

## نقش رهبری تیمی در اثر بخشی سازمانی (مورد دانشگاه تهران)

جواد پور کریمی<sup>۱</sup>، نیکزاد تقی خانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران.

نام نویسنده مسئول:

جواد پور کریمی

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش رهبری تیمی در اثر بخشی سازمانی انجام شده است. روش تحقیق از نوع کمی و به صورت توصیفی (پیمایش) انجام شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه اثر بخشی پارسونز (۱۹۶۹) و پرسشنامه رهبری تیمی کیم (۲۰۰۲) جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دانشگاه تهران ( $N=2000$ ) بود که از این میان ۲۴۴ نفر به صورت روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب (دانشکده‌ها به عنوان طبقه)، به عنوان نمونه انتخاب شد. برای تعیین روایی ابزار از روایی محتوایی و برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد (ضریب آلفا برای پرسشنامه رهبری تیمی ۰/۹۶۷ و برای پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۰/۹۶۲ بدست آمد) و برای تعیین نقش مؤلفه‌های رهبری تیمی در پیش بینی اثر بخشی سازمانی از رگرسیون همزمان استفاده شد. نتایج کلی حاکی از آن است که بین اثربخشی سازمانی و متغیرهای احترام ( $r^2=0/657$ )، ارتباطات ( $r^2=0/798$ )، مصالحه و سازش ( $r^2=0/640$ )، علاقه و توجه ( $r^2=0/808$ )، خود کنترلی ( $r^2=0/786$ ) و تشخیص استعداد دیگران ( $r^2=0/829$ ) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین ۸۵٫۹ درصد واریانس ( $R^2=0/859$ ) متغیر اثربخشی سازمانی توسط واریانس مؤلفه‌های رهبری تیمی تبیین شده است. ضریب رگرسیونی نشان می‌دهد که مؤلفه علاقه و توجه با ضریب رگرسیون ۰/۲۸۹ و مؤلفه تشخیص استعداد دیگران با ضریب رگرسیون ۰/۲۸۸ قابلیت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی را دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبری تیمی، اثر بخشی سازمانی، دانشگاه تهران.

## مقدمه

در جهان امروز، موسسات، شرکت‌ها و سازمان‌ها به طور فزاینده در پی آن هستند که اقدامات، فعالیت‌ها، خدمات و تولیدات خود را به صورت گروهی و تیمی سازمان‌دهی نمایند و برای هدایت، هماهنگی و کنترل آن‌ها از رهبری تیمی بهره گیرند. در واقع عواملی مانند تغییرات محیطی، رقابت‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، تعامل متقابل کارکنان، توسعه دانش و یادگیری ارتقاء عملکرد، رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی، بهبود کیفیت و ارتقاء اثربخشی و بهره‌وری موجب شده است تا سازمان‌ها بیش از پیش برای بکارگیری رهبری تیمی و تیم‌سازی اهتمام ورزند. نظریه رهبری تیمی، نحوه استفاده از تیم‌ها در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. رهبری تیمی باید عملکرد و پیشرفت تیم را کنترل کند تا دریا بد چه اقداماتی ضروری است. رهبر تیم قادر است منابع خارجی را برای تیم فراهم آورد و سبک رهبری خود را بر پایه وضعیت کنونی تیم تغییر دهد (گاش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف نقش رهبری 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، دینگ و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ استاشوسکی و کاسلوزسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶)، رهبران تیمی نقش بنیادی در بهبود و یادگیری و سازگاری تیمی دارند (ادمونسون، ۱۹۹۵، ویچمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) رهبری تیمی از طریق فعالیت‌های مربیگری و مشاوره‌ای به تیم‌ها کمک می‌کنند (ویچمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

(، رهبری تیمی، عملکرد تیمی اثربخش را ایجاد می‌کند (زاکارو، ریتمن و مارکس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱)، رهبری تیمی حوادث و تغییرات رخ داده در محیط‌های تیمی را اداره می‌کند (مورکسون و دیویو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶، مورکسون، ۲۰۰۵) رهبران تیمی در مدیریت حد و مرزهای تیم‌ها نقش اساسی دارند (دروسکت و ویلر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳)، رهبران تحول‌گرا می‌توانند در محیط‌ها و زمینه‌های تیمی مورد استفاده قرار گیرند (چن<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، شاپروک<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، رهبری تیمی در تیم‌ها نقش پویایی ایفا می‌کند (کلین<sup>۱۱</sup> و همکاران، 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>۱۲</sup>، ۲۰۱۲)، کارسون، تسلاک و مارون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷)، پیرس و سیمز<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲)، معتقدند رهبران تیمی می‌توانند نقش‌های فردی و گروهی را به نحو مطلوبی بین اعضای تیم تقسیم کنند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۵).

رهبران موفق یا اثربخش، قدرت و مسئولیت را با کارکنان تقسیم می‌کنند و آنان را در این موارد سهیم می‌نمایند. این نوع رهبری، سبک رهبری تیمی است. رهبری تیمی در بردارنده طرح‌های درگیر نمودن کارکنان به روش‌های مختلف در شرایط کاری یکسان، حل مسئله و تصمیم‌گیری است. امروزه موقعیت‌های سازمانی بطور گسترده در حال تغییرند و نقش رهبری تیمی در سه دسته قابل تفکیک است. هر کدام از این سه نقش (مدیر، مربی، مشاور) مسئولیت‌ها و وظایف روشنی دارند که برای هر کاربرد خاص تطبیق داده می‌شود. مدیر: بیشتر تیم‌های کاری خود گردان و خودکفا، زنجیره فرماندهی دارند. رابطه اول و مستقیم در زنجیره تیم‌های کاری، خود مدیر است. بعضی اوقات مدیر هماهنگ‌کننده نیز نامیده می‌شود که برای نتایج تیم‌های کاری پاسخ‌گو است و اطمینان می‌یابد که نیازها از طریق چارچوب هدف، حل مسئله و دیگر فرایندهای گروهی برآورده می‌شوند.

بیشتر مدیران، مسئول چندین تیم هستند (شاید ۵ یا ۶ تیم) و به تیم‌های کاری اطمینان می‌دهند که تصمیمات خود را با آزادی عمل اتخاذ کنند. سرانجام مدیر اطمینان می‌یابد که تیم‌ها منابع، افراد، مواد و تجهیزات را برای انجام شغل دارند و اطلاعات تجاری و خط‌مشی‌های شرکت را به تیم ابلاغ می‌کنند. مربی: مربی بر توسعه تیم متمرکز است. این نقش اغلب خارج از زنجیره فرماندهی واقعی تعیین می‌شود. مربی مهارت‌های گروه را برای تجلی بلوغ تیم به اعضای تیم انتقال می‌دهد. شغل مربی علاوه بر توسعه قابلیت‌های تیم، حذف نیاز به مربی است. مربی باید از تیم‌های کمتر بالغ برای به دست آوردن منابع حمایت‌کننده موضوعاتی که نیاز به توجه مدیریت دارد، را تشخیص دهد و مستقیماً گروه را در ایجاد اهداف و حل مسائل یاری کند. مشاور: تقریباً هر کس که با تیم سرو کار داشته باشد و به

<sup>۱</sup> Gasch

1-Lio, Ding &amp; Lin

2-Stashevsky &amp; Koslowsky

3-Edmonson &amp; Wageman

4-Zaccaro, Rittman &amp; Marks

5- Morgeson &amp; Derue

6-Druskat &amp; Wheeler

7-Chen

8-Schaubroeck

9-Klein

10-Braun, Avital &amp; Martz

11-Carson, Tosluk &amp; Marrone

12-Pearce &amp; Sims

اعضای تیم توجه کند، مشاور است مشاوران افرادی هستند که حمایت فنی مانند کنترل فرآیند تولید، حمایت سیستم های اطلاعاتی، حفظ و نگهداری، آموزش مهارتها، مدیریت منابع و مهندسی کیفیت را فراهم می کنند. مشاوران تعامل اساسی و واقعی با تیم دارند (سیادت، مختاری پور، ۱۳۸۸)

مهارت های رهبری تیمی: ۱- علاقه و توجه: برخی مدیران ترجیح می دهند در مورد آنچه انجام می دهند، صحبت کنند. ۲- تشخیص و افزایش استعداد دیگران: برخی مدیران می ترسند که اگر دیگران را تربیت کنند، قدرت خود را از دست بدهند. ۳- تشخیص ضعف کار دیگران: برخی مدیران از کمبودها و نقص های دیگران خشمگین می شوند، زیرا آنان نمی توانند نقاط قوتشان را تشخیص بدهند و با آنها کار کنند. ۴- ارتباطات، به خصوص گوش کردن، ما اغلب آگاه می کنیم تا آگاه شویم. ۵- حل تعارض، این کار نیاز به بخشیدن دیگران دارد، زیرا بعضی اوقات بیشتر افراد نمی توانند کار را به خوبی انجام دهند. ۶- خود کنترلی، کنترل خود، عادات، خشم و گرایشات خود خدمتی. ۷- مذاکره، این مورد موقعی که قدرت تصمیم گیری و عمل به آن را داریم، مفید است. ۸- مصالحه و سازش، ما اغلب بایستی با اهداف گروهی یا با اهداف شخصی کوتاه مدت سازش کنیم (سیادت و مختاری پور، ۱۳۸۷).

