

نقش رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی بر مهارت‌های کار تیمی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه اصفهان)

مصطفی باقریان فر^{۱*}، سید علی سیادت^۲، احمد ابراهیمی^۳

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۲۲

چکیده

هدف پژوهش از حاضر تبیین نقش رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی بر مهارت‌های کار تیمی کارکنان اداری دانشگاه اصفهان بوده است. روش پژوهش، توصیفی^۰ همبستگی و روش تحلیل از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان اداری معاونت‌های (اداری و مالی، فرهنگی و دانشجویی، پژوهشی، آموزشی) دانشگاه اصفهان در سال ۹۶-۱۳۹۵ به تعداد ۳۴۴ نفر تشکیل داد. حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی تصادفی، ۱۷۲ نفر انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری مشارکتی کاتورن (۲۰۱۰) و توانمندی‌های اجتماعی و پرسشنامه مهارت‌های کار تیمی با پایایی ۰/۹۰، ۰/۸۷ و ۰/۸۹ استفاده شد. نتایج نشان داد رهبری مشارکتی، توانمندی‌های اجتماعی، مهارت‌های کار تیمی کارکنان بالاتر از حد متوسط‌اند و رهبری مشارکتی ($r=0/56$) و توانمندی‌های اجتماعی ($r=0/64$) با مهارت‌های کار تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری ($p<0/01$) دارند. بر اساس نتایج رگرسیون گام‌به‌گام، از میان مؤلفه‌های توانمندی‌های اجتماعی کارکنان، مهارت‌های اجتماعی مناسب و پرخاشگری و رفتارهای تکانشی، ۴۳/۵ درصد و از بین مؤلفه‌های رهبری مشارکتی، مشارکت و پاسخگویی ۳۴/۷ درصد از مهارت‌های کار تیمی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. مدل‌یابی معادلات ساختاری نیز نشان داد توانمندی‌های اجتماعی و رهبری مشارکتی به ترتیب با ضریب مسیر ۰/۷۴ و ۰/۷۵ بر مهارت‌های کار تیمی تأثیرگذارند.

واژه‌های کلیدی: توانمندی‌های اجتماعی، رهبری مشارکتی، کار تیمی، کارکنان دانشگاه

۱. * دانشجوی دکتری رشته آموزش عالی، دانشگاه اصفهان. m_bagherian@edu.ui.ac.ir

۲. استاد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان. s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری رشته آموزش عالی، دانشگاه اصفهان. ahmadebrahimi011@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها با چالش‌های مختلفی روبرو هستند. تحولات سریع در محیط سازمان‌ها به رقابتی شدن فضای کسب و کار منجر شده است و لزوم دستیابی به صرفه‌جویی در مقیاس، افزایش نوآوری، انعطاف‌پذیری و کسب مزیت رقابتی را ضروری کرده است. توسعه اقتصادی و رشد سازمان‌ها موجب تغییرات اساسی در ساختار سازمانی و تخصص‌گرایی وظایف و فعالیت‌های آن‌ها شده است. در این میان آنچه به سازمان‌ها در جهت افزایش توانایی و مقابله با چالش‌ها یاری می‌رساند، تشکیل تیم‌های مناسب و اثربخش است.

کار تیمی^۱ یکی از مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌ها در دستیابی به نتایج مثبت و مقرون‌به‌صرفه در عرصه سازمان است. تیم، گروهی از افراد با توانمندی‌های مختلف و مکمل یکدیگر است که برای نیل به هدفی مشترک کوشش می‌کنند. طبق نظر نصیر و همکاران (۲۰۱۱) تیم، به مفهوم مجموعه‌ای از افراد مستقل است که همگی در یک مسئولیت شریک‌اند و در انجام صحیح وظایف مشخص شده از طرف سازمان پاسخگو هستند. برای تیم تعاریف متعددی در منابع مختلف آمده است، اما تمامی آن‌ها در برخی از ویژگی‌ها مشترک‌اند، از جمله این‌که: هر تیمی یک سیستم با ساختار و عملکردهای مربوط به خود است (کوزولسکی و بل^۲، ۲۰۰۳). بگلی^۳ (۲۰۰۹) کار تیمی را صرف قرار گرفتن منظم افراد در یک موقعیت خاص نمی‌داند بلکه کار تیمی را تطابق با عملکردهای یکدیگر، تعاملات محیطی و داشتن درک مشترکی از روش انجام فعالیت‌ها جهت دست‌یابی به بهترین نتیجه برمی‌شمارد.

به‌طور کلی یک تیم کاری در سه مقوله گنجانده می‌شود: تیم‌های پیشنهاددهنده، تیم‌های اجراکننده و تیم‌های راه‌برنده. تجربه نشان داده است که هر یک از این تیم‌ها چالش‌های خاص خود را به همراه دارند (کاتزباخ و همکاران، ۱۳۸۴). تفکر و همدلی در جهت عبور از این چالش‌ها و موانع از ملزومات موفقیت در کار گروهی است. مهم‌ترین مهارت‌ها و

1. team working
2. Kuzooloski & Bell
3. Begley

شایستگی‌های کار تیمی نیز با عناوینی نظیر نظارت متقابل عملکرد (هاکمن^۱، ۱۹۹۰)، اعتقاد به اهمیت کار تیمی (گرگوریک^۲، ۱۹۹۰)، جهت‌گیری جمعی (دریسکل^۳ و سالاس، ۱۹۹۲)، انطباق با شرایط غیرقابل‌پیش‌بینی و نمایش انطباق‌پذیری (پرینس^۴ و سالاس، ۱۹۹۳)، قدرت (گازو و همکاران، ۱۹۹۴)، انسجام (مولن و کوپر^۵، ۱۹۹۴)، عملکرد خود اصلاحی و استفاده از ارتباطات حلقه بسته (مک‌انتیر^۶ و سالاس، ۱۹۹۵)، ابزار وجود (اسمیت و همکاران، ۱۹۹۶)، پیش‌بینی رفتار یکدیگر (ولپ و همکاران^۷، ۱۹۹۶) و چهار بعد مهارتی خاص شامل تبادل اطلاعات، ارتباطات، رفتارهای حمایت‌گرانه و ابتکار عمل / رهبری (اسمیت و همکاران، ۱۹۹۸) مطرح شدند (گیل و همکاران^۸، ۲۰۰۵).

برای اینکه یک گروه نتایج، قابلیت‌ها و کارکردهای مثبت بیشتری را به نمایش بگذارد باید به رهبری مشارکتی^۹ در گروه توجه ویژه‌ای کند (درکسر و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۴). به اعتقاد پیرس و سیمز^{۱۱} (۲۰۰۲) کارکرد عده زیادی از تیم‌های مختلف در زمان بهره‌وری از رهبری مشارکتی بهبود یافته است. آن دو با انجام پژوهشی به رابطه مثبت میان اثربخشی تیم و رهبری مشارکتی پی بردند. یکی از شیوه‌های رهبری که باعث افزایش مشارکت کارکنان در جهت پویایی و اثربخشی سازمان می‌شود، رهبری مشارکتی است. این اصطلاح با مترادف‌های گوناگونی در پژوهش‌ها همچون هم‌رهبری، رهبری تقسیم‌شده، رهبری گروهی و رهبری همکارانه به کار گرفته شده است. کلارک^{۱۲} (۲۰۱۲) رهبری مشارکتی را مسیر پیشرفته و مدرن‌نگرش به رهبری مؤثر و کارآمد برمی‌شمارد. رهبری مشارکتی هنگامی تحقق می‌یابد

1. Hackman
2. Garigooric
3. Driskl
4. Prince
5. Mullen & Cooper
6. Mac Entire
7. Volpe & et al
8. Gil & et al
9. participative leadership
10. Drkser et al
11. Pearce & Sims
12. Clarke

که به جای اینکه امور توسط یک رهبر یکتا مشخص شده باشد وظایف رهبری در میان اعضای گروه توزیع شده باشد (دیا و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

