

آزمون و مقایسه الگوهای ساختاری علل رفتار شهروندی سازمانی معلمان از منظر روانشناسی اجتماعی

A Social Psychology Perspective on the Causes of Teacher's Organizational Citizenship Behavior: Testing and Comparing Structural Models^a

Hassanreza Zeinabadi, Ph.D., *

دکتر حسن رضا زین‌آبادی^a

Abstract

Pertaining to the social exchange, equity and, leader-member exchange theories, this study examines. The role of principals transformational leadership style, teachers trust in principal and teachers perception of procedural justice in teachers organizational citizenship behavior through testing two theoretical alternative models. A representative sample including 652 teachers were respondents to the Transformational Leadership, the trust in principal and Procedural justice, and 131 principals questionnaires. Also responde to the Organizational Citizenship Behavior Questionnaire. Using structural equation modeling the goodness of fit indexes of measurement models of latent variables was initially confirmed and then, the goodness of fit indexes of, the structural model and also their direct and indirect effects were compared. The obtained results demonstrated that theoretical model better fits with observed data. Also the results showed that transformational leadership has significant direct effect on trust in principal and procedural justice. Also it has significant indirect effect on organizational citizenship behaviors. With regard to the teachers organizational citizenship behavior, the results generally indicate that attention to the social exchange, equity and leader-member exchange theories also the role of transformational leadership, trust in principal and procedural justice are crucial.

Keywords: social exchange theory, equity theory, leader-member exchange theory, organizational citizenship behavior, structural equation modeling.

چکیده

پژوهش حاضر با ترسیم الگویی نظری مبتنی بر نظریه‌های مبادله اجتماعی، برابری و مبادله رهبر - عضو و دو الگوی بدیل نقش سبک رهبری تحولی مدیران، اعتماد معلمان به مدیر و ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای را در رفتار شهروندی سازمانی معلمان مورد بررسی قرار داده است. نمونه‌ای معرف متشکل از 652 معلم، پرسشنامه‌های سبک رهبری تحولی، اعتماد به مدیر و عدالت رویه‌ای و 131 مدیر، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی معلمان را تکمیل کردند. با استفاده از الگویی معادلات ساختاری، ابتدا الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای نهفته بررسی و تأیید شد و سپس اثرات مستقیم و غیر مستقیم و شاخصهای نیکویی برازش الگوهای ساختاری مقایسه شد. نتایج نشان داد که الگوی نظری برازش بهتری با داده‌های گردآوری شده دارد و در آن رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر و عدالت رویه‌ای اثر مستقیم و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی اثر غیر مستقیم و معنادار دارد. در مجموع نتایج پژوهش حاضر مؤید آنست که توجه به نظریه‌های مبادله اجتماعی، برابری و مبادله رهبر عضو و همچنین نقش سبک رهبری تحولی مدیران، اعتماد معلمان به مدیر و ادراک معلمان از عدالت رویه‌ای در مطالعه رفتار شهروندی سازمانی معلمان اهمیت دارد.

کلیدواژه‌ها: نظریه مبادله اجتماعی، نظریه برابری، نظریه مبادله رهبر-عضو، رفتار شهروندی سازمانی، الگویی معادلات ساختاری

^a Tarbiat Moallem University. Tehran. I.R. Iran.

* Email: hzeinabadi@yahoo.com

دریافت مقاله: 1388/7/12 تصویب نهایی: 1390/3/8
^a دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم

● مقدمه

«رفتارهای شهروندی سازمانی»¹، رفتارهایی فراتر از وظیفه و افزون بر نقش هستند که کارکنان به منظور کمک به دیگران و سازمان انجام می‌دهند. ماهیت این رفتارها بگونه‌ای است که اختیاری، داوطلبانه و خودخواسته‌اند و نظام پاداش و تنبیه سازمانی تأثیر زیادی بر آنها ندارد (ارگان، پادساکوف و مکنزی، 2006). علیرغم آنکه وجود این رفتارها در کارکنان هر سازمانی ارزشمند است، اما شواهد موجود در خصوص مفهوم سازی و پژوهش آن در سازمانهای مختلف، بویژه سازمانهای خدماتی ناچیز است. (ارتورک، 2007). این در حالیست که اهمیت آن در کارکنان سازمانهای خدماتی، بویژه در مدارس و معلمان بسیار زیاد است (زین‌آبادی، بهرنگی، نوه‌ابراهیم و فرزاد، 1378؛ زین‌آبادی، 2010). پادساکوف، مکنزی، پین و باکراچ (2000)، در پژوهش مروری خود عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی را در سطوح فردی، سازمانی و متغیرهای رهبری طبقه‌بندی کرده‌اند. پژوهش حاضر باستناد مبانی نظری و شواهد پژوهشی که عموماً مربوط به سازمانهای غیر آموزشی است، نقش سبک «رهبری تحولی مدیران»²، «اعتماد معلمان به مدیر»³ و ادراک آنها از «عدالت رویه‌ای»⁴ را مورد بررسی قرار داده است. این متغیرها از جمله متغیرهای مهمی هستند که شواهد مختلفی در ارتباط به رابطه آنها با رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد (نگودو، 2008) و علاوه بر پژوهشگران مدیریت، توجه بسیاری از پژوهشگران روانشناسی اجتماعی (نظیر لیند و تایلر، 1988؛ کوک، یاماگیشی، چشیر، کوپر، ماتسودا و ماشیما، 2005؛ کلای-وارنر، 2006؛ وانگ و تامپسون، 2006) را نیز بخود جلب نموده‌اند و در ارتباط با آنها شواهد مختلفی در متون روانشناسی اجتماعی و روانشناسی اجتماعی کار (نظیر تای و لاولر، 2006) منتشر شده است.

باس (1985)، معتقد است که رهبری تحولی سبکی است که بر اساس آن رهبر زیردستان را برای «عملکرد و رای انتظارات»⁵ ترغیب می‌کند. به زعم او این رهبران با تحریک نیازهای سطح عالی زیردستان، با آگاه نمودن آنها از مأموریت ارزشمند سازمان و ترغیب آنها به صرفنظر کردن از نیازهای شخصی به نفع نیازهای جمعی و سازمانی، تأثیر ارزشمند خود را بر زیردستان آشکار می‌کنند. باس (1985، 1995) سبک رهبری

تحولی را در چهار مؤلفه بدین شرح مفهوم‌سازی نموده است. 1. «تأثیر ایده‌آل»⁶: این مؤلفه رهبر را قادر می‌سازد تا احترام زیردستان بخود را تاحدی که به او افتخار کنند، جلب نماید. بر اساس این قابلیت رهبران الگوی رفتاری زیردستان شده و برای ایجاد تحول در اهداف، ارزشها، نیازها، عقاید و تمایلات آنها توانمند می‌شوند. 2. «انگیزش الهام‌بخش»⁷: با بهره‌مندی از این قابلیت رهبران تحولی انتظارات بالایی از زیردستان خود ایجاد می‌کنند و از این طریق آنان را نسبت به اهداف و آرمان سازمان و تلاش مضاعف برای تحقق آن حساس‌تر و متعهدتر می‌کنند. 3. «تحریک هوشمندانه»⁸: این مؤلفه فرایندی است که از طریق آن رهبران زیردستان را به لحاظ ذهنی تحت تأثیر قرار می‌دهند. آنها با تدارک فعالیتهایی برای زیردستان، قوه نوآوری آنها را تحریک می‌کنند. به نحوی که آنها تحریک می‌شوند که برای انجام بهتر وظایف شیوه‌های جدید، و نوآورانه‌ای را بکار برند و دائماً شیوه‌های گذشته را تغییر دهند. 4. «ملاحظه فردی»⁹: رهبر تحولی از این طریق برای فرد فرد زیردستان و نیازهای منحصر بفرد آنها توجه و ملاحظه ویژه‌ای ایجاد می‌کند.

به‌طور کلی تعامل زیردستان با رهبران تحولی، افزون بر نقش و فراتر از چارچوبهای تعیین شده و مقررات سازمانی است (کریمی، 1375؛ زین‌آبادی و همکاران، 1388) بهمین دلیل است که این سبک از جمله سبک‌هایی است که تأثیر بسزایی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. علاوه بر آن تعبیر «عملکرد و رای انتظارات»¹⁰ باس (1985)، در توصیف پیروان رهبران تحولی، دقیقاً منطبق با تعاریفی است که از رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. با آنکه نقش این سبک از رهبری در رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار مهم عنوان شده است، اما تأثیر غیر مستقیمی بر آن دارد و متغیرهای مختلفی این اثر را میانجیگری می‌کنند (نگودو، 2008). یکی از متغیرهای میانجیگر مهم اعتماد به مدیر است. با آنکه تعاریف مختلفی از اعتماد در حوزه‌های مختلف بیان شده است اما در ادبیات رفتار سازمانی عموماً اعتماد به مدیر را به عنوان ایمان و وفاداری زیردستان به مدیر تعریف می‌کنند (زین‌آبادی و رستگارپور، 2010). متغیر میانجیگر دیگر یکی از ابعاد مهم عدالت سازمانی یعنی عدالت رویه‌ای می‌باشد. عدالت رویه‌ای بعنوان عدالت درک شده از فرایند تصمیم‌گیری که برای تخصیص پاداشها (مادی و غیر مادی) به کارکنان استفاده می‌شود، تعریف شده است

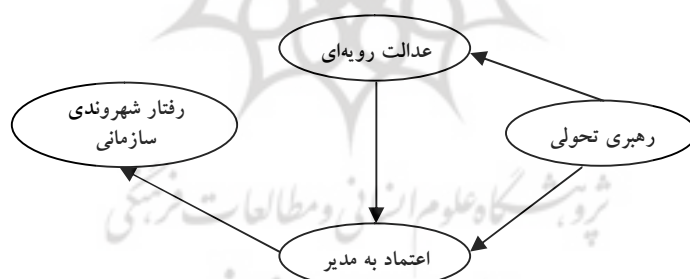
(گرینبرگ، 1990). کروسگارد، شویگر و ساینز (1995)، بر این باورند که برای تأثیرگذاری بر ادراک مثبت کارکنان از رویه‌های تصمیم‌گیری در سازمان دو پیش‌بایست عمده لازم است. ابتدا اینکه رویه‌ها مشارکتی بوده و مشارکت کارکنان جلب شود و همچنین این مشارکت فعال باشد، یعنی اینکه نظرات کارکنان در تصمیم‌های نهایی مورد توجه قرار گیرد.

«عدالت رویه‌ای» و «اعتماد به مدیر» از جمله متغیرهایی هستند که نقش میانجیگری بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی را بطور معنادار ایفا کرده‌اند. هنگامی که به نقش توأمان آنها توجه می‌شود، می‌توان از برخی از نظریه‌هایی که در روانشناسی اجتماعی سازمانها مطرحند، برای تدوین الگویی نظری مدد جست. نظریه «مبادله اجتماعی»¹⁰ و دو نظریه دیگری که بر مبنای آن تبیین می‌شوند، شامل «نظریه برابری»¹¹ و نظریه «مبادله رهبر - عضو»¹²، به عنوان مبنای اصلی توجیه نظری تأثیر رهبری تحولی، اعتماد به مدیر و عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان معرفی شده‌اند (دلوگا، 1994؛ یوکل، 2002؛ پیلایی، شریشیم و ویلیامز، 1999).

مفروضه بنیادی نظریه مبادله اجتماعی اینست که ارتباط بین دو فرد، همانند الگوهای اقتصادی سود و زیان و مبادله در بازار است (آرونسون، ویلسون و آکرت، 1384). بر اساس این نظریه، در سازمانها، مبادلات مدیر با زیردستان از دو الگوی کلی متابعت می‌کند. یا مبادله‌ای مبتنی بر «قراردادهای روانی»¹³، اجتماعی و دوستانه و یا مبتنی بر «قراردادهای اقتصادی»¹⁴، پایاپای، رسمی و قانونی می‌باشد (کوئل-شاپیرو، 2002). در حالت اول روابط مدیران با زیردستان مبتنی بر یک تعامل روانی-اجتماعی است. برخلاف مبادلات اقتصادی، در این مبادلات، وفاداری زیردستان به مدیر، صرفاً به دلیل انگیزه‌های مادی و اقتصادی و الزامات شغلی و قانونی نیست، بلکه مبتنی بر عهد و میثاق و تعهدات روانی است. دلوگا (1994) معتقد است که آدامز (1965) نظریه برابری را بر اساس نظریه مبادله اجتماعی ارائه کرده است. به زعم او در یک مبادله دوجانبه، طرفین در ازای کاری که انجام می‌دهند، انتظار دریافت چیزی را دارند. آنها انتظار دارند که میزان عواید آنها از مبادله، مطابق با انتظاراتشان و عادلانه باشد. تنها زمانی که برای افراد دخیل در یک رابطه، هزینه و سود در سطح متعادلی باشد، رابطه میان افراد پابرجا می‌ماند. بر همین اساس مفروضه بنیادی این نظریه «ادراک عدالت»

است. اگر روابط زیردستان و مدیران و مبادله‌های آنها، یک مبادله روانی باشد، احتمال شکل‌گیری ادراک مثبت از وجود عدالت در آنها بیشتر شده و از این طریق بین مدیر و زیردستان «اعتماد» حاکم می‌شود. نظریه دیگر نظریه مبادله رهبر-عضو می‌باشد. اندیشه اساسی این نظریه اینست که مبادله بین مدیر با زیردستان در یک پیوستار، از «مبادله با کیفیت پائین تا مبادله با کیفیت بالا»¹⁵، قرار می‌گیرد. در مبادلات با کیفیت پایین، مبادلات مدیران و زیردستان مبتنی بر قراردادهای اقتصادی و در مبادلات با کیفیت بالا، مبتنی بر قراردادهای روانی می‌باشد (دلوگا، 1994؛ کویل-شاپیرو، 2002).

پیلایی و همکاران (1999) بر این باورند که یک رهبر تحولی، تعاملی پویا میان خود و زیردستان ایجاد می‌کند. او با ایجاد فضایی از مبادله‌های روانی و تضمین ایجاد مبادله‌های با کیفیت بالا، به ترویج عدالت می‌پردازد و از این طریق حسن اعتماد آنها برمی‌انگیزد و آنها را برای فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل (رفتار شهروندی سازمانی) نیز ترغیب می‌کند. بزعم دلوگا (1994)، زیردستان، با توجه به اعتمادی که به مدیر خود دارند، رفتارهای عادلانه او را با رفتار شهروندی سازمانی جبران می‌کنند. این مسیر و فرایند در الگوی نظری پژوهش (الگوی 1) به تصویر کشیده شده است.



الگوی 1. رهبری تحولی (TL)، عدالت رویه‌ای (PJ)، اعتماد به مدیر (TIP)، رفتار شهروندی سازمانی (OCB)

ارائه الگوی فوق صرفاً با تکیه بر پشتوانه‌های نظری مذکور صورت نگرفته و شواهد پژوهشی مختلفی نیز به نوعی از مسیرهای مورد نظر و همچنین نقشهای میانجیگر در الگو حمایت می‌کنند. همانگونه که ملاحظه می‌شود، در الگوی نظری، دو مسیر ترسیم نشده است و آزمون آنها در قالب الگوهای بدیل منطقی‌تر است. آزمون الگوهای بدیل روش مفیدی برای حمایت و تکمیل الگوهای نظری می‌باشد (هیس، 1969، به نقل از پیلایی و همکاران، 1999). یکی از دلایل ارائه این الگوها اینست که

علاوه بر مسیرهای در نظر گرفته شده در الگوی نظری، شواهد پژوهشی به تبیین وجود رابطه میان برخی از متغیرها پرداخته‌اند. به بیان دیگر مسیرهائی را متصور شده‌اند که یا مبانی نظری پشتیبان الگوی، قائل به وجود آنها نبوده‌اند و یا شواهد پشتیبان برای تبیین رابطه میان آنها به حدی نبوده است که بتوان آنها را جزئی از الگوی نظری قلمداد نمود. مسأله اساسی پژوهش اینست که علیرغم انجام پژوهشهای مختلف در سازمانهای غیر آموزشی، نحوه تأثیر رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمانهای خدماتی بویژه در مدارس مشخص نیست. با آنکه پژوهشهای موجود (نظیر شانن موران، 2003؛ نونیا، اسلیجرز و دنسن، 2006) حاکی از رابطه بالای سبک رهبری تحولی مدیران و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان نیز هستند، اما بدلیل فقدان پژوهشهای الگویابی علی، نحوه تأثیر رهبری تحولی بر رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان به عنوان یک مسأله اساسی مطرح است. اهمیت بررسی و رفع این مسأله زمانی بارزتر می‌شود که بدانیم تاکنون پژوهشی با ترکیب این متغیرها در مدارس و برای معلمان صورت نگرفته است. علاوه بر آن، علیرغم آنکه نظریه مبادله اجتماعی و دو نظریه مبتنی بر آن، به عنوان نظریه‌های پشتیبان الگوی نظری پژوهش معرفی شده‌اند، شواهد خاصی نسبت به کاربست و بررسی آنها در مدارس فراهم نشده است. بنابراین مسأله دیگر پژوهش اینست که آیا این نظریه‌ها می‌توانند در تبیین مسیر و معرفی متغیرهای میانجی‌گر بین سبک رهبری تحولی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی معلمان مفید باشند؟ مسأله نهایی پژوهش با توجه به الگوهای بدیل قابل ذکر است. با آنکه شواهد مطمئنی در خصوص اثر مستقیم عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی (الگوی بدیل اول) و اثر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی (الگوی بدیل دوم) وجود ندارد، اما برخی از پژوهشهایی که از روشهای آماری همبستگی و رگرسیون استفاده کرده‌اند، این احتمال را که میان آنها روابط مستقیم وجود دارد، بیشتر می‌کنند. بر همین اساس این مسأله مطرح است که کدامیک از الگوها تبیین بیشتری از رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارند.

به‌طور کلی هدایت پژوهش حاضر به وسیله سؤالی بدین شرح صورت می‌گیرد:

1. آیا الگوهای اندازه‌گیری متغیر نهفته برونزا برازش خوبی با داده‌های گردآوری

شده دارد؟

2. آیا داده‌های گردآوری شده از اثرات مستقیم و غیر مستقیم در الگوی نظری حمایت می‌کنند؟
3. آیا الگوی نظری برازش خوبی با داده‌های گردآوری شده دارد؟
4. الگوی نظری چه مقدار از واریانس رفتار شهروندی سازمانی معلمان را تبیین می‌کند؟
5. کدامیک از الگوهای نظری، بدیل اول و بدیل دوم برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان مناسب‌ترند؟

● روش

«جامعه آماری» این پژوهش را کلیه معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی 88-89 تشکیل می‌دهند. نمونه آماری نیز شامل 652 معلم در پایه‌های مختلف و 131 مدیر مرد که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند، می‌باشد.

™ ابزارهای پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

الف. پرسشنامه رهبری چند عاملی (فرم کوتاه)¹⁶: این پرسشنامه بوسیله باس و اولیو (2000)، طراحی شده است که چهار خرده‌مقیاس آن با 20 گویه، سبک رهبری تحولی مدیران را اندازه‌گیری می‌کند. پاسخ هر سؤال در طیف پنج درجه‌ای کاملاً مخالف، تا حدودی مخالف، نه موافق و نه مخالف، تا حدودی موافق و کاملاً موافق مشخص می‌شود. این پرسشنامه با استفاده از روش لیکرت با نمره‌های (5-4-3-2-1) برای هر گزینه نمره‌گذاری شده است. در پژوهش حاضر ضریب اعتبار کل پرسشنامه مورد نظر با روش آلفای کرونباخ برابر با 0/94 محاسبه گردید و ضریب محاسبه شده آن برای خرده‌مقیاس تأثیر ایده‌آل 0/94، انگیزش الهام‌بخش 0/87، تحریک هوشمندانه 0/88 و ملاحظه فردی 0/86 بدست آمد.

ب. «پرسشنامه اعتماد در مدرسه»¹⁷: هوی و شانن-موران (2003) این پرسشنامه را برای اندازه‌گیری اعتماد در مدرسه طراحی کرده‌اند. برای پژوهش حاضر از خرده‌مقیاس 8 گویه‌ای اعتماد معلمان به مدیر استفاده شده است. در این پرسشنامه نیز پاسخ هر سؤال در طیف پنج درجه‌ای و با استفاده از روش لیکرت (5-4-3-2-1) برای هر گزینه،

نمره‌گذاری شد. اعتبار پرسشنامه برابر با 0/93 بدست آمد.

ج. «پرسشنامه عدالت سازمانی»¹⁸: این پرسشنامه بوسیله کولکویت (2001) تهیه شده است. یکی از خرده‌مقیاسهای این پرسشنامه با 7 گویه، ادراک از عدالت رویه‌ای را اندازه‌گیری می‌کند که در این پژوهش پاسخ به هر یک از آنها در طیف پنج درجه‌ای و با استفاده از روش لیکرت (5_4_3_2_1) نمره‌گذاری شده است. برای این پرسشنامه ضریب اعتبار 0/82 محاسبه شد.

د. «پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی در مدرسه»: این پرسشنامه 15 گویه‌ای توسط دیپائولا و تارتر و هوی (2005) طراحی شده است. در این پرسشنامه نیز پاسخ هر سوال در طیف پنج درجه‌ای و با استفاده از روش لیکرت (5_4_3_2_1) برای هرگزینه نمره‌گذاری شده است. اعتبار این پرسشنامه برابر با 0/94 محاسبه شد.

بعد از انتخاب تصادفی آزمودنی‌ها، پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی معلمان برای پاسخدهی در اختیار مدیران قرار گرفت. همچنین پرسشنامه‌های سبک رهبری تحولی، اعتماد به مدیر و عدالت رویه‌ای، برای پاسخگویی در اختیار معلمان قرار گرفت. در دستورالعمل پرسشنامه‌ها ضمن ارائه راهنمایی لازم در خصوص نحوه پاسخدهی و به دنبال آن ارائه دستورالعمل‌های تکمیلی برای رفع ابهام و دقت در پاسخگویی ارائه شد.

پژوهش حاضر از نوع پژوهشهای همبستگی می‌باشد در تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار LISREL، از روش الگویابی معادلات ساختاری در دو مرحله (الگوی اندازه‌گیری و الگوی معادله ساختاری) و با روش «بیشینه احتمال» استفاده شده است. در هر دو مرحله برای قضاوت در مورد چگونگی برازش الگوها با داده‌های گردآوری شده، از شاخص‌های χ^2 ، χ^2/df ، χ^2 ، χ^2/df ، χ^2/df کمتر از 2، برازش مقایسه‌ای (CFI) بالاتر از 0/9، نیکویی برازش (GFI) بالاتر از 0/9، نیکویی برازش انطباقی (AGFI) بالاتر از 0/9 و ریشه میانگین خطای مجدورات تقریب (RMSEA) کمتر از 0/6 استفاده شده است.

● یافته‌ها

i برای پاسخدهی به سؤال اول پژوهش، ابتدا ساختار عاملی هر یک از متغیرهای

پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شد. تحلیل عاملی اکتشافی برای متغیر رهبری تحولی، با چرخش متمایل، از ساختار 4 عاملی و برای سایر متغیرهای، بدون چرخش، از ساختار تک عاملی حمایت نمود. برای بررسی چگونگی برازش الگوی اندازه‌گیری متغیر نهفته با داده‌های گردآوری شده، از تحلیل عاملی تأییدی، قبل و بعد از تلفیق گویه‌ها، استفاده شد. روش الگویابی معادلات ساختاری، به تعداد زیاد نشانگرها (متغیرهای مشاهده شده) حساسیت زیادی دارد و از روشهای مختلفی برای کاهش آنها استفاده می‌شود. یکی از آن روشها، «تلفیق گویه‌ها»^{۱۹} می‌باشد. بر اساس این روش می‌توان نشانگرهای هر متغیر نهفته را در صورتی که بیشتر از 5 عدد باشد و حجم نمونه نیز بالا باشد، بصورت تصادفی، تلفیق نمود (هال، اسنر و سینگرفوست، 1999). در این پژوهش با وجود این شرایط برای متغیرهای نهفته درونزا از این تکنیک استفاده شده است. تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر نهفته برونزا (رهبری تحولی) نشان داد که 4 نشانگر، یعنی تأثیر ایده‌آل، انگیزش الهامبخش، تحریک هوشمندانه و ملاحظه فردی (X1 تا X4) توان بالایی در اندازه‌گیری داشته و برازش خوبی با داده‌های گردآوری شده دارند ($\chi^2/df: 1/75$, CFI: 0/99, GFI: 0/99, RMSEA: 0/050, AGFI).

با انجام تحلیل عاملی تأییدی قبل از تلفیق، ابتدا قدرت و معناداری 8، 7 و 15 نشانگر در اندازه‌گیری متغیرهای نهفته (اعتماد به مدیر، عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی) و برازش مناسب الگوی اندازه‌گیری آنها با داده‌های گردآوری شده، تأیید شد. سپس با تلفیق تصادفی و دو به دو نشانگرهای متغیر نهفته درونزای (اعتماد به مدیر)، پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی، شاخصهای نیکویی برازش (1/93 χ^2/df : 1, CFI: 0/99, GFI: 0/97, AGFI: 0/058, RMSEA) حاکی از برازش مناسب الگوی اندازه‌گیری 4 نشانگر (Y1 تا Y4) این متغیر با داده‌های گردآوری شده هستند. برای متغیر نهفته درونزای دیگر (عدالت رویه‌ای) نیز پس از تقلیل نشانگرها به سه نشانگر (3 نشانگر که 2 مورد از آنها از تلفیق 2 نشانگر و یک مورد از تلفیق 3 نشانگر ایجاد شده‌اند)، با انجام تحلیل عاملی تأییدی شاخصهای نیکویی برازش نشان داد که الگوی اندازه‌گیری 3 نشانگر (Y5 تا Y7) این متغیر نیز برازش کاملی با داده‌های گردآوری شده دارد. در نهایت برای متغیر نهفته درونزای وابسته (رفتار شهروندی

سازمانی) پس از تلفیق 15 نشانگر قبلی به 5 نشانگر (5 نشانگر که هریک با تلفیق 3 نشانگر ایجاد شده‌اند) با انجام تحلیل عاملی تأییدی و محاسبه شدن شاخصهای نیکویی برازش ($\chi^2/df: 1/86$, CFI: 0/99, AGFI: 0/96, RMSEA: 0/060) قدرت و معناداری 5 نشانگر (Y12 تا Y8) در اندازه‌گیری متغیر نهفته و برازش مناسب الگوی اندازه‌گیری آنها با داده‌های گردآوری شده، تأیید شد. بدین ترتیب در پاسخ به سؤال اول این نتیجه حاصل شد که الگوی اندازه‌گیری تمام متغیرهای نهفته با داده‌ها برازش خوبی دارد.

به‌عنوان اساس تحلیل در مرحله الگویابی معادله ساختاری، ماتریس همبستگی و کوواریانس بین متغیرهای نهفته برونزا و درونزا به ترتیب جدول 1 محاسبه شده است.

جدول 1: ماتریس همبستگی متغیرهای نهفته درونزا و برونزا

متغیرهای نهفته	1	2	3	4
رهبری تحولی	1			
اعتماد به مدیر	0/82 ^{aa}	1		
عدالت رویه‌ای	0/55 ^{aa}	0/53 ^{aa}	1	
رفتار شهروندی سازمانی	0/16 ^{aa}	0/20 ^{aa}	0/10 ^{aa}	1

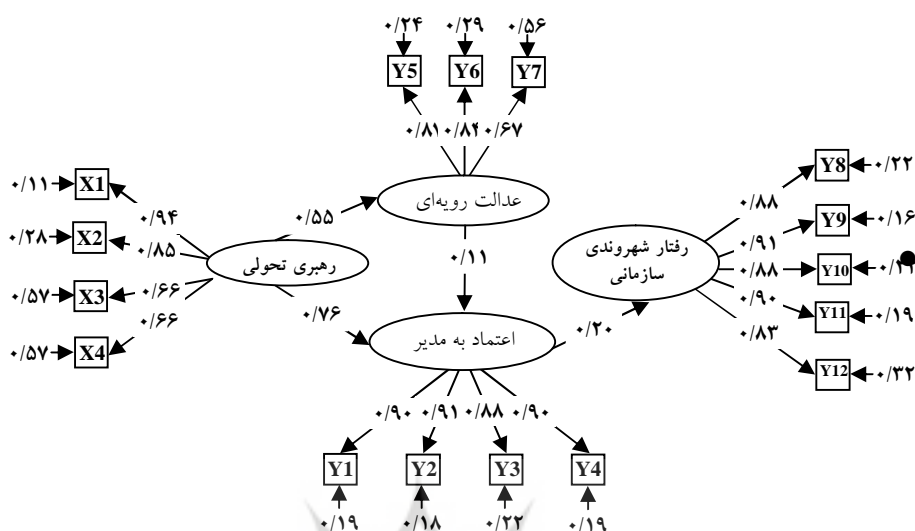
$p < 0/01$ ^{aa}

به منظور پاسخ به سؤالات دوم تا چهارم پژوهش، ابتدا الگوی نظری برازش داده شد. پارامترهای مربوط به اثرات مستقیم و غیر مستقیم و بطوریکه معنادار محاسبه شد که در ادامه در جدول 2 به آنها اشاره شده و الگوی 2 برازش یافته ترسیم شده است.

جدول 2: پارامترهای اثرات مستقیم و غیر مستقیم در الگوی نظری

t	β	اثرات	
17/93 ^a	0/76	از رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر	اثرات مستقیم
12/53 ^a	0/55	از رهبری تحولی بر عدالت رویه‌ای	
3/03 ^a	0/11	از عدالت رویه‌ای بر اعتماد به مدیر	
4/60 ^a	0/20	از اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی	
3/02 ^a	0/06	از سبک رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر با میانجیگری عدالت رویه‌ای	اثرات غیر مستقیم
2/54 ^a	0/02	از عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری اعتماد به مدیر	
4/54 ^a	0/16	از سبک رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری اعتماد به مدیر و عدالت رویه‌ای	

$t > 2$ ($p < .05$) ^a



الگوی 3. الگوی نظری پس از برازش مسیرها با داشتن مقدار $t > 2$ در سطح $p < 0/05$ معنادار هستند. ضرایب لامبدای X و Y، گاما، بتا، خطای تنا دلنا و تنا اپسیلون با پارامترهای استاندارد بیان شده است.

i برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش مبنی بر چگونگی برازش الگوی نظری با داده‌های گردآوری شده، شاخصهای نیکویی برازش مورد بررسی قرار گرفت. نسبت (X^2/df) ، برابر با 1/71 (RMSEA) برابر با 0/053 (GFI) برابر با 0/95 (AGFI) برابر با 0/93 و نهایتاً (CFI) برابر با 0/99، تماماً حاکی از برازش خوب و مورد قبول الگوی نظری با داده‌های گردآوری شده می‌باشد. همچنین، در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش، مقدار واریانس تبیین شده مورد بررسی قرار گرفت و این نتیجه حاصل شد که از رفتار شهروندی سازمانی $(R^2 = 0/16)$ را تبیین معنادار می‌کند.

i برای پاسخ به سؤال: کدامیک از الگوهای نظری، بدیل اول و بدیل دوم برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان مناسبترند؟ (سؤال پنجم) الگوهای بدیل اول و دوم برازش داده شدند. پس از برازش، این نتیجه حاصل شد که در الگوی بدیل اول اثر مستقیم عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی $(\beta = 0/11, p > 0/05)$ و در الگوی بدیل دوم اثر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی $(\beta = 0/16, p > 0/05)$ معنادار نمی‌باشد. از آنجا که ارائه این الگوها (بعنوان بدیل و جایگزین الگوی نظری) بواسطه فرض وجود این مسیرها صورت گرفته بود، به علت عدم معناداری آنها می‌توان نتیجه گرفت که این دو الگو نمی‌توانند برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی

معلمان مفید باشند.

● بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده بیانگر آنست که الگوی نظری که به استناد نظریه مبادله اجتماعی و دو نظریه‌ای که بر مبنای آن تبیین می‌شوند (برابری و مبادله رهبر-عضو) ارائه شد، برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان مناسب است. این نتیجه به نوعی همسو با نتایج پژوهش ارگان (1990)، مورمن نیهوت و ارگان (1993)، کونووسکی و پوق (1994)، دلوگا (1994)، ستون بنت و لیدن (1996) و پیلابی و همکاران (1999) بوده است. برآزش خوب و قابل قبول الگوی نظری با داده‌های گردآوری شده، نسبت به تعمیم‌پذیری این نظریه‌ها برای تبیین نحوه تأثیر رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان در مدارس شاهدی دیگر فراهم کرده و از کاربردی بودن آنها در سازمانهای آموزشی و مدارس و برای معلمان حمایت می‌کند.

امرسون (1972)، به نقل از وانگ و تامپسون، (2006)، در توجیه اهمیت این نظریه‌ها معتقد است که آنها مبنایی روانشناختی دارند. به زعم او فرایند مبادله مداوم و مستمر بیش از همه متأثر از عواطف طرفین مبادله است. هر مبادله دوجانبه‌ای ممکن است که به عواطف مثبت یا منفی در طرفین منتهی شود (وانگ و تامپسون، 2006). بدون شک احتمال وقوع عواطف مثبت در شرایطی که مبادلات با کیفیت و روانی بین مدیر و زیردستان حاکم است بسیار بیشتر است و انگیزش طرفین برای مبادله مداوم و مستمر افزایش می‌یابد. عواطف مثبت در کارکنان زمانی ایجاد می‌شود که آنها ارزیابی و ادراک مثبتی از عدالت رویه‌ای داشته باشند (کلای-وارنر، 2006) و در صورت تداوم ادراکات مثبت است که به تدریج اعتماد دوجانبه بین مدیر و زیردستان حاکم می‌شود. کوک و همکاران (2005) فرایند اعتماد سازی را در فرایندی از مبادلات اجتماعی و روانی محتمل تر می‌دانند. ویژگی اصلی قراردادهای روانی اینست که طرفین را به الزامات و تعهداتی مقید می‌سازد که فراتر از تعهدات و الزامات رسمی و از پیش تدوین شده است. در بافت سازمانها، در صورت وجود چنین فضایی است که می‌توان از کارکنان انتظار داشت که افزون بر الزامات رسمی شغل خود رفتار نمایند و به بیان دیگر رفتار شهروندی سازمانی بالایی داشته باشند. رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان یک واکنش

تلافی جویانه، پاسخی مثبت به وجود عدالت و اعتماد می‌باشد. بدون شک در صورت ادراک عدالت است که اعتماد کارکنان جلب می‌شود و قطعاً در فضایی که اعتماد حاکم نیست نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان عملکردی و رای انتظارات داشته باشند. دلوگا (1994) معتقد است که در صورت فقدان اعتماد متقابل در سازمان، ادراک منفی از وجود عدالت رویه‌ای و متعاقب آن، رفتارهای شهروندی سازمانی ضعیف در کارکنان، به احتمال زیاد مبادله‌ای غیر روانی و با کیفیت پایین میان مدیر و زیردستان حاکم شده است. اما سؤال اساسی اینست که مبادلات روانی و با کیفیت میان مدیر و زیردستان چگونه در سازمان شکل می‌گیرند؟ در پاسخ به این سؤال شواهد موجود نقش مدیران را بعنوان رهبران سازمانی بسیار مهم توصیف نموده‌اند و ایجاد و برقراری روابط و تعاملات خوشایند را در کنار وظیفه تحقق اهداف از پیش تدوین شده، بعنوان یکی از وظایف مهم و اساسی رهبران بر شمرده‌اند (برکوویتز، 1383). در میان سبکهای مختلف، تأکید ویژه‌ای بر سبک رهبری تحولی شده است. رهبران تحولی با عملکرد خود فضایی از مبادلات روانی، با کیفیت و عادلانه ایجاد می‌کنند. بر همین اساس است که بهره‌مندی از زیردستان معتمد به مدیر، با ادراک مثبت از عدالت رویه‌ای و با رفتارهای شهروندی سازمانی بالا از نشانگان ارزشمند رهبران تحولی معرفی شده است (نگودو، 2008).

؛ معنادار نشدن اثر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی در الگوی بدیل دوم همسو با نتایج پژوهش پادساکوف و همکاران (1990)، پیلابی و همکاران (1999) و نونیا و همکاران (2006) بوده است. بنابراین باید نتیجه گرفت که تأثیر این سبک بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان نیز مستقیم نبوده و بدون وجود ادراک مثبت از عدالت و فقدان اعتماد متقابل بین مدیر و معلمان نمی‌توان انتظار بروز این رفتارهای ارزشمند را از معلمان داشت. پژوهشهای موجود در توجیه تأثیر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رفتارهای شهروندی سازمانی معتقدند که این رفتارها بیشتر از مجموعه‌ای از متغیرها تأثیر می‌پذیرند که مدیران و سبک رهبری آنها بخش کوچکی را بخود اختصاص داده‌اند. مدیران با اعمال سبکهای رهبری، بویژه رهبری تحولی نمی‌توانند بطور مستقیم بر رفتارهایی خوانگیخته که ریشه درونی محکمی دارند (مثل رفتارهای شهروندی سازمانی) مؤثر واقع شوند. این رفتارها بیش از همه، بطور مستقیم متأثر از ادراکات و عواطف مثبت یا منفی کارکنان هستند و رهبران تحولی می‌توانند بطور

مستقیم بر عواطف و ادراکات کارکنان تأثیرگذار باشند. بر همین اساس معنادار شدن نقش میانجیگر اعتماد به مدیر و عدالت رویه‌ای در رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی، غیر منتظره نبوده است و این یافته نیز همسو با پژوهش پادساکوف و همکاران (1990) و پیلایی و همکاران (1999) بوده است.

معنادار شدن اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر همسو با پژوهش پادساکوف و همکاران (1990)، پیلایی و همکاران (1999)، جونگ و اولیو (2000) و جیلپسی و من (2005) بوده است. اعتماد زیردستان به رهبران تحولی به اندازه‌ای اهمیت دارد که باس و ریگیو (2006) از آن به عنوان اکسیری که رهبران تحولی و زیردستان پیوند می‌دهد یاد می‌کنند. بزعم آنها، بدون وجود اعتماد توانایی تأثیرگذاری رهبران تحولی بر زیردستان بسیار ضعیف است. برخی از قابلیت‌های رهبران تحولی در جلب اعتماد زیردستان بخود اثر بی‌واسطه‌ای دارد که قابلیت ملاحظه فردی از آنجمله است. رهبران تحولی به هنگام ایفای این رفتار، در نقش یک مربی، مرشد، رازدار و مشاور برای زیردستان ظاهر می‌شوند. آنها توجه ویژه‌ای به احساسات و نیازهای فردی زیردستان و نیازهای رشد و پیشرفت آنها دارند و ضمن آگاهی از تفاوت‌های آنها، به لحاظ مهارت و استعداد و توانایی، فرصت‌های یادگیری جدیدی برایشان فراهم می‌کنند. همچنین ارتباط و گفتمان دوجانبه‌ای مطلوبی با هر یک از آنها دارند و ضمن آگاهی کامل از زحمات آنها، با قدردانی شایسته و به موقع، این زحمات را جبران می‌کنند (باس، 1985؛ باس و ریگیو، 2006). بدون شک این رفتارها منجر به جلب اعتماد یکایک زیردستان می‌شود. باس و ریگیو (2006) به برخی دیگر از اقدامات رهبران تحولی اشاره کرده و در نتیجه می‌گویند: «رهبران تحولی با نشان دادن انسجام و «یکپارچگی رفتار»²⁰ و «رفتارهای فداکارانه»²¹، باور زیردستان و اعتماد به آنها و همچنین توانمند سازی آنها، تأثیر بی‌واسطه‌ای بر جلب اعتماد آنها بخود می‌گذارند» (ص: 43). علاوه بر اثر مستقیم، اثر غیر مستقیم رهبری تحولی (با میانجیگری عدالت رویه‌ای) بر اعتماد به مدیر نیز معنادار شد. این یافته با پژوهش پیلایی و همکاران (1999) هماهنگ است. همانگونه که بیان شد، اعتماد نتیجه قابل انتظار ادراک عدالت است و بر همین اساس است که از ادراک مثبت کارکنان از عدالت رویه‌ای، بعنوان مؤثرترین عامل در جلب اعتماد زیردستان به رهبران تحولی یاد شده است (نگودو، 2008)

؛ معنادار شدن نقش میانجیگر عدالت رویه‌ای در رابطه بین رهبری تحولی و اعتماد به مدیر، از یک سو بدان معناست که رهبری تحولی بر آن نیز اثر مستقیم دارد. این یافته با پژوهش کورسگارد و همکاران (1995)، پیلائی و همکاران (1999) و نیپنبرگ، کرمر و نیپنبرگ (2007) همسو بوده است. نگودو (2008)، توانمندسازی را یکی از دلایل مهم تأثیرگذاری رهبران بر ادراک عدالت رویه‌ای می‌داند. او معتقد است که رهبران تحولی با جلب مشارکت زیردستان در فرایندهای تصمیم‌گیری منجر به توانمندسازی آنها می‌شوند و از این طریق بر ادراکات مثبت آنها از عادلانه بودن رویه‌ها، بویژه رویه‌های تصمیم‌گیری، مؤثر واقع می‌شوند. از سوی دیگر بدان معناست که این متغیر بر اعتماد به مدیر اثر مستقیم دارد و اعتماد به مدیر نقش میانجیگری بین عدالت رویه‌ای و رفتار شهروندی را بطور معنادار ایفا می‌کند. این یافته‌ها نیز با پژوهش مورمن و همکاران (1993)، کونووسکی و پوق (1994)، دلوگا (1994) ستون و همکاران (1996)، پیلائی و همکاران (1999) و ارتورک (2007)، همسو بوده است. مورمن و همکاران (1993) در توجیه اثر غیر مستقیم عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی با میانجیگری اعتماد به مدیر، از ماهیت جبرانی و تلافی‌جویانه رفتار شهروندی سازمانی استفاده می‌کنند به زعم آنها کارکنان برای جبران اعتمادی که به مدیر دارند افزون بر نقش خود تلاش می‌کنند و این امر زمانی تحقق می‌یابد که ادراک آنها از عادلانه بودن رویه‌های سازمانی مثبت باشد.

؛ اما معنادار نشدن اثر مستقیم عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی در الگوی بدیل اول نکته مهمی را خاطر نشان می‌کند و آن اینست که اعتماد به مدیر نقش میانجیگری خود را بطور کامل ایفا می‌کند. به بیان دیگر عدالت رویه‌ای صرفاً از اعتماد به مدیر است که می‌تواند بر رفتارهای شهروندی سازمانی مؤثر واقع شود. این امر نقش محوری اعتماد به مدیر را خاطر نشان می‌کند. این یافته نیز با یافته پیلائی و همکاران (1999) همسو بوده است.

؛ از مجموع یافته‌های پژوهش چند نتیجه مهم قابل استخراج است. ابتدا آنکه نظریه‌های مورد بررسی با توجه به آزمون الگوهای مختلف بر اساس آنها (در سازمانهای غیر آموزشی) مبنای خوبی نیز برای تبیین رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان هستند. همچنین سبک رهبری تحولی نقش مهمی در ایجاد، حفظ و استمرار

مبادلات روانی و با کیفیت دارد و علاوه بر آن نقش عدالت رویه‌ای و اعتماد به مدیر در مطالعه و تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان قابل تعمق است.

i i i

یادداشت‌ها

- 1- organizational citizenship behaviors
- 2- transformational leadership
- 3- teacher trust in principal
- 4- procedural justice
- 5- performance beyond expectations
- 6- idealized influence
- 7- inspirational motivation
- 8- intellectual stimulation
- 9- individualized consideration
- 10- social exchange theory
- 11- equity theory
- 12- leader-member exchange
- 13- psychological contract
- 14- economical contract
- 15- low quality exchange to high quality exchange
- 16- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ:5X – Short)
- 17- Omnibus T-Scale
- 18- Organizational Justice Questionnaire
- 19- item parcelling
- 20- integrity
- 21- sacrificial behavior

منابع

- آرونسون، ای؛ ویلسون، فی. دی و آکرت، آر. ام. (1384). روانشناسی اجتماعی. ترجمه: افسانه شیخ الاسلام زاده. انتشارات ما و شما.
- برکوویتز، لئونارد (1383). روانشناسی اجتماعی. ترجمه محمدحسین فرجاد و عباس محمدی اصل. تهران، نشر اساطیر.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا (1388). رفتار شهروندی سازمانی خشنودی شغلی و تعهد به مدرسه: آیا تفاوت معناداری میان معلمان زن و مرد وجود دارد؟ تحقیقات زنان، سال 3، شماره 1، صفحه 27-6.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا (1389). رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره 8، شماره 2، صفحه 141-115.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ بهرنگی، محمدرضا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و فرزاد، ولی‌الله (1387). رفتار شهروندی سازمانی معلمان: تحلیلی بر ماهیت، اهمیت، روش‌شناسی پژوهش، پیشایندها و پسایندها. نوآوری‌های آموزشی. سال هفتم، شماره 28، صفحه 110-75.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ بهرنگی، محمدرضا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و فرزاد، ولی‌الله (1388). سبک رهبری کارآمد برای مدیران مدارس امروز: گذار از رهبری آموزشی به رهبری تحولی. پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت. دوره 2، شماره 2، 184-135.
- کریمی، یوسف (1375). روانشناسی اجتماعی: نظریه‌ها، مفاهیم و کاربردها. نشر ارسباران.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1995). Transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Clay-Warner, J. (2006). Procedural justice and legitimacy: Predicting negative emotional reactions to workplace injustice. In the social psychology of the workplace. *Advances in Group Processes*, 23, 207-228.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cook, K. S., Yamagishi, T., Cheshire, C., Cooper, R., Matsuda, M., & Mashima, R. (2005). Trust building via risk taking: A cross-societal experiment. *Social Psychology Quarterly*, 68, 121-142.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927-946.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 6, 315-326.
- DiPaola, M, Tarter, C., & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB Scale. In Wayne K. Hoy & Cecil Miskel (Eds.) *Leadership and reform in american public schools*. Greenwich, CT: Information Age.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians, mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257-270.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, (2), 399-432.
- Hall, R. H., Snell, A. F., & Singer Foust, M. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233-256.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Studies in leading and organizing schools* (pp. 181-208). Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.

- Knippenberg, D. V., Cremer, D. D., & Knippenberg, B. V. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 113.
- Konovsky, M.A., & Pugh, D.S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60–84.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988), *The social psychology of procedural justice*, Plenum Press, New York, NY,
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209–225.
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural justice and trust: The link in the transformational Leadership –Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100.
- Ngunia, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145 – 177.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 6, 897–933.
- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.

- Thye. S. R., & Lawler, E. J. (2006.). *Advances in group processes: Social psychology of the workplace*, Vol. 23. Oxford, England: Elsevier.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Studies in leading and organizing Schools* (pp. 157-179). Information Age Publishing: Greenwich: CT.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Wang, C. S. & Thompson, L. L. (2006). The negative and positive psychology and group research. In *The social psychology of the workplace. Advances in Group Processes*, Vol. 23, 31-61. New York: Elsevier.
- Zeinabadi. H & Rastegarpour. H. (2010). Factors affecting teacher trust in principa:: Testing the effect of transformational leadership and procedural justice. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1004-1008.
- Zeinabadi. H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 5. 998-1003.

