

## تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی نقش میانجی: تسهیم دانش

محمودرضا اسماعیلی\*، زینب امیری\*\*، مجتبی فرخی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۲/۲۸

### چکیده

نقش رهبری در سازمان‌ها از گذشته مورد تأکید صاحب‌نظران بوده است. نظریه‌های رهبری در گذشته کمتر بر مشارکت کارکنان در امور سازمان تأکید داشتند. یکی از نظریه‌های جدید رهبری که تأکید بر مشارکت فعال همه کارکنان در فعالیت‌های مختلف دارد، رهبری اشتراکی است. در رهبری اشتراکی همه کارکنان، نقش فعال داشته و در جهت پیشبرد اهداف سازمان تلاش می‌کنند. هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی با نقش متغیر میانجی تسهیم دانش در سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان می‌باشد. جامعه آماری شامل ۲۷۰ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان است. حجم نمونه آماری به روش تصادفی ساده و بر اساس جدول گرجسی و مورگان، ۱۵۹ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی و روایی سازه به کمک روش معادلات ساختاری تأیید شد. ضرایب پایایی پرسشنامه رهبری اشتراکی ۰/۸۱، پرسشنامه تسهیم دانش ۰/۷۹ و پرسشنامه اثربخشی کارگروهی ۰/۷۶ برآورد شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS21 و Amos21 انجام شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان‌دهنده تأثیر مستقیم رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی، تأثیر مستقیم رهبری اشتراکی بر تسهیم دانش و تأثیر مستقیم تسهیم دانش بر اثربخشی کارگروهی بود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که تسهیم دانش در تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی، نقش میانجی را ایفا می‌کند.

**کلیدواژه:** رهبری اشتراکی؛ تسهیم دانش؛ اثربخشی کارگروهی.

\*. عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه لرستان

\*\* . دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه لرستان

\*\*\*. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

## مقدمه

پیچیدگی سازمان‌ها و محیط‌های متغیر از عوامل عمده‌ای است که باعث شده است تا مدیران سازمان‌ها برای اداره مؤثر سازمان به سمت استفاده از رویکرد کار گروهی به جای کار فردی تمایل پیدا کنند. گروه، دارای دو نفر عضو یا بیشتر است که اهداف عملکردی مشخصی داشته و همکاری بین اعضای آن، لازمهٔ حصول گروه به اهداف موردنظر می‌باشد (فرهی و همکاران، ۱۳۸۹). صرف انجام کارها به صورت گروهی دلیلی برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان نیست، بلکه سازمان‌ها باید تلاش کنند تا کار گروهی به صورت اثربخش انجام گیرد. لازمهٔ داشتن یک گروه مؤثر این است که اعضای گروه و رهبرشان به یکدیگر وفادار باشند، به یکدیگر اعتماد کنند و کار و هدف گروه به وسیلهٔ اعضا به‌خوبی درک و مورد قبول واقع شود (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از نیازهای اساسی هر گروه کاری در رسیدن به اهداف، توانایی کسب دانش و اطلاعات و استفاده از دانش اعضای گروه است (نصراصفهانی، ۱۳۹۰). با توجه به سرعت بالای تغییرات و افزایش رقابت، مدیریت صحیح دانش در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است، در شرایط کنونی جوامع که تنها اطمینان، اطمینان نکردن است، مدیریت دانش، ضامن موفقیت و بقای سازمان‌ها، گروه‌ها و نهادها تلقی می‌شود (مدهوشی و ساداتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش، فرآیند ساختارمند برای خلق، کسب، تسهیم، انتقال و به‌کارگیری دانش ضمنی و عینی به عنوان دارایی سازمان است (کینگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). یکی از اهداف اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و همچنین بین افراد و سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید. تسهیم دانش به انتشار، تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش‌های خلق‌شده، کسب‌شده و ذخیره‌شده در سازمان با جلسات بحث گروهی و پرسش و پاسخ از نخبگان گفته می‌شود (لیائو و چن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). اعضای یک گروه

1. Madhoushi and Sadati  
2. King and et al  
3. Liao and Chien

یا سازمان با تسهیم دانش بین یکدیگر در جهت رشد و بقای آن تلاش می کنند، در واقع مبادله دانش و تجربیات افراد با یکدیگر موجب افزایش یادگیری گروهی در جهت حفظ گروه و بهبود اثربخشی کارگروهی می شود. در هر گروه عنصر رهبری در جهت ایجاد یک گروه اثربخش نقش مهمی ایفا می کند. مسائل مربوط به رهبری در هر گروه جلب توجه بیشتری می کند و به عنوان عامل حیاتی در پیشرفت عملکرد گروه می باشد (فرخی، ۱۳۹۲: ۵۲). برخی از مطالعات مطرح کرده اند که رهبری، مهم ترین عامل در عملکرد گروه است. یکی از سبک های رهبری که موجب افزایش مشارکت اعضای گروه در تسهیم دانش و موجب مشارکت آنان در جهت اثربخشی گروه می شود، سبک رهبری اشتراکی است. رهبری اشتراکی با عناوین مختلفی در پژوهش های رهبری به کار گرفته شده است. هم رهبری، رهبری توزیع شده، رهبری جمعی و رهبری همکارانه، عبارت هایی هستند که مورد استفاده قرار گرفته اند. رهبری اشتراکی فرآیند تعاملی و پویایی است که میان اعضای یک گروه یا سازمان رخ می دهد و هر یک از اعضا بر دیگری در مسیر رسیدن به اهداف گروه و سازمان تأثیر می گذارند (کازمی و علوی، ۱۳۹۱). به نظر می رسد با به کارگیری رهبری اشتراکی در یک گروه، میزان مشارکت و ارتباطات میان اعضا افزایش می یابد و آنها در تلاش هستند تا به گروه کمک کنند تا اهداف خود را محقق کنند، با افزایش میزان مشارکت اعضای گروه میزان مبادله و تسهیم اطلاعات، دانش و تجربیات افراد افزایش می یابد و از این طریق می توان اثربخشی کارگروهی را افزایش داد.

با توجه به گسترش کارگروهی در سازمان ها و اهمیت افزایش اثربخشی کارهای گروهی ضروری است که عوامل مؤثر بر ایجاد اثربخشی کارگروهی شناسایی شود. از آنجا که سبک رهبری اشتراکی و تسهیم دانش می تواند در اثربخشی کارگروهی تأثیرگذار باشد، لذا این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی با نقش میانجی تسهیم دانش در سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان است.

## رهبری اشتراکی<sup>۱</sup>

رهبری از گذشته مورد توجه اندیشمندان و محققان مدیریت بوده و آنان همواره درباره رهبری و زوایای گوناگون آن، از جمله عواملی که سازنده یک رهبر اثربخش و موفق است، تحقیق کرده‌اند. علت اصلی توجه محققان به مسئله رهبری آن است که رهبری، نقشی حیاتی در پویایی و بالندگی سازمان ایفا می‌کند و موفقیت بسیاری از سازمان‌ها به سبب وجود رهبران قوی و اثربخش بوده است. از سوی دیگر، شاید بتوان ادعا کرد که جوهره مدیریت، رهبری است و «به‌کارگیری منابع انسانی» که در تعریف مدیریت لحاظ شده است، در واقع از طریق نوع تعامل میان رهبر و پیرو و رئیس و کارمند محقق می‌شود (عطافر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