باگون^۲ و همکاران (۲۰۱۴)، گالردو و همکاران^۳ (۲۰۱۳) و فاضل و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش‌های خود به نقش و اثرات قابل توجه، هماهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده رهبری مشارکتی در توانمندی‌های کارکنان اشاره کرده‌اند. آن‌ها توانمندی را آن دسته از ظرفیت‌های افراد می‌دانند که می‌تواند در کارکرد سازمان تغییر ایجاد کند و از طریق مشارکت خود، بالاترین سطح کارکرد را از خود نشان دهد و عملکرد کار تیمی را افزایش دهد. از این رو یکی از مؤلفه‌هایی که می‌تواند در کار تیمی اثرگذار باشد توانمندی‌های اجتماعی کارکنان است. به نظر دالینگ^۴ (۱۹۹۹) توانمندی‌های منابع انسانی، به معنی توجه به سرمایه انسانی سازمان‌ها و توانا ساختن افراد یک جامعه یا یک سیستم اجتماعی است. به عبارتی دیگر، توانمندی‌های به معنای به وجود آوردن شرایطی است که افراد قادر باشند اعمالشان را ابتدا با انگیزه درونی انجام داده و در قدم بعدی با موفقیت کامل آن را به نتیجه برسانند. بنا بر مطالعات پژوهشگران توانمندی‌های مفهومی چند سویه است. لذا انجام کار مشارکتی و سهیم شدن در بهبود و توسعه دانشگاه، علاوه بر تأثیر آن بر بالندگی فردی و اجتماعی آن‌ها، بر توانمندی‌های اجتماعی آن‌ها، نقش بسزایی دارد. کارکنان با شرکت در یک تجربه تیمی و مشارکتی، قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را کشف کرده و انگیزه قوی‌تری در انجام فعالیت‌های خویش به دست می‌آورند. این گفته‌ها در نتایج پژوهش‌های ترابی (۲۰۱۶)، وانگ و همکاران^۵ (۲۰۱۵)، بویایا و همکاران (۱۹۹۶) و ریفکین^۶ (۱۹۹۰) به تأیید رسیده است. نتایج آن‌ها حاکی از آن بود که هرگاه مدیران درصد بیشتری از کارکنان را در برنامه‌ها مشارکت دهند، درباره موضوعات بیشتری از آنان نظرخواهی کنند و اختیارات بیشتری را برای اجرا توصیه‌های آنان در نظر بگیرند، توانمندی‌های آنان دوچندان خواهد

1. Dea & et al
2. Bacon & et al
3. Gallardo & et al
4. Dowling
5. Hwang & et al
6. Rifkin

کرد و انگیزه مضاعفی در وجود آن‌ها برانگیخته خواهد شد. عدم انجام کارها به صورت مشارکتی ممکن است مواردی از جمله رضایت ارباب رجوع، اعتماد دوجانبه، بهبود نگرش افراد نسبت به مسائل و تحصیل و گسترش ارتباط یا کارایی و اثربخشی دانشگاه را در پی نداشته باشد؛ بنابراین با توجه به اهمیت مطالبی که ذکر آن رفت و مزایای رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی و همچنین عدم پژوهش انجام شده در این ارتباط که به طور مستقیم اشاره کرده باشد، پژوهش حاضر در صدد است تا نقش رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی کارکنان را بر مهارت‌های کار تیمی کارکنان مورد بررسی قرار دهد.

کار تیمی: کار تیمی فرایندی است پیچیده که تعادل و ارتباط متقابل در آن حرف آخر را میزند. انسان نیز به عنوان موجودی پیچیده و البته اجتماعی، می‌تواند در قالب تیم از طریق ارتباط با دیگران، احساسات و نگرش‌های خود را با دیگران مبادله کند و به نیازهای روانی خود و دیگران پاسخ دهد (سلیمانی، ۱۳۹۳). همچنین از نظر زیرپیچیز و ریم^۱ (۲۰۰۸) کار تیمی تأثیرگذار می‌تواند توافق و ابتکار عمل بیشتری را نسبت به تک‌تک افراد فراهم کند که این باعث افزایش رضایتمندی حرفه‌ای و تخصصی افراد می‌گردد. اگر افراد تیم نقش یکدیگر را درک کنند خواهند توانست به صورت مؤثری با یکدیگر در جهت رسیدن به هدف مورد نظر با کیفیت مطلوب‌تری کار کنند. از نظر پراتی و همکاران^۲ (۲۰۰۳) یک تیم زمانی موفق است که انسجام داشته باشد و این بستگی به توانایی اعضایش برای ساخت روابط قوی و داشتن یک سیستم پشتیبانی محکم است.

ایجاد یک تیم کاری در واقع به معنای برقراری فرهنگی است که در آن همیاری ارزش می‌یابد و افراد به این نگرش می‌رسند که وقتی برنامه‌ها و تصمیمات با همکاری تک‌تک اعضای تیم انجام شود، نتیجه‌ای به مراتب بهتر از کار فردی به دست خواهد آمد. جیتندرا^۳ (۱۹۹۸) معتقد است در پیش برد کار تیمی اصل حاکم روند برد^۴ برد است، یعنی منافع برآمده از تشریک مساعی افراد تیم می‌بایست بین همگی به طور یکسان تسهیم شود. اخیراً کار تیمی به عنوان یکی از روش‌های مورد استفاده در پاسخ به چالش‌های رقابتی ذکر شده

1. Zirichiz & Rim

2. Pratti & et al

3. Jytndra

است به گونه‌ای که کار تیمی به منزله راهی برای انعطاف‌پذیری گروهی و رسیدن به دیگر مزایایی همچون کاهش هزینه‌ها، سرعت بخشی رسیدن به هدف، خلاقیت، تصمیم‌گیری کارآمد، وجدان کاری بالاتر و ارائه خدمت با کیفیت بالاتر است (مورگان و همکاران^۱، ۱۹۹۲). به‌طور خلاصه مطالعات قبلی سه مزیت برای کار تیمی به شرح ذیل در نظر گرفته‌اند:

۱. قضاوت گروهی بهتر از قضاوت شخصی است. ۲. وقتی که می‌خواهند یک مشکل را به‌صورت تقسیم کار و تبادل اطلاعات حل کنند از طریق گروهی نسبت به انفرادی موفق‌تر هستند. ۳. گروه‌ها می‌توان خلاق‌تر و نوآورانه‌تر از انفرادی دانست و گروه‌ها تمایل دارند تصمیم‌گیری‌ها را به چالش بکشند (ترابی^۲، ۲۰۱۶). علی‌رغم نگاه مثبت به کار تیمی ۴ عامل را به‌عنوان آفت کار تیمی می‌شناسند که می‌توانند تحقق اهداف را با شکست مواجه کنند.

این ۴ عامل عبارت‌اند از: ۱) بی‌اعتمادی ۲) عدم مسئولیت‌پذیری ۳) بی‌توجهی به اهداف تیمی ۴) عدم تعهد (سامانتا و آرفارا^۳، ۲۰۱۶). به‌طور کلی کار تیمی حاصل کوشش یکپارچه کلیه افراد تیم بوده که سبب ایجاد مهارت و تقویت ارتباط میان افراد شده و نتایجی همچون حمایت متقابل، تعادل و انسجام در انجام کار را به بار آورد.

بسیاری از افراد به‌طور ذاتی نمی‌توانند جایگاه و موقعیت خود در کار تیمی را بیابند و نقش خود را به‌خوبی ایفا کنند. این‌گونه افراد معمولاً به‌شدت فردگرا بوده تمایل دارند هرگونه موفقیت و پیشرفتی را به حساب شخصی خویش قلمداد کنند. این نوع تفکر فردگرایانه باعث محرومیت شخص از مزایا و آثار ارزنده کار تیمی می‌گردد. سالاس و همکاران^۴ (۲۰۰۵) با استفاده از یک مدل مفهومی به ۵ عنصر کار گروهی از جمله رهبری تیم، رفتار حمایتی، سازگاری، جهت‌گیری تیم و نظارت پشتیبانی شده از طریق یک مدل ذهنی مشترک، اشاره می‌کنند.

