

## The Role of Servant Leadership in Team Performance Mediated by Team Cohesion (Case Study: Teams of Secondary School Teachers in Kurdistan Province)

Jamal Abdolmaleki\*  
Siroos Ghanbari \*

### Introduction

In recent decades, organizations around the world have done teamwork to provide faster, more flexible, and more adaptable responses in turbulent and complex work environments. The importance and application of teamwork has increased dramatically in the last three decades in the field of education and professional organizations. With the increasing use of teams in organizations, research has begun focusing on the role of leadership in increasing team success. Positive support from Servant leaders for all followers increases team cohesion, which affects team members' focus, enthusiasm and commitment to tasks and goals, thereby increasing team performance. But in order for servant leadership to gain more legitimacy as a theory of leadership, research needs to examine how this leadership style can play a role in team cohesion and teacher team performance. And is this valid in educational organizations as well or not? Take action. Therefore, the purpose of the present study is to investigate the role of servant leadership in team cohesion and team performance along with the mediating role of team cohesion in the relationship between servant leadership and team performance in teacher teams.

### Method

The study population was all secondary school teachers in Kurdistan province, which was selected by stratified random sampling method and based on Cochran's formula, a sample of 346 teachers. The research method was quantitative and correlational and the modeling approach was covariance-based structural equation. Data were collected using the Leiden et al.'s (2015)

---

Ph.D. Student in Educational Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

\* Associate Professor, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. *Corresponding Author:* [s.ghanbari@basu.ac.ir](mailto:s.ghanbari@basu.ac.ir)

Servant Leadership Questionnaire, Podsakoff and MacKenzie (1994) Team Cohesion Questionnaire, and the Puente-Palacios, Martins and Palumbo (2016) Team Performance Questionnaire. The reliability and validity of the questionnaires were assessed by Cronbach's alpha techniques and confirmatory factor analysis. Confirmation path analysis was used to analyze the data using lisrel software.

### **Results**

The results showed that servant leadership and team cohesion have a positive effect on teachers' team performance at the level of 0.05; Servant leadership due to team cohesion has a positive and significant effect on the variable of team performance of teachers at the level of 0.05; Also, the variables of servant leadership and team cohesion were able to explain 20% of the variance of teachers' team performance.

### **Discussion**

Because servant leadership at the team level is also involved in the exchange process, leaders help the team by acknowledging the team's strengths and potentials, as well as its overall support. It can be said that servant leadership is an important factor in creating team cohesion and improving team performance in teacher teams.

**Keywords:** Servant Leadership, Team Cohesion, Team Performance, Teacher Teams.

**Author Contributions:** Dr. Siroos Ghanbari was responsible for leading the overall research process. Jamal Abdolmaleki was responsible for research plan design, data collection and analysis and all authors discussed the results, reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear teachers who have helped us in this research.

**Conflicts of Interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article.

**Funding:** This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۰۳  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۲

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۴۰۰، دوره‌ی ششم، سال ۲۸  
شماره‌ی ۲، صص: ۱۵۲-۱۳۱

مقاله پژوهشی

## نقش رهبری خدمتگزار در عملکرد تیمی با میانجی‌گری انسجام تیمی (مطالعه موردی: تیم‌های معلمان مقطع متوسطه دوم استان کردستان)

جمال عبدالملکی

سیروس قنبری

### چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش رهبری خدمتگزار در عملکرد تیمی با میانجی‌گری انسجام تیمی بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان مقطع متوسطه دوم استان کردستان بودند، که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر مبنای فرمول کوکران، نمونه‌ای به حجم ۳۴۶ معلم انتخاب شد. روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور بود. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری خدمتگزار لیدن و همکاران (۲۰۱۵)، انسجام تیمی پودساکف و مک کنزی (۱۹۹۴) و عملکرد تیمی پونته-پالاکبوس، مارتینز و پالومبو (۲۰۱۶) استفاده شد. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها با تکنیک‌های آلفای کرانباخ و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شدند، جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل مسیر تأییدی با استفاده از نرم افزار lisrel استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری خدمتگزار و انسجام تیمی اثر مثبت بر عملکرد تیمی معلمان در سطح ۰/۰۵ دارند؛ رهبری خدمتگزار به واسطه انسجام تیمی اثر مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد تیمی معلمان در سطح ۰/۰۵ دارد؛ همچنین متغیرهای رهبری خدمتگزار و انسجام تیمی قادر به تبیین ۲۰٪ واریانس عملکرد تیمی معلمان بودند.

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمتگزار، انسجام تیمی، عملکرد تیمی، تیم‌های معلمان

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

دانشیار، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول)

s.ghanbari@basu.ac.ir

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در سراسر جهان کارهایی در زمینه تیم‌ها انجام داده‌اند تا بتوانند پاسخ‌ها و واکنش‌های سریع‌تر، انعطاف‌پذیرتر و تطبیق‌پذیرتری در محیط‌های کاری پرتلاطم و پیچیده ارائه دهند (Kozlowski & Bell, 2013; Kozlowski & Ilgen, 2006). اهمیت و کاربرد کار تیمی در سه دهه گذشته در حوزه آموزش و سازمان‌های حرفه‌ای افزایش چشمگیری داشته است (Dochy, Gijbels, Raes & Kyndt, 2014, 988). با افزایش کاربرد تیم‌ها در سازمان‌ها، تحقیقات با تمرکز بر نقش رهبری در افزایش موفقیت تیم آغاز شده است (Morgeson, DeRue & Karam, 2010, 6)؛ زیرا با افزایش وابستگی متقابل، نیاز به تعامل و هماهنگی در تیم بیشتر می‌شود، در نتیجه رهبران باید نه تنها افراد، بلکه هر تیم را به عنوان یک هویت، آماده و به حرکت در آورند؛ زیرا رهبری یک فرآیند تأثیرگذار پیچیده است که نقش مهمی در انسجام فعالیت‌های فردی به سمت تشکیل گروه‌های همکاری ایفا می‌کند (Hogg, 2006, 23; Northouse, 2018, 56).

