

## تبیین ارتباط رهبری تحول آفرین و عملکرد تیم (گروه‌های آموزشی) در دانشگاه‌ها با تأکید بر مؤلفه اعتماد شناختی

اکبر حسن پور<sup>۱</sup>، فریده محمدی‌ها<sup>۲</sup>، مهدی عسگری<sup>۳</sup>

چکیده: امروزه عملکرد مناسب و پایدار سازمان‌ها، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌هاست. در این راستا نقش رهبران کلیدی است. هدف این تحقیق بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین و عملکرد تیم با تأکید بر اعتماد شناختی می‌باشد. روش این تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۲۹۴ نفر از اعضای هیأت علمی گروه‌های آموزشی دانشکده‌های مختلف دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است که به کمک جدول مورگان ۱۶۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده است. از پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده و روایی آن به کمک خبرگان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت و برای پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. رهبری تحول آفرین بر عملکرد تیم (گروه‌های آموزشی) تأثیر مثبت و معناداری دارد. اعتماد شناختی در میان اعضای تیم بیشتر از اعتماد شناختی به رهبر تیم، بر اثربخشی عملکرد تیم تأثیر دارد. اعتماد شناختی نقش کلیدی در رهبری، ارتقای عملکرد تیم‌ها و گروه‌های سازمانی دارد. به عبارتی بدون اعتماد پیروان و زیر دستان به رهبران، آنها تأثیر پایدار چندانی بر عملکرد گروه‌های سازمانی نخواهند داشت.

کلید واژه: رهبری تحول آفرین، عملکرد، اعتماد شناختی

۱- استاد یار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲ - دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

۳ - دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۱۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: اکبر حسن پور

E-mail: a.hassanpoor@khu.ac.ir

## مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. سازمان‌های مختلف در مسیر تندباد این تغییرات قرار گرفته‌اند و ناگزیرند خود را با این تغییر و تحولات پر شتاب و بی‌سابقه هماهنگ نموده و به موازات این تغییرات خود را به روز سازند تا ضمن تحقق اهداف و انجام مأموریت خود به عملکرد مناسبی دست پیدا کرده و موفقیت لازم را کسب کنند. در واقع امروزه چالش اصلی مدیران و سازمان‌ها داشتن عملکرد مناسب و پایدار است.

اما تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان، تا حد زیادی به شایستگی رهبر بستگی دارد. رهبران موفق، همواره در پی ایجاد تحول هستند و می‌کوشند تا از موقعیت‌ها بیشترین استفاده را ببرند. مدیران در زیردستان و پیروان خود ایجاد انگیزش می‌کنند تا بازدهی خود را بالا ببرند، اشتباهات را اصلاح کنند و سازمان را در جهت اهداف سازمان سوق دهند (پارساتیان و اعرابی، ۱۳۹۲، ۵۹۱). امروزه این رهبران را با عنوان رهبران تحول‌آفرین یاد می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین، هویت شخصی و اجتماعی را برای پیروان ایجاد می‌نماید و احساس انسجام و توانمندی، همدلی، سخت‌کوشی و پیوستگی بین اعضا را تقویت می‌کند (شامیر، هوس، آرتور<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳: ۵۸۵). وی بر سطح خروجی خلاقانه اعضای تیم تأثیر می‌گذارد (سوسیک، آوولیو، کاهای،<sup>۱</sup> ۱۹۹۸: ۹۸).

در میان متغیرهای مرتبط با فرآیندهای رهبری تحول‌آفرین، اعتماد به عنوان یک عامل مهم مورد تأکید قرار گرفته است که می‌تواند تأثیر رهبری تحول‌آفرین، بر پیامدهای گروهی را تقویت کند (براون و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۲۷۸). رهبری تحول‌آفرین، از طریق اعتماد و هماهنگی ارزش‌ها، بر عملکرد تیم‌ها و گروه‌های کاری تأثیر می‌گذارد (بورک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۶۲۲). در واقع اعتماد به عنوان پیش‌نیازی برای همکاری حائز اهمیت است و از آن به عنوان یک عنصر مهم در روابط شخصی بین افراد و هم‌چنین در روابط جمعی بزرگ‌تر، مثل سازمان‌ها یا جوامع نام برده شده است (حقیقتیان، شیروانی، ۱۳۸۷: ۱۵۵).

1 - Shamir, House, Arthur

2 - Sosik, Avolio, Kahai

3 - Braun and etc.

4 - Burke and etc.

روابط کاری که به واسطه اعتماد ایجاد شده‌اند، همکاری را تقویت نموده، تعارضات را کاهش داده، تعهد به سازمان را افزایش و تمایل به ترک سازمان را کاهش می‌دهند. اگر چه نباید اعتماد را به عنوان راه حل نهایی تمام مشکلات سازمان تلقی کرد، ولی تیم و گروه‌هایی که در آنها افراد احساس تنش و نارضایتی می‌کنند و از نظر عاطفی تعهد کمتری نسبت به سازمان دارند، در بلند مدت می‌توانند غیر مولد بوده و برای سازمان زیان بخش باشند (همان منبع، ۱۳۴).

پس عملکرد تیم و گروه، پیامد وسیع اعتماد به رهبری است. اعتماد شناختی اشاره به عقاید فردی در مورد قابلیت اطمینان و قابل اعتماد بودن هم‌تایان دارد (مک آلیستر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵:۳۹). اعتماد شناختی، ریشه در عقاید مربوط به توانایی و قابلیت اطمینان سایرین برای انجام یک وظیفه دارد. بنابراین وجود یک رهبر تحول‌آفرین برای جلب اعتماد زیر دستان موثر است (هیویی ون چو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳:۱۳).