رهبری مشارکتی: پیرس و همکاران (۲۰۰۹) رهبری مشارکتی را فرآیندی درهم‌تنیده با ساختاری افقی در نظر می‌گیرند که به‌صورت دموکراتیک بین افراد توزیع می‌گردد تا با

-
1. Morgan
 2. Torabi
 3. Samanta & Arfaraa
 4. Salas & et al

تأثیر افراد گروه روی یکدیگر اهداف تیم یا سازمان محقق گردد و بیان می‌کنند که این الگو درست در مقابل رهبری سنتی با ساختاری عمودی که به صورت جهت‌مند از حاکمیت یک‌سویه‌ی شخص رهبر بر زیردستان حکایت دارد، قرار می‌گیرد. رهبری مشارکتی فرایندی تعاملی و پویا است که بین افراد یک گروه یا سازمان رخ داده و هر یک از افراد بر دیگری در جهت تحقق اهداف گروه یا سازمان تأثیر می‌گذارند (کاظمی و علوی، ۱۳۹۱). از نظر وارلی و لاور^۱ (۲۰۰۶)، سه ویژگی مهم رهبری مشارکتی عبارت‌اند از: ۱) افزایش قدرت و دانش در بین اعضا که امکان عکس‌العمل سریع در مقابل اطلاعات بدون هرگونه جهت‌گیری طولی و سلسله‌مراتبی در سازمان را می‌دهد. ۲) افراد گروه می‌توانند توانمندی‌های مدیریت و رهبری خود را به وسیله شرکت در انجام استراتژی، ایجاد ارزش و دیگر مسئولیت‌ها در سازمان گسترش دهند. ۳) همه افراد به‌طور مداوم، مواردی را که رهبران در سطوح مختلف در مورد محیط بیرونی درک کرده‌اند و همچنین ظرفیت‌های داخلی سازمان را شناخته که سبب می‌شود به یک نگرش واحد درباره سازمان دست یابند و در تصمیم‌گیری‌ها بهتر و سریع‌تر عمل کنند.

چنگ^۲ (۲۰۱۳) دو مؤلفه اصلی در رهبری مشارکتی را اشتراک‌گذاری وظایف رهبری و تأثیر متقابل برمی‌شمارد. به عقیده مریام و مارتین^۳ (۲۰۱۳) عناصر اصلی در رهبری مشارکتی شامل روابط بر اساس حسن ظن، مشارکت و مسئولیت‌پذیری همه گیر و مؤلفه‌های اصلی در آن شامل از قبیل ارتباطات مبتنی بر اعتماد، مشارکت و وظیفه‌شناسی جمعی می‌داند. هاچ و دولبون^۴ (۲۰۱۳) در تحقیقی که با هدف استفاده از رهبری مشارکتی در برنامه‌ریزی منابع سازمانی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی انجام داده بودند به این نتیجه رسیدند که رهبری مشارکتی در سازمان باعث افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌های مختلف سازمان می‌شود. افزایش مشارکت سبب شناسایی توانایی‌های گوناگون کارکنان شده و این امر منتهی به تخصیص بهینه منابع انسانی در قسمت‌های مختلف سازمان خواهد شد.

-
1. Worley & Lawler
 3. Chung
 3. Miriam & Martin
 4. Hoch & Dulebohn

ولمن و همکاران^۱ (۲۰۱۳) بزرگ‌ترین تفاوت رهبری مشارکتی با دیگر سبک‌های رهبری را رهبری غیررسمی همکارانه می‌دانند که به‌طور دائم صورت می‌گیرد و بر روی کارکرد تیم، گروه یا سازمان تأثیر می‌گذارد. نظریه رهبری مشارکتی برعکس رهبری سنتی، بر روی فرآیندها و پدیده‌های اجتماعی افراد گروه تمرکز کرده و تنها یک شخص را به‌عنوان گرداننده‌ی امور و در رأس هرم گروه یا سازمان نمی‌شناسد و در واقع برای همه‌ی اعضا و پیروان به‌عنوان یک جزء واحد جهت تأثیرگذاری بر سبک مدیریت و رهبری نقشی قائل است (پیرس و کانجر^۲، ۲۰۰۳).

ضیایی (۱۳۸۱) متذکر می‌شود در رهبری مشارکتی افراد در کار تیمی خود انگیزه‌مند می‌شوند؛ زیرا احساس می‌کنند از طرف سازمان بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و در مسائل آن مداخله دارند و از این راه احساس عزت‌نفس، رضایتمندی شغلی، همکاری خودخواسته با سازمان یا تیم به دست می‌آورند. رهبری مشارکتی سبب می‌گردد تا همه کارکنان خود را در مسئولیت‌پذیری، ریسک‌پذیری و موفقیت شریک بدانند و این راهی است که پنجره‌ای به سوی حل نارسایی‌های مزمن سازمانی و عملکردهای تیمی آن از قبیل بی‌علاقگی کارکنان، نارضایتمندی شغلی، مقاومت کارکنان در برابر تصمیمات مأخوذه، افزایش هزینه‌ها و عدم وظیفه‌شناسی کارکنان می‌گشاید.

توانمندی اجتماعی: موی و هنکین^۳ (۲۰۰۵) معتقد است توانمندی‌های اجتماعی شامل پنج بعد خود اثربخشی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد می‌شود. خود اثربخشی به این معنی است که افراد ظرفیت‌ها و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل را دارند. خودمختاری به این اشاره دارد که افراد توانمند احساس می‌کنند در انجام دادن مسئولیت‌ها استقلال دارند، می‌توانند در مورد فعالیت‌های شغلی تصمیم بگیرند و اختیارات لازم را برای تعیین چگونگی زمان و سرعت انجام دادن مسئولیت‌ها را دارند. تأثیرگذاری به معنای احساس مؤثر بودن در اهداف سازمانی است و این افراد می‌توانند بر نتایج و پیامدهای شغلی کنترل داشته باشند و بر آنچه اتفاق می‌افتد تأثیر بگذارند. معنی‌دار

1. Wellman & et al
2. Pearce & Conger
3. Moye & Henkin

بودن نیز به این اشاره دارد که افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و مفیدی را دنبال می‌کنند؛ و در نهایت اعتماد به معنی انتظارات مثبت افراد نسبت به لیاقت، قابلیت اطمینان و خیرخواهی افراد سازمان نسبت به یکدیگر است. به نظر شورت و همکاران^۱ (۱۹۹۴) محیط‌های علمی توانمند شده سازمان‌هایی هستند که برای پیشرفت و بروز قابلیت‌ها، زمینه‌هایی برای گزینش و استقلال و تثبیت شایستگی‌های اعضای خود به وجود می‌آورند. همین پژوهشگران در پژوهشی دیگر توانمندی‌های را فرآیندی می‌دانند که به وسیله آن مشارکت‌کنندگان رشد حرفه‌ای خود را ارتقاء می‌دهند. توانمندی‌های کارکنان می‌تواند با دو هدف زیر انجام شود: ۱. به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریتی باهدف افزایش استقلال کارکنان و مسئولیت‌پذیری آن‌ها و ۲. به عنوان یک فرد فعال جهت انجام کار (بودریاس و همکاران^۲، ۲۰۰۹).

مورهد^۳ (۱۳۸۷) متذکر می‌شود توانمندی‌های اجتماعی اعضای تیم به سه بخش کلی تقسیم می‌شود:

۱) توانمندی‌های وظیفه‌ای: هر فرد باید با توجه به نقشی که در تیم دارد توانمندی‌های فن و تخصصی خاصی را دارا باشد. ۲) توانمندی‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری: اعضای تیم برای رفع مسائل و مشکلاتی که تیم با آن‌ها مواجه می‌شود، نیازمند این توانمندی است. ۳) توانمندی‌های انسانی: این توانمندی برای جذب افراد تیم نسبت به یکدیگر و ایجاد ارتباطات میان آن‌ها ضروری است. سازمان‌های امروزی به افرادی نیاز دارند که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری توانایی‌های خود بتوانند موجب بقای سازمان در محیط رقابتی باشند. اخیراً برای سازمان‌ها توانمندی‌های می‌تواند نتایج رفتاری با اهمیتی را در پی داشته باشد. بر اساس پژوهش‌های دسی و همکاران^۴ (۱۹۸۹) آزادی عمل کارکنان در وظایفشان به واکنش سریع آنان در مقابل موانع و مشکلات می‌انجامد. علاوه بر این، ارتباط آزادی عمل شغلی با بهبود عملکرد تیمی از نظر شناختی و انگیزشی تأیید شده است. به لحاظ

1. Short & et al
2. Boudrias & et al
3. Moorhead
4. Dace et al

انگیزی توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰) پی بردند که توانمندی‌های با ایجاد آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم را جهت بهبود عملکرد تیمی در آنان به وجود می‌آورد. از طرف دیگر اشفورث^۲ (۱۹۹۰) به این نتیجه رسید که احساس مؤثر بودن برگرفته از توانمندی‌های، این احساس را در اعضا به وجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن افکارشان در سازمان است، به همین دلیل، آنان احساس خواهند کرد که می‌توانند در مشخص کردن سمت و سوی وظایف خود نقش داشته باشند و لذا عملکرد تیمی مطلوب‌تری از خود به نمایش بگذارند. همچنین نتایج حاصل از مطالعات سیبرت و همکاران^۳ (۲۰۰۴)، چن و همکاران^۴ (۲۰۰۷) نشان داد که کار گروهی اثربخشی را افزایش می‌دهد و از طریق توانمندی‌های کارکنان باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. همچنین نتایج پژوهش‌های انجام شده توسط کمپیون و همکاران^۵ (۱۹۹۶)، هاتن^۶ (۲۰۰۰)، مک گرات^۷ (۱۹۶۴)، جاج پال و جاج پال^۸ (۲۰۰۸) و میل وارد و همکاران^۹ (۲۰۱۰) نشان داد که کار تیمی دارای ساختار منسجم و تعاملات اجتماعی و انعطاف‌پذیری است که در نهایت منجر به افزایش توانمندی‌های کارکنان می‌شود.