در بین نظریات رهبری، رهبری خدمتگزار در موفقیت تیمی دارای نقش مؤثرتری است؛ زیرا رهبری خدمتگزار با تمرکز بر رشد و توانمندسازی پیروان، نوع دوستی، همدلی، حسن اخلاق، رفاقت و تعامل با اجتماع، مشخص می‌شود (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008, 163). رهبری خدمتگزار یک رویکرد جامع به رهبری است که شامل ابعاد عقلانی، ارتباطی، عاطفی، اخلاقی و معنوی روابط رهبر - پیروان می‌شود به گونه‌ای که پیروان توانایی‌های خود را ارتقا و رشد می‌دهند و همچنین احساس ارزشمند بودن خود را توسعه می‌دهند (Yoshida et al., 2014, 1397). رهبری خدمتگزار رویکرد دگر بینی در رهبری است که از طریق اولویت‌بندی تک تک نیازها و منافع فردی پیروان و تغییر جهت نگرش از خود به بیرون، افراد سازمان و جامعه بزرگ‌تر، نمایان می‌شود (Eva et al, 2019, 119). ویژگی‌های رهبران خدمتگزار در مطالعات گرین لیف عبارتند از گوش دادن<sup>۱</sup>، همدلی<sup>۲</sup>، شفاف‌بخشی<sup>۳</sup>، آگاهی<sup>۴</sup>، متقاعدسازی<sup>۵</sup>، مفهوم‌سازی<sup>۶</sup>، آینده‌نگری و دوراندیشی<sup>۷</sup>، خادمیت و سرپرستی<sup>۸</sup>، تعهد به رشد افراد<sup>۹</sup> و ایجاد گروه<sup>۱۰</sup> (Omoh, 2007, 15).

- |               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| 1- Listening  | 6- Conceptualizing                |
| 2- Empathy    | 7- Foresight and Foresight        |
| 3- Healing    | 8- Servitude and Supervision      |
| 4- Awareness  | 9- Commitment to Grow Individuals |
| 5- Persuasion | 10- Create a group                |

در مقایسه با سبک‌های رهبری مرتبط، که تمرکز اصلی آن رفاه سازمان است، رهبری خدمتگزار از این نظر منحصر به فرد است که رهبر به عنوان یک "خدمتگزار" مورد نظر قرار می‌گیرد که به نیازهای پیروان بیش از نیاز خود می‌پردازد (Van Dierendonck, 2011, 1231). تعهد اصلی رهبری خدمتگزار این است که با تقویت رشد و رفاه پیروان، به ویژه از طریق برآورده کردن نیازهای پیروان، بر نتایج سازمانی تأثیر گذارد (Liden et al, 2008, 167; Mayer, 2010, 150).

رهبری در سطح تیم، تعامل اجتماعی، فرآیندهای کارآمد و ارتباط شفاف را در تیم تسهیل می‌کند و از این طریق انگیزه تیم را افزایش داده و تیم را منسجم‌تر می‌نماید (Chen & Kanfer, 2008; Morgeson, DeRue & Karam, 2010; Zaccaro et al, 2006). لذا حمایت مثبت رهبران خدمتگزار از همه پیروان، انسجام تیم را افزایش می‌دهد، که این امر بر تمرکز اعضای تیم، اشتیاق و تعهد به انجام وظایف و دستیابی به اهداف اثر می‌گذارد، در نتیجه عملکرد کاری تیم را افزایش می‌دهد (Chiniara & Bentein, 2018, 336). انسجام یک ویژگی مهم تیمی است که اشاره دارد به سطح نیروهایی که اعضای تیم را به یکدیگر و به هدف تیم پیوند می‌دهند، لذا انسجام تیمی عاملی اساسی در تداوم و توسعه تیمی است (Heuzé, Bosselut & Thomas, 2007, 385) بنابراین انسجام تیمی شامل نگرش و رفتار افراد عضو درباب تیم خود است که سبب میل قوی و پایدار شخص جهت حضور در تیم است (Fridking, 2004, 41). لذا رهبری نقش مهمی در پرورش و ارتقاء انسجام تیم دارد، بنابراین سازمان‌های امروزی، رهبرانی از جنس رهبران خدمتگزار را انتخاب خواهند کرد تا انسجام تیم‌های کاری را امکان پذیر سازند تا از این طریق نیز عملکرد تیمی را بهبود بخشند.

اکثر مطالعات انجام شده در باب رهبری خدمتگزار در حوزه آموزش و بویژه آموزش و پرورش در داخل کشور عمدتاً در محورهایی از قبیل طراحی الگوی رهبری خدمتگزار برای مثال (Heydarian, Chenari & Parsa Moin (2019); Askari deefe, Salehi and Yosefisaeedabadi (2020); Rahimian et al. (2018); Farahbakhsh, Sattar & Pourmohammadi (2017) سازه‌های رفتار شهروندی و جو سازمانی برای مثال (Zabardast, Azizi & Sharaetee (2019) سازه‌های توسعه شایستگی، اعتماد و رشد حرفه‌ای برای مثال (Jafari, Aminbeidokhti & Ghasemian Dastjerdi (2019)؛ سازه‌های عدالت سازمانی و تغییر سازمانی برای مثال (Mozafariyan Laein & Zohor

Farahbakhsh, Parvande (2018)؛ سازه‌های بهزیستی سازمانی و مثبت اندیشی برای مثال  
 Rastgar & Sattar & Pourmohammadi (2017) و سازه‌های خلاقیت و اعتماد برای مثال  
 Hashemi (2015) بوده است. در بررسی تحلیلی سطح مطالعات مذکور می‌توان گفت عمدتاً  
 در سطوح فرد و سازمان انجام شده‌اند و سطح تیم مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است،  
 بررسی رهبری خدمتگزار در سطح تیم نیازمند تحلیل و بررسی سازه‌های سطح تیم و کار تیمی  
 است. حرکت مطالعات رهبری خدمتگزار از سطوح فردی و سازمانی به سطح تیم، نوآوری  
 پژوهشگران مطرح حوزه تیم در دهه گذشته در سازمان‌های پزشکی، صنعتی، فناوری و  
 هتلداری است. برای مثال می‌توان به مطالعات زیر اشاره نمود:

Appelbaum et al. (2020) به بررسی تأثیر ادراک شده از فاصله قدرت، ایمنی روانشناختی  
 و انسجام تیم در اثربخشی تیم در ۲۳۲ کارمند حوزه پزشکی در قالب ۳۵ تیم پرداخت. نتایج  
 بیانگر رابطه منفی فاصله قدرت با ایمنی روانشناختی، انسجام تیم و اثربخشی تیمی؛ رابطه  
 مثبت ایمنی روانشناختی با انسجام تیم و اثربخشی تیمی و رابطه مثبت انسجام تیمی با اثربخشی  
 تیمی بود. Black et al. (2019) به بررسی نقش هوش هیجانی در عملکرد تیمی، کیفیت و  
 حساب پس دهی تیمی با میانجی‌گری خودکارآمدی و انسجام تیمی در ۱۴۶ دانشجو در قالب  
 ۳۵ تیم پرداختند. نتایج بیانگر رابطه مثبت هوش هیجانی با خودکارآمدی و انسجام تیمی،  
 میانجی‌گری خودکارآمدی در رابطه هوش هیجانی و انسجام تیمی، رابطه انسجام تیمی با  
 حساب پس دهی، کیفیت و عملکرد تیمی، میانجی‌گری معنادار خودکارآمدی و انسجام تیمی  
 در رابطه هوش هیجانی با حساب پس دهی، کیفیت و عملکرد تیمی بود. Özer & Karabulut  
 (2019) به بررسی اثر سازندگی تیم و انسجام تیمی در موفقیت تیمی در ۳۰۴ عضو تیم  
 پروژه‌ای در قالب ۱۱۰ تیم پرداختند. نتایج بیانگر رابطه مثبت سازندگی تیم و انسجام تیمی با  
 موفقیت تیمی و میانجی‌گری معنادار انسجام تیمی در رابطه سازندگی تیم با موفقیت تیمی بود.  
 Chiniara & Bentein (2018) به بررسی نقش میانجی‌گری تفاوت ادراک شده کیفیت رابطه  
 رهبر-عضو و انسجام تیمی در رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد تیمی و رفتار شهروندی  
 تیمی در نمونه‌ای از ۲۲۹ کارمند در ۶۷ تیم کاری پرداختند. نتایج بیانگر: میانجی‌گری منفی و  
 معنادار تفاوت ادراک شده کیفیت رابطه رهبر-عضو در رابطه رهبری خدمت‌گذار با انسجام  
 تیمی؛ انسجام تیمی میانجی‌گر مثبت و معنادار در رابطه رهبری خدمت‌گذار با عملکرد تیمی و

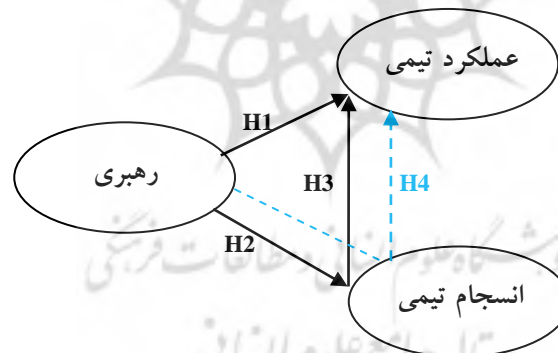
رفتار شهروندی تیمی؛ انسجام تیمی میانجی‌گر منفی و معنادار در رابطه تفاوت ادراک شده کیفیت رابطه رهبر-عضو با عملکرد تیمی و رفتار شهروندی تیمی؛ و در نهایت اینکه انسجام تیمی دارای رابطه مثبت و معنادار با عملکرد تیمی و رفتار شهروندی تیمی بودند. Chiniara & Bentein (2016) به بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد فردی و رفتار شهروندی سازمانی و فردی با نقش واسطه‌ای استقلال، شایستگی و ارتباط تحت عنوان نیازهای رضایت در ۲۴۷ کارمند شرکت طراحی و ساخت فناوری در کانادا پرداختند. نتایج بیانگر رابطه مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار با استقلال، شایستگی و ارتباط بود. اختیار نقش میانجی مثبت و معناداری در روابط رهبری خدمتگزار با عملکرد فردی، رفتار شهروندی سازمانی و فردی دارد. شایستگی نقش میانجی مثبت و معناداری در رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد فردی دارد. ارتباط نقش میانجی مثبت و معناداری در روابط رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی و فردی دارد. Sousa & Van Dierendonck (2016) به بررسی اثر رهبری خدمتگزار اشتراکی بر عملکرد تیمی با میانجی‌گری یکپارچگی رفتار تیمی (انسجام تیمی) با رویکرد چرخشی رویین در دو مطالعه مشابه پرداختند. مطالعه اول دربردارنده ۲۴۴ دانش‌آموز در ۶۱ تیم و مطالعه دوم در بردارنده ۲۸۸ دانش‌آموز در ۷۲ تیم بود. نتایج بیانگر رابطه مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار اشتراکی با یکپارچگی رفتار تیمی و رابطه مثبت و معنادار یکپارچگی رفتاری تیمی با عملکرد تیمی بود. همچنین میانجی‌گری مثبت و معنادار یکپارچگی رفتار تیمی در رابطه رهبری خدمتگزار اشتراکی با عملکرد تیمی تایید شد. Song, Park & Kang (2015) به بررسی نقش رهبری خدمتگزار در عملکرد تیمی با میانجی‌گری جو تسهیم دانش در ۱۸۸۴ کارمند در ۶۷ تیم در شرکت‌های کره جنوبی پرداختند. نتایج بیانگر رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد تیمی و جو تسهیم دانش بود، همچنین جو تسهیم دانش دارای رابطه مثبت با عملکرد تیمی و نقش میانجی‌گری معنادار جو تسهیم دانش در رابطه رهبری خدمتگزار و عملکرد تیم بود. Mahembe & Engelbrecht (2014) به مطالعه رابطه رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیمی در ۲۸۸ نفر از معلمان مدارس آفریقای جنوبی پرداختند. نتایج بیانگر رابطه مثبت و معنادار رهبری خدمتگزار با رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی تیمی بود؛ رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنادار با اثربخشی تیمی دارد، همچنین رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی مثبت و معنادار در رابطه رهبری خدمتگزار با اثربخشی تیمی