در شرایط کار تیمی، اعضا تیم با یکدیگر همکاری کرده و بر اساس شایستگی‌ها و تخصص‌های حرفه‌ای اعضا، وظیفه تخصیص‌یافته را تکمیل می‌کنند. اعضای یک تیم بدون اعتماد شناختی در میان یکدیگر، تمایل به تلاش بیشتر در جهت هماهنگ کردن اقداماتشان برای انجام یک وظیفه معین را نخواهند داشت (آکگون وهمکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷:۶۴۹). وقتی اعضای تیم، سطح بالایی از اعتماد شناختی را در تعاملاتشان دارند، معمولاً تلاش بیشتری صرف رفتارهای تعاونی می‌کنند (کر امر، براور، هانا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶:۳۷۰). بنابراین اعتماد، یک متغیر مهم در بیان این مسئله است که، چرا اعضا تیم تمایل به انجام مشترک وظایف در شرایط تیمی دارند؟

از آنجا که گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها نقش اصلی را در تحقق اهداف آموزشی بر عهده دارند، لذا مدیریت و رهبری درست این گروه‌ها یا اعضای هیأت علمی شاغل در گروه‌ها در عملکرد آنها و در نهایت عملکرد دانشکده‌ها و دانشگاه نقش کلیدی دارد.

---

1 - MCAllister

2 - Huey-wen Chou

3 - Akgun and etc.

4 - Kramer, Brewer, Hanna

این پژوهش به دنبال پاسخ به این مسئله است که رهبری تحول آفرین چگونه با تأکید بر اعتماد شناختی، بر عملکرد تیم و نهایتاً اثربخشی گروهی تأثیر می‌گذارد و بررسی می‌کند که کدام نوع اعتماد شناختی نقش بیشتری در اثر بخشی تیمی و گروهی دارد؟ بنابراین هدف این پژوهش، تبیین روابط میان رهبری تحول آفرین، اعتماد شناختی و عملکرد گروه‌های آموزشی می‌باشد. اهمیت این پژوهش از این جهت می‌باشد که اعتماد شناختی اعضای گروه به رهبر تیم یا مدیر گروه می‌تواند در حفظ همکاری حائز اهمیت باشد. همچنین برای اینکه دانشگاه‌ها، اثربخش باقی بمانند، لازم است شرایطی فراهم شود که اعتماد میان اعضا گروه‌های آموزشی و اعضای هیأت علمی تسهیل گردد.

### مروری بر مبانی نظری

رهبران تحول گرا، کسانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند و می‌توانند آنها را روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین گردد. همچنین این افراد می‌توانند موجب شوند که زیر دستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند.

طبق نظریه بس و آولیو<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به ۴ مؤلفه نیاز دارد که عبارتند از: نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>؛ فرد خصوصیات رهبر کارزماتیک را دارد. مورد اعتماد و تحسین زیر دستان است و پیروان او را به عنوان الگو می‌شناسند. انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>؛ رهبر، کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دست‌یابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد نسبت به آینده و قابل دسترسی بودن هدف خوش بین هستند. ترغیب ذهنی؛ رهبر، به صورت ذهنی پیروان را بر می‌انگیزد. او پیروانش را تشویق می‌کند تا در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده و راه حل نوآورانه برای مسئله پیاده کنند. ملاحظات فردی<sup>۴</sup>؛ رهبر، نیازهای احساسی زیر دستان را بر آورده می‌سازد. او نیازهای افراد را تشخیص می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا مهارت لازم برای رسیدن به هدف را بدست آورند.

1- bass and avolio

2 - idealized influence

3 - inspirational motivation

4- individual consideration

این رهبران، به نیازها و جنبه‌های پیشرفت و ترقی زیر دستان توجه خاصی می‌کنند، بر آگاهی‌های آنها می‌افزایند و می‌توانند به گونه‌ای افراد را هدایت نمایند که آنها از دیدگاه‌های جدیدتر به مسائل قدیمی نگاه کنند. در سایه تحریک و ایجاد انگیزه در افراد، آنها تشویق می‌شوند تا به اصطلاح از جان خود مایه بگذارند و در جهت تأمین هدف‌های سازمان از هیچ کوششی فرو گذار نکنند (پارسائیان، اعرابی، ۱۳۹۲: ۶۸).

رهبری تحول‌آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر این است که افراد را متحول کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف در ارتباط است. ارزیابی محرک‌های موثر بر پیروان، رضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است. رهبران تحول‌آفرین، بینشی را به پیروان القا می‌کنند و آنها را بر می‌انگیزند تا به چیزهای فوق‌العاده یا فراتر از انتظارات دست پیدا کنند (حسن پوروهمکاران، ۱۳۸۲: ۱۶۱).

### اعتماد شناختی

اعتماد دانش وسیعی است که در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است زیرا قادر به هماهنگی رفتارهای انسانی است. اعتماد، کلید اصلی برای روابط بین شخصی یا بین فردی در زمینه‌های مختلف است. اعتماد فرضی شناختی است که کنش‌گران فردی یا جمعی در تعامل با دیگران به کار می‌بندند. این فرض شناختی با ترجیح‌ها و تمایلات رفتاری دیگران از لحاظ آمادگی آنها برای کمک، همکاری و پرهیز از اقدامات خودخواهانه؛ فرصت‌طلبانه و خصمانه ارتباط دارد (حقیقتیان؛ شیروانی؛ ۱۳۸۷: ۱۳). اعتماد شناختی، ریشه در عقاید مربوط به توانایی و قابلیت اطمینان سایرین برای انجام یک وظیفه را دارد (کاناواتاناچای، یو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۷۹۱).

اعتماد به معنای باور به عملی است که از دیگران انتظار می‌رود. این باور بر مبنای این احتمال است که دیگران کارهای به خصوصی را انجام می‌دهند یا از انجام کارهای به خصوصی پرهیز می‌کنند، که در هر صورت بر رفاه دیگران یا بر رفاه یک جمع اثر می‌گذارد.

اعتماد در برگیرنده ارزیابی منطقی است، اما در معرض محدودیت‌های شناختی قرار دارد و پدیده‌های اجتماعی - روان شناختی در تبیین اعتماد نقش مهمی را ایفا می‌کند (حقیقتیان، شیروانی، ۱۳۸۷: ۱۴). نوتبوم<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) شرح داده است یک کاربرد این دیدگاه از دانش، برای نظریه سازمان آن است که، برای دست یابی به اهداف ویژه مشترک، نوع تفکر افراد درگیر در آن، باید تا اندازه‌ای طبقه‌بندی و همگون گردد. بین افراد مختلف «فاصله شناختی»<sup>۲</sup> کمتر یا بیشتری وجود دارد. در این دیدگاه سازمان‌ها نیازمند کاهش فاصله شناختی هستند. به عبارت دیگر، باید به هماهنگی مناسبی از چارچوب‌های ذهنی دست یابند، یکدیگر را درک کنند، از ظرفیت‌های مکمل یکدیگر بهره‌مند شوند و به دنبال اهداف مشترک باشند و به یکدیگر اعتماد داشته باشند (همان منبع؛ ۱۷).