در ارتباط با پژوهش حاضر مطالعاتی دیگر صورت گرفته که هر یک بعدی از ابعاد پژوهش را مورد بررسی و کنکاش قرار داده‌اند. در این رابطه نتایج پژوهش ترابی (۲۰۱۶) که با هدف ارزیابی بین عوامل کار تیمی و توانمندی‌های منابع انسانی در شعبه‌های بانک کشاورزی تهران انجام داده بود نشان داد که بین مؤلفه‌های کار تیمی و توانمندی‌های اجتماعی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری (۰/۶۶۹) وجود دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که متغیر کار تیمی می‌تواند تغییرات متغیر توانمندی سازی کارکنان را پیش‌بینی کند.

1. Thomas & Velthouse
2. Ashforth
3. Siebert & et al
4. Chen & et al
5. Campion et al
6. Hutton
7. Mac Grate
8. Jag pal & Jag pal
9. Mill ward

نتایج پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۵) نیز در بررسی نقش بین سبک‌های رهبری و عملکرد تیمی کارکنان حاکی از آن بود که در گروه‌هایی که بر مشارکت، تساوی و توجه به افراد تأکید می‌شود، رهبری حمایتی و مشارکتی توانسته بودند به‌خوبی عملکرد تیمی کارکنان را پیش‌بینی کنند. در سوی دیگر، در تیم‌هایی که پیشرفت فردی یک ملاک در نظر گرفته شده، رهبری دستوری روش غالب بوده است. تالی و رولینسون^۱ (۲۰۱۰) حیطه کنترل را به‌عنوان میانجی گر رابطه‌های سبک‌های رفتاری رهبران و عملکرد تیمی پیروانشان در نظر گرفتند و نتایج نشان داد که سبک‌هایی که حیطه کنترل کارکنان را محدود کند نسبت به سبک‌هایی که به کارکنان اختیارات بیشتری می‌دهند، با عملکرد تیمی کارکنان، رابطه کمتری دارد. بر اساس پژوهش کاتان^۲ (۱۹۹۳)، رهبران مشارکتی، به‌واسطه مشارکت دادن افراد در تصمیمات، احساس تأثیرگذاری و معنی‌داری را در آن‌ها افزایش می‌دهند و این ادراکات می‌توانند بر تلاش و پشتکار مستمر آنان تأثیر بگذارد. همچنین به عقیده انصاری و تیموری (۱۳۸۶) پرواضح است که رهبری سنتی در هزاره سوم دوام نخواهد یافت و دنیا نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری مشارکتی در روان‌شناسی سازمانی است که مورد پژوهش گسترده رضایتمندی زیردستان قرار گرفته است.

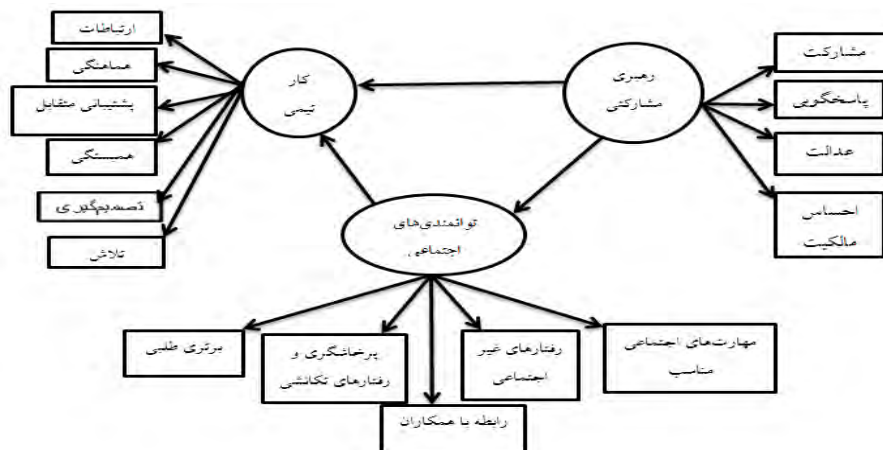
در پژوهش حاضر، به تبیین نقش رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی بر کار تیمی کارکنان پرداخته شده است. از این رو، چارچوب پژوهش در شکل ۱ ترسیم و بر اساس آن، مدل‌های آماری تفکیک‌شده در قالب فرضیه‌های زیر بررسی شد:

فرضیه اول: توانمندی‌های کارکنان، قابلیت پیش‌بینی مهارت‌های کار تیمی آنان را دارد.

فرضیه دوم: توانمندی‌های کارکنان، بر مهارت‌های کار تیمی تأثیرگذار است.

فرضیه سوم: رهبری مشارکتی کارکنان، قابلیت پیش‌بینی مهارت‌های کار تیمی آنان را دارد.

فرضیه چهارم: رهبری مشارکتی کارکنان، بر مهارت‌های کار تیمی تأثیرگذار است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و روش تحلیل، از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در طبقه‌بندی پژوهش‌ها بر اساس هدف، این پژوهش از نوع کاربردی است. جامعه آماری موردنظر در این پژوهش را کلیه کارکنان اداری معاونت‌های (اداری- مالی، آموزشی، دانشجویی، پژوهشی) دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ تشکیل می‌دادند که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات منتشرشده از دانشگاه اصفهان ۳۴۴ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۲ نفر انتخاب شد. برای انتخاب نمونه معرف از جامعه مزبور، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شده است. پس از تدوین پرسشنامه‌ها، با مراجعه به دانشگاه اصفهان، پرسشنامه‌ها را در بین کارکنان آن توزیع کرده و جمع‌آوری کرده است. توضیحاتی از جمله اطمینان بخشی به آزمودنی‌ها در خصوص محرمانه بودن اطلاعات به‌دست‌آمده و دادن آزادی برای شرکت در پژوهش که از نکات رعایت شده اخلاق پژوهش باشد، گفته شد.

برای گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه زیر استفاده شد:

الف) پرسش‌نامه رهبری مشارکتی: این پرسشنامه توسط کاتورن^۱ (۲۰۱۰) ساخته شده و استاندارد بوده و دارای ۴ مؤلفه و ۱۶ گویه است. روایی پرسشنامه مذکور در پژوهش اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) به تأیید رسیده است. همچنین در این پژوهش از روایی محتوایی و سازه استفاده شد که روایی محتوایی مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت. برای بررسی روایی سازه، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که بررسی شاخص‌های برازش ($2/df=1/22$)، $GFI=0/954$ ، $RMSEA=0/05$ ، $NFI=0/989$ ، $NNFI=99$ ، $IFI=99$ و $RFI=0/979$)، تحلیل عاملی را تأیید کرد؛ بنابراین می‌توان گفت ابزار از روایی سازه برخوردار است. همچنین پایایی پرسشنامه در پژوهش اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) با ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری مشارکتی ۰/۸۲ و مؤلفه‌های آن از جمله مشارکت ۰/۸۹، پاسخگویی ۰/۷۷، عدالت ۰/۸۶ و احساس مالکیت ۰/۸۵ به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری مشارکتی ۰/۹۰، مشارکت ۰/۸۷، پاسخگویی ۰/۸۱، عدالت ۰/۸۷ و احساس مالکیت ۰/۸۴ به دست آمد.

