

[DOR: 20.1001.1.24237558.1399.6.2.15.6](https://doi.org/10.1001.1.24237558.1399.6.2.15.6)

## نقش میانجی تسهیم دانش در رابطه بین رهبری اشتراکی و اثربخشی کارگروهی (مطالعه موردی: کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان)

مریم حسینی<sup>۱</sup>  
جواد کریمی<sup>۲</sup>  
شیرین زردشتیان<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی رابطه بین رهبری اشتراکی و اثربخشی کارگروهی با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان می‌باشد. با توجه به عدم امکان دسترسی به کلیه اعضا، از طریق نمونه گیری تصادفی - طبقه ای، ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. به منظور جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های استاندارد رهبری اشتراکی کارتون (۲۰۱۰)، تسهیم دانش هسلت (۲۰۰۳) و اثربخشی کارگروهی نصرافهانی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده - ها، از مدل معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار لیزرل استفاده گردید. نتایج حاکی از آن بود که با توجه به مقادیر شاخص های توصیفی ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش، ارتباط بین متغیرها معنادار می باشد که بیشترین میزان همبستگی بین متغیرهای رهبری اشتراکی و اثربخشی کارگروهی یافت شد. همچنین، بر اساس مدل ارائه شده می توان گفت که، رهبری اشتراکی با میزان ضریب ۰/۴۹ بر تسهیم دانش و با مقدار ضریب ۰/۶۸ بر اثربخشی کارگروهی اثر دارد. تسهیم دانش نیز با ضریب بتای ۰/۵۱ بر اثربخشی کارگروهی اثر دارد. در این راستا باید در راستای اثربخشی کارگروهی، سعی در انتشار دانش و اطلاعات در میان تمامی اعضای گروه های کاری داشت.

**کلیدواژگان:** تسهیم دانش، رهبری اشتراکی، اثربخشی کارگروهی، ادارات ورزش و جوانان

1 - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول)

hosseiniaryam11@yahoo.com

2 - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران. karimi3488@gmail.com

3 - استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران. zardoshtian\_shirin@yahoo.com

**The mediating role of knowledge sharing in the relationship between dreaming and dreaming (Case study: experts of sports and youth departments of Lorestan province)**

**M. Hoseini<sup>1</sup>**

**J. Karimi<sup>2</sup>**

**Sh. Zartoshtian<sup>3</sup>**

The purpose of this study is to investigate the relationship between visions and perceptions with respect to the mediating role of knowledge sharing. The statistical population of this research includes all experts of sports and youth departments of Lorestan province. Due to the impossibility of access to all members, through stratified random sampling, 200 people were selected as the sample. In order to collect information, the standard questionnaires of Cartoon Shared Leadership (2010), Haslett Knowledge Sharing (2003) and the effectiveness of the teamwork of Nasrasfahani et al. (2013) were used. To analyze the data, the structural equation model was used by LISREL software. The results showed that according to the values of descriptive indicators of the correlation matrix between the research variables, the relationship between the variables was significant that the highest correlation was found between the variables of vision and vision. Also, based on the presented model, it can be said that shared leadership with a coefficient of 0.49 has an effect on knowledge sharing and with a coefficient of 0.68 has an effect on Arrow. Knowledge sharing also has an effect on Arrow with a beta of 0.51. In this regard, in order to make the working group effective, we should try to disseminate knowledge and information among all members of the working group.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Vision, Arrow, Sports and Youth Departments

---

<sup>1</sup>. PhD Student, Department of Sports Management, Shahid Chamran University, Ahvaz, Ahvaz, Iran. (Corresponding Author)  
hossenimaryam11@yahoo.com

<sup>2</sup>. PhD Student, Department of Sports Management, Razi University of Kermanshah, Kermanshah, Iran.

<sup>3</sup>. Assistant Professor, Department of Sports Management, Razi University of Kermanshah, Kermanshah, Iran.