ابعاد اعتماد از دیدگاه رابینز شامل موارد زیر است؛ صداقت<sup>۳</sup>؛ درستی، پاکی و دارای حقیقت بودن، صداقت، بردرستی و شرافت دلالت دارد. شایستگی<sup>۴</sup>؛ داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی، باید این باور را داشته باشی که شخص مورد نظر برای اجرای آنچه به انجام آن قول می‌دهد، مهارت و توانایی لازم را دارد. ثبات یا پایداری<sup>۵</sup>؛ قابلیت اعتماد، توان پیش بینی وقضاوت خوب به هنگام رویارویی با اوضاع و شرایط مختلف، نداشتن ثبات در گفتار و عمل، از اعتماد می‌کاهد. وفاداری<sup>۶</sup>؛ حفظ آبرو و حیثیت، لازمه اعتماد آن است که انسان بتواند به اشخاص اتکا کند تا فرصت طلبانه عمل نکنند. روراستی<sup>۷</sup>؛ تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد، اعتماد، صفت اولیه ملازم رهبری است. جزیی از وظیفه رهبر، کار کردن با افراد برای حل مشکلات است (الوانی، پارسائیان، ۱۳۹۱: ۱۴۵).

---

1 - nooteboom  
 2 - Cognitive distance  
 3 - integrity  
 4 - competence  
 5 - consistency  
 6- loyalty  
 7 -openness

به نظر می‌رسد اعتماد یکی از بارزترین نشانه‌های رهبری باشد. هنگامی که پیروان به رهبرشان اعتماد می‌کنند، علاقه دارند که در مقابل اعمال و رفتار رهبر فقط فرمانبردار باشند، چون می‌دانند که حقوقشان پایمال نمی‌شود. اصولاً افراد از کسی که راستگو و درست کار نباشد یا به دنبال گرفتن امتیاز از آنها باشد، پیروی نمی‌کنند (عبدالباقی، دلوی، ۱۳۸۶: ۲۸).

اعتماد، یکی از مشخصه‌های اصلی رهبری است؛ وقتی اعتماد از بین می‌رود، ممکن است اثرات منفی شدیدی بر عملکرد گروه بگذارد. همان طور که یکی از نویسندگان اشاره کرده است: «یکی از کارهای مدیران این بوده و هنوز هم هست، که برای حل مشکلات با مردم همکاری کنند. اما این که رهبر، تا چه حد می‌تواند به دانش و تفکر خلاقانه مورد نیاز برای حل مسئله، دست پیدا کند، به اعتماد مردم به او وابسته است. اعتماد و قابلیت اعتماد است که میزان دستیابی رهبر به دانش و همکاری با او را تعیین می‌کند». وقتی پیروان به رهبر اعتماد دارند، آمادگی پذیرش آسیب‌پذیری در برابر اعمال رهبر در آنها وجود دارد، چون اطمینان دارند که از حقوق و منافع آنها سوء استفاده نمی‌شود. مردم از فردی که نادرست است یا امکان دارد از آنها سوء استفاده کند، پیروی نمی‌کنند. به عنوان مثال درست کاری، همواره جزء موارد حساس است که قطعاً باید در رهبر وجود داشته باشد (زارع متین، ۱۳۸۹: ۴۵۰). تیم، به تعداد کمی از افراد دارای مهارت‌های مکمل گفته می‌شود که مقصد واحدی دارند، به اهداف عملکردی مشترک متعهد هستند، رهیافت واحدی نسبت به مسائل دارند و نسبت به رهیافت خود همگی پاسخ‌گو هستند. تیم، به مجموعه‌ای از افراد رسماً تعیین شده گفته می‌شود که برای انجام موفقیت‌آمیز کار در راستای تحقق رسالت سازمان به یکدیگر وابسته‌اند. جوهره تیم، تعهد مشترک است. بدون تعهد، گروه به عنوان مجموعه‌ای از افراد عمل می‌کند در حالی که با تعهد به صورت یک واحد قدرتمند عملکرد جمعی در می‌آید (رضائیان، ۱۳۹۱: ۴). در واقع تیم نوعی گروه است و در این تحقیق منظور از تیم همان گروه‌های آموزشی متشکل از اعضای هیات علمی با مدیریت یا رهبریت مدیر گروه است.

### مولفه‌های کار تیمی اثربخش

صاحب‌نظران بر این باورند که با شدت گرفتن فشار رقابت، موفقیت سازمان در گرو کار تیمی خواهد بود نه تک ستارگان. چه در صحنه ورزشی، چه در بیمارستان‌ها و چه در دنیای کسب و کار، سه عنصر کار تیمی، بیشترین توجه را به خود معطوف داشته است: همکاری، اعتماد، انسجام همکاری:

هنگامی که تلاش‌های افراد به طور منظم برای کسب هدف جمعی تلفیق می‌شوند می‌توان گفت که آنها به اهم همکاری می‌کنند. هرچه تلفیق تلاش‌ها بیشتر باشد درجه همکاری بیشتر است. تلفیق این تلاش‌ها در کار تیمی و در سازمان‌هایی که از گروه‌های کاری به هم وابسته تشکیل می‌شوند، می‌تواند به دوصورت باشد: همکاری مبتنی بر اعتماد و هماهنگی همکاری مبتنی بر اعتماد: همکاری هنگامی بر پایه‌ی اعتماد صورت می‌پذیرد که اعضای گروه مسئولیت توأمان برای نتایج معین داشته باشند.

هماهنگی: تلفیق تلاش‌های افرادی را که مسئولیت فردی برای انجام کارهای فرعی ترتیبی دارند، هماهنگی نامند. از آنجا که همکاری مبتنی بر اعتماد به گروهی رشد یافته با ارتباطات اثربخش، اعتماد دو جانبه و انسجام نیاز دارد از نظر سازمانی دستیابی به آن دشوارتر از هماهنگی است. مدیرانی که تمایل به تشکیل تیم‌های کاری در سازمان‌های پیچیده امروزی دارند باید روی هر دو بعد همکاری سرمایه گذاری کنند (رضائیان، ۱۳۹۱:۲۸).