در مقایسه با رهبری عمودی که یک فرآیند بالا به پایین است و بر رهبری فردی تأکید می‌کند یا به نظرها و دیدگاه‌های یک شخص بستگی دارد که توسط رهبری فردی یا رسمی شکل گرفته است، رهبری اشتراکی نه تنها از بالا به پایین بین زیردستان گسترش می‌یابد، بلکه نمایانگر فرآیند افقی و رو به بالاست و به رهبری غیر متمرکز بر اعضای گروه تأکید می‌کند. رهبری اشتراکی یک "منبع مهم غیر قابل لمس" است که می‌تواند عملکرد گروه را حتی در کارهای پیچیده افزایش دهد. همچنین، روابط شبکه‌ای در یک گروه نشان می‌دهد که این منبع غیر قابل لمس (نامشهود) به تلاش‌های بهتر و هماهنگی و بهره‌وری منجر می‌شود (چانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). علاوه بر این پس از مرور تحقیقات در رشته‌های مدیریت و روان‌شناسی، وایت و اسمیت (۲۰۱۰) اشاره کردند که رهبری اشتراکی می‌تواند نسبت به رهبری سنتی که تنها توسط تنها یک عضو اعمال می‌شود، غلبه کند و همه اعضا را در امور، مشارکت دهد (وایت و اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

رهبری اشتراکی زمانی به وجود می‌آید که به جای اینکه کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شده باشد، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع شده باشد (دیا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). در مقایسه با رهبری متداول عمودی، رهبری

---

1. Shared Leadership  
2. Attfar and et al  
3. Chiung  
4. White and Smith  
5. Dea and et al

اشتراکی مستلزم روابط غیر سلسله‌مراتبی و یک رابطه غیررسمی است که با یک، فرآیند تأثیر تعاملی پویا در بین افراد یک گروه به وجود می‌آید. رهبری اشتراکی با نفوذ توزیع‌شده در درون یک گروه و نفوذ جانبی در میان اعضا همراه است. رهبری اشتراکی در یک گروه نوظهور ناشی از توزیع قدرت رهبری در بین همه اعضای گروه در نظر گرفته شده است. این موضوع نشان‌دهنده تأثیر متقابل تعاملات در بین اعضای گروه است که به‌طور قابل توجهی گروه و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (کارسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). بر این اساس رهبری اشتراکی به عنوان یک پدیده رابطه‌ای تأثیر متقابل در میان اعضای گروه تعریف می‌شود. در رهبری اشتراکی همه اعضای گروه رفتارهایی فعال داشته و جاهای خالی را در رهبری گروهی پر می‌کنند (الا و دونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). رهبری اشتراکی یک رهبری جمعی توسط اعضای گروه است و به‌وسیله تصمیم‌سازی مشترک و مسئولیت اشتراکی در قبال عواقب و نتایج، تعریف شده است (هاج و دولبون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). یونگ و همکاران (۲۰۰۲) اشاره کرده‌اند که رهبری اشتراکی تأثیر جمعی از اعضا بر یکدیگر در گروه است. برای تحقق یک هدف مشترک گروه یا سازمان رهبری در میان افراد به جای یک فرد، از طریق یک فرآیند تعاملی پویا توزیع شده است. رهبری اشتراکی به مزیتی گروهی اشاره دارد که در آن وظایف رهبر به جای تمرکز و واگذاری مسئولیت‌ها به رهبر منصوب و از پیش تعیین‌شده، در میان اعضای گروه توزیع و تسهیم می‌شود (چانگ، ۲۰۱۳).

از نظر میشل (۲۰۱۰)، خلاصه دیدگاه‌های صاحب‌نظران در تعریف رهبری اشتراکی، به‌عنوان توزیع قدرت رهبری در بین همه اعضای گروه ناشی می‌شود. رهبری اشتراکی می‌تواند به عنوان یک شبکه رهبری دیده شود که بر فعالیت‌ها و نتایج گروه و فرد تأثیر می‌گذارد و آنها را شکل می‌دهد (میشل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

وارلی و لاولر (۲۰۰۶) به سه‌مزیت رهبری اشتراکی اشاره می‌کنند: اول، گسترش قدرت و دانش در میان اعضا که اجازه واکنش سریع در برابر اطلاعات بدون هرگونه جهت‌گیری از بالا و پایین در سازمان را می‌دهد، رهبری اشتراکی به‌طور مؤثر جایگزینی برای سلسله‌مراتب است. دوم،

1. Carson and et al  
2. Ullah and Dong  
3. Hoch and Dulebohn  
4. Micheal

از آنجا که روش به اشتراک‌گذاری، هسته اصلی رهبری است، اعضا می‌توانند مهارت‌های مدیریت و رهبری خود را از طریق مشارکت در اجرای راهبرد، ایجاد ارزش و دیگر وظایف در سازمان توسعه دهند. سوم، آنکه همه افراد، همواره مواردی را که رهبران در سطوح مختلف درباره محیط خارجی درک کرده‌اند و همچنین قابلیت‌های داخلی سازمان را درک کرده و موجب می‌شود که به یک دید مشترک و واحد در مورد سازمان دست یابند و در تصمیم‌گیری‌ها بهتر و سریع‌تر عمل کنند (وارلی و لاولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

دو عنصر اساسی تعریف رهبری اشتراکی، به اشتراک‌گذاری مسئولیت‌های رهبری و تأثیر متقابل هستند (چانگ، ۲۰۱۳). از دیدگاه میریام و مارتین (۲۰۱۳) عناصر اساسی در رهبری اشتراکی ارتباطات مبتنی بر اعتماد، مشارکت و مسئولیت‌پذیری همگانی است (میریام و مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). از دیدگاه کاتورن (۲۰۱۰)، مولفه‌های رهبری اشتراکی شامل: پاسخگویی، مشارکت، عدالت و احساس مالکیت است. پاسخگویی اشاره به مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظیفه محوله دارد. در رهبری اشتراکی در قبال تمامی امور پاسخگو هستند. عدالت اشاره به برابری همه افراد دارد. در رهبری اشتراکی همه افراد از حق و حقوق یکسان برخوردار هستند و همه کارکنان می‌توانند در امور همکاری کنند، البته عدالت باید متناسب با توانایی‌های هر فرد باشد. مشارکت اشاره به این موضوع دارد که در رهبری اشتراکی همه کارکنان به صورت فعال و خودجوش در امور مختلف همکاری می‌کنند، آنها با یکدیگر در تمامی امور اطلاعات خود را در اختیار دیگری قرار داده و به یکدیگر کمک می‌کنند. مهم‌ترین عنصر در بخش مشارکت در بحث رهبری اشتراکی ارتباط صادقانه و مبتنی بر اعتماد در بین کارکنان است. مالکیت به احساس تعلق و تعهد اعضا نسبت به سازمان و اهداف گروه دارد و هیچ فردی احساس جدایی نمی‌کند و خود را متعلق به سازمان و یا گروه می‌داند (کاتورن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۲).

---

1. Worley and Lawler  
2. Miriam and Martin  
3. Cawthorne

## اثربخشی کارگروهی<sup>۱</sup>

امروزه وجود گروه‌ها جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی به حساب می‌آید و سازمان‌های مولد با وجود گروه‌های کاری است که می‌توانند به حیات خود تداوم بخشند (لوین و مرولند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). گروه می‌تواند تأثیر عمده‌ای بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری اعضایش بگذارد. گروه، خواه برای کار شکل گرفته باشد یا برای دوستی، دری را برای کسب هدف‌های سازمانی می‌گشاید. این در، بنا به ماهیت و پویایی میان گروه می‌تواند باز یا بسته و سازنده یا مخرب باشد (کریتنر و کینک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). گروه را چنین تعریف کرده‌اند: دو نفر یا بیشتر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند و گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند (رابینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). گروه می‌تواند به دو نفر یا بیشتر، دارای تعامل و وابستگی که برای دست‌یافتن به هدف خاص با یکدیگر کار می‌کنند، اطلاق شود (بنی نجاریان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). اجتماع دو یا چند نفر که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می‌کنند و با همدیگر تعامل دارند، یک گروه را تشکیل می‌دهد (شرموهون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). در تعریف دیگری گروه، مجموعه‌ای از دو یا چند نفر است که با هم روابط متقابل پویایی دارند (کاپلر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

