



## Designing and Validating A Short Form of Team Leadership Measurement Tool (A Mixed-Methodology Study in Teacher Teams)

**Jamal Abdolmaleki**

PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Siroos Ghanbari\***

Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

Received: 01/09/2021

Accepted: 11/11/2021

### Abstract:

In the last decade, team leadership as a scientific area has had significant progress. Therefore, creating a short form of team leadership measurement tool can facilitate studies in this area. Therefore, the purpose of this study is to design and validate a short team leadership measurement tool. The research used a mixed-consecutive exploratory methodology; qualitative-quantitative. In qualitative phase, the focus group method was used. The research population was all experts in the field of leadership and team, who were selected by judgmental purposive sampling method. Twenty nine experts in the field of leadership and team were selected. The research tools in the qualitative phase were structured interviews and expert survey forms. To analyze the data, item analysis method, content validity ratio and peer review were used. In the quantitative phase, correlation method was used. The study population was all secondary school teachers in Kurdistan province. A sample of 346 teachers was selected by stratified random sampling method based on Cochran's formula. The short form of the team leadership measurement tool in the qualitative phase was used to collect data. For data analysis, exploratory factor analysis and second-order confirmatory factor analysis techniques and Cronbach's alpha coefficient were used by SPSS25 and LISREL10.30 software. Findings show that the short form of the team leadership measurement tool with two transitional and action function, with fifteen items in the qualitative and quantitative phases, had good validity and reliability. The contribution of this study is to provide a standard tool designed from a mixed study that can be utilized to measure team leadership.

**Keywords:** Team Leadership, Short Form, Measurement Tool, Teacher Teams, Mixed Methodology.

---

Corresponding Author, Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.302663.1227

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## طراحی و اعتبارسنجی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم (مطالعه‌ای ترکیبی در تیم‌های معلمان)

جمال عبدالملکی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

سیروس قنبری\*

استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۸

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۰

**چکیده:** در دهه اخیر رهبری تیم به عنوان یک رشته علمی شاهد پیشرفت‌های قابل توجهی بوده است. بنابراین ساخت فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم می‌تواند انجام مطالعات در این حوزه را تسهیل کند. هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری سنجش رهبری تیم است. روش پژوهش ترکیبی و از نوع اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) بود. در قسمت کیفی از روش گروه کانونی استفاده شد. جامعه پژوهش کلیه صاحب‌نظران حوزه رهبری و تیم بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند بیست‌ونه صاحب‌نظر فعال در حوزه رهبری و تیم انتخاب شدند. ابزار پژوهش در قسمت کیفی، مصاحبه ساختاریافته و فرم نظرسنجی متخصصان بود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل گویه، نسبت روایی محتوا و بازبینی توسط همکار استفاده شد. در قسمت کمی از مطالعات همبستگی استفاده شد. جامعه پژوهش کلیه معلمان مقطع متوسطه دوم استان کردستان بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۴۶ معلم انتخاب شد. از فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در قسمت کیفی جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و ضریب آلفای کرانباخ به وسیله نرم‌افزارهای SPSS25 و LISREL10.30 استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم با دو کارکرد انتقالی و اقدامی در قالب پانزده گویه در بخش کیفی و کمی دارای روایی و پایایی مطلوب است. ارزش پژوهش حاضر ارائه یک ابزار استاندارد برخاسته از یک مطالعه ترکیبی است که برای سنجش رهبری تیم در مطالعات قابلیت کاربرد دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبری تیم، فرم کوتاه، ابزار اندازه‌گیری، تیم‌های معلمان، پژوهش ترکیبی.

\* نویسنده مسئول: s.ghanbari@basu.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.302663.1227

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X



انجمن علمی  
مدیریت دولتی ایران

## مقدمه

رشد کار تیمی<sup>۱</sup> در سازمان‌های مدرن غیرقابل توقف است؛ زیرا شواهد علمی مبنی بر اینکه کار تیمی می‌تواند به سازمان‌ها در مقابله با کارهای پیچیده‌تر و محیط در حال تغییر کمک کند، وجود دارد (Mathieu et al., 2008; Zaccaro et al., 2008). همچنین اهمیت و کاربرد کار تیمی در سه دهه گذشته در حوزه آموزش و سازمان‌های حرفه‌ای افزایش چشمگیری داشته است (Dochy et al., 2014: 988). سازمان‌دهی کار به صورت تیمی به حقیقتی در زندگی سازمانی تبدیل شده است، اگر نگوییم همه، اما بیشتر سازمان‌ها از نوعی کار تیم‌محور بهره می‌برند (Kozlowski & Bell, 2003). شاید در توضیح اینکه چرا تیم‌ها گسترش یافته‌اند، بتوان به نظرسنجی اخیر از مدیران رده‌بالا اشاره کرد که نشان داد ۹۱ درصد آن‌ها با این گفته که «تیم‌ها برای موفقیت‌های سازمانی بسیار مهم هستند» موافقت (Martin & Bal, 2006). پژوهش‌های نوین نیز متناسب با این موضوع به بررسی «انفجار کار» در تیم‌ها پرداخته‌اند (Mathieu et al., 2008: 411).

با این حال اگرچه کار تیمی اغلب به‌عنوان یک مفهوم مثبت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما تحت شرایط خاص کار می‌کند (West, 2004). یک روش مشترک برای توسعه و تغییر سازمان‌ها، توسعه رهبری<sup>۲</sup> است که به‌عنوان اصلی‌ترین عامل برای عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Van Dongen, 2014). امروزه رشد سریع کاربرد برنامه‌های توسعه رهبری در تیم‌های برتر برای تقویت عملکرد سازمانی مورد تأکید خاص است؛ لذا در مسائل مربوط به عملکرد سازمانی و سازگاری با یک محیط در حال تغییر، دانشمندان اغلب به نقش اصلی رهبری تیم‌ها در آینده سازمان اشاره دارند (Hambrick, 2010). رهبری تیم غالباً در صدر سازمان فعالیت می‌کند و تصمیمات آن، پیامدهای استراتژیک و عملیاتی طولانی‌مدت برای سازمان دارد (Hedman, 2016: 593). بنابراین رهبران نه‌تنها افراد، بلکه باید هر تیم را به‌عنوان یک هویت آماده و به حرکت درآورند (Northouse, 2018: 56).

با توجه به نیاز قرن ۲۱ به مدل رهبری تیم<sup>۳</sup>، رهبران باید از اصول زیربنایی شایستگی رهبری، فراتر روند و مهارت‌های رهبری تیم را کسب نمایند، لذا رهبران امروزی باید مهارت‌هایی که به نوعی از پیشینیان خود متفاوت است را پرورش دهند؛ زیرا تفاوت‌ها، نیازهای سازمان‌های مسطح‌تر و اعضای تیم که کمتر اطاعت می‌کنند را پاسخ می‌دهد (Khan et al.,

---

1. Team Work  
2. Leadership Development  
3. Team Leadership

1 (2014: Hedman), مبانی فلسفی رهبری تیم در ایده‌های سازنده‌گرایی اجتماعی نهفته است ( Hedman, 595: 2016). لذا نظریات رهبری تیم بر منطق روانشناسی اجتماعی که رفتارهای ارتباطی را در نتیجه انگیزه، مهارت‌ها و دانش فردی به‌جای یک کیفیت رابطه‌ای می‌بیند، شکل گرفته‌اند (Barge, 2014). رهبری تیم عصر جدیدی از توسعه‌سازمانی را نشان می‌دهد که بیشتر مبتنی بر گفت‌وگو و نه ذهنیت تشخیصی است (Bushe & Marshak, 2015). این بدان معناست که رفتار انسان به‌عنوان یک نتیجه ارتباطی تلقی می‌شود و نه نتیجه خصوصیات و مهارت‌های خاص افراد (Barge, 2014; Barge & Little, 2008); بنابراین رهبری تیم به تسهیل جریان گفتگو بین زمینه‌های مختلف رفتار ارتباطی فردی، روابط بین اعضای تیم، تیم و فرهنگ سازمانی کمک می‌کند (Hedman, 2016: 599) با توجه به محوریت نیازها در عملکرد تیم، رهبری تیم را می‌توان به‌عنوان محوری برای ارضای نیازهای تیم (با هدف نهایی تقویت اثربخشی تیم) شناخت. لذا هرکسی (داخل یا خارج تیم) که مسئولیت ارضای نیازهای تیم را بر عهده بگیرد، می‌تواند به دید رهبری تیم به وی نگاه کرد (Morgeson et al., 2010: 8).

