثر مستقیم مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی و هم‌افزایی تیمی مثبت و معنادار بود. بنابراین فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق تأیید شد. این یافته با نتایج برخی پژوهش‌های محققان هم‌خوانی و هم‌سویی دارد (Schoemaker et al., 2013; Zoltan, 2014; Huang & Tsai, 2014; Noruzi et al., 2013; Abbasi & Zamani-Miandashti, 2013؛ میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). به زعم براون و همکاران (۲۰۱۲) رهبری تیمی عمل‌محور موجب بهبود جو تیمی می‌شود و از این طریق، یادگیری و عملکرد را در میان افراد تیم بهبود می‌بخشد. ارزش و ضرورت رهبری تیمی عمل‌محور بر کسی پوشیده نیست، زیرا ۱. باعث ایجاد انگیزه در افراد شده و مشارکت آن‌ها را در انجام دادن فعالیت‌ها جلب می‌کند؛ ۲. بازدهی، تولید و عملکردهای اعضا را افزایش می‌دهد، یعنی موجب هم‌افزایی و عملکرد مضاعف در سازمان می‌شود؛ ۳. تعهد اعضا را نسبت به تحقق اهداف بهبود می‌دهد؛ ۴. احساس رضایت‌مندی از کارکردها را در افراد به وجود می‌آورد؛ ۵. به یادگیری‌های فردی، تیمی و سازمانی توجه می‌کند؛ ۶. از طریق آموزش‌های مستمر، مهارت‌های افراد را بهبود می‌بخشد؛ ۷. ارتباطات متقابل را در سازمان بیشتر می‌کند؛ ۸. بهره‌وری و بهبود کیفیت را به دنبال خواهد داشت.



نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های چهارم و پنجم نشان داد یادگیری فردی اثر علی بر هم‌افزایی تیمی (با ضریب مسیر ۰/۴۲) دارد. به علاوه، مهارت‌های تیمی نیز بر هم‌افزایی تیمی (با ضریب مسیر ۰/۷۱) اثر مستقیم دارد. بنابراین، فرضیه‌های چهارم و پنجم تحقیق تأیید شد. این یافته با نتایج برخی تحقیقات پژوهشگران مطابقت دارد (Braun et al., 2012; Huang & Tsai, 2014; جوانمرد و سخائی، ۱۳۸۸). یادگیری فردی از عوامل بسیار با اهمیت در ارتقای مهارت‌های افراد، توسعه سازمانی و عملکردهای مضاعف است. اگر رهبران و مدیران سازمان‌ها بتوانند اشتیاق کارکنان را جهت حرکت به سمت فرایندهای یادگیری نهادینه کنند و در این مسیر مسائل را با ذهنیت باز کشف و با گفتمان‌های تیمی و اشتراکی تحلیل و ارزیابی کنند، خواهند توانست از یک سو موجب هماهنگی و هم‌نوایی کارکنان در جهت بهبود مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی شوند؛ و از سوی دیگر، به ایجاد هم‌افزایی در انجام‌دادن کارها قادر می‌شوند. از آنجا که بهبود یادگیری و مهارت‌های تیمی از نقش‌های مهم رهبران است، سازمان‌ها می‌توانند برای بهبود کارآمدی، اثربخشی از این دو عامل بهره‌برداری کنند.

نتیجه آزمون فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش نشان‌دهنده نقش میانجی و واسطه‌ای یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی بر روابط علی بین مدیریت وظیفه‌گرا (با ضرایب مسیر ۰/۳۳ و ۰/۱۴)، کارآمدی تیمی (با ضرایب مسیر ۰/۱۵ و ۰/۳۱)، و حمایت از خودمختاری فردی (با ضرایب مسیر ۰/۱۲ و ۰/۱۴) با هم‌افزایی تیمی است. این نتیجه با یافته‌های برخی صاحب‌نظران و محققان همخوانی دارد و در یک راستاست (Braun et al., 2012; Zoltan, 2014; Huang & Tsai, 2014). در این زمینه، ویجمن (۲۰۰۱) تأکید می‌کند رهبری نقشی مهم در یادگیری کارکنان و عملکرد تیمی دارد. ترنت (۲۰۰۴) اعتقاد دارد رهبری با مهارت و توانایی در اتخاذ تصمیم‌های مناسب می‌تواند موجب هم‌افزایی تیمی شود. از نگاه براون و همکاران (۲۰۱۲) رهبری تیمی عمل‌محور با میانجی‌گری یادگیری فردی قادر است عملکردهای فردی و تیمی و رضایت شغلی را افزایش دهد. این یافته نشان می‌دهد اگر رهبران و مدیران سازمان و واحدهای سازمانی در بهره‌گیری از مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور (مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری

فردی) فرایند یادگیری فردی و ارتقای مهارت‌های تیمی را به کار گیرند، خواهند توانست کارکنان را به ابتکار، خلاقیت و نوآوری، عملکردها فردی و تیمی سطح بالا و در نهایت، به هم‌افزایی تیمی هدایت کنند. در این صورت کارکنان بیش از توانایی‌های خود تلاش کرده و اهداف تیمی و سازمانی را محقق خواهند کرد.