گروه موثر، گروهی است که به سطوح بالایی در عملکرد و حفظ و نگهداری منابع انسانی دست یابد. منظور از دستیابی به سطوح عملکرد بالای کاری، آن است که یک گروه مؤثر به اهداف عملکردی‌اش به موقع و با کیفیت بالا دست پیدا کند. حفظ و نگهداری منابع انسانی در یک گروه مؤثر زمانی رخ می‌دهد که اعضا به قدری کافی از کارشان، موفقیت‌هایشان و روابط بین‌فردی در محیط کارشان راضی هستند (اسبورن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). در رابطه با عملکرد وظایف یک گروه اثربخش، به اهداف عملکردی از نظر کیفیت، کمیت و نتایج به‌موقع دست می‌یابد

1. Effectiveness of Group work
2. Levin and Moreland
3. Kreitner and Kinick
4. Robbins
5. BaniNajjarian
6. Schermerhorn and et al
7. Kappeler and et al
8. Osborn

(گودمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). گروه اثربخش گروهی است که سطوح عالی عملکردی و رضایت منابع انسانی را در طی زمان کسب کند. یک گروه اثربخش از جنبه عملکرد کاری به هدف‌های عملکردی خود در کوتاه‌ترین زمان ممکن دست می‌یابد و نتایج کاری عالی ارائه می‌دهد. در بعد رضایت اعضا نیز گروه اثربخش آن گروهی است که اعضای آن به اندازه کافی از کارهای خود و روابط میان‌فردی رضایت داشته باشند و در نتیجه به‌طور مستمر با یکدیگر به‌خوبی کار کنند (رضائیان، ۱۳۹۳).

از دیدگاه گودمن (۲۰۱۲) ویژگی‌های یک گروه اثربخش شامل موارد زیر است: اعضا به یکدیگر و رهبرشان وفادارند، اعضا و رهبران تا حدی به یکدیگر اعتماد دارند، گروه برای کمک به اعضا بسیار علاقمند است تا تمامی ظرفیت و توانایی بالقوه آنها شکوفا شود، اعضا تمامی اطلاعات مورد نیاز کارشان را با هم مبادله می‌کنند، فعالیت گروه در یک جو حمایتی انجام می‌گیرد و ارزش‌ها و اهداف گروه با نیازها و عملکرد اعضا مرتبط است (گودمن، ۲۰۱۲). ویژگی‌های گروه اثربخش عبارت‌اند از: غنی‌بودن طرح شغل، احساس توانمندی، وظایف و پاداش به‌هم وابسته، ترکیب و اندازه مناسب، پشتیبانی از گروه، فرایندهای اثربخش در گروه و تبعیت از فرایندها و رویه‌ها (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۰).

برخی صاحب‌نظران ترجیح می‌دهند به جای کاربرد گروه مؤثر از اصطلاح گروه بالغ استفاده کنند. این صاحب‌نظران برای یک گروه بالغ ویژگی‌هایی مانند: سازوکار بازخورد قوی، روش‌های تصمیم‌گیری مطلوب، وفاداری و انسجام زیاد، رویه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیر، ارتباطات روشن، اهداف قابل قبول، مشارکت در رهبری زیاد و توجه به دیدگاه اقلیت می‌باشد (پلانکت و آتنر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

در مورد معیارهای اثربخشی کار گروهی نمونه‌هایی ارائه شده است. یک شیوه برای درک بهتر اساس گروه اثربخش این است که گروه را به عنوان یک نظام باز در نظر گرفت که در فرآیند تغییر منابع ورودی به خروجی به صورت تولیدات، پیوسته با محیط خود تعامل دارد. در این نمونه داده‌های یک گروه شامل: محیط سازمانی، ماهیت کار، خصوصیات اعضا و اندازه گروه، فرآیند

1. Goodman  
2. Plunkett and Attner



شامل: هنجارها، انسجام، ارتباطات، تصمیم‌گیری، فعالیت‌های کاری و فعالیت‌های نگهداری و ستاده‌ها شامل: عملکرد وظایف و نگهداری منابع انسانی می‌باشد (شرموهون و همکاران، ۲۰۱۱). رابینز (۲۰۱۲) برای تعیین اثربخشی کارگروهی الگویی ارائه داده است که این نمونه دارای چهار مؤلفه: طراحی کار (اهمیت وظیفه، همسانی وظیفه، تنوع مهارت‌ها و خودمختاری)؛ فرآیند (هدف مشترک، اهداف صریح، کارآمدی گروهی، میزان تعارض و بطالت اجتماعی)؛ ترکیب (توانایی‌های اعضا، شخصیت اعضا، تخصیص نقش‌ها، تنوع اعضا، اندازه گروه‌ها و انعطاف‌پذیری) و بستر گروه (جوا اعتماد، منابع کافی، رهبری و ساختار و نظام‌های ارزیابی پاداش و عملکرد) می‌باشد. گرگوری و گازو (۱۹۹۵) بر این باورند که اثربخشی کارگروهی تابع سه متغیر: وابستگی متقابل اعضا، اعتقاد راسخ و مشترک اعضا و وابستگی دستاوردها می‌باشد (پریس و همکاران، ۲۰۰۶).

## تسهیم دانش<sup>۲</sup>

امروزه دانش یک دارایی باارزش محسوب می‌شود که نیازمند مدیریت است. طبق تعریف مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا، مدیریت دانش یک راهبرد با هدف در اختیار قرار دادن دانش صحیح به افراد مناسب در زمان مناسب است. به گونه‌ای که بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (مدهوشی و ساداتی، ۲۰۱۰). تسهیم دانش، بخش اصلی راهبرد مدیریت دانش بسیاری از سازمان‌هاست. با وجود رشد و اهمیت فعالیت‌های تسهیم دانش برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها و عملکرد آنها، موانعی کار مدیریت دانش در مسیر دستیابی به اهداف و بازگشت سرمایه را دشوار می‌سازد. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که برخی از نویسندگان اظهار می‌دارند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است (لیائو و چن، ۲۰۰۷). در سال‌های اخیر محققان و مدیران تجاری، مطالعات زیادی را در زمینه تسهیم دانش انجام داده‌اند. این موضوع به این دلیل بوده است که به نظر می‌رسد، مزایای رقابتی سازمان‌ها تا حد زیادی به کاربرد دانش و جاگذاری بخش‌هایی در سازمان وابسته است که در آنها فعالیت‌های مربوط به تسهیم دانش می‌تواند در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و بهینه‌سازی

1. Price and et al  
2. Knowledge Sharing

آنها انجام گیرد. فعالیت‌ها و رویه‌های تسهیم دانش اغلب جزء اساسی برنامه‌های مدیریت دانش را که به صورت یادگیری فردی و سازمانی نمود پیدا می‌کنند، تشکیل می‌دهند. یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام‌شده توسط پژوهشگران مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است (کینگ و همکاران، ۲۰۰۸).

تسهیم دانش، فعالیتی نظامند است که به تمایل کارکنان سازمان در جهت انتقال و اشتراک دانشی که از سازمان کسب کرده و یا خود آن را تولید نموده‌اند، اشاره دارد (کاسمیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). تسهیم دانش، اشتراک اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادها، قضاوت‌های استادانه مربوط به سازمان در میان کارکنان سازمان را دربر می‌گیرد. چنامانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) معتقد است که تسهیم دانش داری دوبعد، تمایل به تسهیم دانش که عبارت است از: قصد فرد به انجام تسهیم دانش (در اینجا هنوز تسهیم دانش به صورت واقعی انجام نشده است) و رفتار تسهیم دانش: درجه‌ای که هر یک از کارکنان دانشی واقعاً دانش خود را با همکارانشان تسهیم می‌کنند، می‌باشد (چنامانی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). تسهیم دانش نیازمند تمایل افراد برای داشتن همکاری، با دیگر افراد سازمان است؛ چراکه هرگونه بی‌میلی افراد برای این امر می‌تواند ناشی از اطلاعات به اشتراک گذاشته‌شده ناقص، نادرست و بی‌موقع و حتی بدتر اطلاعات کاذب باشد (کاسمیر و همکاران، ۲۰۱۲). کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرآیند انتشار یا تسهیم دانش، نامیده می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

