

## تأثیر رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری تیمی و رضایت‌مندی

سیروس قنبری\*، اصغر اسکندری\*\*، فاطمه ساعد عطائی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۷

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی با میانجی‌گری یادگیری تیمی و رضایت‌مندی انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی-همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۵۱۸ نفر بوده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۲۲۱ آزمودنی تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه رهبری تیمی عمل محور، عملکرد تیمی، یادگیری تیمی و رضایت‌مندی استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و برای سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، که به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۶، ۰/۹۱ و ۰/۸۴ برآورد گردید. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج نشان دادند که: اثر مستقیم رهبری تیمی عمل محور بر یادگیری تیمی، رضایت‌مندی و عملکرد تیمی مثبت و معنی‌دار است. به علاوه، اثر غیرمستقیم رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی با میانجی‌گری یادگیری تیمی و رضایت‌مندی معنی‌دار است. براین اساس، مدیران سازمان‌ها می‌توانند برای ارتقای عملکرد کارکنان بر سازوکارهای رهبری تیمی عمل محور تمرکز نموده و در این فرایند از متغیرهایی همچون یادگیری تیمی و رضایت‌مندی بهره‌گیرند.

**کلیدواژه:** رهبری تیمی عمل محور؛ عملکرد تیمی؛ یادگیری تیمی؛ رضایت‌مندی

siroosghanbari@yahoo.com

\*. دانشیار دانشگاه بوعلی سینا، مدیریت آموزشی، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

as.eskandari2020@gmail.com

\*\* . دانشجوی دکتری دانشگاه بوعلی سینا، مدیریت آموزشی، همدان، ایران

fateme.saedataee@gmail.com

\*\*\*. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، مدیریت اجرایی، همدان، ایران

## مقدمه

در دنیای امروز سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌ها به‌طور فزاینده به دنبال آن هستند که فعالیت‌ها، اقدامات، خدمات و تولیدات خود را به‌صورت گروهی و تیمی سازماندهی نمایند و برای هدایت، هماهنگی و کنترل آنها از رهبری تیمی<sup>۱</sup> بهره‌گیرند. در واقع عواملی مانند تغییرات شدید محیطی، رقابت‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، تعامل متقابل کارکنان، توسعه دانش و یادگیری، ارتقای عملکرد، رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی، بهبود کیفیت و ارتقای اثربخشی و بهره‌وری موجب شده تا سازمان‌ها بیش‌ازپیش برای به‌کارگیری رهبری تیمی و تیم‌سازی اهتمام ورزند.

نظریه رهبری تیمی، نحوه استفاده از تیم‌ها در سازمان‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. رهبر تیمی باید عملکرد و پیشرفت تیم را کنترل کند تا دریا بد چه اقداماتی ضروری است. رهبر تیمی قادر است منابع خارجی را برای تیم فراهم آورد و سبک رهبری خود را بر پایه وضعیت کنونی تیم تغییر دهد (گاش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۲۸). صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف نقش رهبران تیمی را از جنبه‌های متفاوتی بررسی کرده‌اند که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود: رهبران تیمی بر همکاری تیمی، توانمندسازی تیمی، چابکی تیمی و عملکرد تیمی تأثیر دارند (لیو، لیو، دینگ و لین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ استاشوسکی و کاسلوزسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶)؛ رهبران تیمی نقش بنیادی در بهبود یادگیری و سازگاری تیمی دارند (ادمونسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹؛ ویجمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱)؛ رهبران تیمی از طریق فعالیت‌های مربیگری و مشاوره‌ای به تیم‌ها کمک می‌کنند (ویجمن، ۲۰۰۱)؛ رهبری تیمی، عملکرد تیمی اثربخش را ایجاد می‌کند (زاکارو، ریتمن و مارکس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱)؛ رهبری تیمی حوادث و تغییرات

---

۱. Team Leadership

۲. Gasch

۳. Liu, Liu, Ding & Lin

۴. Stashevsky & Koslowsky

۵. Edmondson

۶. Wageman

۷. Zaccaro, Rittmana, & Marks

رخ داده در محیط‌های تیمی را اداره می‌کند (مورگسون و دیریو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ مورگسون، ۲۰۰۵)؛ رهبران تیمی در مدیریت حدود مرزهای تیم‌ها نقشی اساسی دارند (دروسکت و ویلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)؛ رهبران تحول‌گرا می‌توانند در محیط‌ها و زمینه‌های تیمی مورد استفاده قرار گیرند (چن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ شابروک، لم و چا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)؛ رهبری تیمی در تیم‌ها نقش پویایی ایفا می‌کند (کلین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)؛ رهبران تیمی بر یادگیری و همکاری علمی کارکنان تأثیر می‌گذارند و می‌توانند موجب ارتقای عملکرد فردی، رضایت شغلی و عملکرد تیمی شوند (براون، آویتال و مرتز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲)؛ و رهبران تیمی می‌توانند نقش‌های فردی و گروهی را به‌نحو مطلوبی بین اعضای تیم تقسیم کنند (کارسون، تسلاک و مارون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ پیرس و سیمز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲).

این پژوهش چهار متغیر را مورد ارزیابی قرار داده است: الف) رهبری تیمی عمل‌محور<sup>۹</sup> که از الگوهای نوین در حوزه نظریه‌های رهبری است و بر عملکردها، فعالیت‌ها و اقدامات عملی رهبری تأکید دارد. این الگوی رهبری دارای سه رکن مهم است که عبارتند از: ۱. داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های انسانی و فنی؛ ۲. توجه به دیدگاه‌ها و ایده‌های بدیع و جدید کارکنان و ۳. تمرکز بر اجماع نظر جمعی و ارتقای تصمیم‌گیری مشارکتی (براون و همکاران، ۲۰۱۲). ب) یادگیری تیمی؛ یعنی ایجاد و انتقال مهارت‌های گفتگو و تفکر جمعی، به گونه‌ای که گروهی از افراد بتوانند به راحتی به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که از حاصل جمع توانایی‌ها و استعداد تک‌تک آنها

۱. Morgeson & DeRue

۲. Druskat & Wheeler

۳. Chen et al

۴. Schaubroeck, Lam & Cha

۵. Klein et al

۶. Braun, Avital & Martz

۷. Carson, Tesluk & Marrone

۸. Pearce & Sims

۹. Action-centered team leadership

بیشتر باشد (سنگه<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۳۸۸: ۵). ج) رضایت شغلی؛ منظور از رضایت شغلی میزانی است است که افراد شغل خود را دوست دارند. رضایت شغلی با افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، غیبت و ترک خدمت کمتر و افزایش اثربخشی سازمانی ارتباط مثبت دارد (مقیم‌ی و رمضان، ۱۳۹۰: ۱۱۵). د) عملکرد تیمی<sup>۲</sup>؛ عملکرد در سازمان‌های انتفاعی بر حسب سودآوری و رشد و حجم تولید؛ و در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی بر اساس ارائه خدمت و انجام فعالیت‌ها بیان می‌شود (دفت، ۱۳۹۰: ۴۹). بنابراین اگر رهبران تیمی عمل‌محور بتوانند اعضای تیم‌ها را ترغیب کنند تا خدمات و تولیدات خود را به لحاظ کمی و کیفی ارتقا دهند و در این فرایند از راهبردهای یادگیری تیمی و رضایت‌مندی بهره‌گیرند، می‌توانند عملکرد تیمی را در سازمان‌ها بهبود بخشند. رهبری تیمی عمل‌محور الگویی منعطف و پویا از رهبری است. اگر مدیران سازمان‌ها بتوانند سازوکارهای این الگو را به‌طور مطلوب در سازمان به کار گیرند، خواهند توانست علاوه بر تحقق اهداف سازمانی، برنامه‌ریزی دقیق در سازمان، تعیین وظایف و استانداردها؛ به نیازهای افراد، رشد حرفه‌ای و ترغیب کارکنان نیز توجه کنند. افزون‌براین، رهبران سازمان‌ها می‌توانند محیطی مساعد برای تیم‌سازی، انگیزش گروهی، ارتباطات تیمی و تعاملات متقابل به وجود آورند. با توجه به مطالب ارائه‌شده می‌توان اذعان کرد که رهبری تیمی عمل‌محور با بهره‌گیری از یادگیری‌های فردی، تیمی و سازمانی و همچنین ایجاد رضایت‌مندی در اعضای سازمان می‌تواند موجب ارتقای عملکرد مضاعف، کارآمدی و اثربخشی شود. براین اساس اهداف این پژوهش عبارت است از:

۱. شناسایی میزان تأثیر رهبری تیمی عمل‌محور بر عملکرد تیمی، یادگیری تیمی و رضایت‌مندی کارکنان؛
۲. سنجش تأثیر یادگیری تیمی و رضایت‌مندی بر عملکرد تیمی و
۳. ارزیابی نقش میانجی یادگیری تیمی و رضایت‌مندی بر رابطه رهبری تیمی عمل‌محور و عملکرد تیمی.

## مبانی نظری پژوهش رهبری تیمی عمل‌محور

---

۱. Senge

۲. Team Performance

امروزه نیاز به استفاده از گروه و کار گروهی برای حل مسایل مختلف، چالش‌ها و بحران‌ها در سازمان به امری ضروری تبدیل شده است (اسماعیلی، امیری و فرخی، ۱۳۹۴)، در واقع انجام کارهای ساختارمند حول تیم‌ها تبدیل به واقعیت زندگی سازمانی شده است؛ لذا اکثر سازمان‌ها (نه همه) فعالیت‌ها را به صورت تیمی و در قالب تیم‌های کاری انجام می‌دهند (هیلز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ کوزلوسکی و بل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). رهبران بر تیم‌ها نفوذ می‌کنند و موجب انگیزش و تحریک آنها می‌شوند. می‌توان گفت که رهبران، چالش‌های تیم‌ها را کشف می‌کنند و به آنها کمک می‌کنند تا مسایل را حل و فصل نمایند. تیم‌سازی، مدیریت تعارض، هدایت اعضا به سمت تغییرات مثبت، توانمندسازی، تفویض اختیار و حل مسئله خلاق برای پویایی تیم‌ها مؤثر است. رهبران تیمی باید سبک خود را با شرایط تیم‌ها انطباق داده و محیطی را ایجاد نمایند تا تیم‌ها شکوفا شوند (سومن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

رهبری تیمی به عنوان تلاش‌های هدفمند افرادی که بر تیم و اعضای آنها برای پیشبرد اهداف نفوذ می‌کنند، تعریف می‌شود (زیگرت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). به رغم این واقعیت که اغلب به رهبران تیمی رسمی توجه قابل ملاحظه‌ای می‌شود، لیکن اهمیت دارد که رهبران تیمی از نظر عملکردی و زمانی که نیازهای اعضای تیم را برآورده می‌نمایند، تشخیص داده شود (هکمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). کیفیت هماهنگی و روابط بین فردی بین تیم‌ها و رهبران آنها از عواملی است که دارای پیامدهای قابل مشاهده در سطوح انگیزشی، اثربخشی و توانایی در ارائه نتایج است. در محیط‌های مدرن امروز، استعداد و چشم‌انداز رهبری به عنوان یک عنصر اجتماعی در استانداردهای شغلی، تلاش تیم‌های ساده و استاندارد را در پی دارد. رهبری اثربخش می‌تواند در اعضای تیم‌ها ایجاد انگیزه کند تا به سطوح بالای یادگیری و خلاقیت دست یابند (ناتال، سورا و کاوالیپوراپو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). متر و

۱. Hills
۲. Kozlowski & Bell
۳. Sohmen
۴. Ziegert
۵. Hackman
۶. Natale, Sora and Kavalipurapu

داکریچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) اعتقاد دارند مهم‌ترین وظیفه رهبر تیمی، ایجاد ارتباطات مؤثر برای نیل به اهداف موردنظر تیم است. آنها پیشنهاد می‌دهند که دومین وظیفه رهبر تیمی، حفظ اطلاعات و آگاهی اعضای تیم از وضعیت پروژه است. نقش رسمی رهبری تیمی آن است که افراد را در موقعیت‌های منحصر به فرد قرار دهد تا موجب انگیزش و ترغیب ارتباطات گروهی شود، رضایت‌مندی اعضا را ترغیب کند و منابع الهام‌بخش برای انجام وظایف فراهم آورد. رهبران تیمی در ایجاد و اجرای هنجارهای عملکردی سطح بالا نقش اساسی دارند که نشان‌دهنده آمادگی اعضای تیم برای پاسخگویی به مسایل است (ترنت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

مفهوم رهبری عمل‌محور<sup>۳</sup> اولین بار به وسیله جان ادایر<sup>۴</sup> (۱۹۷۳؛ ۲۰۱۱) ارائه شده است. به زعم ادایر رهبری، موضوعی رفتاری است تا شخصیتی. در واقع رهبری عمل‌محور بر عملکردها و اقدامات رهبری تأکید دارد. در این رویکرد رهبر باید بین سه عامل مهم تعادل برقرار کند، که عبارت است از: نیازهای شغل، نیازهای افراد و نیازهای گروه. رهبر اثربخش کسی است که بین هر سه عامل تعادل برقرار کند. اگر هر عنصر نادیده گرفته شود، بعید است عناصر دیگر به موفقیت نائل شوند. البته این سه عنصر می‌توانند با یکدیگر در تضاد باشند. به عنوان مثال، در اغلب مواقع عواملی مانند زمان و منابع به گروه فشار می‌آورند تا بر الزامات شغلی متمرکز باشد که این وضعیت ممکن است به ضرر افراد باشد.

براون، آویتال و مرتز (۲۰۱۲) بر پایه دیدگاه‌های جان ادایر (۱۹۷۳ و ۲۰۱۱)، رهبری عمل‌محور را در تیم‌ها مورد بررسی قرار دادند. آنها سه مؤلفه را برای ارزیابی رهبری تیمی عمل‌محور در نظر گرفتند که شامل: مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی است. مؤلفه مدیریت وظیفه‌گرا اشاره به جنبه‌های انسانی و فنی مدیریت دارد. رهبری تیمی عمل‌محور برای انجام چنین فعالیت‌هایی باید خصوصیاتمانند: توانایی ایجاد ارتباط، توانایی

---

۱. Ammeter and Dukerich

۲. Trent

۳. Action-Centred Leadership

۴. John Adair

سروکارداشتن با افراد، توانایی حفظ روابط، توانایی برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل را داشته باشد (مارچوکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بُعد خودمختاری به میزان آزادی، استقلال و صلاح‌دید اشاره دارد که فرد می‌تواند در زمان‌بندی کار و تعیین رویه‌های انجام آن اعمال کند. خودمختاری در کار موجب می‌شود که کارکنان نسبت به نتایج کار، احساس مسئولیت‌پذیری داشته باشند و نسبت به شغل، رضایت بیشتری کسب نمایند (راینیز و جاج، ۲۰۰۹: ۲۱۳). عامل سوم کارآمدی تیمی است؛ کارآمدی جمعی مفهومی است که عقاید مشترک گروهی را در جهت توانایی جمعی برای سازماندهی، سرپرستی و اجرای فعالیت‌ها ارتقا می‌دهد. رهبر تیمی عمل‌محور می‌بایست کارآمدی تیمی را توسعه داده و حمایت نماید (براون و همکاران، ۲۰۱۲).

