

بررسی تأثیر رهبری به اشتراک گذاشته شده در تعهد و بهره‌وری گروه‌های کاری

محسن اکبری*، سید حسام کاشانی**، میلاد هوشمند چایجانی***

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۳۰

چکیده

با توجه به تنوع و تعدد تغییرات در محیط امروزی سازمان‌ها، رهبری و به‌طور اخص توسعه رهبری در سال‌های اخیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در عصر حاضر به‌طور مستمر بر رشد و ارتقای خود بیفزایند، دیگر نمی‌توانند بر تصورات ساده رهبری بالا به پایین و یا فرآیند فرمان و واپایش (کنترل) تکیه زنند. در این میان توجه به اهمیت مداخله پیروان در فرآیندهای رهبری و ایفای نقش رهبر به اقتضای زمان از سوی آنها مورد توجه خاص محققان حوزه رهبری قرار گرفته است. لذا مطالعه حاضر نیز با این هدف، اثر همزمان رهبری به اشتراک گذاشته شده بر تعهد و بهره‌وری گروه‌های (تیم) کاری در حوزه آموزش عالی را مورد بررسی قرار داده است. در این راستا اعضای هیئت علمی ۷۰ گروه آموزشی دانشگاه گیلان به عنوان نمونه انتخاب شدند و با استفاده از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه، داده‌های جمع‌آوری شده از ۲۷۱ نفر از آنها (در قالب ۷۰ نمونه نهایی) مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 2 برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری به همراه پژوهش مورد سنجش قرار گرفت. نتایج مطالعه نشان داد که رهبری به اشتراک گذاشته شده هم بر تعهد و هم بر بهره‌وری گروه‌های کاری مورد مطالعه اثر مثبت داشته است. همچنین نتایج حاکی از اثر مثبت تعهد گروهی بر بهره‌وری گروه‌های کاری بود.

کلیدواژه: رهبری؛ تعهد گروهی؛ بهره‌وری گروهی؛ رهبری اشتراکی.

akbarimohsen@gmail.com

sayadhesankashani@yahoo.com

hooshmand.milad@ut.ac.ir

*. استادیار و هیئت علمی مدیریت دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول)

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان

*** دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه تهران (فارابی)

مقدمه

برای دستیابی به مزیت رقابتی و پاسخ به محیط‌های به سرعت در حال تغییر، امروزه سازمان‌ها سامانه‌های کاری مبتنی بر گروه را برای افزایش توانایی در رویارویی با محیط کاری متلاطم برگزیده‌اند (لاپیره و گیروکس^۱، ۲۰۰۳). گروه‌های کاری، ابزاری همه‌پسند برای تکمیل وظایف با سرعت و کارایی بیشتر در سازمان‌ها هستند (آیوکو و همکاران^۲، ۲۰۰۳). گروه‌های کاری کارآمد مزایای بالقوه فراوانی در زمینه سطوح فزاینده بهره‌وری، بهبود کیفیت ستاده‌ها و سرعت انجام کار دارند (جکسون^۳، ۱۹۹۶). به همین دلیل است که امروزه سرمایه‌گذاری‌های جدید^۴ به‌طور فزاینده به‌جای اشخاص بر گروه‌های کاری صورت می‌گیرد (لچلر^۵، ۲۰۰۱؛ بکمن^۶، ۲۰۰۶). این توجه فزاینده نه تنها در شرکت‌های تجاری و صنعتی، بلکه در مؤسسه‌های آموزش عالی نیز به چشم می‌خورد (ویگودا-گادوت و همکاران^۷، ۲۰۰۷). همان‌طور که وانیتا و گوسلینگ^۸ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند دانشگاه‌ها در پی فراهم کردن آموزش در سطح بالا و محیط آموزشی باکیفیت بالا می‌باشند. فعالیت در شرایط پیچیده و رقابتی به یکی از ویژگی‌های بارز نظام‌های آموزشی تبدیل شده است (میلر^۹، ۲۰۰۲). این پیچیدگی‌ها که ابتدا برآمده از فشارهای جمعیت‌شناختی و مزایای ادراک شده حاصل از ادامه تحصیل است، مؤسسه‌های آموزش عالی را برای اتخاذ رویکردها و راهکارهای مبتکرانه در تنگنا قرار داده است. در این میان تمرکززدایی و تفویض اختیار به اعضای هیئت علمی جهت اصلاح ساختارهای سنتی مؤسسه‌های مذکور، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد (ویزرز و همکاران^{۱۰}، ۱۹۹۹). در این رویکرد جدید اعضای هیئت علمی به اعضای گروه‌هایی تبدیل می‌شوند که خود مسئولیت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرای

1. Lapierre and Giroux
2. Ayoko
3. Jackson
4. New ventures
5. Lechler
6. Beckman
7. Vigoda-Gadot et al
8. Vaneeta and Gosling
9. Miller
10. Witziers et al

برنامه‌های آموزشی و پژوهشی را بر عهده خواهند گرفت (سیسکین^۱، ۱۹۹۷). به عبارت دیگر می‌توان گفت، امروزه، مؤسسه‌های آموزش عالی با چالش‌های جدید و فزاینده‌ای روبه‌رو هستند؛ چالش‌هایی که رویارویی با آنها سازماندهی مجدد و تلاش جمعی اعضا را ضروری می‌سازد (بریک و همکاران^۲، ۱۹۹۹؛ نیومن و همکاران^۳، ۲۰۰۰).

پارکر و وال^۴ (۱۹۹۸) اذعان می‌کنند «امروزه، گروه‌های کاری خودگردان، در هر شکل و اندازه‌ای، به‌طور فزاینده مورد اقبال قرار گرفته‌اند». استفاده از گروه‌های کاری در سال‌های اخیر به یک راهبرد فراگیر برای افزایش بهره‌وری و قابلیت انعطاف کارکنان در سازمان‌ها تبدیل شده است (ترینینگ^۵، ۱۹۹۵). به‌طور کلی گروه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین جزء سازمان‌های موفق در اقتصاد جدید شناخته می‌شوند؛ اقتصادی که با شاخصه‌هایی چون تغییرات سریع اطلاعات و پاسخ به تقاضاهای متنوع مشتریان از آن یاد می‌شود (کوهن و بیلی^۶، ۱۹۹۷). تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که بسیاری از منافع گروه‌های کاری به سطح تعهد فرد نسبت به سازمان و نیز گروه کاری او مرتبط است (بکر^۷، ۱۹۹۲؛ بیشاپ و اسکات^۸، ۱۹۹۷؛ بیشاپ و همکاران^۹، ۱۹۹۷). تحقیقات پیشین همچنین از این تصور که تعهد نسبت به گروه کاری با شماری از پیامدهای مطلوب سازمانی مرتبط است، حمایت می‌کند؛ به‌عنوان مثال تعهد نسبت به گروه کاری با رفتارهای فراتر از نقش، عملکرد و اثربخشی گروه (بیشاپ و اسکات، ۱۹۹۷؛ بیشاپ و همکاران، ۱۹۹۷؛ اسکات و تاون سند^{۱۰}، ۱۹۹۴) مرتبط شده است. به عقیده ماکی و بوکسال^{۱۱} (۲۰۰۰) کارکنان متعهد نه تنها به لحاظ روان‌شناختی با گروه خود هویت‌سازی کرده و احساس تعلق قوی به آن دارند، بلکه با احتمال بیشتری تلاش‌های خود را در جهت نیل به اهداف گروه و سازمان خود توسعه خواهند بخشید. در این میان چگونگی روابط میان اعضای گروه و نیز ساختار رهبری آن از جمله مهم‌ترین

1. Siskin
2. Bryk
3. Newmann et al
4. Parker and Wall
5. Training
6. Cohen and Bailey
7. Becker
8. Bishop and Scott
9. Bishop et al
10. Scott and Townsend
11. Macky and Boxall

عوامل مؤثر بوده و به‌طور گسترده مورد مطالعه محققان قرار گرفته است. محققان مختلف تعریف‌های متعددی از رهبری ارائه نموده‌اند. استاگدیل^۱ (۱۹۸۱) و آرنولد و فلدمن^۲ (۱۹۸۶) در مطالعه خود در حوزه نظریه‌های رهبری به این نتیجه دست یافتند که «به‌شمار افرادی که در جستجوی ارائه تعریفی از رهبری بوده‌اند، تعریف‌های مختلف از آن وجود دارد». به‌طور کلی رهبری عبارت است از «فرآیند هدایت و اثرگذاری بر فعالیت‌های اعضای یک گروه یا سازمان». توسعه رهبری^۳ در سال‌های اخیر اهمیت فراوانی یافته است (دی^۴، ۲۰۰۰؛ مک کالی و فان ولسور^۵، ۲۰۰۴؛ مورفی و ریجیو^۶، ۲۰۰۳؛ پیرس و همکاران^۷، ۲۰۰۶). این امر دلایل فراوان دارد؛ همان‌طور که پیتر دراکر^۸ نزدیک به نیم‌قرن قبل به آن اشاره کرده (دراکر، ۱۹۶۸)، ما وارد عصر دانشی شده‌ایم. کار دانشی متکی به کمک‌های داوطلبانه افراد حرفه‌ای مجرب است؛ با این وجود چنانچه کارکنان دانشی تصمیم به ترک سازمان بگیرند می‌توانند از سرمای، فکری خود مضایقه کرده و آن را نزد خود نگاه دارند. بر طبق آنچه گفته شد در عصر کار دانشی، نیازمند تفکر مجدد در خصوص مفهوم بسیار وسیع رهبری از طریق توسعه رهبری هستیم.