مهم‌ترین دلایل تسهیم دانش این است که این فرآیند موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، ارائه خدمات بهتر به مشتریان و کاهش هزینه‌های مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود. دانش در تعاملات اجتماعی خلق و تسهیم می‌شود. بنابراین مهم‌ترین مسئله در فرآیند تسهیم دانش، تعاملات مؤثر است و این معمولاً از طریق ارتباطات مستقیم رودررو اتفاق می‌افتد. تعاملات اجتماعی، رسمی و غیررسمی میان افراد راه‌هایی را برای تسهیم دانش میان افراد در سازمان ایجاد می‌کند. از طریق تعاملات اجتماعی، افراد فرصت‌های

1. Casmir and et al  
2. Chennamaneni

بیشتری برای تسهیم دانش و تجربیات خود پیدا کرده و در نتیجه جریان دانش در سازمان افزایش می‌یابد (هاستد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

عوامل مختلفی بر رفتارهای تسهیم دانش تأثیر دارند این عوامل شامل: ابزارها، فناوری‌ها، انگیزه‌ها و فراهم نمودن مشوق‌های لازم برای ترغیب به تسهیم دانش می‌باشد. فرهنگ سازمانی، ارزش‌های فردی، فرهنگ ملی، اعتماد، توجه، مانع انسانی مانند زمان و فضای دسترسی افراد دارای دانش در سازمان از دیگر عواملی هستند که بر تسهیم دانش تأثیر دارند (چنامانی، ۲۰۰۶).

### رهبری اشتراکی و اثربخشی کارگروهی

رهبری، عاملی حیاتی است که برای بقای گروه نیاز است. در شکل‌های رهبری سنتی، رهبر گروه مسئول و پاسخگوی فعالیت‌های گروه است. در این نوع رهبری، وظیفه رهبر ایجاد روحیه کارگروهی و تعهد نسبت به اهداف گروه است. در رهبری اشتراکی مسئولیت و پاسخگویی بین همه اعضای گروه توزیع می‌شود. افزایش روحیه کارگروهی بر عهده همه افراد است. افراد به دلیل احساس مالکیت نسبت به گروه تعهد بالاتری دارند. رهبری اشتراکی موجب می‌شود که این موضوع در گروه نسبت به سبک رهبری سنتی، وضوح بیشتری داشته باشد و میزان اثربخشی کارگروهی به میزان بیشتری افزایش یابد (میریام و مارتین، ۲۰۱۳). رهبری اشتراکی با ایجاد همبستگی بین اعضای گروه باعث افزایش میزان مشارکت اعضا در کارها می‌شود، با افزایش مشارکت، دستیابی به اهداف گروه که از عوامل اثربخشی کارگروهی است، سرعت و کیفیت بیشتری پیدا می‌کند (میشل، ۲۰۱۰). یکی از عوامل مؤثر در ایجاد اثربخشی کارگروهی، وجود برنامه و هدف مشترک بین اعضای گروه است که جهت‌گیری اعضا را مشخص و در آنها انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. رهبری اشتراکی از طریق ایجاد احساس مالکیت در بین اعضا، آنها را به اهداف مشترک متعهد کرده و میزان تلاش اعضا را افزایش داده و از این طریق میزان اثربخش بودن گروه را افزایش می‌دهد (یالا و دونگ، ۲۰۱۳). یکی از معضلات کارگروهی وجود بطالت اجتماعی بین اعضای یک گروه است که در آن فرد خود را در گروه مخفی می‌کند. رهبری

1. Husted and et al

اشتراکی با ایجاد مشارکت همگانی بین تمام اعضا از طریق تسهیم قدرت و مسئولیت باعث می‌شود که میزان بطالت اجتماعی در گروه کاهش یافته و یا از بین برود و از این طریق میزان اثربخشی کار گروهی را افزایش می‌دهد (چانگ، ۲۰۱۳). همچنین مشارکت گروهی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی کار گروهی است. رهبری اشتراکی با افزایش میزان مشارکت اعضا موجب افزایش اثربخشی کار گروهی می‌شود (کارسون و همکاران، ۲۰۰۷). بر این اساس فرضیه اول پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود که: رهبری اشتراکی بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.

### رهبری اشتراکی و تسهیم دانش

انسلی و همکارانش (۲۰۰۶) اظهار داشتند که رهبری اشتراکی یک فرایند کامل در رهبری و دانش جمعی یک گروه است که از طریق یک فرایند مشارکتی و نه فقط توسط یک فرد گماشته شده صورت می‌پذیرد و کارکنان اگر معتقد باشند که اشتراک گذاشتن دانش می‌تواند رابطه بین خودشان و دیگران را تقویت کند، نگرش مثبتی به اشتراک گذاری دانش دارند (انسلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). افراد باید دانش و تجربه شخصی خود را در درون گروه به جای بیرون گروه به اشتراک بگذارند. رهبری اشتراکی می‌تواند به اشتراک گذاری دانش را در گروه‌های کاری بالا ببرد. علاوه بر این، به اشتراک گذاشتن دانش، دانش سازمانی را متراکم و انباشته می‌کند و قابلیت سازمانی را بهبود می‌بخشد و به فرآیند یادگیری افراد و سازمان کمک می‌کند (میرپام و مارتین، ۲۰۱۳). یوکی (۲۰۰۹) نیز نشان داد که اطلاعات و دانش، یادگیری جمعی و حل مؤثر مشکل را توسط اعضای سازمان تسهیل می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که به اشتراک گذاری دانش یادگیری گروهی را در گروه‌های کاری افزایش می‌دهد. در گروه، به واسطه رهبری اشتراکی، زمانی که نفوذ و تأثیر متقابل به طور مستمر میان اعضای تیم توزیع شود، تعاملات میان اعضای گروه افزایش می‌یابد (یوکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). کروسن، لین و وایت (۱۹۹۹) نشان دادند که اگر تعاملات اعضای گروه بالا رود، آنها اقدام به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات کرده و بینش و دانش فردی را برای دستیابی به نتایج یادگیری در گروه‌ها یکپارچه می‌کنند. رهبری اشتراکی به

1. Ensley and et al  
2. Yuki

اشتراک گذاری دانش را افزایش می دهد و سپس یادگیری در گروه های کاری را افزایش می دهد (یالا و دونگ، ۲۰۱۳). بر این اساس فرضیه دوم پژوهش بدین صورت طراحی شده است که: رهبری اشتراکی بر تسهیم دانش تأثیر دارد.

## تسهیم دانش و اثربخشی کارگروهی

اگر افراد بتوانند دانشی که به صورت فردی از کار خود به دست آورده اند را به کارگیرند و نیز آن را به اشتراک بگذارند، هم سازمان و هم فرد می توانند بهتر رشد کنند و لذا دانش اگر نتواند به صورت مؤثر در سازمان به اشتراک گذاشته شود، شبیه این است که از بین رفته است (کاسمیر و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش ها نشان می دهد، دانش وقتی که به وسیله افراد در سازمان جمع آوری و نگهداری می شود، فقط وقتی دارای ارزش راهبردی است که تسهیم، ترکیب و استفاده از آن در یک مسیر منحصر به فرد انجام شود. تسهیم دانش یک امر حیاتی برای سازمان ها و گروه هاست؛ زیرا که آنها را برای توسعه مهارت ها و شایستگی ها، ارزش ها و تداوم مزیت های رقابتی توانا می سازد (علی پور درویشی، ۱۳۹۱). سوی (۲۰۱۰) بیان می کند یکی از عوامل مهم در اثربخشی کارگروهی، افزایش دانش اعضای گروه است. برای افزایش دانش و اطلاعات اعضای گروه، تسهیم دانش، نقش اساسی دارد (سوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همچنین توحیدی (۲۰۱۱) در بیان عوامل مؤثر بر بهره وری و اثربخشی گروه های کاری در سازمان وجود آموزش را ضروری می داند. وی معتقد است که از طریق آموزش، دانش بین افراد مبادله شده و از این طریق تسهیم دانش صورت می گیرد. با افزایش دانش اعضای گروه ها و گروه های کاری از طریق تسهیم دانش نسبت به وظایف و اهداف سازمانی دید روشن تری کسب می کنند (توحیدی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). چن و همکاران (۲۰۰۹) بیان می کنند که، کارکنان به سه دلیل تمایل به تسهیم دانش دارند: منافع شخصی (همچون علاقه به خود (خود آگاهی)، منافع گروهی (همچون انتظار رفتار متقابل، ایجاد رابطه مفید با دیگران) و منافع سازمانی (همچون اهداف سازمانی و تعهد سازمانی). وی بیان می کند در جهت منافع گروهی اعضا با انتظار رفتار متقابل از دیگران و ایجاد رابطه با اعضای گروه تمایل دارند که از دانش و تجربیات