## عملکرد تیمی

مطالعات نشان داده است که رهبری بر عملکرد تیمی، تأثیر مثبت و فزاینده‌ای دارد (لیو و همکاران، ۲۰۱۵؛ استاشوسکی و کاسلوزسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ بس، اولیو، جونگ و برسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ دویر، ادن، اولیو و شمیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). هم‌افزایی در تیم‌ها باعث می‌شود تا رفتارهای افراد در جهت تلاش مضاعف برای انجام امور تیمی صرف شود. بنابراین هم‌افزایی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی تیم دارد (زولتان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). نیلی، آدامز و کنرلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۲: ۸) عملکرد را شامل فرایند تبدیل کیفیت اثربخش و کارایی اقدامات گذشته تعریف کرده‌اند. راینیز (۱۳۸۹: ۱۰۲۶) برای ارزیابی و بهبود عملکرد تیم‌ها چهار روش را ارائه می‌دهد: ۱. گره‌زدن عملکرد تیم با هدف‌های سازمانی؛ ۲. کار با سازمان‌هایی شروع شود که طرفدار تیم هستند؛ ۳. ارزیابی عملکرد فرد با تیم و ۴. باید تیم را آموزش داد تا معیارها و اهداف را ارائه نماید. عملکرد تیمی همانند عملکرد فردی، عاملی مهم،

۱. Marchewka

۲. Stashevsky & Koslowsky

۳. Bass, Avolio, Jung, and Berson

۴. Dvir, Eden, Avolio, and Shamir

۵. Zoltan

۶. Neely, Adams and Kennerley

حیاتی و تعیین کننده در موفقیت و نتایج سازمانی است (تسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ استاشوسکی و کاسلوزسکی، ۲۰۰۶). در بررسی عملکرد تیمی سه اثر تعاملی وجود دارد که عبارت است از: الف) رهبری، ب) سطح دانش، توانایی‌ها و هوش، ج) انسجام تیمی (استاشوسکی و کاسلوزسکی، ۲۰۰۶). رهبری در زمینه‌هایی مانند ویژگی‌های فردی و عوامل موقعیتی بر عملکرد تیمی تأثیر دارد (دیشون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). تجاسولد و یو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) اعتقاد دارند که سطح دانش و توانایی انجام کارهای تیمی پیش‌بینی کننده عملکرد تیمی کارکنان است. به زعم بیل، کوهن، بورک و مک‌لندن<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) انسجام تیمی، فشارهای اجتماعی و انگیزشی موجب تسهیل عملکردهای تیمی و همچنین باعث هماهنگی در فعالیت‌های کاری می‌شوند.

## رضایت‌مندی

رضایت شغلی را می‌توان به‌عنوان یک پاسخ عاطفی به کار فردی تعریف کرد (آکانبی و آیتولا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). رضایت شغلی کارکنان یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌هایی است که به نیروی کار خود علاقه دارند (اشاقیمی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). رضایت شغلی به میزانی که فرد شغل خود را دوست دارد، تعریف شده است (لمبرت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). از منظر کوهن، یین و لی<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) رضایت شغلی این‌گونه تعریف می‌شود: ارزش‌های شخصی بر حسب خلاقیت، فرصت‌هایی برای تجهیز منابع و توسعه آینده و ثبات در یک شغل. رضایت شغلی بالا ممکن است به دلیل بهبود جنبه‌های عینی

---

۱. Tse

۲. DeShon

۳. Tjosvold and Yu

۴. Beal, Cohen, Burke and McLendon

۵. Akanbi & Itiola

۶. Oshagbemi

۷. Lambert

۸. Kuo, Yin & Li



شغل باشد؛ زیرا هم انتظارات و هم جنبه‌های ناخرسند کار را کاهش می‌دهد (تنسل و گازیوقلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). رضایت شغلی می‌تواند بهره‌وری را بهبود داده، جابه‌جایی کارکنان را کاهش دهد و خلاقیت، نوآوری و تعهد را ارتقا بخشد. افزون‌براین، رضایت شغلی به‌طور معنی‌داری بر غیبت از کار، عملکرد شغلی، استرس و افسردگی روانی تأثیر دارد (تنسل و گازیوقلو، ۲۰۱۳؛ توکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ مانهوران، نایدو و بهیواجی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ چن، یانگ، شیائو و وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). برخی تحقیقات نیز رابطه بین انگیزش شغلی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تأیید نموده‌اند (استرینگر، دیدهام و پل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ موینیان و پاندی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ رایت و کیم<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). مطالعات اخیر در حوزه رضایت رضایت شغلی تأکید می‌کنند که پنج عامل پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی است، که عبارت است از:

۱. تصویر سازمانی؛ ۲. بینش سازمانی؛ ۳. رؤسا، رهبران و مافوق‌ها؛ ۴. همکاران؛ ۵. شرایط کاری (اسکیلدن، کریستنسن و انتور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰؛ اسکیلدن و کریستنسن، ۲۰۰۶؛ باسول و بودرو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). (۲۰۰۰).

## یادگیری تیمی

رهبری تیمی عمل‌محور، جو تیمی را بهبود می‌بخشد تا فرایند یادگیری را در میان افراد تیم ارتقا دهد (براون و همکاران، ۲۰۱۲). به زعم شومیکر، کروپ و هولند<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳)، یادگیری یکی

۱. Tansel & Gazioglu

۲. Toker

۳. Munhurrun, Naidoo & Bhiwajee

۴. Chen, Yang, Shiao & Wang

۵. Stringer, Didham & Paul

۶. Moynihan & Pandey

۷. Wright & Kim

۸. Eskildsen, Kristensen, & Antvor

۹. Boswell & Boudreau

۱۰. Schoemaker, Krupp & Howland

از مهم‌ترین مهارت‌های رهبری است. رهبران کانون و مرکز یادگیری سازمانی هستند. آنها فرهنگ تحقیق و پژوهش را توسعه می‌دهند و دلایل نتایج موفق و غیرموفق را جستجو می‌کنند (ربلو و گومز، ۲۰۰۸). یادگیری تیمی در برگزیده‌های افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که توسط گروه و در درون آن به دست می‌آید. تیم‌ها می‌آموزند که دانش را با تحلیل مسایل پیچیده، انجام اقدامات نوآور و حل مشکلات به‌طور جمعی تولید کنند (مارکوآد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۶۳). یادگیری تیمی یعنی ایجاد و انتقال مهارت‌های گفتگو و تفکر جمعی، به‌گونه‌ای که گروهی از افراد بتوانند به راحتی به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که از حاصل جمع توانایی‌ها و استعداد تک‌تک آنها بیشتر باشد (سنگه<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۳۸۸: ۵). یادگیری تیمی، اصل تعامل گروهی است؛ به عبارت دیگر، گروه‌های کوچک از طریق روش‌هایی مانند گفت‌وگو و مباحثه ماهرانه، تفکر جمعی را تغییر می‌دهند (سنگه و همکاران، ۲۰۰۰: ۷). یادگیری تیمی سازوکاری است که می‌تواند به تدوین و تسهیم ارزش‌ها، اهداف و دانش میان کارکنان و مدیران کمک کند (باون، روس و ویر<sup>۳</sup>، ویر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). به اعتقاد روالی و گیبز<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، از طریق یادگیری تیمی، تفکر و عمل گروهی و در نتیجه دانش می‌تواند ارتقا یابد. به علاوه یادگیری با یکدیگر به صورت تیمی، به تسهیم دانش و اطلاعات در سرتاسر سازمان کمک خواهد کرد (نارات<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). یادگیری فردی، تیمی و سازمانی با ویژگی‌های رهبری و رهبری تیمی عمل‌محور همبستگی مثبتی دارند (مارکوآد، ۲۰۰۲؛ سابرامانیام و یونت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ براون و همکاران، ۲۰۱۲).