ب) پرسشنامه توانمندی‌های اجتماعی: این پرسشنامه توسط ماتسون^۲ (۱۹۸۳) ساخته شده و هدف آن سنجش مهارت‌های اجتماعی از ابعاد مختلف (مهارت‌های اجتماعی مناسب، رفتارهای غیراجتماعی، پرخاشگری و رفتارهای تکانشی، برتری‌طلبی و اطمینان زیاد به خود داشتن، رابطه با همکاران) است. پرسشنامه مذکور دارای ۵ مؤلفه و ۵۶ گویه است. شیوه‌ی نمره دهی از یک تا پنج است. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی و سپس روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین استخراج شده (AVE) از طریق نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شد. با استفاده از این ضریب سؤالاتی که بار عاملی کمتر از ۰/۵ در هر مؤلفه حذف شد تا مقدار این شاخص به بالای ۰/۵ برسد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در جدول ۱ نشان داده شده است. ضمناً مؤلفه‌هایی که مقدار CR آنها بالاتر از ۰/۶ باشند، پایایی قابل قبول دارند.

1. Katourn
2. Matson

جدول ۱. نتایج تحلیل روایی و پایایی متغیر توانمندی‌های اجتماعی

مؤلفه‌ها	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب CR	آلفای کرونباخ
توانمندی‌های اجتماعی	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۸۷
مهارت‌های اجتماعی مناسب	۰/۸۷	۰/۸۶	۰/۸۶
رفتارهای غیراجتماعی	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۸۳
پرخاشگری و رفتارهای تکانشی	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۸۸
برتری طلبی، اطمینان زیاد به خود داشتن	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۰
رابطه با همکاران	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۱

ج) پرسشنامه مهارت‌های کار تیمی: این پرسشنامه بر اساس پژوهش‌های گذشته و فراوانی بیشترین مؤلفه‌هایی که در این پژوهش‌ها و همچنین منطقی‌ترین مؤلفه‌ها بوده‌اند ساخته شده است. پرسشنامه مذکور دارای ۲۹ گویه بوده و دارای ۶ مؤلفه ارتباطات، هماهنگی، پشتیبانی متقابل، همبستگی، تصمیم‌گیری مشارکتی، تلاش است. شیوه‌ی نمره دهی از یک تا پنج است؛ بنابراین حداقل و حداکثر نمره برای سؤالات پرسشنامه از ۲۹ تا ۱۴۵ است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات صاحب‌نظران ارزیابی و تأیید شده است. همچنین پایایی آن نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ محاسبه گردید. آلفای کرونباخ در این پژوهش برای کل پرسشنامه ۰/۸۹ و برای مؤلفه‌های آن از جمله ارتباطات ۰/۸۷، هماهنگی ۰/۸۹۷، پشتیبانی متقابل ۰/۹۰۲، همبستگی ۰/۸۳۸، تصمیم‌گیری مشارکتی ۰/۸۶، تلاش ۰/۹۲۱ به دست آمد. داده‌های به دست آمده نیز با استفاده از نرم‌افزارهای Spss23 و Amos در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها

یافته‌ها بر تمرکز بر هدف پژوهش^۵ نقش رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی بر مهارت‌های کار تیمی کارکنان- بیان شده است. برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش، از t تک نمونه‌ای با ارزش ۳ استفاده شد. از آنجا که نمرات حاصل بین ۱ تا ۵ است، عدد ۳ به عنوان میانه (۵۰ درصد نمره‌ها) برای تعیین وضعیت متغیرها به کار رفت. نتایج نشان داد

رهبری مشارکتی با مقدار تی ۹/۲۷۲ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۱، توانمندی‌های اجتماعی با مقدار تی ۸/۴۷ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۱ و مهارت‌های کار تیمی با مقدار تی ۸/۱۴ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۱ به‌طور معنی‌داری بالاتر از حد متوسط هستند. برای بررسی رابطه توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های کار تیمی (فرضیه ۱)، از آزمون همبستگی پیرسون و همچنین رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. مطابق نتایج، توانمندی‌های اجتماعی با ضریب همبستگی ۰/۶۴۳ با مهارت‌های کار تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۰/۰۰۰۱ دارد (جدول ۲). همچنین از میان مؤلفه‌های توانمندی‌های اجتماعی، مؤلفه مهارت‌های اجتماعی مناسب (۰/۶۲۴) بیشترین ارتباط را با مهارت‌های کار تیمی دارد. نتایج رگرسیون نشان داد از میان مؤلفه‌های توانمندی‌های اجتماعی کارکنان مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی مناسب و پرخاشگری و رفتارهای تکانشی با مهارت‌های کار تیمی همبستگی چندگانه معنی‌دار دارند. با توجه به R^2 می‌توان گفت این دو مؤلفه، ۴۳/۵ درصد از مهارت‌های کار تیمی را پیش‌بینی می‌کنند (جدول ۳).

جدول ۲. ضرایب همبستگی توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های کار تیمی

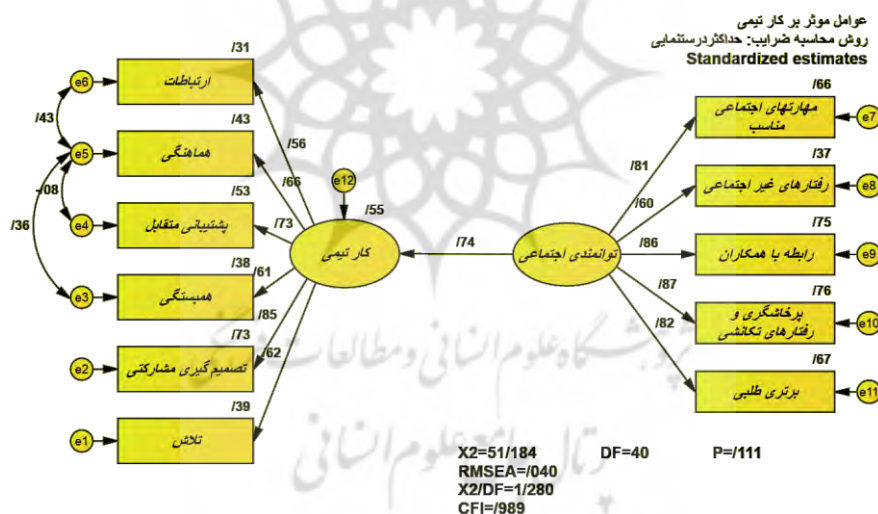
متغیرها	توانمندی‌های اجتماعی	مهارت‌های اجتماعی مناسب	رفتارهای غیراجتماعی	پرخاشگری و رفتارهای تکانشی	برتری‌طلبی، اطمینان زیاد به خود داشتن	رابطه با همکاران
مهارت‌های کار تیمی	۰/۶۴۳**	۰/۶۲۴**	۰/۴۰۲**	۰/۵۸۱**	۰/۵۴۵**	۰/۵۷۵**

**همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار است. *همبستگی در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است.

جدول ۳. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های کار تیمی

شاخص‌های آمار متغیر پیش‌بین	همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R ²)	ضرایب رگرسیون
مهارت‌های اجتماعی مناسب	۰/۶۲۴	۰/۳۸۹	۱ = ۰/۶۲۴ ۲ = ۱۰/۴۰
مهارت‌های اجتماعی مناسب پرخاشگری و رفتارهای تکانشی	۰/۶۵۹	۰/۴۳۵	۱ = ۰/۴۲۵ ۲ = ۳/۷۰۵ ۳ = ۵/۴۰۳

برای بررسی تأثیر توانمندی‌های کارکنان بر مهارت‌های کار تیمی آنان (فرضیه ۲)، از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس^۱ استفاده شد (شکل ۲). پس از حذف خطاهای کوورایانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند برازش $2/df=1/28$ ، $CFI=0/989$ ، $RMSEA=0/04$ ، $P=0/111$ ، $IFI=0/989$ و $HOELTER=213$ نشان داد که مدل، برازش نسبتاً مناسبی با داده‌ها دارد. بر این اساس، توانمندی‌های اجتماعی با ضریب مسیر $0/74$ بر مهارت‌های کار تیمی تأثیرگذار است. برای بررسی معنی‌دار بودن روابط میان متغیرها، از آماره آزمون t یا همان t° Value استفاده شد. از آنجا که معنی‌داری در سطح خطای $0/01$ بررسی شده، اگر میزان مقادیر حاصل از آزمون t° Value از $\pm 1/96$ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنی‌دار نیست. مقدار آزمون t میان توانمندی‌های اجتماعی و کار تیمی $10/959$ و در سطح $0/01$ معنی‌دار است. سایر ارتباطات مدل نیز معنی‌دار بوده است.