1. Sevi  
2. Tohidi

دیگران استفاده نموده و آنها را در انجام وظایف خود به بهترین نحو ممکن به کار گیرند. فرخی (۱۳۹۲) در تبیین مراحل مختلف شکل‌گیری یک گروه بیان می‌کند در مرحله انجام کار، هدف اصلی گروه انجام مأموریت محوله است، وظیفه رهبر ایجاد ارتباطات مؤثر بین اعضا می‌باشد. وجود ارتباطات مؤثر، زمینه را برای بهره‌گیری کلیه اعضا از دانش و توانایی یکدیگر فراهم می‌کند که از طریق تسهیم دانش خود منجر به افزایش عملکرد گروه که یکی از عوامل مؤثر در اثربخشی کار گروهی است، شوند (فرخی، ۱۳۹۲). براین اساس فرضیه سوم پژوهش بدین صورت طراحی شده است که: تسهیم دانش بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.

### نقش میانجی تسهیم دانش در تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کار گروهی

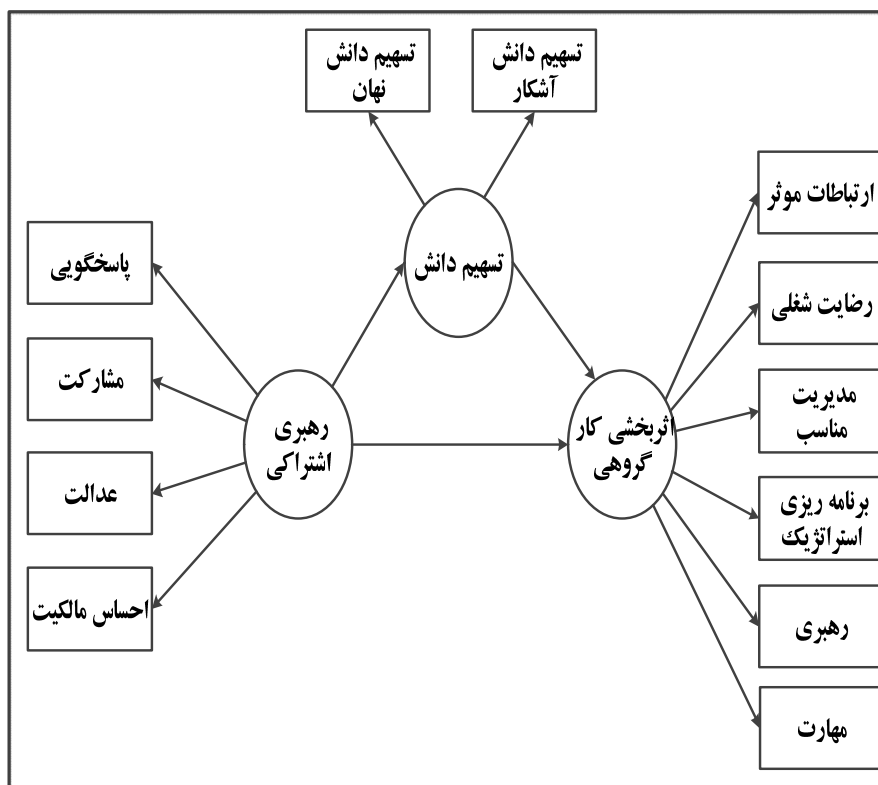
زلمر و گیسون (۲۰۰۶) نشان دادند اگر گروه‌ها مدیریت دانش را اتخاذ کنند، یادگیری گروهی بالا می‌رود. رهبری اشتراکی با فراهم کردن بستر همکاری و مشارکت بین اعضای گروه، زمینه لازم برای مدیریت دانش را فراهم نموده و تمایل به تسهیم دانش را بین اعضا ترغیب می‌کند. با افزایش دانش گروهی میزان توانایی اعضای گروه در رسیدن به اهداف گروهی افزایش می‌یابد (زلمر و گیسون، ۲۰۰۶). رهبری اشتراکی از طریق ایجاد حس تعلق بین همه اعضای گروه موجب ایجاد وابستگی عاطفی در بین اعضا می‌شود. زمانی که اعضا به یکدیگر وابستگی پیدا کنند میزان اعتماد بین آنها افزایش می‌یابد. یکی از موارد مهم در ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش و در اختیار قرار دادن توانایی‌های تجربی و فنی خود به دیگران، عنصر اعتماد است، هر قدر میزان اعتماد در بین اعضای یک گروه بیشتر باشد، تلاش برای تسهیم دانش و بهره‌گیری از توانایی یکدیگر برای حل مشکلات افزایش می‌یابد که از این طریق می‌توان اثربخشی کار گروهی برای دستیابی به اهداف را سرعت بخشید (میشل، ۲۰۱۰). یک گروه اثربخش، گروهی است که میزان توانایی‌های اعضای آن بالا باشد. رهبری اشتراکی با ایجاد مشارکت در بین اعضا موجب می‌شود تا اعضای گروه، تجربیات و دانش ضمنی خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و از این طریق موجب افزایش توانایی‌های یکدیگر شوند و در نهایت میزان اثربخشی در گروه افزایش یابد.

(یوکی، ۲۰۰۹). در گروه‌های اثربخش میزان استفاده از نظرات متنوع افراد بالاست. هر چه از نظرات مختلف بیشتر استفاده شود، راهکارهای مؤثرتری برای حل مسائل می‌توان یافت. جهت استفاده از نظرات مختلف، اعضا باید تمایل به بروز افکار و عقاید خود داشته باشند. در واقع باید تمایل به تسهیم دانش افزایش یابد. رهبری اشتراکی با ایجاد حس مالکیت در بین اعضای گروه موجب می‌شود که اعضا برای حل مسائل، انگیزه بیشتری داشته باشند. هر چه میزان انگیزه برای حل مسائل گروهی بیشتر باشد، تمایل نیز برای بیان نظرات افزایش می‌یابد که این امر موجب افزایش تسهیم دانش بین اعضا می‌شود (یالا و دونگ، ۲۰۱۳). میزان مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری گروهی و ارائه راه‌حل‌های مختلف از طریق بیان نظرات و عقاید فردی که نوعی تسهیم دانش و در اختیار قرار دادن اطلاعات خود به دیگران است، از عوامل مؤثر در ایجاد یک گروه اثربخش است. رهبری اشتراکی نیز به دنبال این هدف است که با افزایش مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها میزان تمایل آنها به تسهیم دانش را افزایش داده و از این طریق اثربخشی کارگروهی را افزایش دهد (انسلی و همکاران، ۲۰۰۶). بر این اساس فرضیه چهارم پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود که: تسهیم دانش در تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی نقش میانجی دارد.

بر اساس مطالب بیان‌شده، مدل مفهومی پژوهش که فرضیه‌ها بر اساس آن شکل گرفته به شکل (۱) است. در طراحی نمونه از مؤلفه‌های رهبری اشتراکی کاتورن (۲۰۱۰)، مؤلفه‌های تسهیم دانش کشاورزی و همکاران (۱۳۹۲) و مؤلفه‌های اثربخشی کارگروهی نصراصفهبانی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده است.