## پیشینه تجربی پژوهش

۱. Marquardt
۲. Senge
۳. Bowen, Rose & Ware
۴. Rowley & Gibbs
۵. Narat
۶. Subramaniam & Youndt

لیو و همکاران (۲۰۱۵) تحقیقی را پیرامون «کاوش در زمینه عملکرد تیمی» انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تیمی و جمع‌گرایی با همکاری تیمی، توانمندسازی تیمی، چابکی تیمی و عملکرد تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. پژوهش‌های تسی (۲۰۱۴)، لیو، کلو و شی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، لیائو، لیو و لوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، فورد و سیرز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، و استاشوسکی و کاسلوزسکی (۲۰۰۶) بیانگر آن بوده است که بین تعاملات تیمی، شبکه‌های رهبری و تسهیم دانش تیمی با عملکرد تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

هونگ و تسای<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان دادند که ارتقای هم‌افزایی فناورانه و کسب‌وکار، عملکرد تولیدی را بهبود می‌بخشد. نوروزی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود به این نتایج رسیدند که رهبری تحولی به‌طور مستقیم بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش تأثیر دارد. همچنین رهبری تحولی به‌طور مثبت بر نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیر دارد. درنهایت یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمانی مؤثر هستند. نتایج عباسی و زمانی (۲۰۱۳) نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد وجود دارد.

براون و همکاران (۲۰۱۲) طی پژوهشی نشان دادند که فعالیت‌های رهبری تیمی عمل‌محور شامل مدیریت وظیفه‌گرای اثربخش، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی، محیطی تیمی ایجاد می‌کند که یادگیری فردی و تشریک مساعی علمی را همراه با عملکرد فردی و رضایت شغلی ارتقا می‌دهد و درنهایت سازمان را به موفقیت هدایت خواهد کرد. افولابی، ادیسینا و کریس (۲۰۰۹) در مقاله خود دریافتند که رهبری تیمی موجب ارتقای کار تیمی می‌شود. زیگرت<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) در رساله دکتری خود با عنوان «سنجش رهبری تیمی» به این نتیجه رسید که

۱. Liu, Keller and Shih

۲. Liao Liu and Loi

۳. Ford and Seers

۴. Huang & Tsai

۵. Ziegert

رهبری تیمی با عملکرد تیمی رابطه مثبت و معنی داری دارد.

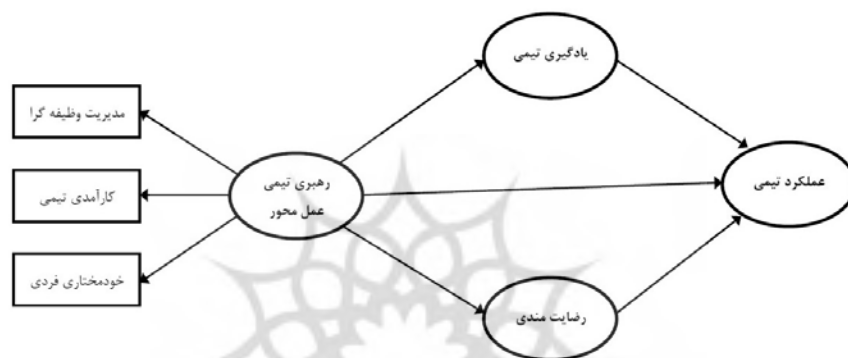
اکبری، کاشانی و هوشمند (۱۳۹۴) طی تحقیقی بدین نتیجه رسیدند که رهبری به اشتراک گذاشته شده و جمعی با تعهد و بهره‌وری گروه‌های کاری رابطه مثبت و معنی داری دارد. یافته‌های میرکمالی، نارنجی و اعلامی (۱۳۹۰) نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. جاویدی و ابوترابی (۱۳۸۹) طی پژوهشی بدین نتیجه رسیدند که بین سبک‌های رهبری مدیران بر حسب ذهنیت فلسفی آنان رابطه معنی داری وجود دارد. این بدان معنی است مدیرانی که در پرسشنامه ذهنیت فلسفی، نمره بالاتری کسب کرده‌اند، به استفاده از سبک رهبری تیمی بیشتر تمایل دارند. سیادت، کاظمی و مختاری‌پور (۱۳۸۹) و سیادت، مختاری‌پور و کاظمی (۱۳۸۸) در تحقیقات خود به این نتایج رسیدند که بین هوش سازمانی و ابعاد آن و هوش اخلاقی با رهبری تیمی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. جوانمرد و سخائی (۱۳۸۸) طی پژوهشی دریافتند که مهارت‌های فردی، یادگیری سازمان، نوآوری و عملکرد سازمانی با یکدیگر رابطه مثبت و معنی داری دارند. رهنورد (۱۳۸۷) در پژوهش خود بدین نتیجه رسید که چهار عامل در ارتقای عملکرد سازمانی تأثیر دارد که عبارتند از: یادگیری سازمانی؛ بهبود سازمانی؛ ارزش همگانی و مدیریت کیفیت.

## فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری تیمی عمل محور بر یادگیری تیمی اثر مستقیم دارد.
۲. رهبری تیمی عمل محور بر رضایت‌مندی کارکنان اثر مستقیم دارد.
۳. رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی اثر مستقیم دارد.
۴. یادگیری تیمی بر عملکرد تیمی اثر مستقیم دارد.
۵. رضایت‌مندی کارکنان بر عملکرد تیمی اثر مستقیم دارد.
۶. رهبری تیمی عمل محور با میانجی‌گری یادگیری تیمی بر عملکرد تیمی اثر غیرمستقیم دارد.
۷. رهبری تیمی عمل محور با میانجی‌گری رضایت‌مندی کارکنان بر عملکرد تیمی اثر غیرمستقیم دارد.

## مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به اهداف و فرضیه‌های در نظر گرفته شده برای پژوهش، رابطه بین رهبری تیمی عمل‌محور با یادگیری تیمی، رضایت‌مندی و عملکرد تیمی کارکنان در مدل مفهومی ارائه شده در شکل (۱) مشخص شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی با بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در این پژوهش چهار متغیر مورد بررسی قرار گرفته که عبارت است از: رهبری تیمی عمل‌محور و ابعاد آن (مدیریت وظیفه‌گرا؛ کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی) به‌مثابه متغیر مستقل، یادگیری تیمی؛ رضایت‌مندی و عملکرد تیمی به‌عنوان متغیر وابسته و یادگیری تیمی و رضایت‌مندی تحت عنوان متغیر مستقل ثانوی یا میانجی برای عملکرد تیمی. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۵۱۸ نفر (۸۹ نفر زن و ۴۲۹ نفر مرد) بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و به تعداد ۲۲۱ آزمودنی برآورد گردید. روش نمونه‌گیری این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری

تصادفی طبقه‌ای نسبی انجام شد.

پرسشنامه، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های پژوهش بود. براین اساس برای سنجش رهبری تیمی عمل‌محور و مؤلفه‌های آن (مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خود مختاری فردی) از پرسشنامه براون، اویتال و مرتز (۲۰۱۲) استفاده شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برآورد شد. برای بررسی روایی سئوالات و ابعاد این پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش به این ترتیب به دست آمد:  $X^2/df= 2/07$ ،  $RMSEA= 0/07$ ،  $GFI= 0/94$ ،  $AGFI= 0/90$ ،  $CFI= 0/94$ . شاخص‌ها بیانگر روایی مناسب پرسشنامه رهبری تیمی عمل‌محور است.