در راستای توسعه رهبری برخی رویکردها عام و برخی دیگر خاص هستند؛ برخی بر نقش‌های رهبری تأکید دارند، درحالی که دیگران بر رهبری به‌عنوان یک فرآیند تأکید می‌کنند؛ برخی مستندات حاکی از تلاش برای ارائه بهترین اقدامات جاری است، حال آنکه دیگران موضوعاتی را برای تحقیقات آتی مطرح می‌کنند؛ بعضی بر سطوح پایین و میانی سلسله‌مراتب سازمانی تأکید می‌کنند و دیگران بر سطوح عالی و برخی نیز بر موضوعات میان‌سطحی تأکید می‌ورزند؛ برخی از محققان تمرکز خود را معطوف ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و رفتارها می‌کنند و برخی دیگر بر ابعاد روحی و جسمی رهبری تأکید می‌ورزند. آنچه همه در آن مشترک هستند پی‌نهادن پایه‌های تحقیق در خصوص رهبری و توسعه رهبری است. جالب آن است که مجاورت این مقالات در کنار هم،

1. Stogdill
2. Arnold and Feldman
3. Leadership Development
4. Day
5. McCauley and Van Velsor
6. Murphy and Riggio
7. Pearce
8. Peter Drucker

متضمن این مطلب است که این موضوع خاص همانند خاکی غنی و حاصلخیز برای رشد و پرورش نسل جدید رهبران در محیط‌های سازمانی وسیع و چندوجهی است (پیرس، ۲۰۰۴). اکثر تلاش‌ها در خصوص توسعه رهبری بر رهبری تعاملی و رهبری تحول‌آفرین تأکید نموده و صرفاً بر افرادی که جایگاه‌های رسمی رهبری را اشغال می‌کنند یا برای تصدی آنها پرورش می‌یابند، تمرکز می‌کنند. در نقطه مقابل محققان معتقدند که به‌طور کلی باید حوزه توسعه رهبری فراتر از افزایش قابلیت‌ها و رفتارها گسترش یافته و پیروان را در فرآیند رهبری در نظر بگیرد (پیرس، ۲۰۰۴؛ پیرس و کانگر^۱، ۲۰۰۳).

رهبری به اشتراک گذاشته شده^۲ عبارت است از یک فرآیند اثرگذاری تعاملی پویا که در آن اعضای سازمان برای تسهیل در تحقق اهداف گروه و سازمان یکدیگر را هدایت می‌کنند (پیرس، ۲۰۰۴؛ پیرس و کانگر، ۲۰۰۳؛ پیرس و مانز^۳، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر رهبری به اشتراک گذاشته شده فرآیندی تعاملی میان افراد مختلفی است که به هنگام نیاز به قابلیت‌های متمایزشان برای رهبری دیگران پیش می‌آیند و بنا به نیازهای فوری محیط کار عقب‌نشینی کرده و اجازه می‌دهند تا دیگران آنها را هدایت کنند (پیرس، ۲۰۰۴؛ پیرس و کانگر، ۲۰۰۳، پیرس و مانز، ۲۰۰۵). نگاه به پیشینه این موضوع حاکی از آن است که چطور رهبری به اشتراک گذاشته شده می‌تواند به تحقق طیفی از پیامدهای مثبت سازمانی کمک نماید (پیرس، ۲۰۰۴؛ پیرس و کانگر، ۲۰۰۳؛ پیرس و مانز، ۲۰۰۵). مطالعات متعددی بر این موضوع صحنه نهاده‌اند که وجود رهبری به اشتراک گذاشته شده میان اعضای سازمان می‌تواند تأثیر نیرومندی بر تعهد و عملکرد جمعی کارکنان در یک فضای مشارکتی داشته باشد (نظیر اولیو و همکاران^۴، ۱۹۹۶؛ هوکر و سیزن میهالی^۵، ۲۰۰۳؛ پیرس و سیمز^۶، ۲۰۰۲؛ پیرس و همکاران، ۲۰۰۴؛ شمیر و لپیدوت^۷، ۲۰۰۳).

آنچه در فوق مختصراً بدان اشاره شد بیانگر ارتباط تنگاتنگ رهبری به اشتراک گذاشته شده و

1. Pearce and Conger
2. Shared Leadership
3. Manz
4. Avolio et al
5. Hooker and Csikszentmihalyi
6. Pearce and Sims
7. Shamir and Lapidot

تعهد و بهره‌وری گروه است. در این مطالعه ما دنبال بررسی اثر همزمان رهبری به اشتراک گذاشته شده و تعهد و بهره‌وری گروه از یک سو و تأثیر تعهد گروهی بر بهره‌وری گروه از دیگر سو هستیم. در این راستا در ادامه به تشریح رهبری به اشتراک گذاشته شده و عوامل تسهیل کننده آن، تعهد گروهی، بهره‌وری گروه و برخی مطالعات صورت پذیرفته در ارتباط با متغیرهای موردنظر و آنگاه بیان فرضیه‌های تحقیق بر این اساس می‌پردازیم.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چرایی رهبری جمعی

اکثر تحقیقات موجود در زمینه رهبری گروه بر تأثیر یک فرد خاص به عنوان رهبر گروه تمرکز نموده و به طور عمده از رهبری اعضای گروه غفلت شده است (کوزلوفسکی و بل^۱، ۲۰۰۳؛ استیووارت و مانز^۲، ۱۹۹۵). گرایش‌های مختلفی در طراحی، به کارگیری و ساختار و نیز اهمیت و جایگاه رهبری درونی گروه وجود دارد. اول آنکه پیچیدگی و ابهامی که گروه‌ها اغلب تجربه می‌کنند این موضوع را که یک رهبر بیرونی منحصر به فرد بتواند همه کارکردهای لازم رهبری را به طور موفقیت آمیز انجام دهد، غیرمحمتمل کرده است (دی و همکاران^۳، ۲۰۰۴)؛ ثانیاً شکل‌های جدید کار گروهی که بر کار مبتنی بر دانش تأکید دارند، بر کارکنانی متکی است که دارای سطوح بالای تخصص بوده و برای آنکه مهارت‌ها و دانش خود را به کار گیرند، در جستجوی استقلال و خودمختاری می‌باشند (دنسی و همکاران^۴، ۲۰۰۳) و لذا خواستار فرصت‌های بیشتر برای شرکت در کارکردهای رهبری در گروه خود هستند. علاوه بر این حضور فراگیر گروه‌های خودگردان که هم‌اکنون به خوبی و به طور عمیق در سازمان‌های امروزی ریشه دوانده است (لاولر و همکاران^۵، ۲۰۰۱؛ مانز و سیمز^۶، ۱۹۸۷) بر نیاز برای رهبری مبتنی بر درون گروه در مقابل رهبری یک شخص منحصر به فرد تأکید می‌ورزد.

1. Kozlowski and Bell
2. Stewart and Manz
3. Day et al
4. DeNisi et al
5. Lawler et al
6. Manz and Sims

محققان رهبری در گذشته نیز در خصوص اهمیت رهبری تسهیم شده میان اعضای گروه سخن به میان آورده‌اند (گیب^۱، ۱۹۵۴؛ کتز و کان^۲، ۱۹۷۸). گیب به‌عنوان نخستین کسی که این موضوع را مطرح نموده، اذعان می‌کند که رهبری به‌عنوان مجموعه‌ای از کارکردها که باید توسط گروه انجام گیرد، احتمالاً بهترین تصور از کیفیت یک گروه است؛ این مفهوم - یعنی رهبری توزیع شده - بسیار حائز اهمیت است (گیب، ۱۹۵۴). رهبری جمعی در مقابل الگوی سنتی قرار دارد (آنچه توسط پیرس و سیمز (۲۰۰۲) رهبری عمودی^۳ نامیده شده است)؛ الگویی که بر نقش مدیری تأکید دارد که از نظر سلسله‌مراتبی در رأس گروه قرار می‌گیرد، دارای اختیارات رسمی بوده و مسئول فرآیندها و پیامدهای گروه است (دراسکات و ویلر^۴، ۱۹۹۶؛ کوزلوفسکی و همکاران، ۱۹۹۶). این نگرش‌ها این موضوع را که رهبری منحصرأ یک پدیده فردی است، به چالش می‌کشد.

