

## استراتژی سبک رهبری توزیع شده بر بروز رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه با نقش میانجی

## احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان

## (مورد مطالعه کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان ایلام)

علی یاسینی<sup>۱</sup>، یسرا پناه<sup>۲</sup>، احسان نامدار جویمی<sup>۳\*</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه ایلام

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۹/۱۶)

تاریخ ارسال: (۱۳۹۷/۰۵/۲۵)

**Distributed Leadership Style Strategy on Organizational Citizenship Behavior at the Group Level with Mediating Role of Self-Efficacy and Trust in Organization****(A Case Study of Sports Media Staff in Ilam Province)**Ali Yasini<sup>1</sup>, Yasra Panah<sup>2</sup>, Ehsan Namdar Joyami<sup>3\*</sup>

1. Associate Professor, Department of Management, Ilam University. Ilam

2. Student of Master of Education Management, Kharazmi University. Tehran

3. Ph.D. Student of Human Resource Management, University of Sistan and Baluchestan. Zahedan.

Received: (2018/08/16)

Accepted: (2018/12/07)

**Abstract**

The aim of present research is to study the relationship between distributed leadership style strategy, organizational citizenship behavior at group level, self-efficacy and trust in organization in the form of a hypothesized pattern. The research method was descriptive-correlational. For collecting data, a survey method and four valid and reliable questionnaires were used. The total staff of the sports media of Ilam province (N = 136) comprised a population that was selected by using a Morgan table of 103 people by random sampling in a proportional volume. In order to test the hypothesis of the research, the path analysis was performed using PLS VISUAL software. The relationship between distributed style and organizational citizenship behavior at the level of the group is indirect and through the two variables, the sense of self-efficacy and trust in the organization is explained at 45%. The strategy of distributed leadership style as the most innovative and recent style of leadership style is a good predictor of occurrence of citizenship behaviors at group level, which is the primary outcome of distributed leadership style strategy, change in employee trust and self-efficacy. These two variables as mediators, affects the relationship between distributed leadership strategy and citizenship behaviors at group level.

**Keywords:** Distributed Leadership Style, Organizational Citizenship Behavior, Self-efficacy, Organizational Trust

**چکیده**

بررسی روابط بین استراتژی سبک رهبری توزیع شده، رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه، احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان در قالب یک الگوی مفروض، هدف پژوهش حاضر است. روش تحقیق توصیفی - همبستگی بود و جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایش و چهار پرسش‌نامه (استاندارد و بومی‌سازی شده) روا و پایا استفاده شد. تمامی کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان ایلام (N=136) جامعه‌آماری را تشکیل داد که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۰۳ نفر به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت آزمون الگوی مفروض پژوهش از تحلیل مسیر به وسیله نرم‌افزار VISUAL PLS استفاده شد. رابطه بین سبک رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه به صورت غیرمستقیم و از طریق دو متغیر احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان به میزان ۰/۴۵ تبیین شده است. استراتژی سبک رهبری توزیع شده به عنوان بدیع‌ترین و متأخرترین استراتژی سبک رهبری پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای بروز رفتارهای شهروندی در سطح گروه است که پیامد اولیه استراتژی سبک رهبری توزیع شده، تغییر در میزان اعتماد کارکنان و احساس خودکارآمدی آنهاست. این دو متغیر به عنوان میانجی‌گر، رابطه بین استراتژی رهبری توزیع شده و رفتارهای شهروندی در سطح گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی سبک رهبری توزیع شده، رفتار شهروندی-سازمانی، احساس خودکارآمدی، اعتماد سازمانی

\*Corresponding Author: Ehsan Namdar Joyami

E-mail: davood.joyame@gmail.com

\* نویسنده مسئول: احسان نامدار جویمی

پست الکترونیک: davood.joyame@gmail.com

## مقدمه

پیشبرد فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی در شرایط محیطی پیچیده و کاملاً رقابتی، حرکت به سوی رقابتی شدن و رقابتی ماندن، توان پاسخگویی به کنش‌های محیطی، و تعدیل در ساختار و تلاش در جهت اصلاح آن به صورت جمعی از جمله ویژگی‌های بارز سازمان‌های عصر حاضر قلمداد می‌شوند (اسموچ و درچ، ۲۰۰۰؛ میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)؛ موفقیت سازمان‌ها در چنین محیط نوظهوری، به طور فزاینده به تمایل کارکنان جهت مشارکت در انجام وظایف سازمانی به صورت گروهی و همکارانه بستگی دارد. بنابراین سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که فراتر از نیازهای شغلی تعیین شده، رفتار نمایند و تعبیری که امروزه برای چنین رفتارهایی به کار برده می‌شود، رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود (کاندلوسی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

رفتار شهروندی سازمانی در دو سطح فردی و گروهی قابل مطالعه است. تا به امروز، مطالعات صورت گرفته در مورد رفتار شهروندی سازمانی بر سطح فردی تمرکز داشته و بر تجزیه و تحلیل در سطح گروه و سطح سیستم توجه کمتری داشته‌اند (ویگودا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶)؛ این سطوح از رفتار شهروندی به طور قابل ملاحظه‌ای از یکدیگر متفاوت بوده و همچنین با آنچه که مربوط به رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی است، متفاوت هستند (یاسینی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). علیرغم افزایش مطالعات در مورد رفتار شهروندی در سطح گروه، در سال‌های اخیر، شکاف دانشی و بینشی در ادبیات رهبری، و به خصوص در مورد رابطه بین سبک رهبری جمعی، توسعه گروه و رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه بوجود آمده است. با ظهور سبک‌های مشارکتی رهبری که در آن دیگر یک نفر واحد، قادر به انجام امور نمی‌باشد، توسعه گروه‌های کاری ضرورت می‌یابد و بر این اساس با ظهور سبک‌های مشارکتی رهبری و توسعه گروه‌ها، بررسی رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه به عنوان مجموعه‌ای از روابط بین فردی و رفتارهای شغلی متفاوت، ضرورت دارد (چوی و سای<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). آنچه مشهود است؛ نقش‌های رهبری و شیوه‌های توسعه گروه در پرتوی فرایندهای کاری و اجتماعی همواره در حال تغییر هستند، بنابراین در نظر داشتن ارتباط بین سبک رهبری مبتنی بر توسعه گروه و رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه حائز اهمیت است (کاندلوسی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)؛ در این خصوص می‌توان ادعان داشت که با پیچیده‌تر شدن محیط درونی و بیرونی،

سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های اجتماعی ترجیح می‌دهند که گروه‌ها و تیم‌های رهبری کوچک را سازماندهی کنند، زیرا استفاده اثربخش از تیم‌های رهبری کوچک باعث افزایش انگیزش شغلی، عملکرد شغلی بهتر و بهبود در فرایند تصمیم‌گیری می‌شود (کرنی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹)؛ با توجه به مطالب مطرح شده، پرداختن به رفتارهای شهروندی کارکنان در پرتوی استراتژی سبک رهبری توزیع شده - هدف اصلی پژوهش حاضر است.

آنچه مشهود است، اهمیت رهبری در سازمان و نقش آن‌ها در موفقیت و بهسازی سازمان بر هیچ کس پوشیده نیست. علیرغم این مهم، محققان و سیاست‌گذاران همواره بر این باورند که رهبری ستون اصلی موفقیت سازمان بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که سبک رهبری از سازمانی نسبت به سازمان دیگر متفاوت است (یاسینی، ۲۰۱۱)؛ بر این اساس، امروزه تأکید و توجه عمده بر نقش رهبری در موفقیت سازمان‌ها بیش از پیش شده است. اگر در گذشته، مدیران قادر بوده‌اند که از مجرای رسمی و سلسله مراتبی در جهت اثربخشی سازمان‌ها حرکت نمایند، در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین امری، اثربخشی سازمان‌ها را تضمین نخواهد کرد. به بیان ساده‌تر، نقش‌های مدیریتی دیگر در برابر چالش‌های نوین سازمان‌های امروزی کافی نبوده و مدیران در این بافت سرشار از چالش، نیازمند ابزاری تحت عنوان «مهارت رهبری کردن» هستند (گرون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲)؛ نگرش سنتی به رهبری، بر روند سلسله مراتبی رهبر - پیرو تمرکز داشته، در حالیکه در اثر پیچیدگی، افزایش نوآوری و انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها به طور کلی رهبری را به عنوان عملی مشترک و جمعی مد نظر قرار داده و شروع به حرکت از نقش‌های سنتی به نقش‌های نوین از جمله تیم‌سازی و کار گروهی و تیمی کرده‌اند (گرون، ۲۰۰۶). از جمله نظریه‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه اغلب پژوهشگران واقع شده تئوری رهبری توزیع شده است که با توجه به شرایط کنونی سازمان‌ها می‌توان به عنوان یک نظریه رهبری مناسب مورد استفاده قرار گیرد.

تا چند دهه اخیر تلاش در جهت نشان دادن رابطه بین رفتار رهبران (توزیع شده یا دیگر انواع رهبری)، و موفقیت و اثربخشی سازمانی توسعه‌چندانی نیافته بود. محققانی مانند لواسیک<sup>۹</sup> (۲۰۰۵)، بل و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)، بن نت و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، لیتشوود و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴)، و جرارد<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵)، علت عدم توسعه پژوهش و تلاش در جهت یافتن رابطه بین این دو متغیر، را مشکل

8. Gronn

9. Lavasic

10. Bell et al

11. Ben Nets et al

12. Litheswood et al

13. Gerrard

1. Somech and Drach

2. Miller

3. Kandlousi et al

4. Vigoda et al

5. Yasini

6. Choi and Sy

7. Kearney et al

رهبران برجسته است (یاسینی، ۲۰۱۱)؛ هر چند مسیر تأثیر، نحوه تأثیر، و نوع متغیرهای میانجی در فرایند تأثیرگذاری استراتژی رهبری توزیع‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه مشخص نیستند، لذا ادبیات موجود در زمینه رهبری در سازمان می‌تواند این دیدگاه را که استراتژی رهبری توزیع‌شده نیز می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی تأثیر بگذارد، را تأیید نماید.

از جمله متغیرهای میانجی در تأثیرگذاری سبک استراتژی رهبری توزیع‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی، متغیر اعتماد و احساس خودکارآمدی کارکنان می‌باشند. پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند بین رهبری سازمان، تسهیم امور با اعتماد کارکنان نسبت به سازمان، همکاران، و مدیر ارتباط معناداری وجود دارد. پژوهش‌های مختلفی اثر سبک رهبری در سازمان را بر رفتار شهروندی سازمانی نشان داده‌اند. اما این تأثیرگذاری غیرمستقیم بوده و از طریق تأثیر رهبری بر متغیرهایی مانند احساس کارآمدی کارکنان (مک بیث، ۲۰۰۳؛ میتچل و اسکنی، ۲۰۰۰؛ لیتل، ۱۹۹۳؛ کرودر و همکاران، ۲۰۰۲؛ انجل<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)؛ اعتماد (مایورتنز<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ بریک و چنیدر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷؛ یاسینی، ۲۰۱۱)؛ رضایت شغلی و تعهد سازمان (هالوپا<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ کوه و همکاران، ۱۹۹۵؛ نایونی<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ مایتو و زاجیک<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۰؛ فرنچ و کاپلان<sup>۱۵</sup>، ۱۹۷۲؛ هابرم و واندربرگ، ۱۹۹۹)، تمایل کارکنان به ماندگاری در سازمان (بوگلر، ۲۰۰۴؛ هوی و میسکل<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۵؛ کوکس و یان<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۷) و رفتار شهروندی سازمانی (یاسینی، ۲۰۱۲) صورت می‌گیرد. بنابراین شناسایی الگوی رهبری، نقش مهمی در اثربخشی سازمان‌های خدمات اجتماعی مانند سازمان‌های ورزشی، رسانه‌های ورزشی و ... دارد و از آنجایی که مدیران در اتخاذ و به کارگیری سبک‌های رهبری مناسب (به عنوان یکی از متغیرهای مهم تعیین‌کننده رفتار سازمانی)، همواره با مشکلاتی نظیر عدم انگیزش شغلی و متعاقب آن، غیبت کارکنان ناخشنود، ترک خدمت، نارضایتی کارکنان و به‌طور کلی کاهش عملکرد مطلوب و کاهش عملکرد سازمان‌ها روبرو هستند، بنابراین بررسی وضعیت انگیزشی، میزان تعهد، رضایت شغلی، رفتار مدنی و احساس کارآمدی کارکنان رسانه‌های ورزشی در استان ایلام در پرتو سبک نوین رهبری، امری است که نیاز به بررسی و تفحص دارد.

هر چند مسیر تأثیر، نحوه تأثیر، و نوع متغیرهای واسطه در

بودن تعریف استراتژی رهبری توزیع‌شده دانسته‌اند (یاسینی، ۲۰۱۱)؛ علاوه بر این امر، اغلب پژوهش‌ها و مطالعاتی که در مورد استراتژی رهبری توزیع‌شده صورت گرفته‌اند، یا فنی هستند (مبتنی بر احساسات هابرماسی که ارتقاءدهنده کنترل و پیش‌بینی امور می‌باشد)، و یا عمل‌گرا هستند (مبتنی بر تفسیر روابط نمادین بین افراد)، که چندان درصدد تلاش برای درک عوامل مؤثر بر اثربخشی و موفقیت سازمانی نیستند (یاسینی و همکاران، ۲۰۱۳).

آنچه مشهود است شواهد خیلی کمی در مورد رابطه علی‌مستقیم بین استراتژی رهبری توزیع‌شده با رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه وجود دارد. اما این باور کلی وجود دارد که رهبری توزیع‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی به صورت غیرمستقیم و به واسطه متغیرهای میانجی اثر می‌گذارد (هالینگر و هک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ هالینگر و هک، ۲۰۰۳؛ لیتوود<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

اگر سازمان‌های امروزی (همچون سازمان‌های درمانی) را به عنوان سیستمی با پیوند سست و یا به تعبیری به عنوان بوروکراسی نرم (رایموند، ۲۰۰۲)، و بخش‌های سازمانی را به عنوان هسته فنی و تکنیکی این سیستم در نظر بگیریم؛ در دید اول مدیر سازمان بر پیامدهای سازمانی، به ویژه پیامدهای مربوط به کارکنان و ذی‌نفعان، تأثیر می‌گذارد، اما این تأثیر ممکن است مستقیم نباشد و در وهله دوم کارکنان - و نقش حیاتی آن‌ها در بهسازی سازمان - بر موفقیت و تحقق اهداف سازمانی تأثیری مستقیم می‌گذارد. زیرا در فرایند تعامل، کارکنان بیشتر با مشتریان و ارباب رجوعان سروکار دارند و بیشترین تأثیر را بر آن‌ها می‌گذارند، بنابراین رفتار، عملکرد، اعتماد و احساس خودکارآمدی کارکنان تحت تأثیر عوامل ساختاری و فراساختاری است (اوگاوا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ مک بیث<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

شواهد و قرائن نشان می‌دهند که در اغلب سازمان‌ها، با تمرکز بر «سبک و نقش‌های رهبری چندگانه» یا «رهبری دسته جمعی امور و وظایف سازمانی»، باز مشاهده می‌شود که سبک رهبری مدیران به‌طور غیرمستقیم و به واسطه تأثیرگذاری بر متغیرهای میانجی بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه تأثیر می‌گذارد (هالینگر و هک، ۲۰۰۹). اثربخشی عملکرد کارکنان و به دنبال آن اثربخشی سازمان‌ها، به ماهیت رهبری درون سازمان بستگی دارد و در این میان ویژگی کلیدی سازمان‌های تراز اول، وجود

9. Bryk and Schneider

10. Hulpia

11. Nguni

12. Mathieu and Zajac

13. French and Caplan

14. Hoy and Miskel

15. Cox and Yan

1. Hallinger and Heck

2. Leithwood

3. Ogawa

4. MacBeath

5. Mitchell and Sackney

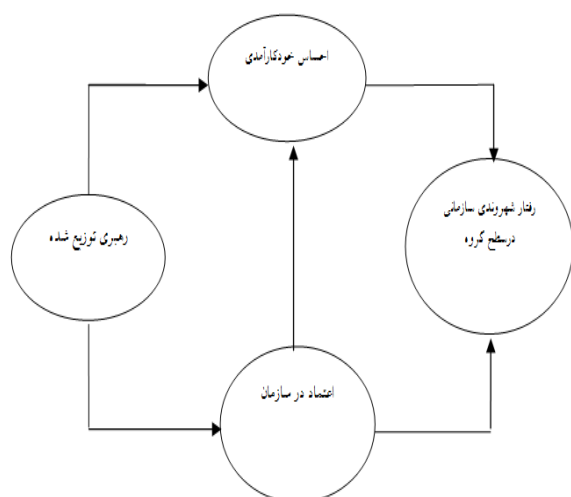
6. Little

7. Angelle

8. Mayrowetz

H6: احساس خودکارآمدی نقشی میانجی در رابطه بین استراتژی رهبری توزیع‌شده و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌نماید.

H7: اعتماد در سازمان نقشی میانجی در رابطه بین استراتژی رهبری توزیع‌شده و رفتار شهروندی کارکنان ایفا می‌نماید.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

موضوع پژوهش حاضر مطالعه روابط بین سبک (استراتژی) رهبری توزیع‌شده، اعتماد در سازمان، احساس خودکارآمدی و تأثیر آن‌ها بر رفتار شهروندی کارکنان در سطح گروه با توجه به نقش میانجی احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده و روش جمع‌آوری اطلاعات شامل مطالعه کتابخانه‌ای و مطالعه میدانی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسانه‌های ورزشی استان ایلام به تعداد ۱۳۶ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۸) (اسدی و رضایی، ۱۳۹۴) تعداد ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی و تحلیل مسیر با کمک نرم‌افزار PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

جدول ۱- متغیرها و ابعاد و پرسش‌نامه مورد استفاده در فرایند

متغیر	سؤالات	منبع پرسش‌نامه
رهبری توزیع‌شده	۹	هالینگر و هک (۲۰۰۹) و همچنین اینگرسول (۲۰۰۳)
رفتار شهروندی سازمانی	۲۵	پادسکاف و همکاران (۱۹۹۰)
احساس خودکارآمدی	۱۲	وولفولک هوی و همکاران (۲۰۰۱)
اعتماد در سازمان	۲۶	هوی و موران (۲۰۰۳)

۶۰ درصد پاسخگویان را مرد و ۴۰ درصد دیگر را زن تشکیل

فرایند تأثیرگذاری رهبری توزیع‌شده بر رفتارهای شهروندی سازمانی مشخص نیستند، اما بر اساس ادبیات و پیشینه پژوهش موجود می‌توان ادعان داشت که رهبری توزیع‌شده نیز می‌تواند بر اثربخشی سازمان و درجه کارآمدی رفتارهای سازمانی تأثیر بگذارد. هنگامی که شواهد حاکی از تأثیر غیرمستقیم سبک رهبری توزیع‌شده بر برون‌دادهای عملکرد شغلی کارکنان در کنار هم قرار می‌گیرد، مسأله اصلی پژوهش شکل می‌گیرد. عمده‌ترین مسأله پژوهش حاضر این است که مسیر و چگونگی تأثیر سبک رهبری توزیع‌شده در سازمان‌های خدمات اجتماعی (همچون سازمان‌های ورزشی) بر بروز رفتارهای شهروندی در سطح گروه و اینکه چه متغیرهایی نقش واسطه در این رابطه را ایفا می‌کنند، مشخص نیست. هر چند پژوهش‌های مختلف به نحوی از انحاء، هر کدام پرده از تأثیرگذاری غیرمستقیم سبک رهبری توزیع‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی را برداشته‌اند، اما نیاز است، از رهگذرهای مختلف برای شناسایی و پی بردن به مسیرها و متغیرهای میانجی‌گر، استفاده شود. در مجموع، مرور ادبیات و پیشینه تحقیقات نشان می‌دهد که رابطه میان رهبری توزیعی و رفتار شهروندی کارکنان در سطح گروه چندان روشن نیست و مستلزم بررسی‌های بیشتری است. با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین این رابطه بیشتر به صورت غیر مستقیم است. بنابراین مسئله اصلی این پژوهش شفاف کردن رابطه میان رویکرد رهبری توزیع‌شده با رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه از طریق تأثیر متغیر میانجی اعتماد در سازمان و احساس خودکارآمدی کارکنان در قالب یک مدل مفهومی است. به منظور پیش‌بینی احتمال وجود رابطه میان متغیرهای مذکور و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، با توجه به یافته‌ها و پیشینه تحقیقاتی، مدل مفهومی با هدف اندازه‌گیری میزان ارتباط و تأثیر رهبری توزیع‌شده بر احساس خودکارآمدی کارکنان و اعتماد در سازمان و میزان ارتباط و تأثیر رهبری توزیع‌شده بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه از طریق این دو متغیر تدوین شد.

### فرضیه‌های پژوهش

H1: بین استراتژی رهبری توزیع‌شده و اعتماد در سازمان ارتباط معناداری وجود دارد.

H2: بین استراتژی رهبری توزیع‌شده و احساس خودکارآمدی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

H3: بین اعتماد در سازمان و احساس خودکارآمدی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

H4: احساس کارآمدی رابطه معناداری با رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه دارد.

H5: اعتماد در سازمان با رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه ارتباط معناداری دارد.

دادند. ۸۶ درصد پاسخگویان متأهل و ۱۴ درصد مجرد بودند. در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد (غیربومی) استفاده شده است، لذا برای بومی‌سازی پرسش‌نامه‌های مورد استفاده روایی و پایایی آن‌ها مجدداً بازآزمایی شده است تا در صورت لزوم اصلاحاتی در آن انجام شود. نتایج آن در ادامه پژوهش قابل مشاهده است. لازم به توضیح است که روایی صوری پرسش‌نامه‌ها توسط خبرگان دانشگاهی و استادان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفته است.

**جدول ۳- میانگین واریانس استخراج شده**

متغیر	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
رهبری توزیع شده	۰/۷۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۸
احساس خودکارآمدی	۰/۶۲
اعتماد در سازمان	۰/۷۹

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورتی منسجم از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار 3 PLS استفاده شده است. از دلایل استفاده از این نرم‌افزار به روز بودن و جدید بودن است (آزادی و همکاران، ۱۳۹۳) که تمامی شاخصه‌های مورد نیاز آماری را به صورت ترسیمی در اختیار محقق قرار می‌دهد و با توجه به ترسیم مدل به صورت مدل ساختاری و ترسیمی درک بهتری از یافته‌ها در یک نمای کلی می‌توان به دست آورد. این تکنیک امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و سنجه‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) را به صورت هم‌زمان فراهم می‌کند. همچنین این تکنیک دارای قدرت پیش‌بینی مناسب است و زمانی که در مدل تعداد زیادی از سازه‌ها یا شاخص‌ها وجود داشته باشند، می‌توانند به خوبی مدل برازش کنند.

### یافته‌های پژوهش

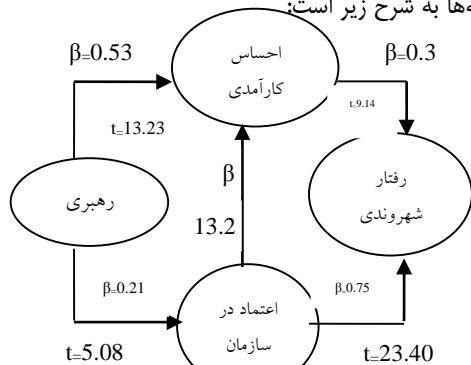
آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری: این آزمون توسط شاخص اشتراک یا روایی مقاطع محاسبه می‌شود. این شاخص در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. بر اساس نتایج این آزمون، مقادیر به دست آمده، مثبت بوده و نشان از کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش دارد.

**جدول ۴- شاخص اشتراک با روایی مقاطع**

متغیر	SSE/SSO
رهبری توزیع شده	۰/۶۴
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۱
احساس خودکارآمدی	۰/۷۹
اعتماد در سازمان	۰/۷۵

آزمون مدل مفهومی پژوهش: در پژوهش حاضر، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

یافته‌ها به شرح زیر است:



**شکل ۲- مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر) و**

نتایج بررسی آلفای کرونباخ که برای بررسی پایایی یا سازگاری درونی بین متغیرهای مشاهده‌پذیر در یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی است؛ مقدار پیشنهادی و قابل قبول آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> بیشتر از ۰/۷ است که قابل قبول بودن این شاخص را نشان می‌دهد. در این پژوهش همان‌طور که در جدول بالا قابل مشاهده است، تمامی شاخصه‌های به دست آمده برای آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بالای ۰/۷ می‌باشند، لذا میزان پایایی پرسش‌نامه مورد استفاده در این پژوهش تأیید می‌شود.

روایی همگرا: برای سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر از شاخص روایی همگرا<sup>۲</sup> استفاده می‌شود (بارکلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). برای شاخص متوسط واریانس

**جدول ۲- پایایی متغیرهای پژوهش (آلفای کرونباخ، پایایی مرکب)**

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	نتیجه آزمون
رهبری توزیع شده	۰/۸۴	۰/۷۸	قابل قبول
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۰	قابل قبول
احساس خودکارآمدی	۰/۷۴	۰/۷۴	قابل قبول
اعتماد در سازمان	۰/۷۷	۰/۷۶	قابل قبول

۱. Cronbach  
۲. Convergent Validity

۳. Barclay et al.

## ضرایب معناداری (اماره تی)

مدل در حالت تخمین استاندارد، نشان‌دهنده ضرایب مسیر و نشان‌دهنده شدت و میزان رابطه است.