برای سنجش یادگیری تیمی از پرسشنامه چان، لیم و کیسبری<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استفاده شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تعیین شد. برای سنجش روایی سئوالات این پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش بدین ترتیب برآورد شد:  $X^2/df= 1/77$ ،  $RMSEA= 0/059$ ،  $GFI= 0/98$ ،  $AGFI= 0/94$ ،  $CFI= 0/99$ . شاخص‌ها حاکی از روایی مناسب پرسشنامه یادگیری تیمی است.

برای بررسی رضایت‌مندی کارکنان از پرسشنامه تت و میر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) استفاده شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ برآورد و برای بررسی روایی این پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش به این ترتیب به دست آمد:  $X^2/df= 2/81$ ،  $RMSEA= 0/043$ ،  $GFI= 0/94$ ،  $AGFI= 0/90$ ،  $CFI= 0/96$ . شاخص‌ها نشان می‌دهد که این پرسشنامه دارای روایی مناسبی است.

برای سنجش عملکرد تیمی از پرسشنامه براون و اویتال (۲۰۱۰) استفاده شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ تعیین و برای سنجش روایی سئوالات این پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش بدین ترتیب برآورد گردید:

---

۱. Chan, Lim & Keasberry

۲. Tett & Meyer

مناسب پرسشنامه عملکرد تیمی را تأیید کرده‌اند. هر چهار پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۱۸ و LISREL استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش باید فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا در جدول (۱) شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر                   | میانگین | انحراف استاندارد | چولگی | کشیدگی |
|-------------------------|---------|------------------|-------|--------|
| 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 تیمی            | ۳/۴۱    | ۰/۶۴             | -۰/۵۵ | ۰/۴۹   |
| رضایت‌مندی              | ۳/۷۱    | ۱/۰۸             | -۱/۰۱ | ۰/۵۲   |
| عملکرد تیمی             | ۳/۴۳    | ۰/۸۶             | -۰/۸۴ | -۰/۸۹  |

از دیدگاه کلانین<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، نباید قدر مطلق چولگی (کجی) و کشیدگی متغیرها به ترتیب بیشتر از ۳ و ۱۰ باشد. بنابراین با توجه به داده‌های جدول (۱)، قدر مطلق چولگی و کشیدگی کلیه متغیرها

و مؤلفه‌ها کمتر از مقادیر استاندارد است که نشان می‌دهد فرض نرمال بودن متغیرها جهت آزمون متغیرهای پژوهش برقرار است. در جدول (۲) ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

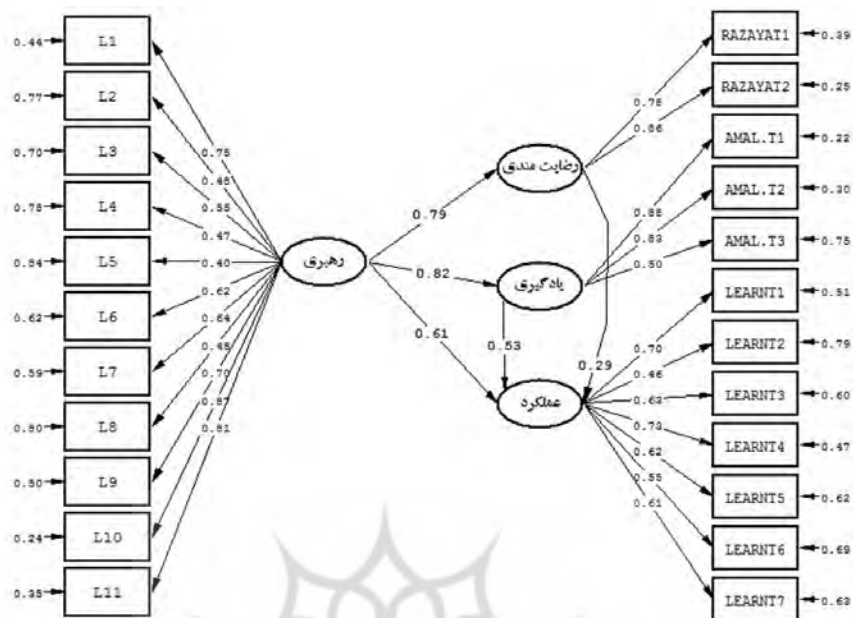
جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| ردیف | متغیر               | ۱      | ۲      | ۳      | ۴ |
|------|---------------------|--------|--------|--------|---|
| ۱    | رهبری تیمی عمل محور | ۱      |        |        |   |
| ۲    | یادگیری تیمی        | ۰/۶۸** | ۱      |        |   |
| ۳    | رضایت مندی          | ۰/۶۳** | ۰/۵۸** | ۱      |   |
| ۴    | عملکرد تیمی         | ۰/۶۷** | ۰/۵۵** | ۰/۶۶** | ۱ |

\*\* $p < 0.01$

باتوجه به داده‌های جدول (۲)، ضریب همبستگی متغیر رهبری تیمی عمل محور با یادگیری تیمی ۰/۶۸، رضایت مندی ۰/۶۳ و عملکرد تیمی ۰/۶۷ است که در سطح  $p < 0.01$  مثبت و معنی داری است. به علاوه بین یادگیری تیمی با رضایت مندی ۰/۵۸ و عملکرد تیمی ۰/۵۵ در سطح  $p < 0.01$  رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. افزون بر این، ضریب همبستگی بین رضایت مندی با عملکرد تیمی ۰/۶۶ است که در سطح  $p < 0.01$  مثبت و معنی دار است. در شکل (۲) مدل آزمون شده پژوهش ارائه شده است.





شکل ۲. الگوی آزمون‌شده پژوهش

باتوجه به شکل (۲)، اثر مستقیم رهبری تیمی عمل محور بر یادگیری تیمی  $0/82$ ، بر رضایت‌مندی  $0/79$  و بر عملکرد تیمی  $0/61$  است که در سطح  $p < 0/01$  مثبت و معنی‌دار است. براین اساس فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش تأیید می‌شود. همچنین اثر مستقیم یادگیری تیمی بر عملکرد تیمی  $0/53$  است که در سطح  $p < 0/01$  معنی‌دار است. بنابراین فرضیه چهارم تحقیق تأیید شد. به‌علاوه اثر مستقیم رضایت‌مندی بر عملکرد تیمی  $0/29$  در سطح  $p < 0/01$  مثبت و معنی‌دار است. لذا فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌شود. در جدول (۳) اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرها گزارش شده است.

جدول ۳. مسیرهای آزمون‌شده در مدل معادلات ساختاری

| اثر کل       | اثر غیرمستقیم | اثر مستقیم   | اثر رهبری تیمی عمل محور بر |
|--------------|---------------|--------------|----------------------------|
| $0/82^{***}$ | -             | $0/82^{***}$ | یادگیری تیمی               |
| $0/79^{***}$ | -             | $0/79^{***}$ | رضایت‌مندی                 |

|                      |         |         |                                  |
|----------------------|---------|---------|----------------------------------|
| ۰/۶۱***              | -       | ۰/۶۱*** | عملکرد تیمی                      |
| ۰/۴۴***              | ۰/۴۴*** | -       | عملکرد تیمی از طریق یادگیری تیمی |
| ۰/۲۳**               | ۰/۲۳**  | -       | عملکرد تیمی از طریق رضایت مندی   |
| ۰/۵۳***              | -       | ۰/۵۳*** | اثر یادگیری تیمی بر عملکرد تیمی  |
| ۰/۲۹**               | -       | ۰/۲۹**  | اثر رضایت مندی بر عملکرد تیمی    |
| **p<۰.۰۱, ***p<۰.۰۰۱ |         |         |                                  |

بر پایه داده‌های جدول (۳)، اثر غیرمستقیم رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی ۰/۴۴ است که در سطح  $p<۰.۰۱$  معنی دار است. از آنجا که این اثر از طریق یادگیری تیمی بر عملکرد تیمی وارد می‌شود، بنابراین نقش میانجی این متغیر در ارتباط بین عملکرد تیمی و رهبری تیمی عمل محور تأیید می‌شود. بر این اساس فرضیه ششم پژوهش تأیید می‌شود. افزون بر این، اثر غیرمستقیم رهبری تیمی عمل محور با میانجی‌گری رضایت مندی بر عملکرد تیمی ۰/۲۳ است که در سطح  $p<۰.۰۱$  معنی دار است. با توجه به این که این اثر از طریق رضایت مندی بر عملکرد تیمی وارد می‌شود، لذا نقش واسطه‌ای این متغیر در ارتباط بین عملکرد تیمی و رهبری تیمی عمل محور تأیید می‌شود. لذا فرضیه هفتم پژوهش تأیید می‌شود.

برای بررسی برازندگی مدل پیشنهادی پژوهش از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شد. در این پژوهش از میان شاخص‌های مختلف نیکویی برازش از شاخص‌های برازندگی ذکر شده در جدول (۴) استفاده شد.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

| شاخص  | X <sup>2</sup> /df | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | NNFI | IFI  |
|-------|--------------------|-------|------|------|------|------|------|------|
| مقدار | ۱/۷۹               | ۰/۰۶۱ | ۰/۹۰ | ۰/۸۸ | ۰/۹۵ | ۰/۹۵ | ۰/۹۲ | ۰/۹۶ |

بر اساس شاخص‌های برآورد شده در جدول (۴)، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (X<sup>2</sup>/df) ۱/۷۹، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۶۱، شاخص نیکویی برازش (GFI)

۰/۹۰، شاخص نیکویی برآزش تعدیل‌یافته (AGFI) ۰/۸۸، شاخص برآزش تطبیقی (CFI) ۰/۹۵، شاخص برآزش هنجاریافته (NFI) ۰/۹۵، شاخص برآزش هنجاریافته (NNFI) ۰/۹۲ و شاخص برآزش افزایش (IFI) ۰/۹۶ است. باتوجه‌به شاخص‌های به‌دست‌آمده و طبق دیدگاه‌های کلاین (۲۰۰۵ و ۲۰۱۱) و شارما و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) الگوی آزمون‌شده پژوهش از نیکویی برآزش مناسبی برخوردار است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تیمی عمل‌محور بر توسعه عملکرد تیمی و نقش میانجی یادگیری تیمی و رضایت‌مندی کارکنان در ایجاد رابطه بین متغیر مستقل (رهبری تیمی عمل‌محور) و متغیر وابسته (عملکرد تیمی) است. در واقع در پژوهش حاضر با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری، میزان اثر رهبری تیمی عمل‌محور بر عملکرد تیمی و نقش واسطه‌ای یادگیری تیمی و رضایت‌مندی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش نشان داد که رهبری تیمی عمل‌محور بر یادگیری تیمی، رضایت‌مندی و عملکرد تیمی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق تأیید می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۱۵)، تسی (۲۰۱۴)، لیو و همکاران (۲۰۱۱)، لیائو و همکاران (۲۰۱۰)، فورد و سیرز (۲۰۰۶)، استاشوسکی و کاسلوزسکی (۲۰۰۶)، نوروزی و همکاران (۲۰۱۳)، عباسی و زمانی (۲۰۱۳)، براون و همکاران (۲۰۱۲)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی و مطابقت دارد. در این خصوص زیگرت (۲۰۰۵) بر رابطه بین رهبری تیمی و عملکرد تیمی تأکید نموده است. به اعتقاد براون و همکاران (۲۰۱۲) رهبری تیمی عمل‌محور از طریق یادگیری و همکاری علمی موجب بهبود رضایت شغلی و عملکرد فردی و تیمی می‌شود. نظریه رهبری تیمی یکی از مشهورترین و مهم‌ترین الگوهای رهبری در حیطه علوم سازمانی است؛ زیرا رهبری تیمی با همکاری و گفت‌وگو با اعضای تیم‌ها می‌تواند اهداف مشترک را تدوین و محقق نماید، نیازهای اجتماعی و گروهی اعضا را ارضا کند، ارتباطات دوسویه را توسعه دهد، مهارت‌ها

و تخصص‌های کارکنان را رشد دهد، پویایی‌های گروهی را ارتقا بخشد، موجب تشریک مساعی بین اعضاء شود، فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی را بهبود بخشد، رضایت‌مندی و تعهد سازمانی را افزایش دهد، فرایند مشارکت و پاسخگویی افراد را بیشتر نماید، ارزیابی عملکرد کارکنان را تسهیل نماید، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی را در پی داشته باشد، موانع ارتباطی در سازمان را حل نماید و در نهایت موفقیت و عملکرد کارکنان را مضاعف نماید؛ یعنی موجب هم‌نیروزی شود. در این صورت انتظار می‌رود که سازمان بتواند در دنیای متغیر مقاومت نموده و خدمات تولیدات خود را با اثربخشی و کیفیت بالایی عرضه کند.

از یافته‌های دیگر پژوهش این بود که یادگیری تیمی بر عملکرد تیمی تأثیر مستقیم دارد. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری تیمی عمل‌محور بر توسعه عملکرد تیمی با میانجی‌گری یادگیری تیمی (با ضریب مسیر ۰/۴۴) نیز تأیید شد. صاحب‌نظران و محققان بر رابطه بین یادگیری تیمی و عملکرد تیمی تأکید کرده‌اند. به‌علاوه آنان معتقدند که رهبری تیمی عمل‌محور می‌تواند با بهره‌مندی از یادگیری تیمی، عملکرد تیمی را ارتقا بخشد. از دیدگاه شومیکر و همکاران (۲۰۱۳) یادگیری یکی از مهم‌ترین مهارت‌های رهبران است و رهبران با به‌کارگیری آن می‌توانند موفقیت‌های سازمانی را افزایش دهند. براون و همکاران (۲۰۱۲)، و سابرامانیا و یونت (۲۰۰۵) نیز بر تأثیر یادگیری تیمی و همچنین نقش واسطه‌ای آن بر عملکرد تیمی تأکید کرده‌اند. رهبران و مدیران سازمان‌ها برای توسعه فرایند یادگیری تیمی در سازمان باید از عواملی نظیر: گفتمان‌های جمعی، تفکر گروهی، به‌کارگیری بینش جمعی، تقویت و برانگیختن یادگیری در تیم‌ها، درک وابستگی متقابل، تدوین و تسهیم ارزش‌ها، اهداف و دانش میان کارکنان، شناسایی مشکلات یادگیری و پشتیبانی از تیم‌ها، برگزاری کلاس‌های آموزشی، بهبود اشتیاق کارکنان به یادگیری، تفویض اختیار برای اتخاذ تصمیمات اشتراکی، توسعه هم‌نوایی بین کارکنان، تأکید بر پویایی‌های گروهی بین اعضاء، تقویت نیروی ابتکار، خلاقیت و نوآوری، متقاعد کردن کارکنان برای توجه به یادگیری تیمی، برگزاری جلسات دوستانه و صمیمانه با کارکنان و قدردانی از زحمات و تلاش‌های کارکنان بهره‌گیرند تا از این طریق فرایند یادگیری تیمی بهبود یافته و ارتقای عملکردها را در پی داشته باشد.

نتیجه دیگر پژوهش بیانگر آن بود که رضایت‌مندی کارکنان بر عملکرد تیمی اثر مستقیم دارد.

افزون‌براین، رضایت‌مندی کارکنان، نقش میانجی را بر رابطه بین رهبری تیمی عمل‌محور و عملکرد تیمی (با ضریب مسیر ۰/۲۳) دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۱۵)، تسی (۲۰۱۴)، تنسل و گازیوقلو (۲۰۱۳)، اسکیلدسن و همکاران (۲۰۱۰)، اسکیلدسن و کریستنسن (۲۰۰۶) مطابقت دارد. مدیران و رهبران سازمان‌ها برای بهره‌گیری از سازوکارهای رهبری تیمی عمل‌محور باید به نیازها و درخواست‌های کارکنان توجه نموده و در جهت بهبود شرایط مالی، اجتماعی و اقتصادی آنها گام بردارند. این امر موجب خواهد شد تا رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته، تعهد سازمانی آنها رشد یابد، بهزیستی روانی و عاطفی اعضا بهبود یابد، مشارکت کارکنان در انجام امور تیمی و سازمانی افزایش یابد، جو حاکی از اعتماد و اطمینان در سازمان و تیم‌های کاری جایگزین شود، کارایی و اثربخشی افزایش یابد، مسایل و مشکلات کاری کاهش یابد، کارکنان از انجام کار لذت ببرند، وفاداری کارکنان به سازمان افزایش یابد، بی‌توجهی به کار و وظایف کاهش یابد، غیبت و جابه‌جایی کارکنان کم شود، انصاف و عدالت سازمانی بهتر شود، رفتارهای انحرافی در محیط کار کاهش یابد، توانمندی کارکنان بهبود یابد و در نهایت عملکرد و کیفیت تیمی و سازمانی به ارمغان آید.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. مدیران و رهبران سازمان‌ها به نیازمندی‌ها و تقاضاهای کارکنان خود توجه نموده و برای ارضای آنها اقدام نمایند. رهبران می‌توانند با برگزاری جلسات مستمر و دوستانه با کارکنان از یک سو زمینه شنیدن نظرات و ایده‌های جدید آنها را فراهم آورده و از سوی دیگر اهداف تیمی و سازمانی را شفاف نمایند. این راهبرد موجب می‌شود هم رضایت‌مندی کارکنان را بهبود دهند و هم اهداف از پیش تعیین شده را محقق نمایند.
۲. با توجه به اهمیت یادگیری تیمی در فرایند رهبری تیمی عمل‌محور، رهبران سازمان‌ها می‌توانند به این راهکارها توجه نموده و در جهت عملیاتی کردن آنها گام بردارند: برگزاری دوره‌های آموزشی شغلی بازآموزی به صورت نظری و عملی، ترغیب کارکنان به انجام تحقیقات موردی و حل مسئله در سازمان و تیم، تشویق کارکنان برای شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های مرتبط با وظایف و پست‌های سازمانی، دعوت از اساتید برجسته مدیریت به سازمان و برگزاری جلسات هم‌اندیشی با آنها.

۳. رهبران و مدیران سازمان‌ها به کارکنان خود اجازه دهند تا دربارهٔ بهبود وظایف تیمی و سازمانی، آزادانه تفکر کرده، دربارهٔ مشکلات تیم‌ها اظهار نظر نمایند، در اتخاذ تصمیمات مشارکت کنند، راه‌حل‌های بدیع ارائه دهند، نقاط قوت و ضعف تیم و سازمان را بررسی نمایند و در جهت عملی کردن راه‌حل‌ها آزادانه ایفای نقش کنند.



## منابع

- اسماعیلی، محمودرضا؛ امیری، زینب و فرخی، مجتبی (۱۳۹۴)، تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کار گروهی، نقش میانجی: تسهیم دانش، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۵): ۲۵-۵۰.
- اکبری، محسن؛ کاشانی، سیدحسام و هوشمند چایجانی، میلاد (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رهبری به اشتراک- گذاشته‌شده در تعهد و بهره‌وری گروه‌های کاری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۵): ۹۵-۱۲۲.
- جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره و ابوترابی، رزیتا (۱۳۸۹)، ذهنیت فلسفی و سبک رهبری مدیران در نظام آموزش عالی، مورد بررسی: دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، ۱۱ (۱): ۲۱۱-۲۳۴.
- جوآنمرد، حبیب‌اله و سخائی، فاطمه (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمان، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، بصیرت، ۱۶ (۴۴): ۸۱-۹۶.
- دفت، ریچارد، ال (۱۳۹۰)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، جلد دوم، گروه، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی (۲۰۰۹)، رفتار سازمانی، جلد اول، ترجمه مهدی زارع، تهران: نص.
- رهنورد، فرج اله (۱۳۸۷)، عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، ۸ (۳۱): ۷۷-۱۰۰.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۸)، پنجمین فرمان در میدان عمل (استراتژی‌ها و ابزارهای ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه مهدی خادمی گراشی، مسعود سلطانی و عباس علی رستگار، تهران: انتشارات آسیا.
- سیادت، سیدعلی؛ کاظمی، ایرج و مختاری‌پور، مرضیه (۱۳۸۹)، بررسی مقایسه‌ای رابطه بین هوش سازمانی و رهبری تیمی بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی اصفهان، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱: ۸۷-۹۹.
- سیادت، سیدعلی؛ مختاری‌پور، مرضیه و 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، ۳۶ (۱۲): ۱۹۱-۲۱۹.
- مارکوواد، ام جی (۲۰۰۲)، مبانی سازمان یادگیرنده، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۸، تهران: مدیران.

مقیمی، سید محمد، و رمضان، مجید (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت ۲، مدیریت رفتار سازمانی (سطح فردی و گروهی)، تهران: انتشارات راه دان.

میرکمالی، سیدمحمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه و اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی، مدیریت تحول، ۶: ۱-۲۷.

- Abbasi, E., Zamani-Miandashti, N. (۲۰۱۳). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties. **Higher Education**, ۱-۱۵.
- Adair, J. E. (۱۹۷۳). **Action-Centered Leadership**. McGraw-Hill, London.
- Adair, J. (۲۰۱۱). **Lexicon of Leadership, Action-centered Leadership**, Kogan Page, London.
- Afolabi, O. A., Adesina, A., & Aigbedion, C. (۲۰۰۹). Influence of Team Leadership and Team Commitment on Teamwork and Conscientiousness. **Kamla-Raj- J Soc Sci**, ۲۱(۳), ۲۱۱-۲۱۶.
- Akanbi, P. A., & Itiola, K. A. (۲۰۱۳). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment among health workers in Ekiti state, Nigeria. **Journal of Business and Management Sciences**, ۱(۲), ۱۸-۲۲.
- Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (۲۰۰۲). Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams. **Engineering Management Journal**, ۱۴(۴), ۳-۱۰.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y. (۲۰۰۳). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, ۸۸, ۲۰۷-۱۸.
- Beal, D., Cohen, R. R., Burke, M. J., and McLendon, C. L. (۲۰۰۳). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. **Journal of Applied Psychology**, ۸۸, ۹۸۹-۱۰۰۴.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (۲۰۰۰). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: the role of perceived appraisal use. **Human Resource Development Quarterly**, ۱۱ (۳), ۲۸۳-۹۹.
- Bowen, G. L., Rose, R. A., Ware, W. B. (۲۰۰۶). The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure. **Evaluation and Program Planning**, ۲۹, ۹۷-۱۰۴.
- Braun, F. C., Avital, M., & Martz, B. (۲۰۱۲). Action-centered team leadership influences more than performance. **Team Performance Management: An International Journal**, ۱۸ (۳/۴), ۱۷۶-۱۹۵.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (۲۰۰۷). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, ۵۰, ۱۲۱۷-۱۲۳۴.
- Chen, S.H., Yang, C.C., Shiau, J.Y., & Wang, H.H. (۲۰۰۹). The development of an employee satisfaction model for higher education. **The TQM Magazine**, ۱۸ (۵), ۴۸۴-۵۰۰.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (۲۰۰۷). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. **Journal of Applied Psychology**, ۹۲, ۳۳۱-۳۴۶.
- DeShon, R., Kozlowski, S.W.J., Schmidt, A.M., Milner, K.R., and Wiechmann, D. (۲۰۰۴). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. **Journal of Applied Psychology**, ۸۹, ۱۰۳۵-۵۶.



- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., and Shamir, B. (۲۰۰۲). Impact of transformational leadership on follower development and performance. **Academy of Management Journal**, ۴۵, ۷۳۵-۴۴۴.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (۲۰۰۳). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. **Academy of Management Journal**, ۴۶, ۴۳۵-۴۵۷.
- Edmondson, A. (۱۹۹۹). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, ۴۴, ۳۵۰-۳۸۳.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., & Antvor, H. G. (۲۰۱۰). The relationship between job satisfaction and national culture. **The TQM Journal**, ۲۲ (۴), ۳۶۹-۳۷۸.
- Eskildsen, J. K., & Kristensen, K. (۲۰۰۶). Enhancing importance-performance analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, ۵۵ (۱), ۴۰-۶۰.
- Ford, L.R., and Seers, A. (۲۰۰۶). Relational and team climates: pitting differentiation versus agreement. **Leadership Quarterly**, ۱۷ (۳), ۲۵۸-۲۷۰.
- Gasch, S. (۲۰۱۰). **The effects of Team Leadership on a theatrical production**. Unpublished doctoral dissertation, The Faculty of the Department of Economics and Business. The Colorado College.
- Hackman, J. R. (۲۰۰۵). Rethinking team leadership or team leaders are not music directors. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.). **The psychology of leadership: New perspectives and research**, ۱۱۵-۱۴۲.
- Hills, H. (۲۰۰۷). **Team-based learning**. Burlington, VT: Gower.
- Huang, C.-T., & Tsai, K.-H. (۲۰۱۴). Synergy, environmental context, and new product performance: A review based on manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**, ۴۳, ۱۴۰۷-۱۴۱۹.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (۲۰۰۶). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. **Administrative Science Quarterly**, ۵۱, ۵۹۰-۶۲۱.
- Kline, R. B. (۲۰۰۵). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (۲<sup>nd</sup> Edition ed.) New York: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (۲۰۱۱). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (۳<sup>rd</sup> Edition ed.) New York: The Guilford Press.
- Kuo, H.T., Yin, T.J.C., & Li, I.C. (۲۰۰۸). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities. **Journal of Clinical Nursing**, ۱۷ (۲۲), ۳۰۵۹-۶۶.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (۲۰۰۳). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.). **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**, ۱۲, ۳۳۳-۳۷۵.
- Lambert, E. G. (۲۰۰۴). The impact of job characteristics on correctional staff members. **The Prison Journal**, ۸۴(۲), ۲۰۸-۲۲۷.
- Liao, H., Liu, D., and Loi, R. (۲۰۱۰). Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. **Academy of Management Journal**, ۵۱ (۵), ۱۰۹۰-۱۱۰۹.
- Liu, Min-Ling., Liu, Na-Ting., Ding, Cheng. G., & Lin, Chieh-Peng. (۲۰۱۵). Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building teamwork. **Technological Forecasting & Social Change**, ۹۱, ۲۹۵-۳۱۰.
- Liu, Y., Keller, R.T., and Shih, H. (۲۰۱۱). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on team performance. **R&D Management**, ۴۱ (۳), ۲۷۴-۲۸۷.

- Marchewka, J. T. (2006). **Information Technology Project Management. Providing Measurable Organizational Value**, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Morgeson, F. P. (2000). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. **Journal of Applied Psychology**, 91, 497-508.
- 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.
- Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2007). Finding workable levers over work motivation, comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Administration & Society**, 39 (7), 83-322.
- Munhurrun, P.R., Naidoo, P., & Bhiwajee, S.D.L. (2009). Employee perceptions of service quality in a call centre. **Managing Service Quality**, 19 (0), 041-07.
- Narat, W. (2012). A Working Model Towards the Learning Organization: A Case Study of Sarasas Schools, **Bu Academic Review**, 11(1), 1-8.
- Natale, S. M., Sora, S. A., and Kavalipurapu, S. B. (2004). Leadership in teams: managerial responses. **Team Performance Management**, 10 (3/4), 40-52.
- Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002). **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships**, Financial Times/Prentice Hall, London.
- Noruzi, 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 (0-8), 1073-1080.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK Universities. **International Journal of Social Economics**, 30 (12), 1210-222.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (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**, 6, 174-197.
- Rebelo, T. M, Gomes. A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, **Learning Organization**, 10(4), 294-308.
- Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). From learning organization to practically wise organization. **The Learning Organization**, 10 (0), 306-372.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. **Journal of Applied Psychology**, 92, 1020-1030.
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2012). Strategic Leadership: The Essential Skills. **Harvard Business Review**, 1-0.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N, Lucas, T, Smith, B, Dutton, J, Kleiner, A. (2000). **A fifth discipline field book for educators, parents and everyone who cares about education**. London, Nicholas Brealey Publishing.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2000). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models, **Journal of business research**, 08 (1), 930-943.
- Sohmen, S. V. (2012). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. **Journal of IT and Economic Development**, 4 (2), 1-18.

- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (۲۰۰۶). Leadership team cohesiveness and team performance. **International Journal of Manpower**, ۲۷ (۱), ۶۳-۷۴.
- Stringer, C., Didham, J., & Paul, T. (۲۰۱۱). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. **Qualitative Research in Accounting & Management**, ۸ (۲), ۱۶۱-۱۷۹.
- Subramaniam, M., and Youndt, M. (۲۰۰۵). The influence of intellectual capital on types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, ۴۸ (۳), ۲۴۲-۶۶.
- Tansel, A., & Gazioglu, S. (۲۰۱۳). Management-employee relations, Firm size and job satisfaction. **IZA Discussion Paper**, ۱-۲۷.
- Tjosvold, D., and Yu, Z. (۲۰۰۴). Goal interdependence and applying abilities for team in-role and extra-role performance in China. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, ۸, ۹۸-۱۱۱.
- Toker, B. (۲۰۱۱). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. **Quality Assurance in Education**, ۱۹ (۲), ۱۵۶-۱۶۹.
- Trent, R. J. (۲۰۰۴). Team leadership at the ۱۰۰-foot level. **Team Performance Management**, ۱۰ (۵/۶), ۹۴-۱۰۳.
- Tse, Herman. H. M. (۲۰۱۴). Linking leader-member exchange differentiation to work team performance. **Leadership & Organization Development Journal**, ۳۵ (۸), ۷۱۰ - ۷۲۴
- Wageman, R. (۲۰۰۱). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. **Organization Science**, ۱۲, ۵۵۹-۵۷۷.
- Wright, B.E., & Kim, S. (۲۰۰۴). Participation's influence on job satisfaction: the importance of job characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, ۲۴ (۱), ۱۸-۴۰.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (۲۰۰۱). Team leadership. **The Leadership Quarterly**, ۱۲, ۴۵۱-۴۸۳.
- Ziegert, J. C. (۲۰۰۵). **Does More Than One Cook Spoil the Broth? An Examination of Shared Team Leadership**. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park in partial fulfillment.
- Zoltan, R. C. (۲۰۱۴). Synergy effects in work teams. **Network Intelligence Studies**, ۱ (۳), ۱۲۲ - ۱۲۸.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