اعتماد: اعتماد به معنی ایمان دو جانبه به نیات پاک و رفتار خوب دیگران است. اعتماد نیازمند یک جهش شناختی و رای انتظاراتی است که دلیل و تجربه به تنهایی تضمین کننده آن باشد. هنگامی که به کسی اعتماد می‌کنید به نیات خوب او اعتماد دارید. به هر حال اعتماد به دیگری، با مخاطره ذاتی سوء استفاده از اعتماد همراه است. مدیران پیشرو بر این باورند که مزایای اعتماد در روابط متقابل شخصی به مراتب بیشتر از مخاطرات آن است (همان منبع: ۴۴-۴۶).

انسجام: فرآگردی را که طی آن حس (ما) بودن در افراد برای استفاده بهینه از تفاوت‌ها و ارتقای انگیزه‌های فردی پدیدار می‌شود، انسجام گویند. اعضای یک گروه منسجم با هم متحداند و به ترک گروه تمایل ندارند. این اتحاد به یکی از دو دلیل زیر است: اعضای گروه از همراهی با هم لذت می‌برند. اعضای گروه برای دستیابی به هدف مشترک به یکدیگر نیاز دارند (همان منبع: ۴۹). پناهی (۱۳۸۷)، در پژوهشی تحت عنوان «اعتماد و اعتماد سازی در سازمان، نتیجه می‌گیرد که سطوح پائین اعتماد باعث افزایش استرس و کاهش بهره‌وری و فقدان نوآوری و ضربه زدن به فرآیند تصمیم‌گیری می‌گردد و سطوح بالای اعتماد، سبب افزایش روحیه، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت می‌گردد. حقیقتی فرد و همکاران (۱۳۸۷)، در تحقیقی نتیجه می‌گیرند، آزادی عمل کارکنان در تیم‌های کاری در نهایت امکان رشد و کسب سود از طریق مدیریت بر خویشان را فراهم می‌سازد.



حسن پور، عباسی و نوروزی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان» نتیجه گرفتند که رهبران نقش مهمی در ادراکات کارکنان از محیط کاری خود ایفا می‌کنند و بیشترین اثر را بر احساس معنا دار بودن کارکنان و احساس شایستگی و داشتن اعتماد به دیگران دارند. زارعی متین و حسن زاده (۱۳۸۹) در پژوهش خود، نتیجه گرفته‌اند که اعتماد یک عنصر مهم برای موفقیت سازمان است که باعث افزایش روحیه کارکنان، کاهش غیبت، افزایش نوآوری سازمانی و کمک به مدیریت اثربخش می‌گردد. سلیمی، رضایی و حسن پور (۱۳۸۹) در پژوهش خود نشان دادند، که بین ابعاد رهبری خدمت‌گذار نظیر شخصیت رهبر (تواضع، فروتنی و خدمت‌گذاری) و اعتماد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد.

همتی (۱۳۹۲)، در پایان‌نامه خود با عنوان «رابطه رهبری تحول‌آفرین روسای شعب و عملکرد تجهیز منابع در شعب بانک ملت تهران»، نتیجه گرفته است که بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تجهیز منابع شعب، همبستگی و ارتباط مثبت وجود دارد. آرنولد، بارلینگ و کلوی (۲۰۰۱)، پژوهشی در مورد «رهبری تحول‌آفرین یا قفس آهنین: کدامیک تعهد و اعتماد تأثیر بخشی تیمی را پیش بینی می‌کند؟» انجام داده‌اند. این مطالعه نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین تأثیرات مثبت بر اعتماد، تعهد و تأثیر بخشی بر تیمی دارد.

هوگل، پاروتی و جماندن (۲۰۰۳)، در مقاله‌ای تحت عنوان «چه زمانی کار تیمی واقعاً مهم است؟» نشان دادند که کیفیت کار تیمی در پروژه‌های نوآور، با کارایی تیم (یعنی پابندی به جدول زمانی و بودجه)، در ارتباط است ولی کیفیت کار تیمی و اثربخشی تیم (یعنی کیفیت پیامدها) توسط نوآوری وظیفه تعدیل نمی‌شود. یافته‌های مطالعه تیبلر (۲۰۰۳)، نشان می‌دهند که اعتماد، مبتنی بر انگیزه و عدالت رویه‌ای باید در نظر گرفته شود و هر یک از آنها نقش متمایزی در درک همکاری در گروه‌های اجتماعی دارد.

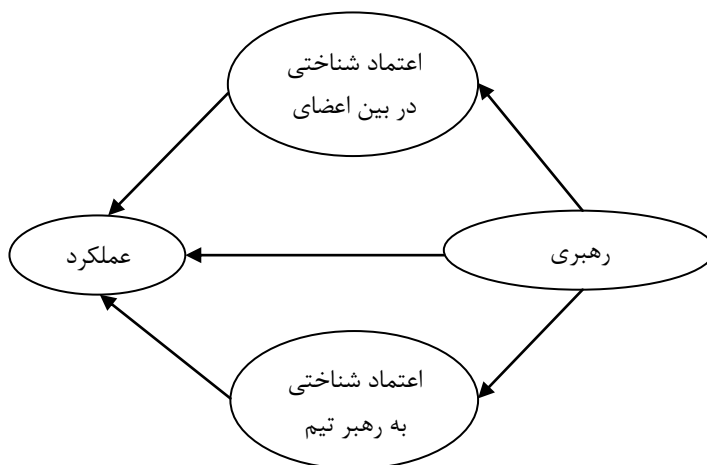
کاناواتانچای و یو (۲۰۰۵)، مطالعه‌ای در مورد «پویایی اعتماد در تیم‌های مجازی» انجام داده‌اند. نتایج نشان دادند که تیم‌های با عملکرد بالا و پائین با هر دو سطح اعتماد شناختی و عاطفی کار می‌کنند ولی تیم‌های با عملکرد برتر در توسعه و حفظ سطح اعتماد در سرتاسر طول پروژه عملکرد بهتری داشتند. به علاوه تیم‌های مجازی بر عنصر شناختی اعتماد بیشتر از عنصر عاطفی آن تمرکز داشتند.