## روش پژوهش

از آنجا که هدف تحقیق، تعیین روابط علی میان متغیرهای رهبری اشتراکی، تسهیم دانش و اثربخشی کارگروهی است، این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر روش شناسی الگویابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۲۷۰ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان بودند که با تعیین حجم نمونه آماری به روش تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان، ۱۵۹ نفر



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

تعیین شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه رهبری اشتراکی کاتورن (۲۰۱۰) با ۱۸ پرسش، پرسشنامه تسهیم دانش هسلت (۲۰۰۳) با ۹ پرسش و پرسشنامه اثربخشی کار گروهی نصرافهانی و همکاران (۲۰۱۳) با ۲۴ پرسش استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی با استفاده از نظر استادان و کارشناسان و روایی سازه از معادلات ساختاری استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. براین اساس آلفای کرونباخ رهبری اشتراکی ۰/۸۱، تسهیم دانش ۰/۷۹ و اثربخشی کار گروهی ۰/۷۶ به دست آمد. ضرایب پایایی متغیرها در جدول (۱) آمده است.



جدول ۱. ضرایب پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	مؤلفه‌ها	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
رهبری اشتراکی	پاسخگویی	۰/۸۰
	مشارکت	۰/۸۴
	عدالت	۰/۸۸
	احساس مالکیت	۰/۷۸
تسهیم دانش	تسهیم دانش نهان	۰/۷۷
	تسهیم دانش آشکار	۰/۷۳
اثربخشی کارگروهی	ارتباطات مؤثر	۰/۷۶
	رضایت شغلی	۰/۷۵
	مدیریت مناسب	۰/۷۷
	برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۷۷
	رهبری	۰/۷۴
	مهارت	۰/۷۲

### یافته‌های پژوهش

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از نظر جنسیت ۰/۳۶ پاسخ‌دهندگان زن و ۰/۶۴ آنها مرد بودند. بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس با درصد فراوانی ۰/۶۱ و دارندگان مدرک فوق دیپلم و پایین‌تر با ۰/۲۰ کمترین مقدار فراوانی را در نمونه آماری داشتند. از لحاظ سابقه کاری، بیشتر پاسخ‌دهندگان با ۰/۳۶ دارای سابقه بین ۱۰-۱۵ سال بودند و کارکنان دارای سابقه خدمت بالای ۲۵ سال با ۰/۱۲ کمترین مقدار فراوانی را داشتند. از نظر سن بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۳۰-۴۰ سال با درصد فراوانی ۰/۴۵ بودند. همچنین بیشتر پاسخ‌دهندگان با حدود ۰/۴۰ فراوانی از نظر شغل سازمانی، کارشناس بودند.

مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. در بین متغیرهای پژوهش، رهبری اشتراکی، دارای بیشترین مقدار میانگین (۳/۱۲۲) و تسهیم دانش دارای کمترین مقدار میانگین (۲/۳۶۸) می‌باشد. نتایج تحلیل همبستگی پیرسون با توجه به جدول (۲) نشان داد که بین رهبری اشتراکی و اثربخشی کارگروهی

با ضریب (۰/۵۴۴)، بین تسهیم دانش و اثربخشی کار گروهی با ضریب (۰/۵۱۴) و بین رهبری اشتراکی و تسهیم دانش (۰/۴۱۲) رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

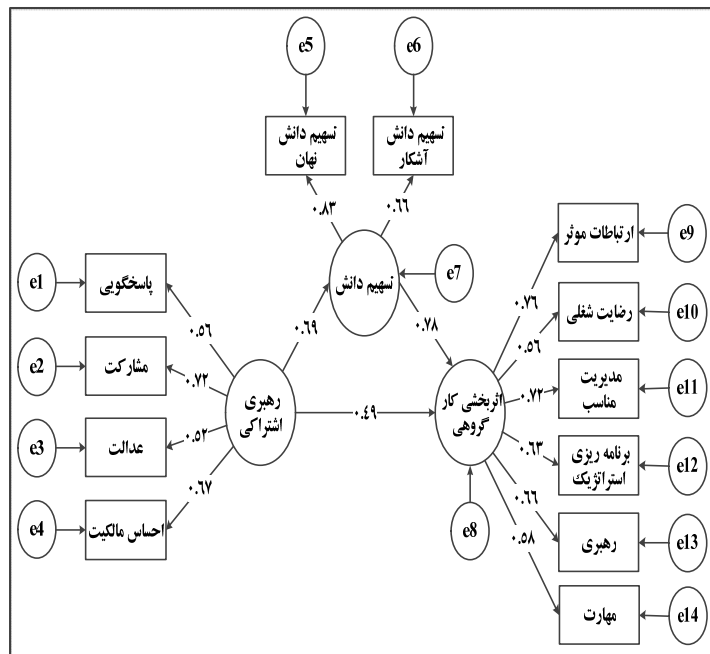
جدول ۲. ضرایب همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	رهبری اشتراکی	اثربخشی کار گروهی	تسهیم دانش	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی‌داری
رهبری اشتراکی	۱			۳/۱۲۲	۰/۷۸۶	۰/۰۰۱
اثربخشی کار گروهی	۰/۵۴۴**	۱		۳/۱۷	۰/۵۶۳	۰/۰۰۱
تسهیم دانش	۰/۴۱۲**	۰/۵۱۴	۱	۲/۳۶۸	۰/۸۶۷	۰/۰۰۱

\*\* در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از روش دومرحله‌ای مدل‌سازی معادلات ساختاری پیشنهاد شده توسط آندرسون و جریینگ (۱۹۸۸) استفاده شده است. در مرحله اول، مدل‌های اندازه‌گیری برازش می‌شوند و در صورت تأیید نمونه‌های اندازه‌گیری می‌توان وارد مرحله دوم شد. در مرحله دوم از تحلیل مسیر استفاده شده است که در این مرحله، فرضیه‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود. برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار Amos20 استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری پژوهش در شکل (۲) نشان داده شده است.

معیارهای برازش یک مدل یکی از مهم‌ترین مراحل در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری هستند. این معیارها برای پاسخ به این پرسش است که آیا نمونه بازنمایی شده توسط داده‌ها، نمونه اندازه‌گیری پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر. برای پاسخگویی به این پرسش، معیارهای زیادی در روش‌شناسی مدل‌سازی معادلات ساختاری معرفی شده است که مهم‌ترین آنها در جدول (۳) آمده است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل کلی پژوهش

مقدار شاخص در الگوی مورد نظر	مبنای تصمیم‌گیری	شاخص‌ها	نوع شاخص
۱۵۲/۱۹۹	-----	(CMIN)	شاخص‌های برازش مطلق
۰/۰۷۶	بیشتر از ۰/۰۵	Value -P	
۰/۹۱۲	$\geq ۰/۹$	CFI	شاخص برازش تطبیقی
۰/۹۳۲	$\geq ۰/۹$	TLI	
۰/۶۰۹	بزرگتر از ۰/۵	PNFI	شاخص برازش مقتصد
۰/۶۰۱	بزرگتر از ۰/۵	PCFI	
۰/۰۷۵	$\leq ۰/۰۸$	RMSEA	
۳/۴۵۲	کمتر از ۵	CMIN/DF	

با توجه به مقادیر به دست آمده می‌توان بیان نمود که مدل از برازش خوبی برخوردار است. برای آزمون معنی‌داری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم "تخمین وزن رگرسیونی" بر "خطای استاندارد" به دست می‌آید. بر اساس سطح معنی‌داری ۰/۰۵، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی‌شود و همچنین مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنی‌دار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد.