## مقدمه

رهبری از گذشته مورد توجه اندیشمندان و محققان مدیریت بوده و آنان همواره درباره‌ی رهبری و زوایای گوناگون آن، از جمله عواملی که سازنده‌ی یک رهبر اثربخش و موفق است، تحقیق کرده اند. 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 به کارگیری 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، 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)، می‌تواند به تلاش‌های بهتر و هماهنگی و بهره‌وری منجر شود (چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). وایت و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز اشاره کردند که رهبری اشتراکی می‌تواند نسبت به رهبری سنتی که تنها توسط یک

<sup>1</sup>Chang

<sup>2</sup>White & Smith

عضو اعمال می‌شود، غلبه کند و همه اعضا را در امور، مشارکت دهد(وایت و اسمیت، ۲۰۱۰). رهبری اشتراکی زمانی به وجود می‌آید که به جای این که کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شده باشد، نقش های رهبری، مسئولیت ها و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع شده باشد(دیا و همکاران، ۲۰۱۴). در مقایسه با رهبری متداول عمودی، رهبری اشتراکی مستلزم روابط غیر سلسله مراتبی و یک رابطه غیررسمی است که با یک فرآیند تأثیر تعاملی پویا در بین افراد یک گروه به وجود می‌آید. رهبری اشتراکی با نفوذ توزیع شده در درون یک گروه و نفوذ جانبی در میان اعضا همراه است و در یک گروه نوظهور ناشی از توزیع قدرت رهبری در بین همه اعضای گروه در نظر گرفته شده است. این موضوع نشان دهنده تأثیر متقابل تعاملات در بین اعضای گروه است که به طور قابل توجهی ای گروه و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد(کارسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). رهبری اشتراکی یک رهبری جمعی توسط اعضای گروه است و به وسیله تصمیم سازی مشترک و مسئولیت اشتراکی در قبال عواقب و نتایج، تعریف شده است (هاچ و دولبون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). براین اساس رهبری اشتراکی به عنوان یک پدیده‌ی رابطه‌ی تأثیر متقابل در میان اعضای گروه تعریف می‌شود و همه اعضای گروه رفتارهایی فعال داشته و جاهای خالی را در رهبری گروهی پر می‌کنند(الا و دونگ، ۲۰۱۳). 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 فرایند

---

<sup>1</sup> Carson et al

<sup>2</sup> Hoch & Dulebohn

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 تعیین شده، در میان اعضای گروه توزیع و تسهیم می‌شود (چانگ، ۲۰۱۳). این سبک رهبری به بهبود تبادل و پردازش دانش کمک می‌کند که به نوبه خود منجر به بهبود عملکرد می‌شود. همچنین تعهد کار و مشارکت اعضای تیم را بیشتر می‌کند (کری بومز و همکاران، ۲۰۱۷).

از نظرمیشل<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، خلاصه دیدگاه‌های صاحب نظران در تعریف رهبری اشتراکی، به عنوان 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، ۲۰۱۰). وارلی و لاولر (۲۰۰۶) به سه مزیت 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 به طور مؤثر جایگزینی برای سلسله مراتب است. دوم، 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، آن‌ها که همه افراد، همواره مواردی را که رهبران در سطوح مختلف درباره محیط خارجی درک کرده‌اند و

<sup>۱</sup>Ceri-Booms et al

<sup>۲</sup> Michael

همچنین قابلیت های داخلی سازمان را درک کرده و موجب می شود که به یک دید مشترک و واحد در مورد سازمان دست یابند و در تصمیم گیری ها بهتر و سریع تر عمل کنند (وارلی و لاولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). دو عنصر اساسی تعریف رهبری اشتراکی، به اشتراک گذاری مسئولیت های رهبری و تأثیر متقابل هستند (چانگک، ۲۰۱۳). از دیدگاه میریام و مارتین (۲۰۱۳)، عناصر اساسی در رهبری اشتراکی، ارتباطات مبتنی بر اعتماد، مشارکت و مسئولیت پذیری همگانی است (میریام و مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). از دیدگاه کاتورن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، مولفه های رهبری اشتراکی شامل: پاسخ گویی، مشارکت، عدالت و احساس مالکیت است. پاسخگویی اشاره به مسئولیت پذیری 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 می توانند در امور همکاری کنند، البته عدالت باید متناسب با توانایی های هر فرد باشد. مشارکت اشاره به این موضوع دارد که در رهبری اشتراکی همه کارکنان به صورت فعال و خودجوش در امور مختلف همکاری می کنند، آنها با یکدیگر در تمامی امور اطلاعات خود را در اختیار دیگری قرار داده و به یکدیگر کمک می کنند. مهم ترین 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 نمی کند و خود را