### پیشنهادها

جهت توسعه و پیشبرد رهبری تیمی عمل‌محور و به‌کارگیری یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی برای نیل به هم‌افزایی تیمی، به عواملی مهم باید توجه شود که به صورت پیشنهاد بیان می‌شود: روشن کردن اهداف کاری و زمان‌بندی دقیق انجام‌دادن وظایف با برگزاری جلسات منظم و دوستانه، تشویق و ترغیب کارکنان برای انجام‌دادن وظایف تیمی و گروهی، ایجاد یگانگی در اهداف فردی، تیمی و سازمانی، ارتقای توانایی پرسش‌گری در کارکنان با تمرکز بر انجام‌دادن تحقیقات موردی و عملی، شنیدن نظرهای بدیع و جدید اعضا جهت ارتقای خلاقیت و نوآوری، ایجاد جو مناسب و مطلوب یادگیری با برگزاری کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت و بازآموزی، ایجاد فرصت‌های مناسب برای رشد فردی به وسیله شرکت‌دادن کارکنان در همایش‌های علمی، تسهیم دانش و اطلاعات در جلسات تبادل نظر با کارکنان، آزادی در تفکر و بیان عقاید، ایجاد جو حمایتی در سازمان و کمک به حل نیازها و درخواست‌های کارکنان، توانایی در آزمون نظرهای جدید به وسیله بهره‌گیری از این نظرها در انجام‌دادن وظایف سازمانی، استقلال‌دادن در اتخاذ تصمیم‌ها با تفویض اختیارات شغلی و سازمانی. مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند با تأکید بر روابط صمیمانه و دوجانبه با کارکنان خود اهداف واحدها و تیم‌های کاری را تدوین و روشن کنند، و با برگزاری جلسات دوستانه و همراه با احترام، بسیاری از وظایف خود را به کارکنان تفویض کنند. این امر موجب خواهد شد کارکنان ترغیب شوند بیش‌ازپیش تلاش کنند و در جهت تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان تلاش‌های خود را مضاعف کنند.

## منابع و مأخذ

۱. پارکینسون، نورث کوت؛ رستمجی، ام کا؛ ساپر، اس ای (۱۳۸۶). *اندیشه‌های بزرگ در مدیریت*. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، مدیران.
۲. جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره؛ ابوترابی، رزیتا (۱۳۸۹). «ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران در نظام آموزش عالی، مورد بررسی: دانشگاه فردوسی مشهد». *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*، دوره ۱۱، شماره اول، صفحات ۲۳۴-۲۱۱.
۳. جوانمرد، حبیب‌اله؛ سخائی، فاطمه (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمان، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی». *بصیرت*، دوره ۱۶، شماره ۴۴، صفحات ۹۶-۸۱.
۴. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*. جلد دوم، گروه مترجمان: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رابینز، استیفن پی؛ جاج، تیموتی (۱۳۹۳). *رفتار سازمانی*. جلد اول، ترجمه مهدی زارع، تهران، نص.
۶. سیادت، سیدعلی؛ کاظمی، ایرج؛ مختاری‌پور، مرضیه (۱۳۸۹). «بررسی مقایسه‌ای رابطه بین هوش سازمانی و رهبری تیمی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی اصفهان». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره اول، صفحات ۹۹-۸۷.
۷. سیادت، سیدعلی؛ مختاری‌پور، مرضیه؛ کاظمی، ایرج (۱۳۸۸). «رابطه بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیرآموزشی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». *مدیریت سلامت*، دوره ۳۶، شماره ۱۲، صفحات ۲۱۹-۱۹۱.
۸. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، نگاه دانش.
۹. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸). *مدیریت عمومی*. تهران، روان.
۱۰. قربانی‌زاده، وجه‌اله (۱۳۸۷). *یادگیری سازمان و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش*.

تهران، بازتاب.

۱۱. مارکواد، م جی (۱۳۸۸). *مبانی سازمان یادگیرنده*. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، مدیران.

۱۲. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۰). *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*. تهران، ترمه.

۱۳. میرکمالی، سیدمحمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه؛ اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰). «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی». *مدیریت تحول*، شماره ۶، صفحات ۲۷-۱.