مدل در حالت ضرایب معناداری با توجه به ضریب خطای آزمون (۰/۰۵ در این پژوهش) نشان‌دهنده معناداری مسیر است و چنانچه بالای ۱/۹۶ باشد، نشان‌دهنده معنادار بودن مسیر است. همان‌طور که در شکل بالا قابل مشاهده است تمامی مسیرهای آزمون معنادار می‌باشند.

همان‌طور که در شکل دو مشاهده می‌شود، تمامی مسیرهای مستقیم در الگوی برازش شده به لحاظ آماری معنادار هستند. در الگوی فوق مشاهده می‌شود که بین استراتژی رهبری توزیع شده و احساس کارآمدی ( $\beta = 0/53$ ,  $t = 13/23$ ) و اعتماد در سازمان ( $\beta = 0/21$ ,  $t = 5/08$ ) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد که درجه تأثیر رهبری بر احساس کارآمدی بسیار قوی‌تر از تأثیر بر احساس کارآمدی است. اعتماد در سازمان دارای تأثیر مثبت و معنادار بر دو متغیر احساس کارآمدی ( $\beta = 0/55$ ,  $t = 13/26$ ) و رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه ( $\beta = 0/75$ ,  $t = 23/40$ ) دارد. در نهایت احساس کارآمدی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه است ( $\beta = 0/33$ ,  $t = 9/14$ ).

آزمون اندازه اثر میانجی‌گری: برای بررسی اثر غیرمستقیم احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان در رابطه رهبری توزیع شده با بروز رفتار شهروندی سازمانی از آزمون اندازه اثر استفاده شد. کوهن (۱۹۸۸) برای این معیار به ترتیب سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را برای میزان اثر ضعیف، متوسط و قوی بیان کرد. نتایج بررسی این آزمون نشان داد که این مقدار برای ایمی روان‌شناختی و شناخت شخصی به ترتیب برابر با ۰/۳۱ و ۰/۲۸ است که نشان از اثر میانجی‌گری مناسب احساس خودکارآمدی و اعتماد در سازمان دارد.

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}}$$

برازش مدل اندازه‌گیری: معیار توان دوم همبستگی<sup>۱</sup> که ضریب تعیین نیز نامیده می‌شود، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی متغیر وابسته از روی مستقل و ... است. بر اساس نتایج این آزمون رهبری توزیع شده قادر به تبیین ۰/۷۸ درصد از تغییرات بروز رفتار شهروندی سازمانی است.

جدول ۵- مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ )	
متغیر	ضریب تعیین
رهبری توزیع شده	-
احساس خودکارآمدی	-
اعتماد در سازمان	-
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۸

مدل‌هایی که با رویکرد واریانس محور از طریق نرم‌افزارهای واریانس محور مانند PLS مورد بررسی قرار می‌گیرند، فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به صورت یکجا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کوواریانس محور (مانند رویکرد نرم‌افزار لیزرل) وجود ندارد؛ اما در تحقیقات مختلف توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در این حوزه پیشنهاد شد که از شاخصی به نام GOF که می‌توان به جای شاخص‌های برازشی که در رویکردهای کوواریانس محور وجود دارد، استفاده کرد. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت یکجا در نظر گرفته و کیفیت آن‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد. این شاخص به صورت مجذور حاصل ضرب میانگین ضریب تعیین و میانگین مقادیر اشتراکی است و به صورت دستی محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

از آنجاکه این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند.

## جدول ۶- نتایج برازش مدل کلی

GOF
۰/۴۸

با توجه به مقدار به دست آمده مقدار GOF به میزان ۰/۴۸ بوده که بالاتر از مقدار پیشنهادی وتزلس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) یعنی ۰/۳۶ است که قوی بودن مدل را نشان می‌دهد و بنابراین نشان‌دهنده، برازش مناسب و قابل قبول مدل کلی پژوهش است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی رابطه بین استراتژی رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با تمرکز و تأکید بر نقش میانجی احساس کارآمدی کارکنان و اعتماد در سازمان بود. مسئله اصلی پژوهش حول چهار محور؛ شکاف دانشی و بینشی، روش‌شناسی، غامض بودن مسیر تأثیر رهبری توزیع شده بر رفتار

3. Wetzels

1. R Square

2. Tenenhaus

بین سبک رهبری تحولی و رضایت شغلی کارکنان همراستاست. نتیجه دوم اینکه؛ این تحقیق در پی بررسی رابطه بین استراتژی رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه با میانجی‌گری متغیر اعتماد در سازمان و احساس خودکارآمدی بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که اعتماد در سازمان و احساس کارآمدی کارکنان می‌تواند نقش میانجی بین رهبری توزیعی و رفتار شهروندی کارکنان ایفا نماید. در مورد تأثیر رهبری توزیع شده بر اعتماد در سازمان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اعتماد در سازمان، تمایل رهبر و کارکنان به تغییر، حمایت رهبر از توزیع فعالیت‌های رهبری و تشویق پیروان (کارکنان) به پذیرش تغییر و ... موجبات توسعه رهبری توزیع شده را فراهم می‌آورند. از سوی دیگر توسعه رهبری توزیع شده در سازمان و ادراک رهبری توزیع شده از سوی کارکنان به نوبه خود اعتماد در سازمان و روابط متقابل و همکاریانه را قوت می‌بخشد. بنابراین رهبری توزیع شده مستلزم وجود اعتماد در سازمان و خود نیز بوجود آورنده اعتماد متقابل در سازمان است (اودورو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ اسمایل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ گروه آموزشی هایز، ۲۰۰۴؛ هاگمن<sup>۳</sup> و جانسون، ۲۰۰۴)؛ سامچ و دراج (۲۰۰۰) دریافته‌اند که توزیع و پخش نقش‌ها و مسئولیت‌ها درون سازمان منجر به توانمندسازی افراد شده و در نهایت توانمندسازی منجر به تعهد و رضایت شغلی بالای کارکنان و بهبود رفتار مدنی آن‌ها می‌گردد؛ هابرم (۱۹۹۹) و بوگلا (۲۰۰۴) استدلال کردند که استراتژی رهبری توزیع شده می‌تواند منجر به بهبود رفتار شهروندی بهبودیافته و تعهد حرفه‌ای و سازمانی شود.