---

<sup>1</sup> Worley & Lawler

<sup>2</sup> Miriam & Martin

<sup>3</sup> Cawthorne

متعلق به سازمان و یا گروه می‌داند (کاتورن، ۲۰۱۰). رهبری اشتراکی با ایجاد همبستگی بین اعضای گروه باعث افزایش میزان مشارکت اعضا در کارها می‌شود، با افزایش مشارکت، دست یابی به اهداف گروه که از عوامل اثربخشی کار گروهی است، سرعت و کیفیت بیشتری پیدا می‌کند (میشل، ۲۰۱۰). یکی از عوامل مؤثر در ایجاد اثربخشی کار گروهی، وجود برنامه و هدف مشترک بین اعضای گروه است که جهت گیری 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). از معضلات کار گروهی می‌توان وجود بطالت اجتماعی بین اعضای یک گروه را نام برد که در آن، فرد خود را در گروه مخفی می‌کند. رهبری 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). 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 می

تواند رابطه بین خودشان و دیگران را تقویت کند، نگرش مثبتی به اشتراک گذاری دانش دارند(انسلی وهمکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). هدف از فعالیت‌های دانش در سازمان ، اطمینان از رشد و تداوم فعالیت‌ها در جهت حفظ دانش حیاتی در تمام سطوح، به کارگیری دانش موجود در تمام چرخه‌ها، ترکیب دانش در جهت هم افزایی، کسب مداوم دانش مربوطه، توسعه دانش جدید از طریق یادگیری مداوم که به وسیله تجارب درونی و دانش بیرونی ایجاد می‌شود، است(لیپونن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در آینده جوامع و سازمان هایی انتظار پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. این تغییرات به رشد روزافزون مدیریت دانش<sup>۳</sup> و به دست آوردن جایگاه مهمی در نزد دانشگاه‌ها و کسب و کارها منجر می‌شود(لی و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت دانش مفهومی است که تحت آن اطلاعات به دانش کاربردی تبدیل می‌شود، به طور مناسب در دسترس افرادی قرار می‌گیرد که به آن نیاز دارند و برای حل مسئله به کار برده می‌شود. مدیریت دانش طیف وسیعی از مسائل مدیریتی چون ایجاد و کد کردن دانش تا توزیع و استخراج دانش را در بر می‌گیرد. (چن و هوانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). یکی از اهداف مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان ها، 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

---

<sup>1</sup> Ensley et al

<sup>2</sup> Leiponen

<sup>3</sup> knowledge Management

<sup>4</sup> Lee & Chen

<sup>5</sup>Chang & huang



انتشار بهترین روش های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید. تسهیم دانش به انتشار، تبادل و به اشتراک گذاری دانش های خلق شده، کسب شده و ذخیره شده در سازمان با جلسات بحث گروهی و پرسش و پاسخ از نخبگان گفته می‌شود (لیاو و چن، ۲۰۰۷). افراد باید دانش و تجربه شخصی خود را در درون گروه به جای بیرون گروه به همکاران اشتراک بگذارند. رهبری اشتراکی می‌تواند اشتراک گذاری دانش را در گروه های 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 (میریام و مارتین، ۲۰۱۳). یوکی<sup>۱</sup> (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 گروه های کاری افزایش می‌دهد. در گروه، به واسطه ی رهبری اشتراکی، زمانی که نفوذ و تأثیر متقابل به طور مستمر میان اعضای تیم توزیع شود، تعاملات میان اعضای گروه افزایش می‌یابد (یوکی، ۲۰۰۹). به عقیده یالا و دونگ (۲۰۱۳)، اگر تعاملات اعضای گروه بالا رود، آن‌ها اقدام به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات کرده و بینش و دانش فردی را برای دست یابی به نتایج یادگیری در گروه‌ها یکپارچه می‌کنند. رهبری اشتراکی به اشتراک گذاری دانش را افزایش می‌دهد و سپس یادگیری در گروه های کاری را افزایش می‌دهد (یالا و دونگ، ۲۰۱۳). در این زمینه می‌توان به پژوهش های

---

<sup>1</sup> Yuki

کلیمنت و همکاران<sup>۱</sup>(۲۰۱۸)، اشاره داشت. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری مشارکتی تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی تیمی در میان کارمندان دارد. محمد داوودی و همکاران(۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان ارزیابی مدل رهبری اشتراکی در ایجاد دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه (ایران) به این نتیجه دست یافتند که بین سطح بالایی از رهبری مشترک و سطح بالایی از ایجاد دانش ارتباطی مثبت و معناداری وجود دارد. جولیا<sup>۲</sup>(۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان رهبری مشترک، تنوع و اشتراک اطلاعات در تیم ها به این نتیجه رسید که رهبری اشتراکی با عملکرد گروه ارتباط مثبت دارد و این ارتباط با توزیع اطلاعات موثرتر می باشد. 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 می تواند نقش مهمی ایفا کند.