افزایش مطالعات در حوزه تیم با تأکید بر رهبری تیم و توجه پژوهشگران به این مسئله در دهه گذشته حائز اهمیت است؛ مثلاً نقش رهبری تیم در یادگیری تیمی: (VanderVoet & Steijn, 2020; Koeslag-Kreunen et al., 2020; Lyndon et al., 2020; Koeslag-Kreunen et al., 2018; Wang et al., 2017; Somprach et al., 2017; Vander-Haar et al., 2010). نقش رهبری تیم در عملکرد تیمی برای مثال (Pinar et al., 2014; Khan et al., 2014; Lee et al., 2010; Morgeson et al., 2010); رهبران تیم چگونه وقایعی که در بافت تیم به وقوع می‌پیوندد را مدیریت می‌کنند (Morgeson, 2005; Morgeson & DeRue, 2006); نقش رهبران تیم در مدیریت مرزهای تیم (Druskat & Wheeler, 2003). نقش فرآیندهای پویای رهبری تفویضی در تیم‌ها (Klein et al., 2006). نقش‌های رهبری چطور در تیم‌ها به اشتراک گذاشته می‌شوند (Carson et al., 2007). چنین مطالعات گسترده‌ای هیجان‌آور است به‌نحوی که دی<sup>۱</sup> و همکاران (2006) بیان کرده بودند که «رهبری تیم به‌عنوان یک رشته به دنبال پیشرفت‌های قابل توجهی است».

پاره‌ای از پژوهشگران در مطالعات خود از ابزارهایی مانند مقیاس اجرایی رهبری<sup>۲</sup> و پرسشنامه رهبری چندعاملی<sup>۳</sup> استفاده نموده‌اند. هرچند این ابزارها در حوزه رهبری به‌صورت کلی اعتبار

1. Day  
2. Implementation leadership scale  
3. Multifactor leadership questionnaire (MLQ)

نظری و تجربی لازم رادارند، ولی در حوزه رهبری تیم این ابزارها صرفاً به بررسی شاخص‌هایی کلی در باب رهبری تیم آن هم به صورت غیرمستقیم اقدام نموده‌اند و به خاطر کلی‌نگری ابزارها و عدم توجه ویژه به رهبری تیم، کارکردها و شاخص‌های آن به صورت خاص، قابلیت اندازه‌گیری دقیق رهبری تیم، کارکردها و شاخص‌های آن را ندارند.

هرچند مطالعات در مورد رهبری تیم طی دهه گذشته و فعلی در حال گسترش است؛ اما ابزار مختصر و معتبری برای ارزیابی رهبری تیم در مطالعات مدل‌یابی معادلات ساختاری که نیازمند فرم‌های کوتاه، مختصر و مفید است وجود ندارد. با توجه به اهمیت رهبری تیم در سازمان‌های آموزشی، افزایش مطالعات در حوزه رهبری تیم، فقدان ابزار کارآمد فرم کوتاه جهت سنجش رهبری تیم، ضرورت طراحی و اعتبارسنجی یک ابزار کوتاه اندازه‌گیری رهبری تیم، مبتنی بر نظریات معتبر رهبری تیم، جهت کاربرد هرچه بیشتر در مطالعات مشهود است. همچنین بررسی‌های انجام‌شده در داخل کشور بیانگر فقدان مطالعات پژوهشی منسجم و مستمر در باب تیم و نقش رهبری در تیم است و از همه مهم‌تر فرهنگ جمع‌گرایی ایرانیان و تلاش جهت تقویت آن در عمل، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی و حرفه‌ای به‌عنوان عاملان تحول جامعه، ضرورت انجام پژوهش حاضر را تبیین کرده و موارد مذکور رسالت پژوهش را بسی سنگین‌تر نموده است. لذا ساخت فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم می‌تواند زمینه‌ساز ترویج فرهنگ تیمی در سازمان‌های کشور باشد و انجام مطالعات در این حوزه را تسهیل کند.

در بررسی نظریات رهبری تیم، یکی از معتبرترین نگاه‌ها، نظریه رهبری تیم مورگسون<sup>۱</sup> و همکاران (2010) است که با بررسی نظریات رهبری تیم به ارائه الگوی جامع رهبری تیم از طریق تلفیق انواع کارکردهای جزئی و کلی رهبری تیم در مطالعات و نظریات قبلی با توجه به منابع رهبری تیم (جایگاه و رسمیت رهبری) و کارکردهای رهبری (انتقالی و اقدامی) اقدام و الگوی جامع رهبری تیم با دو کارکرد: الف) کارکرد انتقالی با هفت بُعد و چهل و یک شاخص؛ ب) و کارکرد اقدامی با هشت بُعد و چهل و یک شاخص پرداختند. یکی از مسائل الگوی رهبری تیم مورگسون و همکاران (2010) تعداد زیاد شاخص‌ها (هشتاد و دو شاخص) است که استفاده از این ابزار را در مطالعات مدل‌یابی معادلات ساختاری به خاطر حضور متغیرهای دیگر در مدل‌ها، با مشکل مواجه ساخته است؛ زیرا تعداد زیاد گویه‌ها در پرسشنامه‌ها نه تنها به زمان زیادتری نیاز دارد، بلکه ممکن است خستگی یا کسالت را نیز در بین پاسخ‌دهندگان ایجاد کند که این ممکن است بر کیفیت پاسخ‌های به‌دست‌آمده تأثیر منفی بگذارد. همچنین مقیاس‌های طولانی ممکن است اثر ناخواسته در کاهش توجه مخاطب هنگام خواندن گویه‌ها داشته باشد؛ بنابراین باعث

1. Morgeson

کاهش درستی پاسخ‌ها و اعتبار می‌شود (Crede et al., 2012). لذا هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم مبتنی بر نظریه مورینگسون<sup>۱</sup> و همکاران (2010) است. بنابراین مسئله ما این است که فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم بر مبنای نظریه (Morgeson et al., 2010) در تیم‌های معلمان تا چه میزان دارای پایایی و روایی مناسب است؟

## مبانی نظری پژوهش

### تیم و کار تیمی<sup>۲</sup>

«تیم مجموعه‌ای از افراد است که در وظایف خود به هم وابسته هستند، در برابر نتایج مسئولیت جمعی دارند، از دید خود و دیگران به‌عنوان یک هویت اجتماعی مستقر در نظام اجتماعی بزرگ‌تر تلقی می‌شوند و روابط خود را در مرزهای سازمانی مدیریت می‌کنند (Cohen & Bailey, 1997: 241). ساختارهای تیمی در سازمان‌ها غالباً بر این عقیده استوار هستند که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد خود را از طریق کار تیمی بهبود بخشند (Wheelan & Furbur, 2006). کار تیمی به این موضوع اشاره دارد که اعضای تیم در محیط سازمان با وابستگی متقابل وظیفه‌ای و منابع چندگانه اطلاعاتی از طریق به اشتراک‌گذاری دانش و مهارت‌های انفرادی خود برای دستیابی به اهداف موردنظر اقدام می‌کنند و باید از انعطاف‌پذیری کافی برای پذیرش نقش‌های متفاوت در تیم برخوردار باشند (Robbins, 1998; Marosi & Bencsik, 2009: 168). تیم‌ها را به سه دسته: حل‌کننده مسئله<sup>۳</sup>، خودگردان<sup>۴</sup> و متخصص (چندوظیفه‌ای<sup>۵</sup>) طبقه‌بندی کرده است. تیم حل‌کننده مسئله تیمی که برای حل مسئله تشکیل می‌شود، اعضا با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند، درباره فرآیند کار ابراز نظر و پیشنهاد می‌کنند و باعث می‌شوند که روش انجام امور بهبود یابد. تیم‌های خودگردان تیم‌های مستقلی هستند که نه تنها مسائل را حل می‌کنند، بلکه جنبه اجرایی و مسئولیت کامل نتیجه کار را عهده‌دار می‌شوند. افراد در تیم‌های متخصص (تیم‌های چندوظیفه‌ای) متعلق به یک سطح (در سلسله‌مراتب اختیارات سازمانی) هستند، ولی دارای تخصص‌های گوناگون هستند و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می‌آیند.

1. Morgeson
2. Team & Teamwork
3. Problem- Solving Team
4. Self- Managed Work Teams
5. Cross- Functional Teams

معلمان مدارس مقطع متوسطه دوم، با توجه به گروه‌های آموزشی، نوع مقطع مدرسه و در تیم‌های مختلفی مانند تیم آموزشی که مصداق تیم‌های خودگردان؛ تیم پژوهشی که مصداق حل‌کننده مسئله؛ تیم‌های پرورشی و بهداشتی که مصداق تیم‌های چندوظیفه‌ای هستند، مشارکت دارند. تیم آموزشی در مقطع متوسطه دوم تحت عناوین درس مورد تدریس تقسیم‌بندی شده‌اند. برای مثال تیم آموزش ریاضی، زیست‌شناسی، عربی و سایر دروس که ترکیبی از معلمان یک درس خاص و وظایفی همچون آموزش معلمان، نظارت بر عملکرد معلمان، تولید محتوا و آزمون و سنجش (طراحی سؤالات امتحانی) را بر عهده دارند. تیم پژوهشی ترکیبی از معلمان است که به پژوهش در باب مسائل آموزشی حول یک مسئله در قالب تیم پژوهشی اقدام می‌کنند. تیم پژوهشی می‌تواند حالات متفاوتی داشته باشد، مانند معلمان یک درس خاص، معلمان یک‌رشته تحصیلی، معلمان چند رشته تحصیلی که در سطوح چندگانه گروه آموزشی، مدرسه، ناحیه، منطقه، شهر، استان و کشور با یکدیگر به صورت تیم پژوهشی عمل می‌کنند. تیم پرورشی ترکیبی از مسئولان پرورشی (معاون پرورشی، مربی پرورشی)، روانشناس، مشاور، مدیر و معلمان است که در باب مسائل پرورشی به صورت یک تیم فعالیت می‌کنند. تیم بهداشتی ترکیبی از مربی بهداشت، مدیر و معلمان است که در باب مسائل بهداشتی به صورت یک تیم اقدام می‌کنند. لازم به ذکر است، شخص رهبر در تیم‌های مذکور می‌تواند متفاوت باشد و شامل خود معلمان (معلمان سرتیم)، مدیر مدرسه، معاونان آموزشی و پرورشی، مربیان پرورشی و مربیان بهداشتی باشد.

### رهبری تیم<sup>۱</sup>

یک رهبر خوب تیم باید از نظر رفتاری انعطاف‌پذیر باشد و طیف گسترده‌ای از اقدامات یا مهارت‌های لازم را برای پاسخگویی به نیازهای متنوع تیم داشته باشد (Barge, 1996). وقتی رفتار رهبر با پیچیدگی اوضاع مطابقت کند، او با «تنوع لازم» یا مجموعه رفتارهای لازم برای تأمین نیازهای تیم رفتار می‌کند (Drecksel, 1991). هاوکینز<sup>۲</sup> (2017) معتقد است که رهبری تیم ناکارآمد باقی می‌ماند، مگر اینکه اعضای تیم به طور جمعی در مورد آنچه قصد انجام مشترک آن را دارند مشارکت و درک جمعی داشته باشند. لذا با توجه به محوریت نیازها در عملکرد تیم، رهبری تیم را می‌توان به عنوان محوری برای ارضای نیازهای تیم، باهدف نهایی تقویت اثربخشی تیم شناخت. بنابراین هرکسی (داخل یا خارج تیم) که مسئولیت ارضای نیازهای تیم را

1. Team leadership  
2. Hawkins

بر عهده بگیرد، می‌توان به دید رهبر تیم به وی نگاه کرد (Morgeson et al, 2010: 8). این دیدگاه از رهبری تیم با تئوری رهبری عملکردی<sup>۱</sup> همسو است که برجسته‌ترین و شناخته‌شده‌ترین مدل رهبری تیم است (Zaccaro et al., 2001: 457). تئوری رهبری عملکردی بیان می‌کند که نقش رهبر «به انجام رساندن هر کاری است که به‌اندازه کافی برای ارضای نیازهای تیم صورت نگرفته است» (McGrath, 1962: 5). به عبارت دیگر، عملکرد رهبری در تیم‌ها «رهبر به‌عنوان کامل‌کننده... است؛ لذا بهترین کاری که یک رهبر می‌تواند انجام دهد این است که نظارت کند کدام عملکردها توسط بخشی از تیم انجام نمی‌شود و آن بخش از تیم را توانمند سازد تا عملکردهای موردنظر را انجام دهد» (Schutz, 1961: 61). پس می‌توان گفت رهبری تیم اساساً در راستای برآوردن نیازهای اساسی تیم حرکت می‌کند؛ هرچند با وجود این حقیقت که اغلب به رهبران رسمی تیم توجه می‌شود، مهم است بدانیم وقتی کسی نیازهای تیم را برآورده می‌کند، دیدگاه کارکردی رهبری تیم عمدتاً به سمت اوست (Hackman, 2005). از آنجایی که افراد مختلفی قادر به ارضای نیازهای تیم هستند، پیشنهاد شده است که به‌جای مطالعه رهبران بیشتر بر روی «رهبری» تمرکز کنیم؛ زیرا «گروه‌های مختلف در شرایط مختلف رهبران متنوعی دارند» (McGrath, 1962: 3). بنابراین رهبری تیم فرایند برآوردن نیازهای تیمی است که منجر به افزایش اثربخشی تیم می‌شود. تعدادی از منابع بالقوه رهبری تیم وجود دارند که بیان می‌کنند چه کسی در تلاش برای ارضای نیازهای تیم است (Morgeson et al., 2010: 8).

به دست آوردن درکی از فرایندهای رهبری تیم نیازمند درک ماهیت عملکرد تیم است. با این درک، بهتر می‌توانیم نقش رهبری در تقویت اثربخشی تیم را بیان کنیم. چنین تمرکزی بر تیم به‌عنوان یک واحد، مدل‌های رهبری تیم را از مدل‌های سنتی رهبری مجزا می‌کند؛ زیرا کار تیمی با چرخه‌های مکرر «تعامل وابسته به یکدیگر»<sup>۲</sup> مشخص می‌شود (Morgeson, 2005: 252). این چرخه‌های فعالیت هدف محور را می‌توان به دو فاز مختلف تقسیم کرد؛ در فاز انتقال<sup>۳</sup>، تیم‌ها به ارزیابی یا برنامه‌ریزی فعالیت‌های طراحی شده برای دستیابی به هدف مورد نظر مشغول هستند و در فاز اقدام<sup>۴</sup>، تیم‌ها فعالیت‌های کاری را انجام می‌دهند که مستقیماً در تحقق هدف، نقش دارند (Marks et al., 2001: 359). با گذشت زمان، تیم‌ها به‌طور مکرر در این دو فاز انتقال و اقدام رفت‌وبرگشت دارند و از طریق این چرخه‌های عملکرد است که فعالیت‌های