انجام فعالیت ها در یک سازمان نیاز به مقدار زیادی از تعامل و ارتباط بین افراد دارد. مفهوم نسبتا جدیدی که می تواند بیانگر تغییر تمرکز سازمان ها به سوی افراد باشد، مفهوم کار تیمی است. با حرکت سازمان ها به سوی استفاده هرچه بیشتر از تیم های کاری، اهمیت آنها بیش از پیش مد نظر پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. کار تیمی یکی از توانایی هایی است که امروزه به شدت در عرصه حرفه ای باارزش است و برای سازمان ها، وفاداری، نوآوری، انعطاف پذیری و کارایی را به ارمغان می آورد. از این رو با افزایش مهارت های کار تیمی می توان تعداد کمتری نیروی انسانی را به کار گرفت و نتایجی را عاید سازمان کرد که در صورت عدم استفاده از کار تیمی، دست پیدا کردن به همان میزان بازده، نیازمند تعداد بیشتری نیروی انسانی است. یک تیم مجموعه ای از افراد با مهارت های مکمل یکدیگر است که متعهدند برای دستیابی به یک هدف مشترک که همگی خود را در برابر آن پاسخگو می دانند، تلاش کنند (سیف پناهی و همکاران، ۱۳۹۴).

تیم های کاری خودگردان، نمونه های خوبی از گروه های زیردستانی هستند که اختیار با نتایج موفقیت آمیز، به آنها تفویض شده است. تیم های خودگردان از لحاظ درجه بالای کنترلی که بر اداره و انجام دادن تکالیف محول دارند، که می تواند شامل تقسیم مشاغل در میان اعضا، داشتن مسئولیت در سطح تولید، حل مشکلات محلی تولید، گزینش و آموزش اعضای جدید و حمل کالاهای تولید شده باشد، با گروه های سنتی کار تفاوت آشکاری دارند (گودمن<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۱۹۸۸). با وجود این، وجود چنین گروه های خودگردانی به معنای حذف رهبر بیرونی، یا هماهنگ کننده یا مشاور نیست. نقش رهبر در اینجا از نقش رهبر سنتی از لحاظ اینکه وظایف کلیدی او بازبینی و رایزنی و کمک به تیم در انجام دادن کار های محول اوست، متفاوت است. مهمترین رفتارهای رهبری در این موارد، تشویق تقویت خویشتن، مشاهده و بررسی خویشتن و ارزیابی خویشتن است (مانز و سیمز، ۱۹۸۷<sup>۱۵</sup>).

از نظر روتنبرگ در یک تیم کاری معرفی رهبری که برای تابعین خود، دسترسی جزئی و محدودی به اطلاعات ارائه می دهد، ممکن است به افت عملکرد اعضای تیم منجر شود.

وقتی صحبت از رهبری، چه از نوع تحولی، دمکراتیک یا تعاملی به میان می آید، ادبیات تحقیق نتایج نامتجانسی از بحث در مورد تاثیر و عملکرد تیم، پیش رو قرار می دهد. بسیاری از مولفین معتقدند که یک رهبر کارا، در تیم بایستی مسئولیت های خود را با قدرت و با درجه بالایی از پیچیدگی به انجام برساند، پویایی را تا سطح بالایی گسترش دهد، وقتی با مسایل مدیریتی روبرو است دانش و مهارت ها را خارج از سازمان حفظ کند. دیگر مولفان اهمیت وظایف چرخشی برای دیگر بخش ها و سازمان ها، واحدهایی برای آموزش و یادگیری مستمر، تشریک مساعی و رهبری سایه ای و یا وظایفی برای شرایط مخاطره ای سازمان را مورد توجه قرار داده اند. در مدیریت تیم ها، رهبر، پیوند ارزشمند بین بهره وری و عملکرد هر عضو را برقرار می کند. کایزر، مک گینیز و اورقیلد<sup>۱۶</sup>، در پژوهشی مطرح کرده اند که شادابی تیم، شامل روحیه، مشارکت و پیوستگی، بهره وری تیم را تحت تاثیر قرار داده و مدیریت می کند، در حالیکه حضور رهبر، مهارت اقتدارگرایانه- توانمند ساز را با مهارت استراتژیک- عملیاتی پیوند می دهد (نیک پیمان و هنرمند، ۱۳۹۵).

پنج راه برای رهبری و الهام بخشیدن به تیم وجود دارد: اجازه دهید آنها کار کنند: در حال حاضر این چیزی است که بسیاری از مدیران با آن مبارزه می کنند، مدیر حتی ممکن است خود را به عنوان کمال گرا در نظر بگیرد و دوست دارد به تیم خود اطمینان داشته باشد تا مطمئن شود که آنها به خوبی کار می کنند. تیم خود را با شکستن عادات میکرو مدیریت خرد در بهترین حالت الهام بخشید. شاید باید فضایی را برای یادگیری و موفقیت به افراد بدهید.

بر اساس دیدگاه دیلون<sup>۱۷</sup> روحیه تیم با ایجاد یک نوع بی اعتمادی از بین می‌رود و ظرفیت تیم برای رشد محدود می‌شود، تیم شما ممکن است چند منطقه برای بهبود داشته باشد، اما با تداخل کمتر، آنها بهتر عمل خواهند کرد. آنها را بیشتر متقاعد کنید و زمانی که نیاز دارند، پشتیبانی کنید. رهبرای بزرگ آگاه هستند که کارکنان مولد کسانی هستند که راضی و خوشحالند. شاخص‌هایی وجود دارد که می‌تواند در شناسایی کارکنان ناراضی کمک کند و اعضای ناراضی بر بهره‌وری و روحیه کل تیم تاثیر می‌گذارد (هوگان<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶).

منظور از اثر بخشی در واقع بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارت دیگر در اثر بخشی میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. اما اثر بخشی در یک دوره آموزشی هنگامی حاصل می‌شود که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود. ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود، ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً ارزیابی مناسبی از فرایند آموزشی و در نهایت دستیابی به اهداف انجام شود. از اثربخشی سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

اثر بخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده، به بیان دیگر اثر بخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است. بارنارد<sup>۱۹</sup> در سال ۱۹۳۸ اثر بخشی را انجام اهداف سازمانی تعریف می‌نماید، او بر انجام اهداف و بقای سازمان توجه داشت. وی سازمان را به عنوان سیستم همکاری تعریف نمود. تعادل داخلی، تنظیم با شرایط خارجی و رهبری ماهرانه از معیارهای اثر بخشی مورد توجه او می‌باشد (اشرفی، ۱۳۸۰).

آرمسترانگ<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۰) معتقد است اثر بخشی مفهوم پیچیده‌ای است که به طرق گوناگون تعریف شده است و متناسب با هر تعریف قابل اندازه‌گیری و ارزیابی است (حسنی و همکاران، ۲۰۱۰)، اتریونی<sup>۲۱</sup> (۱۹۶۴) معتقد است که اثر بخشی واقعی یک سازمان خاص به وسیله درجه و میزانی که سازمان به اهدافش دست می‌یابد، تعیین می‌شود. در واقع سازمان زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیشتر از آنها باشد (هوی و میسکل، ۱۹۹۸، ترجمه عباس زاده، ۱۳۷۹).