14. Abbasi, E.; Zamani-Miandashti, N. (2013). "The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties". *Higher Education*. February, 1-15.
15. Adair, J. (2011). *Lexicon of Leadership, Action-centered Leadership*, London, Kogan Page.
16. Adair, J. E. (1973). *Action- Centered Leadership*. London, McGraw-Hill.
17. Afolabi, O. A.; Adesina, A.; Aigbedion, C. (2009). "Influence of Team Leadership and Team Commitment on Teamwork and Conscientiousness". *Kamla-Raj- J Soc Sci*, 21(3), 211-216.
18. Arnatt, M. J.; Beyerlein, M. M. (2014). "An empirical examination of special operations team leaders' and members' leadership characteristics". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 438 – 453.
19. Braun, F. C.; Avital, M.; Martz, B. (2012). "Action-centered team leadership influences more than performance". *Team Performance Management*, 18(3/4), 176 – 195.
20. Chang, S. C.; Lee, M. S. (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *Learning Organization*, 14(2), 155-185.
21. Chen, G.; Kirkman, B. L.; Kanfer, R.; Allen, D.; Rosen, B. (2007). "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams". *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
22. Druskat, V. U.; Wheeler, J. V. (2003). "Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams". *Academy of Management Journal*, 46, 435-457.
23. Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjore A. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Second edition. United kingdom. A john wiley and sons, ltd, publication.
24. Edmonds, W. A.; Tenenbaum, G.; Kamata, A.; Johnson, M. (2009). "The role of collective efficacy in adventure racing teams". *Small Group Research*, 40(2), 163-80.
25. Edmondson, A. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams". *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
26. Hills, H. (2007). *Team-based learning*. Burlington, VT: Gower.

27. Huang, C. T.; Tsai, K. H. (2014). "Synergy, environmental context, and new product performance: A review based on manufacturing firms". *Industrial Marketing Management*, 43, 1407–1419.
28. Klein, K. J.; Ziegert, J. C.; Knight, A. P.; Xiao, Y. (2006). "Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividuated leadership in extreme action teams". *Administrative Science Quarterly*, 51, 590-621.
29. Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (2<sup>nd</sup> Edition ed.), New York, The Guilford Press.
30. Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (3<sup>rd</sup> Edition ed.), New York, The Guilford Press.
31. Kozlowski, S. W. J.; Bell, B. S. (2003). "Work groups and teams in organizations". In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology. Organizational Psychology*, 12, 333-375.
32. Lawler, E. E.; Mohrman, S. A.; Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: Employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Lee, D. S.; Lee, K. C.; Seo, Y. W.; Choi, D. Y. (2015). "An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment". *Computers in Human Behavior*, 42, 47–56.
34. Liu, S. H. J.; Li, Y.; Wang, Z.; Lin, X. (2014). "Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China". *The Leadership Quarterly*, 25, 282–295.
35. Liu, Xiao-Yu.; Liu, Jun. (2013). "Effects of team leader emotional intelligence and team emotional climate on team member job satisfaction". *Nankai Business Review International*, 4(3), 180 – 198.
36. Marchewka, J. T. (2006). *Information Technology Project Management. Providing Measurable Organizational Value*, New York, John Wiley & Sons.
37. Marquardt, M. (2002). *Building the Learning Organization*. 2nd ed., Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA.
38. Marsick, V. J.; Watkins, K. E. (2003). "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire". *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
39. Martin, A.; Bal, V. (2006). *The state of teams: CCL research report*. Greensboro, NC, Center for Creative Leadership.
40. Morgeson, F. P. (2005). "The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events". *Applied Psychology*, 90, 497-508.
41. Morgeson, F. P.; DeRue, D. S. (2006). "Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention". *Leadership Quarterly*, 17, 271-287.
42. Natale, S. M.; Sora, S. A.; Kavalipurapu, S. B. (2004). "Leadership in teams: managerial responses". *Team Performance Management*, 10( 3/4), 45-52.
43. Noruzy, A.; Majazi, D. V.; Azhdari, B.; Nazari-Shirkouhi, S.; Rezazadeh, A. (2013). "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge

- management, organizational innovation, and organizational performance”. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
44. O’rtenblad, A. (2004). “The learning organization: towards an integrated model”. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
45. Rebelo, T. M.; Gomes. A. D. (2008). “Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future”. *Learning Organization*, 15(4), 294-308.
46. Ryan, R.; Deci, E. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist*, 55, 68-78.
47. Salas, E.; Burke, C. S.; Stagl, K. C. (2004). “Developing teams and team leaders: Strategies and principles”. In D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
48. Santos, J. P.; Caetano, A.; Tavares, S. M. (2015). “Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness?”. *The Leadership Quarterly*, 1-15.
49. Schaubroeck, J.; Lam, S. S. K.; Cha, S. E. (2008). “Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance”. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
50. Schoemaker, P. J. H.; Krupp, S.; Howland, S. (2013). “Strategic Leadership: The Essential Skills”. *Harvard Business Review*, 1-5.
51. Sohmen, S. V. (2013). “Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin”. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.
52. Subramaniam, M.; Youndt, M. (2005). “The influence of intellectual capital on types of innovative capabilities”. *Academy of Management Journal*, 48(3), 242-66.
53. Trent, R. J. (2004). “Team leadership at the 100-foot level”. *Team Performance Management*, 10(5/6), 94-103.
54. Wageman, R. (2001). “How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching”. *Organization Science*, 12, 559-577.
55. Zaccaro, S. J.; Rittmana, A. L.; Marks, M. A. (2001). “Team leadership”. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
56. Ziegert, J. C. (2005). *Does More Than One Cook Spoil the Broth? An Examination of Shared Team Leadership*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland.
57. Zoltan, R. C. (2014). “Synergy effects in work teams”. *Network Intelligence Studies*, 1(3), 122 – 128.