یکی از موارد خیلی مهم که به وسیله رهبری اشتراکی می توان آن را محقق کرد، ایجاد مشارکت بین اعضای یک گروه است. در واقع رهبری اشتراکی می تواند با تسهیم قدرت و مسئولیت بین اعضای گروه در ایجاد جو همکاری بین آنها جهت تبادل دانش شخصی خود استفاده کند که بتواند از این طریق آگاهی اعضای گروه و در مجموع دانش گروهی، توانایی ها و قابلیت های گروه را افزایش دهد تا اثربخشی کار گروهی محقق شود. امروزه با توجه به گسترش کار گروهی در

---

<sup>۱</sup>Clement et al

<sup>۲</sup>Julia

سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های ورزشی و اهمیت افزایش اثربخشی کارهای گروهی ضروری است که عوامل مؤثر بر ایجاد اثربخشی کارگروهی شناسایی شود. بر اساس مطالب ذکر شده در ادبیات پیشینه، از آنجا که سبک رهبری اشتراکی و تسهیم دانش می‌تواند در اثربخشی کارگروهی تاثیرگذار باشد. در این تحقیق ما به دنبال رابطه بین رهبری اشتراکی و اثربخشی کارگروهی با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش هستیم و سعی داریم نقش این عوامل را در میان کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان بسنجیم.

### روش شناسی

پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان در سال ۱۳۹۴ که تعدادشان حدود ۴۰۰ نفر است، تشکیل می‌دهند. با توجه به عدم امکان دسترسی به کلیه اعضاء، از طریق نمونه گیری طبقه‌ای- تصادفی متناسب با حجم، تعداد ۲۰۰ نفر از آن‌ها بر اساس جدول مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد رهبری اشتراکی کاتورن (۲۰۱۰)، با ۱۸ پرسش، پرسشنامه استاندارد تسهیم دانش هسلت (۲۰۰۳) با ۹ پرسش و پرسشنامه اثربخشی کارگروهی نصرافهانی و همکاران (۲۰۱۳) با ۲۴ پرسش استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن برای رهبری اشتراکی ۰/۷۸، تسهیم دانش ۰/۷۶ و اثربخشی کارگروهی ۰/۷۳ به دست آمد.

برای سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی با استفاده از نظر استادان و کارشناسان و روایی سازه از معادلات ساختاری استفاده شد. در این تحقیق جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت تشخیص توزیع نرمال داده ها و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده گردید.

## یافته ها

جدول ۱. یافته های توصیفی متغیرهای تحقیق

شاخص ها	رهبری اشتراکی	تسهیم دانش	اثربخشی کار گروهی
$\alpha$	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۷۳
M	۳/۳۲	۲/۷۰	۳/۱۵
SD	۰/۶۳	۰/۵۸	۰/۶۰

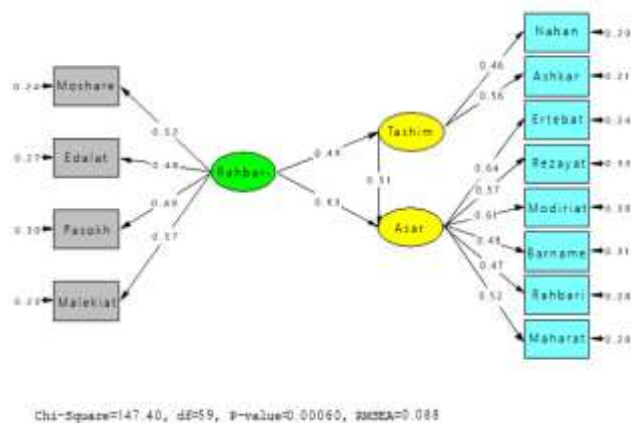
در جدول ۱، مقادیر شاخص های توصیفی ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص های برازش مدل

