

فصلنامه علمی رهیافت های نوین در مطالعات اسلامی

License Number: ۸۵۶۲۵ Article Cod: Y2N3A1114 ISSN-P: ۲۶۷۶-۶۴۴۲

تأثیر سبک رهبری تحول آفرین در رفتار شهروندی سازمانی

(تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۱/۱۵، تاریخ تصویب ۱۳۹۹/۰۶/۱۲)

امیر خوش نیت

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول دانشگاه آزاد واحد قزوین

چکیده

تغییر و تحولات سازمانی در محیط های پویای امروزی لازمه وجود رهبرانی خوش ذوق با بصیرت و تفکر استراتژیک یا به عبارت روشن تر، رهبرانی تحول آفرین است که عدم اطمینان محیطی را بهتر و سریعتر از رقبا به فرصت سازمانی تبدیل نماید. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و نقش آن در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، این پژوهش به بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در موسسه مینو صورت گرفته و به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه وجود دارد یا نه؟ بنابراین از بین ۴۰۰۰ نفر کارکنان مشغول در قسمت های مختلف شرکت ۳۶۱ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. داده های مورد نیاز برای تحلیل، با استفاده از دو پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی از جامعه آماری پژوهش جمع آوری گردید. روایی و پایایی پرسشنامه های مذکور تایید شده می باشد. تحلیل اطلاعات حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه های رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین از میان مؤلفه های رهبری تحول آفرین، رفتار های آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین رابطه را با رفتار شهروندی سازمانی دارند.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، سبک رهبری تحول آفرین، بصیرت سازمانی

مقدمه

رهبری تحول آفرین یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور چشم گیر نیست. این سبک رهبری پیروانش را تشویق می کند که فراتر از منافع فردی بپندیشند و با ایجاد فرهنگ توانمند با ویژگی های فعال، قوی، پویا و نوآور سبب می شود که سازمان در محیط های پویا وارگانیک امروزی موفق تر عمل کند. رهبران می توانند با استفاده از ویژگی های رفتاری رهبری تحول آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند. با توجه به تحقیقات انجام شده در سال های اخیر و با توجه به اهمیت مدیریت تحول آفرین به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان های امروز و نیز بررسی رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان ها، لزوم بررسی موضوع مشخص می شود. سازمان هایی که به اهمیت نقش منابع انسانی در بهبود بهره وری پی برده اند، ارزش نیروی کار را می دانند. بنابراین منابع مهم و انرژی فراوانی را صرف ایجاد محیطی می کنند که کارکنان بتوانند با حداکثر توان خود، در بهبود عملکرد سهیم باشند. نیاز این سازمان ها به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار است. نسلی که از آن ها با عنوان "سربازان سازمانی" یاد می شود. امروزه تلاش های فراتر از انتظار و سودمند را رفتار شهروندی سازمانی می گویند که اهمیت آن در اثر بخشی سازمان مشخص است. اسمیت و اورگان (۱۹۸۳)، برای نخستین بار او رفتار شهروندی سازمانی را با ساختاری مرکب از دو بعد "نوع دوستی" و "وجدان کاری" معرفی کرده اند. پس از آن ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) به ساختاری بدیع و دو بعدی شامل "او سی بی در جهت مزیت بخشی به افراد سازمانی" و "او سی بی در جهت مزیت بخشی به سازمان" دست یافتند. همچنین اورگان برای تشریح و مفهوم سازی دقیق تر، ساختاری پنج بعدی شامل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و آداب اجتماعی را به عنوان ابعاد مهم آن معرفی کرد. در نهایت پدساکوف و همکاران (۲۰۰۰) به استناد طبقه بندی های گذشته، ساختاری جامع و هفت بعدی را بدین شرح معرفی کردند: نوع دوستی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، وجدان کاری، ابتکار سازمانی، فضیلت شهروندی و رشد خود. نتایج تحقیقات اخیر نشان می دهد کارمندانی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می دهند به نوعی گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می دهند.

مسئله: این مقاله به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه رابطه‌ای وجود دارد؟

بخش اول: ادبیات موضوعی (رهبری تحول آفرین)

رهبری نوعی رفتار و مظهر فیزیکی یک رابطه است. سبک‌های رهبری در سازمان‌های مختلف متفاوت است. رهبری تحول آفرین، نوعی رهبری است که در آن رهبران برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آنها را هدایت می‌کنند. آن‌ها یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب موجبات دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی هستند تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهند و پیروانشان را تشویق می‌کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند. بنا بر آنچه گفته شد رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار عامل نیاز دارد.