کامرون<sup>۲۲</sup> (۱۹۸۶) معتقد است اگر سازمان را به عنوان سیستم فعال هدف یاب، منطقی و تعمیدی تصور کنیم، بنابراین طبیعی است که از میزان موفقیت در تحقق اهداف به عنوان یک مقیاس مناسب برای اثربخشی بحث کنیم. تاون‌ساوند<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۵) معتقد است یک محیط آموزشی اثربخش کانونی است که یک برنامه با کیفیت بالا برای تحقق اهداف وسیع سیستم و اهداف مشخص طراحی شده را تدوین و حفظ می‌کند. اوچمن و سی شور<sup>۲۴</sup> (۱۹۶۸) اثربخشی سازمانی را به عنوان توانایی بهره‌برداری از محیط برای کسب منابع نادر و ارزشمند جهت تداوم کارکرد، تعریف می‌نماید. - از نظر ریچارد ال دفت<sup>۲۵</sup> (۱۹۹۰) اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نایل می‌آید.

اثربخشی یک مفهوم کلی دارد، آن به صورت خنثی دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرها می‌باشد. هنگام تعیین اثر بخشی سازمان، حدود یا میزانی که هدف‌های چندگانه تأمین شده اند، سنجیده و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. لارنس و لورش<sup>۲۶</sup> (۱۹۶۷) معتقدند سازمانی اثربخش است که ویژگی‌های سازمان با بخش‌های گوناگون محیط مربوط به آن دارای تعادل و توازن باشد. ندلر و توشمن<sup>۲۷</sup> (۱۹۸۰) نیز اظهار می‌دارند که سازمانی که درجه بالایی از تناسب و سازگاری و توافق بین عناصر و عوامل تشکیل‌دهنده اش نشان دهد، انتظار می‌رود که سازمان اثربخش باشد (اشرفی، ۱۳۸۰). ریچارد اسکات<sup>۲۸</sup> در مورد اثربخشی چنین می‌گوید: اثربخشی از نظر سیستم عقلایی تعداد و کیفیت برون‌دادها و کارایی می‌باشد. از دیدگاه سیستم طبیعی اثربخشی تداوم بقای سازمان و روحیه و وضعیت افراد از نظر دیدگاه سیستم باز، اثر بخشی کسب منابع کمیاب و ارزشمند محیط می‌باشد (اشرفی، ۱۳۸۰)، میرکمالی (۱۳۷۵) منظور از اثربخشی و کارایی را دستیابی به نیازها و مقاصد فردی و سازمانی می‌داند که با نوعی رضایت فردی و سازمانی همراه است. در نتیجه علاوه بر افزایش تولید، بازدهی و بهره‌وری سازمان، روحیه و احساس مسئولیت افراد را بالا برده و باعث می‌شود که آنان از کار و سازمان خود احساس رضایت، خوشنودی و خوشبختی کنند.

- 
- 2-Dillon
  - 3-Hogan
  - 4-Barnard
  - 1-Armstrong
  - 2-Etzioni
  - 3-Cameron
  - 4-Townsend
  - 5-Yachtman & Seashore
  - 6-Deft
  - 7-Lawrence & Lorch
  - 8-Nedler & Tushman
  - 9-Scott

فیدلر<sup>۱۰</sup> که نظریه رهبری اثربخش را مطرح کرده است. اثر بخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر در مقام خود به دست می آورد، می داند (میرکمالی، ۱۳۷۵)، رابینز<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) در تعریف اثربخشی سازمانی، هم به وسایل و امکانات (فرایند) توجه نموده و هم به نتایج حاصل از آن. او (۱۹۹۱) طی تحقیقی بیان نمود درجه یا یا میزانی که شخص کار یا شغل خود را می شناسد و به صورت فعال در آن مشارکت می کند منجر به رضایت شغلی شده و با استفاده از فرصت ها، توانایی ها و مهارت های خود را بالا برده و چنین ویژگی منجر به احساس رضایت فرد و هموار دطلبی او و بهبود اثر بخشی می گردد.

- اثر بخشی تعریف و معنای گسترده ای دارد. منظور از اثربخشی نیروی انسانی در محیط کار این است که افراد به استانداردهای کمی و کیفی بهتری در انجام امور محوله و تحقق اهداف دست پیدا کنند (غفاریان، ۱۳۸۸)، در یک تحقیق (کولز<sup>۱۲</sup> و همکاران ۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که متغیر های توانایی های شناختی و تجارب رابطه معنی داری با عملکرد شغلی و در نتیجه اثربخشی افراد دارند. اثربخشی سازمانی عبارت است از حدی که یک سازمان با بکار گیری منابع مختلف به اهداف از پیش تعیین شده نایل می آید بدون آنکه موجب هدر رفت منابع گردد و یا تغییری در سیستم و ساختار کلی خود ایجاد نماید (تیپودکس و فامیلا<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۶). اثربخشی سازمانی به سطحی اشاره دارد که سازمان توانسته است به جایگاه هدف گذاری شده خود نایل آید (لاوال و سالمن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷). اثربخشی سازمان توانایی شرکت در بهره برداری از محیط خود در راه تحصیل و تامین منابع ارزشمند و کمیاب می باشد (ملا حسینی و ارسلان، ۱۳۸۸). هوج<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۸) اثر بخشی سازمانی را وضعیتی می داند که در آن سازمان مورد نظر منابع را به میزان محدود مصرف کند و قادر باشد به هدف یا اهداف با توجه به معیارهای تعیین شده دست یابد.

- پیتز دراکر<sup>۱۶</sup> معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نظر او اثر بخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می شود. اثربخشی را توتو<sup>۱۷</sup> این طور تعریف می کند: فرآیندهای چرخشی و مداوم است که از طرح برنامه شروع می شود و شامل تمام فعالیت هایی است که هم در جهت دستیابی به اهداف سازمان است و هم تعیین می کند که انجام آنها تا چه اندازه خوب و مطلوب صورت گرفته است (قربانی، ۱۳۶۴).

یکی از ویژگی های سازمان های موفق اثربخشی سازمانی است. سازمان های آموزشی هر جامعه همانند سازمان های دیگر تحقق اهداف سازمان های خود را در اولویت قرار می دهند. در زمینه اثربخشی نظرات مختلف و تا حدودی مشابه بیان شده است. به عنوان نمونه اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر نزدیک می شود. یک سازمان زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیشتر آن باشد (هوی و میسکل، ۱۹۸۶) با این وجود می توان پذیرفت اثربخشی سازمانی معمولاً در قالب میزان یا درجه ای است که در آن، یک سازمان اهدافش را به دست می آورد.

ملاک اثر بخشی، معمولاً رفتار فردی است که مورد ارزشیابی قرار می گیرد، معهدا، ملاک سنجش نمی تواند صرفاً خود رفتار باشد بلکه رفتار را نسبت به انتظارات معینی که ارزشیابی کننده به رفتار قائل است، باید مورد سنجش قرار داد. اثربخشی تابعی است از توافق رفتار با انتظارات نقش معینی. یا به عبارت دیگر، اثربخشی، میزان توافق رفتار اجتماعی شهود با انتظارات نقش معین سازمانی است (علاقه بند، ۱۳۶۲)

اثربخشی معنای کیفیت را در بطن خود دارد. مطالعات نشان می دهد که بهترین راه برای اثربخشی وجود ندارد، زیرا این امر به دیدگاه مدیریت هر سازمان نسبت به اثر بخشی بستگی دارد (ابیلی، نادری، ناستی زایی، ۱۳۹۳)

اثربخشی سازمانی یکی از مباحث مهم و مورد توجه تمامی مدیران سازمان ها است. اما در مورد ویژگی های سازمان های اثربخش، توافق همگانی وجود ندارد. علت این امر شاید تمایز سازمان ها از نظر اهداف و ماموریت های خاص آنها است. امروزه اثربخشی بطور فزاینده بر ایجاد انگیزش، طرز تلقی، ذهنیت ها، ارزش ها و در واقع بر فرهنگ سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی، شناخت و برخورد با جبهه ای گسترده از تلاطم محیطی را فراهم می آورد. اثربخشی، رفتارهای منطقی و به عبارتی سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژی سازمان را بوجود می آورد (قربانی و برکات، ۱۳۹۲).