شاخص ها	امقادیر
$\chi^2/df$	۲/۴۱
CFI	۰/۹۷
NFI	۰/۹۱
GFI	۰/۹۷

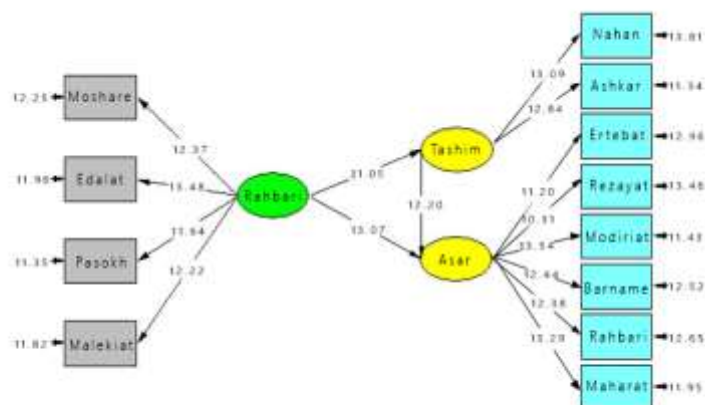
۰/۰۸۸	RMSEA
۰/۰۰۱	P-value

جدول ۲، شاخص‌های برازش مدل تحقیق را نشان داده است، که تمامی این شاخص‌ها در حد مطلوبی قرار دارند، بدین معنی که مدل تحقیق دارای برازش مطلوبی است و داده‌های حاصل مدل نظری تحقیق را حمایت و تایید می‌کنند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق در حالت استاندارد

توجه به شکل ۱، رهبری مشارکتی با میزان ضریب  $0/49$  اثر مثبت و متوسطی بر تسهیم دانش و با مقدار ضریب  $0/63$  نیز اثر مثبت و بالایی بر اثربخشی کارگروهی دارد. تسهیم دانش نیز با ضریب بتای  $0/51$  اثر مثبت و متوسطی بر اثربخشی کارگروهی دارد.



Chi-Square=147.40, df=59, P-value=0.00060, RMSEA=0.068

شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق در حالت معناداری

شکل ۲، اعداد معناداری را برای روابط مفروض نشان می دهد، با توجه به مقدار  $T$ -value رهبری مشارکتی با اثربخشی کار گروهی ( $T=13/07$ ) و تسهیم دانش ( $T=11/05$ ) رابطه معنادار دارد. همچنین مدل نشان دهنده رابطه معنادار بین تسهیم دانش و اثربخشی کار گروهی ( $T=12/20$ ) است. براساس شکل ۲، معنادار بودن رابطه بین متغیر میانجی و وابسته محقق شد، از این رو اثر متغیر میانجی وجود دارد، که موید گام سوم بود. هم چنین با توجه به معنادار ماندن اثر مستقیم رهبری مشارکتی بر اثربخشی کار گروهی، اثرگذاری متغیر میانجی تسهیم دانش محدود و نسبی می باشد.

جدول ۳. اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای تحقیق

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	ضریب معناداری	معناداری
رهبری اشتراکی بر تسهیم دانش	۰/۴۹	-	۰/۴۹	۱۱/۰۵	***
تسهیم بر اثربخشی کار گروهی	۰/۵۱	-	۰/۵۱	۲۰/۱۲	***
رهبری اشتراکی بر اثربخشی کار گروهی	۰/۶۳	۰/۳۷	۱/۰۰	۱۳/۰۷	***

با توجه به نتایج جدول ۳، اثری که رهبری اشتراکی به صورت غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی تسهیم دانش بر اثربخشی کار گروهی می‌گذارد برابر ۳۷ درصد است. به بیانی دیگر متغیر تسهیم دانش، متغیر رهبری اشتراکی و اثربخشی کار گروهی را به صورت مثبت و نسبی میانجی‌گری می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یک گروه اثر بخش، گروهی است که میزان توانایی و قابلیت 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 توانای‌های یکدیگر شوند و در نهایت میزان اثربخشی در گروه افزایش یابد. مطالعه نقش تسهیم دانش به عنوان عامل میانجی در رابطه بین رهبری اشتراکی و