دارد. فراتحلیل (Beal et al. (2003 بر اساس این اصل است که انسجام، نتیجه وقوع فرآیندهای گروهی خاص است، لذا آن را متغیر خروجی در نظر گرفته‌اند. بنابراین، باید با سایر معیارهای نتیجه تیم ارتباط معنی‌داری داشته باشد. در عین حال، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که انسجام با عملکرد وقتی به عنوان رفتارهای فرآیندی، در نظر گرفته می‌شود، نسبت به زمانی که به عنوان رفتارهای نتیجه است، رابطه قوی‌تری دارد. همچنین در داخل کشور Kiakojoori et al. (2018) به بررسی نقش سبک رهبری خدمتگزار بر خلق و خو و عملکرد کارکنان در خلق شهرت هتل‌ها در نمونه‌ای به حجم ۱۶۹ نفر از کارکنان پرداختند. نتایج بیانگر آنست که رهبری خدمت‌گذار اثر مثبت و معنادار بر خلق و خو کارکنان دارد؛ خلق و خو کارکنان اثر مثبت بر عملکرد کارکنان و خلق شهرت هتل دارد؛ عملکرد کارکنان اثر مثبت بر خلق شهرت هتل دارد. خلق و خو میانجی‌گر معنادار رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد کارکنان و خلق شهرت هتل است. (Jafari Fekrat & Hosseini Shakib (2018 به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمان و عملکرد کارکنان در نمونه‌ای به حجم ۳۲۰ نفر از کارکنان صنایع هواپیمایی پرداختند. نتایج بیانگر آنست که رهبری خدمتگزار اثر مستقیم مثبت و معنادار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمان و عملکرد کارکنان دارد؛ رهبری خدمتگزار بواسطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی اثر مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمان و عملکرد دارد؛ فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی اثر مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمان و عملکرد کارکنان دارند.

بنابراین وضعیت مطالعات رهبری خدمتگزار در داخل کشور و تجمیع مطالعات در سطوح فردی و سازمانی؛ حرکت مطالعات رهبری خدمتگزار در سطح جهانی به سطح تیم؛ کمبود مطالعات پژوهشی منسجم و منظم در باب رهبری خدمتگزار و نقش آن در سازه‌های تیمی؛ نتایج اثربخش کار تیمی در جهان امروز و از همه مهمتر فرهنگ جمع‌گرایی حاکم و پذیرفته شده جمهوری اسلامی ایران، ضرورت انجام پژوهش حاضر را تبیین نموده است، لذا پژوهش حاضر به عنوان مبنایی علمی و معتبر در باب نقش رهبری خدمتگزار در تیم و عوامل مربوط به آن، آغازگر حرکتی علمی در جهت شناسایی وضعیت متغیرهای پژوهش در نمونه‌ای ایرانی و روابط بین آنها که سبب دستیابی به نتایجی خواهد شد که مورد استفاده مسئولان عالی در باب تقویت فرهنگ جمع‌گرایی در نظام آموزشی خواهد شد. در باب ضرورت انتخاب نظام



آموزشی به عنوان بافت یا مکان پژوهش می‌توان به رسالت نظام آموزشی، ساحت اجتماعی-سیاسی از شش ساحت نظام تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تقویت مهارت‌های اجتماعی در قالب کار تیمی و تلاشی جهت تقویت فرهنگ جمع‌گرایی حاکم بر کشور در این خرده سیستم از نظام کلان، اشاره کرد. از آنجا که معلمان به عنوان الگوهای یادگیری دانش‌آموزان عمل می‌کنند، لذا می‌توان با شناسایی وضعیت معلمان در متغیرهای پژوهش، تحلیل آنها و ارائه راهکارهایی جهت تقویت کار تیمی در معلمان در قالب رهبری خدمتگزار، انسجام تیمی و عملکرد تیمی، معلمانی توانمند پرورش داد و از طریق الگو قرار دادن آنان، فرهنگ جمع‌گرایی را در دانش‌آموزان تقویت نمود. جنبه نوآورانه پژوهش حاضر تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در سطح تیم برخلاف مطالعات قبلی داخل کشور و ورود در حوزه تیم و مسائل آن در یک سازمان آموزشی در تیم‌های معلمان است. اما برای اینکه رهبری خدمتگزار به عنوان یک نظریه رهبری، مشروعیت بیشتری کسب کنند، تحقیقات باید به بررسی اینکه چگونه این سبک رهبری می‌تواند در انسجام تیمی و عملکرد تیمی معلمان نقش ایفا کنند؟ و آیا در سازمان‌های آموزشی نیز این مسئله اعتبار دارد یا خیر؟ اقدام نمایند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بنابراین، مسئله پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری خدمتگزار در انسجام تیمی و عملکرد تیمی به همراه بررسی نقش میانجی‌گری انسجام تیمی در رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد تیمی در تیم‌های معلمان است. پشتوانه فرضیه‌های پژوهش نتایج مطالعات Chiniara and Bentein (2018)؛ Sousa and Van Dierendonck (2016)؛ Chiniara and Bentein (2016)؛ Kiakojori et al. (2018)؛ Mahembe and Engelbrecht (2014)؛ Song, Park and Kang (2015)

Jafari Fekrat and Hosseini Shakib (2018) که بیانگر نقش رهبری خدمتگزار در انسجام تیمی و عملکرد تیمی؛ نتایج مطالعات Appelbaum et al. (2020)؛ Özer؛ Black et al. (2019)؛ Sousa and Van Dierendonck؛ Chiniara and Bentein (2018)؛ and Karabulut (2019)؛ Beal et al. (2003)؛ (2016)؛ که بیانگر نقش انسجام تیمی در عملکرد تیمی؛ همچنین نتایج مطالعه Chiniara and Bentein (2018) که بیانگر نقش رهبری خدمتگزار بواسطه انسجام تیمی در عملکرد تیمی است، می‌باشد.

### فرضیات پژوهش

رهبری خدمتگزار بر عملکرد تیمی معلمان اثر دارد.  
 رهبری خدمتگزار بر انسجام تیمی معلمان اثر دارد.  
 انسجام تیمی بر عملکرد تیمی معلمان اثر دارد.  
 رهبری خدمتگزار بواسطه انسجام تیمی بر عملکرد تیمی معلمان اثر دارد.

### روش

روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جامعه پژوهش کلیه معلمان مقطع متوسطه دوم استان کردستان در سال ۱۳۹۹ است که تعداد آنان برابر با ۳۴۷۵ معلم است. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد (در سطح آلفای ۰/۰۵؛ مقدار خطای ۰/۰۵ و نسبت P و Q برابر با ۰/۵) لذا 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 که شرح آن در جدول شماره ۱ ارائه شده است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری خدمتگزار (Liden et al (2015) در قالب هفت سؤال و در طیف لیکرت پنج درجه‌ای؛ جهت سنجش انسجام تیمی از بعد یازدهم مقیاس رهبری Podsakoff and MacKenzie (1994) در قالب شش سؤال و در طیف لیکرت پنج درجه‌ای و در نهایت پرسشنامه عملکرد تیمی Puente-Palacios, Martins and Palumbo (2016) در قالب نه سؤال در طیف لیکرت پنج درجه‌ای استفاده شد.