رهبری به اشتراک گذاشته شده

گیب (۱۹۵۴) برای اولین بار این ایده را پیشنهاد کرد که رهبری گروه می‌تواند به دو صورت انجام گیرد: متمرکز^۵ و توزیع شده^۶. رهبری متمرکز هنگامی واقع می‌شود که رهبری به یک فرد واگذار شود، درحالی که رهبری توزیع شده هنگامی رخ می‌دهد که دو یا چند فرد نقش‌ها، مسئولیت‌ها و کارکردهای رهبری را تسهیم نمایند. برای توسعه بیشتر این مفهوم که چطور رهبری میان اعضای گروه تسهیم می‌شود می‌توان به تعریف یوکل^۷ از رهبری اشاره کرد. وی رهبری را فرآیند اثرگذاری شامل تعیین اهداف گروهی یا سازمانی، ایجاد انگیزش برای پیگیری این اهداف و تأثیرگذاری بر پایداری و فرهنگ گروه تعریف می‌کند (یوکل، ۱۹۸۹). این ایده که رهبری می‌تواند میان افراد مختلف در یک واحد کاری یا گروه به اشتراک گذاشته شود، بیانگر توسعه

1. Gibb
2. Katz and Kahn
3. Vertical Leadership
4. Druskat and Wheeler
5. Focused
6. Distributed
7. Yukl

طبیعی رویکرد توانمندسازی رهبری است (لاولاس و همکاران^۱، ۲۰۰۷). اعضای مختلف گروه با تمرین رهبری به روش‌ها و در زمان‌های گوناگون توانمند می‌شوند و بسیاری از مرزهای رهبری رسمی حذف می‌شود.

بر پایه مفهوم رهبری به‌عنوان فرآیند اثرگذاری و بهره‌گیری از نظریه چندسطحی (کوزلوفسکی و کلین^۲، ۲۰۰۰؛ مورگسون و هافمن^۳، ۱۹۹۹)، کارسون و همکاران^۴ (۲۰۰۷) رهبری به اشتراک گذاشته‌شده را یک ویژگی برآمده از کار گروهی می‌دانند که حاصل توزیع فعالیت‌های اعمال‌نمود رهبری میان اعضای مختلف گروه است. ایشان معتقدند که رهبری به اشتراک گذاشته‌شده هنگامی که اعضای یک گروه درگیر فعالیت‌های اثرگذاری بر گروه و دیگر اعضای آن در حوزه‌هایی چون هدایت، انگیزش و حمایت شده و مجموعه‌ای از تعاملات میان فردی میان اعضای گروه شامل مذاکرات و تسهیم مسئولیت‌های رهبری را رقم می‌زنند، ایجاد می‌شود. حاصل این ساختار جمعی می‌تواند به‌عنوان یک شبکه رهبری در نظر گرفته شود که پیامدها و فعالیت‌ها را هم در سطح فرد و هم در سطح گروه تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبری به اشتراک گذاشته‌شده الگویی از تأثیرات متقابل را خلق می‌کند که می‌تواند روابط موجود میان اعضای گروه را توسعه داده و تقویت کند. البته تعریف‌های مختلفی از رهبری به اشتراک گذاشته‌شده ارائه شده است (به‌عنوان مثال مراجعه شود به: اولیو و همکاران، ۱۹۹۶؛ پیرس و سیمز، ۲۰۰۲؛ سیواسوبرامانیام و همکاران، ۲۰۰۲؛ پیرس و کانگر، ۲۰۰۳؛ پیرس و همکاران، ۲۰۰۴؛ اینسلی و همکاران^۵، ۲۰۰۶؛ مهرا و همکاران^۶، ۲۰۰۶) که در همه آنها تأکید بر توزیع نقش و مسئولیت‌های رهبری میان اعضای گروه مشترک است.

عوامل تسهیل‌کننده رهبری به اشتراک گذاشته‌شده

کارسون و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود با استمداد از مطالعات صورت گرفته در خصوص

1. Lovelace et al
2. Kozlowski and Klein
3. Morgeson and Hofmann
4. Carson et al
5. Ensley et al
6. Mehra et al

رهبری به اشتراک گذاشته شده (نظیر آولیو و همکاران، ۱۹۹۶؛ پیرس و کانگر، ۲۰۰۳؛ سیرز^۱، ۱۹۹۶؛ یوکل، ۱۹۸۹) سه بعد را با عنوان کلی «محیط داخلی گروه^۲» مطرح می‌کنند و بر این باورند که این ابعاد، رهبری به اشتراک گذاشته شده را تسهیل نموده و بر توسعه آن تأثیر می‌گذارد. این ابعاد عبارت‌اند از:

۱. هدف مشترک^۳: هدف مشترک به عنوان اولین بعد در تسهیل و توسعه رهبری به اشتراک گذاشته شده هنگامی ایجاد می‌شود که اعضای گروه در کی مشابه و یکسان از اهداف اولیه گروه خویش داشته و جهت اطمینان از تمرکز بر اهداف جمعی گام بردارند. مطالعات پیشین نشان داده آن دسته از اعضای گروه که دارای حس مشترک نسبت به اهداف مورد توافق هستند با احتمال بیشتری نسبت به کار و گروه خود احساس انگیزه و تعهد می‌کنند (کرکن و روزن^۴، ۱۹۹۹؛ لیدن و همکاران^۵، ۲۰۰۰؛ الیری-کلی و همکاران^۶، ۱۹۹۴). این سطوح بالای انگیزش، تعهد و توانمندی که افراد در چنین گروه‌هایی تجربه می‌کنند، اشتیاق اعضای گروه به تسهیم مسئولیت‌های رهبری را افزایش می‌دهد (آولیو و همکاران، ۱۹۹۶).
۲. حمایت اجتماعی^۷: دومین بعد رهبری به اشتراک گذاشته شده، حمایت اجتماعی است. حمایت اجتماعی بیانگر تلاش اعضای گروه جهت تقویت عاطفی و روان‌شناختی دیگر اعضاست. اعضای گروه از طریق تشویق و شناخت کمک‌های مورد نیاز فردی و گروهی و انجام آنها از دیگر اعضا حمایت می‌کنند (مارکز و همکاران^۸، ۲۰۰۱). این کمک‌ها به ایجاد محیطی می‌انجامد که در آن اعضا احساس می‌کنند عملکرد آنها ارزشمند بوده و مورد قدردانی قرار می‌گیرد.

1. Seers
2. Internal Team Environment
3. Shared purpose
4. Kirkman and Rosen
5. Liden et al
6. O'Leary-Kelly et al
7. Social support
8. Marks et al

۳. صد/۱: با آنکه این مفهوم در تحقیقات مختلف صورت گرفته در زمینه‌هایی چون توصیف ارتباطات سازنده مبتنی بر تغییر، شرکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، رفتارهای فراتر از نقش‌های تعیین شده و رویه‌های شکایت کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است، اما تعریف شاخصی از آن وجود ندارد (فان دین و لیپین^۲، ۱۹۹۸). با این وجود صد/ به‌طور ضمنی بر مشارکت دلالت دارد. کارسون و همکاران (۲۰۰۷) در مطالعه خود صد/ را به‌عنوان «درجه‌ای که اعضای گروه در اجرای اهداف مشارکت می‌کنند» تعریف نموده‌اند. این سه بعد مکمل بوده و به‌طور متقابل یکدیگر را تقویت می‌کنند.

رهبری به اشتراک گذاشته‌شده و تعهد گروه

محققانی که در زمینه رهبری به اشتراک گذاشته‌شده مطالعه نموده‌اند معتقدند که برای اینکه رهبری به اشتراک گذاشته‌شده به وقوع بپیوندد باید دو دسته فعالیت رخ دهد (کتز و کان، ۱۹۷۸). نخست آنکه اعضای گروه باید اقدام به رهبری کنند و در جستجوی اعمال نفوذ بر فرآیند هدایت، انگیزش و حمایت گروه باشند؛ دیگر آنکه گروه به‌عنوان یک کل می‌بایست اراده خود را بر پذیرش رهبری جمعی بگذارد. تعهد گروهی بیانگر وابستگی روان‌شناختی و وفاداری فرد به گروه است. با بهره‌گیری از مدل سه‌بعدی تعهد سازمانی آلن و میر^۳ (۱۹۹۰) و انطباق آن با تعهد گروه می‌توان ابعاد تعهد گروه را این‌گونه تعریف نمود: ۱. تعهد عاطفی که به وابستگی و تعلق عاطفی فرد به تیم اشاره دارد؛ ۲. تعهد استمراری که بیانگر تعهد مبتنی بر هزینه‌هایی است که فرد در صورت ترک یک گروه باید پردازد و ۳. تعهد هنجاری که به احساس تعهد فرد به ماندن در گروه گفته می‌شود. کارکنان با تعهد عاطفی قوی برای آنکه می‌خواهند، در گروه می‌مانند، حال آنکه کارکنان با تعهد استمراری قوی به این دلیل که نیاز دارند، در گروه می‌مانند و این در صورتی است که کارکنان با تعهد هنجاری قوی گروه را ترک نمی‌کنند چرا که احساس می‌کنند برای آنکه هنجارهای گروه را زیر پا نگذارند باید در گروه بمانند. کریت^۴ (۲۰۱۰) نشان داد که

1. Voice
2. Van Dyne and LePine
3. Allen and Meyer
4. Cerit

اعمال مدیران مدرسه ترکیه در اجرای رهبری خدمت‌گزار با تعهد مدیران مدارس ابتدایی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. هویدا و همکاران^۱ (۲۰۱۱) دریافتند که میان رهبری خدمت‌گزار مدیران دانشگاه اصفهان و تعهد کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد. کتز و کان (۱۹۷۸) معتقدند هنگامی که اعضای گروه به‌طور داوطلبانه و خودجوش در حمایت از اهداف به اشتراک گذاشته شده اقدام به تأثیرگذاری بر دیگران می‌کنند آنگاه این رهبری به اشتراک گذاشته شده می‌تواند از طریق افزایش تعهد، افزایش توان تحمل مشاغل پیچیده، گشودگی در مقابل تأثیرات متقابل و تسهیم اطلاعات، سازمان‌هایی با مزیت رقابتی ایجاد کند. آنها اذعان می‌کنند چنین سازمان‌هایی که در آنها فعالیت‌های اعمال‌نمود به‌طور گسترده تسهیم می‌شود، بسیار اثربخش هستند. بدین ترتیب به عنوان اولین فرضیه بیان می‌شود که؛

فرضیه اول: رهبری به اشتراک گذاشته شده بر تعهد گروهی اثر مثبت دارد.

رهبری به اشتراک گذاشته شده و بهره‌وری گروه

کار گروهی که با رهبری اثربخش تسهیل می‌شود یکی از ابزارهای مورداستفاده سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری است (چن و همکاران^۲، ۲۰۰۷). رهبری برای بهره‌وری گروه حیاتی است (کوهن و بیلی، ۱۹۹۷؛ هاگمن و والتون^۳، ۱۹۸۶؛ کوزلوفسکی و همکاران، ۱۹۹۶)، حتی برخی از محققان، رهبری را مهم‌ترین عنصر در بهره‌وری گروه می‌دانند (سینکلر^۴، ۱۹۹۲؛ زاکارو و همکاران^۵، ۲۰۰۱). بهره‌وری، ترکیبی از اثربخشی^۶ و کارایی^۷ است. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران مدیریت، اثربخشی، انجام کارهای درست^۸ و کارایی انجام درست کارهاست^۹ (دراکر و استونر^{۱۰}، ۱۹۸۳). رهبری تحول‌آفرین بر رضایت کارکنان و بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی

1. Hoveida et al
2. Chen et al
3. Hackman and Walton
4. Sinclair
5. Zaccaro et al
6. Effectiveness
7. Efficiency
8. Doing The Right Things
9. Doing Things Right
10. Drucker And Stoner

اثر مثبت دارد، همچنین رهبری تحول‌آفرین می‌تواند منجر به سطوح بالای تعهد سازمانی و عملکرد واحد تجاری شود (به‌عنوان مثال مراجعه شود به: بارلینگ و همکاران^۱، ۱۹۹۶). در سطح گروهی سوسیک و همکاران^۲ (۱۹۹۷) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین بسیار بیشتر از رهبری تعاملی می‌تواند بر توانمندی گروه اثرگذار باشد. از سوی دیگر توانمندی گروه نیز بر بهره‌وری گروه اثر مثبت دارد. رهبری به اشتراک گذاشته‌شده به‌عنوان یک منبع مهم نامشهود در گروه می‌تواند عملکرد گروه در وظایف پیچیده را افزایش دهد (دی و همکاران، ۲۰۰۴). این منبع نامشهود که حاصل روابط اجتماعی درون یک گروه است می‌تواند به تلاش بیشتر، همکاری و کارایی بینجامد (ناهایت و قوشال^۳، ۱۹۹۸). اولیو و همکاران (۱۹۹۶) رهبری به اشتراک گذاشته‌شده را در گروه‌هایی از دانشجویان در حال تحصیل مورد آزمون قرار داده و دریافتند که رهبری به اشتراک گذاشته‌شده با اثربخشی گروه رابطه مثبت دارد. پیرس و سیمز (۲۰۰۲) رابطه میان رهبری به اشتراک گذاشته‌شده و اثربخشی گروه مدیریت تغییر را در یک شرکت بزرگ تولیدکننده خودرو مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه دست یافتند که رهبری به اشتراک گذاشته‌شده، نسبت به رهبری عمودی، پیش‌بین مفیدتری برای اثربخشی است. بدین ترتیب به عنوان دومین فرضیه بیان می‌شود که؛

فرضیه دوم: رهبری به اشتراک گذاشته‌شده بر بهره‌وری گروه اثر مثبت دارد.

رهبری به اشتراک گذاشته‌شده، تعهد و بهره‌وری گروه

سیواسوبرامانیام و همکاران (۲۰۰۲) در مطالعه‌ای با نمونه‌ای از دانشجویان در حال تحصیل بازرگانی به وجود رابطه مثبت میان رهبری به اشتراک گذاشته‌شده هم با عملکرد و هم با توانمندی و تعهد گروهی دست یافتند. پیرس و همکاران^۴ (۲۰۰۴) رهبری به اشتراک گذاشته‌شده را در گروه‌های مجازی فعال در زمینه پروژه‌های اجتماعی مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه دست یافتند که رهبری به اشتراک گذاشته‌شده نسبت به رهبری عمودی برای عملکرد گروهی و تعهد

1. Barling et al
2. Sosik et al
3. Nahapiet and Ghoshal
4. Pearce et al

کارکنان عامل پیش‌بین قوی تری است. بیشاپ و اسکات (۱۹۹۷) با بررسی منافع گروه‌های کاری بیان نمودند که تعهد در اینگونه روابط گروهی منجر به رفتارهایی فراتر از حد انتظار از جانب اعضای گروه شده که در نهایت بهره‌وری آنها موجبات اثربخشی و بهبود عملکرد گروه را فراهم می‌آورد. در واقع افراد با تعهد به گروه، هویت جدیدی را نسبت به گروه متصور شده و بدین ترتیب با احساس تعلق بیشتر، به تلاش بیشتری در جهت دستیابی به اهداف گروه می‌پردازند (ماکی و بوکسال، ۲۰۰۰). از این رو چرخه‌ای هم‌افزا درون گروه ایجاد می‌شود که طی آن؛ رهبری به اشتراک گذاشته شده، تعهد و بهره‌وری در گروه‌های کاری، تقویت می‌شوند (آولیو و همکاران، ۱۹۹۶؛ هوکر و سیزن میهالی، ۲۰۰۳؛ پیرس و سیمز، ۲۰۰۲؛ پیرس و همکاران، ۲۰۰۴؛ شمیر و لپیدات، ۲۰۰۳). به‌طور کلی همه این مطالعات نشان می‌دهد که رهبری به اشتراک گذاشته شده یک پیش‌بین مهم برای عملکرد، بهره‌وری و تعهد گروه بوده و این امکان را برای گروه فراهم می‌کند تا بهره‌وری خود را نسبت به زمانی که رهبری بر عهده یک فرد خاص است، ارتقا بخشند. بدین ترتیب به عنوان سومین و چهارمین فرضیه بیان می‌شود که؛

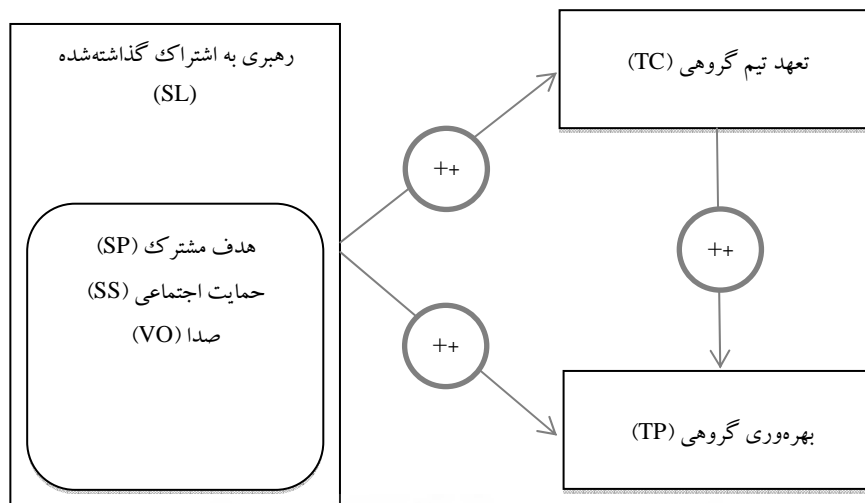
فرضیه سوم: تعهد گروهی بر بهره‌وری گروه اثر مثبت دارد.

فرضیه چهارم: رهبری به اشتراک گذاشته شده بر بهره‌وری گروهی به‌طور غیر مستقیمی از طریق میانجی‌گری تعهد گروه تأثیر دارد.