1. Functional leadership
2. Recurring Cycles of Mutually Dependent Interaction
3. Transition phase
4. Action Phase



تیمی اتفاق می‌افتند (Morgeson et al., 2010: 7). درحالی‌که تیم‌ها بین فازهای انتقال و اقدام در رفت‌وبرگشت هستند، با چالش‌های بسیاری روبه‌رو می‌شوند که از تیم، سازمان و شرایط محیطی که تیم در آن فعالیت می‌کند نشأت می‌گیرند. این چالش‌ها می‌توانند بقای تیم را تهدید کند و تحقق اهداف را دشوار سازد؛ زیرا این چالش‌ها تنظیم رفتارها برای تحقق اهداف تیم‌ها را سخت می‌کنند (Peterson & Behfar, 2005: 147). درواقع چالش‌ها نیازهای متفاوتی را برای تیم‌ها ایجاد می‌کنند که باید برای موفقیت برآورده شوند. نیازهای برآمده از فاز انتقال شامل ایجاد یک منشور تیمی است که سبب طبقه‌بندی اهداف؛ توسعه هنجارهای مثبت تیم؛ تصمیم‌گیری درباره استراتژی عملکرد وظیفه؛ توسعه ادراک مشترک درون تیم و تسهیم روشن دانش در تیم می‌شود. نیازهای ناشی از فاز اقدام شامل نظارت بر بروندها هنگامی که تیم به سمت اهداف حرکت می‌کند؛ نظارت بر سیستم‌های داخلی و خارجی تیم (مانند افراد، منابع و ذی‌نفعان اساسی)؛ هماهنگ کردن اقدامات تیم؛ مشارکت در ارتباطات باکیفیت؛ نظارت بر رفتار تیمی؛ مربیگری اعضای تیم؛ و حفظ مرزها به‌گونه‌ای است که تیم‌ها به‌طور کارآمد با گروه‌های خارج از تیم ارتباط برقرار کنند. بعلاوه، در طول فازهای انتقال و اقدام، فرآیندهای بین فردی باید مدیریت شوند. نیازهای اساسی بین فردی شامل تقویت انگیزه اعضای تیم، ارتقای احساس امنیت روانی، مدیریت احساس و تعارض‌هایی است که ممکن است در تیم ایجاد شود (Morgeson et al., 2010: 9).

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از حیث تعداد مراحل چندمرحله‌ای است؛ زیرا دارای سه مرحله کتابخانه‌ای، کیفی و کمی است. از لحاظ مبنایی، روش پژوهش ترکیبی و از نوع طرح‌های اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) و به‌طور خاص توسعه تاکسونومی<sup>۱</sup> است؛ که بعد از مطالعات کتابخانه‌ای به‌عنوان مقدمات کار، موضوع ابتدا به‌صورت کیفی و سپس به‌صورت کمی بررسی می‌شود. لذا در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر هستیم:

۱. فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم دارای چه ابعاد و شاخص‌هایی است؟
۲. فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان روایی کیفی دارد؟
۳. فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان پایایی کیفی دارد؟
۴. فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان روایی کمی در تیم‌های معلمان دارد؟
۵. فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان پایایی کمی در تیم‌های معلمان دارد؟

در قسمت کیفی از روش گروه کانونی<sup>۱</sup> استفاده شد. جامعه پژوهش کلیه صاحب‌نظران حوزه رهبری و تیم بودند، لذا پس از شناسایی و بررسی با روش نمونه‌گیری هدفمند بیست‌ونه صاحب‌نظر فعال در حوزه رهبری و تیم انتخاب شدند که در چهار گروه اصلی طبقه‌بندی شدند. گروه خبرگان به تعداد شش نفر به منظور بررسی ضرورت، قابلیت و درنهایت تدوین فرم کوتاه نهایی؛ گروه متخصصان به تعداد دوازده نفر جهت تحلیل هشتاد و دو گویه نظریه زیر بنایی پژوهش در مراحل دلفی؛ گروه پژوهشگران به تعداد ده نفر به منظور بررسی روایی نسبت محتوایی<sup>۲</sup> فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم؛ و بازبین همکار به تعداد یک نفر برای بررسی پایایی نتایج کیفی. ابزار پژوهش در قسمت کیفی مصاحبه‌های ساختاریافته و فرم نظرسنجی متخصصان بود. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل گویه، نسبت روایی محتوا و بازبینی توسط همکار استفاده شد.

در قسمت کمی از مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جامعه پژوهش کلیه معلمان مقطع متوسطه دوم استان کردستان در سال ۱۳۹۹ بوده است که تعداد آنان برابر با ۳۴۷۵ معلم بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد (آلفای ۰/۰۵؛ مقدار خطای ۰/۰۵ و نسبت P و O برابر با ۰/۵). بنابراین حجم نمونه برابر با ۳۴۶ معلم تعیین شد. با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند نوع منطقه (برخوردار، نیمه برخوردار و محروم)، شهرستان/حوزه (یازده مورد) و جنسیت (مرد و زن) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شد. ۵۶/۵ درصد از اعضای نمونه را مردان و ۴۳/۵ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۳۲/۷ درصد اعضای نمونه در مناطق برخوردار، ۴۸/۸ درصد در مناطق نیمه برخوردار و ۱۸/۵ درصد در مناطق محروم در حال خدمت هستند. ۴۷/۴ درصد دارای تحصیلات لیسانس و ۵۲/۶ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر هستند. ۳۰/۱ درصد اعضای نمونه دارای سابقه خدمت کمتر از ۷ سال، ۵۰ درصد دارای سابقه ۷ تا ۱۵ سال و ۱۹/۹ درصد دارای سابقه خدمت بیش از ۱۵ سال هستند. همچنین نتایج بیانگر آن است که ۲۰۶ نفر از معلمان که برابر با ۵۹/۵ درصد از نمونه است، در تیم‌های آموزشی (۴۱ تیم آموزش - یادگیری)؛ ۵۵ نفر از معلمان که برابر با ۱۵/۹ درصد از نمونه است، در تیم‌های پژوهشی (۱۶ تیم پژوهشی)؛ ۴۶ نفر از معلمان که برابر با ۱۳/۳ درصد از نمونه است، در تیم‌های پرورشی (۱۸ تیم پرورشی)؛ و ۳۹ نفر از معلمان که برابر با ۱۱/۳ درصد از نمونه است، در تیم‌های بهداشتی (۱۴ تیم بهداشتی) حضور و مشارکت فعال دارند.

1. Focus Group  
2. Content Validity Ratio

برای گردآوری داده‌ها از فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم استفاده شد. در نهایت به منظور تعیین روایی ابزار از تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و برای تعیین پایایی ابزار از روش آلفای کرانباخ از طریق نرم‌افزارهای SPSSv.25 و LISRELv.10.30 استفاده شد.

جدول ۱. مراحل بررسی، تدوین و اعتبارسنجی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم

مرحله	هدف	اقدامات	شرح اقدامات	توضیحات/ نتایج
کتابخانه‌ای	شناخت و کسب درک نظری	بررسی نظریه رهبری تیم	شناسایی کارکردهای رهبری تیم و ابعاد آن؛ شناسایی گویه‌های ابعاد چندگانه	
	شناسایی خبرگان	بررسی و شناسایی صاحب‌نظران و متخصصان حوزه رهبری و تیم	بیست‌ونه صاحب‌نظر شناسایی شدند	
کیفی	ضرورت و قابلیت	ضرورت و قابلیت	مصاحبه کانونی اول با شش نفر از خبرگان به مدت نود دقیقه	تائید ضرورت و قابلیت طراحی و تدوین فرم کوتاه
	طراحی و تدوین فرم کوتاه	نظرسنجی از متخصصان به منشور رسیدن به فرم متوسط	دلفی اول: دوازده نفر از آنان خواسته شد پس از مطالعه نظریه و هشتادودو گویه، تعداد چهل‌ویک گویه مهم را انتخاب نمایند	طوری که گویه‌های انتخاب‌شده پوشش‌دهنده کامل دو کارکرد اصلی (انتقالی و اقدامی) و ابعاد چندگانه آنان باشد.
	تحلیل نتایج دلفی اول	تحلیل نتایج دلفی اول	مصاحبه کانونی دوم با خبرگان به مدت نود دقیقه	در نهایت چهل‌ویک گویه انتخاب‌شده تائید شدند.