شکل ۲. مدل‌یابی معادلات ساختاری توانمندی‌های اجتماعی کارکنان و مهارت‌های کار تیمی آنان

نتایج همبستگی ساده و چندگانه (فرضیه ۳) نشان داد رهبری مشارکتی با ضریب همبستگی $0/579$ با مهارت‌های کار تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح آلفای $0/0001$

دارد. همچنین از میان مؤلفه‌های رهبری مشارکتی، مؤلفه مشارکت با ضریب همبستگی ۰/۵۵۴ بیشترین ارتباط را با مهارت‌های کار تیمی داشته است (جدول ۴).

جدول ۴. ضرایب همبستگی رهبری مشارکتی و مؤلفه‌های آن با مهارت‌های کار تیمی

متغیرها	رهبری مشارکتی	مشارکت	پاسخگویی	عدالت	احساس مالکیت
مهارت‌های کار تیمی	۰/۵۷۹**	۰/۵۵۴**	۰/۵۰۴**	۰/۴۷۰**	۰/۴۳۰**

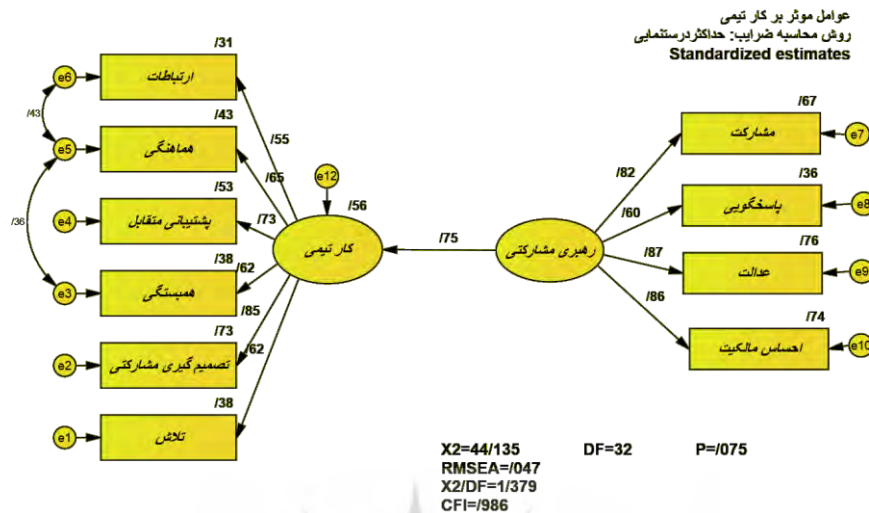
** همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار است. * همبستگی در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است.

نتایج همبستگی چندگانه نشان داد از میان مؤلفه‌های رهبری مشارکتی، مشارکت و پاسخگویی با کار تیمی کارکنان همبستگی چندگانه معنی‌داری دارند. با توجه به مقدار R^2 می‌توان گفت این دو مؤلفه ۳۴/۷ درصد از مهارت‌های کار تیمی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۵. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام رهبری مشارکتی و کار تیمی

شاخص‌های آمار	همبستگی	ضریب تعیین	ضرایب رگرسیون
متغیر پیش‌بین	چندگانه (R)	(R^2)	۱
مشارکت	۰/۵۵۴	۰/۳۰۷	۰/۵۵۴ $t=۸/۶۷۲$
مشارکت، پاسخگویی	۰/۵۸۹	۰/۳۴۷	۰/۳۹۲ $t=۴/۸۹۱$

برای بررسی تأثیر رهبری مشارکتی بر مهارت‌های کار تیمی (فرضیه ۴) نیز از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس استفاده شد (شکل ۴). پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های پراکندگی ($2/df=۱/۳۷۹$ ، $CFI=۰/۹۸۶$ ، $P=۰/۰۴۷$ ، $RMSEA=۰/۰۷۵$ ، $IFI=۰/۹۸۶$ و $HOELTER=۲۰۸$) نشان داد که مدل برازش نسبتاً مناسبی با داده‌ها دارد (شکل ۳). بر این اساس، رهبری مشارکتی با ضریب مسیر ۰/۷۵ بر مهارت‌های کار تیمی تأثیرگذار است. مقدار آزمون t میان رهبری مشارکتی و کار تیمی، ۹/۲۵۶ و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. سایر ارتباطات مدل نیز معنی‌دار بوده است.



شکل ۳. مدل‌یابی معادلات ساختاری رهبری مشارکتی کارکنان و مهارت‌های کار تیمی

بحث و نتیجه‌گیری

در راستای تحقق هدف این پژوهش (تبیین نقش رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی بر مهارت‌های کار تیمی کارکنان اداری دانشگاه اصفهان)، ابتدا داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری و سپس با استفاده از تکنیک‌های آماری مناسب که با روش تحقیق، نوع متغیرها و ... هماهنگی دارد، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل گردید. برای این منظور، وضعیت عوامل و متغیرهای مطرح شده در سؤالات پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. مهارت‌های کار تیمی؛ وجود مهارت در انجام وظایف از جمله شروط لازم در هر حرفه، شغل و محیط کاری است. از آنجا که سازمان‌ها وظیفه‌ای مهم در جهت ارتقاء مهارت‌های کار تیمی کارکنان خود دارند. این ضرورت در این گونه محافل اهمیت بیشتری به خود می‌گیرند. ارتقاء مهارت‌های کار تیمی سبب می‌گردد که منابع انسانی بتوانند بدون ترس و با اعتماد به توانایی‌های خود از آزادی بیان برخوردار باشند و افکار و نظرات بدیع خود را در سازمان بیان کنند. با توجه به چالش‌های متعددی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه شده‌اند، توجه به مهارت‌های کار تیمی و افزایش توانایی‌های منابع انسانی در آن اجتناب‌ناپذیر است.

یافته‌های فرضیه اول پژوهش نشان داد که توانمندی‌های اجتماعی کارکنان و مؤلفه‌های آن رابطه مثبت و معنی‌داری با مهارت‌های کار تیمی آنان دارند. همچنین بیشترین همبستگی را بعد از توانمندی‌های اجتماعی (۰/۶۴۳)، مؤلفه مهارت‌های اجتماعی مناسب با ضریب همبستگی (۰/۶۲۴) داراست. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مک گرات (۱۹۶۴)، دسی و همکاران (۱۹۸۹)، کمیون و همکاران (۱۹۹۶)، اشفورت (۱۹۸۹)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، هاتن (۲۰۰۰)، چن و همکاران (۲۰۰۷)، سیرت و همکاران (۲۰۰۴)، جاج‌پال و جاج‌پال (۲۰۰۸) و میل وارد و همکاران (۲۰۱۰) و ترابی (۲۰۱۶) همسو است. نتایج این پژوهش‌ها نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین توانمندی‌های اجتماعی کارکنان و مهارت‌های کار تیمی کارکنان وجود دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت سازمان برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی نگهداری، جذب و ارتقاء مهارت‌های کار تیمی کارکنان را دارا باشد. به‌طور مسلم سازمانی موفق‌تر است که نیروی انسانی توانمند و متعهد داشته باشد؛ زیرا توانمندی‌های یکی از جدیدترین تکنیک‌ها برای افزایش مهارت‌های کار تیمی کارکنان، از طریق افزایش تعهد و رفتار شهروندی سازمانی نیروی انسانی به حساب می‌آید. با افزایش توانمندی‌های اجتماعی در کارکنان، سازگاری بیشتر آن‌ها با شغل و محیط کاری و افزایش مشارکت در امور سازمان، می‌تواند به ارتقاء مهارت‌های کار تیمی کارکنان منجر شود. با توسعه توانمندی‌های اجتماعی کارکنان در سازمان، مهارت کار تیمی کارکنان در همه سطوح بهبود می‌یابد که منجر به مواجهه موفقیت‌آمیز سازمان با نیروهای مانع بیرونی شده و با استفاده از استعدادهای اعضا، اهداف سازمانی به شکل مطلوبی تحقق پیدا می‌کند. بنابراین با بهبود توانمندی‌های اجتماعی در کارکنان به‌خصوص با استفاده از دیدگاه انگیزشی علوم سازمانی در توانمندی‌های اجتماعی و مدنظر قرار دادن نقطه نظرات کارکنان، مهارت‌های تیمی آنان نیز افزایش می‌یابد. کارکنان سازمان تا حد زیادی با همدردی، اعتماد و احساس وظیفه، انجام کار را بهتر از قبل انجام می‌دهند. کارکنانی توانمند هستند که از طریق افزایش مهارت‌های گروهی خویش برای کسب موفقیت و یادگیری و رفتار کاملاً دوستانه و حمایتگر مدیر با کارکنان خویش، می‌توانند در راستای نیل به اهداف سازمان گام بردارند. سازمانی که به توانمند کردن نیروی انسانی خویش بپردازد و تجهیزات، منابع و مواد

