

## تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی

مهدی ابراهیمی نژاد رفسنجانی<sup>۱</sup> - مژگان زارعی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۱۸ تاریخ بازنگری: ۹۷/۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۷/۳/۱

### چکیده

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط‌های پویا، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن‌تر، رهبران تحول آفرین است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در دنیا و نقش آن در بروز رفتار شهروندی سازمانی، در این تحقیق سعی شده رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی دو متغیر اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی مورد بررسی قرار گیرد. این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از جهت روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارمندان شعب بانک مهر اقتصاد شهر شیراز می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی و اعتماد عاطفی و شناختی و همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد؛ اما افزودن اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی به این موضوع رهنمون شد که بین رهبری تحول آفرین و این دو متغیر رابطه مثبتی وجود دارد؛ همچنین بین اعتماد عاطفی و شناختی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد عاطفی، اعتماد شناختی

---

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان (نویسنده مسئول)  
ebrahimi.nejad@uk.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بحران، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان

## مقدمه

شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده‌ای مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار می‌باشد. بر پایه نظریه‌های سازمانی، رفتار شهروند سازمانی به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند (هادسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار است که فراتر از آنچه برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است؛ اختیاری و بر اساس اراده فردی می‌باشد؛ به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرند؛ و در نهایت برای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن مهم است (کاسترو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). با وجود این، در سازمان‌های امروزی رغبت و تمایل به بروز رفتار شهروندی کاهش پیدا کرده است. یکی از عواملی که می‌تواند سازمان‌های امروزی را یاری نماید نقش رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌ها می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را بر کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند (بیک‌زاده و فلسفی، ۱۳۸۸). این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند که در برابر چالش‌ها و فرصت‌های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند، که این همان به وجود آوردن رفتار شهروندی در سازمان به وسیله رهبران تحول‌آفرین است، رهبرانی که در نهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های یادگیرنده هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردار، کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نیز نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفت و گو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است (هلریل و سلوکام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش متغیرهای میانجی اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی انجام شده است.

1. Hudson
2. Castro
3. Hellriyel & Slocum

## مبانی نظری پژوهش

### رهبری تحول آفرین

نظریه‌های کنونی رهبری، نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری را می‌توان به دو سبک اصلی طبقه‌بندی کرد: رهبری تحول آفرین و رهبری تبادلی (باس و اولیو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). رهبران تحول آفرین، کاریزما هستند. آن‌ها زیردستان را برمی‌انگیزانند و در آرمان‌ها و ارزش‌های اخلاقی آن‌ها از طریق ایجاد و بیان چشم‌انداز الهام‌بخش آینده، درخواست تجدید نظر می‌کنند (باس و اولیو، ۱۹۹۷؛ یاکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). این سبک از رهبری بین رهبران و کارکنان وابستگی عاطفی ایجاد می‌کند. برنز<sup>۳</sup> معتقد بود که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وای می‌دارند. به زعم وی تنها رهبرانی تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشا تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات تسلط دارند (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴).

رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق‌العاده دارند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵). رهبری تحول آفرین غالباً با عملکرد کاری سرپرستان و نگرش کارکنان در مسایلی نظیر اعتماد به رهبران، رضایت شغلی، تعهد تیمی و سازمانی و وفاداری در ارتباط است (بهلینگ و مک‌فیلن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ دیگریت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ دامدام و همکاران، ۲۰۰۲؛ جادج و پیکولو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ سیواسوبرامانیام<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶؛ زوولد و روهمن، ۲۰۰۹؛ زاگرسک و دیوموفسکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). روولد و روهمن (۲۰۰۹) معتقدند رهبری تحول آفرین بیشتر با رویکردها و احساسات مثبت کارکنان در ارتباط است. رهبری تحول آفرین به کارکنان امید به آینده و چشم‌اندازی قانع‌کننده و مناسب اهدا می‌نماید. چشم‌انداز سازمانی یک ویژگی منحصر به فرد است و شامل چارچوب سازمان و رویکرد نسبت به رقبا می‌باشد (فمبرن و ون ریل<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). رهبران تحول آفرین به پیروان خود در بالا بردن سطح خلاقیت فردیو خودشکوفایی کمک می‌کنند (اجها و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). رهبران تحول آفرین از کارکنان