این عوامل عبارتند از:

۱. انگیزش الهام بخش: رهبران تحولی با صحبت‌هایشان به افراد نیرو می‌دهند، نیک بینی و اشتیاق را افزایش داده و بیش از خود از آینده را به شایستگی افراد ربط می‌دهند. آنها بیشنی را فراهم می‌کنند که توان لازم را برای انجام دادن سطوح بالایی از عملکرد در فرد بر می‌انگیزاند.
۲. نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): رهبران تحولی از طریق جلب احترام، اعتماد و تعهد در پیروان خود قادرند تا در آنان نفوذ نموده و تلاش مورد نیاز پیروان را برای رسیدن به سطوح بهینه عملکرد برانگیزانند. در این صورت کارکنان به سبب رهبران مورد اعتمادشان، از خود عملکرد مطلوب نشان می‌دهند. این بعد تاکید بر حس جمعی رسالت و ارزش، و عمل به ارزش‌ها دارد. این بعد شامل دو جزء ویژگی آرمانی و رفتار آرمانی است.
۳. ملاحظات فردی: رهبران تحولی قادرند تا نیازها و ویژگی‌های پیروان خود را بشناسند و شخصا با آن‌ها همراه می‌شوند. همچنین آنها نماینده، مربی، مشاور و فراهم کننده

بازخورد برای رشد شخصی و بهبود عملکرد کارکنانشان هستند. در مقابل، کارکنان مسئولیت بیشتری را در زمینه رشد شخصی‌شان بر عهده می‌گیرند.

۴. تحریک ذهنی: رهبران تحولی نگاه جدید به مسائل و روش‌های قدیمی و زیر سوال بردن فرضیات را در پیروان خود تشویق می‌کنند. آنها می‌کوشند تا قدرت ابتکار را در کارکنان پرورش دهند. این ویژگی رهبران، کارکنان را بر می‌انگیزد تا دست به فعالیت‌هایی بزنند که آنان را از دیگران متمایز کند. بدین ترتیب، کارکنان مسائل کاریشان را با و یا بدون کمک رهبران حل می‌کنند.

به طور کلی مطالعات پیرامون سبک رهبری تحول آفرین، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول آفرین را شامل خونگر می و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت، بیان خوب، هوش و توجه به دیگران می‌دانند. این رهبران قادرند پیروان را بشناسند، الهام بخشی نموده، تعهد پیروان را کسب کنند و باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به عنوان انسان نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند.

بخش دوم: رفتار شهروندی سازمانی

تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه‌های اصلی سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهند که استفاده مؤثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می‌کند. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و همکاران وی در سال (۱۹۸۳) مطرح گردید. اقدامات داوطلبانه بعضی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری که ورای الزامات سازمانی باشد رفتار شهروندی را بیان می‌نمود. کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی نه تنها تعهدات و وظایف خود را انجام می‌دهند بلکه فراتر از نقش اصلی خود عمل می‌کنند و آرزوی بهترین منافع را برای سازمان دارند. مفهوم شهروندی سازمانی به نیروی انسانی سازمان‌ها از منظر بدیعی می‌نگرد و ایشان را به عنوان شهروندان سازمانی خود می‌شناسد و درصدد است تا زمینه را برای بروز هر چه بهتر این شهروند فراهم سازد. این رفتار 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 سرکار می‌باشد. رفتار شهروندی سازمانی

سبب میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل شده و سبب همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و ایجاد علاقه واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان می‌شود. این نوع رفتار دارای دو خصیصه عمومی است: اولاً به طور مستقیم قابل تقویت نیست و آنها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای است که سازمان به منظور دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد. ویژگی‌های کلیدی این رفتار این است که فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده بوده، به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی است، به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد، برای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن خیلی مهم است. این رفتار آگاهانه و خودجوش صورت می‌گیرد. ابعاد رفتار شهروندی این تحقیق بر اساس مدل ارگان عبارتند از:

۱. نوع دوستی: عبارت است از کمک به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان زمانی که در شرایط غیر معمولی قرار دارند. برای مثال کمک به تطبیق دادن افراد تازه وارد با محیط کار، اگر چه الزامی نباشد می‌تواند نشان دهنده نوع دوستی به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی باشد.
۲. نزاکت: عبارت از تمام دوراندیشی‌هایی است که داوطلبانه از طرف کارکنان به منظور جلوگیری از وقوع مشکلات کاری در ارتباط با دیگر همکاران، صورت می‌گیرند.
۳. وجدان کاری: شامل رفتارهایی است که به شیوه‌ای فراتر از الزامات تعیین شده نقش سازمانی یا آنچه انتظار می‌رود، از طرف کارمند در انجام وظایف روی می‌دهد مانند کار در بعد از ساعت کاری.
۴. جوانمردی: عبارت است از اشتیاق کارکنان برای تحمل سختی‌ها و دشواری‌های محیط کار بدون اینکه به طور شفاهی یا رسمی اعتراض یا شکایتی داشته باشد.
۵. آداب اجتماعی: بعنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد و می‌تواند به عنوان مشارکت در فرایندهای سیاسی سازمان، ابراز عقاید، پرداختن به مسائل کاری در اوقات فراغت شخصی، مشارکت در رویدادهای سازمان، حضور در جلسات و درگیر شدن با مسائل سازمانی باشد.

