

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال پنجم، شماره ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۹۲

بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی

میثم لطیفی

استادیار دانشگاه امام صادق (ع)

سمیرا پور*

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد

زهرا حسینی

دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد

محمدعلی حیدری

عضو هیأت علمی موسسه تحصیلات عالی اشراق (هرات)

چکیده

در این پژوهش، با اتخاذ راهبرد پیمایش، به بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار و ابعاد آن بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی پرداخته شده است. رهبری خدمتگزار به عنوان یکی از الگوهای نوین رهبری در سازمان، طی سالهای اخیر مورد توجه پژوهشگران و دست اندرکاران اجرایی قرار گرفته است. از طرفی، سازمانهای آموزش عالی در هزاره سوم، برای حفظ و افزایش اعتماد و اثربخشی به چنین سبکی از رهبری نیاز دارند که ابعاد آن طبق مطالعه پترسون شامل: خدمت‌رسانی، نوع دوستی، محبت اخلاقی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد، چشم‌انداز و توانمندسازی در نظر گرفته شده است. لذا، نمونه مورد مطالعه این تحقیق از میان اعضای هیئت علمی دانشگاه هرات به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند و بدین ترتیب داده‌های گردآوری شده از ۱۷۰ پرسشنامه توزیع شده میان آنها به کمک روش حداقل مربعات جزئی (PLS) از طریق نرم افزار آماری PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که مدل معادلات ساختاری به کار گرفته شده، مدل نظری قوی برای پیش‌بینی اثربخشی تیمی از طریق رهبری خدمتگزار و اعتماد در تیم است. همچنین، تاثیر معنادار رهبری خدمتگزار و اعتماد در تیم بر اثربخشی تیمی مورد تایید قرار گرفت. از طرفی، تاثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی از طریق اعتماد در تیم نیز مورد تایید قرار گرفت که نشان دهنده نقش واسط اعتماد بین فردی در اعضای تیم‌هاست. در واقع، نتایج حاصله نشان‌دهنده این است که رهبری خدمتگزار و اعتماد در تیم، اهرم‌هایی قوی در ارتقا و بهبود اثربخشی تیمی هستند.

کلید واژه‌ها: رهبری خدمتگزار، اثربخشی تیمی، اعتماد در تیم، اعضای هیئت علمی، دانشگاه هرات.

sa_po372@stu-mail.um.ac.ir

* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۸/۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۳/۲۱

The impact of servant leadership on trust in teams and team effectiveness

Meisam Latifi

Assistant professor of University of Imam Sadiq

Samira pour

PhD student of organizational behavior management Ferdowsi University of Mashhad

Zahra Hoseini

PhD student of organizational behavior management Ferdowsi University of Mashhad

Mohammad Ali Heidari

Academic Staff of Management Eshraq Higher Education Institute

Abstract

This study adopted a survey research strategy to examine the impact of servant leadership and its dimensions on team effectiveness and trust in teams. The servant leadership, a new model of leadership, in recent years has been an area of interest to researchers and administrative staff. Furthermore, institutions of higher education in the third millennium, need to maintain and increase the reliability and effectiveness of their leadership style according to Peterson study that include service, altruism, Agapao love, humility, trustworthiness, empowerment and perspective. In our research, a sample of 170 academics from Faculty members of Herat University were selected through stratified sampling and collected data by questionnaire was analyzed using partial least squares (PLS) and statistical software PLS. The results indicated that; employed structural equation model, provides a powerful theoretical model for predicting team effectiveness through servant leadership and trust in the team. Also, significant impact of servant leadership and trust in the team on team effectiveness was confirmed. On the other hand, the indirect impact of servant leadership on team effectiveness was confirmed through trust in the team that represents the Mediator role of interpersonal trust in the team members. In fact, the results indicate that the servant leadership and trust in the team are leverage strong in order to upgrade and improve the team effectiveness.

Keywords: Servant leadership, Team effectiveness, Trust in the team, Faculty members, Herat university.

مقدمه

نظریه‌های مرسوم رهبری بر الگوی سلسله مراتبی بنا شده‌اند. در این نظریه‌ها، قدرتی در بالای سازمان وجود دارد که دستورات را از بالا به پایین دیکته کرده و پیروان در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات شده‌اند. اما در سال‌های اخیر موضوعی که در این

عرصه بسیار مورد توجه قرار گرفته، نظریه رهبری خدمتگزار^۱ می‌باشد که در غرب برای نخستین بار توسط گرین لیف در سال ۱۹۷۷ مطرح شده است. باس، نقطه قوت تئوری رهبری خدمتگزار را در این می‌داند که با توجه به تغییرات وسیعی که در جوامع و بالطبع آن در سازمان‌ها رخ داده، این تئوری می‌تواند نقشی مهم و حیاتی در آینده‌ی رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند. وی معتقد است که مفهوم رهبری خدمتگزار، به عنوان یک تئوری جدید و پر طرفدار در زمینه رهبری، نیازمند تحقیقات تجربی بیشتری می‌باشد (Humphereys, 2005). براساس آرمان اسلام نیز، دولت و مدیریت محملی برای خدمتگزاری‌اند، نه قدرت طلبی. در واقع دلیل خدمتگزاری رهبر به پیروانش این است که به معنویت و خدا ایمان داشته و خدمتگزاری به بندگان خدا را مایه سعادت در دنیا و آخرت می‌داند. خدمتگزاری و خدمت به مردم در دین خدا و کتاب‌های آسمانی تاکید شده است و دستور و سنت انبیا و اولیای الهی است. همچنین، عقل و فطرت انسان نیز با خدمتگزاری و کمک به دیگران سازگاری داشته و آن را تایید می‌کند. ارزش‌هایی همچون حق‌مداری، هدف‌مداری، صداقت و نوع دوستی نیز باعث می‌شوند که رهبر به پیروان خود خدمت نماید (Sheikhzadeh, 2012).

با توجه به آن که مدیران دانشگاه‌ها از عوامل اصلی تصمیم‌گیری محسوب می‌شوند، لذا، توجه به قابلیت‌های مدیریتی آنان به میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تاثیرگذار است. دانشگاه‌ها مانند سایر سازمان‌ها، به شیوه‌های نوین رهبری به جای شیوه‌های سنتی رهبری نیاز دارند. برای مثال، رهبران در آموزش عالی باید دارای ویژگی‌هایی چون محترم بودن، دلسوزی، مشوق و خدمت‌رسان بودن باشند. مدیریت کمک می‌کند تا توانایی‌های اعضای هیات علمی و سایر منابع انسانی دانشگاه‌ها ارتقا یابد. به طور معمول انتظار می‌رود که اعضای هیات علمی برجسته به مدیران توانا خوش آمد بگویند و مدیران اثربخش نیز به نوبه خود موجب جذب و ارتقای اعضای هیات علمی توانا شوند. در عصر حاضر که کشورها می‌کوشند برای توسعه اقتصادی، احیای عدالت اجتماعی، ایجاد فرصت‌های شغلی و حل معضلات اجتماعی از ابزار آموزش کمک بگیرند، کیفیت مدیریت در دانشگاه‌ها به میزان قابل توجهی موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش عالی را مشخص خواهد کرد. در این میان با توجه به اهمیت و کاربرد سبک رهبری خدمتگزار در موسسات آموزش عالی، مدیرانی می‌توانند در کار خود موفق باشند که در اداره سازمان‌های آموزشی به طور عام و دانشگاه‌ها به طور خاص از این سبک

¹ Servant Leadership

استفاده نمایند (Spears, 1998). در واقع، سازمان‌های آموزش عالی در هزاره سوم، برای حفظ و افزایش اعتماد، به سبکی از رهبری نیاز دارند که علایق، نیازها و آرزوهای افراد را در درجه اول اهمیت قرار دهند. رهبری خدمتگزار یک سبک رهبری مناسب برای نقش چالش برانگیز و جدید مدیران در محیط‌های آموزشی می‌باشد. یک مدیر یا رئیس دانشگاه به عنوان رهبر خدمتگزار موقعیت مرکزی در گروه ندارد؛ بلکه منابع برای گروه فراهم می‌آورد و از آنها حمایت می‌کند بدون اینکه انتظار پاداش و قدردانی ویژه‌ای داشته باشد (Black, 2008). از طرف دیگر، راسل و استون (۲۰۰۲) معتقدند که اعتمادسازی یکی از مهمترین جنبه‌های ضروری رهبری خدمتگزار می‌باشد؛ زیرا توجه کردن به دیگران و علایق پیروان را در اولویت قرار دادن به عنوان عنصر کلیدی و اساسی در رهبری خدمتگزار باعث ایجاد اعتماد پیروان به رهبر می‌شود (Farling, stone & Winston, 1999). به باور گرین لیف (۱۹۷۷) اعتماد، ریشه رهبری خدمتگزار است. رهبری خدمتگزار مبتنی بر اعتماد است؛ البته، بدون صداقت نیز اعتماد به دست نمی‌آید. همچنین، در سازمان‌های آموزشی نیز مانند سازمان‌های دیگر اعتماد می‌تواند باعث افزایش کارکرد و اثربخشی آنها شود (Kochanek, 2005). اعتماد بین فردی، سرمایه اجتماعی موسسات آموزشی از جمله دانشگاه‌ها را تقویت نموده و بر اثر بخشی آنان تأثیر مثبت می‌گذارد (Cosner, 2009). دانشگاه هرات یکی از مراکز مهم آموزشی دولتی در کشور افغانستان می‌باشد که مشتمل بر حدود ۱۲ دانشکده می‌باشد. مجموعه اساتید فعال در هر دانشکده که عضو هیئت علمی می‌باشند به عنوان تیم آموزشی اصلی هر دانشکده محسوب می‌شوند که معمولاً به طور دوره ای یکی از اساتید مسئولیت هدایت و هماهنگی این تیم را به عهده دارد. همانطور که بلک (۲۰۰۸) مطرح می‌کند، مدیریت در چنین تیمی به عنوان رهبر خدمتگزار موقعیت مرکزی در گروه ندارد بلکه منابع برای گروه فراهم می‌آورد و از آن‌ها حمایت می‌کند بدون اینکه انتظار پاداش و قدردانی ویژه‌ای داشته باشد. در چنین تیم آموزشی، جدا از جایگاه علمی اساتید، روابط بین آنها از نوع زیردست و بالادست نمی‌باشد و همانطور که هورسمن (۲۰۰۱) بیان می‌کند مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را به عنوان افرادی که دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی‌کند بلکه، به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد. اعضای سازمان، همگی از شان و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دارند. لذا، با توجه به ضرورت مباحث مطرح شده ی فوق، هدف این مطالعه، بررسی رابطه میان رهبری خدمتگزار و ابعاد آن، اعتماد و اثربخشی تیمی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه و تاثیر آنها بر یکدیگر می‌باشد که به طور خاص در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه

هرات افغانستان صورت گرفت. به منظور دستیابی به این هدف، مدلی از تأثیر رهبری خدمتگزار و ابعاد آن بر اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی جهت بررسی ارائه شده است.