1. Bass & Avolio
2. Yukl
3. Burns
4. Behling & McFillen
5. DeGroot
6. Judge & Piccolo
7. Sivasubramaniam
8. Zagorsek & Dimovski
9. Fombrun & van Riel
10. Ojha et al

خود حمایت می‌نماید و آنان را مورد آموزش قرار می‌دهد و یک رابطه خوب با آن‌ها برقرار می‌کند (من، ۲۰۱۲؛ یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز (۱۹۸۷) و در نتیجه پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد. برنز، رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). این مفهوم بعدها توسط بس و آوالیو<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) توسعه یافت و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت شد. از نظر بس، رهبر تحول‌آفرین فردی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (کیم و کیم، ۲۰۱۴).

مولفه‌های اصلی رهبری تحول‌آفرین عبارتند از:

۱- نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را منتقل می‌کند. نفوذ آرمانی موجب می‌شود که رهبران تحول‌آفرین به عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (فرهی‌پور زنجانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند، به گونه‌ای رفتار می‌کند که معیارهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (سفیناس مانیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

۲- انگیزش الهام‌بخش: رهبری تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آن‌ها انگیزه می‌دهد. روحیه گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد (باس و ریگیو، ۲۰۰۶)؛ به خصوص این کار با نشان دادن همدلی و خوش بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها انجام می‌شود (پوپر و همکاران، ۲۰۰۰ و حسینی سرخوش، ۱۳۸۹).

۳- ترغیب ذهنی: ترغیب ذهنی، برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می‌باشد. در واقع، رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان به وجود می‌آورد که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام شود، دوباره تفکر کند (سفیناس

1. Yang  
2. Bass & AVALIO  
3. Safinas Munir

مانیر و همکاران، ۲۰۱۲).

۴- ملاحظات فردی: رهبر تحول آفرین، برای درک نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت پیروان با تک تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار می‌کند. این رهبران، مانند یک مربی یا معلم عمل می‌کنند و پیوسته پیروان خود را در جهت رسیدن به سطوح عالی تر ظرفیت خود، سوق می‌دهند (گاماسلو گلو و لسو، ۲۰۰۹).

### رفتار شهروندی سازمانی

باتمان و ارگان<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) برای اولین بار اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> را مطرح کردند و آن را این گونه تعریف نمودند: رفتاری فردی که داوطلبانه است؛ به طور صریح یا ضمنی توسط سیستم رسمی پاداش برانگیخته نشده است و کارایی سازمان را افزایش خواهد داد. همچنین تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی که فراتر از الزامات رسمی نقش جایگاهشان می‌باشد نیز به عنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده است. در تعریف اولیه رفتار شهروندی سازمانی که به وسیله باتمن و ارگان در دهه ۱۹۸۰ مطرح شده است، به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرند که علی‌رغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آن‌ها وجود ندارد، در سایه انجام آن‌ها از جانب کارکنان، برای سازمان منافع‌هایی ایجاد می‌شود (علی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین می‌توان (OCB) را «روغن کاری حرکت ماشین اجتماعی سازمان» نامید. رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهایی اختیاری هستند که اثربخشی کلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و منتج به پاداش رسمی افرادی که آن را انجام می‌دهند، نمی‌شوند. این مجموعه رفتارها اغلب به عنوان فعالیت‌هایی است که پایین تر یا ماورای الزامات هنجاری شغل شناخته می‌شوند (وانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). همچنین کاتز و کان<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۷ به رفتارهایی فراتر از نقش که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شود، اشاره کرده‌اند (بارنارد<sup>۵</sup>، ۱۹۸۳). یکی از پرکاربردترین تقسیم‌بندی‌ها درباره ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط ارگان (۱۹۸۸) ارائه شده که در پژوهش‌های زیادی مورد استفاده قرار گرفته است، این ابعاد عبارتند از:

1. Bateman & Organ
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
3. Wang et al
4. Katz & Khan
5. Barnard

- ۱- فضیلت مدنی: انعکاس دهنده رفتارهایی است که نشانگر مشارکت مسئولانه فرد در امور سازمان و ارزش قائل شدن برای سازمان می‌باشد. به بیان دیگر، فرد رفتارهایی از خود بروز می‌دهد که نشان‌دهنده حمایت از عملیات اداری سازمان است (ریگور و همکاران، ۲۰۱۰).
- ۲- نوع دوستی: رفتاری داوطلبانه است که هدف اصلی آن، کمک به افراد دیگر سازمان با در نظر گرفتن وظایف یا روابط سازمانی است (هیلمن و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).
- ۳- وجدان کاری: رفتاری داوطلبانه برای کمک به سازمان که در آن، کارکنان از حداقل الزامات مورد نیاز وظایفشان، فراتر می‌روند (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۳).
- ۴- جوانمردی: تمایل کارکنان به تحمل شرایطی است که دارای کمترین شرایط ایده‌آل مورد نظر آن‌ها است، بدون آنکه شکایتی انجام دهند (آریانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).
- ۵- ادب و نزاکت: شامل فعالیت‌هایی است که به جلوگیری از ایجاد مشکلات مرتبط کاری که ممکن است با دیگران صورت بگیرد، کمک می‌کند (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۳).

### اعتماد عاطفی و شناختی

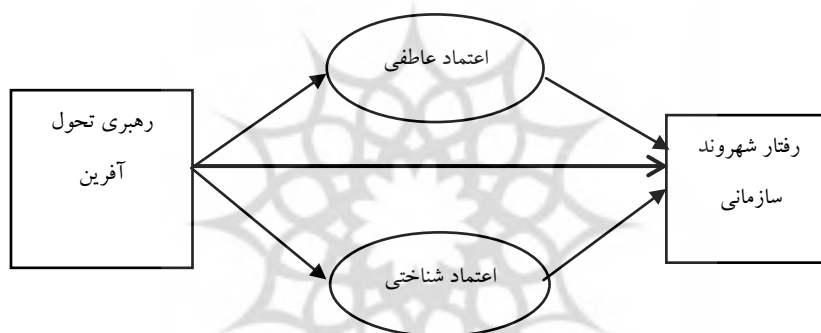
اعتماد به معنی اعتقاداتی است که افراد در مورد رفتار آینده گروه مقابل دارند. هر چه گروه الف، اعتقاد بیشتری داشته باشد که گروه ب در روابط به تعهداتش عمل می‌کند، گروه الف به گروه ب اعتماد بیشتری خواهد کرد (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). بر اساس تحلیل انجام گرفته توسط بایر<sup>۴</sup> (۱۹۸۶)، اعتماد همیشه شامل عناصری از قضاوت و آزادی عمل است که فراتر از جزئیات ابزاری قرار می‌گیرد. همچنین تحلیل بایر با بررسی لوهمان<sup>۵</sup> مطابقت داشت به این ترتیب که هر دوی آن‌ها اذعان داشتند که اعتماد پیچیدگی را کاهش می‌دهد و اثربخشی نمایندگی را افزایش می‌دهد (رامو، ۲۰۰۴). به طور کلی به نظر می‌رسد که چهار شاخص خیراندیشی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش‌بینی مهم‌ترین عناصر تشکیل دهنده اعتماد باشند. برای نخستین بار لوئیس و ویگرت (۱۹۸۵) این نکته را خاطر نشان کردند که اعتماد دارای دو مؤلفه شناختی و عاطفی است یعنی می‌تواند مبتنی بر شناخت یا بر عواطف باشد. اعتماد مبتنی بر شناخت به وسیله ادراک خود و علاقه خود از نشانگرهای عملکرد و واقعیت فعالیت‌های دیگری ساخته می‌شود و مبنای این اعتماد، استدلال شناختی است. به عنوان مثال

1. Heilman & Chen
2. Ariani
3. Lee
4. Bair
5. Luhmann

اگر یک فرد به وسیله آموزش‌های آزمایشگاهی و حرفه‌ای، تجربیات و یا نقش‌های عملکردی یک فرد معتمد تحت تأثیر قرار گیرد، در این فرد تمایل به گسترش اعتماد مبتنی بر شناخت به وجود خواهد آمد. در مقابل اعتماد مبتنی بر عواطف به وسیله قراردادهای هیجانی اجتماعی ساخته می‌شود که فراتر از مرزهای یک رابطه تجاری یا حرفه‌ای وجود دارد (کیم، ۲۰۰۶).

### مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. همچنین از دو متغیر اعتماد عاطفی و اعتماد شناختی به عنوان متغیرهای میانجی استفاده شده است و با در نظر گرفتن نقش این دو متغیر میانجی سعی در بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

۱. رهبری تحول آفرین از طریق متغیرهای اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنا دار دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. رهبری تحول آفرین بر اعتماد عاطفی تأثیر مستقیم و معنا دار دارد.