جتسون و کرایون (۲۰۰۵)، در پژوهشی تحت عنوان «اعتماد شناختی و عاطفی در روابط خدماتی، در یک شرکت مشاوره مالی در بریتانیا» نشان دادند که در تبادلات مالی، این دو بعد همبستگی بالایی دارند.

بورک و همکاران (۲۰۰۶)، در پژوهشی تحت عنوان «تداوم رفتارهای رهبری در تیم‌ها موثر هستند؟» رابطه میان رفتارهای رهبری و پیامدهای عملکرد تیم را بررسی نموده‌اند. آنها نتیجه گرفتند که استفاده از رفتارهای متمرکز بر وظیفه به صورت متعادل، با تأثیر بخشی ادراک شده برای تیم و بهره‌وری یادگیری تیمی در ارتباط می‌باشند و رهبران تیم نقش کلیدی در خلق و حفظ تیم‌های موثر ایفا می‌کنند. بورک، سمیز، لازارا و سالاز (۲۰۰۷)، در مقاله‌ای تحت عنوان «اعتماد به رهبری: بازنگری و تلفیق چندسطحی»، عوامل تعیین‌کننده و تعدیل‌کننده و پیامدهای اعتماد به رهبری را بررسی می‌کنند. وی نتیجه می‌گیرد که اعتماد همچون اهمی در جهت پیشرفت‌های نظری و راه‌حل‌های عملی بکار گرفته می‌شود.

در این پژوهش بر مبنای ادبیات بیان شده، رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل و عملکرد تیم به عنوان متغیر وابسته و اعتماد شناختی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده‌اند. ابعاد مورد نظر برای مطالعه رهبری تحول‌آفرین در این پژوهش، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی و ابعاد اعتماد شناختی، شامل اعتماد شناختی به رهبر تیم و اعتماد شناختی در میان اعضا تیم و اثر بخشی در نظر گرفته شده است.

#### نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش



رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت بر عملکرد تیم دارد. اعتماد شناختی در میان اعضای تیم، تأثیر مثبت قوی‌تری بر عملکرد تیم نسبت به اعتماد شناختی به رهبر تیم دارد. سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر متفاوتی روی اعتماد شناختی به رهبری تیم در مقایسه با تأثیرش بر روی اعتماد شناختی در میان اعضا تیم دارد: رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد اعتماد شناختی به رهبر تیم، تأثیر مثبت و غیر مستقیم بر عملکرد تیم دارد. رهبری تحول‌آفرین، از طریق ایجاد اعتماد شناختی در میان اعضا تیم، تأثیر مثبت و غیر مستقیم بر عملکرد تیم دارد.

### روش پژوهش

روش این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل گروه‌های آموزشی دانشکده‌های دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین می‌باشد. تعداد ۲۹۴ نفر اعضا هیأت علمی در گروه‌های آموزشی دانشکده‌های این دانشگاه که به صورت ۴۲ گروه آموزشی در رشته‌های مختلف مشغول فعالیت هستند. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۱۶۱ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای با ۵۲ گویه بود که شامل ۲۰ گویه در مورد ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین از پرسش نامه چوناگ و همکاران (۲۰۰۱)، ۱۲ گویه در مورد اعتماد شناختی در بین اعضا تیم و ۱۲ گویه در مورد اعتماد شناختی به رهبر تیم، از پرسش نامه کانائاتانچی ویو (۲۰۰۲) و ۸ گویه در مورد اثر بخشی عملکرد تیم، از پرسش نامه هوگل و همکاران (۲۰۰۱)، مورد بررسی قرار گرفت. برای بالا بردن روایی پرسش نامه از نظرات خبرگان دانشگاهی و پایایی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین برابر ۰/۸۷٪، تعیین شد، اعتماد شناختی ۰/۸۵٪ و عملکرد تیم برابر با ۰/۸۲٪ بود که نشان دهنده پایایی مناسب پرسش نامه‌هاست چون بالای ۰/۷ هستند.

### یافته‌ها

این مطالعه در تلاش برای درک نقش اعتماد شناختی در ارتباط با رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیم، پنج فرضیه را عنوان کرد تا بررسی کند که رهبری تحول‌آفرین با میانجی‌گری اعتماد شناختی چگونه بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد. تحلیل رگرسیون هر ۵ فرضیه را به شرح ذیل تأیید کرد:

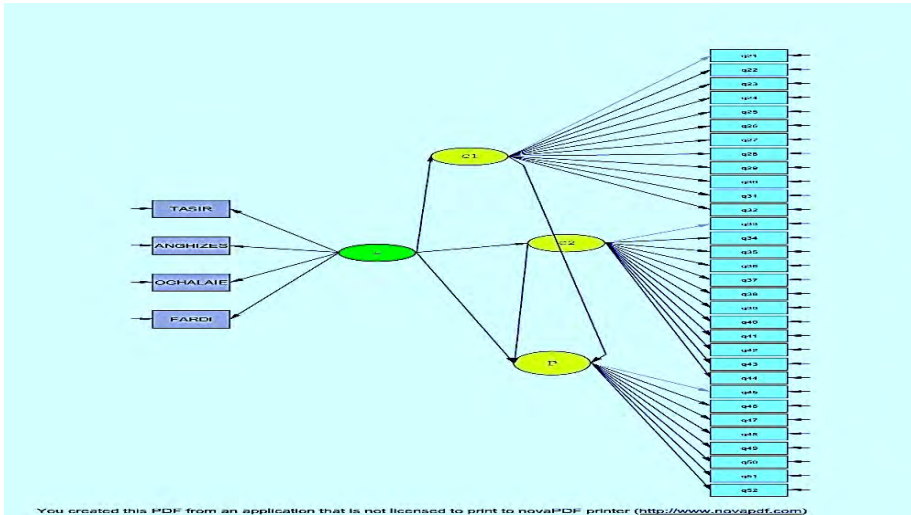
جدول شماره ۱-آزمون فرضیه‌های ۱-۳

نتیجه	سطح معناداری	ضریب به تا	آماره تی	ضریب همبستگی	فرضیه	فرضیه
مثبت	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۶/۵۵	۰/۵۱۰	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیم	۱
مثبت	۰/۰۰۰	۰/۴۲۸	۶/۰۴۸	۰/۴۸۰	تأثیر اعتماد شناختی در میان اعضا تیم بر عملکرد تیم	۲ (قسمت اول)
مثبت	۰/۰۰۰	۰/۲۷۹	۴/۸۳۵	۰/۴۰۱	تأثیر اعتماد شناختی به رهبر تیم بر عملکرد تیم	۲ (قسمت دوم)
مثبت	۰/۰۰۰	۰/۸۲۳	۱۲/۷۸۰	۰/۷۵۷	تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد شناختی در میان اعضا تیم	۳ (قسمت اول)
مثبت	۰/۰۰۰	۰/۴۰۸	۳/۳۹۶	۰/۲۹۴	تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد شناختی به رهبر تیم	۳ (قسمت دوم)