ادامه جدول ۱. مراحل بررسی، تدوین و اعتبارسنجی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم

مرحله	هدف	اقدامات	شرح اقدامات	توضیحات/ نتایج
کیفی	طراحی و تدوین فرم کوتاه	نظرسنجی مجدد از متخصصان به منظور رسیدن به فرم کوتاه	دلفی دوم: از همان دوازده نفر خواسته شد پس از مطالعه چهل و یک گویه، تعداد بیست گویه مهم را انتخاب نمایند.	طوری که گویه‌های انتخاب شده پوشش‌دهنده کامل دو کارکرد اصلی (انتقالی و اقدامی) و ابعاد چندگانه آنان باشد.
		تحلیل نتایج دلفی دوم	مصاحبه کانونی سوم با خبرگان به مدت نود دقیقه	بیست گویه تأیید شدند.
	تدوین فرم کوتاه نهایی پانزده گویه‌ای	مصاحبه کانونی چهارم با خبرگان به مدت نود دقیقه	پانزده گویه که دو کارکرد اصلی (انتقالی و اقدامی) و ابعاد چندگانه را پوشش می‌دادند انتخاب شدند	
	روایی کیفی	فرم کوتاه نهایی در اختیار ده پژوهشگر مرتبط قرار گرفت	نسبت روایی محتوایی	
کمی	اعتبارسنجی	پایایی کیفی	پایگاه داده‌ها و شرح فرآیند طراحی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در اختیار همکاران بازبین قرار گرفت	توافق درصدی
		روایی کمی	اجرای میدانی	تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی
		پایایی کیفی		آلفای کرانباخ

## یافته‌های پژوهش

## یافته‌های کیفی

## سؤال اول:

فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم دارای چه ابعاد و شاخص‌هایی است؟  
 بعد از برگزار چهار مصاحبه کانونی با شش نفر از خبرگان و دو نظرسنجی با روش دلفی از دوازده متخصص، فرم کوتاه اندازه‌گیری رهبری تیم در سیر کاهشی گویه‌ها از هشتاد و دو گویه به چهل و دو گویه در دلفی اول و مصاحبه کانونی دوم؛ کاهش گویه‌ها از چهل و دو گویه به بیست و دو گویه در دلفی دوم و مصاحبه کانونی سوم؛ و در نهایت فرم کوتاه اندازه‌گیری رهبری تیم در مصاحبه کانونی چهارم در قالب دو کارکرد انتقالی (گویه‌های یک تا هفت) و اقدامی (گویه‌های هشت تا پانزده) در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای، تدوین شد.

جدول ۲: فرم کوتاه اندازه‌گیری رهبری تیم

کارکرد	گویه
انتقالی	رهبر تیم، اعضای شایسته را انتخاب می‌کند.
	رهبر تیم، مأموریت روشنی وضع می‌کند.
	رهبر تیم، آنچه از تیم انتظار می‌رود را بیان می‌کند.
	رهبر تیم، وظیفه خود و تیم را تعریف و ساختار بندی می‌کند.
	رهبر تیم، به اعضای جدید تیم کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را بیشتر توسعه دهند.
	رهبر تیم، به تیم برای تفسیر رویدادهای داخلی یا خارجی کمک می‌کند.
اقدامی	رهبر تیم، بازخورد اصلاحی ارائه می‌دهد.
	رهبر تیم، بر عملکرد تیم و اعضای آن نظارت می‌کند.
	رهبر تیم، تیم را از تأثیر نیروها یا رویدادهای خارجی دورنگه می‌دارد.
	رهبر تیم، وضع موجود را به چالش می‌کشد.
	رهبر تیم، همراه با تیم کار خواهد کرد تا کار خود را انجام دهند.
	رهبر تیم، به تیم کمک می‌کند تا راه‌حلهایی را برای مسائل و مشکلات مربوط به روابط ایجاد کنند.
	رهبر تیم، منابع (مواد، تجهیزات، افراد و خدمات) را برای تیم فراهم و تخصیص می‌دهد.
	رهبر تیم، تیم را به مسئولیت‌پذیری در تعیین روش‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های انجام کار، تشویق می‌کند.
رهبر تیم، کاری می‌کند که از عضویت در تیم، احساس خوشایند داشته باشیم.	

## سؤال دوم:

## فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان روایی کیفی دارد؟

برای بررسی روایی کیفی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم از روش نسبت روایی محتوا استفاده شد. در نسبت روایی محتوا، از یک گروه از متخصصان موضوع خواسته می‌شود تا هر سؤال آزمون را بررسی کنند. هر متخصص هر سؤال را از نظر عملیاتی کردن سازه موردنظر به صورت «ضروری»، «مفید» و «غیرضروری» درجه‌بندی می‌کنند. شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) به صورت زیر تعیین می‌شود.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این نسبت،  $n_e$  تعداد متخصصانی است که سؤال را به صورت «ضروری» درجه‌بندی کرده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصانی است که سؤال را درجه‌بندی کرده‌اند (Shultz et al., 2013). CVR می‌تواند برای هر سؤال مقداری بین +۱ تا -۱ داشته باشد که مقدار بالاتر نشان‌دهنده روایی محتوایی بیشتر برای آن سؤال است. برای محاسبه نسبت روایی محتوا برای کل آزمون و یا ابعاد آن باید میانگین CVR در کل سؤالات برای کل آزمون و در سؤالات هر بعد برای آن بعد محاسبه شود. لاوشه<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) پیشنهاد کرد که مقادیر مناسب نسبت روایی محتوا باید از سطوح آماری شانس بالاتر باشد. لذا وی جدولی از حداقل مقادیر CVR ارائه کرد که بر یک آزمون معناداری یک دامنه در سطح آلفای ۰/۰۵ مبتنی است (Shultz et al., 2013).

لذا فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در اختیار ده پژوهشگر در حوزه رهبری و تیم قرار گرفت. با توجه به پاسخ‌های آن‌ها در باب هر سؤال به محاسبه نسبت روایی محتوای هر سؤال و کل پرسشنامه اقدام و نتایج در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۳. نسبت روایی محتوایی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم

کارکرد	شماره	گویه‌ها	CVR	CVR
انتقالی	۱	رهبر تیم، اعضای شایسته را انتخاب می‌کند.	۰/۸۹	۰/۸۴
	۲	رهبر تیم، مأموریت روشنی وضع می‌کند.	۰/۸۶	
	۳	رهبر تیم، آنچه از تیم انتظار می‌رود را بیان می‌کند.	۰/۸۳	
	۴	رهبر تیم، وظیفه خود و تیم را تعریف و ساختاربندی می‌کند.	۰/۸۵	
	۵	رهبر تیم، به اعضای جدید تیم کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را بیشتر توسعه دهند.	۰/۸۲	
	۶	رهبر تیم، به تیم برای تفسیر رویدادهای داخلی یا خارجی کمک می‌کند.	۰/۸۰	
	۷	رهبر تیم، بازخورد اصلاحی ارائه می‌دهد.	۰/۸۶	
اقدامی	۸	رهبر تیم، بر عملکرد تیم و اعضای آن نظارت می‌کند.	۰/۹۰	۰/۸۶
	۹	رهبر تیم، تیم را از تأثیر نیروها یا رویدادهای خارجی دورنگه می‌دارد.	۰/۸۳	
	۱۰	رهبر تیم، وضع موجود را به چالش می‌کشد.	۰/۸۵	
	۱۱	رهبر تیم، همراه با تیم کار خواهد کرد تا کار خود را انجام دهند.	۰/۸۰	
	۱۲	رهبر تیم، به تیم کمک می‌کند تا راه‌حلی را برای مسائل و مشکلات مربوط به روابط ایجاد کنند.	۰/۸۷	
	۱۳	رهبر تیم، منابع (مواد، تجهیزات، افراد و خدمات) را برای تیم فراهم و تخصیص می‌دهد.	۰/۹۰	
	۱۴	رهبر تیم، تیم را به مسئولیت‌پذیری در تعیین روش‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های انجام کار، تشویق می‌کند.	۰/۸۸	
	۱۵	رهبر تیم، کاری می‌کند که از عضویت در تیم، احساس خوشایند داشته باشیم.	۰/۸۵	

رهبری تیم کل (۰/۸۵)

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل، نسبت روایی محتوایی به‌دست‌آمده برای گویه‌ها در دامنه

(۰/۸۰ تا ۰/۹۰) و نسبت روایی محتوای کارکرد انتقالی (۰/۸۴)، کارکرد اقدامی (۰/۸۶) و کل ابزار (۰/۸۵)، گزارش شد که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر با ۰/۶۲ است که بیانگر اعتبار کیفی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم است.