مبانی نظری و فرضیه‌های تحقیق

رهبری خدمتگزار و اعتماد در تیم

به عقیده گرین لیف، سازمان‌ها آن‌طور که باید و شاید به جوامع خدمت نمی‌کنند. لذا، وی هدف خود را از بیان تئوری رهبری خدمتگزار، تشویق رهبران به خدمت‌رسانی بیان کرده است. تئوری رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت، بنیان نهاده شده است و این در حالی است که تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت می‌باشند (Horsman, 2001). مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را به عنوان افرادی که دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی‌کند بلکه به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد. اعضای سازمان همگی از شان و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دارند (Horsman, 2001). مطالعات درمورد رهبری خدمتگزار از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۴ افزایش یافت. مفهوم رهبری خدمتگزار مفهومی جدید نیست (Sendjaya & Sarros, 2002; Spears, 1996) بلکه در سالیان متمادی در تمامی فرهنگ‌ها به یک اصل اساسی تبدیل و به کار گرفته شده است.

لوب (۱۹۹۹)، رهبری خدمتگزار را بدین صورت تعریف می‌کند: "رهبر خدمتگزار، ارزش نهادن و توسعه افراد، ساخت جوامع و شیوه اصالت را ترویج می‌دهد". او به تسهیم قدرت و موقعیت خود با دیگر افراد در جهت منافع مشترک می‌پردازد. از نظر گرین لیف، رهبر خدمتگزار رهبری است که در ابتدا خدمتگزار افراد باشد و منافع دیگران را در اولویت قرار دهد. او بر این باور بود که رهبرانی که سبک رهبری خدمتگزار را در سازمان خود اعمال می‌کنند بیشتر قابل اعتمادند. رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنها و همچنین، توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می‌دهند. رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (Joseph & Winston, 2005). به اعتقاد راسل (۲۰۰۱) نیز رهبری خدمتگزار، عبارتست از: درک و عمل به گونه‌ای که رهبر، منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خود ترجیح دهد. پترسون (۲۰۰۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه نمود. طبق نظرات پترسون و استون (۲۰۰۴) رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که به پیروان خود توجه دارند. لذا، به موجب آن، پیروان از اولویت‌های

نخست سازمان به حساب می‌آیند و ملاحظات سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند. ابعاد رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: محبت اخلاقی^۱، تواضع و فروتنی^۲، خدمت رسانی، چشم انداز، قابلیت اعتماد، نوع دوستی و توانمندسازی (Patterson, 2003) که به شرح ذیل تفسیر می‌گردند:

محبت اخلاقی: اساس رابطه پیرو و رهبر خدمتگزار بر اساس این محبت بنیان نهاده شده است. وینستون (۲۰۰۲) معتقد است که این محبت، محبت به مفهوم اخلاقی، اجتماعی و معنوی می‌باشد. این محبت سبب می‌گردد که رهبران، هر فرد را تنها به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف در نظر نگیرند، بلکه هر فرد به عنوان یک انسان کامل، انسانی با نیازها، خواسته‌ها و تمایلات گوناگون دیده شود (Dennis, 2004).

تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه ساندریج و وینز (۲۰۰۱) به معنای این است که: فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه، به دیگران نیز توجه دارد و توانایی‌ها و استعدادها را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. سویندل معتقد است که فروتنی به این معنا نمی‌باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نباشد؛ بلکه، فروتنی به معنای اینست که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران خدمتگزار این ویژگی را به وسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می‌دهند (Dennis, 2004).

نوع دوستی: کاپلان (۲۰۰۰)، نوع دوستی را به معنی کمک کردن و یاری رساندن به دیگران می‌داند. البته، تنها در صورتی که به قصد کمک کردن و یاری رساندن باشد. اینزبرگ رفتارهای نوع دوستانه را به این شکل تعریف می‌کند: "رفتارهای داوطلبانه‌ای که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌گیرد و انگیزه دریافت پاداش‌های خارجی در آن نقشی ندارد". از این دیدگاه، نوع دوستی به نوعی دارای جنبه‌های اخلاقی می‌باشد. مونرو (۱۹۹۴) نوع دوستی را بدین گونه شرح می‌دهد: "رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود، حتی اگر برای انجام دهنده، متضمن آن باشد که منافع خود را به خطر بیندازد و در این راه ریسک زیادی را نیز متحمل شود" (Dennis, 2004).

چشم انداز: از دیدگاه رهبری، چشم انداز، یک تصویر منحصر به فرد و ایده‌آل از آینده است. گرین لیف معتقد است که رهبر خدمتگزار نیاز دارد که حسی از نادانسته‌ها داشته باشد و بتواند غیرقابل پیش‌بینی‌ها را پیش‌بینی کند. در نهایت، نقش محوری رهبر خدمتگزار، ایجاد یک چشم انداز استراتژیک برای

¹ Agapao Love

² Humility

سازمان است. یکی از روش‌های مهمی که رهبری را از مدیریت، متمایز می‌سازد این است که رهبران می‌توانند چشم اندازی برای آینده ایجاد کنند. چشم انداز باید کاملاً الهام بخش و توانمندساز باشد. چشم انداز، اعضای سازمان را به هم پیوند و آینده‌ای روشن را نوید می‌دهد. توسعه یک چشم انداز تغییرات و تحولات سازمانی را تسهیل می‌کند. چشم انداز برای رهبری شایسته مورد نیاز می‌باشد (Dennis, 2004).

اعتماد: اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی و یا شخصیت یک فرد است و یا به بیانی دیگر، اعتماد عبارتست از: اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان، لازم و ضروری می‌باشد. اعتماد، ریشه‌ی رهبری محسوب می‌گردد و یکی از مهمترین عوامل نفوذ در روابط پیرو-رهبر، اثربخشی رهبری و بهره‌وری است (Gholipour, Pourezzat & Hazrati, 2009). در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره‌وری کاهش می‌یابد. راسل، ارزش‌های صداقت و شایستگی را شکل دهنده اعتماد سازمانی و اعتماد بین فردی قلمداد می‌کند و معتقد است که این اعتماد، جوهره‌ی رهبری خدمتگزار محسوب می‌گردد. همچنین، علاقه و تمایل رهبر به دریافت درونداد از دیگران، سبب افزایش قابلیت اعتماد می‌گردد و پیروان نیز تمایل بیشتری به پیروی از رهبری دارند که از قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری برخوردار هستند (Dennis, 2004).

خدمت‌رسانی: خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد. رهبران، خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا این که دیگران به او خدمت کنند (Cardona, 2000). باید رهبران به ارائه خدمت، مشتاق بوده و مفتخر باشند. خدمت‌رسانی، هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی محسوب می‌گردد. رهبران خدمتگزار به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می‌کنند که باعث مفهوم دادن به کارهای آنها می‌گردد (Dennis, 2004).

توانمندسازی: توانمندسازی عبارتست از: واگذاری قدرت به دیگران و برای رهبری خدمتگزار شامل: گوش دادن موثر، ایجاد احساس معناداری در افراد، تاکید بر کار تیمی و ارزش نهادن بر محبت و برابری می‌باشد. توانمندسازی عامل ضروری و حیاتی در اثربخشی سازمان محسوب می‌گردد. توانمندسازی بر کار تیمی تاکید داشته و ارزش‌های دوست داشتن و علاقه و برابری را منعکس می‌سازد. برای توانمندسازی، رفتار رهبری باید منجر به دنباله روی پیروان و جذب آنان شود نه هدایت. هدف توانمندسازی، ایجاد رهبرانی موفق در سطوح مختلف سازمان است (Dennis, 2004).