لازم را برای آنان تهیه کند، دارای نیروی انسانی خلاق، اثربخش و با مهارت‌های تیمی بالا خواهد شد که به‌طور واضح انتظارات کار، استانداردهای عملکرد و رویه‌ها را خواهند پذیرفت که این امر نشان‌دهنده اهمیت عوامل اداری به‌عنوان عاملی برای ایجاد انگیزه و رضایت و در پی آن افزایش کارایی است. نتایج دیگر این فرضیه نشان داد که توانمندی‌های اجتماعی کارکنان و مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی مناسب و پرخاشگری و رفتارهای تکانشی توانسته‌اند با هم به میزان ۴۳/۵ درصد قابلیت پیش‌بینی مهارت‌های کار تیمی آن‌ها را دارا باشند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های ترابی (۲۰۱۶)، میل وارد و همکاران (۲۰۱۰)، جاج‌پال و جاج‌پال (۲۰۰۸) و چن و همکاران (۲۰۰۷) همسو است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت با افزایش توانمندی‌های کارکنان در حیطه‌های مختلف، افزایش مهارت‌های تیمی آنان را نیز می‌توان پیش‌بینی کرد. بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان بیان کرد هنگامی که توانمندی اجتماعی کارکنان افزایش می‌یابد به‌واسطه مشارکت در کارها، مهارت‌های آنان قابل‌شناسایی است. در موقعیت‌هایی که کارکنان نسبت به توانایی‌های خود اعتماد دارند و احساس می‌کنند که می‌توانند با نظارت کمتری نیز وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند، مهارت‌های کار تیمی آن‌ها ارتقاء می‌یابد. بالا بودن توانمندی‌های اجتماعی در بالندگی فردی و اجتماعی نیروهای سازمانی نقش به‌سزایی ایفا می‌کند. افراد با توانمندی اجتماعی بالا قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را کشف کرده و انگیزه قوی‌تری نسبت به انجام کارهای تیمی به دست می‌آورد.

نتایج فرضیه دوم پژوهش حاکی از آن است که توانمندی‌های اجتماعی کارکنان تأثیر مثبتی در افزایش مهارت‌های تیمی کارکنان دارد. نتایج به‌دست‌آمده در شکل شماره ۲ بیانگر آن است که ارتقاء توانمندی‌های اجتماعی منجر به بهبود مهارت‌های اجتماعی کارکنان شده و بر آن تأثیرگذار است. نتایج شکل مذکور نشان داد که توانمندی‌های اجتماعی کارکنان با ضریب مسیر (۰/۷۴) بر مهارت‌های کار تیمی تأثیرگذار است. همچنین مدل ارائه‌شده در شکل ۲، مدل برازش شده مناسبی برای داده‌ها است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های ترابی (۲۰۱۶)، میل وارد و همکاران (۲۰۱۰)، چن و همکاران (۲۰۰۷)، سیرت و همکاران (۲۰۰۴)، توماس و ولتهووس (۱۹۹۰) و دسی و همکاران (۱۹۸۹) همخوان است. در تبیین این نتایج

می‌توان گفت هنگامی کارکنان در روابط اجتماعی و سازمانی خود توانا تر می‌شوند که با انگیزه، رغبت و تخصص بالاتری در کارهای گروهی مشارکت کرده و در جهت نیل به اهداف سازمان کوشش کنند.

نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد بین رهبری مشارکتی و مهارت‌های کار تیمی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت هر چه رهبری مشارکتی در سازمان افزایش یابد مهارت‌های کار تیمی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های وانگ و همکاران (۲۰۱۵)، تالی و رولینسون (۲۰۱۰)، کاتان (۱۹۹۳)، انصاری و تیموری (۱۳۸۶) همخوانی دارد. همچنین نتایج نشان داد رهبری مشارکتی نیز از قابلیت بالایی در تعیین، شناسایی و اندازه‌گیری میزان مهارت‌های کار تیمی کارکنان برخوردار است. در جدول ۵ پژوهش دو مؤلفه مشارکت و پاسخگویی با دارا بودن بیشترین ضریب تعیین با میزان رهبری مشارکتی نسبت به مؤلفه‌های دیگر لزوم توجه ویژه به آن‌ها و عملیاتی کردن آن‌ها در کلیه شقوق سازمانی را خاطرنشان می‌کند. بر اساس نتایج به‌دست آمده از این فرضیه می‌توان بیان کرد هنگامی که در یک سازمان از رهبری مشارکتی استفاده می‌گردد، از این طریق می‌توان با همفکری کارکنان، مسائل، مشکلات و به‌طور کلی امور سازمان را مورد تجزیه و تحلیل و واکاوی قرار داده، از اثرات این کار تیمی در جهت ارتقاء کیفی عملکرد و بازدهی سازمان بهره جست. زمانی که در یک سازمان رهبری مشارکتی برقرار باشد، این امر موجب می‌گردد که کارکنان از طریق بازخورد به نقاط ضعف و قوت خود پی برده و در نهایت مهارت‌ها و استعداد‌های خویش را آشکار کنند.

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که شیوه رهبری مشارکتی در یک سازمان سبب افزایش مهارت‌های کار تیمی در افراد می‌گردد. این نتایج در شکل ۳ پژوهش قابل تأیید است. نتایج شکل مذکور نشان داد که رهبری مشارکتی با ضریب مسیر ۰/۷۵ بر مهارت‌های کار تیمی تأثیرگذار است. همچنین مدل ارائه‌شده در شکل ۳، مدل برازش شده مناسبی برای داده‌ها است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های وانگ و همکاران (۲۰۱۵)، تالی و رولینسون (۲۰۱۰) همخوانی دارد. این نتایج حاکی از آن است که افراد برای آنکه به سطح مطلوبی از مهارت‌های کار تیمی برای سامان بخشی به عملکردهای مختلف سازمان دست یابند بایستی

با اتخاذ رهبری مشارکتی احساس مالکیت نسبت به کارهای خویش را در آن‌ها تقویت کرد. این امر سبب می‌گردد که کارکنان توانمندی‌های خود را به کار گرفته و کوشش کنند تا سطح مهارت‌های تیمی خود در انجام امور را بهبود بخشیده و در نتیجه کارها به نحو مطلوب و شایسته صورت پذیرد. در نظام توأم با رهبری مشارکتی مدیران و کارکنان هم در انجام کار و هم در بهره‌مندی از مزایای آن سهیم‌اند. با توجه به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تغییر در شرایط فردی و محیطی سازمان بستر بهبود توانمندی‌های فردی، فرصت‌های ترقی، زمینه‌های به کارگیری مهارت‌های کسب‌شده و تأمین امنیت روحی، روانی و جسمی فرد کارکنان فراهم می‌گردد.