اثربخشی از دیدگاه نظریه پردازان مختلف و در مکاتب مدیریتی مختلف به شیوه های گوناگون تفسیر شده است. اما در یک تعریف کلی، اثربخشی سازمانی مقصدی است که تمام تلاشهای سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می گیرد (شیرازی، ۱۳۷۴).

در واقع مهمترین عاملی که می تواند تحقق هدف ها را تعیین کند، اثربخشی سازمانی است. پیتز دراکر بر این باور است که مدیریت اثربخش احتمالا عامل اصلی در کشور های توسعه یافته و مورد نیازترین عامل برای کشور های در حال توسعه است. اتزیونی نیز در بحث اثر بخشی، اهداف سازمانی را عبارت از حالت مطلوب امور می داند که سازمان درصدد کسب آنها است. به باور وی سازمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده آن مساوی با اهداف یا بیشتر از آنها باشد (نیکنامی، ۱۳۷۵)

اثربخشی سازمانی از سازه های مطرح در مدیریت آموزشی است که غالبا به آن پرداخته شده است. اثربخش سازی، مجموعه تلاش هایی است که مدیریت برای انجام بهتر کارها و تحقق اهداف سازمانی صورت می دهد. سازمان های امروزی با حفظ و افزایش اثر بخشی خود می توانند حضورشان را در عرصه رقابت تضمین کنند. اثربخشی سازمانی بطور مستقیم با اهداف سازمانی در ارتباط است. اثربخشی مشخص می کند که سازمان تا چه حد توانسته است مأموریت های خود را معین نماید. از این رو سنجش مناسب اثربخشی می تواند نقاط ضعف و قوت را تعیین و به تبع آن موجب اتخاذ و بکارگیری راهبردهای ویژه در سازمان شود (سلیمان زاده و آدینه زاده، ۱۳۹۰).

جواهری (۱۳۹۱) عوامل متعددی را بر اثربخشی موثر می داند، این عوامل عبارتند از: ۱- انگیزش: این معیار یکی از اساسی ترین ملاک های بررسی اثربخشی افراد یک سازمان است و تاثیر زیادی بر اثربخشی کل سازمان از جنبه تامین رضایت شغلی پرسنل دارد. از این رو مدیر برای سود یا بهره وری بیشتر سازمان یا کارامدی و عملکرد بهتر کارکنان باید پیوسته مراقب انگیزش و گروه های کار باشد. ۲- توازن و آمادگی کار: در ارزیابی عملکرد کارکنان باید بررسی گردد که آیا کارکنان دانش و مهارت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار را دارند؟ این یکی از راههای ایجاد فرصت رشد حرفه ای و تخصصی و ایجاد جذابیت کار یا بهسازی منابع انسانی است. ۳- شناخت شغل یا ادراک فرد از نقش خود در سازمان: کارکنان باید از کار، زمان انجام و چگونگی آن شناخت داشته باشند و کار مورد قبول آنها باشد. برای افزایش و شناخت خوب کار، کارکنان باید از اهداف بلند و کوتاه مدت و اولویت ها و چگونگی کسب هر یک آگاهی داشته باشند. ۴- حمایت سازمانی: یکی از شرایط لازم برای تحقق اهداف حمایت و هدایت کافی از طرف سازمان است. تامین بودجه کافی، تهیه تجهیزات و تسهیلات مناسب برای انجام دادن کار، حمایت لازم از طرف سایر واحد های سازمان، در دسترس قراردادن محصول با کیفیت و وجود ذخیره کافی منابع انسانی از جمله عوامل کمکی است. ۵- بازخورد عملکرد: فرایند بازخورد موثر، کارکنان را در جریان چند و چون کارشان بریک مبنای منظم قرار می دهد. اگر در سازمان فرایند بازخورد نباشد و کارکنان از آن طریق از ضعف عملکرد خود مطلع نشوند، انتظار مدیر نسبت به بهبود عملکرد کارکنان غیر واقعی است. ۶- اعتبار: مدیران در محیط امروزی نیاز دارند برای تصمیمات خود پشتوانه قانونی بیابند و تمامی آنها را مستند سازند، پیوسته باید قانونی بودن اقدامات پرسنلی خود را از جمله تجزیه تحلیل های شغل، استخدام، ارزشیابی، کارآموزی، ارتقا و اخراج را مورد قرار دهند و در صورت وجود مشکل اعتبار از دفتر حقوقی کمک بگیرند. ۷- سازگاری محیطی: محیط خارجی یک سازمان دارای نقش عمده ای در اداره کار و کارآمدی آن است. مدیران نمی توانند به خوبی از عهده وظایف خود برآیند، مگر آنکه از عنصرهای محیط بیرونی آگاه باشند و در برابر آن از خود حساسیت نشان دهند و پاسخگو باشند.

صدیق پور (۱۳۸۵)، به نقل از طهماسبی، (۱۳۸۹) رویکردهای اثربخشی را به صورت زیر معرفی نموده است:

رویکرد مبتنی بر تعیین هدف: در این رویکرد به اهداف سازمان توجه می شود و میزان هدف های تامین شده، معرف میزان اثربخشی سازمانی خواهد بود. این رویکرد روشی منطقی است زیرا سازمان ها همواره می کوشند تا به سطح یا میزان معینی از اهداف دست یابند. در اجرای این رویکرد میزان پیشرفت برای تحقق اهداف سازمان اندازه گیری می شود. کامرون معتقد است که این رویکرد دارای چند محدودیت است. هنگامی که این رویکرد برای ارزیابی اثربخشی اعمال می شود ما باید بپرسیم که اهداف چه کسانی باید اندازه گیری شود؟ سازمان ها؟ افراد؟ مشکل دیگر این است که آنچه یک سازمان به عنوان اهداف رسمی خودش بیان می کند در همه موارد آیا اهداف واقعی هستند؟ از این روی اهداف رسمی سازمان تحت تاثیر مطلوبیت اجتماعی این اهداف فرار می گیرد. علاوه بر این اهداف پویا هستند. بنابراین آنها به احتمال زیاد در طول زمان، در درجه اول به دلیل آرایش سیاسی سازمان تغییر می کنند. باین حال در مطالعه سازمان های پیچیده یک سوال مهم که محققان سازمانی از آن اجتناب می کنند، این است که چگونه می توان درجه ای که سازمان اهداف و مقاصد خود را کسب کرده است تعیین کرد؟ این مسایل باعث می شود که استفاده از اهداف به عنوان یک استاندارد برای ارزیابی اثربخشی سازمانی مشکل ساز باشد (تاووااسکیتور، ۱۹۹۶).

رویکرد مبتنی بر تامین منابع: عدم رضایت از تئوری هدف به پژوهش برای رویکرد های جایگزین منجر شد و نتیجه این بود که تئوری های سیستمی پیشنهاد شدند. تئوری های سیستمی سازمان را به عنوان یک ساختار اجتماعی در نظر می گرفتند که با محیطش در تعامل است. مدل منبع سیستم که توسط اوچمن و سی شور پیشنهاد شد یکی از مشهورترین تئوری های سیستمی است. این محققان نتیجه گرفتند که اثربخشی بر حسب موقعیت چانه زنی تعریف شود که توانایی سازمان را در شرایط مطلق و نسبی، بهره برداری از محیطش

در دستیابی به منابع کمیاب و با ارزش مشخص می‌کند. اوچمن و سی شور اعتقاد دارند که این تئوری این امکان را فراهم می‌سازد که سازمان‌ها را بهتر مقایسه کنیم، زیرا این رویکرد بر توانایی سازمان در کسب منابع تمرکز می‌کند (اسمال، ۲۰۰۹).

رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی: در این رویکرد، اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان. یک سازمان اثربخش، فرآیند درون سازمانی، یکپارچه، بی‌دغدغه، نمونه و هماهنگ دارد، به گونه‌ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می‌کنند و دواپرسازمانی و بخش‌های مختلف موسسه دست به دست هم می‌دهند تا اثربخشی را به بالاترین حد خود برسانند. در این رویکرد به محیط خارجی توجهی نمی‌شود. رکن اصلی این رویکرد بر این پایه است که سازمان با منابع موجود خود نموده و این اقدام به صورت سلامت درون سازمانی و کارایی متجلی می‌گردد. طبق این رویکرد سازمان زمانی اثربخش است که از سلامت سازمانی لازم برخوردار بوده و پرسنل آن افرادی دارای انگیزه، علاقه‌مندی، تعهد، احساس مسئولیت، روحیه، حس وفاداری نسبت به سازمان باشند.

رویکرد عوامل استراتژیک: بر اساس این رویکرد که رویکردی جدید به شمار می‌آید، سازمان زمانی اثربخش است که عوامل محیطی خود را که تداوم سازمان مستلزم حمایت آنهاست، برآورده کند این رویکرد شبیه نظریه سیستمی است ولی تأکیدات متفاوتی را در بر دارد. براساس این مدل اثربخشی سازمانی همچون دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، تأکید بر آموزش دانشجویان و فراگیران و در نهایت، فارغ‌التحصیل شدن آنان دارد، از این رو دانشگاه‌ها باید اثربخشی را بر حسب تعداد پذیرش دانشجویان، مورد توجه قرار دهند. در مورد کارایی و اشتغال فارغ‌التحصیلان، هدفی مورد نظر نیست به این ترتیب بقای دانشگاه حفظ می‌شود.

رویکرد ارزش‌های رقابتی: جدیدترین رویکرد در مطالعه اثربخشی سازمانی، رویکرد ارزش‌های رقابتی یا چندگانه است (کوئین و رورباف، ۱۹۸۳)، اثربخشی را در قالب یک نظم سه بعدی سازماندهی نموده‌اند. این محورها بر یکدیگر عمودند و ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های متمرکز (کنترل) و غیرمتمرکز (انعطاف)، با جهت‌گیری توجه به داخل یا خارج رابطه‌ای میان ابزار و اهداف برای بدست آوردن نتایج مطلوب طبقه‌بندی می‌شوند (صادقی تبار، ۱۳۹۳).

براساس رویکرد کوپین و رورباف، چهار مدل اثربخشی سازمانی مطرح است که با توجه به ملاک‌های سه بعدی، یا رد شده و یا مورد بررسی قرار می‌گیرند (صالحی، ۱۳۹۱).

کوپین و رورباف سه ارزش رقابتی سازمانی را به این شرح مشخص کردند: اول ارزش ثبات که از هماهنگی و کنترل ناشی می‌شود و با انعطاف‌پذیری که از سهولت در انطباق سازمان با محیط خارجی اش ناشی می‌شود در تضاد است. دوم تعامل درونی که به درون سازمان توجه دارد و تمایل دارد که نیازهای فنی و اجتماعی کارکنان را به جای نیازهای هدف‌گذاری شده و رقابت در محیط خارجی تامین کند. سوم ارج نهادن به روش‌هایی که بوسیله آن سازمان اهداف واقعی را تحقق می‌بخشد.

در تیم‌ها اهمیت هماهنگی اعضا و ضرورت تجمع آورده‌های آنان رهبری را به عاملی ضروری در اثربخشی تیم تبدیل کرده است (زاکارو و همکاران، ۲۰۰۹) به این ترتیب رهبری تیمی به نوعی مفهوم رهبری را پدیده‌ای در سطح تیمی معرفی می‌کند که در این حالت موضوع رهبری در تیم فراتر از ویژگی‌ها یا رفتارهای یک نفر که نقش رهبر را بر عهده دارد، تلقی می‌شود (پیرس و سیمز، ۲۰۰۰) سیوا سویرامانیام، موری و همکاران (۲۰۰۲) رهبری تیمی را به صورت اثرگذاری جمعی اعضای تیم بر یکدیگر تعریف می‌کنند (صمیمی و علوی، ۱۳۹۴).

تاکنون عوامل مختلف موثر بر اثربخشی تیمی در تحقیقات مختلف شناسایی شده‌اند که در این میان، برخی از مطالعات نظیر گلاستین (۱۹۸۴)، وودکوک (۱۹۸۹)، هیروکاوا و کیتون (۱۹۹۵) و لافاستو و لارسون (۲۰۰۱) تأثیر عامل رهبری را بر اثربخشی تیمی تأکید نمودند. رهبران با نمایش رفتارهای رهبری می‌توانند سطح رضایت اعضای تیم را افزایش دهند و عملکرد تیم را بهبود بخشند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲).

سوآلی که در این بین مطرح می‌شود و هدف این پژوهش است این است که رهبری تیمی در سازمان‌ها چه نقشی در اثربخشی سازمانی دارد؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و برحسب گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی به شمار می‌رود که به صورت همبستگی و با استفاده از روش رگرسیونی انجام شده است. در این تحقیق داده‌ها از طریق پرسشنامه اثر بخشی پارسونز (۱۹۶۹) و پرسشنامه رهبری تیمی کیم (۲۰۰۲) جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دانشگاه تهران ( $N=2000$ ) بود که از این میان ۲۴۴ نفر به صورت روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب (دانشکده‌ها به عنوان طبقه)، به عنوان نمونه انتخاب شد تعیین پایانی هر یک از پرسشنامه‌ها با تأکید بر همبستگی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. که ضریب آلفای زیر مقیاس‌های اثربخشی شامل

انطباق ۰/۸۵۳، تحقق هدف ۰/۹۰۹، انسجام ۰/۸۶۰، پایداری و حفظ الگوها ۰/۸۷۸ و کل پرسشنامه اثر بخشی ۰/۹۶۲ به دست آمد. همچنین ضریب آلفای زیرمقیاس‌های رهبری تیمی شامل احترام ۰/۷۰۶، ارتباطات ۰/۸۸۰، مصالحه و سازش ۰/۷۹۹، علاقه و توجه ۰/۸۴۸، خودکنترلی ۰/۸۰۱، تشخیص استعداد دیگران ۰/۹۱۴ و کل پرسشنامه رهبری تیمی ۰/۹۶۷ به دست آمد. در این پژوهش جامعه آماری کارکنان دانشگاه تهران به تعداد ۲۰۰۰ بود که از این میان ۲۴۴ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب که دانشکده‌ها به عنوان طبقه بودند به عنوان نمونه انتخاب شد.

### یافته‌ها

ابتدا به ارائه یافته‌های توصیفی و سپس به یافته‌های استنباطی پرداخته می‌شود. بر اساس یافته‌های بدست آمده میانگین سن پاسخ دهندگان ۳۹/۵ سال می باشد از میان ۲۴۴ نفر پاسخ دهنده، ۳۳ نفر (۱۳/۵٪) از دانشکده های فنی، ۲۶ نفر (۱۰/۷٪) از دانشکده های علوم، ۱۹ نفر (۷/۸٪) از دانشکده ادبیات، ۹ نفر (۳/۷٪) از دانشکده های هنر های زیبا، ۹ نفر (۳/۷٪) از دانشکده حقوق، ۷ نفر (۲/۹٪) از دانشکده اقتصادی، ۱۴ نفر (۵/۷٪) از دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، ۲۰ نفر (۸/۲٪) از دانشکده مدیریت. ۸ نفر (۳/۳٪) از دانشکده علوم اجتماعی، ۶ نفر (۲/۵٪) از دانشکده زبان خارجی، ۱۱ نفر (۴/۵٪) از دانشکده تربیت بدنی، ۹ نفر (۳/۷٪) از دانشکده الهیات و معارف اسلامی، ۴ نفر (۱/۶٪) از دانشکده کار آفرینی، ۹ نفر (۳/۷٪) از دانشکده های کشاورزی، ۱۲ نفر (۴/۹٪) از دانشکده ابوریحان، ۱۰ نفر (۴/۱٪) از دانشکده فارابی (قم)، ۱۴ نفر (۵/۷٪) از دانشکده دامپزشکی، ۶ نفر (۲/۵٪) از دانشکده جغرافیا، ۵ نفر (۲٪) از دانشکده مطالعات جهان، ۴ نفر (۱/۶٪) از دانشکده علوم و فنون نوین و ۹ نفر (۳/۷٪) از استاد دانشگاه هستند. از بین پاسخ دهندگان ۱۲/۷٪ دیپلم، ۴۷/۱٪ لیسانس، ۳۹/۳٪ فوق لیسانس و ۸٪ دکترا هستند.