۲. رهبری تحول آفرین بر اعتماد شناختی تأثیر مستقیم و معنا دار دارد.

۳. رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنا دار دارد.

۳. اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنا دار دارد.
۴. اعتماد شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنا دار دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت و روش گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی می‌باشد و بر اساس دسته‌بندی تحقیقات توصیفی به این دلیل که محقق با استفاده از نمونه‌گیری اقدام به جمع‌آوری داده‌ها نموده و سپس با استفاده از تحلیل آماری نتایج را به جامعه تعمیم داده، جزء تحقیقات پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان شعب بانک مهر اقتصاد شهر شیراز می‌باشد. تعداد اعضای جامعه ۲۴۰ نفر می‌باشد و تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران، ۱۵۰ نفر تعیین شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در این قسمت به بررسی یافته‌های تحقیق در غالب آمار توصیفی و آمار استنباطی پرداخته شده است.

### آمار توصیفی

در ادامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش مانند جنسیت، سن، سابقه و تحصیلات مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱: نتایج توصیفی ویژگی‌های دموگرافیک پاسخ‌دهندگان (تعداد نمونه ۱۵۰)

| متغیر      | برچسب     | فراوانی | درصد  |
|------------|-----------|---------|-------|
| جنس        | مرد       | 122     | 81/3  |
|            | زن        | 28      | 18/7  |
| سن         | ۲۰-۳۰     | 45      | 3     |
|            | ۳۰-۴۰     | 82      | 54    |
|            | ۴۰-۵۰     | 23      | 15/3  |
| سابقه خدمت | زیر ۵ سال | 38      | 25/37 |
|            | ۵-۱۰      | 50      | 33/3  |
|            | ۱۰-۱۵     | 39      | 26    |



|        |     |            |         |
|--------|-----|------------|---------|
| 10/7   | 16  | ۱۵-۲۰      |         |
| 2/7    | 4   | ۲۰-۲۵      |         |
| 2      | 3   | ۲۵-۳۰      |         |
| 6      | 9   | دیپلم      | تحصیلات |
| 14     | 21  | فوق دیپلم  |         |
| 65/3   | 98  | لیسانس     |         |
| 13/3   | 20  | فوق لیسانس |         |
| 7/۰    | 1   | دکترا      |         |
| ۱۰۰/۰۰ | ۱۵۰ | مجموع      |         |

## آمار استنباطی

در این قسمت به بررسی آمار استنباطی متغیرهای تحقیق و بررسی فرضیات اشاره می‌شود.

## آزمون نرمال بودن داده‌ها

برای بررسی نرمال بودن مولفه‌های ابعاد الگو، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده گردید و در تمامی آزمون‌ها، فرضیه آماری به صورت زیر می‌باشد.

$H_0$ : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند).

$H_1$ : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند).

جدول ۲: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

| نتیجه نرمالیتی | سطح معناداری | آماره z | متغیرهای تحقیق   |
|----------------|--------------|---------|------------------|
| نرمال نیست     | 0.005        | 1.732   | نفوذ آرمانی      |
| نرمال نیست     | 0.004        | 1.774   | انگیزش الهام بخش |
| نرمال نیست     | 0            | 2.534   | ترغیب ذهنی       |
| نرمال نیست     | 0.002        | 1.861   | ملاحظات فردی     |
| نرمال نیست     | 0.01         | 1.631   | اعتماد عاطفی     |
| نرمال نیست     | 0            | 2.098   | اعتماد شناختی    |
| نرمال نیست     | 0            | 2.802   | نوع دوستی        |
| نرمال نیست     | 0            | 2.372   | وجدان کاری       |
| نرمال نیست     | 0            | 2.264   | جوانمردی         |
| نرمال نیست     | 0            | 2.981   | فضیلت مدنی       |
| نرمال نیست     | 0.005        | 1.732   | ادب و نزاکت      |

همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود چون مقدار سطح معنی‌داری در متغیرهای تحقیق کمتر از مقدار خطای ۰/۰۵ می‌باشد پس فرض صفر رد می‌شود، یعنی متغیرهای مدل تماماً غیر نرمال می‌باشند. بنابراین با توجه به عدم نرمال بودن متغیرهای تحقیق و هم چنین چندسطحی بودن مدل، برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیات از مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> (PLS) با استفاده از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شده است.

### نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای (مدل‌های اندازه‌گیری)

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا ضروری می‌باشد. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای صورت گرفته است.

جدول شماره ۳، میانگین واریانس تبیین شده (AVE)<sup>۲</sup>، و پایایی ترکیبی (CR)<sup>۳</sup> و  $R^2$  را نشان می‌دهد. پایایی ترکیبی در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا می‌باشد. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد. به این شاخص نسبت دیلون-گلداشتاين نیز گفته می‌شود (چن و نستید، ۱۹۹۹). علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز در تحقیق حاضر مورد نظر است به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم می‌آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌ها به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند. جدول شماره ۴، ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق و شاخص اعتبار منفک<sup>۴</sup> را نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) نشان داده می‌شود. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیش از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر AVE متغیر مکنون

1. Partial Least Square
2. Average Variance Extracted
3. Composite Reliability
4. Discriminant Validity

محاسبه و سپس حاصل را با مقادیر همبستگی ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته مقایسه می‌شود. در نهایت لازم است حاصل جذر AVE از مقادیر سایر همبستگی‌ها بیشتر باشد. این کار برای سایر متغیرهای مکنون تکرار می‌شود. لازمه تأیید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط با بقیه متغیرها است (فارنل و لاکر، ۱۹۸۱). پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی اسپیرمن نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر می‌باشد. تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ مثبت و معنادار هستند.

جدول ۳: شاخص‌های روایی، پایایی

| شاخص<br>نیکویی<br>برازش مدل | آلفای<br>کرونباخ | ضریب<br>تعیین | پایایی<br>ترکیبی | میانگین<br>واریانس<br>تبیین شده | متغیرهای پنهان   |
|-----------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------------------------|------------------|
| ۰,۶۶۳                       | 0.772            | 0.74          | 0.847            | 0.529                           | انگیزش الهام‌بخش |
|                             | 0.76             | 0.66          | 0.846            | 0.58                            | ترغیب ذهنی       |
|                             | 0.773            | 0.73          | 0.84             | 0.571                           | نفوذ آرمانی      |
|                             | 0.774            | 0.612         | 0.855            | 0.597                           | ملاحظات فردی     |
|                             | 0.901            | 0             | 0.915            | 0.766                           | رهبری تحول آفرین |
|                             | 0.852            | 0.406         | 0.894            | 0.597                           | اعتماد شناختی    |
|                             | 0.843            | 0.493         | 0.888            | 0.615                           | اعتماد عاطفی     |
|                             | 0.866            | 0.727         | 0.918            | 0.789                           | نوع دوستی        |
|                             | 0.761            | 0.654         | 0.863            | 0.679                           | وجدان کاری       |
|                             | 0.821            | 0.831         | 0.893            | 0.736                           | ادب و نزاکت      |
|                             | 0.838            | 0.837         | 0.893            | 0.679                           | جوانمردی         |
|                             | 0.914            | 0.794         | 0.946            | 0.854                           | فضیلت مدنی       |
| 0.949                       | 0.34             | 0.955         | 0.774            | رفتار شهروندی<br>سازمانی        |                  |

جدول ۴: ضرایب همبستگی اسپیرمن و شاخص روایی منفک

| متغیرهای پنهان   | (۱)   | (۲)   | (۳)   | (۴)   | (۵)   | (۶)   | (۷)   | (۸)   | (۹)   | (۱۰)  | (۱۱)  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ادب و نزاکت      | 0.847 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| اعتماد شناختی    | 0.564 | 0.773 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| اعتماد عاطفی     | 0.231 | 0.535 | 0.784 |       |       |       |       |       |       |       |       |
| انگیزش الهام بخش | 0.345 | 0.554 | 0.511 | 0.698 |       |       |       |       |       |       |       |
| ترغیب ذهنی       | 0.343 | 0.522 | 0.498 | 0.599 | 0.759 |       |       |       |       |       |       |
| جوانمردی         | 0.764 | 0.475 | 0.153 | 0.272 | 0.255 | 0.812 |       |       |       |       |       |
| فضیلت مدنی       | 0.823 | 0.512 | 0.253 | 0.384 | 0.342 | 0.764 | 0.893 |       |       |       |       |
| ملاحظات فردی     | 0.231 | 0.501 | 0.733 | 0.550 | 0.551 | 0.223 | 0.269 | 0.772 |       |       |       |
| نفوذ آرمانی      | 0.262 | 0.521 | 0.572 | 0.673 | 0.576 | 0.169 | 0.412 | 0.498 | 0.741 |       |       |
| نوع دوستی        | 0.726 | 0.487 | 0.164 | 0.276 | 0.232 | 0.698 | 0.632 | 0.258 | 0.147 | 0.792 |       |
| وجدان کاری       | 0.596 | 0.436 | 0.138 | 0.211 | 0.136 | 0.686 | 0.632 | 0.175 | 0.053 | 0.658 | 0.796 |

\* تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۵٪ معنادار هستند.