در ادامه به جهت روشن شدن رابطه بین رهبری خدمتگزار و اعتماد، به شرح و بیانی مختصر از اعتماد در تیم بین افراد پرداخته می‌شود. توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ آغاز شد و در طول چند دهه گذشته از زوایا و رویکردهای مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. شاکی زالاباک، ایس و وینوگراد (۲۰۰۰) دریافتند که سازمان‌ها با سطوح بالاتری از اعتماد، موفق‌تر، منعطف‌تر و خلاق‌تر از سازمان‌هایی هستند که در آنها اعتماد در سطح پایین‌تری است یا عدم اعتماد وجود دارد (ZareiMatin, Tahmasebi & Mosavi, 2009). وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات، رفتارهای فرا نقش، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می‌شود و به رهبری اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند؛ از این رو اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، پیش فرض‌های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می‌دانند (Nadi & Ghahremani, 2011). در ۱۵ سال گذشته نیز اعتماد، به منزله عنصری حیاتی در موفقیت سازمان‌ها در کانون توجه مطالعات سازمانی قرار گرفته است. همچنین، گرین لیف بیان داشت که اعتماد برای رهبری خدمتگزار، حیاتی است. رهبران خدمتگزار مورد اعتمادند؛ چون به زیردستان خود اطمینان دارند، آنها را قبول دارند و با آنها همدردی می‌کنند. اعتماد و احترام بالاترین شرایطی هستند که یک جامعه می‌تواند از طریق خدمات‌رسانی ایجاد کند. رهبران خدمتگزار اعتماد را به شیوه‌های زیر ایجاد می‌کنند:

- از طریق توانمندسازی کارکنان
 - درگیر کردن سریع کارکنان
 - احترام به تعهدات و سازگار بودن
 - بهبود مهارت‌های مربی‌گری و پرورش ریسک‌پذیری
 - سبک مدیریتی مناسب
 - و از طریق امانت که بر پایه شایستگی و صداقت شکل می‌گیرد (Joseph & Winston, 2005).
- شایان ذکر است که اگرچه اعتماد کارکنان به رهبران در تحقیقات تجربی اساسی بدست آمده است، اما، اعتماد بین همکاران در عمل نادیده گرفته شده است. در مطالعه‌ای که توسط محققان صورت گرفت، نقش رهبران گروه به عنوان شخص ثالث موثر در محیط کار، روی شکل‌گیری اعتماد بین همکاران مورد بررسی قرار گرفت و از آنجا که کار تیمی مشروط به روابط بین فردی موثر است، اعتماد بین همکاران بسیار حائز اهمیت می‌باشد (Liden & Lau, 2008). چرا که اعتماد بین همکاران برای سازمان‌ها مزایایی

به همراه دارد از جمله اینکه باعث افزایش اثربخشی کار تیمی می‌شود (زمانی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، همکاری و هماهنگی در گروه کاری بیشتر می‌شود به نحوی که باعث افزایش اثربخشی شده و تصمیم‌گیری‌های تیم را بهبود می‌بخشد)، کارکنان تمایل بیشتری دارند که کارشان را به بهترین شکل ممکن انجام دهند (در کار تیمی پاداش‌ها اغلب به کل گروه توزیع می‌شود، کارکنانی که به یکدیگر اعتماد دارند، تمایل دارند تا سخت‌تر کار کنند چون تمایلی ندارند برای کار نکرده‌ی خود تشویق شوند و پاداش بگیرند) و کارکنان تمایل بیشتری دارند به یکدیگر کمک کنند (کارکنانی که به یکدیگر اعتماد دارند بیشتر هم تمایل دارند تا به یکدیگر کمک کنند چون آنها می‌دانند که این رفتار در آینده‌ی نزدیک به صورت متقابل خواهد بود). همچنین، شایان ذکر است که کار تیمی موفق بر پایه اعتماد، ساخته می‌شود. هر یک از اعضای تیم باید اعتماد را ایجاد کنند، اعتماد را از طریق اقدامات و سخنان خود پرورش دهند و در حفظ آن تلاش کنند. هر یک از اعضای تیم نیاز دارند که بتوانند به هم تیمی‌های خود به منظور متعهد ماندن به تیم و اهداف آن اعتماد کنند. اعضای تیم باید اعتماد داشته باشند به اینکه هم تیمی‌های آنان صلاحیت دارند و با موفقیت و وظایف مربوط به موفقیت تیم را می‌تواند به سرانجام برسانند. در این مطالعه اعتماد در سطح تیمی یا اعتماد بین فردی (اعتماد در بین اعضای تیم) بررسی شده است؛ یعنی باور فرد در مورد اطمینان و اعتماد به طرف مقابل و اینکه تا چه حد طرف مقابل مراقب منافع این تیم است و تیم‌های کاری به عنوان واحدهای سازمانی در نظر گرفته می‌شوند (Costa, 2001).

کامینگز و برومیلی (۱۹۹۶) بر این باور بودند که زمانی فرد به تیم خود اعتماد خواهد داشت که به این باور برسد؛ تیمش تلاش می‌کند تا با حسن نیت مطابق با تعهداتش رفتار کند، در مذاکرات و تعهداتش صادق است، از دیگران سوء استفاده نمی‌کند حتی اگر فرصت این کار برایش فراهم باشد. همچنین، اعتماد و وجود آن در سازمان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Foster, 2000). در این میان، رهبران نقش مهمی در ایجاد، حفظ و توسعه اعتماد دارند به گونه‌ای که وقتی رهبر خدمتگزار یک تیم کاری، اعتماد خود را به کارمندان نشان می‌دهد، اعتماد کارکنان به یکدیگر نیز افزایش می‌یابد (Liden & Lau, 2008). لذا، با توجه به مبانی مطرح شده فوق، می‌توان انتظار داشت که رهبری خدمتگزار و ابعاد آن بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد و فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه اصلی ۱- رهبری خدمتگزار، بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی ۱-۱- خدمت‌رسانی، ۲-۱- فروتنی و تواضع، ۳-۱- قابلیت اعتماد، ۴-۱- مهرورزی، ۱-۵- محبت اخلاقی، ۶-۱- توانمندسازی و ۷-۱- چشم انداز، بر اعتماد در تیم بین افراد، تاثیر معناداری دارد.

اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی

از قابل توجه‌ترین تغییرات معنادار سازمان‌های امروزی، تغییر از کار انفرادی به سمت کارهای تیمی است (Anderson & Burch, 2003). تیم‌ها بخش مهم کارکرد یک سازمان هستند. آن‌ها می‌توانند به عنوان عوامل موثر بر اثربخشی سازمان‌ها عمل کنند یا مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کنند و موفقیت سازمانی را محدود نمایند (Cacioppe, 2008). یک تیم عبارتست از: دو یا چند فرد که با الگویی پایدار از روابط، به طور منظم با یکدیگر در کنش متقابل هستند و دارای اهدافی مشترک می‌باشند، به گونه‌ای که وجود تمامی افراد گروه برای برآوردن نیازهای فرد، فرد اعضای آن ضروری است (Haghighi, 2001). حضور تیم‌ها در سازمان موجب شکل‌گیری تمایل زیاد به مطالعه تیم‌ها شد و اثربخشی تیمی نیز به عنوان هدف نهایی تشکیل تیم در زمره مهمترین محورهای این مطالعات قرار گرفت (Kirkman, Tesuque & Rosen, 2001).

یکی از عمده‌ترین مسائل در تعیین اثربخشی تیمی، تعریف خود این مفهوم و به تبع آن، شناسایی ابعاد و مولفه‌های آن است که در سنجش اثربخشی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در مطالعات گونه‌شناسی انواع مختلفی از تیم (نظیر تیم‌های کاری، تیم‌های پروژه‌ای و تیم‌های مدیریتی) بر مبنای شاخص‌هایی نظیر ویژگی و وظایف، میزان خودمدیریتی در تیم، ترکیب تیم، پیچیدگی مهارت‌های مورد نیاز و سایر موارد، شناسایی شده‌اند (Dumpty & Bryant, 1996; Bakhti, Gholipour & Goodarzi, 2011). بنابراین، متناسب با هر یک از انواع تیم، اثربخشی می‌تواند به روشی متفاوت تعریف و سنجیده شود. با توجه به اینکه تیم‌های این مطالعه از نوع کاری هستند، مطالعات اخیر روش‌های عینی و ذهنی را جهت سنجش اثربخشی تیم‌های کاری ارائه نمودند (Delgado Pine, Romero Martinez & Martinez, 2008; Bakhti et al., 2011). به علت عدم یکسان بودن تیم‌های کاری تحقیق، به منظور ارزیابی اثربخشی تیمی تنها از روش ذهنی استفاده شده است که به وسیله بتمن و همکاران (۲۰۰۲) ارائه گردیده است. در این الگو شش بعد: هم‌افزایی، اهداف عملکردی، مهارت‌ها، استفاده از منابع، نوآوری و کیفیت معرفی می‌شود که هر یک از این ابعاد به شرح زیر تعریف شده‌اند:

هم‌افزایی تیم: درکی از هدف که در میان اعضای تیم، مشترک است و موجب بازدهی بیشتر از مجموع اثربخشی انفرادی اعضا می‌شود.

اهداف عملکردی: وجود اهداف عملکردی واضح و روشن که توسط تیم بنا نهاده می‌شود و به طور مستمر مورد نظارت قرار می‌گیرد.

مهارت: اشاره به این نکته دارد که اعضای تیم به میزان کافی آموزش دیده‌اند و برای انجام کارهایشان شایسته و مناسب هستند؛ همچنین، در استفاده از مهارت‌ها انعطاف‌پذیری وجود دارد.

استفاده از منابع: تمامی منابع شامل افراد، ساختمان و تجهیزات به صورتی اثربخش و تا حد توان بالقوشان به کار گرفته می‌شوند.

نوآوری: تیم به صورت مستمر در جستجوی راه‌هایی جهت بهبود و ارتقای تولیدات و سیستم‌های کاری است.

کیفیت: سطح بالایی از آگاهی نسبت به مشتریان وجود دارد و استانداردها تعریف شده‌اند و مورد نظارت قرار می‌گیرند.

از طرفی، محققان اهمیت اعتماد را در تقویت اثربخشی تایید نمودند (Costa, 2003). برخی مطالعات رابطه‌ی اعتماد در تیم را با اثربخشی تیمی بررسی نمودند (Costa, Roe & Taillieu, 2001; Costa, 2003) و مشخص گردید چنانچه سطح پایینی از اعتماد در تیم وجود داشته باشد؛ اعضای تیم اطلاعات و ایده‌های کمتری را تسهیم می‌کنند و شخصا کمتر مشغول کار می‌شوند و هنگام نیاز به هماهنگی، اقدام به اعمال کنترل می‌نمایند. از طرفی به نظر می‌رسد در تیم‌هایی که در آنها سطح بالایی از اعتماد وجود دارد، بیشتر پذیرای بحث و گفتگو هستند، راه‌های نوآورانه و مبتکرانه را توسعه می‌دهند، مسایل را به طور اثربخش حل می‌کنند و از خودکنترلی بیشتری برخوردارند و در موقعیت‌های تهدیدآمیز، کمتر برانگیخته می‌گردند (Zand, 1972). اعتماد پایین در تیم‌ها با استرس بالا، رضایت و تعهد رابطه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای پایین ارتباط دارد (Costa, 2001). لذا، می‌توان چنین انتظار داشت که بین اعتماد در تیم و اثربخشی تیم رابطه معناداری وجود دارد و فرضیه زیر را مطرح نمود:

فرضیه اصلی ۲- اعتماد در تیم، تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.

رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی

تاکنون عوامل مختلف موثر بر اثربخشی تیمی در تحقیقات مختلف شناسایی شده‌اند که در این میان، برخی از مطالعات نظیر گلاستین (۱۹۸۴)، وودکوک (۱۹۸۹)، هیروکاوا و کیتون (۱۹۹۵) و لافاستو و لارسون (۲۰۰۱) تأثیر عامل رهبری را بر اثربخشی تیمی تایید نمودند. رهبران با نمایش رفتارهای رهبری می‌توانند سطح رضایت اعضای تیم را افزایش دهند و عملکرد تیم را بهبود بخشند. با این وجود، تحقیقات تجربی که به طور خاص به بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی پرداخته باشند، اندک

است (Irving, 2004). ایروینگ (۲۰۰۴، ۲۰۰۵) و ایروینگ و لانگبتام (۲۰۰۷) در مطالعات خود پی به وجود رابطه‌ای معنی‌دار بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی برد. لذا، با توجه به مبانی مطرح شده فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی مربوط به رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی به صورت زیر بیان می‌شوند:

فرضیه اصلی ۳- رهبری خدمتگزار تاثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.
فرضیه فرعی ۳-۱ خدمت‌رسانی، ۳-۲ فروتنی و تواضع، ۳-۳ قابلیت اعتماد، ۳-۴ مهرورزی، ۳-۵ محبت اخلاقی، ۳-۶ توانمندسازی و ۳-۷ چشم انداز، تاثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.

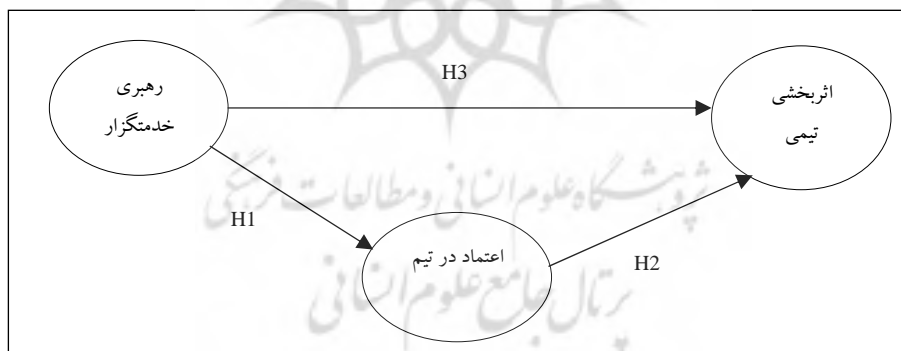
نقش واسطه اعتماد در تیم

فرضیه‌های پیشین، ارتباط بین رهبری خدمتگزار، اعتماد در تیم و اثربخشی تیمی را بیان نمودند. از طرفی، می‌توان اذعان داشت که سازمان‌ها می‌توانند از طریق سبک رهبری خدمتگزار به واسطه وجود اعتماد در تیم، اثربخشی تیمی را انتظار داشته باشند. از این رو با استناد بر مبانی نظری، اعتماد در تیم نقش واسطی را در ارتباط بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی ایفا می‌کند. لذا، فرضیه چهارم تحقیق حاضر به صورت زیر مطرح می‌شود:

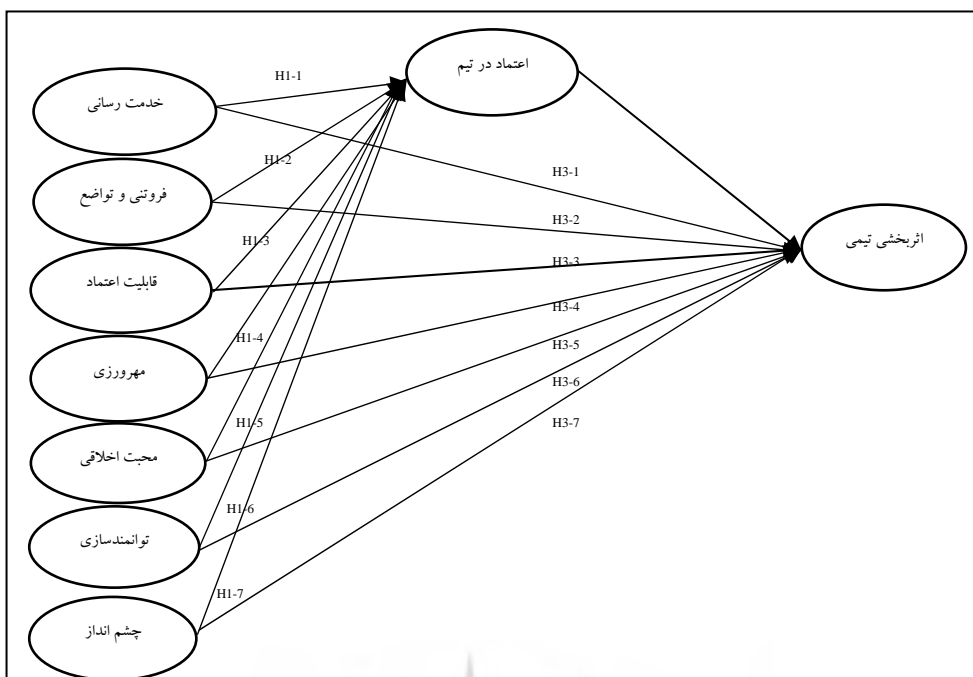
فرضیه اصلی ۴- رهبری خدمتگزار از طریق اعتماد در تیم بر اثربخشی تیمی تاثیر معناداری دارد.

مدل مفهومی تحقیق

با مطالعه و بررسی سازه‌های تحقیق و روابط بین آنها به کمک پیشینه تحقیق، مدل تلفیقی ارائه شده به صورت کلی و جزئی در قالب نگاره‌های ۱ و ۲ به صورت زیر در نظر گرفته می‌شوند. در این مدل‌ها رهبری خدمتگزار و ابعادش به عنوان متغیر مستقل، اعتماد در تیم متغیر واسطه و اثربخشی تیمی به عنوان متغیر وابسته می‌باشد.



نگاره ۱: مدل مفهومی کلی تحقیق



نگاره ۲: مدل مفهومی جزئی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات پیمایشی-تحلیلی است. جامعه آماری، تحقیق حاضر را تمامی اعضای هیئت علمی دانشگاه هرات در سال تحصیلی ۹۱-۹۲ تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۳۳۸ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری به شیوه طبقه‌ای متناسب با حجم می‌باشد که طبقات مورد نظر، دانشکده‌های دانشگاه هرات در نظر گرفته شده بودند. با استفاده از فرمول کوکران (فرمول زیر) در سطح خطای ۵ درصد و انحراف معیار ۰/۵۷، حجم نمونه مورد نیاز تحقیق حاضر ۱۷۰ نفر استاد هیئت علمی از این دانشگاه برآورد گردید و به تفکیک هر طبقه، نمونه مورد نیاز در جدول ۱ آورده شده است.

$$n = \frac{Nz^2 S^2}{Nd^2 + z^2 S^2}$$

با مراجعه حضوری به گروه‌های مختلف علمی در دانشگاه دولتی هرات جهت توزیع پرسشنامه، همکاری اساتید جلب و نرخ پاسخگویی ۱۰۰ درصد حاصل گردید. از میان ۱۷۰ نفر نمونه مورد مطالعه،

۳۶/۵ درصد زن و ۶۳/۵ درصد مرد بودند و بیشتر افراد نمونه در بازه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال قرار داشتند (۴۸/۸ درصد). اکثر نمونه‌های مورد مطالعه دارای تحصیلات لیسانس بودند (۷۹/۴ درصد) و مدت اشتغال آنها کمتر از ۵ سال می‌باشد (۴۵/۳ درصد). همچنین، نتایج آمار توصیفی داده‌ها نشان داد که اکثر افراد نمونه، متاهل هستند که ۷۹/۴ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهند.

جدول (۱): نمونه آماری به تفکیک طبقات مورد مطالعه

نام دانشکده	نمونه مورد نیاز (نفر)	نام دانشکده	نمونه مورد نیاز (نفر)	نام دانشکده	نمونه مورد نیاز (نفر)	نام دانشکده	نمونه مورد نیاز (نفر)
طب	۲۴	علوم	۱۲	اداره عامه	۱۲	شرعیات	۱۶
کامپیوتر	۱۰	حقوق	۱۰	تعلیم و تربیت	۲۶	ادبیات	۲۴
مهندسی	۶	اقتصاد	۸	زراعت	۱۱	هنرها	۱۱

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه بوده است که به صورت طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (=۱ بسیار مخالف و =۵ بسیار موافق) تنظیم شده است. گویه‌های مربوط به هر سه متغیر، به صورت جملات خبری طرح شده‌اند. پاسخگویان با ارزیابی مدیر گروه، سطح رهبری خدمتگزار وی را سنجیده و با ارزیابی میزان اعتماد و اثربخشی موجود در گروه علمی که عضو آن هستند این دو متغیر را سنجیدند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج آن در ادامه ذکر می‌گردد:

برای سنجش رهبری خدمتگزار و ابعاد آن از پرسشنامه ۲۴ گویه‌ای که توسط پترسون (۲۰۰۳) و دنیس (۲۰۰۴) طراحی شده، استفاده گردید و ضریب آلفای کرونباخ آن و ابعادش بدین شرح می‌باشد: رهبری خدمتگزار ۰/۹۳۶، خدمت‌رسانی ۰/۷۹۵، فروتنی و تواضع ۰/۸۶۶، قابلیت اعتماد ۰/۷۳۰، مهرورزی ۰/۷۰۲، چشم‌انداز ۰/۷۳۷، محبت اخلاقی ۰/۸۴۶ و توانمندسازی ۰/۷۶۴. برای سنجش اعتماد در تیم از پرسشنامه ۵ گویه‌ای که توسط پیرس و همکاران (۱۹۹۲) طراحی شده، استفاده گردید و ضریب آلفای کرونباخ آن برابر ۰/۸۹۲ می‌باشد. برای سنجش اثربخشی تیمی نیز از پرسشنامه ۲۲ گویه‌ای طراحی شده توسط بتمن و همکاران (۲۰۰۲) استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ آن برابر ۰/۹۴۶ می‌باشد.