همچنین ۱۰۰ نفر (۴۱/۲٪) از پاسخ دهندگان مرد و ۱۴۳ نفر (۵۸/۸٪) زن می باشند. از بین پاسخ دهندگان ۸۵/۷٪ غیر مدیر و ۸/۶٪ مدیر می باشند. از نظر وضعیت استخدامی نیز ۱۱۵ نفر (۴۸/۱٪) از پاسخ دهندگان رسمی، ۲۴ نفر (۱۰٪) رسمی آزمایشی، ۳۸ نفر (۱۵/۹٪) پیمانی و ۶۲ نفر (۲۵/۹٪) قرار دادی می باشند:

در جدول زیر نتایج آزمون t تک نمونه ای برای تعیین وضعیت موجود اثربخشی سازمانی و رهبری تیمی نمونه مورد بررسی، با در نظر گرفتن نمره ملاک (۳) ارائه شده است:

جدول ۱: آزمون t تک گروهی برای مقایسه نمره اثربخشی و رهبری تیمی با نمره معیار (۳)

| متغیر      | M      | Sd      | t     | df  | Sig   |
|------------|--------|---------|-------|-----|-------|
| اثر بخشی   | ۳/۰۱۳۷ | ۰/۶۴۷۱۱ | ۰/۳۰۰ | ۱۹۹ | ۰/۷۶۵ |
| رهبری تیمی | ۲/۸۷۹۸ | ۰/۶۶۶۴۲ | -۲/۵۷ | ۲۰۳ | ۰/۰۱۱ |

همان گونه که در جدول بالا مشاهده می شود میانگین نمره اثر بخشی در گروه نمونه ۳/۰۱۳ با انحراف استاندارد ۰/۶۴ می باشد که به طور معنی داری از نمره معیار ۳ بالاتر است و لذا وضعیت اثربخشی سازمانی در حد متوسط می باشد. همچنین مشاهده می شود میانگین نمره رهبری تیمی در گروه نمونه ۲/۸۷۹ با انحراف استاندارد ۰/۶۶ می باشد که به طور معنی داری از نمره معیار ۳ پایین تر است. و لذا وضعیت رهبری تیمی پایین تر از متوسط می باشد.

جدول ۲: آزمون t تک نمونه ای برای تعیین وضعیت مؤلفه های رهبری تیمی (مقایسه با معیار ۳)

| متغیر                | M      | Sd      | t      | df  | Sig   |
|----------------------|--------|---------|--------|-----|-------|
| احترام               | ۳/۱۵۴۸ | ۰/۷۱۵۶۶ | ۳/۳۴۴  | ۲۳۸ | ۰/۰۰۱ |
| ارتباطات             | ۲/۹۲۷۹ | ۰/۷۶۹۹۸ | -۱/۴۴۵ | ۲۳۷ | ۰/۱۵۰ |
| مصالحه و سازش        | ۳/۰۵۹۵ | ۰/۷۳۹۴۰ | ۱/۲۲۴  | ۲۳۰ | ۰/۲۲۲ |
| علاقه و توجه         | ۲/۶۷۹۵ | ۰/۷۰۴۱۴ | -۷/۰۲۳ | ۲۳۷ | ۰/۰۰  |
| خود کنترلی           | ۲/۹۲۸۳ | ۰/۷۰۳۳۲ | -۱/۵۷۰ | ۲۳۶ | ۰/۱۱۸ |
| تشخیص استعداد دیگران | ۲/۷۳۰۸ | ۰/۷۹۳۶۳ | -۵/۱۸۹ | ۲۳۳ | ۰/۰۰  |

همانطور که در جدول بالا مشاهده می شود میانگین نمره مؤلفه احترام در گروه نمونه ۳/۱۵ با انحراف معیار ۰/۷۱ می باشد که به طور معنی داری از نمره معیار ۳ بالاتر است. میانگین مؤلفه ارتباطات ۲/۹۲ با انحراف استاندارد ۰/۷۶ می باشد که به طور معنی داری از نمره معیار ۳ بالاتر نیست. میانگین مؤلفه مصالحه و سازش ۳/۰۵ با انحراف استاندارد ۰/۷۳ می باشد که بطور معنی داری از نمره معیار ۳ بالاتر است. میانگین مؤلفه علاقه و توجه ۲/۶۷ با انحراف استاندارد ۰/۷۰ می باشد که بطور معنی داری از نمره معیار ۳ پایین تر است. میانگین مؤلفه خود کنترلی ۲/۹۲ با انحراف استاندارد ۰/۷۰ می باشد که به طور معنی داری از نمره معیار ۳ پایین تر است. تشخیص استعداد دیگران ۲/۷۳ با انحراف استاندارد ۰/۷۹ می باشد که به طور معنی داری از نمره معیار ۳ پایین تر است.

جدول ۳: آزمون t تک نمونه ای برای تعیین وضعیت مؤلفه های اثربخشی سازمانی (مقایسه با معیار ۳)

| متغیر                | M     | Sd   | t     | df  | sig   |
|----------------------|-------|------|-------|-----|-------|
| انطباق               | ۲/۹۴  | ۰/۶۷ | -۱/۲۸ | ۲۲۲ | ۰/۲۰۱ |
| تحقق هدف             | ۳/۰۰۵ | ۰/۷۹ | ۰/۱۰  | ۲۳۵ | ۰/۹۱۸ |
| انسجام               | ۲/۸۰  | ۰/۶۸ | -۴/۲۳ | ۲۳۱ | ۰/۰۰۰ |
| پایداری و حفظ الگوها | ۳/۲۱  | ۰/۶۸ | ۴/۷۳  | ۲۳۱ | ۰/۰۰۰ |

همانطور که در جدول بالا مشاهده می شود میانگین نمره مؤلفه انطباق در گروه نمونه ۲/۹۴ با انحراف معیار ۰/۶۷ می باشد که در حد متوسط است. میانگین مؤلفه تحقق هدف ۳/۰۰۵ با انحراف معیار ۰/۷۹ می باشد که در حد متوسط است. میانگین مؤلفه انسجام ۲/۸۰ با انحراف معیار ۰/۶۸ می باشد که پایین تر از حد متوسط می باشد. میانگین مؤلفه پایداری و حفظ الگوها ۳/۲۱ با انحراف معیار ۰/۶۸ می باشد که بالاتر از حد متوسط است.

جدول شماره ۴: جدول ماتریس همبستگی

| متغیرها              | اثربخشی |       |
|----------------------|---------|-------|
|                      | sig     | r     |
| رهبری تیمی           | ۰/۰۰۱   | ۰/۸۵۴ |
| احترام               | ۰/۰۰۱   | ۰/۶۵۷ |
| ارتباطات             | ۰/۰۰۱   | ۰/۷۹۸ |
| مصالحه و سازش        | ۰/۰۰۱   | ۰/۶۴۰ |
| علاقه و توجه         | ۰/۰۰۱   | ۰/۸۰۸ |
| خود کنترلی           | ۰/۰۰۱   | ۰/۷۸۶ |
| تشخیص استعداد دیگران | ۰/۰۰۱   | ۰/۸۲۹ |

آزمون همبستگی پیرسون نشان می دهد که در سطح ( $P < ۰/۰۱$ ) بین اثر بخشی و رهبری تیمی همبستگی معنی داری وجود دارد ( $r=۰/۸۵۴$ ). همچنین بین اثر بخشی و مؤلفه احترام ( $r=۰/۶۵۷$ )، بین اثر بخشی و مؤلفه ارتباطات ( $r=۰/۷۹۸$ )، بین اثر بخشی و مؤلفه مصالحه و سازش ( $r=۰/۶۴۰$ )، بین اثر بخشی و مؤلفه علاقه و توجه ( $r=۰/۸۰۸$ )، بین اثربخشی و مؤلفه خودکنترلی ( $r=۰/۷۸۶$ ) و بین اثربخشی و مؤلفه تشخیص استعداد دیگران ( $r=۰/۸۲۹$ ) نیز رابطه معنی داری وجود دارد.