آزمون فرضیه‌های اول: همانطور که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌گردد، رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیم تأثیر مثبت دارد. آزمون فرضیه‌های دوم: طبق جدول شماره ۱، ضریب همبستگی تأثیر اعتماد شناختی در میان اعضا تیم بر عملکرد تیم، بیشتر از ضریب همبستگی تأثیر اعتماد شناختی به رهبر تیم بر عملکرد تیم است. به عبارتی اعتماد شناختی در میان اعضا تیم، تأثیر مثبت قوی‌تری بر عملکرد تیم، نسبت به اعتماد شناختی به رهبر تیم دارد.

آزمون فرضیه‌های سوم: طبق جدول شماره ۱، سبک رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد شناختی در میان اعضا تیم همبستگی بیشتری نسبت به سبک رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد شناختی به رهبر تیم دارد، به عبارتی سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر متفاوتی روی اعتماد شناختی به رهبری تیم در مقایسه با تأثیرش بر روی اعتماد شناختی در میان اعضا تیم دارد.

## نمودار ۲- مدل مفهومی خروجی نرم افزار لیزرل



آزمون فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش: برای آزمون این دو فرضیه، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در زیر، خروجی نرم‌افزار لیزرل برای مدل پژوهش ارائه می‌شود. همان‌طور که خروجی نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد، مدل پژوهش به صورت زیر است که در آن، روابط متغیرها و ضرایب هر یک ارائه شده است. شایان ذکر است که در خروجی‌های مدل، معادل رهبری تحول‌آفرین، C1، معادل اعتماد شناختی میان اعضای تیم، C2، معادل اعتماد شناختی به رهبر تیم و P، معادل عملکرد است. نسبت‌های زیر که خروجی لیزرل هستند نشان می‌دهند که مدل پژوهش، برازش خوبی دارد:

$$RMSEA = 0/01; P Value = 0/89; DF = 351; \text{ و } \chi^2 = 410/91 = \text{آماره‌ی کای-دو}$$

با توجه به خروجی لیزرل، مقدار نسبت کای-دو به درجه‌ی آزادی محاسبه شده برابر با ۱/۱۸ است. وجود این نسبت، نشان‌دهنده‌ی برازش مناسب مدل است. در نسبت‌های بالا، از آنجا که نسبت Pvalue، بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد (۵٪) است. بنابراین مدل پژوهش، مدل مناسبی است. جدول زیر، کلیه‌ی شاخص‌های ارزیابی تناسب به رازش مدل را همراه با مقادیر آن‌ها نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲- بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل پژوهش

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل پژوهش	نتیجه‌گیری
نسبت کای دو به DF	کمتر از ۳	۱/۳۳	به رازش مدل مناسب است
P Value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۲۸۲	به رازش مدل مناسب است
GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	به رازش مدل مناسب است
AGFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۳	به رازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر از ۰/۹	۱/۰	به رازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر از ۰/۹	۱/۰	به رازش مدل مناسب است
RSMEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۱	به رازش مدل مناسب است

نتیجه بررسی یافته‌هایی که توسط نرم افزار لیزرل بدست آمد، نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین (L) تحت تأثیر ۴ مولفه‌ی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، با میانجی‌گری اعتماد شناختی در میان اعضا تیم (C1) و اعتماد شناختی به رهبر تیم (C2)، بر اثربخشی عملکرد تیم (P) تأثیر مثبت و غیر مستقیم دارد. ولی تأثیر اعتماد شناختی در میان اعضا تیم، بیشتر از تأثیر اعتماد شناختی به رهبر تیم، بر اثر بخشی عملکرد تیم می‌باشد که این مسئله در مدل مفهومی خروجی لیزرل به وضوح روشن و آشکار است. در نتیجه فرضیه‌های مذکور و مدل مفهومی پژوهش نیز تأیید می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش بیانگر این مطلب است که رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبت بر عملکرد تیم دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های حقیقتی فرد (۱۳۸۷)، فرجیان (۱۳۸۸)، امامقلی (۱۳۸۸)، همتی (۱۳۹۲)، آرنولد و همکاران (۲۰۰۱)، و هیویی ون چو (۲۰۱۳)، بورک و همکاران (۲۰۰۶) انطباق دارد. همتی (۱۳۹۲) در تحقیق خود به بررسی مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین و رابطه آنها را با عملکرد سازمان پرداخته و نتیجه گرفته که بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد، همبستگی و ارتباط مثبت وجود دارد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که اعتماد شناختی در میان اعضا تیم، تاثیر مثبت قوی‌تری بر عملکرد تیم، نسبت به اعتماد شناختی به رهبر تیم دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش پناهی (۱۳۸۷)، فرجیان (۱۳۸۸)، زارعی متین و حسن زاده (۱۳۸۹)، جنتسون و کرایون (۲۰۰۵)، بورک و همکاران (۲۰۰۷)، کاناواتاناجای و یو (۲۰۰۵) و هیویی ون چو (۲۰۱۳)، انطباق دارد. نتایج پژوهش حاکی از این هستند که سبک رهبری تحول‌آفرین، تاثیر متفاوتی روی اعتماد شناختی به رهبری تیم، در مقایسه با تاثیرش بر روی اعتماد شناختی در میان اعضا تیم دارد. این پژوهش با نتایج تحقیق، فرجیان (۱۳۸۸)، تقدسی (۱۳۸۹)، زارعی متین و حسن زاده (۱۳۸۹)، تیلر (۲۰۰۳)، بورک و همکاران (۲۰۰۷)، کاناواتاناجای و یو (۲۰۰۵) و هیویی ون چو (۲۰۱۳) منطبق است. یافته‌های پژوهش نشانگر این مطلب است که رهبری تحول‌آفرین، از طریق ایجاد اعتماد شناختی به رهبر تیم، تاثیر مثبت و غیرمستقیم بر عملکرد تیم دارد که با نتایج پژوهش حقیقتی فرد (۱۳۸۷)، فرجیان (۱۳۸۸)، همتی (۱۳۹۲)، کاناواتاناجای و یو (۲۰۰۵)، تیلر (۲۰۰۳) و هیویی ون چو (۲۰۱۳) انطباق دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین، از طریق ایجاد اعتماد شناختی در میان اعضای تیم، تاثیر مثبت و غیرمستقیم بر عملکرد تیم دارد که با نتایج تحقیق پناهی (۱۳۸۷)، فرجیان (۱۳۸۸)، کاناواتاناجای و یو (۲۰۰۵)، بورک و همکاران (۲۰۰۷) و هیویی ون چو (۲۰۱۳) همسو است.