جدول ۱. نمونه پژوهش  
Table 1. Research community

کل Total	زن Female	مرد Man	شهرستان/منطقه city	نوع منطقه Area type
56	27	29	ناحیه ۱ سنندج	برخوردار
57	30	27	ناحیه ۲ سنندج	
113	57	56	کل	
40	13	27	مریوان	نیمه برخوردار
34	16	18	قروه	
31	15	16	کامیاران	
23	13	10	بیجار	
41	14	27	سقز	
169	71	98	کل	محروم
18	6	12	بانه	
15	4	11	سروآباد	
15	6	9	دهگلان	
16	6	10	دیواندره	
64	22	42	کل	
346	150	196	-	کل

جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرانباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسشنامه‌ها عبارتند از رهبری خدمتگزار (۰/۸۸)، انسجام تیمی (۰/۹۰) و عملکرد تیمی (۰/۹۰۲) لذا ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> استفاده شد. شاخص‌های برازش برای پرسشنامه رهبری خدمتگزار: مقدار خی دو (۲۴/۹۰)، درجه آزادی (۱۴)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۷۷)، RMSEA (0.048)، CFI (0.99)، GFI (0.98) و AGFI (0.96). شاخص‌های برازش برای پرسشنامه انسجام تیمی: مقدار خی دو (۱۴/۵۱)، درجه آزادی (۹)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۱)، RMSEA (0.042)، CFI (0.97)، GFI (0.93) و AGFI (0.92) و شاخص‌های برازش برای پرسشنامه عملکرد تیمی: مقدار خی دو (۵۲/۶۶)، درجه آزادی (۲۷)، نسبت خی دو بر

۱- با توجه به تکنیک تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار لیزرل، مقادیر استاندارد نشده، استاندارد شده، تی و برازش کلی مدل محاسبه گردید، لذا با توجه به حجم زیاد نتایج و محدودیت صفحات مقاله تنها به ارائه نتایج برازش مدل‌های اندازه‌گیری هر ابزار اقدام شد.

درجه آزادی (۱/۹۵)، RMSEA (0.052)، CFI (0.96)، GFI (0.92) و AGFI (0.90) بودند. بنابراین، با توجه به نتایج مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها، می‌توان گفت ابزارهای پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) هستند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری بوسیله نرم افزار LISREL استفاده شد.

## یافته‌ها

### توصیف نمونه

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. ۵۶/۵ درصد از اعضای نمونه را مردان و ۴۳/۵ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. 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.

جدول ۲: وضعیت نمونه بر حسب نوع تیم<sup>۱</sup>  
Table 2. Sample status by team type

نوع تیم Team Type	فراوانی Frequency	درصد فراوانی Percentage of Frequency
آموزشی	206	59.5
پژوهشی	55	15.9
پرورشی	46	13.3
بهداشتی	39	11.3
کل	346	100

نتایج بیانگر آنست که: ۲۰۶ نفر از معلمان که برابر با ۵۹/۵ درصد از نمونه است، در تیم‌های آموزشی (۴۱ تیم آموزشی)، 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

۱- تیمی که بیشترین فعالیت و درگیری کاری را معلمان با آن دارند.

نمونه است، در تیم‌های بهداشتی (۱۴ تیم بهداشتی)، حضور و مشارکت فعال دارند.

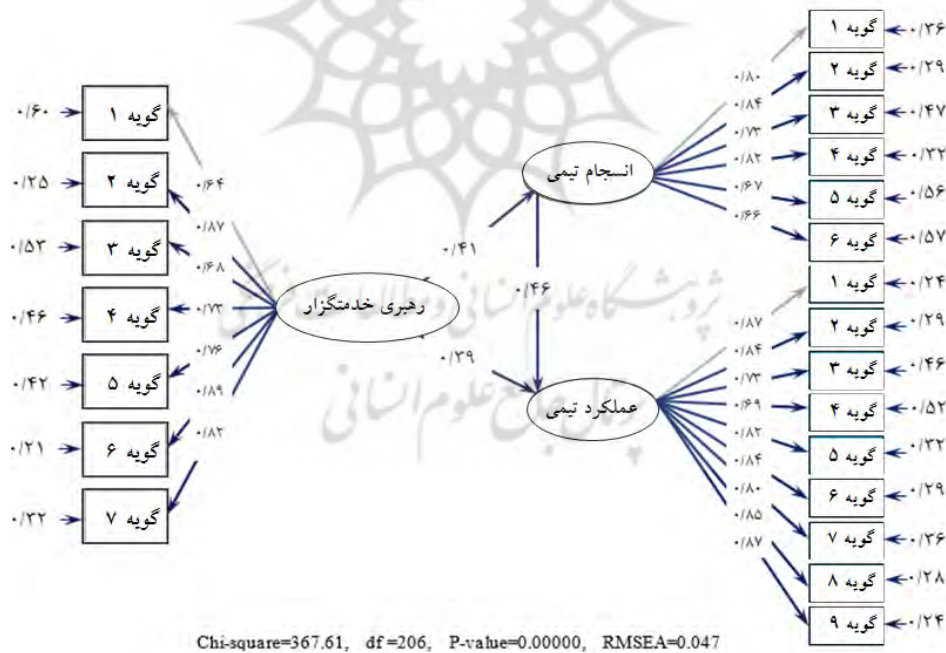
جدول ۳. شاخص‌های توصیفی و ماتریس همبستگی

Table 3. Descriptive indicators and correlation matrix

متغیر Variable	میانگین Average	کجی Skewness	کشیدگی Kurtosis	۱	۲
(۱) رهبری خدمتگزار	2.94	-0.973	1.152	-	
(۲) انسجام تیمی	2.65	-0.879	-0.068	*0.54	-
(۳) عملکرد تیمی	2.53	-0.898	1.240	*0.52	*0.59