اقتباس و پذیرش آگاهانه فعالیت‌ها و وظایف توزیع شده و مبتنی بر تعامل متقابل، اعتماد درون سازمانی را افزایش داده و تعامل مستمر و اثربخش میان اعضای تیم رهبری را موجب می‌شود. در این امر، هم رهبران رسمی و هم رهبران غیر رسمی به‌طور فعالانه تأثیرگذار بوده و بر همکاری متقابل مبتنی بر اعتماد تأکید دارند (هاگمن و جانسون، ۲۰۰۴)؛ همچنین هارتلی (۲۰۰۷) اذعان داشت که با ظهور رویکردهای نرم رهبری در سازمان همانند رهبری توزیع شده، اعتماد عاطفی و اجتماعی افراد در اجتماع یادگیرنده افزایش می‌یابد. رهبران با ایجاد جو توأم با اعتماد، زمینه‌های شکل‌گیری اعتماد متقابل در بین کارکنان را فراهم آورده و با شکل‌گیری اعتماد بین فردی، دانش به صورت آگاهانه و صادقانه بین همکاران تسهیم می‌شود. بنابراین وجود رهبری توزیع شده، زمینه اعتماد متقابل بدون قید و بند را فراهم می‌آورد (هامپریز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

بر مبنای دو نظریه مبادله اجتماعی و رابطه رهبری - عضو، در

شهروندی سازمانی در سطح گروه و توجیه مسیرهای تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه با استفاده از نظریه‌های پشتیبان بود. جهت تدوین الگو، از مبانی نظری و تجربی مرتبط استفاده شد. بر این اساس، با مطالعات ادبیات و پژوهش‌های مختلف در حوزه‌های مختلف، الگویی با چهار متغیر اصلی تدوین شد. همچنین پژوهش حاضر به دنبال این امر بود که آیا الگوی مفروض پژوهش با داده‌های گردآوری شده، برازش مناسبی دارد و می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی در سطح گروه را تبیین نماید. نتایج این تحقیق روابط بین متغیرهای مورد مطالعه را حمایت و مورد تأیید قرار می‌دهد. یافته‌های تحقیق دارای دو بحث و نتیجه‌گیری عمده است: اول؛ اینکه استراتژی رهبری توزیع شده دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است، اما این رابطه به‌طور غیرمستقیم می‌باشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق قبلی همراستاست. هولپا و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود تحت عنوان بررسی رابطه بین استراتژی رهبری توزیع شده ادراک شده از سوی کارکنان، تعهد حرفه‌ای و رفتار کارکنان به این نتیجه رسیدند که استراتژی رهبری توزیع شده هم بهبود رفتار کارکنان و هم تعهد حرفه‌ای را پیش‌بینی می‌کند اما درجه پیش‌بینی تعهد بیشتر از رضایت شغلی می‌باشد. و بر اساس مدل مسیر و تحلیل رگرسیون به این نتیجه رسیدند که استراتژی رهبری توزیع شده به‌طور مستقیم با تعهد سازمانی و به‌طور غیر مستقیم با رفتار شهروندی کارکنان رابطه دارد.

در کار چندین محقق از جمله؛ تایلر و بلیس (۱۹۹۰)، استرز (۱۹۹۵)، دنیسون و همکاران (۲۰۰۶)، مشاهده شد که بین رهبری سازمان و تسهیم امور با رفتار شهروندی سازمانی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی مانند تعهد، رضایت، اعتماد، خودکارآمدی رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر نتایج تحقیق آلتزن و همکاران (۲۰۰۷)، بوگلا (۲۰۰۴)، ایوانز و جانسون (۱۹۹۰)، بین استراتژی رهبری توزیع شده و رفتار شهروندی کارکنان رابطه معناداری را گزارش کردند. متیو (۱۹۹۱)، نیز اذعان دارد که استراتژی رهبری توزیع شده در سازمان، حمایت عاطفی برای کارکنان را فراهم، و به‌طور غیرمستقیم بهبود رفتار مدنی آن‌ها را در پی دارد. وچ و همکاران (۱۹۹۸)، استدلال کردند که توزیع فرایند رهبری در بین کارکنان و دیگر ذی‌نفعان، در وهله اول موجب احساس تعلق در افراد شده و به تبع بهبود رفتار سازمانی و تعهد سازمانی را موجب می‌شود. متیو و زاجاک (۱۹۹۰) معتقدند که وضوح نقش‌ها در فرایند رهبری چندگانه امور، رابطه مثبتی با تعهد سازمانی و رفتار شهروندی دارد. همچنین نتایج حاضر با نتایج تحقیقات هاتر و باس (۱۹۸۸)، اولیو (۱۹۹۳) در زمینه رابطه

<sup>3</sup>. Hackman

<sup>4</sup>.Humphreys

<sup>1</sup>.Oduro

<sup>2</sup>.Smylie et al

می‌نماید. با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش می‌توان دریافت که پژوهش‌های متعددی از تأثیر اعتماد در سازمان بر احساس کارآمدی کارکنان حمایت لازم را به عمل آورده‌اند. مثلاً موران و گودارد (۲۰۰۰)، کوستا و ریوردان (۱۹۹۶)، برایک و شیدر (۲۰۰۳)، ریوس، امریک و هیرش (۲۰۰۷)، آنجل و همکاران (۲۰۱۱)، کورت متیو (۲۰۰۳)، دونا (۲۰۰۶)، موران و گودارد (۲۰۰۰) در پژوهش‌های خود به‌طور مشابه دریافتند که سطوح بالای کارآمدی کارکنان، سطح بالای فرهنگ اعتماد در سازمان به همراه دارد و بنابراین رابطه مثبتی بین دو متغیر مذکور وجود دارد. بنابراین رهبری سازمان متغیری است که به واسطه ارتباط با احساس کارآمدی کارکنان و همچنین به واسطه ارتباط فرهنگ سازمان با اعتماد در سازمان، می‌تواند به موفقیت سازمان کمک نماید. در سازمان تمامی ارزش‌ها، احترام متقابل و ارتباطات شفاف، بخشی از اعتماد در سازمان محسوب می‌شوند. تجربه رهبری در سازمان باعث افزایش مهارت‌های کارکنان و توسعه حرفه‌ای آن‌ها شده و فرصت‌هایی برای یادگیری کارکنان و مدیران فراهم شده و از این طریق رابطه بین کارکنان و مدیران افزایش یافته و کارآمدی کارکنان و تمایل کارکنان به همکاری بیشتر می‌شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش برای مدیران سازمان و ادارات ورزش و جوانان پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

\* مدیران بایستی در مورد اینکه به چه صورت رهبری توزیع شده اجرا شود و چگونه مدیران، کارکنان و سایر ذی‌نفعان در این فرآیند مشارکت کنند، رهنمودها و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را در دستور کار خود قرار دهند. درون برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، بایستی به مدیران در خصوص ابعاد و عناصر رهبری توزیع شده و شیوه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به اداره سازمان و کاربرد مؤثرتر الگوی رهبری توزیع شده، آموزش‌هایی داده شود.