\*\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می دهد.

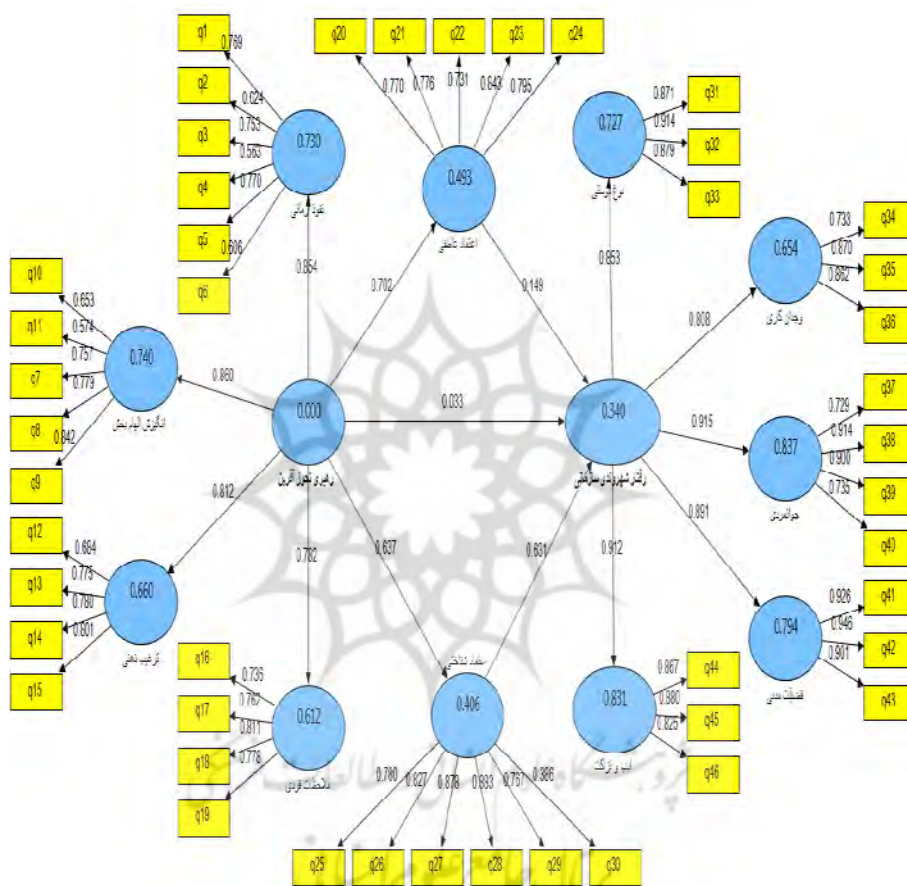
### شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)

این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می دهد و

برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین  $AVE$  و  $R^2$  می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۳۷ شده و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر است که نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.



شکل ۲: مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد

شکل ۲ مدل تحقیق را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل متغیر رهبری تحول آفرین (مستقل) بر نوا و متغیرهای تعهد عاطفی و تعهد شناختی، میانجی و رفتار شهروندی سازمانی (وابسته) در نوا می‌باشد. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای

پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی<sup>۱</sup> گویند. حداقل مقدار لازم برای بارهای عاملی ۰/۵ می‌باشد، تمامی گویه‌ها دارای بارعاملی بیشتر از ۰/۵ می‌باشند. دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر<sup>۲</sup> گفته می‌شود.

جدول ۵: نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌ها

| فرضیه های تحقیق                               | بتا   | t      | ضریب تعیین | وضعیت فرضیه | جهت تاثیر |
|---|-------|--------|------------|-------------|-----------|
| رهبری تحول آفرین <----> رفتار شهروندی سازمانی | 0.330 | 6.150  | 0.109      | تأیید       | مستقیم    |
| رهبری تحول آفرین <+> اعتماد عاطفی             | 0.702 | 23.218 | 0.493      | تأیید       | مستقیم    |
| رهبری تحول آفرین <+> اعتماد شناختی            | 0.637 | 10.900 | 0.406      | تأیید       | مستقیم    |
| رهبری تحول آفرین <+> رفتار شهروندی سازمانی    | 0.033 | 0.300  |            | رد          | بی معنا   |
| اعتماد عاطفی <+> رفتار شهروندی سازمانی        | 0.149 | 2.754  | 0.340      | تأیید       | مستقیم    |
| اعتماد شناختی <+> رفتار شهروندی سازمانی       | 0.631 | 4.202  |            | تأیید       | مستقیم    |

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$

### نتایج بررسی فرضیه‌ها

در ادامه به بررسی نتایج فرضیه‌های تحقیق خواهیم پرداخت.

فرضیه اصلی: رهبری تحول آفرین از طریق متغیرهای اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است)، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری تحول آفرین از طریق متغیرهای اعتماد

1. Loading factor
2. Path coefficient

شناختی و اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی داری دارد." تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت رهبری تحول آفرین از طریق متغیرهای میانجی اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین برابر  $0/109$  شده است. بنابراین متغیر رهبری تحول آفرین از طریق متغیرهای اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی  $10/9\%$  از تغییرات متغیر رفتار شهروندی سازمانی را توضیح می‌دهد.

فرضیه فرعی ۱: رهبری تحول آفرین بر اعتماد عاطفی تأثیر مستقیم و معنادار دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0/95$  ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری تحول آفرین بر اعتماد عاطفی تأثیر معنی داری دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت رهبری تحول آفرین بر اعتماد عاطفی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین برابر  $0/493$  شده است. بنابراین متغیر رهبری تحول آفرین  $49/3\%$  از تغییرات متغیر اعتماد عاطفی را توضیح می‌دهد.

فرضیه فرعی ۲: رهبری تحول آفرین بر اعتماد شناختی تأثیر مستقیم و معنادار دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0/95$  ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری تحول آفرین بر اعتماد شناختی تأثیر معنی داری دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت رهبری تحول آفرین بر اعتماد شناختی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین برابر  $0/406$  شده است. بنابراین متغیر رهبری تحول آفرین  $40/6\%$  از تغییرات متغیر اعتماد شناختی را توضیح می‌دهد.

فرضیه فرعی ۳: رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی درون بازه معناداری است (درون بازه  $1/96 - 1/96 +$  شده است)، با احتمال  $0/95$  ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی داری دارد" رد می‌شود.

فرضیه فرعی ۴: اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد.

با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است)، با احتمال  $0/95$  ادعای محقق مبنی بر این که "اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی داری دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت اعتماد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۵: اعتماد شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد. با توجه به این که مقدار آماره تی خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است)، با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که "اعتماد شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی داری دارد." تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت اعتماد شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین برابر ۰/۳۴ شده است. بنابراین متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، اعتماد شناختی و اعتماد عاطفی روی هم رفته توانسته‌اند ۳۴٪ از تغییرات متغیر رفتار شهروندی سازمانی را توضیح دهند. با توجه به مقدار ضریب بتا می‌توان گفت سهم اعتماد شناختی بیشتر از سایر متغیرها می‌باشد (بیشترین مقدار ضریب بتا را داشته است).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به بررسی نتایج فرضیه‌های تحقیق، در ادامه پیشنهاداتی مرتبط با این نتایج ارائه می‌گردد:

۱. رفتارهای رهبری تحول‌آفرین باید رهبران را یاری کند که گره‌های احساسی را با پیروان محکم و سطوح بالاتر اعتماد عاطفی را ایجاد کنند.
۲. رهبران تحول‌آفرین به نیازهای یکایک کارکنان توجه نمایند و فرصت شکوفایی و خلاقیت و بروز احساسات را در کارکنان بوجود آورند و با این عمل اعتماد عاطفی را افزایش دهند.
۳. رهبران تحول‌آفرین نفوذ آرمانی، تحریک فرهیختگی، الهام بخشی و حمایت‌های توسعه‌گرا را فراهم نمایند. این عمل کارکنان را به اعتماد بیش‌تر در توانایی رهبر برای هدایت تلاش‌های کاریشان هدایت می‌کند، یعنی سطوح بالاتر اعتماد شناختی ایجاد می‌شود.
۴. افزایش کار گروهی و احساس تعلق تیمی باعث تقویت عملکرد و کمک به سازمان در جذب و نگهداری کارکنان متعهد باعث افزایش اعتماد شناختی می‌شود، نتیجه این عمل باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.
۵. رهبران به نیازهای کارکنان توجه نمایند و آن‌ها را مورد حمایت عاطفی قرار دهند و با کارکنان مشورت نمایند؛ انجام این عمل باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.
۶. با کمک کردن متقابل بین همکاران، رهبران تحول‌آفرین به هم پیوستگی گروهی را



- تقویت کنند یعنی سطوح بالاتر رفتار شهروندی سازمانی را به نمایش بگذارند.
۷. چشم‌انداز نوید بخشی برای آینده سازمان تدوین و انتظارات نیز مشخص و از تحریک عواطف و احساسات جهت تحقق چشم‌انداز کمک گرفته شود.
۸. به فعالیت‌هایی که به ارتقاء سطح ابتکار عمل و خلاقیت فردی و جمعی پیروان می‌انجامد، توجه لازم مبذول شود.



## منابع

- بیگ‌زاده، ج و فلسفی، ع. (۱۳۸۸). رهبری سازمانی تحول‌آفرین. کار و جامعه. شماره ۱۱۰. ۴-۱۱.
- حسینی سرخوش، س.م. (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*. سال ۷. شماره ۳۰. ۷۲-۵۹.
- رستگار، ع و مقصودی، ط. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال ۲۵. شماره ۸۰. ۱۸۲-۱۵۷.
- عابدی جعفری، ح و مرادی، م. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین. *دانش مدیریت*. شماره ۷۰. ۸۰-۶۳.
- علی‌نژاد، ع؛ کاظمی، ا و پیشاهنگ بناب، م. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال ۲۳. شماره ۷۴. ۷۳-۹۸.
- فرهی پورزنجان، ب؛ سنجقی، م.؛ بازرگانی، م و سلطانی، م.ر. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی. *راهبرد فرهنگ*. شماره ۲۱. ۱۳۸-۱۱۳.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- Barnard, I. (1983). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Sample Set: Technical Report, Leaders Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ From 5x-Short, 2nd Ed, Mind Garden, and Redwood City, CA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Palo Alto, CA: Mind Garden*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretic AL model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21 (2), 163-191.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. University of Ottawa, Canada
- Castro, C. B., Amarion, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International*

*journal of Service industry management*, 15(1), 27-53.

Chin, W. W., & Nsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using PLS, in Rick Hoyle. *Statistical strategies for small samples research*, sage Publications: 307-341.

DeGroot, T., Kiker, D.S. & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 357-371.

Dumdum, U.R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A met analysis of transformational and transactional leadership. In Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science, Oxford, 35-66.

Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.

Fornell, C., & Lacker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.

Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431.

Hellriyel, D., & Slocum, J. (1996). *Management*. seventh edition, Cincinnati, Ohio, south-Western collage publishing

Hudson, R. (2002). Management citizenship behavior and its consequences. *Work and occupations*, 29(1), 64-96.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a met analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.

Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.

Kim, S., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs, *Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353 – 1364.

Lee, H. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Management Psychology*, 19(6), 623-639.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: meta-analytic review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.

Men, L. R. (2012). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38 (1), 171-173.

Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational

learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.

Poper, M., Maysseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.

Ramo, H. (2004). Moments of Trust: temporal and spatial factors of trust in organizations. *Journal of Management Psychology*, 19(8), 760-775.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.

Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management and Leadership*, 20 (1), 41-59.

Safinas Munir, R., Abdul Rahman, R., Malik, A., & Maamor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction among the Academic Staff. *Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.

Wang, G., He, Q., Meng, X., Locatelli, G., Yu, T., & Yan, X. (2017). Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: A social identity perspective. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1402-1414.

Yaghoubi, N. M., Salarzahi, H., & Moloudi, J. (2013). The relationship between human resource productivity (HRP) and organizational citizenship behavior (OCB). *African Journal of Business Management*, 7(32), 3168-3176.

Yang, S. (2007). An integrated model for organization – public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19 ( 2), 91-121.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M. (2009). Transformational and transactional leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 2 (1), 145-164.