در این پژوهش برای پیش بینی اثر بخشی سازمانی از طریق مؤلفه های رهبری تیمی از تحلیل رگرسیون چندگانه با استفاده از روش همزمان استفاده شده است.

جدول شماره ۵: همبستگی چندگانه متغیرهای مورد بررسی

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .859 <sup>a</sup> | .738     | .729              | .33113                     |

a. Predictors: (Constant), tashkhesastedad, ahteram, mosalehe, alaghah, khodkotolory, artabatat

جدول شماره ۶: تحلیل واریانس رگرسیون متغیر ملاک بر حسب متغیرهای پیش بین

|   | Model      | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|---|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 52.295         | 6   | 8.716       | 79.490 | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 18.530         | 169 | .110        |        |                   |
|   | Total      | 70.825         | 175 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: effectiveness

b. Predictors: (Constant), tashkhesastedad, ahteram, mosalehe, alaghah, khodkotolory, artabatat

جدول ۶ نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیری برای پیش بین اثر بخشی سازمانی از طریق مؤلفه های رهبری تیمی نشان می دهد بین میانگین های اثربخشی و مولفه های رهبری تیمی تفاوت معناداری ( $\text{sig} = 0.000$ ) وجود دارد.

جدول شماره ۷: ضرایب رگرسیونی متغیرهای پیش بین

| Sig.  | t      | ضرایب استاندارد نشده |            |        |                      |
|-------|--------|----------------------|------------|--------|----------------------|
|       |        | Beta                 | Std. Error | B      |                      |
| .000  | ۵/۰۵۲  |                      | ۰/۱۳۱      | ۰/۶۶۳  | مقدار ثابت           |
| .۰۳۳۴ | ۰/۹۶۸  | ۰/۰۶۲                | ۰/۰۶۰      | ۰/۰۵۹  | احترام               |
| .۰۲۱۹ | ۱/۲۳۳  | ۰/۱۱۲                | ۰/۰۷۸      | ۰/۰۹۶  | ارتباطات             |
| .۰۸۱۷ | -۰/۲۳۲ | -۰/۰۱۴               | ۰/۰۵۶      | -۰/۰۱۳ | مصالحه و سازش        |
| .۰۰۰  | ۳/۵۷۶  | ۰/۲۸۹                | ۰/۰۷۵      | ۰/۲۶۷  | علاقه و توجه         |
| .۰۲۹  | ۲/۲۰۲  | ۰/۱۹۰                | ۰/۰۸۱      | ۰/۱۷۸  | خود کنترلی           |
| .۰۰۵  | ۲/۸۳۶  | ۰/۲۸۸                | ۰/۰۸۵      | ۰/۲۴۲  | تشخیص استعداد دیگران |

a. Dependent Variable: effectiveness

مقدار  $R^2$  نشان می دهد که مؤلفه های احترام، ارتباطات، مصالحه و سازش، علاقه و توجه، خود کنترلی و تشخیص استعداد دیگران ۰/۷۳۸ واریانس اثر بخشی را پیش بینی می کنند. همچنین مقدار Beta هر مؤلفه نشان می دهد که با افزایش یک انحراف استاندارد در نمره مؤلفه احترام، اثر بخشی ۰/۰۶۲ انحراف استاندارد افزایش می یابد، با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه ارتباطات، اثر بخشی ۰/۱۱۲ انحراف استاندارد افزایش می یابد، با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه مصالحه و سازش، اثر بخشی ۰/۰۱۴- انحراف استاندارد افزایش می یابد، با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه علاقه و توجه، اثر بخشی ۰/۲۸۹ انحراف استاندارد افزایش می یابد، با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه خود کنترلی، اثر بخشی ۰/۱۹۰ انحراف استاندارد افزایش می یابد و با افزایش یک انحراف استاندارد در مؤلفه تشخیص استعداد دیگران، اثر بخشی ۰/۲۸۸ انحراف استاندارد افزایش می یابد. همچنین  $R^2$  نشان می دهد که ۰/۷۳ واریانس متغیر وابسته (اثر بخشی) توسط مؤلفه های متغیر مستقل (رهبری تیمی) تبیین شده است. به عبارتی مؤلفه های احترام، ارتباطات، مصالحه و سازش، علاقه و توجه، خود کنترلی و تشخیص استعداد دیگران قابلیت پیش بینی متغیر ملاک که اثربخشی سازمانی می باشد را دارا است.

## بحث و نتیجه گیری

فیگنپیوم (۱۹۹۴) نشان می دهد که دانشگاه امروزی بیش از پیش در کانون مباحثات دامنه دار بین المللی و اجتماعی قرار گرفته و موضوع این مباحث بر آرمان ها و اهداف دانشگاه ها و هدایت و رهبری متمرکز شده است. او کیفیت آموزش عالی را عامل کلیدی در رقابت پنهان بین کشور ها می داند به همین دلیل رهبری اثربخش در دانشگاه ها بیش از پیش ضرورت می یابد. وجود تیم های کاری در سازمان در سطح فردی، به واسطه آزادی عمل کارکنان و تیم های کاری، به آنها امکان رشد از طریق مدیریت بر خویشتن می بخشد در سطح سازمانی نیز تیم های کاری موجب افزایش خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری و بهبود عملکرد شده و نهایتاً منجر به اثربخشی سازمانی می شود. رهبری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی از اهمیت فراوانی برخوردار است. توجه به مهارت های رهبری و تلاش در جهت بهبود و ارتقا کیفی آن می تواند تاثیر بسزایی در موفقیت دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی داشته باشد. در این راستا استفاده از رهبری تیمی و دستیابی به اثر بخشی تیمی از جمله مهمترین اهداف امروزی محسوب می شود. به این دلیل به بررسی تاثیر رهبری تیمی بر اثربخشی پرداخته شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رهبری تیمی در دانشگاه تهران میانگین پایینی دارد که می تواند به این دلیل باشد که مدیران نسبت به وظایف تخصصی خود آگاهی کافی ندارند و از تعهد لازم برای برآوردن نیاز های کارکنان برخوردار نیستند.

همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین اثر بخشی و رهبری تیمی همبستگی مثبت وجود دارد (۰/۸۵۴). یعنی با بهبود عملکرد تیمی، اثربخشی سازمان نیز افزایش خواهد یافت. که با نتایج تحقیق قنبری و همکاران (۱۳۹۵)، تحت عنوان تاثیر رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی کارکنان با میانجی گری یاد گیری تیمی و رضایت مندی که نشان داد رهبری تیمی عمل محور بر یادگیری تیمی، رضایت مندی تیمی و عملکرد تیمی تاثیر مثبت و معنی داری دارد و نیز نتایج تحقیق لطیفی و همکاران (۱۳۹۲)، تحت عنوان بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی که نشان داد رهبری خدمتگزار بر اثر بخشی تیمی تاثیر مستقیم و معنا دار دارد، همخوانی دارد. مقایسه میزان اثربخشی و رهبری تیمی از طریق آزمون t تک گروهی نیز نشان داد که میانگین رهبری تیمی (۲/۸۷) با انحراف استاندارد (۰/۶۶) از نمره معیار پایین تر است که می توان نتیجه گرفت که مدیران در رابطه با عوامل موثر بر عملکرد تیمی شامل متغیر های ویژگیهای شخصیتی اعضا، ویژگی های مدیریتی تیم، ویژگی های ارتباطی و تعاملاتی اعضا، سازمان دهی تیم، بستر سازمانی و جو حاکم بر تیم موفق عمل نکرده اند. مقایسه نمره های مولفه های رهبری تیمی با نمره معیار از طریق تحلیل آزمون اتیز نشان داد که مولفه های خود کنترلی و تشخیص استعداد دیگران به طور معنی داری از نمره معیار پایین تر است که بیانگر این است که رهبران تیم به منظور افزایش اثربخشی تیم لازم است در زمینه خود کنترلی و تشخیص استعداد اعضای تیم توجه بیشتری را معمول نمایند. همچنین یافته ها نشان داد که ۰/۷۴ واریانس متغیر اثر بخشی (متغی وابسته) توسط مولفه های رهبری تیمی (متغیر مستقل) تبیین شده و ۰/۲۶ نیز توسط سایر عوامل تبیین می شود.