بر اساس آنچه تاکنون بدان اشاره شد و نیز مدل مفهومی مطالعه که در (شکل ۱) به آن اشاره می‌شود، ما در این مطالعه دنبال آزمون چهار فرضیه نامبرده در قالب مدل مفهومی زیر هستیم.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف پژوهش: توصیفی؛ از لحاظ ماهیت: علی، از لحاظ راهبردهای پژوهش: پیمایشی و از لحاظ شیوه‌های گردآوری داده‌ها: پرسشنامه‌ای است. پژوهش توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱). در این روش، محقق شرایط فعلی را بررسی می‌کند تا مسائل جاری در پرتو آن روشن شود و عمدتاً از شیوه جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها به صورت پرسشنامه و مصاحبه استفاده می‌شود (دوستار و اکبری، ۱۳۹۲).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

همان‌طوری که بیان شد، هدف این مطالعه بررسی تأثیر رهبری به اشتراک گذاشته شده بر تعهد و بهره‌وری گروه و نیز تأثیر تعهد بر بهره‌وری گروه در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه گیلان است. لذا سطح نمونه مورد بررسی در مطالعه حاضر باید گروه‌های کاری باشد. برای این منظور اعضای هیئت علمی دانشگاه گیلان در قالب ۷۰ گروه تحصیلی به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای اینکه داده‌های جمع‌آوری شده در سطح گروه مورد بررسی قرار گیرند، پرسشنامه جمع‌آوری شده از ۲۷۱ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه مذکور را تجمیع کرده (میانگین پاسخ‌های اعضای هیئت علمی هر گروه به عنوان داده به دست آمده از آن گروه مورد بررسی قرار گرفت) و بدین ترتیب در نهایت داده‌های پژوهش را در قالب ۷۰ گروه، مورد بررسی قرار دادیم. لازم به ذکر است که پرسشنامه استاندارد تحقیق حاضر، یک پرسشنامه ۱۷ گویه‌ای است که ۱۰ گویه آن مربوط به متغیر «رهبری به اشتراک گذاشته شده» (برگرفته از مطالعه کارسون و همکاران^۱ (۲۰۰۷))؛ ۳ گویه آن مربوط به متغیر «بهره‌وری گروه» و در نهایت ۴ گویه آن متعلق به متغیر «تعهد گروه» (برگرفته از

1. Carson et al

مطالعه فرای و همکاران^۱ (۲۰۰۵)) است. در ادامه به بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش می‌پردازیم.

تحلیل یافته‌ها

در قسمت تحلیل داده‌ها از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری^۲ (SEM) با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی^۳ و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 2 برای بررسی الگو مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها نابهنجار است (دیامانتوپولوس و همکاران^۴، ۲۰۱۰)، ضمن آنکه جهت سنجیدن روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) روشی بسیار مناسب هست (هنسلر و همکاران^۵، ۲۰۰۹). لازم به ذکر است که چون در پژوهش حاضر سطح تحلیل «گروه‌ها» می‌باشند، لذا نمونه تجمیع شده (پاسخ‌های اعضای هیئت علمی در ۷۰ گروه تحصیلی) مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در بسیاری از تحقیقات همچون؛ «چو و چن^۶، ۲۰۱۵» و «دیاز کاسرو و همکاران^۷، ۲۰۱۱»، «توری‌رویز و همکاران^۸، ۲۰۱۴» و «شوارز و شوارز^۹، ۲۰۰۷»، استفاده از PLS برای بررسی نمونه‌های مربوط به گروه‌ها بعضاً حتی با وجود نمونه بالا پیشنهاد شده است.

در الگوریتم PLS گزارش نتایج به این ترتیب است که ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری و سپس مدل‌های ساختاری مورد بررسی و گزارش قرار می‌گیرند. همچنین در پایان برازش مدل کلی تحقیق با استفاده از شاخص GoF مورد سنجش و همچنین فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند. لذا در گزارش هر یک از این مدل‌ها از بهترین و متداول‌ترین معیارها مورد استفاده قرار گرفته که در ادامه توضیح داده می‌شوند.

1. Fry et al
2. Structural Equation Modeling (SEM)
3. Partial Least Squares
4. Diamantopoulos
5. Hensler
6. Chu & Chen
7. Díaz-Casero et al
8. Torre-Ruiz et al
9. Schwarz & Schwarz

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و ضرایب بارهای عاملی است.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

آلفای کرونباخ شاخصی کلاسیک برای تحلیل پایایی است. این شاخص برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن بزرگ‌تر از $0/7$ هست (کرونباخ^۱، ۱۹۵۱). به منظور محاسبه پایایی، معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی را نسبت به روش سنتی محاسبه آن به وسیله آلفای کرونباخ به همراه دارد و به آن پایایی ترکیبی (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفا در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، از هر دو معیار استفاده می‌شود. برای پایایی مرکب میزان بالای $0/7$ مناسب ذکر شده است (نونالی^۲، ۱۹۷۸). روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار برده می‌شود. فورنل و لارکر^۳ (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده‌اند؛ معیاری که برای مطلوب بودن AVE نمایش داده می‌شود، بالاتر از $0/5$ هست.

همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای $0/7$ می‌باشند که نشان‌دهنده این است که مدل، دارای پایایی مناسبی است. همچنین مقدار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای متغیرهای پنهان بالاتر و یا به طور تقریبی برابر $0/5$ است، بنابراین روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب است.

1. Cronbach
2. Nunnally
3. Fornell and Larker

جدول ۱. گزارش معیارهای؛ آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

| متغیر پنهان | عنوان در مدل | ضریب آلفای کرونباخ (Alpha $\geq 0/7$) | ضریب پایایی ترکیبی (CR $\geq 0/7$) | میانگین واریانس استخراجی (AVE $\geq 0/5$) |
|----------------------------|--------------|---|--|---|
| رهبری به اشتراک گذاشته شده | SL | ۰/۷۷ | ۰/۶۹ | ۰/۴۸ |
| حمایت اجتماعی | SS | ۰/۸۶ | ۰/۹۱ | ۰/۷۸ |
| هدف مشترک | SP | ۰/۸۴ | ۰/۹۰ | ۰/۷۶ |
| صدا | VO | ۰/۹۱ | ۰/۹۳ | ۰/۷۹ |
| تعهد گروهی | TC | ۰/۹۱ | ۰/۹۳ | ۰/۷۸ |
| بهره‌وری گروهی | TP | ۰/۹۰ | ۰/۹۳ | ۰/۸۳ |

جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده شده است. بر اساس این معیار، روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند: روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در PLS بررسی این امر به وسیله ماتریسی حاصل می‌شود (جدول ۲) که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.

جدول ۲. همبستگی‌های میان متغیرهای مکنون و مقادیر AVE به همراه خروجی R^2 و Q^2

| Q^2 | R^2 | SP | VO | TP | TC | SS | SL |
|-------|-------|------|------|------|------|------|------|
| - | - | | | | | | ۰/۶۹ |
| ۰/۲۸ | ۰/۳۶ | | | | | ۰/۸۸ | ۰/۶۰ |
| ۰/۱۸ | ۰/۲۳ | | | | ۰/۸۸ | ۰/۰۹ | ۰/۴۸ |
| ۰/۳۳ | ۰/۴۰ | | | ۰/۹۱ | ۰/۵۰ | ۰/۳۰ | ۰/۵۸ |
| ۰/۳۴ | ۰/۴۲ | | ۰/۸۹ | ۰/۳۹ | ۰/۴۷ | ۰/۰۱ | ۰/۶۵ |
| ۰/۳۸ | ۰/۵۱ | ۰/۸۷ | ۰/۰۹ | ۰/۴۵ | ۰/۳۱ | ۰/۳۸ | ۰/۶۸ |

بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که روی قطر جدول (۲) قرار داده شده می‌توان روایی واگرایی مدل در سطح سازه را از نظر معیار فورنل و لارکر نتیجه گرفت. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ است (هالند، ۱۹۹۹). بار عاملی بیانگر این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است.

جدول ۳. بارهای عاملی سنجه‌های مدل به همراه Cross Loadings

| VO | SP | SS | TP | TC | |
|-------|------|-------|------|------|-----|
| ۰/۳۷ | ۰/۲۷ | ۰/۰۷ | ۰/۳۸ | ۰/۸۶ | TC1 |
| ۰/۳۴ | ۰/۲۷ | ۰/۰۸ | ۰/۳۷ | ۰/۹۱ | TC2 |
| ۰/۴۶ | ۰/۲۶ | ۰/۰۹ | ۰/۵۰ | ۰/۹۱ | TC3 |
| ۰/۴۸ | ۰/۲۹ | ۰/۰۹ | ۰/۴۹ | ۰/۸۷ | TC4 |
| ۰/۳۱ | ۰/۴۵ | ۰/۳۰ | ۰/۹۰ | ۰/۴۵ | TP1 |
| ۰/۳۷ | ۰/۴۱ | ۰/۲۶ | ۰/۹۳ | ۰/۴۶ | TP2 |
| ۰/۳۸ | ۰/۳۸ | ۰/۲۳ | ۰/۹۱ | ۰/۴۶ | TP3 |
| ۰/۰۱ | ۰/۳۲ | ۰/۸۶ | ۰/۱۹ | ۰/۰۶ | SS1 |
| -۰/۰۴ | ۰/۳۲ | ۰/۸۹ | ۰/۲۴ | ۰/۰۷ | SS2 |
| ۰/۰۳ | ۰/۳۸ | ۰/۹۰ | ۰/۳۳ | ۰/۱۱ | SS3 |
| ۰/۰۸ | ۰/۸۶ | ۰/۴۴ | ۰/۴۲ | ۰/۲۵ | SP1 |
| ۰/۰۶ | ۰/۸۸ | ۰/۲۷ | ۰/۳۶ | ۰/۲۷ | SP2 |
| ۰/۰۸ | ۰/۸۷ | ۰/۲۸ | ۰/۳۹ | ۰/۳۰ | SP3 |
| ۰/۸۶ | ۰/۱۴ | ۰/۰۲ | ۰/۳۸ | ۰/۳۴ | VO1 |
| ۰/۹۳ | ۰/۰۴ | ۰/۰۱ | ۰/۳۶ | ۰/۴۴ | VO2 |
| ۰/۹۴ | ۰/۰۴ | -۰/۰۱ | ۰/۳۲ | ۰/۴۳ | VO3 |
| ۰/۸۳ | ۰/۰۸ | -۰/۰۲ | ۰/۳۱ | ۰/۴۷ | VO4 |

1. Hulland

همان‌طور که نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد؛ همه سنجه‌ها دارای بار عاملی مناسبی می‌باشند. ضمن اینکه جدول فوق با استفاده از آزمون Cross Loadings به نحوی روایی و آگرایی مدل را به اثبات می‌رساند؛ چراکه بارهای عاملی هر سنجه، در سازه مربوط به خود دارای بیشترین حد همبستگی به نسبت سایر سازه‌هاست.

ارزیابی مدل ساختاری

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، مورد ارزیابی قرار گرفت. در مقاله حاضر از سه معیار؛ ضریب معنی‌داری (t-values)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) استفاده شده است. اولین معیار برازش مدل ساختاری، ضرایب معنی‌داری است. این ضرایب برای مدل اجرا شده در شکل (۱) نشان داده شده است. بر این اساس تمامی ضرایب معنی‌داری از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنی‌دار بودن روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد را نشان می‌دهد. نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری در جدول (۲)، معیار R^2 را برای تمامی متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این معیار نشان می‌دهد که مطابق بررسی چین^۲ (۱۹۹۸) برازش مدل ساختاری به‌طور کلی بالای متوسط و در حد خوبی بوده است. ضمن آنکه به‌منظور بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیاری تحت عنوان Q^2 ^۳ تحلیل شده است. بدین منظور بر اساس پژوهش‌های هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) و با ملاحظه نتایج این معیار در جدول (۲) می‌توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش‌بینی بالای متوسط و خوبی برخوردار است. واپایش برازش کلی مدل، از معیاری تحت عنوان GoF^۴ استفاده شده است. با توجه به آنکه معیار نامبرده برابر ۰/۴۶ هست، لذا بنا بر پژوهش‌های وتزلز و همکاران^۵ (۲۰۰۹) برازش کلی مدل در حد قوی^۵ مورد تأیید قرار می‌گیرد.

1. R Squares
2. Chin
3. Stone-Geisser Criterion
4. Goodness of Fit
5. Wetzels et al

آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. نتایج حاصل از ضرایب معنی‌داری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه، در جدول (۴ و ۵) ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات پژوهش

| نتیجه | آماره t | تخمین | متغیر وابسته | اثر | متغیر مستقل |
|-------|---------|-------|----------------|-----|----------------------------|
| *** | ۹/۴۰ | ۰/۴۸ | تعهد گروهی | ← | رهبری به اشتراک گذاشته شده |
| *** | ۷/۹۳ | ۰/۴۴ | بهره‌وری گروهی | ← | رهبری به اشتراک گذاشته شده |
| *** | ۴/۹۰ | ۰/۲۹ | بهره‌وری گروهی | ← | تعهد گروهی |

(ns = no significant, *p < .05, **p < .01, ***p < .001)

همچنین برای آزمون فرضیه چهارم که نقش میانجی‌گری «تعهد گروهی» را بین دو متغیر «رهبری به اشتراک گذاشته شده» با «بهره‌وری گروهی» را نشان می‌دهد، از آزمون سوبل^۱ استفاده شد. در آزمون سوبل، با استفاده از مقدار Z-value به دست آمده، معنی‌داری تأثیر میانجی مورد آزمون قرار می‌گیرد. بدین ترتیب مقادیر Z-value به همراه آماره VAF^۲ (که تعیین‌کننده شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی است) در جدول (۵) ارائه شده است.

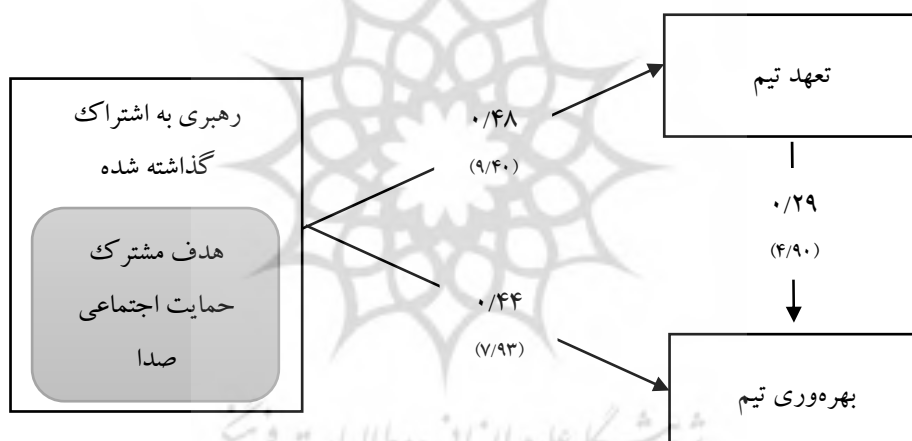
1. Sobel Test
2 Variance Accounted for

جدول ۵. آزمون فرضیه غیرمستقیم (اثر میانجی‌گری) مدل پژوهش

| فرضیه | متغیر مستقل | میانجی | متغیر وابسته | VAF | Z-value | نتیجه |
|-------|----------------------------|------------|----------------|------|---------|-------|
| H4 | رهبری به اشتراک گذاشته شده | تعهد گروهی | بهره‌وری گروهی | ۰/۲۴ | ۲/۳۷ | * |

(ns = no significant, *p < .05, **p < .01, ***p < .001)

بدین ترتیب، نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معنی‌داری با توجه به جدول (۴ و ۵) نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرند. ضمن اینکه در شکل (۲) کلیه فرضیه‌های پژوهش و نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در مدل نهایی نمایش داده شده است.



شکل ۲. نتایج پایانی مدل پیشنهادی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هنگامی که سازمان‌ها به دنبال گسترش و توسعه بهره‌گیری از گروه و کار گروهی هستند، نیازمند درک و فهم بهتر در خصوص رهبری مؤثر گروه‌های کاری می‌باشند. ما در این مطالعه به

دنبال جایگاه رهبری به اشتراک گذاشته‌شده در تعهد و بهره‌وری گروه‌هایی از اعضای هیئت علمی دانشگاه گیلان بوده‌ایم و به این نتیجه دست یافتیم که رهبری به اشتراک گذاشته‌شده از دیدگاه ایشان می‌تواند بر تعهد و بهره‌وری گروه‌های کاری مؤثر بوده و موجبات بهبود عملکرد را فراهم آورد. نتایج آمار توصیفی نیز نشان‌دهنده این امر است که میانگین پاسخ اعضای هیئت علمی برای متغیرهای تحقیق (بر اساس طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت «۱= به شدت مخالف، ۷= به شدت موافق») به صورت؛ رهبری به اشتراک گذاشته‌شده ($M=5/91$)، تعهد گروه ($M=4/89$) و بهره‌وری گروه ($M=5/54$) است. این امر نیز هم‌راستایی مثبت پاسخ‌های اعضای هیئت علمی نسبت به متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن است که رهبری به اشتراک گذاشته‌شده بر تعهد گروه‌های کاری اثر مثبت و معنی‌داری دارد (ضریب مسیر: $0/48$ ؛ آماره $t: 9/40$). این نتیجه با آنچه کریت (۲۰۱۰)، هویدا و همکاران (۲۰۱۱) و کتز و کان (۱۹۷۸) بدان دست یافتند در یک راستا قرار دارد. از سوی دیگر نتایج نشان می‌دهد که رهبری به اشتراک گذاشته‌شده دارای اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری گروه است (ضریب مسیر: $0/44$ ؛ آماره $t: 7/93$). این مطالعه نتایج بسیاری از تحقیقات پیشین (نظیر اولیو همکاران (۱۹۹۶) و غیره) را تأیید و تقویت نموده و بر جایگاه رهبری به اشتراک گذاشته‌شده در عملکرد و بهره‌وری گروه، صحنه می‌گذارد. همچنین این مطالعه بیانگر اثر مثبت و معنی‌دار تعهد بر بهره‌وری گروه (اثر بخشی و کارایی) بوده (ضریب مسیر: $0/29$ ؛ آماره $t: 4/90$) و نشان می‌دهد افزایش تعهد گروهی به واسطه مداخله پیروان در فرآیندها و کارکردهای رهبری می‌تواند بر بهره‌وری گروه اثری مثبت داشته باشد. همچنین با بررسی تأثیر میانجی‌گری تعهد گروهی، نتایج حاکی از معنی‌دار بودن این تأثیر بوده و ضریب VAF با مقدار $0/24$ نشان می‌دهد که ۲۴ درصد از اثر رهبری به اشتراک گذاشته‌شده بر بهره‌وری گروه ناشی از تعهدی است که در گروه ایجاد می‌نماید.

این مطالعه نشان داد که چطور گروه‌های کاری می‌توانند با تکیه بر رهبری جمعی و نه رهبری یک فرد خاص و به‌کارگیری افراد لایق و توانمند در هر برهه خاص از زمان، زمینه را برای بهبود تعهد و بهره‌وری گروه‌های کاری فراهم کند. این مطالعه همچنین با برجسته کردن جایگاه رهبری به اشتراک گذاشته‌شده نشان داد که تسهیم کارکردهای رهبری نه تنها در بنگاه‌های تجاری بلکه

در فعالیت‌های خدماتی چون تدریس و پژوهش در حیطه آموزش عالی نیز حائز اهمیت فراوان بوده و نگاه دقیق‌تر به این مهم می‌تواند در بهبود و توسعه تعهد و بهره‌وری گروه‌هایی از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های کشور مثمر‌تر و راهگشا باشد و موقعیتی را به وجود آورد تا امکان تعالی دانشگاه‌ها به‌ویژه در بعد کیفیت آموزش و پژوهش که همانا رسالت و هدف نهایی آموزش عالی است، فراهم شود.

از محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به ماهیت جامعه آماری اشاره کرد که اعضای آن را اعضای هیئت علمی دانشگاه دولتی تشکیل می‌دهند و تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها را محدود می‌کند، همچنین به محدودیت عمر گروه و اندازه گروه اشاره کرد که در این تحقیق بین گروه‌های مختلف با عمر و اندازه مختلف، تفاوتی قائل نشده است. برای گسترش هر چه بهتر نتایج تحقیق حاضر، می‌توان تحقیق حاضر را با تعدیل‌گری نوع دانشگاه (آزاد، دولتی، پیام نور)، فضای حاکم بر گروه، اندازه گروه و عمر گروه مورد بررسی قرار داد. همچنین با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهند که متغیر تعهد گروهی به عنوان متغیر میانجی ۲۴ درصد از اثر متغیر رهبری به اشتراک گذاشته شده بر بهره‌وری گروه را تبیین می‌کند، لذا وجود متغیرهای میانجی دیگر مانند؛ انگیزش و توانمندسازی اعضای هیئت علمی، رفتارهای شهروندی سازمانی و فرهنگ مشارکتی نیز می‌تواند در توصیف هر چه بهتر مسئله کمک کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- دوستار، محمد و اکبری، محسن (۱۳۹۲)، **نگارش تحقیق علمی** (طرح تحقیق، پایان‌نامه، مقاله و جلسه دفاعیه)، رشت: انتشارات دهنسرا.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۱)، **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**. تهران: چاپ بیست و چهارم، انتشارات آگه.
- Allen, N.J. And Meyer, J.P. (1990), The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, **Journal Of Occupational Psychology**, Vol. 63 No.1, PP: 1-18.
- Avolio, J., Jung, D., Murry, W. And Sivasubramaniam, N. (1996), Building Highly Developed Teams: Focusing On Shared Leadership Process, Efficacy, Trust, and Performance. In M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, And S.T. Beyerlein (Eds.), **Advances In Interdisciplinary Studies of Work Team**, PP: 173-209, Greenwich: JAI Press, Inc.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. **The International Journal of Organizational Analysis**, vol.11 no 4, PP: 283-301.
- Barling, J., Weber, T. And Kelloway, E.K. (1996), Effects Of Transformational Leadership Training on Attitudinal And Fiscal Outcomes: A Field Experiment, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 8, PP: 827-832.
- Becker, T.E. (1992), Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? **Academy of Management Journal**, Vol. 35 No. 1, PP: 232-244.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. **Academy of Management Journal**, vol,49 no 4, PP: 741-758.
- Bishop, J.W. And Scott, K.D. (1997), Employee Commitment and Work Team Productivity, **Human Resource Magazine**, Vol. 11, PP: 107-111.
- Bishop, J.W., Scott, K.D. And Casino, L.S. (1997), The Differential Effects Of Team Commitment And Organizational Commitment On Job Performance And Intention To Quit, **Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management, Boston**.
- Bryk, A., Camburn, E., & Louis, K. (1999). Professional Community in Chicago Elementary Schools: Facilitating Factors and Organizational Consequences. **Educational Administration Quarterly**, Vol. 35 No. 5, pp: 751-781.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. And Marrone, J. A. (2007), Shared Leadership in Teams: An Investigation Of Antecedent Conditions And Performance, **Academy Of Management Journal**, Vol. 50 No. 5, PP: 1217-1234.
- Cerit, Y. (2010), The Effects Of Servant Leadership On Teachers' Organizational Commitment In Primary Schools In Turkey, **International Journal Of Leadership In Education**, Vol.13 No.3, PP: 301-317.
- Chen, X., Lam, S., Naumann, S., & Schaubroeck, J. (2005). Group Citizenship Behaviour: Conceptualization and Preliminary Tests of its Antecedents and Consequences. **Management and Organization Review**, Vol. 1 No. 2, pp: 273-300.
- Chin, W. (1998), Issues And Opinion On Structural Equation Modeling, **MIS Quarterly**, Vol. 22 No.1, PP: 7-16.

- Chu, T. And Chen, Y. (2015), With Good We Become Good: Understanding e-learning adoption by theory of planned behavior and group influences, **Computers & Education**, Vol. 92-93, pp: 37-52.
- Cohen, S.G. And Bailey, D.E. (1997), What Makes Team Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor To The Executive Suit, **Journal Of Management**, Vol. 23 No. 3, PP: 239-290.
- Cronbach, L. (1951), Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests, **Psychometrical**, vol.16, PP: 297-334.
- Day, D. V. (2000), Leadership Development: A Review In Context, **Leadership Quarterly**, Vol. 11, PP: ۶۱۳-۶۵۸.
- Day, D. V., Gronn, P. And Salas, E. (2004), Leadership Capacity In Teams, **Leadership Quarterly**, Vol. 15, PP: 857-880.
- Denisi, A. S., Hitt, M. A. And Jackson, S. E. (2003), The Knowledge-Based Approach To Sustainable Competitive Advantage. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, And A. S. Denisi (Eds.), *Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage*, PP: 3-33, San Francisco: Jossey- Bass.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P. And Kaiser, S. (2012), Guidelines For Choosing Between Multi-Item And Single-Item Scales For Construct Measurement: A Predictive Validity Perspective, **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Vol. 40 No. 3, PP: 434-449.
- Díaz-Casero, J. C., Hernández-Mogollón, R. And Roldán, J. (2011), A structural model of the antecedents to entrepreneurial capacity, **International Small Business Journal**, Vol. 30 No. 8, pp: 850-872.
- Drucker, P. And Stoner, J.A.F. (1983), **Management**, New York: Prentice-Hall.
- Drucker, P. F. (1968), **The Age Of Discontinuity**. New York: Harper & Row.
- Druskat, V. U. And Wheeler, J. V. (2003), Managing From The Boundary: The Effective Leadership Of Self-Managing Work Teams. **Academy Of Management Journal**, Vol. 46, PP: 435-457.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. And Pearce, C. L. (2006), The Importance Of Vertical And Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams: Implications For The Performance Of Startups, **Leadership Quarterly**. Vol. 17, PP: 217-231.
- Fornell, C. And Larcker, D. (1981), Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, **Journal Of Marketing Research**, Vol. 18 No.1, PP:39-50.
- Fry, L. W., Vitucci, S. and Cedillo, M. (2005), Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline, **The Leadership Quarterly**, vol.16 no. 5, PP: 835-862.
- Gibb, C. A. (1954), Leadership, In G. Lindzey (Ed.), **Handbook Of Social Psychology**, Vol. 2, PP: 877-917, Reading MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading Groups In Organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), **Designing Effective Work Groups**, PP: 72-119, San Francisco: Jossey-Bass.
- Henseles, J., Ringle, C. And Sinkovics, R. (2009), The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing, **New Challenges To International Marketing**, Vol. 20, PP: 277-320.
- Hooker, C. and Csikszentmihalyi. M. (2003), Flow, Creativity, And Shared Leadership: Rethinking The Motivation And Structuring Of Knowledge Work, In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), **Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys Of Leadership**, PP: 217-234, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hoveida, R., Salari, S. And Asemi, A. (2011), A Study On The Relationship Among Servant Leadership (SL) And The Organizational Commitment (OC): A Case Study, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol. 3 No.3, PP: 499-509.
- Hulland, J. (1999), Use Of Partial Least Squares (PLS) In Strategic anagement Research: A Review Of Four Recent Studies, **Strategic Management Journal**, Vol. 20 No.2, PP: 195-204.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. **Handbook of work group psychology**, PP: 53-75.
- Katz, D. And Kahn, R. L. (1978), **The Social Psychology Of Organizations** (2nd Ed.), New York: Wiley.
- Kirkman, B. L. And Rosen, B. (1997), A Model Of Work Team Empowerment, In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), **Research In Organizational Change And Development An Annual Series Featuring Advances In Theory, Methodology, And Research**, Vol. 10, PP: 131-167, Greenwich, CT: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J. and Bell, B. S. (2003), Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman and D. R. Ilgen (Eds.), **Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**, vol. 12, PP: 333-375, New York: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J. And Klein, K. J. (2000), A Multilevel Approach To Theory And Research In Organizations, In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), **Multilevel Theory, Research, And Methods In Organizations**, PP: 3-90, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E. And Cannon Bowers, J. A. (1996), Team Leadership And Development Theory, Principles, And Guidelines For Training Leaders And Teams, In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson Et Al. (Eds.), **Advances In Interdisciplinary Study Of Work Teams: Team Leadership**, Vol. 3, PP: 253-292, Greenwich, CT: JAI Press.
- Lapierre, J., & Giroux, V. P. (2003). Creativity and work environment in a high-tech context. **Creativity and Innovation Management**, vol.12 no 1, PP: 11-23.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. And Benson, G. (2001), **Organizing For High Performance: Employee Involvement TQM, Reengineering, And Knowledge Management In The Fortune 1000**, San Francisco: Jossey- Bass.
- Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. **Small Business Economics**, vol.16 no 4, PP: 263-278.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. And Sparrowe, R. T. (2000), An Examination Of The Mediating Role Of Psychological Empowerment On The Relations Between The Job, Interpersonal Relationships, And Work Outcomes, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 85, PP: 407-416.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C. And Alves, J.C. (2007), Work Stress And Leadership Development: The Role Of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness And Flow In Managing Demands And Increasing Job Control, **Human Resource Management Review**, Vol. 17, PP: 374-387.
- Macky, K. And Boxall, P. (2007), The Relationship Between 'High Performance Work Practices' And Employee Attitudes: An Investigation Of Additive And Interaction Effects, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol.18 No. 1, PP: 4537-567.
- Manz, C.C. (1992), Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths, **Human Relations**, Vol.45 No.11, PP: 1119-40.

- Marks, M. A., Mathieu, J. E. And Zaccaro, S. J. (2001), A Temporally Based Framework And Taxonomy Of Team Processes, **Academy Of Management Review**, Vol. 26, PP: 356–376.
- Mccauley, C. D. And Van Velsor, E. (Eds.). (2004), **The Center For Creative Leadership Handbook Of Leadership Development**, 2nd Ed, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A. And Robertson, B. (2006), Distributed Leadership In Teams: The Network Of Leadership Perceptions And Team Performance, **Leadership Quarterly**, Vol. 17, PP: 232–245.
- Miller, N. (2002). Insider change leadership in schools. **International Journal of Leadership in Education**, Vol. 5 No.4, pp:343-360.
- Morgeson, F. P. And Hofmann, D. A. (1999), The Structure And Function Of Collective Constructs: Implications For Multilevel Research And Theory Development, **Academy Of Management Review**, Vol. 24, PP: 249–265.
- Murphy, S. E. And Riggio, R. E. (Eds.). (2003), **The Future Of Leadership Development**, Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum, PP: 161–180.
- Nahapiet, J. And Ghoshal, S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage, **Academy Of Management Review**, Vol. 23, PP: 242–266.
- Newmann, F., King, M., and Youngs, P. (2000). Professional Development That Addresses School Capacity: Lessons from Urban Elementary Schools. **American Journal of Education**, Vol. 108 No. 4, pp: 259-299.
- Nunnally, J. (1978), **Psychometric theory**, New York, NY: McGraw-Hill.
- O’Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J. And Frink, D. D. (1994), A Review Of The Influence Of Group Goals On Group Performance, **Academy Of Management Journal**, Vol. 37, PP: 1285–1301.
- Parker, S. And Wall, T. (1998), **Job And Work Design: Organizing Work To Promote Well-Being And Effectiveness**, Sage Publications, London.
- Pearce, C. L. (2004), The Future Of Leadership: Combining Vertical And Shared Leadership To Transform Knowledge Work, **Academy Of Management Executive**, Vol. 18 No.1, PP: 47–57.
- Pearce, C. L. And Conger, J. A. (Eds.). (2003), **Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys Of Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A., & Csikszentmihalyi, C. (2006), Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda, **Journal of Management, Spirituality and Religion**, vol. 3 no. 1-2, PP: 60-77.
- Pearce, C.L. And Manz, C.C. (2005), The New Silver Bullets Of Leadership: The Importance Of Self And Shared Leadership In Knowledge Work, **Organizational Dynamics**, Vol. 34, PP: 130-140.
- Pearce, C.L., & Sims, H.P., Jr. (2002). Vertical Versus Shared Leadership As Predictors Of The Effectiveness Of Change Management Teams: An Examination Of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, And Empowering Leader Behaviors, **Group Dynamics: Theory, Research, And Practice**, Vol. 6, PP: 172-197.
- Pearce, C.L., Yoo, Y. And Alavi. M. (2004), Leadership, Social Work And Virtual Teams: The Relative Influence Of Vertical Vs. Shared Leadership In The Nonprofit Sector, In R. Riggio And S. Smith-Orr (Eds.), **Nonprofit Leadership**, PP: 180–203, San Francisco, Jossey Bass.
- Schwarz, A. And Schwarz, C. (2007), The Role of Latent Beliefs and Group Cohesion in Predicting Group Decision Support Systems Success, **Small Group Research**, Vol. 38 No. 1, pp: 195-229.

- Scott, K.D. And Townsend, A.M. (1994), Teams: Why Some Perform And Other Do Not, **Human Resource Magazine**, Vol. 8, PP: 62-67.
- Seers, A. (1996), Better Leadership Through Chemistry: Toward A Model Of Emergent Shared Team Leadership, In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), **Advances In The Interdisciplinary Study Of Work Teams: Team Leadership**, Vol. 3, PP: 145-172, Greenwich, CT: JAI Press.
- Shamir, B. And Lapidot, Y. (2003), Shared Leadership In The Management Of Group Boundaries: A Study Of Expulsions From Officers' Training Courses, In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), **Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys Of Leadership**, PP:235-249, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sinclair, A. L. (1992), The Tyranny Of A Team Ideology, **Organization Studies**, Vol.13: PP: 611-626.
- Siskin, L. (1997). The Challenge of Leadership in Comprehensive High Schools: School Vision and Departmental Divisions. **Educational Administration Quarterly**, vol. 33, pp: 604-623.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. And Kahai, S.S. (1997), Effects Of Leadership Style And Anonymity On Group Potency And Effectiveness In A Group Decision Support System Environment, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 82 No. 1, PP: 89-103.
- Stewart, G. L. And Manz, C. C. (1995), Leadership For Self-Managing Work Teams: A Typology And Integrative Model, **Human Relations**, Vol. 48, PP: 747-770.
- Torre-Ruiz, J., Ferrón-Vilchez, V. And Mandojana, N. (2014), Team Decision Making and Individual Satisfaction With the Team, **Small Group Research**, Vol. 45 No. 2, pp: 198-216.
- Training Magazing. (1995), **Teams In Practice**, Lakewood Publications, Minneapolis.
- Van Dyne, L. And Lepine, J. A. (1998), Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity, **Academy Of Management Journal**, Vol. 41, PP: 108-119.
- Vaneeta, D.A. And Gosling, D. (2005), **Improving Teaching And Learning In Higher Education: A Whole Institution Approach**, Glasgow. SRHE And Open University Press.
- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. **Educational Administration Quarterly**, vol.43 no 4, PP: 462-493.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. and Van Oppen, C. (2009), Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, **MIS Quarterly**, vol. 33 no.1, P: 177.
- Witziers, B., Sleegers, P., & Imants, J. (1999). Departments as Teams: Functioning, variations and alternatives. **School Leadership & Management**, Vol. 19 No.3, pp: 293-304.
- Yukl, G. A. (1989), **Leadership In Organizations** (2nd Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. And Marks, M. A. (2001), Team Leadership, **Leadership Quarterly**, Vol. 12, PP: 451-483.