تحقیقات نشان می‌دهد که بازخورد مثبت مدیر ممکن است رفتار شهروندی کارکنان را بالا ببرد. با توجه به ارتباط بین محیط بازخورد و رفتار شهروندی می‌توان از طریق مکانیسم‌های واسطه تعهد عاطفی، رضایت شغلی، شفافیت نقش، ارائه بازخورد توسط مدیر، رفتار شهروندی کارکنان را افزایش داد [۱۹]. در شرایط رقابتی، فقط نیاز به پاسخگویی به تغییرات سریع باید به کارکنان برای انجام کارهای خود الهام بخشید و آنها را تشویق نمود که به عنوان یک شهروند عمل نمایند.

بخش سوم: بررسی فرضیه‌ها

فرضیه ۱: بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲: بین انگیزش الهام بخش و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین رفتارهای آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴: بین ویژگی‌های آرمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۵: بین ملاحظات فردی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۶: بین ترغیب ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این مطالعه به بررسی ارتباط سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی پرداختیم. یافته‌ها حاکی از همبستگی مناسب و وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی بود. بر این اساس مدیران باید نیازها و ویژگی‌های پیروان خود را بشناسند و شخصا با آنها همراه شوند. همچنین آنها باید نماینده، مربی، مشاور و فراهم‌کننده بازخورد برای رشد شخصی و بهبود عملکرد کارکنانشان باشند. در نتیجه کارکنان مسئولیت بیشتری را در زمینه رشد شخصی شان بر عهده می‌گیرند. مدیران باید نگاه جدید به مسائل داشته و روش‌های قدیمی و زیر سوال بردن فرضیات را در پیروان خود تشویق می‌کنند. آنها باید بکوشند تا قدرت ابتکار را در کارکنان پرورش دهند. این ویژگی کارکنان را بر می‌انگیزد تا دست به فعالیت‌هایی بزنند که آنان را از دیگران متمایز

کند. بدین ترتیب، کارکنان مسائل کاریشان را با و یا بدون کمک رهبران اثربخش تر حل می‌کنند. با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌گردد مسئولین شرکت برای جلب همکاری و مشارکت اعضای شرکت حس افتخار و غرور را در آنان القا کنند. مدیران برای ایجاد فرهنگ مشارکت در شرکت باید عوامل بازدارنده عدم مشارکت (وجود فرهنگ اقتدارگرایی تک بعدی به جای فرهنگ کار گروهی و مشارکتی، وجود جو بدینی در شرکت و عدم اعتماد کارکنان نسبت به موثر بودن مدیریت) را مشخص و در جهت رفع آن اقدامات لازم را انجام دهند. مدیران باید سعی کنند هر از چند گاه جلسات غیر رسمی، از قبیل اردوهای تفریحی خانوادگی برای کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ برقرار نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هر گونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. در این خصوص جامعه متخصصین مراقبت پرواز به عنوان یک سازمان غیر رسمی می‌تواند در ترمیم رابطه بین مدیران و کارکنان جهت ارتقای سطح روابط موثر باشد. همچنین با توجه به ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، مدیران شرکت باید از طریق جلب احترام، اعتماد و تعهد در کارکنان در آنان نفوذ کنند و به این ترتیب در آنان تلاش مورد نیاز را برای رسیدن به سطوح بهینه عملکرد بوجود آورند. در این صورت کارکنان از خود عملکرد مطلوب نشان می‌دهند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، از آن جایی که نفوذ آرمانی نسبت به عوامل دیگر دارای اهمیت زیاد و بیشترین تاثیر بر رفتار شهروندی است به مدیران پیشنهاد می‌گردد به عنوان الگوهای قوی برای کارکنان خود عمل کنند تا با هدایت کارکنان به توفیقات سازمانی در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نایل گردند. همچنین در میان ابعاد رهبری تحول آفرین، ملاحظات فردی دارای پایین‌ترین رابطه با رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران به کارمندان خود توجه بیشتری نمایند. مدیران باید جو حمایتی ایجاد کنند که در آن به دقت به نیازهای یکایک کارکنان گوش می‌دهند. این موضوع تاثیر مثبتی بر رضایتمندی کارکنان، مدیران و به طور کلی اثربخشی سازمانی دارد. مدیران باید تلاش سازگار خود را برای رفتار با کارکنان به عنوان یک انسان مهم و تلاش جهت ارتقای ظرفیت بالقوه کارکنان به کار گیرند. از انجایی که رفتار شهروندی یک موضوع یک روزه و آنی نیست که به صورت امری و دستوری آن را به سازمان تزریق کرد می‌بایست به عنوان یک فرایند گام به گام از جانب کارکنان و مدیران در یک تعامل دو سویه اجرا گردد.