## پیشنهادهای

- ۱- رهبران دانشگاه به نیاز های کارکنان توجه نموده و در حد امکان در جهت برآوردن نیاز های آنان اقدام نمایند و با برگزاری جلسات مستمر امکان اظهار نظر و ارائه ایده های جدید را برای آنان فراهم نمایند. این امر علاوه بر ایجاد رضایت مندی در کارکنان موجب تحقق اهداف از پیش تعیین شده نیز خواهد شد.
  - ۲- رهبران دانشگاه از طریق برگزاری دوره های بازآموزی، تشویق کارکنان به انجام پژوهش های موردی و حل مسئله در تیم، تشویق کارکنان به شرکت در همایش های مرتبط با وظایف سازمانی و برگزاری جلسات هم اندیشی با حضور اساتید متخصص و مجرب، زمینه لازم را برای یادگیری تیمی و اثربخشی فراهم نمایند.
  - ۳- رهبران دانشگاه به کارکنان خود اجازه دهند تا در باره بهبود وظایف تیمی و سازمانی آزادانه تفکر نموده و در باره مشکلات تیم اظهار نظر کنند و آنان را در تصمیم گیری ها و ارائه راه حل ها مشارکت دهند.
  - ۴- رهبران تیمی در دانشگاه زمینه های لازم را برای مشارکت فعال و همکاری موثر اعضا از طریق ایجاد افتخار و غرور سازمانی فراهم نمایند.
- رهبری تیمی در دانشگاه با تعیین اهداف مشخص و روشن، ایجاد جو احترام آمیز و ساختار مشارکت در قدرت، شرایط لازم را برای فعالیت های حرفه ای و بازده مطلوب فراهم نمایند.

## منابع و مراجع

- [۱] خیر اندیش، مهدی، خدایی، ارشیا، محمدی، علیرضا (۱۳۹۴)، مدل جامع عوامل موثر بر کار تیمی اثر بخش در بستر سازمان و مقیاس های سنجش آن، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳(۱۴)، ۳۱-۶۳
- [۲] قنبری، سیروس، اسکندری، اصغر، ساعد عطائی، فاطمه (۱۳۹۵)، تاثیر رهبری تیمی عمل محور بر عملکرد تیمی کارکنان با میانجی گری یادگیری تیمی و رضایت مندی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۴)، ۲۱-۴۵
- [۳] صمیمی، مهدی، علوی، سید بابک (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل موقعیتی و زمینه ای اثربخشی رهبری توزیع شده: مطالعه موردی چند گانه تیم های موسس گرایش تحصیلی بین رشته ای در دانشگاه صنعتی شریف، فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی (۲)، ۱-۴۲
- [۴] سیادت، سید علی، مختاری پور، مرضیه (۱۳۸۸)، رهبری تیمی در سازمان بر اساس نقش سازمانی و فرهنگ ملی مطالعه موردی: دانشگاه اصفهان، اندیشه مدیریت (۱)، ۱۹۱-۲۱۹
- [۵] نیک پیمان، جلال، هنرمند، روح الله (۱۳۹۵)، رهبری و عملکرد در مدیریت تیم های کاری، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری ۲۵ شهریور ماه
- [۶] ادوین. پ، هولندر، لاین.آر، آفرین (۱۹۹۰)، قدرت و رهبری در سازمان، ترجمه علی اکبر فرهنگی، جمشید کمالی، فصلنامه دانش مدیریت ۳۸-۵۵
- [۷] سیف پناهی، حامد، درخشان، مژگان، ملکی، حاتم، زندی، خلیل، صالحی، مهدی (۱۳۹۴)، ارائه مدل ساختار ارتباطی بین رهبری، کار تیمی و اعتماد سازی در پرستاران، فصلنامه مدیریت پرستاری ۴(۳)، ۷۷-۸۸
- [۸] صابری، علی، علی دوست قهفرخی، ابراهیم، امانی، غلامرضا (۱۳۹۶)، بررسی رابطه علی رهبری موثق با عملکرد تیمی: نقش میانجی سرمایه روانشناختی (مطالعه موردی: فوتسالیست های منطقه آزاد چابهار)، فصلنامه مطالعات روانشناسی ورزشی، ۶(۲۰)، ۱۱۹-۱۳۶
- [۹] لطیفی، میثم، پور، سمیرا، حسینی، زهرا، حیدری، محمدعلی (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اثر بخشی تیمی، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۵(۱۰)، ۶۵-۹۳
- [۱۰] ایرانی، حمیدرضا، رالوانی، سید مهدی، جندقی، غلامرضا، زارعی متین، حسن (۱۳۹۴)، طراحی الگوی سخاوتمند در بیمارستان های دولتی قم، فصلنامه علوم مدیریت ایران ۱۰(۳۸)، ۱-۳۳
- [۱۱] حمیدیان پور، فخریه، مشایخ، سمیه (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر اثربخشی تیمی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، ۱-۸
- [۱۲] موسوی شیرازی، سید محمود، یزدانی، مهدیه (۱۳۹۶)، تاثیر صدای حسابرس و رهبری تیم گرای سرپرست بر عملکرد حسابرسان، فصلنامه حسابداری مالی ۹(۳۴)، ۱۰۲-۱۲۳
- [۱۳] هژبریان، هانیه، فرزاد، ولی اله، جعفری روشن، مرجان (۱۳۹۵)، هنجاریابی و اعتباریابی پرسشنامه نقش تیمی بلبین در کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی (۳)، ۷۱-۹۲
- [14] Van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017). Team leader structuring for team effectiveness and team learning in command-and-control teams. *Small group research*, 48(2), 215-248.
- [15] Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- [16] McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PloS one*, 12(1), e0169604.
- [17] Bannister, S. L., Wickenheiser, H. M., & Keegan, D. A. (2014). Key elements of highly effective teams. *Pediatrics*, 133(2), 184-186.
- [18] Sfantou, D., Laliotis, A., Patelarou, A., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017, October). Importance of leadership style towards quality of care

- measures in healthcare settings: a systematic review. In Healthcare (Vol. 5, No. 4, p. 73). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
- [19] By, R. T., Kuipers, B., & Procter, S. (2018). Understanding Teams in Order to Understand Organizational Change: The OTIC Model of Organizational Change
- [20] Rosenman, E. D., Branzetti, J. B., & Fernandez, R. (2016). Assessing team leadership in emergency medicine: The milestones and beyond. *Journal of graduate medical education*, 8(3), 332-340.
- [21] Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- [22] Guinalíu, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1), 58-70.
- [23] Jenkinson, J., Oakley, C., & Mason, F. (2013). Teamwork: the art of being a leader and a team player. *Advances in psychiatric treatment*, 19(3), 221-228.
- [24] -Duygulu, E., & Çıraklar, N. (2009). EFFECTS OF LEADERSHIP ROLES ON TEAM EFFECTIVENESS. *Ege Academic Review*, 9(2).
- [25] -Madanchian, M. I. T. R. A., Hussein, N. O. R. A. S. H. I. K. I. N., Noordin, F. A. U. Z. I. A. H., & Taherdoost, H. A. M. E. D. (2016). Effects of Leadership on Organizational Performance. In 2016 12th International Conference on Educational Technologies (EDUTE '16), Barcelona, Spain, February (pp. 13-15).
- [26] -Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of defense resources management*, 3(1), 123-126.
- [27] -Abuzid, H. F. T., & Abbas, M. (2017). Impact of Teamwork Effectiveness on Organizational Performance Vis-a-Vis Role of Organizational Support and Team Leader's Readiness: A Study of Saudi Arabian Government Departments Work Teams. *International Business Management*, 100(3), 683-691.