

فصلنامه علمی^۱ پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت
سال چهارم^۲ شماره ۴^۳ زمستان ۹۲
صص ۱۸-۱

رابطه ادراک از رفتار غیر اخلاقی و رفتار توانمندساز مدیران با اعتماد

شناختی و عاطفی معلمان به آنان

سعید مرتضوی^۱، زهرا محمدزاده^{۲*}

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۱۸ تاریخ پذیرش: ۹۱/۶/۴

چکیده

اعتماد به مدیر از جمله موضوعات محوری در مطالعات سازمانی و روابط متقابل بین افراد می‌باشد. در این راستا، این مقاله به پیش بینی تغییرات سطوح اعتماد معلمان از راه دو متغیر رفتار غیر اخلاقی و رفتار توانمندساز مدیران می‌پردازد. با توجه به پیشینه نظری موجود، مدلی برای تبیین روابط بین متغیرها ارائه شد و مورد سنجش قرار گرفت. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. برای این منظور معلمان راهنمایی شهرستان چناران جامعه آماری این مطالعه را تشکیل دادند و با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای، داده‌های ۱۰۵ نفر از آنها مبنای تحلیل قرار گرفت. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد که روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ تایید گردید. برای پردازش داده‌ها از روش تحلیل مسیر استفاده گردید. نتایج نشان داد که ادراک از رفتارهای توانمندساز مدیران، بر اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی معلمان به آنها اثر دارد. هم‌چنین اثر منفی ادراک از رفتارهای غیر اخلاقی، بر اعتماد شناختی بر رهبر تایید شد، اما اثر آن بر اعتماد عاطفی مورد تایید قرار نگرفت. برای ارزیابی مدل پیشنهادی نیز از روش تحلیل مسیر استفاده شد که شاخص‌های برازندگی مرتبط، نشان از برازش مدل اصلاح شده پژوهش داشت. یافته‌های حاصله نشان دهنده آن است که بهبود در رفتارهای مدیران به عنوان الگوهای نقش، از تأثیری تعیین کننده بر اعتماد معلمان و به تبع آن تعامل سازنده بین آنها با مدیران در سطح مدارس راهنمایی مورد مطالعه برخوردار است.

واژه‌های کلیدی: اعتماد عاطفی به مدیر - اعتماد شناختی به مدیر - ادراک از رفتار غیر اخلاقی مدیر - ادراک از رفتار توانمند ساز مدیر

^۱ - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

^۲ - دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

* - نویسنده مسئول: z mohamadzadeh@yahoo.com

مقدمه

اعتماد مفهومی است که بویژه از دهه ۱۹۹۰، در زمینه‌های گوناگون علوم انسانی توجه زیادی به آن شده و در مطالعات سازمانی نیز محققان در پی شناخت فرایندها و چگونگی کارکرد آن هستند. یکی از عوامل اصلی اثرگذار در ایجاد اعتماد بین فردی، رفتارهای افراد است. افراد با انجام اقدامات خاص، زمینه ایجاد یا سلب اعتماد اطرافیان نسبت به خود را به وجود می‌آورند. با توجه به نقش بارز و اثرگذار مدیران هر سازمان در عملکردهای سازمانی، اعتماد کارکنان به مدیران سازمان را می‌توان نوعی از اعتماد قلمداد کرد که اهمیت آن نسبت به سایر انواع اعتماد موجود در سازمان حائز اهمیت بیش‌تری باشد. بنابراین، این پژوهش در پی بررسی اقدامات مدیران است که بر اعتماد کارکنان به آنها اثرگذار است.

جامعه مورد بررسی در این پژوهش روابط بین معلمان و مدیران مدارس هستند، چرا که به دلیل ویژگی‌های خاص خود، زمینه‌های بسیار خوبی برای تحقیق در خصوص ایجاد یا سلب اعتماد به وجود می‌آورند. نخست آن که در این محیط‌ها، ارتباطات فراوان میان کارکنان و مدیران مدارس زمینه شناخت کافی آنها را از یکدیگر فراهم می‌کند. به علاوه، کارکنان شاغل در مدارس معمولاً به دلیل تجربیات متعددی که هر ساله از مدیران گوناگون دارند، امکان مقایسه رفتار آنها با یکدیگر را پیدا می‌کنند، بنابراین نظر آنان در مورد مدیران خود، قابل اتکاست. بالاخره آن که معلمان افرادی دارای مهارت‌های حرفه‌ای هستند که انتظار می‌رود توانایی‌های آنها همواره به روز شود و یا به عبارت دیگر توانمند شوند. با توجه به این که یکی از ابعاد ایجاد اعتماد مورد بررسی در این پژوهش رفتارهای توانمند ساز مدیران است، تناسب انتخاب مدارس برای چنین تحقیقی آشکارتر می‌شود. مطالعه اعتماد به مدیران به مثابه رهبران سازمانی و نیز بررسی جو اعتماد در چنین فضاهای آموزشی پیش از این هم انجام شده است (Zeinabadi & Rastegarpour, 2010)، (Nadi & Moshfeghi, 2009) و (ErfaniKhanghahi & Jafari, 2010) و (Shafiepour-Motlagh, Jafari, & Yarmohammadian, & Delavar, 2011). بنابراین در این پژوهش، مدیران مدارس به عنوان رهبران مورد توجه قرار گرفته‌اند و در کل مقاله منظور از اعتماد به رهبر یا ادراک از رفتارهای وی در حقیقت همان دیدگاه معلمان به مدیران خود می‌باشد.

در این مقاله رابطه ادراک کارکنان از رفتارهای غیر اخلاقی و رفتارهای توانمند ساز رهبران بر اعتماد پیروان به آنها مورد بررسی قرار گرفته است. ابتدا با مرور پیشینه نظری، به خلائای موجود در این بحث پرداخته خواهد شد و سپس روش انجام پژوهش و بالاخره نتایج ارائه می‌شود.

بحث اعتماد و عوامل ایجاد کننده یا مخرب آن را می توان در راستای نظریه تعامل اجتماعی^۱ مطرح کرد. نظریه تعامل اجتماعی یکی از فراگیرترین و اساسی ترین نظریه های مفهومی برای درک بهتر رفتار افراد در محیط های کاری است. ریشه های این نظریه، به سال های دهه ۱۹۲۰ باز می گردد که پلی بین انسان شناسی، روانشناسی اجتماعی و جامعه شناسی ایجاد کرد. در این نظریه، هر تعامل اجتماعی شامل یک سری مبادلات^۲ الزام آور است. این تعاملات اغلب به هم وابسته و مشروط به رفتار طرف مقابل دانسته شده اند. این مبادلات، می توانند در برخی شرایط، روابط با کیفیت بالا ایجاد کنند. یکی از مسائل اساسی در این نظریه این است که روابط افراد در طی زمان، به اعتماد، علاقه و تعهد مشترک می انجامند (cropanzano & Mitchell, 2005). بر اساس پیشینه نظری موجود، دو دسته از عوامل ایجاد کننده اعتماد به رهبران را می توان ادراک از رفتار اخلاقی و ادراک از رفتار توانمندساز آنان دانست که در ادامه مورد بررسی قرار می گیرند و سپس بحث اعتماد بسط داده خواهد شد.

ادراک از رفتار اخلاقی رهبر:

(Kalshoven, DenHartog, & DeHoogh, 2011)، معتقدند که اخیرا محققان به جای آن که بر اجزای اخلاقی دیگر سبک های رهبر تاکید کنند، به رفتارهای اخلاقی رهبر به عنوان مجموعه ای از رفتارها یا یک سبک رهبری خاص خود توجه می کنند و رهبری اخلاقی دیگر جزئی از سبک رهبری نیست؛ بلکه خود یک سبک رهبری بشمار می رود. (Kanungo, 2001) رهبری اخلاقی را مفهوم سازی کرد. او رویکرد خیرخواهی را اتخاذ و رهبری اخلاقی را به عنوان چالشی بین انگیزه های دیگرخواهانه و خودخواهانه مطرح کرد. این رویکرد پیشنهاد می کند که یک رهبر اخلاقی، بوسیله مجموعه ای از باورهای پذیرفته شده و قضاوت های درست از محیط خود، و نه صرفا منافع شخصی هدایت می شود که برای پیروان، سازمان و کل جامعه سودمند است. (Treviño, 2003) با مرور تحقیقات پژوهش در زمینه رهبری اخلاقی، برای تبیین رابطه رهبری اخلاقی با سایر انواع رهبری (تحول آفرین^۳، معنوی^۴ و خیرخواهانه^۵)، و نیز شناسایی عوامل اثرگذار بر آن، مدلی پیشنهاد داده اند که شامل ویژگی های فردی رهبران و پیروان (هم چون ویژگی ماکیاول گرایی در رهبر)، عوامل موقعیتی (هم چون ایفای نقش ها)، عوامل تعدیل گر (محیط اخلاقی و خودنظارتی) و پیامدهای آن (هم چون سوء رفتار) است. (Deanne DenHartog &

^۱-Social Exchange Theory

^۲-transactions

^۳-Transformational leadership

^۴-Spiritual leadership

^۵-Authentic leadership

DeHoogh, 2009) معتقدند که تاثیر رهبری اخلاقی بر پیامدهایی چون اثربخشی رهبر و رضایت پیروان مشخص شده‌اند، اما ما چیز زیادی در مورد تاثیر رهبری اخلاقی بر تعهد و اعتماد پیروان نمی‌دانیم. تحقیقات نشان داده‌اند که اخلاقیات مدیران به ادراک پیروان از رهبری آنها ارتباط می‌یابد و مدیرانی که مطابق با اخلاق کار می‌کنند، تاثیرات مثبتی بر نگرش‌های دیگران در همه سطوح سازمانی دارند. علیرغم اهمیت زیاد این مسئله، دانش ما که تاثیر رهبری اخلاقی بر سازمان‌ها را بر پایه داده‌های تجربی بررسی کرده باشند، محدود است (Deanne DenHartog & DeHoogh, 2009).

(Deanne DenHartog & DeHoogh, 2009)، شاخص‌هایی برای رفتار غیر اخلاقی رهبر برمی‌شمرند که از آن جمله می‌توان به دخالت در کار زیردستان، تفاوت در ارزش‌هایی که فرد ادعا می‌کند با رفتار واقعی وی، تبعیض قائل شدن بین کارکنان، جدی نگرفتن نظرات زیردستان و اقدام کردن و یا تصمیم گرفتن بدون توجه به نظرات زیردستان اشاره کرد.

ادراک از رفتار توانمندساز رهبر:

دهه‌های اخیر شاهد توانمند سازی روز افزون کارکنان بوده‌ایم. در زمینه رهبری، این مسئله با دو نظریه "فرا رهبری"^۱ که در آن انتظار می‌رود که رهبران، دیگران را به سمتی هدایت کنند که آنها خود را هدایت کنند و "رهبری تسهیم شده"^۲ که در آن رهبران تشویق می‌شوند تا مسئولیت خود را به صورت عامدانه و داوطلبانه بین پیروان تسهیم یا توزیع کنند ارتباط دارد.

(Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006) معتقدند که ویژگی تشویق کننده و توانمند ساز به آن شیوه رهبری اشاره دارد که در آن رهبران در پیروان خود باوری در خصوص توانایی و قابلیت درونی ایجاد می‌کنند که به آنها این امکان را می‌دهد که خودکفا باشند. رهبران با انگیزه‌های خیرخواهانه، برای پیروان خود احترام قائل هستند و هویت سازی می‌کنند. بنابراین، رهبران از استراتژی‌های توانمند ساز استفاده می‌کنند تا در پیروان خود اعتماد به نفس و خوداثربخشی ایجاد کنند.

بیش‌تر مطالعات رهبری توانمند ساز بر توانمند سازی تیم‌ها متمرکز بوده‌اند و بین مقیاس‌های گوناگونی که برای ارزیابی این مفهوم توسعه پیدا کرده‌اند، هم پوشانی وجود دارد. رهبری توانمند ساز شیوه‌ای از رهبری است که کارکنان را هدف می‌گیرد و آنها را تشویق می‌کند تا خود کنترلی را در خود توسعه دهند و در حقیقت به عنوان رهبران خویش عمل کنند. بنابراین این شیوه، توزیع قدرت را در پی دارد که ممکن است مورد قبول برخی رهبران قرار نگیرد. بنیان‌های

¹-Super leadership

²-Shared leadership

این نظریه فراوان است: می‌توان مفهوم تسهیم قدرت را در نظریه رفتاری خودمدیریتی، نظریه شناخت اجتماعی^۱، نظریه رهبری اقتضایی، نظریه رهبری متمرکز در مقابل توزیع شده، نظریه تبادل رهبر- پیرو، سیستم‌های مدیریت مشارکتی لیکرت و تحقیقات تعدیل رفتاری شناختی^۲ جستجو کرد (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). برای دسترسی به دیگر تعاریف رفتارهای توانمند سازی رهبر می‌توانید به (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000) رجوع کنید.

از سوی دیگر، گاهی رفتارهای توانمند ساز رهبران، نوعی رفتار اخلاقی هم بشمار می‌رود. رفتار توانمند ساز مفهومی است که بر تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تسهیم منابع سازمانی تاکید دارد و آن را می‌توان به نظریه‌های مدیریت مشارکتی و عجین شدن با شغل^۳ نسبت داد. توانمند سازی یا از راه مستقیم و از راه تعامل‌های رهبر و پیروان (مثلا تایید توانایی‌های پیروان) و یا غیر مستقیم از راه اعطای فرصت‌های رشد و موفقیت دانست (Deanne DenHartog & DeHoogh, 2009)، و مصادیق آن، شامل اعطای حق صحبت کردن و نظر دادن در کار و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کاری هستند. رهبران با انگیزه‌های خیرخواهانه از استراتژی‌های توانمندسازی استفاده می‌کنند و بنابراین می‌توان انتظار داشت پیروانی که از سوی رهبران خود رفتارهای توانمندساز مشاهده کنند، آن را مصداقی برای رفتار اخلاقی آنها در نظر بگیرند.

اعتماد:

(Möllering, Bachmann, & Lee, 2004)، معتقدند که از حدود آغاز دهه ۱۹۹۰، موضوع اعتماد در علوم اجتماعی علایق زیادی را به طور جدی به خود جلب کرده است. Seligman (1997, p. 160) به نقل از (Möllering, et al., 2004)، اشاره می‌کند که توجه فزاینده به موضوع اعتماد، پاسخی به این واقعیت است که در موقعیت کنونی، برای رسیدن به آن نقاطی که دیگر سیستم‌ها نمی‌توانند اطمینان ایجاد کنند، ما بیش‌تر از آن که به شناخت بیش‌تر نیاز داشته باشیم، به اعتماد نیاز داریم. افراد تنها زمانی به اعتماد توجه نشان می‌دهند که مسئله ساز شده باشد. بنابراین توجهات اخیر به بحث اعتماد نه تعجب آور است و نه ریاکارانه.

Mishara (1996) به نقل از (Chathoth, Mak, Jauhari, & Manaktola, 2007)، اعتماد را به صورت تمایل فرد اعتماد کننده برای وابسته شدن (آسیب پذیر شدن) در مقابل فرد دیگری بر اساس این باور که وی توانا^۴، دارای روحیه باز^۵، باملاحظه^۶ و معتبر^۱ است، تعریف می‌کند.

^۱-Social cognitive theory

^۲-Cognitive behavior modification research

^۳-Job involvement

^۴-Competent

^۵-Open

^۶-Concerned

(Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000) به نقل از (Chathoth, et al., 2007) نیز، اعتماد سازمانی را "انتظاراتی که افراد درباره شبکه‌های رابطه‌ای و رفتاری سازمان دارند" تعریف کردند. برای بررسی پیشینه‌های نظری، معانی، بنیان‌ها، جنبه‌ها و پیامدهای گوناگون اعتماد می‌توانید به (Macaskill & Brown, 2009)، (Delhey & Newton, 2001) و (Tschannen-Moran & Hoy, 2000) مراجعه کنید.

(Mooradian, Renzl, & Matzler, 2006)، اشاره کردند که بین نگرش به اعتماد به عنوان یک ویژگی یا خصیصه و اعتماد به عنوان یک وضعیت (موقعیت) در ادبیات مرتبط تمایز کافی ایجاد نشده است؛ (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007) نیز سه دیدگاه نسبت به اعتماد را از یکدیگر متمایز می‌سازند: اعتماد به عنوان یک ویژگی شخصی، اعتماد به عنوان یک موقعیت خودجوش که تحت تاثیر عوامل شناختی، انگیزشی یا احساسی است و بالاخره، اعتماد به عنوان یک فرایند که رفتارها، نگرش‌ها و روابط خاصی از آن متاثر می‌شوند و بر آن اثر می‌گذارند.

از منظری دیگر که بیش‌تر مدنظر این پژوهش است، دو رویکرد کلی در زمینه اعتماد وجود دارد: اول رویکرد رفتاری که اعتماد را یک رفتار انتخاب شده عقلایی مثل همکاری می‌داند، دیگری رویکرد روانشناختی که اعتماد را در رابطه با حالت‌های روانی پیچیده‌ای چون انتظارات، احساسات و آمادگی‌ها می‌داند. درون رویکرد اخیر، سه رهیافت به مطالعه اعتماد وجود دارد: اعتماد به عنوان یک مفهوم تک بعدی که اعتماد و بی‌اعتمادی را در دو سر یک پیوستار می‌بیند. دوم مدل دو بعدی که در آن اعتماد و بی‌اعتمادی ابعاد جداگانه‌ای هستند که می‌توانند به صورت مجزا بررسی شوند. سوم مدل انقلابی که بیان می‌کند اعتماد اشکال گوناگونی دارد و در طی زمان تغییر می‌کند. هر یک از این رویکردها، تعریف خاصی به اعتماد دارند. در رویکرد تحولی که اعتماد را دارای ابعاد گوناگونی در نظر می‌گیرد، اعتماد بر اساس بنیان‌های آن تعریف می‌شود؛ مثلاً اعتماد به دیگری بر اساس دانش وی، ارزش‌ها و یا هویت مشترک با وی (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006). (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007)، نیز معتقدند که در تعریف اعتماد، با مشکلاتی از قبیل سطح تجزیه و تحلیل، پویا بودن این مفهوم و مداخله زمان، بحث ریسک و سیستم‌های کنترل و دو سویه بودن اعتماد روبرو هستیم.

(Galford & Drapeau, 2007)، به نقل از (Farhang, Siadat, Molavi, & Hoveida, 2010) سه نوع اعتماد در سازمان شناسایی کرده‌اند:

۱. اعتماد سازمانی، اعتمادی که به موجب آن، خط مشی‌های سازمان آن گونه که بیان شده‌اند به طور منصفانه انجام خواهند شد.

¹-Reliable

۲. اعتماد استراتژیک: اعتماد به ماموریت و استراتژی سازمان و توانایی کسب موفقیت آن.
 ۳. اعتماد شخصی: اعتمادی که زیردستان به مدیرانشان دارند تا علاقه آنان را در نظر بگیرند و برای دستیابی به آن خواسته‌ها تلاش کنند. به این ترتیب می‌توان گفت که اعتماد شخصی کارکنان به رهبران شکل مهمی از اعتماد سازمانی بشمار می‌رود که می‌تواند پیامدهای اعتماد را به ارمغان بیاورد.

اگر چه شمار زیادی مطالعات تجربی در زمینه اعتماد انجام شده است، اما خالاهای موجود در این زمینه را پر نکرده‌اند (Lewicki, et al., 2006). سال‌ها قبل (Zand (1972, 1997) به نقل از (Six, Nooteboom, & Hoogendoorn, 2010)، اهمیت اقدامات خاصی را برای ایجاد اعتماد به طور تجربی نشان داده بود. اما (Six, et al., 2010) هم دریافتند که اعمال، نقش زیادی در ایجاد اعتماد دارند. انواع گوناگون رفتارهایی که اعتماد را ایجاد می‌کنند هم شناسایی شده‌اند؛ هم چون عمل به وعده‌ها و ضرب الاجل‌ها و رفتارهایی که به ایجاد رابطه کمک کنند.

اعتماد به رهبر:

اعتماد به رهبر موضوع مورد علاقه محققان سازمانی بوده است. مطالعات نشان می‌دهند پیروانی که به رهبرشان اعتماد دارند، عملکرد بهتری دارند، رفتارهای شهروندی بیش‌تری انجام می‌دهند و تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنها هم بالاتر است (Palanski & Yammarino, 2009). (Norman, Avolio, & Luthans, 2010)، اثر شفافیت و قاطعیت رهبر را بر اعتماد پیروان به رهبر تایید کردند. (Rubin, Bommer, & Bachrach, 2010)، دریافتند که اعتماد به رهبر، رابطه بین رهبری عملگرا^۱ و رفتارهای شهروندی را واسطه‌گری می‌کند. اعتماد یکی از بارزترین نشانه‌های رهبری است و هنگامی که پیروان به رهبرشان اعتماد دارند، علاقه دارند که در مقابل اعمال و رفتار وی فرمانبردار باشند (Shafiepour-Motlagh, et al., 2011). برای بحث کامل در زمینه اعتماد به رهبران به (Burke, et al., 2007) رجوع کنید.

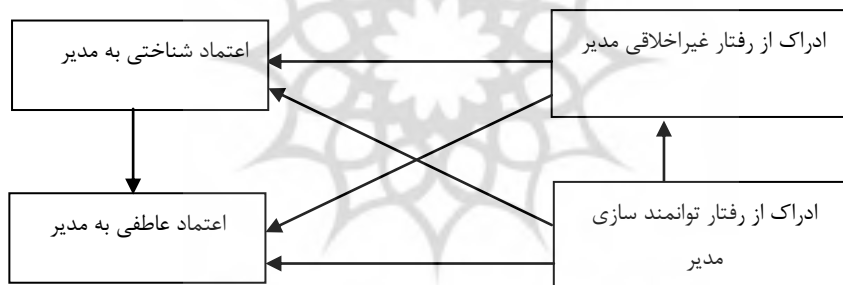
(D DenHartog, 2003)، دریافت که رهبران در ایجاد و ارتقای اعتماد در بین افراد و گروه‌های سازمان خود اثرگذار هستند. مثلا رهبری تحول آفرین رابطه مثبتی با اعتماد به یک رهبر خاص و هم اعتماد به کل تیم مدیریت و همکاران دارد. (Kalshoven, et al., 2011)، پیشنهاد می‌کنند که بین ابعاد رهبری اخلاقی (عدالت، تقسیم قدرت و تبیین نقش، به جز تسهیم قدرت) و اعتماد به رهبر رابطه مثبتی برقرار باشد. در مطالعه آنها این رابطه تایید شد، یعنی بین ادراک کارکنان از انواع رفتارهای رهبران و اعتماد به آنها رابطه وجود دارد. (Zeinabadi & Rastegarpour, 2010)، با انجام پژوهش در بین ۶۵۲ معلم تهرانی نشان دادند که رهبری تحول آفرین تا حد زیادی

^۱-Operant leadership

واریانس اعتماد به معلمین مدرسه را توضیح می‌دهد. عدالت رویه‌ای نیز در این زمینه نقش واسطه ایفا می‌کند.

در پژوهش (Yang & Mossholder, 2010)، دو سطح از رهبری اعتماد به رهبری (به سرپرست و مدیریت) و دو نوع اعتماد (شناختی و عاطفی) بررسی شده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهند دو فرایند روانشناختی مجزا در زمینه اعتماد به رهبر می‌توان متصور شد که یکی از آنها ابزاری طبیعی و دیگری ابزاری منطقی‌تر است. نوع نخست اعتماد عاطفی خوانده شده و از روابط و علاقه-های شخصی بر می‌خیزد، در حالی که نوع دوم، اعتماد شناختی نامیده شده و شامل ادراک پیروان از ویژگی‌هایی چون توانایی، قابلیت اطمینان و درستکاری رهبر است. (Schoorman, et al., 2007)، بیان می‌کنند این که چه عوامل یا فرایندهایی منجر به ایجاد اعتماد عاطفی افراد به یکدیگر می‌شود، هنوز کاملاً معلوم نیست. در این مقاله، علاوه بر این که دو نوع اعتماد شناختی و عاطفی از یکدیگر مجزا دانسته شده، همچنین پیشنهاد می‌شود که اعتماد عاطفی، می‌تواند از اعتماد شناختی به رهبر نیز تاثیر بپذیرد.

با توجه به پیشینه نظری بیان شده، می‌توان مدل مفهومی زیر را برای بررسی رابطه ادراک از رفتارهای اخلاقی و توانمندسازی مدیران بر اعتماد شناختی و عاطفی معلمین به آنها پیشنهاد کرد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مذکور برگرفته از مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توانیم فرضیات زیر را برای پژوهش برشمریم.

فرضیه ۱: ادراک از رفتار توانمند ساز مدیران، بر ادراک کارکنان از رفتار غیر اخلاقی مدیران اثر منفی دارد.

فرضیه ۲: ادراک از رفتار غیر اخلاقی مدیران، بر اعتماد شناختی معلمین به آنان اثر منفی دارد.

فرضیه ۳: ادراک از رفتار غیر اخلاقی مدیران، بر اعتماد عاطفی به آنان اثر منفی دارد.

- فرضیه ۴: ادراک از رفتار توانمندساز مدیران، بر اعتماد شناختی به آنان اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۵: ادراک از رفتار توانمندساز مدیران، بر اعتماد عاطفی به آنان اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۶: اعتماد شناختی به مدیران بر اعتماد عاطفی بر آنان اثر دارد.

روش پژوهش

این پژوهش، یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است و از نظر هدف انجام، پژوهش کاربردی بشمار می‌رود. پاسخ دهندگان، معلمین مدارس راهنمایی شهرستان چناران بودند. نمونه‌گیری به شیوه تصادفی طبقه بندی انجام شد. به این ترتیب که پس از تعیین حجم نمونه، تعداد نمونه بر مدارس تقسیم و با مشخص شدن تعداد نمونه در هر طبقه، نمونه‌گیری به صورت تصادفی در بین معلمین هر مدرسه انجام شد. تعداد جامعه مورد نظر ۳۰۵ نفر بوده‌اند. با توجه به فرمول حجم نمونه و سطح خطای ۰.۱ و بیش‌ترین انحراف معیار ۳.۱ برای متغیر اعتماد شناختی به عنوان متغیر وابسته در نمونه‌گیری اولیه، حجم نمونه لازم ۱۰۴ نفر برآورد می‌شود و نمونه‌گیری از بین ۱۱۰ نفر از معلمین مذکور انجام شد. ۱۰۵ پرسشنامه قابل استفاده بازگردانده شد که تحلیل داده‌ها بر روی این عده انجام گرفت. از آنجا که این پژوهش در مورد مدیران یک سطح واحد (مدیران مدارس) انجام گرفت، از مشکلات تجزیه و تحلیل‌های چندسطحی در امان می‌باشد (Deanne DenHartog & DeHoogh, 2009).

(Six, et al., 2010)، بیان می‌کنند که سه رویکرد کلی برای مطالعه اثرات اقدامات افراد در ایجاد یا تخریب اعتماد وجود دارد: اولی رویکرد آزمایشی است که اغلب بر روی دانشجویان انجام می‌شود و در آن، از راه دستکاری و کنترل متغیرها، اثر اقدامات گوناگون بر سطوح اعتماد بررسی می‌شود. رویکرد دوم، رویکرد مصاحبه‌های عمقی است که در آن طرفین یک رابطه، در مورد جنبه‌های گوناگون اعتماد بین خود صحبت می‌کنند و رویکرد سوم نظرسنجی از راه پرسشنامه‌های چندگویه‌ای است. در این مقاله با توجه به هدف پژوهش و سهولت انجام کار، برای سنجش اعتماد از روش سوم با پرسشنامه‌ای که از مقیاس پنج تایی لیکرت تنظیم شده بود، استفاده شد. ادراک از رهبری اخلاقی و رفتار توانمند سازی رهبر با استفاده از پرسشنامه (Deanne DenHartog & DeHoogh, 2009)، و اعتماد شناختی و عاطفی به رهبر نیز با استفاده از پرسشنامه (Yang & Mossholder, 2010) سنجیده شد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار spss و نیز روش تحلیل مسیر انجام شد. هم‌چنین پایایی و روایی سازه‌های مورد مطالعه نیز بررسی شدند. روایی داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی سنجیده شد که نتایج آن در جدول شماره یک قابل ملاحظه است. مقادیر بارعاملی و شاخص‌های مرتبط به دست آمده، نشان می‌دهند که همه متغیرها از روایی قابل قبول برخوردار

هستند. برای سنجش پایایی نیز روش آلفای کرونباخ به کار گرفته شد. جدول شماره دو مقدار پایایی متغیرها را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که گویای پایایی مورد قبول متغیرهای مورد مطالعه است.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی برای سنجش روایی متغیرها

بار عاملی	گویه‌های رفتار توانمندساز	بار عاملی	گویه‌های رفتار غیر اخلاقی	بار عاملی	گویه‌های اعتماد عاطفی به رهبر	بار عاملی	گویه‌های اعتماد شناختی به رهبر
۰.۷۹	۱	۰.۷۹	۱	۰.۷۹	۱	۰.۸	۱
۰.۷۵	۲	۰.۷۵	۲	۰.۸۱	۲	۰.۸۸	۲
۰.۷۲	۳	۰.۷۲	۳	۰.۸۲	۳	۰.۷۳	۳
۰.۷۲	۴	۰.۷۲	۴	۰.۸۵	۴	۰.۸۴	۴
۰.۷۸	۵	۰.۷۸	۵	۰.۷۷	۵	۰.۷۶	۵
۰.۷	۶	۰.۷	۶	۰.۸۲			
۰.۷	۷	۰.۷	۷	۰.۸۴			
۰.۸۵	۸						
۰.۷۸	۹						
۰.۸۱	۱۰						
۰.۷۸	۱۱						
۰.۷۵	۱۲						
۰.۷۳	۱۳						
شاخص KMO: 0.92		شاخص KMO: 0.88T		شاخص KMO: 0.81		شاخص KMO: 0.84	
سطح معنی داری: ۰.۰۰۰		سطح معنی داری: ۰.۰۰۰		Sig: 0.00		Sig: 0.00	

جدول ۲- مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای مورد بررسی

متغیر تعداد و مقدار	ادراک از رفتار توانمندساز	ادراک از رفتار غیر اخلاقی	اعتماد عاطفی به رهبر	اعتماد شناختی به رهبر
تعداد گویه‌ها	۱۳	۷	۵	۵
میزان آلفای کرونباخ	۰.۹۱	۰.۸۹	۰.۸۶	۰.۹۱

یافته‌های پژوهش

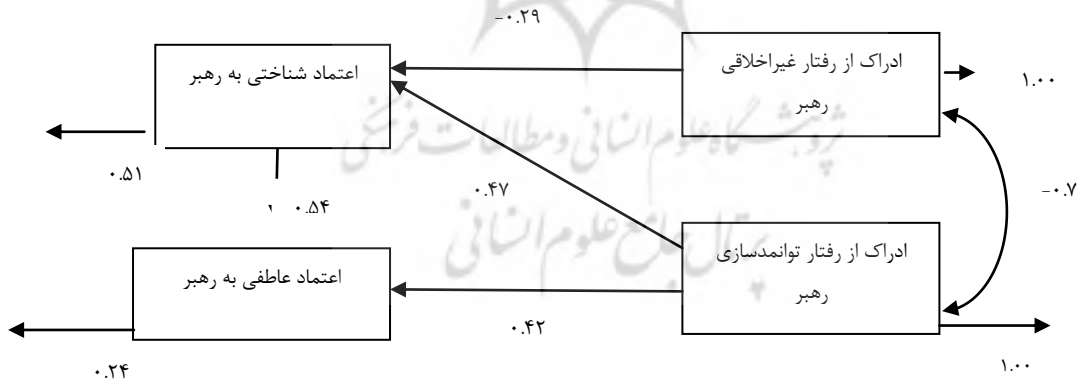
بخش اول نتایج به بیان ویژگی‌های نمونه مورد مطالعه اختصاص دارد که با استفاده از نرم-افزار اس پی اس انجام شد. نمونه مورد بررسی دارای میانگین سنی ۳۳.۶ سال بود که بازه‌ای ۲۲ تا ۵۶ داشت. ۷۲٪ نمونه مورد نظر دارای تحصیلات کارشناسی و ۶٪ دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بقیه فوق دیپلم بودند. ۴۷٪ پاسخ دهندگان مرد و ۵۳٪ زن شناخته شدند و میانگین سابقه کاری نیز ۸/۵ سال محاسبه شد.

نتایج مربوط به میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای مورد بررسی در جدول (۲) نشان داده شده است. ملاحظه می‌گردد که ادراک از رفتار غیراخلاقی مدیران کمتر از متوسط بوده و میزان اعتماد شناختی نیز اندکی بیش‌تر از اعتماد عاطفی امتیاز دهی شده است. ادراک از رفتار غیراخلاقی رابطه منفی معنادار با هر سه متغیر دیگر دارد. همچنین، همبستگی بالایی بین ادراک از رفتار توانمند ساز رهبر با اعتماد عاطفی و شناختی به وی و نیز بین اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی وجود دارد.

جدول ۲- نتایج همبستگی پیرسون بین متغیرها (** معنی داری در سطح ۰.۰۱)

میانگین	انحراف معیار	ادراک از رفتار غیر اخلاقی	ادراک از رفتار توانمندسازی	اعتماد شناختی	اعتماد عاطفی
۲.۶	۶.۰۸	۱			
۳.۵	۹.۸۵	** -0.705	۱		
۳.۵۷	۳.۱۰	** -0.619	** 0.775	۱	
۳.۳۴	۲.۶۳	** -0.619	** 0.672	** 0.814	۱

در مرحله بعد، برای بررسی تایید و یا رد فرضیه‌ها و نیز صحت کلی مدل مورد بررسی، داده‌ها به نرم افزار لیزرل وارد شدند. شکل زیر رابطه بین متغیرهای مورد بررسی و در حقیقت اثرات آنها بر یکدیگر را نشان می‌دهد. مدل اولیه که نشان دهنده روابط بین متغیرها بر اساس مدل مفهومی پیشنهادی بود، به مدل برازش شده پیشنهادی نرم افزار در قالب شکل شماره دو تعدیل یافت که اندکی با مدل اولیه تفاوت دارد. در مدل پیشنهادی، نتایج آزمون فرضیات مورد بررسی قرار گرفت که در جدول شماره سه قابل مشاهده است. نتایج شاخص‌های برازندگی کل مدل نیز در جدول شماره چهار نشان داده شده است که نشانگر تایید مدل برازش شده می‌باشد.



شکل ۲- رابطه بین متغیرهای مورد بررسی بر مبنای مدل پیشنهادی اولیه

جدول ۳- نتایج آزمون فرضیات

نتیجه	مقدار t	ضریب بتا	
تایید فرضیه	-۵.۸۲	-۰.۷	فرضیه اول
تایید فرضیه	-۲.۹۱	-۰.۲۹	فرضیه دوم
عدم تایید فرضیه	۰.۱۸	۰.۳۳	فرضیه سوم
تایید فرضیه	۴.۷۲	۰.۴۷	فرضیه چهارم
تایید فرضیه	۶.۲۱	۰.۴۲	فرضیه پنجم
تایید فرضیه	۸.۱۳	۰.۵۴	فرضیه ششم

جدول ۴- مقادیر شاخص‌های اندازه گیری شده برای برازش مدل

شاخص	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	مقدار پی	درجه آزادی	کای دو
مقدار	۱.۰۰	۱.۰۰	۱.۰۰	۰.۰۰	۰.۸۸	۱	۰.۰۲

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، با توجه به مقایر بتا و ضرایب استاندارد مدل، اثر منفی ادراک از رفتار توانمند ساز رهبر بر ادراک از رفتار غیر اخلاقی او تایید می‌شود. به این ترتیب فرضیه نخست مورد تایید قرار می‌گیرد. ادراک از رفتار غیر اخلاقی بر اعتماد شناختی به رهبر نیز تایید گردید، اما اثر آن بر اعتماد عاطفی تایید نشد. بنابراین در مدل برازش یافته، این تاثیر حذف شده است. به این ترتیب می‌توان گفت که فرضیه دوم تایید و فرضیه سوم رد می‌شود. اگرچه در نتایج مربوط به همبستگی، همبستگی منفی معنی‌داری (۰.۶۱۹) بین دو متغیر ادراک از رفتار غیر اخلاقی با اعتماد عاطفی وجود دارد. فرضیه چهارم و پنجم مبنی بر اثرگذاری ادراک پیروان از رفتار توانمندسازی رهبر بر اعتماد عاطفی به او نیز مورد تایید قرار می‌گیرند. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، این متغیر با هر دو نوع اعتماد رابطه مثبت بالایی داشت. درستی فرضیه ششم مبنی بر اثر اعتماد شناختی بر اعتماد عاطفی نیز مورد تایید قرار گرفت و می‌توان گفت که این متغیر، بیش از نیمی از اعتماد عاطفی به رهبر را توضیح می‌دهد (۰.۵۴٪).

نتایج کلی برازش مدل نیز بیان می‌کند که همه شاخص‌های مدل با مقادیر استاندارد مطابقت دارند. چرا که مقادیر شاخص‌های مورد نظر برای برازش مدل^۱ بالاتر از ۰.۹ را نشان می‌دهد. مقدار آرم اس ای^۲ باید از مقدار ۰.۱ کوچکتر و مقدار پی بزرگتر از ۰.۰۵ باشد. مقادیر درجه آزادی و کای دو نیز نشانگر تایید کلی مدل هستند. بنابراین می‌توان گفت مدل شکل شماره (۲) که حالت برازش یافته مدل پیشنهادی پژوهش است، تایید می‌شود.

^۱-NFI GFI, AGFI

^۲-RMSEA

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به بررسی نقش ادراک پیروان از رفتارهای غیر اخلاقی و رفتارهای توانمند ساز رهبران بر اعتماد شناختی و عاطفی به آنها می‌پردازد. در این بخش ابتدا یافته‌های پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرند و نتیجه گیری از یافته‌ها به عمل می‌آید. سپس با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ارائه می‌شود و در نهایت محدودیت‌های پژوهش ذکر شده است.

نتایج این پژوهش به طور کلی با تحقیقات زیادی که نقش رفتارهای اعتماد شونده بر اعتماد یا سلب آن را مدنظر قرار داده‌اند، سازگار است (Six, et al., 2010) و (Lewicki, et al., 2006). اگرچه (Khanalizadeh, Kordnaji, Fani, & Moshbeki, 2010)، ایجاد اعتماد در بین کارکنان را جزو روش‌های توانمند سازی کارکنان می‌دانند، اما در این پژوهش به اثر توانمند سازی بر اعتماد کارکنان پرداخته شده است. ادراک از رفتار توانمندساز رهبر، نوعی رفتار اخلاقی شمرده می‌شود و بنابراین بر اعتماد شناختی و عاطفی پیروان بر رهبر اثر گذار است. این نتایج با پیشنهاد (Palanski & Yammarino, 2009)، و نتایج تحقیقات (Deanne DenHartog & DeHoogh, 2009) و (Yang & Mossholder, 2010) هم خوانی دارد؛ با این تفاوت که در پژوهش نخست، ادراک از رفتار توانمند ساز بر اعتماد عاطفی بیش‌تر اثر گذار بود تا بر اعتماد شناختی. در حالی که در این پژوهش، تاثیر آن بر اعتماد شناختی بیش‌تر از اعتماد عاطفی بود. با توجه به این که توانمندسازی بیش‌تر یک مفهوم شناختی است و بر روی آینده حرفه‌ای فرد تاثیرگذار است و افراد آن را نوعی سرمایه گذاری برای قابلیت استخدام خود می‌دانند، نتایج این پژوهش نسبت به مطالعه (Palanski & Yammarino, 2009)، با انتظارات هم خوانی بیش‌تری دارد. هم‌چنین، در این پژوهش میزان اعتماد شناختی بیش‌تر از اعتماد عاطفی بوده است. با توجه به این که جامعه مورد مطالعه در این پژوهش معلمین بوده‌اند و همان‌گونه که گفته شد تجربیات زیادی در ارتباط با مدیران گوناگون دارند، آنها را بیش‌تر با توجه به معیارهای شناختی و منطقی ارزیابی می‌کنند و روابط خود را با آنها بر این اساس تنظیم می‌کنند. اثر ادراک از رفتار غیر اخلاقی رهبر بر اعتماد شناختی به وی به تایید رسید که این نتیجه با تحقیقات زیادی سازگار است (Deanne DenHartog & DeHoogh, 2009)، اما این اثر بر اعتماد عاطفی به رهبر، درون مدل پیشنهادی معنادار نبود. از سوی دیگر جدول همبستگی نشان داد که متغیر ادراک از رفتارهای غیر اخلاقی رهبر دارای ارتباط منفی بالایی با هر دو نوع اعتماد است. به این معنی که طبق انتظار، زمانی که کارکنان رفتارهای غیر اخلاقی از سوی رهبر مشاهده می‌کنند، از نظر شناختی و عاطفی اعتماد خود را به وی از دست می‌دهند. نکته دیگری که باید در نتیجه گیری مورد توجه قرار گیرد، این است که نتایج بسیاری از تحقیقات تجربی در مورد روابط مبتنی بر اعتماد، کاملاً ویژه همان موقعیت

خاص است و نتایج تعمیم اندکی با موارد مشابه خود را می‌دهد. به علاوه، اندازه‌گیری در بین سطوح گوناگون قابل انتقال نیست؛ البته، اینها مباحث مشترکی در روش شناختی روانشناسی مدیریت هستند که در مورد موضوع اعتماد مصداق بیش‌تری دارند (Möllering, et al., 2004). همان‌گونه که (Sharifi & Aghasi, 2012)، نشان دادند که عملکرد مدیران با سلامت سازمان در ارتباط است، نتایج این پژوهش هم اهمیت رفتارهای مدیران و حساسیت معلمین به این رفتارها را آشکار می‌کند. معلمین، به رفتارهای مدیران خود توجه دارند و واکنش‌های خود نسبت به مدیران و یا حتی سازمان را بر اساس این رفتارها تنظیم می‌کنند. رفتارهای توانمندساز مدیران همچون نظرخواهی از معلمین در امور مرتبط به آنان، باعث تحکیم اعتماد معلمین به مدیران می‌شود. هم‌چنین با توجه به یافته پژوهش در مورد نقش مخرب رفتارهای غیراخلاقی بر اعتماد به مدیران، به مدیران توصیه می‌شود که از برخی رفتارهایی که به نظر کارکنان غیر اخلاقی می‌رسد اجتناب کنند. ممکن است رفتاری از نظر مدیر غیر اخلاقی نباشد، اما معلمین آن را عملی غیراخلاقی بدانند. بنابراین، مدیران می‌توانند با گفتگو و بحث در این زمینه، درک مشترکی از رفتارهای مورد انتظار معلمین از خود ایجاد کنند. طبق یافته‌ها، نتیجه اعتماد شناختی و منطقی کارکنان به مدیران، اعتماد عاطفی به آنان است. زمانی که اعتماد عاطفی ایجاد شد، مدیران می‌دانند که معلمین با اشتیاق بیش‌تر و بر اساس خواست قلبی خود در جهت خواسته‌های مدیران و سازمان گام بر می‌دارند. البته نباید فراموش کرد که اعتماد یک مسئله پویاست (Schoorman, et al., 2007)، و اگر در فردی اعتماد ایجاد شد، به معنای آن نیست که این اعتماد همواره وجود خواهد داشت، بلکه با توجه به رفتارهای بعدی، ممکن است تحکیم یا تخریب شود.

تحقیقات آتی می‌توانند بررسی کنند که آیا در جوامع آماری دیگری که روابط مدیران و کارکنان بلندمدت‌تر است و کارکنان کمتر امکان مقایسه بین مدیران گوناگون دارند، نتایج مشابه این پژوهش خواهد بود یا خیر. اگر چه اعتماد عاطفی تا حدی به‌وسیله اعتماد شناختی قابل تبیین است، نتیجه‌ای که هم در این پژوهش و هم در تحقیقات دیگر نیز تایید شد (Yang & Mossholder, 2010)، اما آن بخش اعتماد عاطفی به رهبر که نمی‌توان با دلایل منطقی توضیحی برای آن یافت، وارد حوزه جدیدی از تحقیقات می‌شود که در آینده می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. به‌گونه کلی بررسی تاثیرات متقابل شناخت و احساسات از حوزه‌های رو به رشد در رفتار سازمانی بشمار می‌رود (Storebeck & Clore, 2007). (Schoorman, et al., 2007)، نیز بحث تفکیک عوامل شناختی و عاطفی اعتماد و تبیین نقش عوامل احساسی را جزو زمینه‌های تحقیقاتی مهم آتی در این قلمرو می‌دانند. باید دانست که عملیاتی ساختن سازه انتزاعی اعتماد، به ویژگی‌های اعتماد کننده و اعتماد شونده حساس است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی از روش‌های

تجزیه و تحلیل چند سطحی استفاده شود. هم‌چنین نقش زمان (پویا بودن اعتماد) و موقعیت‌های محیطی به وجود آورنده اعتماد قابل بررسی است (Schoorman, et al., 2007)، که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته است. ممکن است رفتاری که از سوی یک کارمند غیر اخلاقی شناخته می‌شود، از سوی دیگری به عنوان عملی مطابق با اخلاق بشمار رود. برای غلبه بر این مشکل، استفاده از روش‌هایی مثل مصاحبه‌ها که در آنها محقق امکان تبیین منظور خود را دارد، پیشنهاد می‌شود.

این تحقیقات با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. اولاً مشکل عدم اطمینان از صحت و یکنواختی درک پاسخ دهندگان گوناگون از رفتارهای اخلاقی و یا توانمندساز وجود دارد. اگر چه پرسشنامه‌ها از روایی و پایایی برخوردار بودند، اما به دلیل ماهیت روش پرسشنامه، نمی‌توان اطمینان حاصل کرد که آیا درک پاسخ دهندگان از رفتارهای گوناگون مدیران، مشابه بوده است یا خیر. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم محاسبه متغیرهای دیگری که احتمالاً در این رابطه‌ها اثرگذار بوده‌اند، اما مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، اشاره کرد. برای مثال مدیران تا چه اندازه امکان توانمندسازی رفتار معلمین را دارند و یا به عبارت دیگر، برای افزایش مشارکت‌های آنها با چه موانع سازمانی و قانونی مواجه هستند؟ هم‌چنین نقش تبادلات رهبر پیرو در این نتایج مشخص نیست که ممکن است در نتایج پژوهش اثرگذار باشد.

References

- Brown, M. E., & Trevio, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606° 632.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2007). Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: a Structural Model Combining Their Effects On Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 331-352.
- cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal Of Management*, 31(6), 874-900.
- Delhey, J., & Newton, K. (2001). Who trusts?: The origins of social trust in seven societies. *European Societies*, 5(2), 93-137.
- DenHartog, D. (Ed.). (2003). *Trusting others in organizations: Leaders, management and coworkers*. London: Edward Elgar.

DenHartog, D., & DeHoogh, A. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal Of Work Aand Organizational Psychology*, 18(2), 199° 230.

ErfaniKhanghahi, M., & Jafari, P. (2010). Direct and indirect impacts of transformational leadership style, Learning culture and organizational learning on organizational intelligence in Islamic Azad University. *Quarterly journal of educational leadership and administration*, 4(1), 49-66.

Farhang, A., Siadat, S. A., Molavi, H., & Hoveida, R. (2010). (Study of Factoral Structure of Organizational trust and its Indices Relation with Organizational Learning in Southeast Public Universities. *Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education*, 16(1), 111-130.

Kalshoven, K., Hartog, D. N. D& ,Hoogh, A. H. B. D. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22 51-69.

Kanungo, R. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 185 5555555

Khanalizadeh, R., Kordnaji, A., Fani, A., & Moshbeki, A. (2010). Study of the relationship between organizational learning and empowerment. *Transformation Management Journal*(3), 20-45.

Konczak, L., Stelly, D., & Trusty, M. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32, 991-1024.

Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S. H. (2004). Understanding organizational trust 5 foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.

Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540.

nadi, M. A., & Moshfeghi, N. (2009). The structural Equation model of association between Teachers Perceived of Trust to Manager and organization with Continuous Commitment and Affective Commitment Teachers *Quarterly journal of educational leadership and administration*, 3(4), 155-174.

Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350° 364.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership :A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405-420.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.

Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *The Leadership Quarterly*, 21, 400° 408.

Schoorman, D., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present And Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

Six, F., Nooteboom, B., & Hoogendoorn, A. (2010). Actions that Build Interpersonal Trust: A Relational Signalling Perspective. *Review of Social Economy*, 68(3), 285 ~ 315.

Storebeck, J., & Clore, G. (2007). On the interdependence of cognition & emotion. *Cognition and motion*, 21(6), 1212-1237.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of educational research*, 70, 547-593.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530° 542.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). (Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21, 50-63.

Zeinabadi, H., & Rastegarpour, H. (2010). Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1004° 1008.