منابع و مآخذ

- [۱] ایلی، خدایار؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا؛ فرجی ده سرخی، حاتم. (۱۳۸۷). "رفتار شهروندی سازمانی OCB: ویژگیها، ابعاد، متغیرهای پیش شرط و پیامدها"، مجموعه مقالات اولین کنفرانس رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت. دانشگاه تهران، صص ۱۰۶-۱۱۸.
- [۲] آهنگچیان، محمدرضا؛ خجسته بوجار، مریم؛ بابادی، امین؛ اطهری، عاطفه؛ داوودی پور؛ عبدالله. (۱۳۹۱)، "رهبری تحولی سبکی اثربخش برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی معلمان". تعلیم و تربیت شماره ۱، صص ۱۰۶-۷۹.
- [۳] دستجردی، مصطفی؛ دهنوی، ثریا؛ علی آبادی، حسن؛ محمدزاده، محمدعلی. (۱۳۹۳)، "بررسی ارتباط رفتار شهروندی و رهبری خدمتگزار با رضایت مشتریان (مورد مطالعه: بانک انصار)"، دومین همایش داخلی حسابداری و مدیریت اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی نطنز، صص ۶۵-۷۵.
- [۴] ده نوی، ثریا؛ محمد زاده، محمدعلی؛ بیرانوند، شهاب؛ رستمی، سولماز؛ منجم زاده، نازی. (۱۳۹۳)، "بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در مراکز توزیع نیروی برق استان البرز"، نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، صص ۱۳۴-۱۴۵.
- [۵] شاطری، کریم. (۱۳۸۸). "ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان دانشگاه تهران"، پایان نامه کارشناسی ارشد. صص ۳۵-۴۰.
- [۶] طیبی، محسن؛ ایوبی، فاطمه؛ سید عامری، میر حسن. (۱۳۹۳). "ارتباط بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان باشگاه فولاد مبارکه سپاهان"، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی دوره ۲، شماره ۴ (پیاپی ۸)، صص ۱۱۳-۱۲۸.
- [۷] ماندنی، تونکه نژاد. (۱۳۸۵). "مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا"، تدبیر، شماره ۱۷۴، صص ۲۲-۲۵.
- [۸] مرادی چالستری، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصرالله؛ کاظم نژاد، انوشیروان؛ جعفری، اکرم؛ مرادی چالستری، جواد. (۱۳۸۸). "رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبدالی با

عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، مدیریت ورزشی، شماره ۲، صص ۷۳-۹۶.

[۹] میرکمالی، سید محمد؛ چوپانی، حیدر؛ حیات، علی اصغر؛ غلام زاده، حجت. (۱۳۹۱). "بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران"، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۳۸-۱۵۵.

[۱۰] میرکمالی، سید محمد؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۲). "تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی"، دو فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال اول، شماره ۳، صص ۲۱-۳۱.

[۱۱] یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان"، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم شماره ۴، صص ۶۴-۹۶.

[12] ARAGÓN-CORREA, J.A., GARCÍA-MORALES, V.J., & CORDÓN-POZO, E. (2007). LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING'S ROLE ON INNOVATION AND PERFORMANCE: LESSONS FROM SPAIN, BUSINESS REVIEW, 31(1), 13- 28

[13] BASS, B.M., AVOLIO, B.J., JUNG, D.I., & BERSON, Y. (2003). PREDICTING UNIT PERFORMANCE BY ASSESSING TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 88(2), 207-218.

[14] CASTRO, C.B., ARMARIO, E.M., AND RUIZ, D.M. (2004). "THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON CUSTOMER LOYALTY", INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT, VOL.15 NO.1, PP 27-53.

[15] CHENG-CHENG LING TAI, CHE-MING CHANG, JHAO-YU HONG, LI-CHUN CHEN (2012). "ALTERNATIVE MODELS



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی