

رهبری تیمی در سازمان بر اساس نقش سازمانی و فرهنگ ملی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی اصفهان)

دکتر سیدعلی سیادت*

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۸/۰۷

مرضیه مختاری پور**

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۲/۱۳

چکیده

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری روبرو هستند، مانند حفظ کیفیت با کاهش منابع، مدیریت مالی بهتر، کسب حمایت بیشتر تحقیقاتی، توسعه مهارت‌های جدید، تعیین اهداف روشن، کمک به اعضاء برای رویارویی با فشار کار روزافزون، حفظ انگیزه و روحیه کاری، نوآوری در آموزش و تحقیق و افزایش بیش از حد اطلاعات. هدف این مقاله کمک به مدیران دانشگاهی است تا بتوانند آینده به ظاهر نومیدکننده را با توان و انرژی و خوش بینی نوید بخشند. وظیفه رهبران دانشگاهی این است که به اعضای سازمان خود حیات و جانی تازه ببخشند تا بتوانند با شور و شوق در شرایط دشوار با چالش‌ها روبرو شوند. چشمگیرترین امتیازی که یک سازمان می‌تواند در یک دنیای مبتنی بر رقابت و نیازمند منابع داشته باشد، همان رهبری تیمی است. این نوع رهبری، فرآیندی برای توسعه تخصص و رشد فردی است و می‌تواند محیط سازمانی را برای همه سازگاری‌های اخیر در کاهش منابع، رقابت جهانی، عرضه‌ی قابل انعطاف و تقاضاهای گسترده هیأت مؤسسين که به دنبال دستیابی به کارایی بیشتر هستند، تغییر دهد. بنابراین، این مقاله پس از مروری بر تئوری رهبری تیمی به بررسی رهبری تیمی در دانشگاه‌های دولتی اصفهان می‌پردازد.

واژگان کلیدی

رهبری، رهبری تیمی، نقش سازمانی، فرهنگ، فرهنگ ملی، دانشگاه‌های دولتی

F.a.siadat@edu.ui.ac.ir

* دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

M_mokhtari240@yahoo.com

** دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه اصفهان

مقدمه

ارزش‌های اساسی سازمان، هنجارهای خودگردانی، تولید دانش خلاق، تصمیم‌گیری پراکنده، اختیار عمل حرفه‌ای، بازننگری و ارزیابی همکاران، فردگرایی و جداسازی دانش در حوزه‌های مجزا، باعث فشار در جهت فروپاشی و گسستگی نتایج و بازده‌ها و فرآیندهای داخلی می‌شود. نشانگان نوعی این فشار، رقابت سرسخت اعضای سازمان برای کسب منابع، پیروی توأم با اکراه از فرآیندهای کیفیت داخلی، فقدان اعتماد میان مدیران میانی در حیطه مدیریت ارشد سازمان، عقب‌نشینی کارکنان به سمت علائق فردی دانشگاهی و تخصصی و تعارض بین کارکنان می‌باشد. این نشانه‌ها برای سازش فعال، توانایی سازمان‌یافته برای تغییر، مشتری محوری و یک دیدگاه مشترک ضعیف هستند. بنابراین بایستی عملاً شرایطی را که برای موفقیت مؤسسه مساعد است از طریق تغییر ساختارهای درونی و نیز تأثیرگذاری بر بازارهای بیرونی به وجود آورد، یعنی در راستای برآورده‌سازی و تأمین نیازهای افراد ذی نفوذ از طریق مورد توجه قرار دادن آنان قبل از اینکه مدعی شوند، زودتر اقدام کرد. امروزه بهترین مدیر کسی است که به حرف کارکنان گوش دهد، موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و به حمایت از آنها برخیزد. رهبران موفق یا اثربخش، قدرت و مسئولیت را با کارکنان تقسیم می‌کنند و آنان را در این موارد سهیم می‌نمایند. این نوع رهبری، سبک رهبری تیمی است. رهبری تیمی^۱ «دربدارنده طرح‌های درگیر نمودن کارکنان به روش‌های مختلف در شرایط کاری یکسان، حل مسأله و تصمیم‌گیری» است (Kim, 2002, p. 34).

ارتقای توانایی رهبری میان کارکنان مستلزم آن است که سازمان‌ها در تمام سطوح، مسئولیت‌های چندگانه‌ی رهبری را از نظر بینش، توانمندسازی، توسعه و بهسازی و یادگیری اعمال کنند. به طور خلاصه، رهبری زمانی توسعه می‌یابد که در سازمان، آن چه را که ارزش می‌نامند اجرا کنند، یعنی در بینش وسیع، در فعالیت راهبردی، در کیفیت‌های الهام‌بخش و در تعهداتش برای کمک به کارکنان تا اهداف دانشگاه را باور

کنند. سازمانی که رهبری را در کارکنانش رشد می‌دهد، ویژگی‌های کیفی رهبری موردنظر را از طریق فراهم آوردن شرایط زمینه‌ای که مردم را به استقلال تشویق می‌کند، الگو قرار خواهد داد. این نوع سازمان بر تولیدات به نسبت فرآیندها تأکید می‌کند و واقعیت‌های مبهم فرهنگ را هم چون قطعیت‌های محکم ساختارها مورد شناسایی قرار می‌دهد، در ضمن می‌کوشد تا نابرابری‌های ایجاد شده به وسیله‌ی مناسبات اداری غیر قابل انعطاف را از میان بردارد و از طریق کاربرد اصول ارزشیابی اثربخش به منظور تشویق و پاداش دادن به موفقیت‌ها، برنامه‌ریزی در سطح مؤسسه را به هدف‌های فردی و گروهی پیوند دهد و مهم‌تر از همه‌ی این‌ها به کارکنانش گوش فرا می‌دهد و از آن‌ها یاد می‌گیرد. براساس آنچه که در فوق گفته شد، می‌توان جدول زیر را درمورد اینکه رهبری تیمی چه هست و چه نیست، طراحی نمود:

چه هست	چه نیست
مسئولیت را به کارکنان می‌دهد.	آسان‌گیری نیست.
قدرت و شخصیت اعمال دارد.	ضعیف نیست.
تنها تصمیمات مهم بایستی در فرآیند رهبری تیمی اتخاذ شود.	مشارکت در کارهای جزئی و ناچیز نیست.
از قدرت استفاده نمی‌کند، بلکه قدرت را متناسب با مسئولیت و پاسخ‌گویی تفویض می‌کند.	به معنی به دست آوردن قدرت نیست.
تنها میزانی از تصمیم‌گیری را تفویض می‌کند که تحت شرایطی خاص مناسب است.	اتخاذ تمام تصمیمات نیست.
بایستی سریعاً رخ دهد و از تنگناهای همیشگی اجتناب می‌کند.	به معنی به تعویق انداختن عمل نیست.

جدول ۱: رهبری تیمی (Drucker, 2002, p.1)

۱. نقش‌های جدید در رهبری تیمی

امروزه موقعیت‌های سازمانی به طور گسترده در حال تغییرند و نقش رهبری تیمی در سه دسته قابل تفکیک است. هر کدام از این سه نقش (مدیر، مربی و مشاور) مسئولیت‌ها و وظایف روشنی دارند که برای هر کاربرد خاص تطبیق داده می‌شود:

۱-۱. مدیر: بیشتر تیم‌های کاری خودگردان و خودکفا، زنجیره فرماندهی دارند. رابط اول و مستقیم در زنجیره تیم‌های کاری، خود مدیر است. بعضی اوقات، مدیر، هماهنگ‌کننده نیز نامیده می‌شود که برای نتایج تیم‌های کاری پاسخگو است و اطمینان می‌یابد که نیازهای تجاری از طریق چارچوب هدف، حل مسأله و دیگر فرآیندهای گروهی برآورده می‌شوند. بیشتر مدیران مسئول چندین تیم هستند (شاید ۵ یا ۶ تیم) و به تیم‌های کاری امکان می‌دهند که تصمیمات خود را با آزادی عمل اتخاذ کنند. سرانجام مدیر اطمینان می‌یابد که تیم‌ها منابع، افراد، مواد و تجهیزات را برای انجام شغل دارند و اطلاعات تجاری و خط مشی‌های شرکت را به تیم ابلاغ می‌کنند.

۱-۲. مربی: مربی یا تسهیل‌کننده، ابتدا بر توسعه تیم متمرکز است. این نقش، اغلب خارج از زنجیره فرماندهی واقعی تعیین می‌شود که مسئولیت اولیه‌ی هماهنگ‌کننده برنامه‌ی پاره وقت یا منابع انسانی حرفه‌ای است. مربی، مهارت‌های گروه را برای تجلی بلوغ تیم به اعضای تیم انتقال می‌دهد. شغل مربی، علاوه بر توسعه‌ی قابلیت‌های تیم، حذف نیاز به مربی است. مربی باید از تیم‌های کمتر بالغ برای به دست آوردن منابع حمایت کند و موضوعاتی که نیاز به توجه مدیریت دارد را تشخیص دهد و مستقیماً گروه را در ایجاد اهداف و حل مسایل راهنمایی کند. بنابراین نمونه وظیفه برای مربی، درک سطح بلوغ تیم و تقویت آن با تفویض بیشتر مسئولیت‌هاست.

۱-۳. مشاور: تقریباً هر کس که با تیم سروکار داشته باشد و به اعضای تیم توجه کند، مشاور است. مشاوران، افرادی هستند که حمایت فنی مانند کنترل فرآیند و تولید،

حمایت سیستم‌های اطلاعاتی، حفظ و نگهداری، آموزش مهارت‌ها، مدیریت منابع و مهندسی کیفیت را فراهم می‌کنند. مشاوران، تعامل اساسی و واقعی با تیم دارند. اما تصمیمات کمی اتخاذ می‌کنند ولی درعوض مهارت‌های خود را با اعضای تیم تسهیم می‌کنند. به علاوه، آنان می‌توانند به طور مستقیم با همکاران خود برای یادگیری بیشتر و برانگیختن اعمال اصلاحی اثربخش صحبت کنند (Jessup,2000).

نقش	وظیفه
مدیران	<p>۱- ابلاغ موضوعات و وظیفه‌ای، اجرای و نتایج عملکرد تیم</p> <p>۲- هماهنگ کردن جدول زمانی و جریان داده‌ها در میان تیم</p> <p>۳- برنامه‌ریزی و فراهم کردن منابع (مانند مواد، تجهیزات، افراد و خدمات)</p> <p>۴- بررسی اهداف تیم از حیث واقع‌گرا و چالشی بودن و برآوردن نیازهای تجاری</p> <p>۵- بررسی نتایج عملکرد و نظارت بر اقدامات اصلاحی</p> <p>۶- شناسایی نیازهای توسعه‌ی شخصی افراد و اعضای تیم برای ارتقاء یا اصلاح</p> <p>۷- تفویض قدرت متناسب با بلوغ تیم</p> <p>۸- مشارکت در جشن موفقیت تیم</p> <p>۹- مشارکت با تیم کاری در جلسات اولیه و کمک به اعضا برای انتخاب رهبران</p>
مربی‌ان	<p>۱- تربیت رؤسای منتخب در برنامه‌ریزی و اجرای اثربخش جلسات تیمی</p> <p>۲- حمایت از فرآیند ایجاد اهداف تیم، کمک به انتقال اهداف تجاری به اهداف قابل اندازه‌گیری، قابل دسترس و چالش برانگیز</p> <p>۳- تأمین قابلیت دسترسی آموزش در حل مسأله و مهارت‌های بین فردی</p> <p>۴- نظارت بر فرآیند بلوغ تیم و کمک به درک مراحل رشد</p> <p>۵- در موقع ضرورت، کمک به حل موضوعات خاص بین فردی</p> <p>۶- ایجاد اطمینان از اینکه مدیر خط مقدم از موضوعات شخصی یا عملکردی آگاه است که تیم نمی‌تواند آن را حل کند.</p> <p>۷- کمک به تیم که منابع تخصصی را پیدا کند.</p> <p>۸- تشخیص اعضای تیم که نیازهای رشد آنان باید توجه مدیریت را به خود جلب</p>

کند) برای اصلاح یا ارتقاء)	
مشاوران	۱- فراهم کردن آموزش برای اعضای تیم یا رهبران و متخصصان ۲- آماده کردن آموزش یا تربیت اعضای تیم درآمادگی آموزش ۳- بررسی نتایج عملکردی متناسب با تیم ۴- مشارکت در حل مسأله‌ی متناسب با تیم ۵- عمل به عنوان رابط با بخش‌های تعیین‌شده‌ی سازمان

جدول ۲: سه نقش جدید در رهبری تیمی (Jessup,2000,p.79)

۲. مهارت‌های رهبری تیمی

برای اعمال رهبری تیمی در سازمان، رهبر باید مهارت‌های زیر را دارا باشد: (Law & Lim,2002)

۱-۲. **علاقه و توجه:** برخی مدیران ترجیح می‌دهند در مورد آنچه که انجام می‌دهند، صحبت کنند.

۲-۲. **تشخیص و افزایش استعداد دیگران:** برخی مدیران می‌ترسند که اگر دیگران را تربیت کنند، قدرت خود را از دست بدهند.

۳-۲. **تشخیص و ضعف کار دیگران:** برخی مدیران از کمبودها و نقص‌های دیگران خشمگین می‌شوند، زیرا آنان نمی‌توانند نقاط قوت‌شان را تشخیص دهند و با آن‌ها کار کنند.

۴-۲. **ارتباطات:** به خصوص گوش کردن، ما اغلب آگاه می‌کنیم تا اینکه آگاه شویم.

۵-۲. **حل تعارض:** این کار نیاز به بخشیدن دیگران دارد، زیرا بعضی اوقات بیشتر افراد نمی‌توانند کار را به خوبی انجام دهند.

۶-۲. **خود کنترلی:** کنترل خود، عادات، خشم و گرایشات خودخدمتی.

۲-۷. مذاکره: این مورد موقعی که قدرت تصمیم‌گیری و عمل به آن را داریم،

مفید است.

۲-۸. مصالحه و سازش: ما اغلب بایستی با اهداف گروهی یا با اهداف شخصی

کوتاه مدت سازش کنیم.

۳. رهبری تیمی در سازمان

رهبری تیمی در تمام سطوح، فهمیدن و درک کارکنان سازمان و به قدر کافی شجاع بودن است تا بدانیم صمیمانه پاسخ دادن، به معنی ضعیف شدن قدرت مدیر نیست، بلکه، تقویت قدرت است. سازمانی که رهبری را در کارکنانش رشد می‌دهد، الگویی از کیفیت رهبری را ارائه می‌دهد که تمایل به گوش دادن به خواسته‌های آنان دارد. این الگو روشی برای تطبیق قدرت و اختیار مرکزی به منظور تحقق اهداف مؤسسات از طریق توزیع قدرت در روش‌های داخلی در راستای دستیابی به اهداف جمعی فراهم نموده است و در نتیجه منجر به تحقق هدف مهم فرهنگ کاری در یک سازمان تحت کنترل حرفه‌ای‌ها می‌شود. این الگو مشکل توازن کیفیت‌های درونی را با تقاضاها و نیازهای خارجی تطابق می‌دهد. رهبری تیمی به طور مکرر برماهیت مشارکتی و مساوات در رهبری اثربخش سازمانی تأکید دارند. رهبران تیمی احساس مشارکت و مسئولیت گروهی را ایجاد می‌کنند. آنان با همکاران هم رده و بالاتر به طور مساوی مشارکت می‌نمایند، به نظرات گوش می‌دهند و به آنان اهمیت می‌دهند و در غیر این صورت علت آن را توضیح می‌دهند. آنان گروه‌هایی با هدف علمی ایجاد می‌نمایند، تلاش زیادی می‌کنند تا دیدگاه‌های مختلف را با یکدیگر هماهنگ کنند. اطمینان می‌دهند که حتی جوان‌ترین عضو سازمان در اهداف سازمان نقش دارد و تضمین می‌نمایند که تمام اعضای سازمان در مسائل دخالت دارند و مورد تشویق قرار می‌گیرند و در عین حال نسبت به فشارهای بیرونی پاسخ‌گو هستند. برای رسیدن به روش‌های

کاری جدید تمام راه‌های میانی را به یکدیگر ارتباط داده و در انجام این کارها قاطع و مصمم هستند.

هنگامی که به رهبری تیمی به طور خوش‌بینانه‌ای نگریسته شود، می‌تواند به عنوان تغییر ضروری و غیرقابل اجتناب برای ساختارهای سازمان‌ها با هدف بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی اعضای سازمان کارکنان در نظر گرفته شود. (Collins(2000 بیان می‌کند که رهبری تیمی سیستم مثبت و مردم‌گرایانه‌ای برای سازماندهی سازمان‌هاست. او در بررسی مبانی اصلی نظریه‌های سیاسی، اقتصادی و سازمانی به این نتیجه رسید که رهبری تیمی از نظر اخلاقی برای سازمان‌ها بهتر است. پژوهش (Lawler (2001 &Galbraith در مورد اعمال رهبری تیمی در سازمان‌ها از این ایده حمایت می‌کند. هر چند درصد کمی از اعضای سازمان مشمول مشارکت در تصمیم‌گیری، کنترل کیفیت، بازخورد و ارزشیابی اعضای سازمان و کمیته‌های مدیریت- نیروی کار می‌شوند، لیکن آن‌هایی که از مدل سلسله‌مراتبی حمایت می‌کنند، علاقه‌مند به موضوعات اقتصادی و تمایل به حفظ کنترل برای دستیابی به بهترین پاداش‌ها را دارند. کولینز پیشنهاد می‌کند که سازمان نیازمند کارآیی اقتصادی همراه با بهره‌وری و سودمندی است، ولی نیازها و علائق افراد در سازمان آموزشی نیز اهمیت دارد. با توجه به اصول اخلاقی، رهبری تیمی نه تنها بهتر بلکه غیرقابل اجتناب است.

(Sattler(2004 چهار عنصر اصلی را برای رهبری تیمی برطبق نظریه لاولر توصیف می‌کند: قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش. تمام جنبه‌های رهبری تیمی برای برنامه‌ای که می‌خواهد مؤثر باشد، بایستی وجود داشته باشد. هر عنصر، اعضای سازمان را برای فعال شدن و مشارکت در کار توانمند می‌کند و پاسخگو می‌سازد، مشابه احساس قدرتی که از تصمیم‌گیری در محیط رهبری تیمی به وجود می‌آید. اعضای سازمان به اطلاعاتی که احساس اهمیت و میل به مشارکت در سازمان را تقویت کرده، دسترسی پیدا می‌کنند. دسترسی به دانش نیز برای کارکرد مؤثر در مشارکت و اتخاذ تصمیمات

خوب برای سودآوری سازمان، آموزشی ضروری است. لاولر معتقد است که شرایط کاری مثبت به اعضای سازمان امکان تجربه‌ی پاداش‌های ذاتی مانند خودارزشی و کمال‌گرایی را می‌دهد. این آثار فردی مثبت توأم با حس شایستگی به طور مستقیم با عملکرد بهتر از طریق افزایش بهره‌وری و کارایی رابطه دارد. علاوه بر ایجاد حس هدف‌مند بودن که سیستم رهبری تیمی فراهم می‌کند، پاداش‌های عمومی و اغلب مالی نیز وجود دارد. اگر چه به نظر می‌رسد که رهبری تیمی بر احساسات مثبت و حضور نیازهای شخصی در کارهای انفرادی تأکید می‌کند، اما شامل پاداش و حق تقدم دریافت سهم اعضای سازمان نیز می‌شود و به شناسایی کارخوب یا افزایش پاداش‌های مالی بی‌توجه نمی‌باشد.

هنگامی که اطلاعات در مورد رهبری تیمی به طور وسیع قابل دسترس باشد، بیشتر مطالعات بر اثربخشی این روش مدیریت متمرکز است. (Sattler 2004) نشان داد که مشارکت فزاینده‌ی اعضای سازمان در امور آموزشی تأثیرات مثبت بسیاری برای سازمان دارد. یکی از این مطالعات نشان داد که این موضوع با سطوح بالای بهره‌وری یا برون‌داد بیشتر ارتباط دارد. هم‌چنین رویکرد رهبری تیمی رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. رهبری تیمی بایستی توسط مدیریت عالی و میانی برای مشارکت اعضای سازمان در کارهای روزانه حمایت شود، زیرا مدیران میانی مهم‌ترین رابط برای مشارکت اعضای سازمان هستند و در طول روز بیشترین تعامل را با اعضا دارند. مهم‌ترین مسأله این است که چگونه ساختار رهبری تیمی در سازمان‌ها با مدل سلسله‌مراتبی اجرا و تقویت می‌شود، زیرا مشارکت اعضای سازمان نمی‌تواند به آسانی به سیستم مدیریت موجود اضافه شود. لذا بایستی بخشی از تغییر کلی در ساختار سازمان آموزشی باشد.

۴. تصمیم‌گیری تیمی به عنوان عمل سمبلیک

یک بعد ویژه‌ی فرهنگ سازمان، پرداختن به مفهوم مشارکت اعضای سازمان در قدرت است. مشارکت، اندیشه‌ای است که در راستای انجام وظیفه بر اساس طیف شگفت‌آوری از فرآیندهای ارزشمند سازمانی شکل گرفته و دربرگیرنده‌ی صمیمیت و انعطاف‌پذیری است. این مسأله یک مفهوم تمثیلی در رابطه با ارزش‌های همکاری متواضعانه میان گروه‌های اندیشمند و علمی به دست می‌دهد. مشارکت ارتباط تنگاتنگی با اندیشه‌های آزادی فردی، مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای ارزیابی و رفتار فردی، رهایی از فشارهای خارجی، حفظ دانش ویژه و حرفه‌گرایی دارد. لیکن در دنیای واقعی، این امر در قالب کمیته‌های مختلف که از طریق بحث و جدل به اتخاذ تصمیم می‌رسند، نمایانگر است.

همکاری مدیریت- نیروی کار، فرآیند روابط کارکنان است که حل مسأله و تصمیم‌گیری تیمی را به منظور بهبود کیفیت زندگی کاری برای کارکنان و نهایتاً اثربخشی سازمانی تسهیل می‌کند. این امر شامل تغییر نگرش‌ها و اجرای ساختارهای همکاری رسمی برای تسهیل تشریک مساعی است و ضروری است که نقش‌های لازم مدیران و کارکنان تغییر یابد. (Ospina & Yaroni (2003 بیان می‌کنند که همکاری موفق مدیریت- نیروی کار باعث می‌گردد که مدیران به مربی‌گری باز گردند و همراه کارکنان ایفای نقش کنند و کارکنان منبع مهم آرایه‌ی ایده برای تغییر باشند. Ray & Bronstein(2005 خاطر نشان می‌کنند که همکاری مدیریت-نیروی کار برای هدایت ساختار کمیته‌ها، تصمیم‌گیری و نهایتاً پذیرش به وسیله‌ی سازمان ضروری است. آنان اظهار داشتند که کمیته‌ی مدیریت-نیروی کار بایستی نماینده‌ی تمام منافع رقابتی در سازمان باشد، تمام ذینفعان بایستی احساس کنند که صدای آنان شنیده می‌شود و انتخاب‌ها از طرف هر کس با بازدهی‌های مشهود برای زندگی، معتبر شناخته می‌شود. اگرچه تیم‌ها بایستی از ده نفر به خاطر اجتناب از بی‌حاصلی و پدیده‌ی بطالت

اجتماعی تجاوز کند، لیکن ایجاد کمیته‌ی فرمان کمتر از بیست فرد به آسانی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، ترکیب نهایی تیم رهبری تا حد زیادی نماینده‌ی کل سازمان برحسب رتبه، وظیفه، وابستگی به اتحادیه‌ی صنفی، وضعیت استخدامی، جنسیت و نژاد است. تصمیم‌گیری تیمی یک ارتباط کلیدی در موفقیت همکاری مدیریت- نیروی کار است. این روابط تقریباً ۴۰ سال قبل توسط لیکرت معرفی شد و نشان داد که سازمان‌های تیمی نسبت به سازمان‌های سلسله‌مراتبی، گرایش به روابط کاری بهتری دارند.

اخیراً (Kearney & Hays, 2005) تصمیم‌گیری تیمی را به عنوان یک رویه‌ی عام در رویکردهای مختلف برای روابط کاری مدیریت- نیروی کار تعریف کردند. این ارتباط در مدیریت کیفیت جامع، کنترل کیفیت، کمیته‌های مدیریت-نیروی کار، کیفیت زندگی کاری و طرح‌های توسعه‌ی سازمانی وجود دارد. پژوهشگران، اعمال رهبری تیمی را با فوایدی برای تمام کارکنان و سازمان‌ها مرتبط می‌دانند. آنان فوایدی برای افزایش رضایت شغلی کارکنان و رشد شخصی آنان ارائه دادند که شامل افزایش تعهد سازمانی، کاهش تعارض کارکنان، غیبت پایین‌تر، حوادث کاری کمتر، بهره‌وری بالاتر و بهبود حل مسأله می‌باشد. مشابه با اوسپینا و یارونی، کرنی و هایز پیشنهاد کردند که ترتیبات موفق مدیریت-نیروی کار نیازمند تعهد، احترام، توجه، ارتباطات، تفکر برد-برد و مدل‌های ذهنی مشترک است.

۵. فرهنگ به عنوان متغیر اقتضایی در رهبری تیمی

رهبری تیمی یک پدیده‌ی فرهنگی است. اثربخشی رهبری تیمی از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. به زعم (Heifetz, 2000) کارکنان، آن سبک‌های تصمیم‌گیری را ترجیح می‌دهند که به وسیله‌ی ارزش فرهنگی‌شان (فاصله قدرت) تعیین می‌شود. بیشتر نظریه‌های رهبری در فرهنگ آمریکا و ژاپن متمرکز بر ادراکات رهبران در مورد اثربخشی رهبری است. اما نظریه‌های جدید بایستی هم براساس ادراکات رهبران و هم

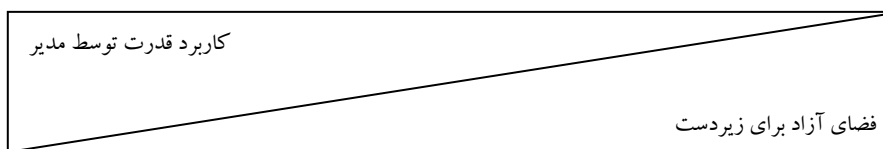
ادراکات پیروان باشد. هفتز بیان می‌کند که بیشتر پژوهشگرانی که اثربخشی رهبری را مطالعه می‌کنند، از تصمیم‌گیری تیمی به عنوان متغیر مستقل برای بررسی رضایت و عملکرد کارمندان استفاده می‌کنند.

۵-۱. رهبری تیمی در ایالات متحده آمریکا

بیشتر دانشمندان آمریکایی ارزش رهبری تیمی را تشخیص داده‌اند. بنا به گفته‌ی Stewart, Gudy kunst, Ting-Toomey & Nishida (2006) تصمیم‌گیری تیمی در سازمان‌های آمریکای شمالی به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است. (Seibold & (2001) Shea پنج نوع برنامه‌ی تیمی در محیط کار در آمریکا را بررسی کردند که شامل کنترل کیفیت، برنامه‌ی کیفیت زندگی کاری، برنامه‌های مالکیت سهام کردن کارکنان در سهام شرکت، طرح سهمیه‌بندی آموزشی و تیم‌های کاری خود مدیریتی است. این پنج نوع برنامه می‌تواند چارچوبی به رهبران سازمان برای تشویق مشارکت کارکنان در محیط کار ارائه دهد. (Tennenbaum & Schmidt (1985) پیشگامانی هستند که پیوستاری از سبک‌های تصمیم‌گیری مختلف را ارائه داده‌اند. این سبک‌های مختلف درطیفی از رهبری سرپرست محور به رهبری زیردست محور است. آنان سه عامل که مدیران بایستی در تصمیم‌گیری‌های خود درمورد استفاده از سبک‌های رهبری مدنظر قرار دهند را بیان کردند که شامل عوامل سرپرستی، عوامل زیردستان و عوامل وضعیتی است. عوامل سرپرستی شامل سیستم ارزشی مدیر، اعتماد به زیردستان و احساس امنیت، عوامل زیردستان شامل نیاز زیردستان به استقلال، سطح تحمل ابهام و انتظار سهام شدن در تصمیم‌گیری و عوامل وضعیتی دربرگیرنده‌ی سبک سازمانی، اثربخشی گروه و فشار زمان بود. شکل ۱ پیوستار تصمیم‌گیری رهبری تنن بام و اشمیت را ارائه می‌دهد:

رهبری زیر دست محور

رهبری سرپرست محور



شکل ۱: پیوستار تصمیم‌گیری رهبری تنن بام و اشمیت (Ming, 2006, p.21)

هفت نوع سبک تصمیم‌گیری که توسط تنن بام و اشمیت ارائه شده به شرح

زیراست: (Ming, 2006)

- ۱- مدیران تصمیم می‌گیرند و آن را اعلام می‌کنند.
 - ۲- مدیران تصمیم را می‌فروشند.
 - ۳- مدیران ایده‌ها را ارائه می‌دهند و از کارکنان می‌خواهند که سؤال‌هایی را مطرح کنند.
 - ۴- مدیران موضوع تصمیم آزمایشی را برای تغییر ارائه می‌دهند.
 - ۵- مدیران مسأله و پیشنهادات برای اتخاذ تصمیم را ارائه می‌دهند.
 - ۶- مدیران محدودیت‌ها را تعریف می‌کنند و از گروه‌ها می‌خواهند که تصمیم‌گیری کنند.
 - ۷- مدیران به زیردستان امکان می‌دهند که در محدودیت‌های تعریف شده توسط سرپرست تصمیم‌گیری کنند.
- به طور خلاصه تنن بام و اشمیت بیان می‌کنند که رهبر اثربخش کسی است که سبک خود را با تقاضای زیردستان و موقعیت انطباق می‌دهد. هفتز پژوهشگر دیگری است که چهار نوع سبک تصمیم‌گیری را تشخیص داد (سبک آمرانه، پدرانیه-متقاعدکننده، مشورتی و تیمی). وی این چهار سبک را برای بررسی سبک‌های رهبری ترجیح داده شده توسط زیردستان و رفتارهای رهبری مدیران

سازمانی در ۴۰ کشور مختلف استفاده کرد. نتایج تحقیق وی نشان داد که سبک‌های رهبری آمرانه و متقاعدکننده با شاخص فاصله‌ی قدرت فرهنگی رابطه دارد و زیردستان انتظار دارند که سبک‌های تصمیم‌گیری رهبری با ارزش‌های فرهنگی آنان همراه باشد. این یافته مطابق با نظریه تنن بام و اشمیت است که عامل زیردست بر سبک‌های تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد.

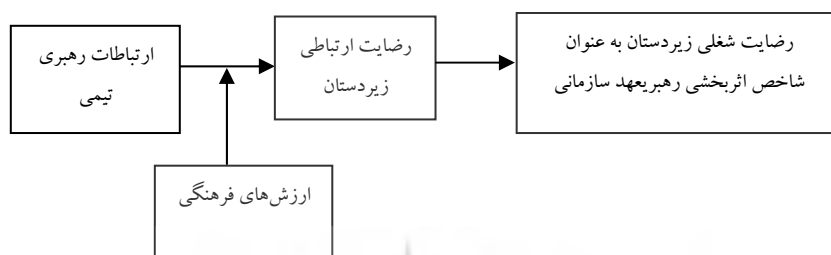
۲-۵. رهبری تیمی در ژاپن

مفهوم رهبری تیمی در ژاپن نیز قابل ملاحظه است. در نتیجه سطح بالای بهره‌وری اقتصادی در سازمان‌های ژاپنی، بسیاری از دانشمندان آمریکایی به سبک رهبری تیمی در ژاپن توجه کردند و نشان دادند که رهبری ژاپنی اثربخش است، زیرا سبک تصمیم‌گیری تیمی ژاپن منتج به سطح بالاتر انگیزش، تفویض تصمیم‌گیری، تعهد و رضایت شغلی می‌شود (Pascale & Athos, 2001). Ouchi (1981) بیان می‌کند که فرهنگ ژاپن یک فرهنگ جمعی است، بنابراین سازمان‌های ژاپنی بر تصمیم‌گیری جمعی و مسئولیت جمعی تأکید می‌کنند. (Hirokawa, 2001) از دیدگاه ارتباطی برای تعریف سبک رهبری تیمی ژاپن استفاده کرد و بیان داشت که رهبران سازمان‌های ژاپنی باید به عنوان پیام‌دهنده‌های مؤثر در سازمان عمل کنند و سازمان‌های ژاپنی بایستی اثربخش باشند، زیرا مدیران جریان آزاد اطلاعات را در میان اعضای سازمان تشویق می‌کنند. Misumi پژوهشگر دیگری است که فرآیند تصمیم‌گیری تیمی را در سازمان‌های ژاپنی مورد بحث قرار داد. طبق نظر وی: «نظریه رفتار رهبری بر اساس دو وظیفه است؛ اولین وظیفه، جهت‌گیری به سمت دستیابی به هدف یا حل مسأله و دومین وظیفه به سمت حفظ گروه است. رهبری که اولین وظیفه را انجام می‌دهد به طرفداری از عملکرد و رهبری که دومین وظیفه را انجام می‌دهد، به طرفداری از حفاظت نامیده می‌شود» (Misumi, 2002, p.832).

Misumi(2002) معتقد است که رهبران اثربخش بایستی عملکرد بالا و حفظ کارکرد داشته باشند. به زعم وی چهار شکل از سبک‌های رهبری وجود دارد که شامل عملکرد بالا و حفاظت بالا، عملکرد بالا و حفاظت پایین، عملکرد پایین و حفاظت بالا و عملکرد پایین و حفاظت پایین می‌باشد. وی بیان می‌کند که عملکرد بالا و حفاظت بالا یک سبک رهبری تیمی ایده‌آل است، زیرا فرآیند تصمیم‌گیری را به عنوان یک وظیفه‌ی مهم می‌داند که رهبران سازمان‌های ژاپنی بایستی آن را تسهیل کنند. هفتز و استوارت و دیگران چهار سبک تصمیم‌گیری را برای ارزیابی اظهارات هیروکاوا در رهبری ژاپن ارزیابی کردند. روابط بین سبک تصمیم‌گیری ترجیح داده شده، سبک تصمیم‌گیری درک شده، باز بودن ارتباطات و رضایت از ارتباطات در این مطالعه بررسی شد. نتایج نشان داد که کارکنان ژاپنی آشکارا سبک‌های تصمیم‌گیری پدران و مشورتی را نسبت به سبک‌های دیگر ترجیح می‌دهند. تفاوت بین مطالعات تجربی استوارت و دیگران و نظریه‌های ژاپنی دلالت بر این دارد که مدیران سبک اجماع را در میان خودشان ترجیح می‌دهند، در حالی که زیردستان ترجیح می‌دهند که مدیران از سبک پدران یا مشورتی استفاده کنند. نتایج مطالعه‌ی استوارت و دیگران برای شرح تفاوت بین انتظارات زیردستان و ادراکات رهبران در سازمان‌های ژاپنی قابل ملاحظه است و دلالت بر این دارد که نظریه هیروکاوا بر اساس دیدگاه مدیران به جای کارکنان ارایه شده است.

به طور کلی نظریه‌های رهبری تیمی آمریکایی تأکید بر متغیرهای وضعیتی دارد، اما رهبری تیمی در ژاپن متمرکز بر کارکرد ارتباطی رهبران در سازمان است. رهبران موفق ژاپنی بایستی ارتباط درون سازمانی را تسهیل و مشارکت زیردستان را در کار تشویق کنند. برای ترکیب مطالب بررسی شده در این بخش، رابطه بین رهبری، ارزش‌های فرهنگی و رضایت شغلی زیردستان در شکل ۲ نشان داده شده است. هنگامی که ارتباطات رهبری تیمی به عنوان متغیر مستقل نگریسته شود، متغیر بازده، رضایت ارتباطی زیردستان است. ارزش‌های فرهنگی متغیر واسطه بین ارتباطات رهبری تیمی و

رضایت ارتباطی زیردستان است. هم چنین رضایت ارتباطی زیردستان بر رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین رضایت شغلی زیردستان می‌تواند به عنوان شاخص اثربخشی رهبری مورد توجه قرار گیرد.



شکل ۲: مدل اقتضایی فرهنگی فرآیند رهبری تیمی (Ming, 2006, p.27)

۶. روش پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران دانشگاه‌های دولتی اصفهان هستند که در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۷ بالغ بر ۴۶۶ نفر بوده‌اند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است و نمونه‌ای به حجم ۳۶۷ مدیر انتخاب گردید. ابزار این پژوهش عبارت بود از پرسشنامه رهبری تیمی که توسط کیم (۲۰۰۲) ارایه شد و از ۳۵ سؤال در طیف پنج درجه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تشکیل شده است. پایایی این آزمون با $r_a = 0/94$ و روایی صوری و محتوایی آن توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت.

>	<	۱	۵
دانشگاه با جامعه به طور اثربخشی ارتباط برقرار می کند.	فرآیند استخدامی به گونه ای است که متقاضیان واجد بهترین شرایط استخدام می شوند.	من به کارکردن در این دانشگاه افتخار می کنم.	رسالت دانشگاه، کارکنان را برای انجام بهتر کار ترغیب می کند.
۶۳	۴۳	۹	۲۸
۷/۶	۷/۱۱	۲/۵	۷/۶
۸۱۱	۸۱۱	۰۶	۹۱
۷/۴/۳	۷/۴/۳	۶/۲	۵/۲
۷۰۱	۶۷	۷۱	۷/۱
۶/۶/۳	۴/۲۱	۶/۳	۳/۲/۳
۸۷	۷۶	۶۶	۹۶
۷/۳/۱	۷/۲۱	۱/۷/۱	۱/۷/۱
۸	۷	۲/۱	۱۰۱
۶/۱	۲/۲	۶/۹/۳	۲/۷/۱
۱/۷/۱	۲/۷/۰	۳/۷/۵	۲/۶/۱
۳۰/۱	۸/۲/۱	۷/۱/۱	۳/۳/۱

م	ب	د	ز
دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی به طور جدی مورد توجه قرار می‌گیرد.	مدیران دانشگاه بیشترین زمان خود را صرف پاسخگویی و خدمت‌رسانی به دیگران می‌کنند.	سطح پایداری اعضای هیأت علمی به قوانین و مقررات بالا است.	فرصت‌های آموزش برای تمام کارکنان وجود دارد.
۰۱/۱	۷۷/۱	۳۲/۱	۳۳/۱
۶۵/۵	۸۷/۲	۷۷/۲	۸۶/۲
۳/۱	۶/۱	۷/۰	۶/۱
۵	۷	۳	۶
۳/۱۱	۶/۲۹	۸/۳۸	۶/۲۱
۷/۸	۲۰	۳۳/۱	۸/۶
۷/۶۱	۲۶	۶/۷۲	۷/۶۱
۷/۶	۶۰/۱	۳۰/۱	۷/۶
۶/۷۳	۲۵/۵	۶/۳۱	۶/۶/۶
۱۴۱	۸۳	۶/۷	۶/۰/۱
۵/۱۱	۶/۱۰/۶	۲/۱۱	۵/۱
۴۲	۲۶	۴/۱	۵/۵

۷	۶	۵	۴	۳	۲
مدیر گروه به راحتی با مدیران مافوق ارتباط برقرار می کند.	اعضای هیأت علمی به راحتی می توانند با مدیر گروه ارتباط برقرار کنند.	خطوط ارتباطی باز در دانشگاه وجود دارد.	اعضای هیأت علمی به خوبی آموزش دیده اند.	تصمیمات ارتقاء به شیوه ای منصفانه و برابر اتخاذ می شود.	
۶۱	۱۷	۳۱	۲۷	۶۵	
۴/۴	۴/۴	۸/۴	۷/۳	۷/۸۱	
۲۵	۲۹	۶۲	۱۷	۳۱۱	
۷/۶	۷/۸	۷/۱	۵/۶۱	۴/۱۳	
۷۷	۳۰	۱۰۱	۱۹	۱۹	
۱/۳۴	۸/۷	۶/۸۸	۲/۴۴	۶/۳۴	
۸/۱	۸/۱	۷۳۱	۸۵۱	۱۷	
۵/۷۳	۵/۷۳	۷/۸۸	۳۳	۴/۸۱	
۵۹	۱۱۲	۳۲	۶۱	۳۱	
۴/۶۱	۸/۳	۷/۷	۴/۵	۷/۳	
۵۶/۸	۲/۹/۸	۷/۸/۳	۸/۱/۳	۷۵/۸	
۵۹/۰	۴/۱/۱	۳/۳/۱	۶/۱/۱	۵۳/۱	

۶۳/۱	۶۳/۱	۶۳/۱	۶۳/۱	۶۳/۱
۷/۱۳	۶۶/۳	۵/۵	۶۳/۳	۶۳/۳
۵/۱۱	۷/۱۱	۳/۱۱	۳/۸	۳/۸
۲۳	۳۳	۳۶	۸۱	۸۱
۶/۵۳	۸/۵۵	۶/۲۳	۶/۳۳	۶/۳۳
۰۳۱	۷/۱۱	۵۵۱	۵۵۱	۵۵۱
۱/۱۱	۳/۶۱	۵/۱۱	۳/۳۱	۳/۳۱
۸۸	۰۶	۰۷	۲۱۱	۲۱۱
۶/۶	۱/۷	۶/۲۱	۸/۰۱	۸/۰۱
۵۷	۰۳	۶۳	۳۱	۳۱
۳/۸	۷/۳	۸/۵	۵/۳	۵/۳
۲۷	۳۱	۲۱	۱/۱	۱/۱

۱۸

مدیر گروه مهارت تخصصی اداره
کردن گروه را دارد.

۱۹

اعضای هیأت علمی نسبت به وظایف
تخصصی خود آگاهی دارند.

۲۰

رئیس من کسی است که
به او اعتماد داریم.

۲۱

رئیس دانشگاه در جهت برآورده شدن
نیازهای جامعه تلاش می کند.

۲۵	۲۶	۲۷	۲۸
رئیس دانشگاه برآورده ساختن ترفعات دانشگاه را مقدم بر نیازهای شخصی قرار می‌دهد.	رئیس دانشگاه متعهد شده است که نیازهای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه را برآورده سازد.	مدیران دانشگاه متعهد شده‌اند که نیازهای اعضای هیأت علمی دانشگاه را برآورده کنند.	اعضای هیأت علمی متعهد شده‌اند که نیازهای گروه را برآورده کنند.
۲۱	۲۱	۲۹	۲۸
۷/۶	۳/۸	۹/۸	۷/۶
۷۱	۶۳	۷۵	۹۲
۹/۳	۶/۲۱	۹/۵۱	۹/۸
۰۰۱	۳۳۱	۳۱۱	۵۵
۱/۱۳	۳/۶۳	۲/۱۳	۱/۵۱
۸۱۱	۳۳۱	۸۱۱	۲۱۱
۷/۳۱	۳/۶۳	۵/۸	۵/۵۹
۵۳	۶۲	۸۱	۶۳
۳/۱۱	۱/۸	۳/۸	۹/۹
۶۳/۸	۹/۳	۸/۳	۳/۵۲
۸۲/۱	۱۲/۱	۷/۱	۱۳/۱

۲۶	تیم رهبری، فرصتی به منظور مطرح کردن مشکلات دانشگاه جهت رسیدگی به آنها فراهم می‌کند.	دانشگاه حقیقتاً به رفاه و نیازهای من توجه می‌کند.	برای ارزیابی ایده‌ها، اعتبار و پاداش دریافت می‌کنم.	تیم رهبری، فعالیت‌های گروه را بهبود می‌بخشد.	دانشگاه به انجام کار توسط من مباحثات می‌کند.
۲۷	۶۰/۱	۴۳/۸	۱۱/۱	۵۱/۸	۳۰/۱
۲۸	۳۷/۸	۱/۱	۰۲/۸	۳۷/۸	۳۸/۸
۲۹	۶/۱	۳	۳/۱	۸/۲	۶/۱
۳۰	۸	۶/۱	۵	۰۱	۶
۳۱	۱/۸۱	۲/۱	۸/۱	۳/۸۱	۶/۵۱
۳۲	۶۶	۵۵	۶۱	۵۷	۷۵
۳۳	۲/۶۸	۷/۷۸	۳/۳۱	۸/۶۲	۳/۵۵
۳۴	۵۰۱	۵۰۱	۵۷	۵۳۱	۲۰۲
۳۵	۲/۲۱	۶/۵۱	۸/۶۲	۱/۳۱	۸/۸۱
۳۶	۱۷	۰۸۱	۵۳۱	۷۷	۰۵
۳۷	۹/۵	۳/۷۱	۶/۳۱	۷/۶	۲/۳۱
۳۸	۲۵	۶۷	۱۶	۳۶	۴۳

جدول ۳: توزیع درصد، میانگین و واریانس پاسخ مدیران به پرسشنامه‌ی رهبری تیمی

نتایج نشان می‌دهد که بیشترین درصد پاسخ مدیران در سطح موافقم و کاملاً موافقم مربوط به سؤال‌های ۱۹ - «اعضای هیأت علمی نسبت به وظایف تخصصی خود آگاهی دارند» با ۷۱/۵٪ و ۲۲ - «اعضای هیأت علمی متعهد شده‌اند که نیازهای گروه را برآورده کنند» با ۶۹/۴٪ و کمترین درصد پاسخ‌ها مربوط به سؤال‌های ۲۸ - «برای ارزیابی ایده‌هایم، اعتبار و پاداش دریافت می‌کنم» با ۴۴٪ و ۳۰ - «دانشگاه به انجام کار توسط من مباحثات می‌کند» با ۶۴٪ می‌باشد. متوسط نمره‌ی پاسخ‌ها از ۲/۲۰ تا ۳/۹۲ در نوسان بوده است.

میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه‌های دولتی اصفهان	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه اصفهان	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه علوم پزشکی	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه صنعتی	میانگین و خطای معیار نمره دانشگاه هنر	نمره کل
۱۳۳/۶۱ (۲۹/۸۳)	۱۳۸ (۲۵/۳۶)	۱۳۱ (۲۹/۳۹)	۱۱۹ (۳۵/۰۹)	۱۳۱ (۲۲/۳۶)	۲۲۵
رهبری تیمی					

*خطای معیار در پرانتز داده شده است.

جدول ۴: میانگین و خطای معیار نمره رهبری تیمی مدیران در دانشگاه‌های دولتی اصفهان

نتایج نشان می‌دهد که بالاترین میانگین نمره رهبری تیمی مربوط به دانشگاه اصفهان با ۱۳۸ و پایین‌ترین میانگین نمره مربوط به دانشگاه صنعتی با ۱۱۹ می‌باشد.

۸. آموزش رهبری تیمی

همان طور که یافته‌های مطالعات نشان می‌دهند، امکان این که افراد بتوانند رهبری تیمی را یاد بگیرند، وجود دارد. مینگ (۲۰۰۶) فرآیند هفت مرحله‌ای زیر را برای آموزش رهبری تیمی بیان کرده است:

۸-۱. **تشویق ارزش‌های گروهی:** اجازه دهید که گروه ارزش را ایجاد کند و از طریق آن مالکیت را به عهده بگیرد، البته ارزش‌های گروهی باید از اهداف سازمان نیز حمایت کند.

۸-۲. **آرمان مشترک:** رهبری تیمی در سهم کردن خلاصه می‌شود. با رؤیاهایتان برای سازمان آغاز کنید و به کارکنان اجازه دهید تا بدانند کجا رهبری کنند.

۸-۳. **ایجاد محیط سالم:** مسئولیت شما ایجاد محیطی بر اساس اعتماد و توجه متقابل است. به کارکنانتان حوزه‌ی عمل بدهید، زیرا در غیر این صورت امکان هیچ رشدی وجود ندارد.

۸-۴. **مجهز کردن تیم:** درون‌دادهای کارکنانی که مهارت‌های لازم برای انجام شغل را ندارند را دریافت کنید و مطمئن شوید که آن‌ها ابزار و آموزش کافی را دارند.

۸-۵. **سازماندهی و انرژی دادن:** هیچ سخنرانی نیاز به حرافی ندارد، این موضوع مهم است که شما کارکنان را پرورش دهید و آنان را برانگیزید. کارکنان را نیروی برق تصور کنید.

۸-۶. **دریافت و آرایه‌ی بازخورد:** ارتباطات دوجانبه پایه و اساس رهبری تیمی است. تمجید کنید، ولی هدف‌تان انتقاد باشد، صحبت کنید، اما گوش هم بدهید.

۸-۷. **پاسخ‌گویی:** هنگامی که به کارکنان مسئولیتی داده می‌شود، بایستی برای اعمال‌شان پاسخ‌گو باشند. درعین حال به کنترل باز نگردید.

نتیجه گیری

به طور کلی در رشد دادن مهارت‌های رهبری تیمی بایستی از واکنشی یا بوروکراتیک بودن به سوی همکاری، از استبداد به حمایت منسجم، از دوگانگی به یگانگی و هم‌نوائی، تغییر جهت داد. سازمان‌ها به یک رهبری مسئولیت‌پذیر، پاسخ‌گو و قوی نیاز دارند که در سطح داخلی و به وسیله‌ی افرادی که کاملاً هدایت جمعی مؤسسه را درک می‌کنند، اعمال گردد. ایجاد شرایط برای رهبری اثربخش تیمی و توزیع شده مستلزم آن است که سازمان‌ها از یک سری اشتباهات مرتبط با الگوهای تک بعدی تفوق علمی، تدریس و تحقیق، مدیریت منابع انسانی و ساختار و فرآیند اجتناب ورزند. واضح است که این امر مستلزم توجه بیشتر به قدرشناسی از مشارکت‌ها و همکاری‌های اعضای سازمان است که قویا برای کمک به اهداف سازمان متعهد شده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رهبری تیمی در دانشگاه‌های دولتی اصفهان میانگین بالایی دارد. زیرا مدیران نسبت به وظایف تخصصی خود آگاهی دارند و متعهد شده‌اند که نیازهای گروه را برآورده کنند.

دربیان تبیین این یافته می‌توان گفت رهبری تیمی در دانشگاه با استفاده از افراد زبده و متخصص می‌تواند زمینه‌ی رقابت مؤثر و کارآیی بالاتر را فراهم کند و از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های افراد نخبه نهایت استفاده را ببرد. بنابراین رهبری تیمی، فرهنگ سازمان و تعهد کارکنان را نسبت به سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. توجه به تمام افراد و گروه‌های ذینفع، میزان سود سازمان‌ها را در بلند مدت افزایش خواهد داد، زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی، اعتماد مردم و نیز کاهش جریمه‌ها می‌شود. لازم است مدیران توانایی اداره‌ی افراد با جنسیت، سن، نژاد، مذهب، قومیت و ملیت‌های مختلف را داشته باشند، زیرا باعث تنظیم بهتر روابط در سازمان است که این به نوبه‌ی خود باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها شده و عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد. مسئولیت رهبر تیمی ایجاد

محیطی براساس اعتماد و توجه متقابل، پاسخ‌گویی افراد در مقابل اعمالشان، ایجاد سیستمی برای کنترل و بازخورد نتیجه‌ها، توسعه‌ی روابط باز و دوطرفه، رفتار احترام‌آمیز با افراد که تمام این کارها با اصول هوش اخلاقی رابطه نزدیکی دارد. رهبر تیمی نباید اجازه دهد که نفع شخصی بر منفعت جمعی حاکم شود، زیرا اگر اعضای تیم هر یک دستورالعمل پنهانی داشته باشند یا سود شخصی را جستجو کنند، نتیجه‌ی آن، رنجش و خشم، رقابت و تعارض است. یک راه برای رهبر در این شرایط، این است که با دلسوزی و مسئولیت‌پذیری کارگروهی را برای عملکرد رضایت‌بخش ملاک قرار دهد. در این صورت اعضای تیم درک می‌کنند که نمی‌توانند بدون مشارکت در تیم موفق باشند.

بر این اساس موارد زیر در زمینه رهبری تیمی پیشنهاد می‌شود:

- ۱- رهبران بایستی به اعضای برای همکاری و مشارکت در آنان، زمینه‌ی افتخار و غرور سازمانی را ایجاد نمایند.
- ۲- رهبری تیمی در دانشگاه‌ها با اهداف روشن، جو احترام‌آمیز و ساختار مشارکت در قدرت، بهترین شرایط برای فعالیتهای حرفه‌ای و بازده مطلوب را آماده می‌کند.
- ۳- موقعی که همکاری در سطح بالایی است، یک فرهنگ قدرتمند و هنجارهای کاری مشارکتی نیز در دانشگاه‌ها به وجود می‌آید، این هنجارها با اهداف دانشگاه‌ها پیوند زیادی دارند، به طور هماهنگ توزیع شده‌اند و تعهد اعضای هیأت علمی را برای عملکرد فوق‌العاده ارتقاء می‌دهند و امکان می‌دهند به طور خاص درباره‌ی کارشان با یکدیگر گفتگو نمایند.

1- Team leadership

کتابنامه

- Collins, J. (2000). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. (pp. 34-46). New York, NY: Harper Collins Publishers, Inc.
- Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next society*. (pp. 56-58). New York: ST, Martins Press.
- Jessup, H. (1990). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(5), 64-85.
- Heifetz, R. A. (2000). *Leadership without easy answers*. (pp. 88-90). Cambridge, DC: Police Executive Research Forum.
- Hirokawa, R. Y. (2001). Improving intraorganizational communication: A lesson from Japanese management. *Communication Quarterly*, 30(40), 35-40.
- Kearney, R. C. , and Hays, S. W. (2005). Labor-manager relations and Participative decision-making: Toward a new paradigm. *Public Administration Review*, 54(1), 44-51.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-291.
- Lau, C. M. , and Lim, E. W. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review*, 34(1), 45-47.
- Lawler, E. E. , and Galbraith, J. (2001). *New roles for the staff: Strategic support and services*. In organization for the future: The new logic for managing complex organizations, edited by J, Galbraith. (pp. 112-145). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ming, L. (2006). Workers participation in management and firm performance: Evidence from large and medium-sized Chinese industrial enterprise. *Review of Radical Political Economics*, 36(3), 113-115.
- Misumi, J. (2002). The development of Japan of the performance-maintenance (PM) theory of leadership. *Journal of Social Issues*, 51(1), 213-218.
- Ospina, S. , and Yaroni, A. (2003). Understanding cooperative behavior in labor management cooperation: A theory- building exercise. *Pubic Administration Review*, 63(4), 455-469.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. (pp. 23-24). New York: Avon.
- Pascale, R. T. , and Athos, A. G. (2001). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. (pp. 22-26). New York: Warner Books.
- Ray, D. , and Bronstein, H. (2005). *Teaming up*. (pp. 34). San Francisco: McGraw-Hill.

- Sattler, R.C. (2004). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(1), 24-40.
- Seibold, D. R. , and Shea, B. C. (2001). *Participation and decision making*. (pp. 664- 703). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, L. P. , Gudykunst, W. B. , Ting-Toomey, S. , and Nishida, T. (2006). The effects of decision-making style in openness and satisfaction within Japanese organizations. *Communication Monographs*, 53, 236-251.
- Tennenbaum, R. , and Schmidt, W. H. (1985). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.