در مورد فرضیه‌های اول تا سوم نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها با توجه به جدول (۴) نشان داد که مقدار بحرانی و P برای آنها در حد قابل قبول می‌باشد و مورد تذیید قرار گرفتند. در مورد فرضیه چهارم می‌توان بیان نمود، اثر غیرمستقیم رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی از طریق تسهیم دانش برابر است با حاصل ضرب اثر مستقیم سبک رهبری اشتراکی بر تسهیم دانش (یعنی ۰/۶۹) در اثر مستقیم تسهیم دانش بر اثربخشی کارگروهی (یعنی ۰/۷۸) که برابر است با:  $0/69 \times 0/78 = 0/53$ . بنابراین چون اثر غیرمستقیم رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی (۰/۵۳)، از اثر مستقیم آن (۰/۴۹) بیشتر شده است، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی به واسطه تسهیم دانش تأثیر دارد. جدول (۴) نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش را نمایش می‌دهد.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	P-value	مقدار بحرانی	ضریب مسیر	مسیر مستقیم	
تأیید فرضیه	۰/۰۰۳	۲/۶۵۸	۰/۴۹	رهبری اشتراکی ---> اثربخشی کارگروهی	۱
تأیید فرضیه	۰/۰۰۱	۳/۳۶۷	۰/۶۹	رهبری اشتراکی ---> تسهیم دانش	۲
تأیید فرضیه	۰/۰۰۵	۲/۲۴۵	۰/۷۸	تسهیم دانش ---> اثربخشی کارگروهی	۳
نتیجه		ضریب مسیر غیرمستقیم	از طریق متغیر	مسیر غیرمستقیم	
بزرگتر از مسیر مستقیم = تأیید فرضیه		$0/69 * 0/78 = 0/53$	تسهیم دانش	رهبری اشتراکی ---> اثربخشی کارگروهی	۴

## بحث و نتیجه گیری

نیاز به استفاده از گروه و کارگروهی برای حل مسائل مختلف، چالش‌ها و بحران‌ها در سازمان به امری ضروری تبدیل شده است. تشکیل گروه‌ها برای سازمان‌ها در صورتی یک مزیت محسوب می‌شود که گروه‌ها اثربخش باشند. اگر گروهی نتواند به اثربخشی لازم دست یابد، وجود گروه خود به عنوان معضلی برای سازمان تبدیل می‌شود. در این پژوهش به دو عامل رهبری اشتراکی و تسهیم دانش در جهت افزایش اثربخشی کارگروهی توجه شد. نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری اشتراکی بر اثربخشی کارگروهی تأثیر دارد. رهبری اشتراکی با داشتن مولفه‌هایی همچون ایجاد حس مشارکت در اعضا که موجب ایجاد تعهد به اهداف و کارگروهی می‌شود، موجب افزایش اثربخشی کارگروهی می‌شود. رهبری اشتراکی با توزیع مسئولیت بین همه اعضای گروه، موجب تشویق آنها در جهت تلاش برای رسیدن به اهداف گروه که از عوامل اثربخشی کارگروهی است، می‌شود. میریام و مارتین (۲۰۱۳) از ایجاد روحیه کارگروهی و تعهد در افراد، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به وسیله رهبری اشتراکی، میشل (۲۰۱۳) از همبستگی و مشارکت، یالا و دونگ (۲۰۱۳) از ایجاد اهداف مشترک و کارسوزن و همکاران (۲۰۰۷) و از ایجاد مشارکت در تحقیقات خود به عنوان عواملی که موجب افزایش اثربخشی کارگروهی به واسطه رهبری اشتراکی می‌شوند، نام می‌برند که نتایج فرضیه اول پژوهش نیز مطابق با نظرات آنها می‌باشد. نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رهبری اشتراکی بر تسهیم دانش تأثیر دارد. رهبری اشتراکی موجب می‌شود که میزان رابطه بین اعضای گروه با یکدیگر افزایش یابد و زمانی که رابطه میان افراد تقویت شود، ارتباط بین آنها بهبود می‌یابد و به واسطه بهبود و تقویت رابطه بین اعضای یک گروه، میزان تسهیم دانش افزایش یابد. انسلی و همکاران (۲۰۰۶) به ایجاد جو مشارکت و همکاری توسط رهبری اشتراکی، یوکی (۲۰۰۹) به موضوع تسهیم نفوذ و تأثیر متقابل بین اعضای گروه به وسیله رهبری اشتراکی و میریام و مارتین (۲۰۱۳) و بارتول و لوک (۲۰۰۶) به نقش رهبری اشتراکی در افزایش تسهیم دانش در تحقیقات خود اشاره کرده‌اند و معتقدند که رهبری اشتراکی سبب ایجاد بستر مناسب برای تسهیم دانش می‌شوند، نتایج فرضیه دوم پژوهش با نظرات آنها مطابقت دارد. نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش تأثیر تسهیم دانش بر اثربخشی کارگروهی را تأیید کرد. در یک گروه، زمانی که اعضا نسبت به تبادل اطلاعات،

تجربیات و دانش ضمنی و صریح خود با دیگران اقدام کنند، این امر موجب افزایش آگاهی دیگران می‌شود. استفاده از تجربیات و دانش دیگران موجب ایجاد جو همکاری در میان اعضای گروه می‌شود، در این حالت زمانی که گروه در راه رسیدن به اهداف دچار مشکل شود، هر کدام از اعضا از دانش و تجربیات خود بهره برده و با در اختیار قرار دادن آن به دیگران موجب حل مشکلات با کمترین زمان و هزینه ممکن می‌شود که این امر می‌تواند موجب افزایش اثربخشی کار گروهی شود. از نظر سوی (۲۰۱۰) افزایش دانش اعضای یک گروه، یکی از عوامل ایجاد اثربخشی آن است که از طریق تسهیم دانش این موضوع محقق خواهد شد. از نظر توحیدی (۲۰۱۱) آموزش گروهی منجر به افزایش تسهیم دانش در جهت اثربخشی کار گروهی می‌شود. همچنین چن و همکاران (۲۰۰۹) از منافع گروهی و تحقق اهداف گروه به عنوان یکی از مزایای تسهیم دانش که می‌تواند به افزایش اثربخشی کار گروهی منجر شود، نام می‌برند. فرضیه چهارم پژوهش، نقش میانجی تسهیم دانش در تأثیر رهبری اشتراکی بر اثربخشی کار گروهی را تأیید کرد. برای تشویق افراد به تسهیم دانش و در اختیار قرار دادن تجربیات و دانش خود، باید بسترهای مناسب برای این کار آماده شود. یکی از بسترهای مورد نیاز برای تشویق افراد به تسهیم دانش شخصی خود، ایجاد فضای مشارکت همراه با احساس مسئولیت در قبال اهداف گروه است. در این زمینه، رهبری اشتراکی نقش مهمی ایفا می‌کند. یکی از موارد خیلی مهم که به وسیله رهبری اشتراکی می‌توان آن را محقق کرد، ایجاد مشارکت بین اعضای یک گروه است. در واقع رهبری اشتراکی با تسهیم قدرت و مسئولیت بین اعضای گروه سعی در ایجاد جو همکاری بین آنها جهت تبادل دانش شخصی خود دارد که بتواند از این طریق آگاهی اعضای گروه و در مجموع دانش گروهی را افزایش دهد تا اثربخشی کار گروهی محقق شود. میشل (۲۰۱۰) از نقش رهبری اشتراکی در ایجاد اعتماد بین اعضای گروه برای تسهیم دانش در جهت اثربخشی کار گروهی نام می‌برد. انسلی (۲۰۰۶) در تحقیقات خود به ایجاد حس مالکیت به وسیله رهبری اشتراکی برای تسهیم دانش به وسیله افراد برای افزایش اثربخشی کار گروهی اشاره می‌کند. همچنین یوکی (۲۰۰۹) و یالا و دونگ (۲۰۱۳) نیز به نقش رهبری اشتراکی در ایجاد تسهیم دانش در جهت افزایش اثربخشی کار گروهی اشاره کرده‌اند. بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر به مدیران تأمین اجتماعی شهر اصفهان ارائه می‌شود:

- تشکیل گروه‌های کاری در مورد مسائل مختلف سازمان
- تسهیم قدرت و مسئولیت بین اعضای گروه‌ها
- تسهیم قدرت و مسئولیت متناسب با توانایی‌های افراد
- ایجاد شرایط مورد نیاز برای تشویق افراد به تسهیم دانش شخصی خود از طریق تخصیص پاداش به شیوه‌های گوناگون
- استفاده از تجربیات شخصی افراد در مسائل مختلف
- تشکیل بانک تجربیات و دانش شخصی کارکنان
- تخصیص پاداش به صورت گروهی برای تشویق کارکنان به مشارکت در کارهای گروهی

## منابع

- رضائیان، علی (۱۳۹۳)، **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات سمت.
- دانایی‌فرد، حسن؛ خائف‌الهی، احمد و حسینی، سیدمجتبی (۱۳۹۰)، تأملی بر ارتقای تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری)، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۶۳-۸۴.
- علی‌پور درویشی، زهرا (۱۳۹۱)، ارائه مدل عوامل مؤثر بر تسهیم دانش گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی (پیمایشی پیرامون واحد تهران شمال و علوم و تحقیقات)، **مدیریت فناوری اطلاعات**، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۹۱-۱۱۶.
- فرخی، مجتبی (۱۳۹۲)، **تعیین عوامل برگزاری جلسات مؤثر در شرکت گاز استان اصفهان**، به راهنمایی: علی نصر اصفهانی، دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی.
- فرهی، رضا؛ محمودی، امیررضا؛ زارعی رهرو، امیرحسین و افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۹)، طراحی معیارهای اثربخشی کار گروهی (بارویکرد TQM و QCC) مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت، **فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، سال چهارم، شماره ۱۰، صص ۳۹-۷۰.
- کاظمی، مهدی و علوی، سیدبابک (۱۳۹۱)، چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیئت مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۳۳-۶۹.
- کشاورزی، علی حسین؛ بیگی‌نیا، عبدالرضا و رضائی، زهرا (۱۳۹۱)، نقش اعتماد بین فردی با تسهیم دانش در سازمان: ستاد مرکزی شرکت ملی گاز ایران، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، دوره ۲، شماره ۲، صص ۱۰۹-۱۲۶.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۹۰)، **مدیریت رفتار گروهی**، چاپ سوم، اصفهان: جهاد دانشگاهی دانشگاه اصفهان.
- نصر اصفهانی، علی و فرخی، مجتبی (۱۳۹۱)، تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی در آموزش عالی، مورد مطالعه: دانشگاه اصفهان، **فصلنامه علمی پژوهشی چشم‌انداز مدیریت بازرگانی**، شماره ۹۱، صص ۴۱-۵۹.
- Attafar, A., Farokhi, M., Amiri, Y. & Amiri, Z. (2013), "Study in the effects of Islamic spirituality on the organizational citizenship behavior with regard to the mediating role of organizational identity Islamic Azad University as a Case Study", **International Journal Science and Technology**, Vol. 3, No. 3, PP: 8-20.



- Bani Najjarian, N.(2009), "group iv context", **European Journal of Social Sciences**, Vol. 8, No. 4, PP: 45-59.
- Carson, J. B., Tesluk, P.E. & Marrone, J. A. (2007), "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance", **The Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 5, PP: 1217-1234.
- Cawthorne, J. (2010),"Leading from the Middle of the Organization:An Examination of Shared Leadership in Academic Libraries", **The Journal of Academic Librarianship**, Vol. 36, No. 2, PP: 151-157.
- Casmir, C., Lee, K. & Loo, M.(N2012), "knowledge sharing influences of trust commitment and cost", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 16, No. 5, PP: 740-753.
- Certo, S. (2009), **Modern Management**, Prentice- Hall, 7 Edition.
- Chen,C.H., Jing,W.H. (2009),"Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity", **Journal of Business Research**, Vol. 62, No.1, PP: 104-114.
- Chiung, H.H. (2013), "Shared Leadership and Team Learning:Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics", **The Journal of International Management Studies**, Vol.8, No.1, PP: 124-133.
- 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**, Vol. 42,PP: 47-56.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K.M. & Pearce, C.L. (2006), "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups", **Leadership Quarterly**, Vol. 17, PP: 217-231.
- Goodman, S. (2012), "**Management**", West Publishing Company, 6<sup>th</sup> Edition.
- Hoch, J.E., Dulebohn, J.H. (2013), "Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation", **Human Resource Management Review**, Vol. 23, PP: 114-125.
- Husted, K., Michailova, S., Minbaeva, D. & Pedersen, T. (2011 ) "Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: an empirical test", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 16, No. 5, PP: 745-773.
- King, W., Chung,T., Honey, M. (2008), "knowledge management and organizational learning", **International Journal of Management Science**, Vol. 36, PP: 158-168.
- Kreitner, R., Kinick, A. (2012), "**Organizational Behavior**", Mc Graw-Hill, 10<sup>th</sup> edition.
- Kappeler, P., Kolbe, M. (2011), "**Coordination in Human and Primate Groups**", NewYork, Department of Management.
- Liao, H.S., Chien, H.T. (2007), "Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry", **Technovation**, Vol. 27, PP: 402-411.
- Levine, J., Moreland, R.L. (2006), "Progress in Small- Group Research", **Annual Review of Psychology**, Vol. 41, No. 5, PP: 95-105.
- Madhoushi, M., Sadati, A. (2010), "Knowledge Management, Antecedent of Organizational Innovation and Competitiveness", **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**, PP: 391-400.
- Michael, D.K. (2010), "Shared Leadership: Is it Time for a Change? ", **Emerging Leadership Journeys**, Vol. 3, No.1, PP: 22-32.
- Miriam, M., Martin, H. (2013), "Shared leadership effectiveness in independent professional teams", **European Management Journal**, Vol. 31, No. 4, PP: 423-432.

- NasrEsfahani, A., Hosseini, M.H., Fanaei, A. & Moshkelani, F.(2013), "Evaluate the Effectiveness of Group work and Development of Methods on Esfahan Group work Gas", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3 , No. 11, PP: 531-540.
- Osborn, R. (2011), "**Organizational Behavior**", John Wiley and Sons, 12<sup>th</sup> Edition.
- Plunkett, W., Attner, R. (2012), "**Management Cincinnati Ohio**", South- Western College Publishhing, 10<sup>th</sup> Edition.
- Price, K.H., Harrison, D.A. & Gavin, J.H. (2006), "Withholding inputs in team contexts: member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 6, PP: 1375-1384.
- Robbins, P.S. (2012), "**Organizational Behavior**", Prentice- Hall, 15 Edition.
- Sevi, E. (2010), "Effects of organizational citizenship behaviour on group performance: Results from an agent-based simulation model", **Journal of Modelling in Management**, Vol. 5, No. 1, PP: 20-36.
- Schermerhorn, J.R., Hant, J. & Osborn, R. (2011), "**Managing Organizational Behavior**", Wiley 12<sup>th</sup> Edition.
- Tohidi, H. (2011), "Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technolog", **Procedia Computer Science**, Vol. 3, PP: 1137-1146.
- Ullah, S.M., Dong, S.P. (2013), "Shared Leadership and Team Effectiveness: Moderating Effects of Task Interdependence", **African Journal of Business Management**, Vol. 7, No. 40, PP: 4206-4320.
- Worley, C.G., Lawler, E.E. (2006), "Designing organizations that are built to change", **MIT Sloan Management Review**, Vol. 48, No. 1, PP: 18-23.
- White, G.L., Smith, K.H. (2010), "Leadership characteristics and team outcomes in the development of a marketing web page", **International Information Management Association**, Vol. 12, PP: 99-116.
- Yukl, G. (2009), "Leading organizational learning: Reflections on theory and research", **The Leadership Quarterly**, Vol. 20, PP: 49-53.
- Zellmer, M., Gibson, C. (2006), "Multinational organization context: Implications for team learning and performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 3, PP: 501-518.