### سؤال سوم:

#### فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان پایایی کیفی دارد؟

برای بررسی پایایی نتایج کیفی از روش بازبینی توسط همکار استفاده شد، لذا پایگاه داده‌ها و فرایند طراحی و تدوین فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در اختیار وی قرار گرفت و پس از دریافت گزارش نهایی همکار با روش توافق درصدی به بررسی پایایی نتایج کیفی اقدام شد. در تحلیل نتایج کیفی ما ۱۵ مضامین پایه، ۲ مضامین سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر (درمجموع ۱۸ مضمون) کشف و استخراج شد. در بازبینی توسط همکار ۱۸ مضامین پایه، ۲ مضامین سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر (درمجموع ۲۱ مضمون) کشف و استخراج شد و درنهایت درصد توافق دو کدگذاری برابر با ۹۲ درصد گزارش شد.

$$PAO = 2M / (n1+n2)$$

که در آن PAO برابر با درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کد گذاشته (پژوهشگر) و n2 تعداد واحدهای کد گذاشته (همکار بازبین) است (نتوندورف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

$$18 \times 2 / (18+21) = \%92$$

در پژوهش حاضر مقدار درصد توافق پژوهشگران با همکار بازبین برابر با ۹۲ درصد بود که بیانگر پایایی نتایج کیفی در فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم بود.

### یافته‌های کمی

#### سؤال چهارم:

فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان روایی کمی در تیم‌های معلمان دارد؟

برای تعیین روایی کمی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم از تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم از طریق نرم‌افزارهای

1. Neuendorf



SPSS v.25 و LISREL v.10.30 استفاده شد.

### تحلیل عاملی اکتشافی

با توجه به شاخص‌های کفایت تحلیل عاملی، مقدار شاخص KMO برابر با (۰/۸۷۶) که با توجه به معیار ۰/۶۰ مطلوب ارزیابی می‌گردد؛ همچنین مقدار شاخص بارتلت (۱۹۶۰/۲۶۰) با درجه آزادی ۱۰۵ در سطح ۰/۰۱ معنادار و بیانگر کفایت تحلیل عاملی هست.

جدول ۴. تحلیل عاملی اکتشافی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم

کارکرد	گویه‌ها	بار عاملی		مقدار ویژه		درصد واریانس	
		قبل چرخش	بعد چرخش	قبل چرخش	بعد چرخش	قبل چرخش	بعد چرخش
انتقالی	۱	۰/۵۶	۰/۷۷۳	۶/۰۶۲	۵/۰۳۴	۴۰/۴۱۵	۳۳/۵۶
	۲	۰/۶۲	۰/۶۹۷				
	۳	۰/۵۱	۰/۷۷				
	۴	۰/۵۴	۰/۶۴				
	۵	۰/۵۲	۰/۶۵				
	۶	۰/۵۳	۰/۶۵				
	۷	۰/۵۲	۰/۶۲				
اقدامی	۸	۰/۷۹	۰/۸۰	۲/۴۹۹	۳/۵۲۷	۱۶/۶۵۹	۲۳/۵۱
	۹	۰/۸۲	۰/۸۶				
	۱۰	۰/۶۷	۰/۷۶				
	۱۱	۰/۷۵	۰/۷۸				
	۱۲	۰/۷۶	۰/۷۷				
	۱۳	۰/۶۹	۰/۷۷				
	۱۴	۰/۶۷	۰/۶۸				
	۱۵	۰/۶۹	۰/۷۶				

کل (۵۷/۰۷)

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی داده‌ها و ماتریس عامل و گویه‌ها، دو عامل با مقدار ویژه بیشتر از (۱) مشاهده شد که عبارتند از: کارکرد انتقالی با مقدار ویژه بعد چرخش (۵/۰۳۴) و درصد واریانس خاص (۰/۳۳۵۶) و کارکرد اقدامی با مقدار ویژه بعد چرخش (۳/۵۲۷) و درصد واریانس خاص (۰/۲۳۵۱) که در مجموع قادر به تبیین ۰/۵۷۰۷ واریانس رهبری تیم

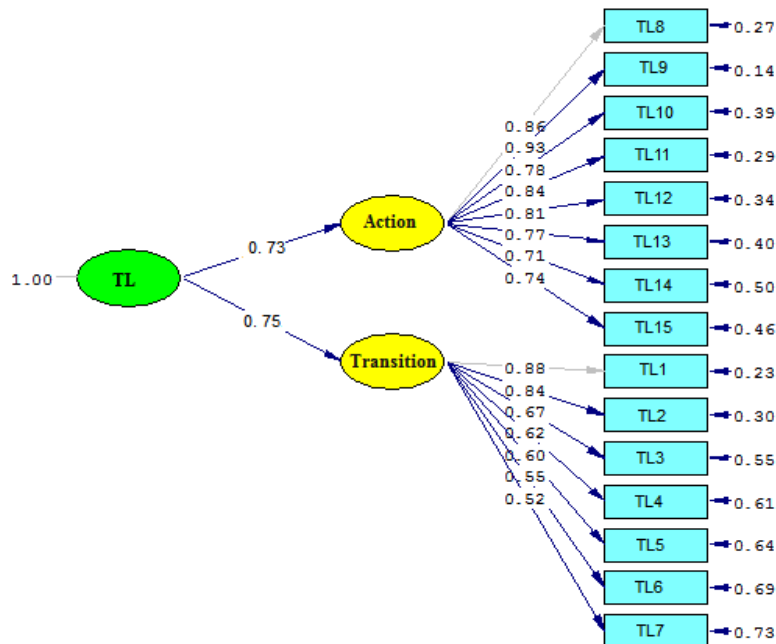
بودند.

### تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

جدول ۵. ماتریس همبستگی ابعاد فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم

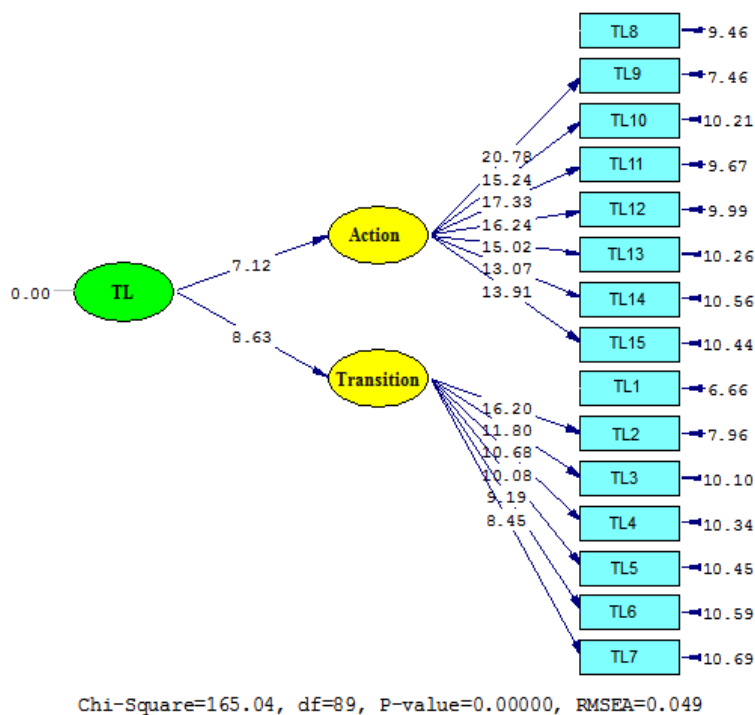
کارکرد	۱	۲	۳
انتقالی	-		
اقدامی	*۰/۳۴۰	-	
رهبری تیم	*۰/۸۱۹	*۰/۸۱۷	-
میانگین	۲/۸۸	۲/۶۳	۲/۷۶
انحراف استاندارد	۰/۷۰۱	۰/۶۹۷	۰/۵۷۲
کجی	-۰/۵۸۴	-۰/۸۸۲	-۰/۵۷۴
کشیدگی	۰/۴۰۲	۰/۳۶۰	۰/۴۴۴