در این پژوهش، اعتماد شناختی تیم به عنوان یک مفهوم دو بعدی در نظر گرفته شد: اعتماد شناختی به رهبر تیم و اعتماد شناختی در بین اعضای تیم. این مفهوم سازی برای اعتماد شناختی، نه تنها مرز اعتماد تیم را به فراتر از «اعتماد به رهبر» گسترش می‌دهد بلکه دقت ابعاد شناختی واقعی یک تیم را بازتاب می‌دهد. به عبارت دیگر اعتماد شناختی تیم به طور همزمان می‌تواند در تعامل میان اعضا گروه و رهبران و نیز طی فرآیند کار گروهی ظهور کند. یافته‌ها نشان دادند که توسعه عملکرد گروه تا حد زیادی وابسته به اعتماد شناختی در میان اعضا گروه می‌باشد. این طبقه‌بندی برای مقایسه این است که کدام نوع اعتماد شناختی، نقش بیشتری در عملکرد گروه و اثر بخشی آن دارد. بنابراین اعتماد شناختی به رهبر تیم خصوصاً اعتماد شناختی در میان اعضا گروه، می‌تواند تأثیر رهبری تحول‌آفرین را میانجی‌گری کرده و به نوبه خود منتهی به عملکرد گروهی اثر بخش گردد. به طور کلی یافته‌های این مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر عملکرد تیم دارد.

همچنین این مطالعه نشان داد که اثربخشی گروهی توسط اعتماد شناختی در بین اعضا گروه، بیشتر از اعتماد شناختی به رهبر گروه تقویت می‌شود. بنابراین اعتماد شناختی در میان اعضا گروه، به عنوان یک عنصر ضروری در اثر بخشی عملکرد گروه است. از طرفی اعتماد شناختی به رهبر گروه و اعتماد شناختی در بین اعضا گروه، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد گروه را به طور معناداری تقویت می‌کند. به عبارتی سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق اعتماد شناختی به رهبر گروه و اعتماد شناختی در میان اعضا گروه، بر عملکرد گروه تأثیر مثبت دارد.

### پیشنهادها

به‌طور کلی تأیید پنج فرضیه مطالعه نشان داد که عملکرد تیم، تحت تأثیر فرآیند میانجی قرار دارد. به این معنا که رهبری تحول‌آفرین از طریق اعتماد شناختی بر عملکرد تیم و نهایتاً اثر بخشی تیم تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش سبک رهبری تحول‌آفرین دارای چهار بعد بود. پیشنهاد می‌شود مدیران گروه و دانشکده‌ها با ارتقای سبک رهبری خود و توجه به ابعاد چهارگانه‌ی رهبری تحول‌آفرین، در بهبود عملکرد گروه‌های آموزشی موثرتر واقع شوند و برای انجام کارها، رویکردها و روش‌های جدید را عرضه دارند. با کادر آموزشی در مورد مسائل آینده و کار با جدیت و خوش بینانه گفتگو کرده، بر آینده‌نگری تأکید کنند و در مورد دستیابی به اهداف به آنان امید دهند. نگاه انسانی به آن‌ها داشته باشند و برای بروز استعدادها و قابلیت‌های آن‌ها، محیط مناسبی تدارک بینند تا از این رهگذر، به بهبود عملکرد آن‌ها یاری رسانند. با توجه به این که یافته‌های پژوهش نشان دادند که اعتماد شناختی در میان اعضای تیم، تأثیر مثبت قوی‌تری بر عملکرد تیم، نسبت به اعتماد شناختی به رهبر تیم دارد، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران گروه و دانشکده‌ها با تقویت اعتماد شناختی در میان اعضای گروه و ایجاد زمینه مناسب برای ایجاد و افزایش آن، مقدمات بهبود و ارتقای عملکرد کادر آموزشی، دانشکده‌ها و دانشگاه را فراهم آورند.

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین، از طریق ایجاد اعتماد شناختی به رهبر تیم، تأثیر مثبت و غیرمستقیم بر عملکرد تیم دارد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود مدیران گروه و دانشکده‌ها با تقویت سبک رهبری تحول‌آفرین از سوی مدیران گروه و دانشکده‌ها و با بهره‌گیری از اعتماد شناختی به رهبر تیم و تلاش برای ایجاد و بهبود آن، موجبات ارتقای عملکرد کادر آموزشی را فراهم آورند.



این امر نهایتاً سبب رضایت دانشجویان از عملکرد آنان خواهد شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین، از طریق ایجاد اعتماد شناختی در میان اعضای تیم، تأثیر مثبت و غیرمستقیم بر عملکرد تیم دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران گروه و دانشکده‌ها با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین، بهبود روش‌های پیاده‌سازی آن و ترغیب مدیران گروه و دانشکده‌ها به استفاده از آن سبب افزایش اعتماد شناختی در میان اعضای گروه شوند و بدینوسیله، باعث بهبود عملکرد کادر آموزشی شوند. عملکرد تیم، موضوعی مهم در مبنای نظری مدیریت است. پژوهش حاضر، عملکرد تیم را مبنای پژوهش قرار داد. پژوهش‌های آتی می‌توانند سایر جنبه‌های عملکرد و رابطه‌ی آن را با سایر وجوه سازمانی را بسنجند.

پژوهش‌های آتی می‌توانند ارتباط رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیم را در شرکت‌های تولیدی (که بنابر ماهیت، با سازمان‌های خدماتی متفاوتند) یا سایر سازمان‌های خدماتی بسنجند و سپس نتایج یافته‌های خود را با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه کنند. محققان آتی می‌توانند توسعه اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی به رهبر تیم و در میان اعضا گروه را مورد بررسی قرار دهند و رابطه آنها را در فرآیند توسعه گروه روشن سازند و بررسی نمایند که اعتماد عاطفی در چه مرحله‌ای از توسعه گروه ظهور می‌کند.

## منابع

- الوانی، سید مهدی، دانایی فرد، حسن، مدیریت دولتی و اعتماد عمومی، تهران مجله دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۵، ص ۱۴۰-۱۴۵، (۱۳۸۰).
- امامقلی، فاطمه، بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمان، در مدیریت شعب بانک تجارت قزوین، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، (۱۳۸۸).
- بارت نوتبوم، فریدریک سیکس، فرآیند اعتماد در سازمان‌ها، شیروانی، علیرضا، حقیقتیان، منصور، نقش خورشید، اصفهان، (۱۳۸۷).
- پناهی، بلال، اعتماد و اعتمادسازی در سازمان، پیک نور، سال هفتم، شماره ۱۴، (۱۳۸۷).
- تقدسی، مرضیه، بررسی ارتباط سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی قزوین، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، (۱۳۸۹).
- حسن پور، اکبر، عباسی، طیبیه، مجتبی، نوروزی، بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان، پژوهش‌های مدیریت در ایران دوره ۱۵، شماره ۱، ص ۱۵۰-۱۶۵، تهران، (۱۳۸۸).
- حقیقتی فر، علی، بررسی عملکرد تیم‌های کاری در سازمان‌ها و عوامل موثر بر آن، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۲۰، (۱۳۸۷).

خلیلی شورینی، سیاوش، روش‌های پژوهش آمیخته، با تأکید بر بومی سازی، یادواره کتاب ویرایش دوم، تهران، (۱۳۹۱).

رابینز، استیفن، رفتار سازمانی، الوانی، سیدمهدی، پارسائیان، علی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران (۱۳۹۱).  
رابینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۲، چاپ شانزدهم، تهران، (۱۳۹۲).  
رضائیان، علی، تیم سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، تهران، (۱۳۹۱).

زارع متین، حسن، اعتماد سازی درون سازمان و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور، فرهنگ مدیریت، شماره ۷، ص ۴۲-۵۰، تهران، (۱۳۸۳).

سلیمی، باقر، رضایی، حمید رضا، حسن پور، اکبر، نقش رهبری خدمت گذار در ارتقاء اعتماد سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان گیلان تدبیر، شماره ۲۳۹، (۱۳۸۹).

صالحی، امیری، سیدرضا، اعتماد اجتماعی، گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی، تهران، (۱۳۸۷).  
عبدالباقی، عبدالمجید، دلوی، محمدرضا، اعتماد کلید ثروت‌های نامرئی، مجله تدبیر، شماره ۱۹۰، ص ۲۵-۳۲، (۱۳۸۶).  
فرجیان، فاطمه، بررسی اعتماد درک شده کارکنان به مدیران و رابطه آن با عملکرد کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، (۱۳۸۸).

گودرزوند چگینی، رهبری تحول آفرین رویکردی نوین در سازمان‌های موفق، تدبیر، ۲۷۵، (۱۳۸۹).  
همتی، فریبا، رابطه رهبری تحول آفرین روسای شعب و عملکرد تجهیزات منابع در شعب بانک ملت تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، (۱۳۹۲).

AkgunA. E. , KeskinH. ,ImamogluS. Z, Antecedents and consequences of team potency in software developments projects. Information&management)2007 ,(

Arnold,kara ,barling, gulian, kelloway, Kelvin, transformational leadership or iron cage : wich predicts trust, commitment and team efficacy?leadership and organization development journal. 44,646-656). 2001(.

AvolioB. J. ,Bass B. M. , Individual consideration viewed at multiple levels of analysis:A multi- level framework for examining the diffusion of transformational leadership. LeadershipQuarterly ,6,199-218). (1995)

BraunS. ,Peus C. ,WeisweilerS. ,FreyD. Transformational leadership , job satisfaction,and team performance:Amultilevel mediation model of trust . Leadership Quarterly. 24,270-283)1988)

Cheung S. O. ,Ng S. T . ,Lam K. C. ,Yue. M., A satisfying Leadership behavior model for design consultants. International journal of project management ,19,421-429(2000) .

Devon Johnson, Kent Grayson. Cognitive and affective trust in service relationships . Journal of Business Research,58, 4, 500-507

- Hogel M, Gemuenden H, G. . *Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence* . Organization science ,12,435-449. )
- Huey-Wen Chou, Yu-Hsun Lin, Hsiu-Hua Chang, Wen-Wei Chuang. *Transformational Leadership and Team Performance; the Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy*. SAGE Open, 2013 - sgo. sagepub. com)2013)
- Kramer R, M. , Brewer, M, B, Hanna, B, A. . *Collective trust and collective action : the decision to trust as a social decision*. Frontiers of theory and research ,357-389. Thousand Oaks, CA: Sage. (1996) .
- McAllister D, (1995). *Affect – and cognition –based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. Academy of management journal ,38,24-59. (1995) .
- Prasert Kanawattanachai, Youngjin Yoo *Dynamic nature of trust in virtual teams*. The Journal of Strategic Information Systems, 11, 3–4, 187-213. )2007(
- Shamir ,B. ,House R. J. , Arthur M. B. *The motivational effects of charismatic leadership : A self-concept based theory*. Organizational science, 4, 577-594. (1993)
- Shawn Burke, Kevin C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas, Stanley M. Halpin *what type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis*. The Leadership Quarterly. 17. 3, 288-307) .2006 .(
- Sosik J. J. , Avolio B. B. , Kahai. *Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment*. Journal of Applied Psychology, 82, 89-103. (1997)