در نهایت در مقام جمع‌بندی می‌توان بیان کرد بر اساس هدف پژوهش، استفاده از رهبری مشارکتی و توانمندی‌های کارکنان سازمان نتایج و دستاوردهای غیرقابل انکاری برای سازمان و عملکرد تیم موردنظر در پی خواهد داشت. مبانی نظری پژوهش حاضر و نتایج یافته‌های آن، نیز مؤید این گفته‌اند. وجود رهبری مشارکتی در کنار توانمندی‌های اجتماعی کارکنان سازمان‌ها موجب انسجام و افزایش کیفیت در مؤلفه‌های گوناگون کار تیمی می‌گردد و این امر می‌تواند به بهبود عملکرد و رضایت‌مندی کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان منجر گردد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال رهبری و میزان توانمندی‌های اجتماعی کارکنان قرار دارد. در سبک رهبری مشارکتی توأم با توانمندی اجتماعی کارکنان، علاقه ایشان نسبت به حسن انجام وظایف خویش ارتقاء یافته، آگاهی و پذیرش انجام مأموریت‌ها ایجاد می‌شود و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش و در جهت منافع سازمان به صورت کار تیمی برمی‌انگیزاند. رهبر با نفوذ شخصیتی خود در میان کارکنان و با بالفعل کردن توانمندی‌های بالقوه کارکنان، ایشان را در قالب تیم‌های کاری با یک دید و نگرش نسبت به تحقق اهداف سازمان بسیج می‌کند. افزایش مهارت‌های تیمی کارکنان که محصول رهبری مشارکتی و توانمندی‌های اجتماعی بالای آن‌هاست، راه پیشرفت و توسعه سازمان است. رهبری مشارکتی، رابطه انگیزشی متقابلی ایجاد می‌کند که نتیجه اولیه آن به منصف ظهور رسیدن استعدادها و توانمندی‌های بالقوه کارکنان و متعاقب آن همسویی آن‌ها در انجام کارها به صورت تیمی با هدف مشترک است

که پیامد مستقیم آن تحقق رسالت و مأموریت سازمان است. این نوع رهبری تعاملی و دوسویه است؛ از یک سو توانمندی‌های نهان کارکنان را کشف و آشکار کرده و از سوی دیگر از ظرفیت به دست آمده نهایت استفاده را در جهت ارتقاء مهارت‌های کار تیمی کارکنان به عمل می‌آورد که ماحصل این سه مؤلفه در کنار یکدیگر پیشبرد اهداف سازمان است. تعامل میان این سه مؤلفه باعث درک بیشتر سازمان توسط کارکنان و همچنین درک شرایط و مشکلات کارکنان توسط رهبر می‌گردد. در نتیجه میزان زیادی تعادل میان کار و زندگی فرد ایجاد می‌گردد.

مدیران می‌توانند از طریق افزایش سطح توانمندی‌های اجتماعی کارکنان، در امور مختلف سازمان، از میزان مهارت‌های گوناگون کارکنان در کارهایی که مستلزم همکاری تیمی است، آگاهی یافته و در برنامه‌ریزی‌های خود، متناسب با میزان مهارت‌های کار تیمی کارکنان، از مهارت‌های آن‌ها، نهایت بهره‌وری را به عمل آورند. یادآور می‌شود مدل ارائه شده در مورد اقدامات مدیریتی در ارتباط با تک‌تک کارکنان بوده، لیکن از آنجایی که سازمان متشکل از گردهم‌آیی تک‌تک کارکنان به منظور انجام اقدامات جمعی برای رسیدن به اهداف مشخص است. لذا در مجموع می‌توان پیشنهاد‌های کلی را برای سازمان در جهت رسیدن به اهداف نقشه راه ارائه کرد؛ بنابراین بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های زیر می‌تواند در بهبود و ارتقای متغیرهای پژوهش سازمان، مؤثر واقع شود.

با توجه به نتایج پژوهش جهت تصمیم‌گیری‌های دانشگاه، اهمیت دادن به نظرات کارکنان و توانمندی‌هایشان، آنان را در جلسات مهم دانشگاه یا دانشکده مشارکت دهند و از نظرات آنان کمک گیرند. به عبارتی دیگر، رهبری مشارکتی و مشارکت را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهند. دلگرمی و انگیزه‌مندی کارکنان توانمند را با ایجاد مساوات در ساختارهای مختلف منابع انسانی افزایش دهند. با تشکیل دوره‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان و مدیران، به سبک رهبری مشارکتی و همچنین توانمندی‌های کارکنان در وجوه مختلف کاری اهمیت دهند.

منابع

- خواجه اناری، زهرا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه نوع فرهنگ با کیفیت کار تیمی در تیم‌های توسعه نرم/فزار یزد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- سلیمانی، نادیا و ابراهیمی، ندا. (۱۳۹۳). واکاوی فرهنگ کار تیمی در ایران. رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کار و دانش، ۳۷، ۲۶-۳۰.
- فاضل، امیر؛ کمالیان، امین رضا؛ روشن، علیقلی. (۱۳۹۵). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندی‌های دانشجویان. فصلنامه اخلاق در علوم و فن آوری، ۱۱(۳)، ۵۹-۶۸.
- انصاری، محمد اسماعیل و تیموری، هادی. (۱۳۸۶). مدیریت تحول. ماهنامه تدبیر، ۱۸(۱۸۹).
- ضیایی، عبدالغفور. (۱۳۸۱). بررسی زمینه‌ها و آثار استقرار مدیریت مشارکتی در شرکت مدیریت تولید برق شهید منتظری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو.
- کاظمی، مهدی. علوی، سید بابک. (۱۳۹۱). چهارچوبی نظری برای مطالعه هیئت‌مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۷(۲۷)، ۶۹-۳۳.
- کاترنباخ، جان آر و داگلاس، کی اسمیت. (۱۳۸۴). علم تیم داری (ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند)، گزیده مدیریت، ۶(۱۵)، تهران.
- مورهد، گریفین. (۱۳۸۷). رفتار سازمانی. (ترجمه سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده). تهران: انتشارات مروارید.
- Arfara, C., & Samanta, I. (2016). The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government-NCPALG). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 167-175.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 207-242.
- Bhagwan, S., Sena, J., Robert, R., & Christopher, E. (2014). Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. *Journal of Vascular Surgery* 59(2), 542-546.

- Bhuiya, A., Yasmin, F., Begum, F., Rob, U. (1996). *Community participation in health, family planning and development activities a review of international experiences*. Bangladesh: The population council.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (7), 625-638.
- Chen, C. N., Tzeng, L. C., Ou, W. M., & Chang, K. T. (2007). The Relationship among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures. *Contemporary Management Research*, 3(3), 213-232.
- Clarke, N. (2012). Shared leadership in projects: a matter of substance over style. *Team Performance Management*, 18, 3/4, 196-209.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park: Sage.
- Dae, S. L., Kun, C. L., Young, W.S. & Do, Y.C. (2014). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47° 56.
- Dowling, K. (1999). *Empowerment: theoretical background*. USA: CSWT.
- Drescher, M., Korsgaard, M., Welpe, I., Picot, A. and Wigand, R. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771-783.
- Gallardo, E., Dries, N., & Gonza, T. F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(5), 54-68.
- Gil, F., Alcover, C. M., & Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 193-218.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23, 114-125.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations In W. C. Borman, D. R. Elgin & R. J. Klimoski (Eds). *Handbook of psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12, 333-375. New York, NY: Wiley-Blackwell.
- Lawler, E. E., & Worley, Ch. G. (2006). *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. SF: Jossey - Bass.
- Miriam, M., & Martin, H. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*, 131(4), 423° 432.

- Miriam, M., & Martin, H. (2013). Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal*, 31(4), 423-432.
- Moye, M. J., Henkin, A. B. (2005). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*; 25(2), 101-117.
- Naseer, Z., Chishti, S-u-H., Rahman, F., & Jumani, N. B. (2011). Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(1), 30-46.
- Pearce, C. & Conger, J. (2003). *Shared Leadership: Reframing The Hows And Whys Of Leadership*. Thousand Oaks: Calif. Sage, cop.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (2009). Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success?. *Organizational Dynamics*, 38(3), 234-238.
- Pearce, C. L. & Sims, H. J. (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(2), 172-197.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A.P., Buckley M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Procter S. & Currie G. (2004). Target-based team working: groups, work and interdependence in the UK civil service. *Human Relations*, 57(12), 1547-1572.
- Rifkin, S. B. (1990). *Community Participation in maternal and child health / family planning programmes*. Geneva: WHO.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. & Johnston, J. H. (2005). *How can you turn a team of experts into an expert team? Emerging training strategies*, in Zsombok, C.E. and Klein, G. (Eds), *Naturalistic Decision Making*, Erlbaum and Associates, Mahwah, NJ, pp. 359-70.
- Short, P. M., Greer, J. T., Melvin, W. M. (1994). Creating empowered schools: lesson in change. *Journal of Administration*; 9 (32), 38-52.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Torabi, M. H. R. (2016). Assessing the Relationship between Teamwork Group-Level Factors and Human Resource Empowerment in the Branches of Keshavarzi Bank of Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 31-38.

- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2010). Impact of leadership style and team context on psychological empowerment in construction project teams.
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wokkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277.
- Wellman et al., (2013). *Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups*. OAIster, EBSCOhost.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2004). *Building team based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Worley, C. G., Lawler, E. E. (2006). Designing organizations that are built to change. *MIT Sloan Management Review*; 48(1), 18-23.