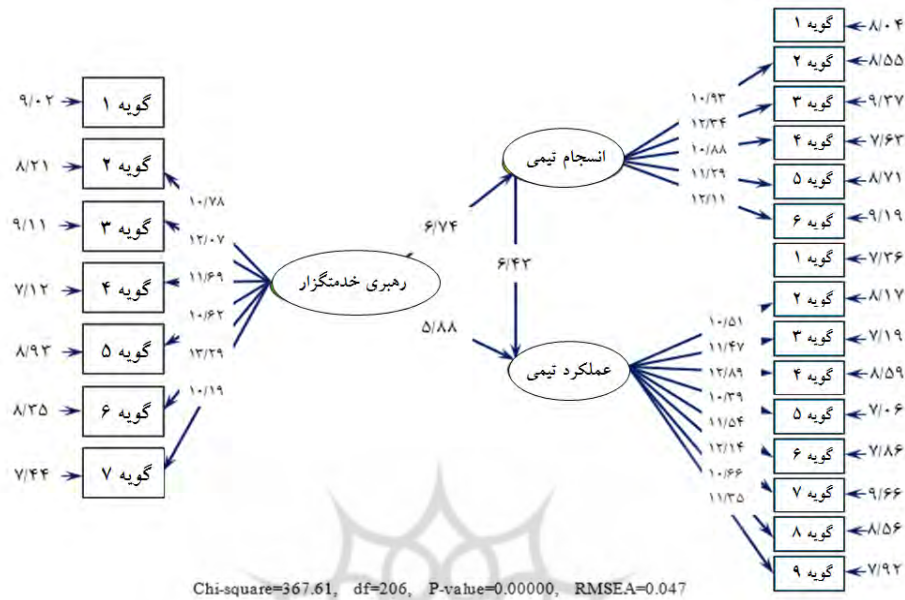
\* معنادار در سطح ۰/۰۵

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی می‌توان گفت: متغیرهای رهبری خدمتگزار (۰/۵۲) و انسجام تیمی (۰/۵۹) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر عملکرد تیمی در سطح ۰/۰۵ هستند و متغیر رهبری خدمتگزار دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر انسجام تیمی (۰/۵۴) در سطح ۰/۰۵ است.



شکل ۲. مدل مفهومی با ضرایب استاندارد

Figure 2: Experimental model with standardized coefficients



شکل ۳. مدل تجربی با شاخص‌های تی. Figure 3. Experimental model with T index values

جدول ۴. آزمون فرضیات پژوهش. Table 4. Test of research hypotheses

نتیجه Result	T	مسیر Path	وابسته Dependent	میانجی Mediator	مستقل Independent	فرضیه Hypothesis
تایید	5.88	0.39	عملکرد تیمی	-	رهبری خدمتگزار	۱
تایید	6.74	0.41	انجام تیمی	-	رهبری خدمتگزار	۲
تایید	6.43	0.46	عملکرد تیمی	-	انجام تیمی	۳
تایید	4.67	0.179	عملکرد تیمی	انجام تیمی	رهبری خدمتگزار	۴

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری متغیر رهبری خدمتگزار با ضریب مسیر (۰/۳۹) و مقدار تی (۵/۸۸) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد تیمی معلمان در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر رهبری خدمتگزار با ضریب مسیر (۰/۴۱) و مقدار تی (۶/۷۴) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر انجام تیمی معلمان در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر انجام تیمی با ضریب مسیر (۰/۴۶) و مقدار تی (۶/۴۳) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد تیمی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد؛ و متغیر رهبری خدمتگزار بواسطه انجام تیمی (۰/۱۷۹) و مقدار تی (۴/۶۷) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر عملکرد تیمی در سطح ۰/۰۵ می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: رهبری خدمتگزار دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۳۹)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۱۷۹) و اثر کل مثبت (۰/۵۶۹) و معنادار بر عملکرد تیمی در سطح ۰/۰۵ است. انسجام تیمی دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۴۶) و معنادار بر عملکرد تیمی در سطح ۰/۰۵ است. رهبری خدمتگزار با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه انسجام تیمی (۰/۱۷۹) و مقدار تی (۴/۶۷) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد تیمی در سطح ۰/۰۵ است. همچنین متغیرهای رهبری خدمتگزار و انسجام تیمی قادر به تبیین ۲۰٪ واریانس متغیر عملکرد تیمی می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده متغیر عملکرد تیمی با توجه به مقدار تی آن (۵/۷۸) در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل تجربی پژوهش

Table 5. Fits of the experimental research model

نتیجه Result	ملاک Criterion	مقدار Value	شاخص Index
	367.61		$\chi^2$
	206		df
تایید	کمتر از ۳	1.82	$\chi^2/df$
تایید	کمتر از 0.07	0.047	RMSEA
تایید	بیشتر از 0.90	0.97	CFI
تایید	بیشتر از 0.90	0.93	GFI
تایید	بیشتر از 0.85	0.90	AGFI

شاخص‌های برازش مدل ساختاری عبارتند از: مقدار  $\chi^2$  (۳۶۷/۶۱)، درجه آزادی (۲۰۶)، نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی (۱/۸۲)، RMSEA (0.047)، CFI (0.97)، GFI (0.93) و AGFI (0.90) با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت: نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخص‌های AGFI، GFI، CFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش بررسی نقش رهبری خدمتگزار در عملکرد تیمی با میانجی‌گری انسجام

تیمی بود. نوآوری نتایج پژوهش، تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در بستر تیم با تأکید بر دو سازه انسجام تیمی و عملکرد تیمی در یک سازمان آموزشی به نام مدارس مقطع متوسطه دوم در تیم‌های معلمان است. نتایج پژوهش نشان داد که اولاً رهبری خدمتگزار اثر مثبت بر انسجام تیمی و عملکرد تیمی معلمان دارد، نتیجه حاضر با نتایج مطالعات Chiniara and Bentein (2018)؛ Sousa and Van Dierendonck (2016)؛ Song, Park؛ Chiniara and Bentein (2016)؛ Mahembe and Engelbrecht (2014)؛ and Kang (2015)؛ Jafari؛ Kiakojori et al. (2018)؛ Fekrat and Hosseini Shakib (2018) همسو و هم جهت است. دوماً انسجام تیمی اثر مثبت بر عملکرد تیمی معلمان دارد، نتیجه حاضر با نتایج مطالعات Appelbaum et al. (2020)؛ Black؛ et al. (2019)؛ Özer & Karabulut (2019)؛ Sousa & Van؛ Chiniara & Bentein (2018)؛ Dierendonck (2016)؛ Beal et al. (2003) همسو و هم جهت است. سوماً رهبری خدمتگزار بواسطه انسجام تیمی اثر مثبت بر عملکرد تیمی دارد، نتیجه حاضر با نتایج مطالعه Chiniara and Bentein (2018) همسو و هم جهت است.