همانطور که ملاحظه گردید، با توجه به اینکه برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای بالای ۰/۷ قابل قبول است؛ لذا، می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مناسب ارزیابی نمود. برای آزمون روایی سوالات پرسشنامه، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده گردید. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از

نظرات اساتید مدیریت استفاده گردید و با کسب نظرات آنها اصلاحات لازم صورت گرفت و پرسشنامه نهایی شد. برای سنجش اعتبار عاملی سوالات پرسشنامه نیز از تحلیل عاملی تأییدی از طریق نرم افزار آماری پی. ال. اس^۱ استفاده گردید که با توجه به معیار فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، بارهای عاملی گویه‌ها باید بزرگتر از ۰/۵ و معنادار باشند. اما قبل از انجام تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از آزمون بارتلت و کا-ام-^۲ او^۲ توانایی ارزیابی تحلیل عاملی برای سنجش متغیر می‌بایست مورد ارزیابی قرار گیرد که در جدول ۲ آورده شده است.

جدول (۲): آزمون بارتلت و معیار کا-ام-او

۰/۵۴۶	ملاک کیزر	
۱۴۰۳۶/۶۲۲	آماره آزمون چرخش	آزمون بارتلت
۰/۰۰۰	معناداری	

همانطور که از جدول فوق مشخص شد، با توجه به اینکه معیار اخیر برای متغیرهای مورد مطالعه بالاتر از ۰/۵ بود لذا، جواز استفاده از تحلیل عاملی تأییدی کسب شد. حال با توجه به امکان استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی عاملی پرسشنامه تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. همچنین، به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب^۳ و میانگین واریانس اقتباس شده^۴ نیز ارزیابی شد. پایایی مرکب بالاتر از ۰/۸ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشند (Fornell & Larcker, 1981). نتایج حاصل در جدول ۳ آورده شده است.

همانطور که قبلاً اشاره شد، با توجه به پیشنهاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، مقادیر بارهای عاملی برای متغیرهای مشاهده شده باید بزرگتر از ۰/۵ باشند و همانطور که از جدول فوق ملاحظه می‌شود، چنین مقادیری حاصل شده‌اند و مورد تأیید می‌باشند. همچنین، پایایی مرکب و میانگین واریانس همه متغیرهای مورد مطالعه، اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ PLS (Partial Least Squares)

^۲ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

^۳ Composit Reliability

^۴ Average Variance Extracted (AVE)

جدول (۳): میانگین بارهای عاملی گویه‌ها، پایایی مرکب و میانگین واریانس

گویه‌ها	میانگین بار عاملی	پایایی مرکب	میانگین واریانس شده
اعتماد در تیم	۰/۸۳۶	۰/۹۲۲	۰/۷۰۱
اثربخشی تیمی	۰/۶۹۳	۰/۹۵۳	۰/۵۸۵
رهبری خدمتگزار			
خدمت‌رسانی	۰/۷۴۱	۰/۸۰۳	۰/۶۰۸
فروتنی و تواضع	۰/۷۱۶	۰/۸۹۷	۰/۵۲۵
قابلیت اعتماد	۰/۷۵۸	۰/۸۷۶	۰/۵۸۰
مهرورزی	۰/۷۸۵	۰/۸۳۵	۰/۶۲۱
چشم‌انداز	۰/۸۱۴	۰/۸۵۹	۰/۶۶۴
محبت اخلاقی	۰/۸۶۸	۰/۹۰۹	۰/۷۵۸
توانمندسازی	۰/۶۹۵	۰/۸۴۴	۰/۵۰۲

تحلیل داده‌ها و نتایج تحقیق

مدل‌یابی معادلات ساختاری،^۱ یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیات، درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است (Hooman, 2008). در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار پی. ال. اس جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. مزیت اصلی این روش در این است که این نوع مدلیابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری نمونه نیاز دارد (Wixom & Watson, 2001). در واقع، پی. ال. اس محدودیت حجم نمونه ندارد و نمونه انتخاب شده، می‌تواند برابر یا کمتر از ۳۰ باشد که در این صورت نتایج نیز معتبر است (Gary & Terry, 2003). از طریق مدل‌یابی پی. ال. اس می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص‌ها را برای مدل مفهومی بدست آورد (Wen Wu, 2010).

بررسی مدل ساختاری

از روش دو مرحله‌ای هالاند (۱۹۹۹) و همچنین، از نرم افزار پی. ال. اس به منظور مدل‌یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است تا شاخص‌های برازندگی مدل تعیین گردد. از عمده‌ترین شاخص‌ها یا معیارها برای تعیین اعتبار مدل، محاسبه مقادیر شاخص‌های مطلق^۲، نسبی^۱ و برازش مدل

^۱ Structural Equation Model: SEM

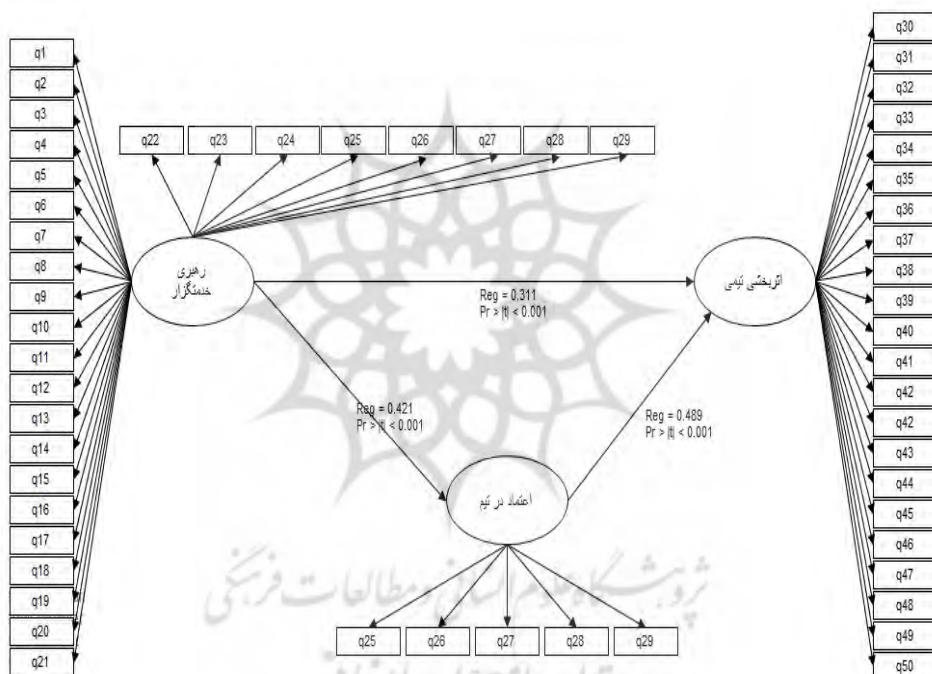
^۲ Absolute Index

بیرونی و درونی می‌باشد (Hooman, 2008). هر کدام از این شاخص‌ها هر چه بیشتر به یک نزدیک‌تر و از ۰/۵ بیشتر باشند نشانه برازش خوب و کامل‌تر مدل می‌باشد (Zhang, 2009). جدول ۴ نتایج حاصل از محاسبه شاخص‌های اعتبارسنجی مدل را نشان می‌دهد.

جدول (۴): شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری

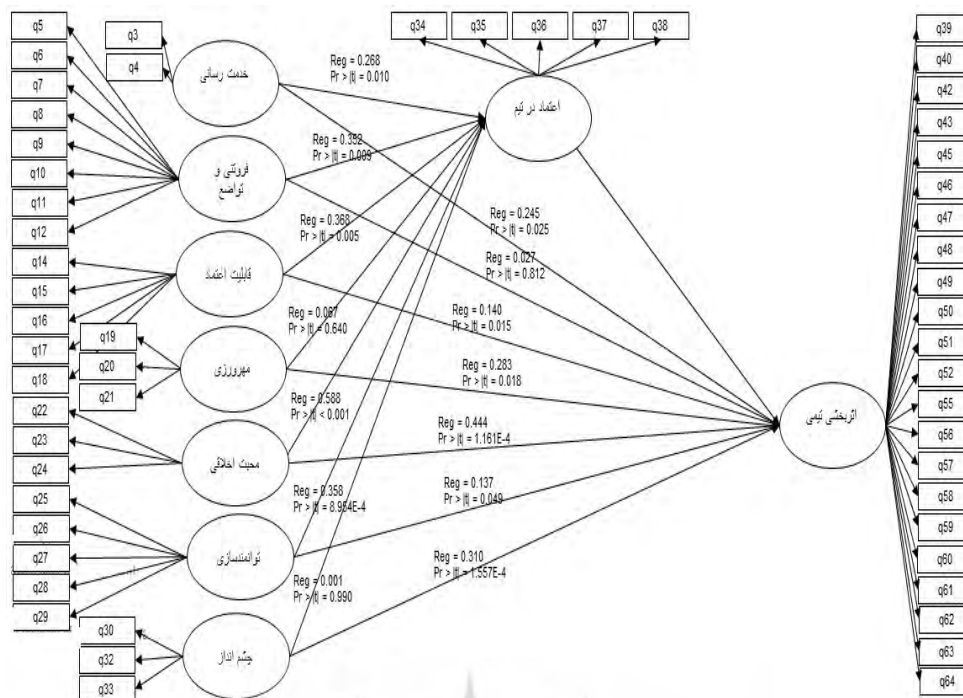
نوع شاخص	مدل کلی	مدل جزئی
شاخص مطلق	۰/۵۹۸	۰/۵۹۳
شاخص نسبی	۰/۵۹۲	۰/۶۸۰
شاخص مدل بیرونی	۰/۹۹۸	۰/۹۸۸
شاخص مدل درونی	۰/۵۹۳	۰/۶۸۸

همانطور که در جدول بالا ملاحظه می‌گردد، مقادیر تمامی شاخص‌ها در دامنه‌ی مورد قبول قرار دارد. نتایج حاصل از برازش مدل در قالب نگاره‌های ۳ و ۴ شامل ضرایب مسیر و معناداری ضرایب به تصویر کشیده شده است.