\* مدیران بایستی موانع رویاروی کاربست رهبری توزیع شده را شناسایی کرده و با به حداقل رساندن آن‌ها، اصول رهبری توزیع شده را با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان به کار گیرند. در این راه بایستی برنامه‌های کاری و زمانی سازمان تغییر یابند به نحوی که مدیران تنها مشارکت‌کننده در فعالیت‌های اداره سازمان و کارکنان تنها فرد مشارکت‌کننده در فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی نباشند. همچنین باید منابع از طریق رهبری توزیع شده تخصیص یابند و این امکان فراهم آید که کارکنان بتوانند برای اجرای اثربخش راهبردهای شغلی در سازمان، منابع لازم را دریافت نمایند. مدیران باید کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های سازمان تشویق نمایند و به آن‌ها اجازه دهند تا در تصمیم‌گیری‌های شغلی و سازمانی دخیل باشند و برای این مهم، لازم است اعتماد و احترام متقابل درون سازمان افزایش یابد.

سیستم‌هایی که قدرت و تصمیم‌گیری در آن توزیع شده است به همه افراد اجازه رهبری کردن وظایف رهبری داده می‌شود و به بهترین نحو وظایف رهبری میان اعضای سازمان تسهیم می‌گردد. با این وجود تعامل و پاداش‌های روانی‌ای که بیشتر درونی هستند، در میان مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد. رفتار منصفانه رهبر از طریق توسعه روابط اجتماعی و مبادله اطلاعات بین رهبر - پیرو، اعتماد متقابل و تمایل به تبادل دانش را در پی دارد. بنابراین اگر مبادله در سطح مبادله روانی صورت گیرد اعتماد متقابل و پایدار و روابط مستحکمی میان طرفین شکل می‌گیرد. هنگامی که رهبری توزیع شده است، در لوای تیم‌های رهبری، تبادلات دانش و اطلاعات به‌طور مستمر شکل می‌گیرد و این تبادل دانش مبتنی بر اعتماد اجتماعی (اعتماد در سازمان) است. با توجه به پژوهش‌های گذشته و مبانی نظری، در پژوهش حاضر تأثیر رهبری توزیع شده بر اعتماد در سازمان مستقیم فرض شد و یافته‌های پژوهش از مستقیم بودن این تأثیر حمایت می‌کند.

یافته‌های پژوهش حاضر نیز با یافته‌های تحقیقات گذشته همراستا است که استراتژی رهبری توزیع شده و مشارکت در امور سازمان اثر مثبتی بر احساس کارآمدی کارکنان دارد. همراستا با یافته‌های پژوهش حاضر، پژوهش‌های متعددی در خصوص رهبری مدیر و تجربه رهبری (کاتنمیر و مولر، ۱۹۹۶؛ مکبث، ۲۰۰۵؛ کرودر و همکاران، ۲۰۰۵؛ هاریس و مویجس، ۲۰۰۳؛ ماسکال و همکاران؛ ۲۰۰۸؛ هاریس، ۲۰۰۴)، اثر مثبت رهبری توزیع شده بر کارآمدی کارکنان را معنادار گزارش کرده‌اند. تمامی مطالعات فوق به‌طور مشابه دریافتند که رابطه مثبتی بین میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، انگیزش آن‌ها و احساس کارآمدی وجود دارد. نتایج ارایه شده در بالا نشان‌دهنده ارتباط مثبت بین رهبری توزیع شده و احساس کارآمدی کارکنان است.

آنچه مشهود است؛ «همکاری در انجام نقش‌های رهبری» به بهبودی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت در وظایف رهبری، منجر می‌شود. اجرای موفقیت‌آمیز رهبری توزیع شده بدین معناست که کاهشی در زمینه فشار مدیران بر روی کارکنان بوجود می‌آید و مدیران در رهبری توزیع شده، کارکنان را قادر می‌سازند تا در انجام وظایف‌شان خودکارآمدی بیشتری داشته باشند (اودور، ۲۰۰۴؛ فراس، ۲۰۰۱)؛ هنگامی که تجارب رهبری کارکنان افزایش می‌یابد مزایای متعددی از جمله؛ افزایش و بهبود کارآمدی، بهبود عملکرد شغلی، تأثیرگذاری بر دیگر کارکنان، قابلیت پاسخگویی، و ماندگاری کارکنان در سازمان کسب می‌نمایند (اسپیلان، ۲۰۰۸).

نتیجه سوم اینکه در مورد تأثیر اعتماد در سازمان بر احساس کارآمدی کارکنان، یافته‌ها نشان داد که اعتماد در سازمان با توان بالا و به‌طور مستقیم و معناداری کارآمدی کارکنان را پیش‌بینی



یادگیرنده و بهترین شیوه برای تشخیص نقاط ضعف شبکه‌های ارتباطی است. از آنجایی که ایجاد ساختارهای همکارانه و تحلیل روابط موجود برای به کارگیری اثربخش رهبری توزیع شده، حیاتی هستند، بنابراین استفاده از تجارب و اقدامات شغلی و سازمانی در قالب نقشه و شبکه‌های ارتباطی می‌تواند ابزاری برای تلاش همکارانه و بینش‌مند کارکنان و مدیران فراهم آورد و به تبع آن پیوندهایی میان کارکنان ایجاد شده که قابلیت‌های کل سازمان را برای همکاری و اجرای اقدامات رهبری توزیع شده فراهم می‌آورد.

\* کارکنان تازه کار بایستی بیشتر از سایر افراد در الگوی توزیع شده مشارکت کنند. مشارکت کارکنان در اجرای الگوی رهبری توزیع شده مستلزم یادآوری این امر است که تجربه تنها معیار برای ارتقاء عملکرد شغلی و اثربخشی سازمانی نیست، بلکه معیار اصلی تخصص و دانش در مورد شیوه هدایت امور سازمان است. بنابراین مدیران باید کارکنان تازه کار را به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر تشویق نمایند.

\* برای اجرای اصول رهبری توزیع شده در سازمان، ساختار، شبکه روابط، فرآیندها، فرهنگ و جو سازمان، ادراکات و نگرش‌ها، عقاید و عملکرد کارکنان باید تغییر یابند. شروع و آغازگر اصلی این تغییرات مدیر سازمان بوده و مدیر باید در نقش یک تسهیل‌گر و حامی کارکنان ظاهر شود. بنابراین مدیران باید ضمن توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات رویاروی اجرای یک برنامه جدید، برای آماده‌سازی کارکنان، دوره‌های آموزشی مبتنی بر آموزش اصول رهبری توزیع شده و شیوه‌های اجرای نقش‌های رهبری را در دستور کار خود قرار دهند.