در تبیین نتایج پژوهش می‌توان گفت رهبری خدمتگزار، نوعی رهبری است که با مؤلفه قوی اخلاق، عملکرد سازمانی را از طریق سطح بالای اعتماد کارکنان به مدیریت، ارتقا می‌بخشد (Ehrhart, 2004; Greenleaf, 1977) و حداقل دو دلیل وجود دارد که رهبری خدمتگزار انسجام تیمی و عملکرد تیم را افزایش می‌دهد. (۱) رهبران خدمتگزار به نفع زیردستان خود عمل می‌کنند (Walumbwa et al., 2010) و به نیازها و رشد شخصی هر یک از اعضا اهمیت می‌دهند (Mayer, Bardes & Piccolo, 2008)، لذا رهبران خدمتگزار با نشان دادن نگرانی واقعی نسبت به همه اعضای تیم، اعتماد اعضای تیم را به دست می‌آورند و روابط طولانی مدت برقرار می‌کنند (Liden et al., 2008) و از آنجا که رهبر تیم هستند، پیروان به اقدامات رهبری برای افزایش اعتماد اعضا به توانایی‌های تیم، برای کارآمد شدن آن، اعتماد می‌کنند. (۲) با توجه به پیچیدگی محیط‌های کاری مدرن، بسیاری از تغییرات بالقوه و مشکلات غیر منتظره پیش می‌آید که برای حل آن نیاز به همکاری اعضای تیم وجود دارد، از آنجا که رهبران خدمتگزار از مهارت‌های مفهومی بالایی برخوردارند، جهت را مشخص می‌کنند (Van Dierendonck, 2011) و اعضای تیم را راهنمایی می‌کنند تا درک دقیقی از محیط در حال تغییر داشته باشند و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک تیم را تسهیل می‌کنند (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). این راهنمایی از



جاناب رهبران خدمتگزار برای همکاری مؤثر بین اعضای تیم ( Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993) بسیار مهم است و منجر به افزایش اعتماد به نفس اعضای تیم به توانایی‌های تیمی خود می‌شود. علاوه بر این، رهبران خدمتگزار اهمیت صداقت، تمامیت شخصی و انصاف را به تیم منتقل می‌کنند، که باعث ایجاد ارتباط اصیل و مسأله محور ( Spears & Lawrence, 2002) و ایجاد جو معنوی در تیم (Liden et al., 2008) می‌شوند. جو معنوی باعث می‌شود اعضای تیم به همکاری و مراقبت از یکدیگر بپردازند و نسبت به توانایی‌های تیم برای اثربخش بودن، خوشبین باشند (Wong, Davey & Church, 2007).

بنابراین رهبران خدمتگزار به عنوان الگوی تیم در نظر گرفته شوند؛ زیرا به نظر می‌رسد آنها به دلیل تعهد واقعی نسبت به خدمت و توسعه تیم، بیشترین انگیزه برای پیگیری منافع و علائق تیم را دارند. لذا، تیم‌ها برای تأثیر گذاری بر برنامه‌های جدید رهبران و همچنین تلاش بیشتر برای تحقق آن برنامه‌ها، مشتاق‌تر عمل می‌کنند (Sluss et al., 2012). لذا هنگامی که کارکنان هویت خود را در تیم پیدا می‌کنند، احتمال بیشتری دارند که در رفتارهایی که برای سازمان‌هایشان سودمند هستند، شرکت کنند (Chen et al., 2015). از آنجا که رهبری خدمتگزار در سطح تیم نیز درگیر روند تبادلی است که رهبران با تأیید نقاط قوت و پتانسیل‌های تیم و همچنین پشتیبانی کلی از آن، به تیم کمک می‌کنند، می‌توان گفت رهبری خدمتگزار عامل مهمی در ایجاد انسجام تیمی و بهبود عملکرد تیمی در تیم‌های معلمان است.

در نهایت با توجه به نقش مستقیم و غیر مستقیم رهبری خدمتگزار در انسجام تیمی و عملکرد تیمی معلمان، پیشنهادات زیر به مسئولین آموزش و پرورش جهت بهبود وضعیت رهبری خدمتگزار ارائه می‌گردد: اول: انتخاب و آموزش رهبران برای رهبری خدمتگزار: زیرا رهبران خدمتگزار تمرکز خود را بر پرورش پیروان می‌گذارند که به طور کامل به پتانسیل‌های خود برسند، در انجام وظایف و تصمیمات خود توانمند شوند و با اشتراک‌گذاری عمومی تصمیمات و فرهنگ خدمت به دیگران سازگار شوند. با استفاده از چنین فرهنگی، معلمان به خوبی از رهبران خدمت می‌گیرند. دوم: مسئولین آموزش و پرورش باید آماده تلاش فوق‌العاده برای توسعه فرهنگ رهبری خدمتگزار، با شروع از خودشان به عنوان الگو باشند. زیرا به عنوان نقش الگو، اولویت دادن به نیازهای پیروان در بسیاری جهات با غریزه انسان که بر منافع شخصی تمرکز دارد در تعارض است. کم رنگ کردن این مسأله برای رهبران خدمتگزار از

طریق الگوسازی نقش و برای پیروان خود از طریق تشویق به اشتراک‌گذاری و کمک به دیگران صورت می‌پذیرد. سوم: از آنجا که مهارت در اعمال رهبری خدمتگزار دشوار است، نیاز به تمرین آگاهانه و مداوم برای حفظ جهت‌گیری رهبری خدمتگزار دارد. در این باب اقدامات آموزشی و مهارتی لازم با تأکید بر رهبری خدمتگزار صورت گیرد، زیرا منافع توسعه روابط قوی مبتنی بر اعتماد متقابل بین رهبران و پیروان به سازمان سود می‌رساند. چهارم: ایجاد یک فرهنگ رهبری خدمتگزار نیاز به ترکیبی از انتخاب افراد اجتماعی با انگیزه آگاه و آموزش رهبری خدمتگزار دارد. انتخاب مهم است، زیرا محدودیت در میزان تمریناتی که می‌تواند ویژگی‌های شخصیت پایدار افراد را تغییر دهد وجود دارد. به عنوان مثال، صرف نظر از کیفیت یک برنامه آموزشی، بعید است که افراد خودخواه، متعصب و خود شیفته را بتوان با آموزش دادن به افرادی دگر خواه، حساس و همدل و رهبران خدمتگزار حساس به اجتماع تبدیل کرد. پنجم: به هر حال، در هر تغییر عمده سازمانی، حرکت سازمان از یک فرهنگ دستوری و کنترلی به یک فرهنگ مبتنی بر رهبری خدمتگزار، چندین سال طول خواهد کشید، بنابراین صبور باشید.

**سهم مشارکت نویسندگان:** در پژوهش حاضر دکتر سیروس قنبری، به عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. آقای جمال عبدالملکی تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را برعهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر انجام شد.

**سپاسگزاری:** پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدینوسیله از کلیه مشارکت‌کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

**تضاد منافع:** نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

**منابع مالی:** پژوهش حاضر از هیچ مؤسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

## References

- Appelbaum, N. P., Lockeman, K. S., Orr, S., Huff, T. A., Hogan, C. J., Queen, B. A., & Dow, A. W. (2020). "Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness." *Journal of Interprofessional Care*, 34(1), 20-26.

- Askari deefe, J., Salehi, M., Yosefisaedabadi, R. (2020). "Investigating the Components of Servant Leadership in Tehran Educational." *Educational Development of Jundishapur*, 11(Supplement), 200-212. [Persian]
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., & McLendon, C. (2003). "Cohesion and performance in groups: A Meta-analytic clarification of construct relations." *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). "Self-efficacy and emotional intelligence." *Team Performance Management: An International Journal*, 25(2), 100-119.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.) "Individual and group decision making." (221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). "Toward a systems theory of motivated behavior in work teams." *Research in organizational behavior*, 27(7), 223-267.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). "How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). "Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction." *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). "The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB." *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.
- Dochy, F., Gijbels, D., Raes, E., & Kyndt, E. (2014). Team learning in education and professional organisations. "In International handbook of research in professional and practice-based learning (987-1020)". Springer, Dordrecht.
- Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior." *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). "Servant leadership: A systematic review and call for future research." *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Farahbakhsh, S., Sattar, A., & Pourmohammadi, M. (2017). "Model communication structure spiritual leadership and organizational well-being by mediation of positive Thinking of school administrators of city of khoramabad." *Journal of Educational Sciences*, 24(1), 97-120. [Persian]
- Fridking, N. E. (2004). "Social cohesion." *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.

- Greenleaf, R. K. (1977). "Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness." New York: Paulist Press.
- Heuzé, J. P., Bosselut, G., & Thomas, J. P. (2007). "Should the Coaches of Elite Female Handball Teams Focus on Collective Efficacy or Group Cohesion?" *The Sport Psychologist*, 21(4), 383-399.
- Heydarian, J., Chenari, A., & Parsa Moin, K. (2019). "Provide a model of servant leadership training process based on the data theorizing approach of the foundation." *Journal of Educational Leadership and Management*, 13(3), 77-94. [Persian]
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. "In P. J. Burke (Ed.). Contemporary social Psychological Theories." Stanford: Stanford University Press.
- Jafari Fekrat, A., & Hosseini Shakib, M. (2018). "Investigating the Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Performance." *Human Resource Studies*, 8(3), 45-68. [Persian]
- Jafari, S., Aminbeidokhti, A., & Ghasemian Dastjerdi, Z. (2019). "The role of managers' professional leadership in students' competency development by mediating trust and collaboration between teachers and professionalization of teachers." *Journal of Educational Sciences*, 26(1), 77-96. [Persian]
- Kiakojori, D., Paydar, F., Banagar, A., Saghari, F. (2018). "The Role of Style of Service Leadership on Creativity and Staff Performance in Creating the Reputation of Hotels." *Journal of Development & Evolution Mngement*, 32(4), 37-49. [Persian]
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). "Work groups and teams in organizations." *Handbook of Psychology*, John Wiley & Sons
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). "Enhancing the effectiveness of work groups and teams." *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). "Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28." *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). "The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness." *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- Mayer, D. M. (2010). Servant leadership and follower need satisfaction. In *Servant Leadership* (147-154). Palgrave Macmillan, London.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.

- 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.
- Mozafariyan Laein, F., & Zohor Parvande, V. (2018). "Investigating the Relationship between Servant Leadership and Perceived Organizational Justice with Commitment to Organizational Change in Education." *Iranian Journal of Educational Society*, 6(6), 170-185. [Persian]
- Northouse, P. G. (2018). "Leadership: Theory and practice." Sage publications.
- Omoh, D. A. O. (2007). "Analysis of servant leadership characteristics: A case study of community college president." A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy., Capella university.
- Özer, M., & Karabulut, A. T. (2019). "The effects of team enablers and team cohesion on project team success." *International Journal of Commerce and Finance*, 5(1), 102-120.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). "An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales." *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Puente-Palacios, K., Martins, M. D. C. F., & Palumbo, S. (2016). "Team performance: evidence for validity of a measure." *Psico-USF*, 21(3), 513-525.
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Taheri, M., & Sobhani Joo, S. (2018). "Designing and validation of a servant leadership model for Farhangian University Based on the Grounded Theory." *Journal of Educational Scinces*, 25(1), 87-108. [Persian]
- Rastgar, A., Hashemi, S. (2015). "Relationship between Servant Leadership and Creativity: Investigating a Mediating Role of Organizational Trust." *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 5(2), 97-116. [Persian]
- Sluss, D. M., Ployhart, R. E., Cobb, M. G., & Ashforth, B. E. (2012). "Generalizing newcomers' relational and organizational identifications: Processes and prototypicality." *Academy of Management Journal*, 55(4), 949-975.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). "Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing Climate." *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 43(10), 1749-1760.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2016). "Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration." *Frontiers in Psychology*, 6(1), 01-19.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). "focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century." John Wiley & Sons.

- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis." *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation." *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wong, P. T., Davey, D., & Church, F. B. (2007). "Best practices in servant leadership." Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, *Regent University*, 7(1), 1-15.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality." *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Zabardast, M., Azizi, S., Sharaetee, O. (2019). "The Organizational Climate as a Mediator between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior." *Jsa*, 7(1), 40-63. [Persian]
- Zaccaro, S. J., Ely, K., & Nelson, J. (2008). "Leadership processes and work motivation. Work motivation: Past, present and future." Philadelphia, PA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). "Team leadership." *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