نگاره ۳: مدل معادلات ساختاری کلی تحقیق (خروجی نرم افزار پی. ال. اس)

¹ Relative Index



نگاره ۴: مدل معادلات ساختاری جزئی تحقیق (خروجی نرم افزار پی. ال. اس)

آزمون فرضیات تحقیق

جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیات را متناظر با فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد.

با توجه به جدول ۵ مقدار ضریب استاندارد شده میان رهبری خدمتگزار و اعتماد در تیم برابر با مقدار ۰/۴۲۱ است و به لحاظ آماری معنادار (۰/۰۰۰) می‌باشد لذا، فرضیه اصلی اول تأیید می‌گردد. یعنی، رهبری خدمتگزار به صورت یک متغیر واحد بر اعتماد در تیم تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، از میان فرضیه‌های فرعی آن نیز تنها فرضیه‌های فرعی ۱ و ۲ و ۳ و ۶ به دلیل سطح معناداری کمتر از ۵ درصد تأیید شدند و بقیه (فرضیه‌های فرعی ۴ و ۷) رد شدند. همچنین، فرضیه اصلی دوم تحقیق حاضر نیز با ضریب مسیر ۰/۴۸۹ و با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ تأیید شد؛ یعنی، مشخص شد که اعتماد در تیم تاثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد. فرضیه اصلی سوم نیز که به بررسی تاثیر معنادار رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی می‌پرداخت، با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۰ و ضریب مسیر ۰/۳۱۱ تأیید شد و تنها فرضیه فرعی ۳-۲ آن رد شد. فرضیه اصلی چهارم تحقیق نیز که به بررسی تاثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی از طریق اعتماد در تیم می‌پرداخت، مشخص شد به دلیل اینکه دو مسیر مستقیم رهبری

خدمتگزار بر اعتماد در تیم و اعتماد در تیم بر اثربخشی تیمی تأثیر معناداری دارند لذا، نتیجه گرفته شد که مسیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی نیز از طریق اعتماد در تیم هم تأثیر معناداری دارد و این فرضیه نیز تأیید گردید.

جدول (۵): نتایج آزمون فرضیات

نتیجه	معناداری	آماره آزمون	ضریب مسیر	فرضیه ها	
تأیید	۰/۰۰۰	۶/۰۲۰	۰/۴۲۱	رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1
تأیید	۰/۰۱۰	۲/۶۰۶	۰/۲۶۸	خدمت رسانی بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1-1
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۶۵۸	۰/۳۵۲	فروتنی و تواضع بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1-2
تأیید	۰/۰۰۵	۲/۸۴۱	۰/۳۶۸	قابلیت اعتماد بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1-3
رد	۰/۶۴۰	۰/۴۶۸	۰/۰۶۷	مهرورزی بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1-4
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۵۷۳	۰/۵۸۸	محبت اخلاقی بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1-5
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۳۸۴	۰/۳۵۸	توانمندسازی بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1-6
رد	۰/۹۹۰	۰/۰۱۲	۰/۰۰۱	چشم انداز بر اعتماد در تیم بین افراد تأثیر معناداری دارد.	H1-7
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۸۲۲	۰/۴۸۹	اعتماد در تیم تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H2
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۹۸۷	۰/۳۱۱	رهبری خدمتگزار تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3
تأیید	۰/۰۲۵	۲/۶۸۰	۰/۲۴۵	خدمت رسانی تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3-1
رد	۰/۸۱۲	۰/۲۳۹	۰/۰۲۷	فروتنی و تواضع تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3-2
تأیید	۰/۰۱۵	۲/۳۶۶	۰/۱۴۰	قابلیت اعتماد تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3-3
تأیید	۰/۰۱۸	۲/۳۸۸	۰/۲۸۳	مهرورزی تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3-4
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۹۵۱	۰/۴۴۴	محبت اخلاقی تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3-5
تأیید	۰/۰۴۹	۲/۴۱۵	۰/۱۳۷	توانمندسازی تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3-6
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۸۷۴	۰/۳۱۰	چشم انداز تأثیر معناداری بر اثربخشی تیمی دارد.	H3-7
	تأیید		۰/۲۰۶	رهبری خدمتگزار از طریق اعتماد در تیم بر اثربخشی تیمی تأثیر معناداری دارد.	H4

مقایسه متغیرهای مورد مطالعه در هر یک از دانشکده‌ها

مقایسه سطح اثربخشی تیمی در هر یک از دانشکده‌ها

از آنجا که در تحقیق حاضر دانشکده‌های دانشگاه هرات به عنوان طبقات مورد بررسی در نظر گرفته شده بودند، لذا، به عنوان یکی از اهداف تحقیق از طریق آزمون مقایسه میانگین چند جامعه به مقایسه سطح اثربخشی تیمی، اعتماد در تیم و رهبری خدمتگزار این جوامع پرداخته شده است که نتایج آن در جداول زیر آمده است.

جدول (۶): مقایسه دانشکده‌ها از نظر سطح اثربخشی تیمی

معناداری	F	درجه آزادی	
۰/۰۷۱	۱/۷۳۳	۱۱	بین گروه‌ها
		۱۵۸	درون گروه‌ها
		۱۶۹	کل

مطابق جدول فوق از آنجا که سطح معناداری، بالاتر از ۵ درصد می‌باشد (۰/۰۷۱) لذا، مشخص شد که هر یک از دانشکده‌ها به عنوان تیم‌های مورد بررسی از نظر سطح اثربخشی تیمی با یکدیگر تفاوتی ندارند.

مقایسه سطح اعتماد در تیم در هر یک از دانشکده‌ها

جدول (۷): مقایسه دانشکده‌ها از نظر اعتماد تیمی

معناداری	F	درجه آزادی	
۰/۰۰۹	۲/۳۹۹	۱۱	بین گروه‌ها
		۱۵۸	درون گروه‌ها
		۱۶۹	کل

طبق جدول فوق از آنجا که سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد شده است (۰/۰۰۹) لذا، مشخص شد که هر یک از دانشکده‌های این دانشگاه از نظر سطح اعتماد در تیم، با یکدیگر تفاوت دارند. حال برای مشخص کردن اینکه کدام دانشکده‌ها دارای اعتماد در تیم بالاتری هستند؛ از آزمون دانکن استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

با توجه به نتایج آزمون دانکن، مشخص شد که دانشکده‌ی اداره عامه از سطح اعتماد در تیم بالاتری برخوردار می‌باشد و دانشکده هنر از نظر سطح اعتماد در تیم پائین‌تری نسبت به سایر دانشکده‌ها قرار دارد.

جدول (۸): نتایج آزمون دانکن برای مقایسه دانشکده ها از نظر سطح اعتماد تیمی

زیر گروه ها			تعداد نمونه	نام دانشکده
۳	۲	۱		
		۳/۴۵۴۵	۱۱	هنر
		۳/۵۰۰۰	۸	اقتصاد
	۳/۶۳۶۴	۳/۶۳۶۴	۱۱	زراعت
	۳/۷۸۰۰	۳/۷۸۰۰	۱۰	حقوق
	۳/۸۲۳۱	۳/۸۲۳۱	۲۶	تعلیم و تربیت
	۳/۸۳۳۳	۳/۸۳۳۳	۶	مهندسی
	۳/۸۷۵۰	۳/۸۷۵۰	۲۴	طب
۳/۹۸۰۰	۳/۹۸۰۰	۳/۹۸۰۰	۱۰	کامپیوتر
۴/۰۳۷۵	۴/۰۳۷۵	۴/۰۳۷۵	۱۶	شرعیات
۴/۰۵۰۰	۴/۰۵۰۰	۴/۰۵۰۰	۱۲	علوم
۴/۱۸۳۳	۴/۱۸۳۳		۲۴	ادبیات
۴/۵۳۳۳			۱۲	اداره عامه

مقایسه سطح رهبری خدمتگزار در هر یک از دانشکده ها

جدول (۹): مقایسه دانشکده ها از نظر رهبری خدمتگزار

معناداری	F	درجه آزادی	
۰/۰۱۵	۲/۲۳۲	۱۱	بین گروه ها
		۱۵۸	درون گروه ها
		۱۶۹	کل

طبق جدول فوق از آنجا که سطح معناداری، کمتر از ۵ درصد شده است (۰/۰۱۵) لذا، مشخص شد که هر یک از دانشکده‌های این دانشگاه از نظر سطح رهبری خدمتگزار، با یکدیگر تفاوت دارند. حال برای مشخص کردن اینکه کدام دانشکده‌ها دارای رهبری خدمتگزار بالاتری هستند؛ از آزمون دانکن استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

با توجه به نتایج آزمون دانکن مشخص شد دانشکده ی اداره عامه، از سطح رهبری خدمتگزار بالاتری برخوردار است و دانشکده مهندسی از نظر رهبری خدمتگزار ی، در سطح پایین تری قرار دارد.