\* برای به کارگیری اقدامات و تجارب شغلی به‌طور اثربخش و کارآمد، سازمان نیازمند به کارگیری شبکه اجتماعی از داده‌ها و اطلاعات است تا از این طریق، آگاهی و شناخت ذی‌نفعان سازمان در خصوص ساختارهای جریان اطلاعات و شیوه‌های همکاری در این شبکه ارتباطی، را ارتقاء بخشد. ترسیم نقشه‌های اطلاعاتی و شبکه ارتباطی، بهترین راه انتقال دانش در سراسر اجتماع

## References

1. Angelle, P. S. , Nixon, T. J. , Norton, E. M. , & Niles, C. A. (2011). Increasing organizational effectiveness: An examination of teacher leadership, collective efficacy, and trust in schools. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration.
2. Asadi, A., & Rezaei Sufi, M. (2015). The role of advertising in the mass media on the purchase of sporting goods affecting weight loss: the point of view of physical education and non physical education girls students Journal of communication management in sports media. 2 (7), 49-54. (Persian )
3. Azadi, R., Yousefi, B., & Eidy, H. (2014). The role of media advertising to promote brand equity in the sports apparel industry Journal of Communication Management in sports media. 2, (6), 66-75. (Persian)
4. Bogler, R. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Teaching and Teacher Education, 20, 277-289.
5. Bryk, A. , & Schneider, B. (2002). Trust in schools: A core resource for improvement. New York: Russell Sage.
6. Choi, J. N. , & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. Journal of Organizational Behavior, 31, 1032-1054. <http:// dx. doi. org /10. 1002/job. 661>
7. Cox, J. F. , & Yan, M. L. (2007). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can, International Journal of Leadership in Education, 7 (1), 3-26.
8. Crowther, F. , Kaagan, S. , Ferguson, M. , & Hann, L. (2002). Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
9. Crowther, F. , Kaagan, S. , Ferguson, M. , & Hann, L. (2002). Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
10. Frase, L. (2001). Impact of school principal classroom presence in large inner city schools. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, WA.
11. French, J. R. , & Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain. The failure of success, 30, 66.
12. Gronn, P (2002a) Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly. Vol 13. 423-451.
13. Gronn, P. (2002b). Distributed properties :A new architecture for leadership. Educational Management and Administration, 28 (3), 317-338.
14. Hackman, M. Z. , & Johnson, C. E. (2004). Leadership: a communication perspective. Sage Publications.

15. Hallinger, P. Heck, R. (2009) Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*. 46 (2) 659-689.
16. Hallinger, P. & Heck, R. (2003) Understanding the contribution of leadership to school improvement. In: M. WALLACE and L. POULSON (Eds) *Learning to Read Critically in Educational Leadership and Management* (London, Sage).
17. Harris, A. (2004). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility?, *School Leadership & Management*, 23 (3), 313-324.
18. Harris, A. , & Muijs, D. (2003). Teacher leadership: Improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management and Administration*, 31, 437-448.
19. Hay's Group Education. (2004). *The Five Pillars of Distributed Leadership in Schools: An investigation into the advantages and disadvantages, causes and constraints of a more distributed form of leadership in schools*, NCSL.
20. Hoy, W. K. , & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (7th edition), New York: McGraw-Hill. \
21. Hoy, W. K. , Tarter, C. J. , & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26, 260-279.
22. Huberman, A. M. & Vandenberghe, R. , (1999). *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
23. Hulpia, H. , Devos, G. , & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20 (3), 291-317.
24. Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation. *Management Decision*, 43 (10), 1410-1431.
25. Kandlousi, N. S. A. E. , Ali, A. J. , & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5 (10), 51.
26. Katzenmeyer, M. & Moller, G. (1996). *Awakening the sleeping giant*. Corwin Press: Thousand Oaks, California.
27. Kearney, E. , Gebert, D. , & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581-598.
28. Koh, W. L. , Steers, R. M. , & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (4), 319-333.
29. Leithwood, K. Patten, S & Jantzi, D (2010) Testing a Conception of How School Leadership Influences Student learning. *Educational Administration Quarterly*. 46. 671-706.
30. Little, J. W. (1993). Teachers' professional development in a climate of educational reform. *Educational evaluation and policy analysis*, 15 (2), 129-151.
31. MacBeath, J. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
32. Macbeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25, 349-366.
33. Mascall, B. , Leithwood, K. , Strauss, T. , & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46, 214-228.
34. Mathieu, J. E. , & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
35. Mayrowetz, D. , Murphy, J. , Louis, K. S. , & Smylie, M. A. (2007). Distributed leadership as work redesign: Retrofitting the job characteristics model. *Leadership and Policy in Schools*, 6 (1), 69-101.
36. Miller, D. L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 121-134. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00698.x>.
37. Mitchell, C. & Sackney, L. (2000). *Profound Improvement, Building Capacity for*

- a Learning Community, Swets & Zeitlinger, Lisse. MO: University of Missouri.
38. Nguni, S. , Slegers, P. , & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145–177.
39. Oduro, G. (2004). Distributed Leadership in Schools. *Education Journal*, 80, 13-34.
40. Ogawa, R. T. (2005). Leadership as a social construct :the expression of human agency within organizational constraint. In F. ENGLISH (Eds. (The Sage Handbook of Educational Leadership :Advances in Theory, Research and Practice (Thousand Oaks, CA, Sage).
41. Raymond, I. (2002). Bauman, Liquid Modernity and Dilemmas of Development, *Thesis Eleven* 70:15–25.
42. Smylie, M. A. , Mayrowetz, D. , Murphy, J. , & Louis, K. S. (2007). Trust and the Development of Distributed Leadership. *Journal of School leadership*, 17 (4), 469-503.
43. Somech, A. , & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649–659.
44. Spillane, J. (2008). Distributed leadership in practice. New York: Teachers College Press.
45. Tao, M. , Takagi, H. , Ishida, M. , & Masuda, K. (1998). A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research*, 40, 198–205.
46. Vigoda-Gadot E, Beeri I, Birman-Shemesh T, Somech A. (2006). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly*; 13 (4): 1-32.
47. Yasini A, Zeinabadi HR, Navehebrahim AR, & Arasteh HR. (2013a). The effects of distributed leadership on job satisfaction and commitment towards teaching. *Public Management Journal*. ; 12 (1): 129-148. (Persian)
48. Yasini, A (2012). Distributed leadership and students' academic achievement. Ph. D thesis in educational administration. Kharazmi university, Tehran, Iran. (Persian)
49. Yasini, A. (2011). Distributed leadership and GOCB of Teachers. *Journal of organizational behavior in education*. 1 (1): 5-18. (Persian)