اثربخشی کار گروهی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. لذا این پژوهش رابطه بین رهبری اشتراکی و اثربخشی کار گروهی را با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش بررسی کرده است. نتایج این پژوهش با استفاده مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد، که با توجه به مقادیر شاخص‌های توصیفی ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش، ارتباط بین متغیرها معنادار می‌باشد ( $P \leq 0/01$ ) که بیشترین میزان همبستگی بین متغیرهای رهبری اشتراکی و اثربخشی کار گروهی یافت شد. همچنین، بر اساس مدل ارائه شده می‌توان گفت که، رهبری اشتراکی با میزان ضریب  $0/49$  اثر مثبت و متوسطی بر تسهیم دانش دارد. 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)، اشاره کرده‌اند و معتقدند که رهبری اشتراکی سبب ایجاد بستر مناسب برای تسهیم دانش می‌شوند. نتایج این تحقیق مطالب آن‌ها را تایید می‌کند. از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که رهبری اشتراکی با مقدار ضریب  $0/68$ ، اثر مثبت و بالایی بر اثربخشی کار گروهی دارد. پس نتیجه می‌گیریم میان رهبری اشتراکی و اثربخشی کار گروهی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های کلیمنت و همکاران (۲۰۱۸) و جولیا (۲۰۱۴) همخوانی دارد. میریام و مارتین (۲۰۱۳) از ایجاد روحیه کار گروهی و تعهد در افراد، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی به وسیله رهبری اشتراکی، میشل (۲۰۱۳) از همبستگی و مشارکت، یالا و دونگک (۲۰۱۳)، از ایجاد اهداف مشترک و کارسوزن و



همکاران (۲۰۰۷) و از ایجاد مشارکت در تحقیقات خود به عنوان عواملی که موجب افزایش اثربخشی کار گروهی به واسطه رهبری اشتراکی می‌شوند، نام می‌برند. یافته‌ی دیگر این تحقیق نشان می‌دهد که تسهیم دانش با ضریب بتای ۰/۵۱ اثر مثبت و متوسطی بر اثربخشی کار گروهی دارد. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت بین رهبری اشتراکی و اثربخشی کار گروهی با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش رابطه معناداری وجود دارد که با نتیجه تحقیق جولیا (۲۰۱۴) همخوانی دارد. 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 وسیله‌ی رهبری اشتراکی برای تسهیم دانش به وسیله‌ی 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. براساس نتایج به دست آمده، برای اثربخشی بیشتر کار گروهی در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که رهبر یا مدیر سازمان بتواند از نظرات همه‌ی کارکنان استفاده نماید. در این صورت مجموع نظرات سبب می‌گردد که مدیر یک تصمیم با ارزش تر نسبت به زمانی که وی به تنهایی تصمیم می‌گیرد، حاصل شود. البته برای این که نظرات کارکنان از قوت و ساختار هدفمند برخوردار باشد مدیر باید زمینه‌های دانشی را در کارکنان ارتقا دهد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با اجرای کارگاه‌های آموزشی مرتبط با سازمان ورزشی خود و همچنین جلسات رسمی و غیر رسمی دانش را بین کارکنان سازمان انتشار دهند. از مواردی که بسیار در

این زمینه مهم می باشد، ایجاد فرهنگ تسهیم دانش است که مدیران باید آن را ایجاد و پرورش دهند تا هر فرد، حتی افراد تازه کار باور داشته باشند که دانش آن ها مورد احترام و ارزشمند است و از آن در تصمیم گیری ها و اطلاع رسانی ها استفاده خواهد شد. مدیر باید قدردانی ها و پاداش هایی را برای حمایت از رفتار مناسب و مشارکت های کارکنان ایجاد کند. در حال حاضر بسیاری از برنامه ها بر مبنای ارشدیت یا مهارت فردی می باشد و اثر بخشی و میزان کارایی گروه کمتر مد نظر قرار می گیرد. اما زمانی که مدیر مشارکت را تشویق نماید افراد بیشتری دانش خود را به اشتراک می گذارند و این امر سبب می گردد که کار گروهی با اثر بخشی بیشتری مواجه باشد. برای این که تسهیم دانش را بیشتر گسترش داد، می توان افرادی که دانش خود را به اشتراک می گذارند را در واحدهای مختلف در سازمان قرار دهیم. در این صورت، فرهنگ تسهیم دانش، دست به دست در ساختار خواهد چرخید. برای ارتقای فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت بین کارکنان باید بر اهمیت و نیاز به تسهیم دانش تاکید شود. از لحظه ای که یک فرد به واحد مربوطه می آید، باید از اهمیت به اشتراک گذاری اطلاعات صحیح در بین افراد مناسب آگاه باشد. در صورتی که تسهیم دانش برای سازمان ها، به صورت یک هنجار در آید، کارمندان باید همواره برای انتشار داده های مرتبط بر حسب نیاز آماده باشند. برای تحقق این امر باید به آن ها آموزش داده شود تا بدانند که به اشتراک گذاری اطلاعات از طریق گزارش مطالعات موردی و مرور بهترین تجربیات در گذشته تا چه حد به سازمان کمک کرده است. همچنین کارکنان باید در خصوص ابزارهای مورد استفاده برای تسهیم اطلاعات در سازمان خود

آموزش دیده باشند. زمانی که فرهنگ تسهیم دانش حاکم شد سعی شود اعتماد را در کارکنان ایجاد کنید. در صورتی که در بین افراد یک سازمان، اعتماد وجود نداشته باشد، دانش احتکار خواهد شد. هنگامی که تنها افراد انتخاب شده محدودی به دانش دسترسی داشته باشند، آنها به افراد قدرتمندی در سازمان تبدیل خواهند شد که می‌توانند بر تصمیماتی که توسط مدیریت ارشد گرفته می‌شود تاثیر گذارند. پس مدیر با طراحی استراتژی‌هایی باید سعی کند اعتماد کارکنان را برای تسهیم دانش جلب کند تا از این موارد جلوگیری شود. از مواردی که مدیر باید در این مورد به آن‌ها توجه کند، ارزیابی محیط می‌باشد. مدیران باید علت عدم اعتماد را دریابند و سعی در پی بردن به علل ریشه‌ای که منجر به برطرف کردن موانع ایجاد اعتماد هستند، باشند. به صورت خلاصه برای ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و مشارکت کارکنان که سبب اثربخشی کار گروهی می‌گردد، توصیه می‌شود افرادی را به کار گیرید که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند. این موارد می‌تواند جو مشارکتی را در سازمان ایجاد کرده و موجب اثربخشی بیشتر کار گروهی در سازمان گردد. بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر به مدیران ادارات ورزش و جوانان استان لرستان ارائه می‌گردد:

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت ارتقا فرهنگ تسهیم دانش
- تخصیص قدرت و مسئولیت متناسب با توانایی‌های افراد
- تخصیص پاداش به صورت گروهی برای تشویق کارکنان به مشارکت در کار گروهی
- تشکیل بانک اطلاعات و دانش شخصی کارکنان

• ایجاد گروه‌های کاری مختلف متناسب با نیاز سازمان

## References

- 1) Attafar, A., Farokhi, M., Amiri, Y. & Amiri, Z. (2013), "Study and 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.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) Ceri-Booms, M. Curóeu, P.L. Oerlemans, L.A.G. (2017). "Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis". H Resou Managem Rev, Vol. 27, No. 1, PP: 178-192
- 5) Chang, T. C., Chuang, S. H. (2009). "Performance effects of knowledge management corporate management characteristics and competitive strategy enablers". Asian Journal of Management and Humanity Sciences, 4(4), pp: 181-199.
- 6) 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
- 7) Clement, B. Nicole, D. Themba, M. (2018), "The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness

- among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution". J Soc Sci, 55. Vol. 1, No. 3, PP: 81-91
- 8) 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
  - 9) 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
  - 10) 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
  - 11) Julia, E. (2014), Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. Journal of Managerial Psychology Vol.29, No. 5 , PP: 541-564
  - 12) Lee, M. R., Chen, T. T. (2012). "Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010". Knowledge-Based Systems, 28, pp: 47-58.
  - 13) Leiponen, Aija. (2009). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. Strategic Management Journal, Vol. 31, Issue. 2, PP: 224
  - 14) Liaoa, Shu-Hsien . Wu ,Chi-chuan (2010);" System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation". Contents lists available at ScienceDirect Expert Systems with Applications. 37 . 1096-1103
  - 15) Michael, D.K. (2010), "Shared Leadership: Is it Time for a Change? ", Emerging Leadership Journeys, Vol. 3, No.1, PP: 22-32.
  - 16) Miriam, M., Martin, H. (2013), "Shared leadership effectiveness in independent professional teams", European Management Journal, Vol. 31, No. 4, PP: 423-432.

- 17) Mohammad Davoudi, A.H. Pajohesh, Sh. Karamafrooz, . M. J. (2015), "Evaluating the Shared Leadership Model in Knowledge Creation among the Faculty Members of Razi University of Kermanshah (Iran) ". Universal Journal of Management, Vol. 3, No. 3, PP: 95-102
- 18) 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
- 19) 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
- 20) 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.
- 21) Yukl, G. (2009), "Leading organizational learning: Reflections on theory and research", The Leadership Quarterly, Vol. 20, PP: 49-53.