\*معنادار در سطح ۰/۰۵



Chi-Square=165.04, df=89, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

شکل ۱. مدل تجربی با ضرایب استاندارد فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم



شکل ۲. مقادیر تی ضرایب استاندارد فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مقدار واریانس تبیین شده رهبری تیم برابر با ۰/۵۴۷ که با عنایت به مقدار تی (۹/۳۶)، در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ شاخص‌های برازش عبارتند از: مقدار خی دو (۱۶۵/۰۴)، درجه آزادی (۸۹)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۵)،  $CFI(0.96)$ ،  $RMSEA(0.049)$ ،  $GFI(0.93)$  و  $AGFI(0.91)$ ، بنابراین می‌توان گفت فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم دارای روایی مناسب است. تشریح واریانس‌های تبیین شده هر کارکرد و بارهای عاملی هر گویه در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. بارهای عاملی گویه‌های فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه

دوم

کارکرد	گویه‌ها	مرتبه اول		واریانس مرتبه اول	مرتبه دوم	
		بار عاملی	T		بار عاملی	T
انتقالی	۱	۰/۸۸	-	(۰/۴۶) T: ۷/۰۳	۰/۷۵	۸/۶۳
	۲	۰/۸۴	۱۶/۲۰			
	۳	۰/۶۷	۱۱/۸۰			
	۴	۰/۶۲	۱۰/۶۸			
	۵	۰/۶۰	۱۰/۰۸			
	۶	۰/۵۵	۹/۱۹			
	۷	۰/۵۲	۸/۴۵			
اقدامی	۸	۰/۸۶	-	(۰/۶۵) T: ۱۰/۱۸	۰/۷۳	۷/۱۲
	۹	۰/۹۳	۲۰/۷۸			
	۱۰	۰/۷۸	۱۵/۲۴			
	۱۱	۰/۸۴	۱۷/۳۳			
	۱۲	۰/۸۱	۱۶/۲۴			
	۱۳	۰/۷۷	۱۵/۰۲			
	۱۴	۰/۷۱	۱۳/۰۷			
	۱۵	۰/۷۴	۱۳/۹۱			

کل واریانس تبیین شده مرتبه دوم (۰/۵۴۷) مقدار تی (۹/۳۶)

خی دو (۱۶۵/۰۴)، درجه آزادی (۸۹)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۵)

AGFI(0.91) و GFI(0.93)، CFI(0.96)، RMSEA(0.049)

سؤال پنجم:

فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم تا چه میزان پایایی کمی در تیم‌های معلمان دارد؟

برای تعیین پایایی کمی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم از روش آلفای کرانباخ از طریق نرم‌افزار SPSS v.25 استفاده شد.

جدول ۷. بررسی پایایی کمی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در تیم‌های معلمان

کارکرد	تعداد گویه‌ها	آلفای کرانباخ
(انتقالی)	۷	۰/۸۲۶
(اقدامی)	۸	۰/۹۱۵
رهبری تیم	۱۵	۰/۸۸۵

مقادیر آلفای کرانباخ فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم و کارکردهای آن در دامنه (۰/۸۲۶ تا ۰/۹۱۵) گزارش شد که با توجه به ملاک حداقل (۰/۷۰) بیانگر پایایی مناسب فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در تیم‌های معلمان است.

### نتیجه‌گیری

هدف پژوهش طراحی و اعتبارسنجی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم مبتنی بر نظریه مورگسون و همکاران (2010) با رویکرد ترکیبی در تیم‌های معلمان مقطع متوسطه دوم استان کردستان بود. لذا بعد از بررسی نظریه مذکور به‌عنوان یکی از جامع‌ترین نظریات رهبری تیم که همچون چتری نظریات قبل از خود را ترکیب نموده و منشأ نظریات بعدی رهبری تیم در حوزه‌های خاص شده است، در قسمت کیفی پژوهش نسبت به طراحی و تدوین فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم با تحلیل ابعاد و شاخص‌های دو کارکرد اصلی رهبری تیم در نمونه‌ای مشتمل بر بیست و نه صاحب‌نظر حوزه رهبری و تیم، بعد از برگزاری چهار مصاحبه کانونی با شش نفر از خبرگان و دو نظرسنجی با روش دلفی از دوازده متخصص، فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در قالب دو کارکرد انتقالی (گویه‌های یک تا هفت) و اقدامی (گویه‌های هشت تا پانزده) در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای تدوین شد. برای بررسی روایی کیفی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم از روش نسبت روایی محتوا استفاده شد. فرم کوتاه رهبری تیم در اختیار ده پژوهشگر در حوزه رهبری و تیم قرار گرفت. نتایج بیانگر نسبت روایی محتوایی مطلوب و درنهایت روایی کیفی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم بود. برای بررسی پایایی نتایج کیفی از روش بازبینی توسط همکار استفاده شد. بنابراین پایگاه داده‌ها و فرایند طراحی و تدوین فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در اختیار وی قرار گرفت و پس از دریافت گزارش نهایی همکار با روش توافق درصدی به بررسی پایایی نتایج کیفی اقدام شد. نتایج بیانگر درصد توافقی مطلوب و درنهایت پایایی کیفی مناسب فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم بود. در قسمت کمی پژوهش، به بررسی روایی و پایایی کمی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری

تیم در نمونه‌ای مشتمل بر ۳۴۶ معلم در چهار تیم (آموزش - یادگیری؛ تیم پژوهشی؛ تیم پرورشی و تیم بهداشتی) اقدام شد. برای بررسی روایی کمی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم از تحلیل عاملی اکتشافی و سپس از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی بیانگر دو عامل انتقالی و اقدامی بود که در مجموع قادر به تبیین پنجاه و هفت درصد واریانس رهبری تیم بودند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بیانگر برازش مناسب و قابل قبول (روایی تأییدی) فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم بود. همچنین مقدار واریانس تبیین شده رهبری تیم در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم توسط ابعاد و گویه‌های پانزده‌گانه برابر پنجاه و چهار درصد بود که نتایج مذکور بیانگر روایی کمی مطلوب فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم بود. جهت تعیین پایایی کمی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم از روش آلفای کرانباخ استفاده شد. نتایج بیانگر پایایی کمی مطلوب فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم بود.

با توجه به رویکرد ترکیبی پژوهش در بررسی همگرایی نتایج پژوهش در دو قسمت کیفی و کمی می‌توان گفت: نتایج پژوهش در هر دو بخش تأییدکننده و تبیین‌کننده یکدیگر هستند. در باب روایی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم، نتایج روایی با شیوه‌های نسبت روایی محتوایی از دید پژوهشگران حوزه تیم در بخش کیفی پژوهش با نتایج روایی با تکنیک‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی در بخش کمی پژوهش همخوان و همسو بود. همچنین در باب پایایی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم، نتایج پایایی با شیوه‌های بازبینی توسط همکار در بخش کیفی پژوهش با نتایج پایایی با تکنیک آلفای کرانباخ در بخش کمی پژوهش همخوان و همسو بود. در نهایت می‌توان گفت نتایج بخش کمی پژوهش قادر به تبیین نتایج بخش کیفی پژوهش بود. در نهایت در مقایسه فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم با ابزارهایی مانند مقیاس اجرایی رهبری و پرسشنامه رهبری چندعاملی می‌توان گفت برخلاف دو ابزار مذکور، فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم حاصل مطالعه‌ای عمیق، خاص و ویژه در حوزه رهبری با تأکید بر رهبری تیم است که منجر به شناسایی دو کارکرد اصلی رهبری تیم و پانزده شاخص اصلی آن شد و دارای یک زیربنای علمی قوی نظریه رهبری تیم مورگسون و همکاران (2010) به‌عنوان یک نظریه مادر و اصلی در حوزه رهبری تیم است که نقص‌ها و اشکالات موجود در دو ابزار مذکور مانند کلی‌نگری، شاخص‌های کلی و غیرمستقیم سنجش رهبری تیم را ندارد و ابزاری کوتاه، ویژه و خاص برای سنجش رهبری تیم است.