جدول (۱۰): نتایج آزمون دانکن برای مقایسه دانشکده‌ها از نظر رهبری خدمتگزار

زیر گروه‌ها				تعداد نمونه	نام دانشکده
۴	۳	۲	۱		
			۳/۲۵۹۸	۶	مهندسی
		۳/۴۳۶۳	۳/۴۳۶۳	۱۲	علوم
	۳/۵۵۲۹	۳/۵۵۲۹	۳/۵۵۲۹	۱۰	حقوق
۳/۶۵۰۵	۳/۶۵۰۵	۳/۶۵۰۵	۳/۶۵۰۵	۲۶	تعلیم و تربیت
۳/۶۸۶۳	۳/۶۸۶۳	۳/۶۸۶۳	۳/۶۸۶۳	۲۴	طب
۳/۷۱۴۷	۳/۷۱۴۷	۳/۷۱۴۷	۳/۷۱۴۷	۱۰	کامپیوتر
۳/۷۳۵۳	۳/۷۳۵۳	۳/۷۳۵۳	۳/۷۳۵۳	۱۱	هنر
۳/۷۹۹۵	۳/۷۹۹۵	۳/۷۹۹۵		۱۱	زراعت
۳/۸۹۷۱	۳/۸۹۷۱	۳/۸۹۷۱		۸	اقتصاد
۳/۹۲۶۵	۳/۹۲۶۵			۱۶	شرعیات
۳/۹۴۱۲	۳/۹۴۱۲			۲۴	ادبیات
۴/۰۹۵۶				۱۲	اداره عامه

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت بر نظام‌های آموزشی و از جمله دانشگاه‌ها، از اهمیت بسزایی برخوردار است. با توجه به آنکه مدیران دانشگاه‌ها از عوامل اصلی تصمیم‌گیری در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، لذا، توجه به مهارت و قابلیت‌های مدیریتی آنان و تقویت آن، می‌تواند به میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تاثیرگذار باشد. از طرفی، دانشگاه‌ها مانند سایر سازمان‌ها، به شیوه‌های نوین رهبری به جای شیوه‌های سنتی رهبری نیاز دارند. بنابراین، در موسسات آموزش عالی، ارزش یک سبک رهبری موثر، بسیار پر رنگ است. شاید در تشخیص یک چنین سبک رهبری باشد که بسیاری از دانشگاه‌ها برنامه‌های درسی رهبری خدمتگزار را به کار می‌برند. از طرفی، استفاده گسترده از تیم و دستیابی به اثربخشی تیمی از جمله مهمترین اهداف امروزی محسوب می‌شود. در این راستا، تبیین اهرم‌هایی برای اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری ضرورتی برای دستیابی به این هدف است که در این تحقیق، رهبری خدمتگزار و اعتماد در تیم به عنوان اهرم‌هایی قوی در ارتقا و بهبود اثربخشی تیمی معرفی شدند و بدین ترتیب، به بررسی تاثیرگذاری رهبری خدمتگزار بر اعتماد و اثربخشی تیمی در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه هرات پرداخته شد. در ادامه، بررسی و تشریح هر یک از فرضیه‌های تحقیق آورده شده است:

بر اساس یافته‌های پژوهش در مورد فرضیه ی اصلی اول، مشخص گردید: رهبری خدمتگزار بر اعتماد در تیم بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تأثیر مستقیم و نیز معناداری دارد؛ بدین ترتیب فرضیه ی اصلی اول تایید می‌گردد. این یافته هم راستا با مطالعات لیدن و لاو (۲۰۰۸) و راسل و استون (۲۰۰۲) می‌باشد. همچنین، در بخش فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اصلی اول، تمامی فرضیه های فرعی به جز فرضیه های مربوط به ابعاد مهرورزی و چشم انداز (فرضیه های فرعی ۱-۴ و ۱-۷) تایید شدند. بنابراین، می‌توان گفت این احتمال وجود دارد که اتخاذ رهبری خدمتگزار در گروه‌های آموزشی دانشگاه هرات بر اعتماد در تیم اعضای گروه، تأثیر مثبت بگذارد. رهبر خدمتگزار، توجه به خواسته‌ها و نیازهای اعضای گروه را در اولویت قرار می‌دهد و حتی ممکن است از منافع خود نیز بگذرد؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت بروز چنین رفتارهایی در تیم، اعتماد را بین اعضای تیم خلق کند. در واقع اعتماد، محتوای رهبری خدمتگزار را تشکیل می‌دهد و یکی از جلوه‌های رهبری خدمتگزار، برقراری اعتماد و اطمینان مبتنی بر صداقت است. رهبری خدمتگزار با تسهیم قدرت و ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان و توجه نیز کمک به تامین اعتماد می‌کند. از طرفی، راسل و استون (۲۰۰۲) معتقد بودند که وجود رهبری خدمتگزار در سازمان باعث اعتمادسازی می‌شود و از این طریق کارکنان به اعتماد بین فردی تشویق می‌شوند؛ چرا که رهبران صادقانه اطلاعاتشان را به مشارکت می‌گذارند تا تصمیمات خوبی گرفته شود و در نهایت، سلامت تیم افزایش یابد (Humphreys, 2005). طبق گفته لیدن و لاو (۲۰۰۸) زمانی که رهبری خدمتگزار یک تیم کاری، اعتماد خود را به کارکنانش نشان می‌دهد اعتماد کارکنان به یکدیگر نیز افزایش می‌یابد در واقع، به نوعی باعث شکل‌گیری اعتماد بین فردی در اعضای تیم می‌شود. اما، در این مطالعه اعضای تیم‌های مورد مطالعه در دانشگاه هرات، کمک‌رسانی داوطلبانه رهبران خدمتگزار به آن‌ها و نیز برخورداری رهبران از یک تصویر منحصر به فرد و ایده‌آل برای آینده دانشگاه را بر شکل‌گیری اعتماد بین فردی در تیم خود تأثیرگذار نمی‌دانستند و این می‌تواند احتمالاً به دلیل آن باشد که از نظر افراد نمونه ی مورد مطالعه، دیگر ابعاد رهبری خدمتگزار از تأثیرگذاری قوی‌تری بر اعتماد بین فردی اعضای تیم برخوردار هستند؛ به گونه‌ای که تأثیر ابعاد نوع دوستی و چشم انداز را بر اعتماد در تیم کمرنگ می‌کنند.

هدف دوم این تحقیق، بررسی تأثیر معنادار اعتماد در تیم بر اثربخشی تیمی بود که در قالب فرضیه اصلی دوم، در این تحقیق مطرح گردید و نتایج حاصل شده نشان داد که اعتماد در تیم در اعضای هیئت علمی دانشگاه هرات بر اثربخشی تیمی آن‌ها تأثیر معنادار و مثبتی دارد و این یافته همسو با مطالعات کوزنر (۲۰۰۹)، کاستا و همکاران (۲۰۰۱)، کاستا (۲۰۰۳)، پترسون و بیهفار (۲۰۰۳)، لارسون و لافاستو (۱۹۸۹)،

کوچانک (۲۰۰۵) و راس و همکاران (۲۰۰۶) می‌باشد. در واقع، می‌توان گفت که در سازمان‌های آموزشی نیز همانند سازمان‌های دیگر، اعتماد در تیم می‌تواند باعث افزایش کارکرد و اثربخشی تیمی آن‌ها شود (Kochanek, 2005). همچنین، اعتماد بین فردی، سرمایه اجتماعی سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها را تقویت نموده و بر اثر بخشی تیمی این سازمان‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد (Cosner, 2009). در واقع، زمانی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، همکاری و هماهنگی در تیم کاری بیشتر می‌شود، به نحوی که باعث افزایش اثربخشی شده و تصمیم‌گیری‌های تیم را بهبود می‌بخشد. از طرفی، در تیم‌هایی که در آنها سطح بالایی از اعتماد وجود دارد بیشتر پذیرای بحث و گفتگو هستند، راه‌های نوآورانه و مبتکرانه را توسعه می‌دهند، مسائل را به طور اثربخش حل می‌کنند و از خودکنترلی بیشتری برخوردارند (Zand, 1972) که این باعث افزایش اثربخشی تیمی می‌شود.

در ارتباط با فرضیه اصلی سوم نیز طبق یافته‌های تحقیق حاضر مشخص گردید که رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی تأثیری مستقیم و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه اصلی سوم نیز تایید می‌گردد که هم راستا با یافته‌های ایروینگ (۲۰۰۴) می‌باشد. در بخش فرضیه‌های فرعی مربوط به این فرضیه اصلی نیز تمامی فرضیه‌ها به جز بعد تواضع و فروتنی (فرضیه فرعی ۳-۲) تایید شدند. بنابراین، با عطف به نتیجه حاصل شده می‌توان ادعا نمود که اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار در گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها بر اثربخشی تیمی تأثیری مثبت و معناداری دارد. هر تیم، مجموعه‌ای از اسائیدی است که ضمن آنکه اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند، دارای منافع و اهداف فردی نیز می‌باشند. از آنجا که رهبر خدمتگزار، نگاهی انسانی و نه ابزاری به فرد دارد و توجه به خواسته‌ها و نیازهای او را در اولویت قرار می‌دهد، به تامین منافع و اهداف فردی اعضای تیم می‌پردازد و همچنین، از افراد تیم حمایت می‌کند و به آنها منفعت می‌رساند و بدین ترتیب، بر اثربخشی تیمی تأثیری مثبت می‌گذارد. به علاوه، وجود اهداف روشن از مولفه‌های اثربخشی تیم می‌باشد. با توجه به بعد چشم انداز رهبری خدمتگزار، می‌توان انتظار داشت که در تیم‌هایی که این سبک رهبری اعمال می‌گردد؛ تصویری ایده‌آل و روشن از آینده ترسیم شده است که باعث پیوند اعضا برای دست یافتن به آن می‌گردد. در واقع، به وسیله نشان دادن صفات و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌توان اثربخشی تیمی اعضای هیئت علمی دانشگاه را توسعه بخشید. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از تیم‌های کاری، محیطی در سازمان ایجاد کنند که اثربخشی تیمی را از طریق رهبری خدمتگزار ترویج دهند (Irving, 2004). برخی از مطالعات نیز نظیر گلاستین (۱۹۸۴) تأثیر عامل رهبری را بر اثربخشی تیمی تایید نمودند. در واقع، رهبران و مدیران دانشگاه با نمایش رفتارهای رهبری می‌توانند

سطح رضایت اعضای هیئت علمی دانشگاه را افزایش دهند و عملکرد آنها را بهبود بخشند و بدین ترتیب باعث افزایش اثربخشی تیمی می‌شوند. اما از طرفی، در این مطالعه اعضای هیئت علمی تیم‌های مورد مطالعه در دانشگاه هرات، فروتنی و تواضع رهبر خدمتگزار را بر اثربخشی تیم خود موثر نمی‌دانستند و شاید به دلیل این باشد که ابعاد دیگری هم چون توانمندسازی رهبر خدمتگزار، قابلیت اعتماد، خدمت‌رسانی، نوع دوستی، چشم انداز و محبت اخلاقی با شدت بیشتری بر اثربخش تر نمودن تیم تأثیر گذار ترند. در نهایت، هدف نهایی این تحقیق بررسی تأثیر غیرمستقیم رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی از طریق اعتماد در تیم بود که در قالب فرضیه اصلی چهارم تحقیق حاضر مطرح گردید و مورد تأیید واقع شد. در واقع، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون مدل معادلات ساختاری، نشان داد که رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی اعضای هیئت علمی دانشگاه به صورت غیرمستقیم (از طریق اعتماد تیمی) تأثیر معناداری دارد و بدین ترتیب نقش واسط اعتماد در تیم مورد تأیید قرار گرفت.

محدودیت‌ها و پیشنهادات

به دلیل تأثیرگذاری رهبری خدمتگزار بر اعتماد تیمی، پیشنهاد می‌شود که رهبران خدمتگزار دانشگاه هرات به وسیله احترام گذاشتن، نشان دادن محبت و دلسوزی به اساتید دانشگاه و مهارت در برقراری روابط باز و صادقانه و نیز خوشرویی و گشاده رویی، روحیه اعتماد بین فردی را در اساتید دانشگاه زنده نگه دارند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که مدیران از طریق اجر نهادن و تشویق اساتید، روابط خوب کاری را در تیم‌های کاری دانشکده‌ها پرورش داده و به بهبود اعتماد بین فردی کمک کنند و بدین ترتیب باعث بهبود و افزایش اثربخشی تیمی اعضای هیئت علمی این دانشگاه نیز شوند. با توجه به تأیید تأثیر رهبری خدمتگزار بر اثربخشی تیمی پیشنهاد می‌شود تا این دانشگاه به رهبران تیم‌های کاری برای بهبود آگاهی خود از اینکه ادراکات آنها می‌تواند روی عقاید و رفتار اعضای تیم تأثیر گذار باشد، کمک کنند. توجه به این مطلب زمانی اهمیت می‌یابد که عملکرد تیم پائین باشد. رهبران تیم باید از نفوذ خود برای کمک به همکاری و هماهنگی سریع‌تر میان اعضای تیم استفاده کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود تا مدیران دانشکده‌هایی که از سطح اعتماد و اثربخشی تیمی پائین‌تری نسبت به سایر دانشکده‌های مورد مطالعه در دانشگاه هرات برخوردار بودند با رعایت پیشنهادی فوق، در جهت بهبود، ارتقای سطح اعتماد و اثربخشی تیمی دانشکده‌های خود گام بردارند.

این مطالعه نیز مانند دیگر مطالعات تحقیقاتی صورت گرفته از محدودیت‌هایی برخوردار بود؛ از آن جمله اینکه تحقیق حاضر تنها در میان نمونه‌ای از اعضای هیئت علمی دانشگاه هرات انجام شده است لذا، در تعمیم نتایج آن به سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها باید احتیاط لازم را به عمل آورد.

References

- Anderson, N., & Burch, G. J. (2003). Measuring person-team fit: development and validation of the team selection inventory. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 426-406.
- Bakhti, M.; Gholipour, A., & Goodarzi, S. (2011). Explanation of transformational leadership and social capital as leverage of enhance team effectiveness. *Journal of Public Administration Perspective*, 6, 135-150. (in Persian).
- Bateman, B.; Wilson, F. C., & Bingham, D. (2002). Team effectiveness development of an audit questionnaire. *Journal of Management Development*, 21(3), 215-226.
- Black, G. L. (2008). *A correlational analysis of servant leadership and school climate*. Dissertation abstracts international, (UMI No. 3309254).
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21(4), 201-206.
- Cacioppe, R. (2008). *Integral teamwork: from ordinary to extraordinary teamwork*, Integral development, sydney.
- Cosner, S. (2009). Building organizational capacity through trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 248-291.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C.; Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The organizational trust inventory (OTI): development and validation*. in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, sage publications, thousand oaks, CA, 302-30.
- Delgado Pine, M. I.; Romero Martinez, A. M., & Martinez, L. G. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*, 14(2), 21-7.
- Dennis, R. S. (2004). *Servant leadership theory: development of the servant leadership theory assessment instrument*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy.
- Dumpty, D., & Bryant, B. (1996). Teams: panaceas or perceptions for improved performance. *Human Relations*, 49(5), 89-677.

- Farling, M. L.; Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 49-72.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foster, A. B. (2000). *Barriers to servant leadership: perceived organizational element that impede servant leader effectiveness*. A dissertation presented for the degree doctor of philosophy.
- Gary, F. T., & Terry, A. B. (2003). Determinants of the relative advantage of a structured SDM during the adoption stage of implementation. *Information Technology and Management*, 20, 409-428.
- GholiPour, A.; Pour Ezzat, A. A., & Hazrati, M. (2009). The effect of servant leadership on organizational trust and empowerment in government agencies. *Journal of Public Administration*, 1(2), 103-118. (in Persian).
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: a model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Greenleaf, R. F. (1977). *Servant leadership: a journey into nature of legitimate power and greatness*. Paulist press, Mahwah, NT.
- Haghighi, M. A. (2001). *Organizational behavior*, Tehran: terme. (in Persian).
- Hirokawa, R., & Keyton, J. (1995). Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. *Management Communication*, 8(4), 424-446.
- Hooman, H. A. (2008). *Structural equation modeling with using the lisrel software*. (2nd Ed). Tehran: Samt. (in Persian).
- Horsman, J. H. (2001). *Perspectives of servant leadership and spirit in organization*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy, Gonzaga University.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant Leadership: a historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410 – 1413.
- Irving, J. A. (2004). Servant leadership and the effectiveness of teams: findings and implications. proceedings of the servant leadership research roundtable. retrieved October 5, from [http:// www. regent.edu/acad/ sls /publications/journals_and_proceedings/proceedings/servant_leadership_roundtable/pdf/irving-SL.pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals_and_proceedings/proceedings/servant_leadership_roundtable/pdf/irving-SL.pdf)
- Irving, J. A. (2005). Servant leadership and effectiveness of teams. a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy in organizational leadership, Regent University.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Kaplan, S. (2000). Human nature and environmentally responsible behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 491-505.

Kirkman, B.; Tesuque, P., & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54(3), 67-45.

Kochanek, J. R. (2005). *Building trust for better schools: research-based practices*. Thousand oaks, CA: corwin press.

Lafasto, F., & Larson, C. (2001). *When team work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Larson, C., & Lafasto, F. (1989). *Teamwork*, Sage, Newbury Park, CA.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: development of servant organization leadership assessment (SOLA) instrument*. dissertation, Florida Atlantic University.

Liden, R. C., & Lau, D. C. (2008). Antecedents of coworker trust: leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130 - 1138.

Monroe, K. R. (1994). A fat lady in a corset: altruism and social theory. *American Journal of Political Science*, 38(4), 861-93.

Nadi, M. A., & Ghahremani, N. (2011). The relationship between servant leadership and trust in supervisor, trust in organization and social behavior among nurses in public hospitals of Shiraz. *Journal of Hospital*, 10(3), 1-10. (in Persian).

Patterson, K. (2003). *Servant leadership: a theoretical model*. A dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy, Regent University.

Patterson, K., & Stone, A. G. (2004). Servant leadership: examining the virtues of love and humility. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*. Retrieved December 13, from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004_proceedings.htm

Pearce, J. L.; Sommer, S. M.; Morris, A., & Frideger, M. (1992). *A configurational approach to interpersonal relations: profiles of work-place social relations and task interdependence*. Working paper. Graduate school of management, University of California, Irvine, CA.

Russell R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.

Russell, R., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-57.

Sandage, S., & Wiens, T. W. (2001). Contextualizing models of humility and forgiveness: a reply to gassin. *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201-19.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-65.

Sheikhzadeh, M. (2012). The servant leadership model based on the view of Imam Khomeini. *Biquarterly Journal of Islam & Management*, 1(1), 7-36.

Shockley-Zalabak, P.; Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means and why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-49.

Spears, L. (1996). Reflections on robert K. greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-5.

Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: service, stewardship, spirit and servant leadership*. New York: Wiley, NY.

Wen Wu. S. (2010). Linking bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37, 134-139.

Winston, B. (2002). *Be a leader for God's sake, regent university-school of leadership studies*, Virginia Beach, VA.

Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*, 25(1), 17-41.

Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. Gower publishing.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-39.

ZareiMatin, H.; Tahmasebi, R., & Mosavi, M. M. (2009). The role of organizational culture in confidence: relationships between cultural dimensions of the GLOBE (GLOBE) and trust. *Journal of Management Sciences in Iran*, 4(15), 145-176. (in Persian).

Zhang, Y. (2009). A study of corporate reputation's influence on customer loyalty based on PLS-SEM model. *International Business Research*, 2(3), 28-35.