در راستای واریسی دقیق‌تر فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم پیشنهاد می‌شود:

۱. به واریسی پایایی و روایی آن در تیم‌های معلمان در مقاطع ابتدایی و متوسطه اول اقدام شود.

- چنانچه نتایج آن‌ها بیانگر پایایی و روایی مناسب ابزار باشد، می‌توان از این مقیاس برای مقایسه وضعیت رهبری تیم در تیم‌های معلمان با توجه به مقاطع تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم) اقدام کرد و اطلاعات مفیدی برای شناسایی وضعیت و نقاط ضعف و قوت رهبری تیم در تیم‌های معلمان به دست آورد.
۲. در فرم ابزار، شخص رهبر تعیین شود تا پاسخ‌ها دقیق‌تر باشند. برای مثال ما در مطالعه خود در چهار نوع تیم (آموزشی، پژوهشی، پرورشی و بهداشتی) شخص رهبر شامل خود معلمان (معلمان سرتیم)، مدیر مدرسه، معاونان آموزشی و پرورشی، مربیان پرورشی و مربیان بهداشتی با توجه به نوع تیم تعریف شده بود.
۳. با توجه به وجود انواع رهبری مثبت‌گرا می‌توان به تحلیل میزان همگرایی و واگرایی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم با انواع سبک‌های دیگر رهبری مثبت‌گرا در مطالعات ویژه اقدام کرد.
۴. به مقایسه وضعیت پایایی و روایی فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم با سایر مقیاس‌های رهبری تیم به منظور دستیابی به ابزارهای معتبر در جامعه ایرانی اقدام شود.
۵. با استفاده از روش ترکیبی در مطالعه‌ای ویژه به طراحی و اعتبارسنجی ابزار سنجش رهبری تیم در سازمان‌های مختلف اقدام کرد و نتایج اصیل‌تری را به دست آورد.
- در باب محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت از کاربرد فرم کوتاه ابزار اندازه‌گیری رهبری تیم در سازمان‌های دیگر به صورت مستقیم خودداری شود. بنابراین توصیه می‌شود ابتدا در نمونه‌ای کوچک به اعتبارسنجی آن اقدام شود و در صورت کسب اعتبار لازم در نمونه بزرگ اجرا شود. فرم کوتاه اندازه‌گیری رهبری تیم در بافت و زمینه یک سازمان آموزشی طراحی، استخراج، اعتبارسنجی و تدوین شده است. در کاربرد آن در سازمان‌های دیگر لزوم توجه به بافت سازمان حائز اهمیت است. نتایج هر پژوهش علمی مطلق نیست؛ چه‌بسا الگوی رهبری تیم در گذر زمان و به اقتضای تحولات پیچیده مدیریت و سازمان‌ها دچار تغییراتی شود. توجه به این امر نیز مورد تأکید است؛ زیرا امکان اصلاح و یا توسعه فرم کوتاه اندازه‌گیری تیم در گذر زمان و با توجه به تغییرات وجود دارد.

- Barge, J. K. (1996). *Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making*. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making*, 301-342, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barge, J. K. (2014). *Communication competence and systemic practice*. In S. W. Littlejohn, & S. McNamee (Eds.), *The coordinated management of meaning*, 137-159, Madison: Fairleigh Dickinson University Press.
- Barge, J. K., & Little, M. (2008). A discursive approach to skillful activity. *Communication Theory*, 18(4), 505-534.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). *Introduction to the dialogic organization development mindset*. In G. R. Bushe, & R. J. Marshak (Eds.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*, 11-32, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite?. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Crede, M., Harms, P., Niehorster, S., & Gaye-Valentine, A. (2012). An evaluation of the consequences of using short measures of the big five personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(4), 874-888.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Vanden-Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
- Dochy, F., Gijbels, D., Raes, E., & Kyndt, E. (2014). Team learning in education and professional organisations. *International Handbook Of Research In Professional And Practice-Based Learning*, 4(4), 987-1020.
- Drecksel, G. L. (1991). Leadership research: Some issues. *Annals of the International Communication Association*, 14(1), 535-546.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.



- Hackman, J. R. (2005). *Rethinking team leadership or team leaders are not music directors*. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *the psychology of leadership: New perspectives and research*, 115-142, Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Hambrick, D. C. (2010). *Top management teams*. In F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, & J. L. Scaringella. (Eds.), *Handbook of top management teams*, 23-30, London: Palgrave Macmillan.
- Hawkins, P. (2017). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. London: Kogan Page Publishers.
- Hedman, E. (2016). Leadership team tool for better meaning making. *Journal of Management Development*, 35(5), 592-605.
- Khan, T. H., Khan, H. A., & Mahmood, M. A. (2014). An interactive team leadership: A conceptual model for team based organizational effectiveness in large hierarchical organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(14), 1-7.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621.
- Koeslag-Kreunen, M., Vanden-Bossche, P., Hoven, M., Vander-Klink, M., & Gijsselaers, W. (2018). When leadership powers team learning: A metaanalysis. *Small Group Research*, 49(4), 475-513.
- Koeslag-Kreunen, M., Vanden-Bossche, P., Vander-Klink, M. R., & Gijsselaers, W. H. (2020). Vertical or shared? When leadership supports team learning for educational change. *Higher Education*, 4(2), 1-19.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). *Work groups and teams in organizations*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 333-375, London: Wiley.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491.
- Lyndon, S., Pandey, A., & Navare, A. (2020). Shared leadership and team creativity. *Personnel Review*, 49(9), 1805-1822.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Marosi, I., & Bencsik, A. (2009). Teamwork in higher education: Teamwork as chance of success. *International Journal of Learning*, 16(5), 166-174.

- Martin, A., & BAL, V. (2006). *The state of teams: CCL research report*. Greensboro, NC: SAGE.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission, Office of Career Development.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271-287.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*. Newcastle: Sage.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Newcastle: Sage publications.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2005). *Leadership as group regulation*. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership: New perspectives and research*, 143-162, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Pinar, T., Zehir, C., Kitapci, H., & Tanriverdi, H. (2014). The relationships between leadership behaviors team learning and performance among the virtual teams. *International Business Research*, 7(5), 68-78.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Prentice Hall. Ebook: Pearson South Africa.
- Schutz, W. C. (1961). *The ego, FIRO theory and the leader as completer*. In L. Petrullo & B. M. Bass (Eds.), *Leadership and interpersonal behavior*, 48-65, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Shultz, K. S., Whitney, D. J., & Zickar, M. J. (2013). *Measurement theory in action: Case studies and exercises*. Routledge: Focal Press.
- Somprach, K., Tang, K. N., & Popoonsak, P. (2017). The relationship between school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools. *Educational Research for Policy and Practice*, 16(2), 157-175.
- Vander Voet, J., & Steijn, B. (2020). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 4(3), 1-20.

- Vander-Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017). Team leader structuring for team effectiveness and team learning in command-and-control teams. *Small Group Research*, 48(2), 215-248.
- VanDongen, M.A.D. (2014). Toward a standardized model for leadership development in international organizations. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(4), 6-17.
- Wang, L., Han, J., Fisher, C. M., & Pan, Y. (2017). Learning to share: Exploring temporality in shared leadership and team learning. *Small Group Research*, 48(2), 165-189.
- West, M. (2004). *Do teams work?*. In M.A. West (Eds.), *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*, 7-26, Oxford: Blackwell Publishing.
- Wheelan, S.A. & Furbur, S. (2006). *Facilitating team development, communication and performance*. in L.R. Frey (Eds.), *Facilitating Group Communication in Context: Innovations and applications with natural groups*, 155-176, Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Shuffler, M. (2008). *The leader's role in group learning*. In V. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning, understanding, improving and assessing how groups learn in organizations*, 15-44, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.