

رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی در مدرسه: باز آزمون و تغییر یک الگوی آزمون شده در صنعت

حسن رضا زین آبادی^۱

چکیده: یکی از پژوهش‌های پر ارجاع در مورد الگوی تأثیر رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی، توسط پادساکوف، مکنتزی، مورمن و فتر (۱۹۹۰) انجام شده است. پژوهش حاضر با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری، این الگو و همچنین چهار الگوی دیگر را در مدارس و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۶۵۲ معلم و ۱۳۱ مدیر مورد آزمون قرار داده است. نتایج نشان داد، الگوی پادساکوف و همکاران برازش خوبی با داده‌ها ندارد. نتایج بررسی الگوهای دیگر نشان داد، صرفاً یک الگو برازش بهتری با داده‌ها دارد. در این الگو رهبری تحولی با میانجی‌گری اعتماد به مدیر و رضایت شغلی درونی اثر غیر مستقیم و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. در مجموع، نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن است که توجه به نقش رهبری تحولی مدیران، اعتماد معلمان به مدیر و رضایت شغلی درونی معلمان در رفتار شهروندی سازمانی معلمان، اهمیت دارد. دلالت‌های کاربردی یافته‌ها برای مدیران، تصمیم‌گیرندگان و پژوهش‌های آتی بحث شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحولی، رضایت شغلی، رضایت شغلی درونی، اعتماد به مدیر، رفتار شهروندی سازمانی

۱- استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه تربیت معلم تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۰۹/۲۹

نویسنده مسئول مقاله: حسن زین آبادی

Email: hzeinabadi@yahoo.com

مقدمه

از منظر کاتز و کان (۱۹۶۶) هر سازمانی که مشارکت در آن محدود است و کارکنان آن در همه حال صرفاً به انجام رفتارهای درون نقشی و از پیش تدوین شده خود مشغولند، محکوم به شکست است [۳۰]. بنابراین، مدیران در پی کارکنانی هستند که در انجام امور، نه فقط منطبق با شرح وظایف، بلکه افزون بر نقش نیز رفتار می‌کنند [۷]. به همین علت است که از این کارکنان با عنوان «سرباز سازمان» و از متغیری که برای نامیدن این رفتارها استفاده می‌شود، با عنوان «سندروم سرباز خوب» نیز یاد شده است [۳۲]. رفتار شهروندی سازمانی پرکاربردترین واژه‌ای است که برای نامیدن این رفتارها استفاده می‌شود [۵]. اگرچه وجود این رفتارها در تمام سازمان‌ها مطلوب است، اما اهمیت آن در مدارس و برای معلمان بیشتر احساس می‌شود. بی‌شک پاسخ مناسب به حساسیت‌های اجتماعی در بعد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و پرورش نیروی انسانی آینده، بدون بروز رفتار شهروندی سازمانی بالا از جانب معلمان، امکان‌پذیر نیست [۵]. رفتارهای مدیر یکی از مهم‌ترین عوامل بیرونی مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی است و علاوه بر نظریه پردازان غیر آموزشی، نظریه پردازان آموزشی نیز قابلیت‌های رهبری تحولی مدیران را در رفتار شهروندی سازمانی معلمان، مؤثر می‌دانند [۳۹].

ماهیت رفتار شهروندی سازمانی و رهبری تحولی

متغیر رفتار شهروندی سازمانی ابتدا به نوعی توسط بارنارد در سال ۱۹۳۰ و کاتز و کان در سال ۱۹۶۶ مطرح شده است. اما ارگان نخستین فردی است که عبارت رفتار شهروندی سازمانی را به کار برده و آن را به عنوان یک موضوع پژوهشی جذاب مطرح کرده است [۳۰]. بنا به تعریف ارگان، پادساکوف و مکنزی [۳۰]، رفتار شهروندی سازمانی رفتاری خودخواسته و افزون بر نقش، برای کمک به همکاران، مدیر، مراجعان و کل سازمان است که در بروز آن نظام پاداش و تنبیه سازمانی تأثیر چندانی ندارد و در شرح وظایف از آن گفته نمی‌شود. این رفتارها کارایی و اثربخشی سازمان را به دنبال دارند. ویژگی‌هایی شامل فداکاری، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، احترام، فضیلت مدنی، وفاداری، ابتکار سازمانی، رشد خود و ... به عنوان ابعاد رفتار شهروندی سازمانی معرفی شده‌اند [۳۲] [۳۶]. پیشینه‌ی پژوهش در مورد رفتار شهروندی سازمانی معلمان چندان قابل توجه نیست ولی امروزه توجه

بسیاری از پژوهشگران مدیریت آموزشی را نیز جلب کرده است. تعاریف رفتار شهروندی سازمانی معلمان تفاوتی با تعاریف دیگر ندارد اما در بحث ابعاد، برخی پژوهش‌ها به ساختار تک بعدی آن دست یافته‌اند [۱۶].

رهبری تحولی نیز متغیری نوپا برای مدارس است و اهمیت آن برای مدیران مدارس امروز مورد توجه جدی قرار گرفته است [۶]. این رویکرد ابتدا توسط داوون‌تان، سپس جیمز مک‌گرگور برنز و در نهایت به وسیله‌ی برنارد باس مطرح شده است [۱۱]. از دیدگاه باس [۹] رهبران تحولی تأثیر شگرفی بر زیردستان خود دارند. از منظر او رهبران تحولی تعهد زیردستان را به اهداف سازمان برانگیخته و آن‌ها را برای تحقق آن‌ها توانمند می‌کنند. او معتقد است که این رهبران نیازهای سطح بالای زیردستان را تحریک می‌کنند، به نحوی که زیردستان تمایل شدیدی به صرف‌نظر کردن از نیازهای خود، به نفع نیازهای گروهی و سازمانی، پیدا می‌کنند. او ویژگی‌های رهبران تحولی را در چهار بعد ذیل تشریح می‌کند:

نفوذ آرمانی: رهبران برای زیردستان یک الگوی رفتاری‌اند. زیردستان از پیروی او خرسندند و برای او احترام و صف‌ناپذیری قائلند.

توغبیده‌نی: رهبر با تدارک وظایف و فعالیت‌هایی برای زیردستان، قوه‌ی نوآوری آن‌ها را تحریک می‌کنند. به نحوی که آن‌ها تحریک می‌شوند که برای انجام بهتر وظایف به‌طور مداوم شیوه‌های جدیدی را به کار برند.

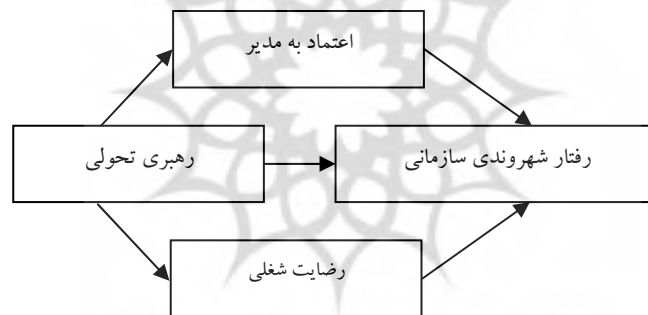
انگیزش الهام‌بخش: رهبر برای انگیزش زیردستان با شناسایی فرصت‌ها، به ترسیم چشم‌اندازی از آینده سازمان می‌پردازد و با اشتیاق زیاد نسبت به تحقق آن، در زیردستان اشتیاقی همگانی برای تلاش مضاعف در جهت تحقق آن ایجاد می‌کند.

ملاحظه‌ی فردی: رهبر توجه ویژه‌ای به احساسات و نیازهای رشد و پیشرفت زیردستان دارد و به لحاظ مهارت و استعداد و توانایی، فرصت‌های یادگیری جدیدی برایشان فراهم می‌کند. او با قدردانی به موقع، زحمات آن‌ها را جبران می‌کند.

نقش رهبری تحولی در رفتار شهروندی سازمانی

پادساکوف، مکزی، پین و باکراچ [۳۶] در پژوهش مروری خود عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی را به عوامل فردی، سازمانی و رهبری طبقه‌بندی کرده‌اند. در میان عوامل رهبری، شواهدی متعددی نسبت به نقش رهبری تحولی فراهم شده است. باس و

ریگیو [۱۱]، معتقدند که رهبر تحولی کسی است که زیردستان را برمی‌انگیزد تا بیش از آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود (عملکرد و رای انتظارات) تلاش کنند. تأثیر رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی، به حدی است که بهره‌مندی از زیردستان با رفتار شهروندی سازمانی بالا، یکی از مهم‌ترین وجوه ممیز این رهبران از سایر رهبران عنوان شده است [۲۸]. یکی از پژوهش‌های مهم در مورد الگوی اثر رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی، توسط پادساکوف، مکنزی، مورمن و فتر [۳۵] انجام شده است. طبق گزارش پایگاه علمی جستجوگر گوگل (Google scholar)، بیش از ۱۰۰۰ ارجاع (۱۱۴۵ ارجاع در تاریخ ۲۰ ژانویه ۲۰۱۱) به این مقاله داده شده است. این پژوهشگران الگوی خود را (الگوی ۱) در یک شرکت پتروشیمی و بر روی نمونه‌ای از کارکنان و مدیران مورد آزمون قرار داده‌اند. در این الگو از دو متغیر اعتماد به مدیر و رضایت شغلی به‌عنوان دو میانجیگر بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی یاد شده است.



الگوی ۱. الگوی مفهومی پادساکوف و همکاران [۳۰] و الگوی مفهومی پژوهش حاضر

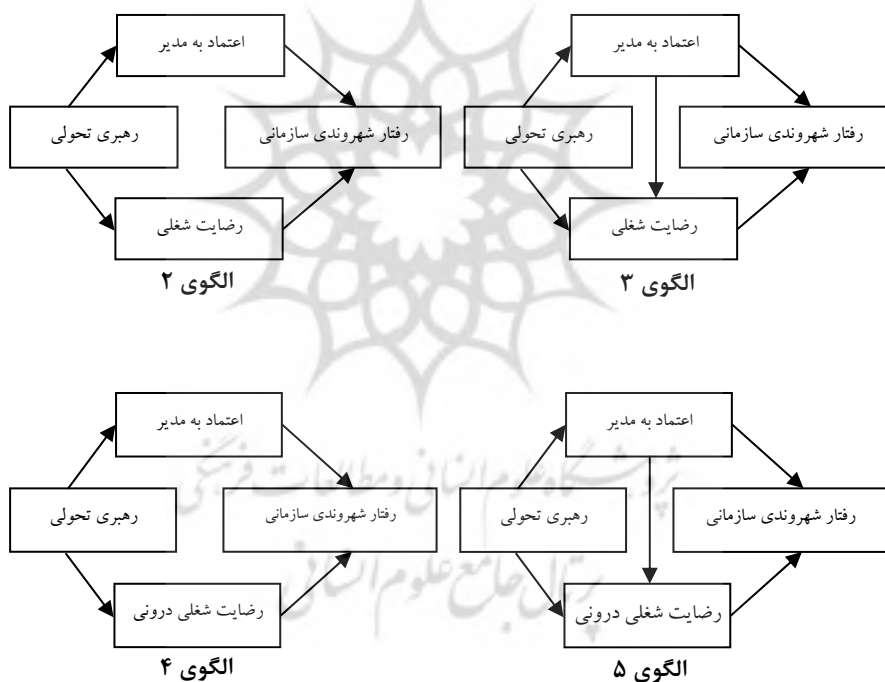
در ادبیات سازمانی، اعتماد به مدیر، به‌عنوان ایمان و وفاداری زیردستان به مدیر تعریف شده است [۲۸]. رضایت شغلی نیز عبارت از احساس مثبت و رضایت‌بخش کارکنان در مورد شغل خود که نتیجه‌ی ارزیابی آن‌ها از شغل و تجربه‌ی شغلی‌شان است» تعریف شده است [۲۹]. پادساکوف و همکاران [۳۵] در توجیه نقش میانجیگر این دو متغیر به برخی از شواهد پژوهشی اشاره می‌کنند. با نقل قولی از بنیس و نانوس [۱۲] می‌گویند که رهبران اثربخش آن‌هایی هستند که اعتماد زیردستان به‌خود را جلب می‌کنند. همچنین به الگوی رهبری تحولی ارایه شده توسط بول و برایسون [۱۴] اشاره می‌کنند که اعتماد به مدیر نقش

اساسی را در آن ایفا می‌کند. در نهایت به یوکل [۴۱] اشاره کرده و بیان می‌دارند یکی از دلایل اساسی که زیردستان رهبران تحولی انگیزش بالایی برای عملکردی فراتر از انتظارات دارند، این است که اعتماد بالایی به آن‌ها دارند. در خصوص نقش میانجیگر رضایت شغلی، به پژوهش‌هایی از ارگان [۳۱] و [۳۲] اشاره می‌کنند. ارگان در این پژوهش‌ها از رضایت شغلی به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی کارکنان یاد کرده است. آن‌ها با تلفیق یافته‌های ارگان با شواهد پژوهش مرتبط با رابطه رهبری تحولی با رضایت شغلی، رضایت شغلی را بعنوان یکی دیگر از میانجیگرها معرفی کرده‌اند. همچنین معتقدند که تأثیر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی، به این دلیل است که اسمیت، ارگان و نیر [۳۸] دریافته‌اند که ملاحظه‌ی فردی، یکی از ابعاد رهبری تحولی، نقش زیادی در رفتار شهروندی سازمانی دارد.

بیان مسئله

به استناد الگوی پادساکوف و همکاران [۳۵]، پژوهش‌های مختلفی در صنعت انجام شده است و کمتر مورد توجه پژوهشگران مدیریت آموزشی قرار گرفته است. در این پژوهش این الگو در سطح مدارس آزمون می‌شود. مسئله‌ی اساسی این است که آیا این الگو به مدارس نیز می‌تواند تعمیم داده شود؟ همچنین با وجود اینکه پادساکوف و همکاران برای همه‌ی مسیرهای الگو توجیه منطقی و پژوهشی فراهم کرده‌اند، اما پس از آن‌ها برخی از پژوهش‌ها به یافته‌های دیگری دست یافته‌اند. برای مثال پیلائی، شریشیم و ویلیامز [۳۴]، پیکولو و کولکوئیت [۳۳]، نونیا، اسلیجرز و دنسن [۲۹] و کوه، استیرز و تربورگ [۲۵] دریافته‌اند که رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیمی ندارد. بر همین اساس در این پژوهش الگوهای دیگری (الگوهای ۲، ۳، ۴ و ۵) خالی از اثر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی آزمون قرار می‌شوند. همچنین شناک، کوکران و دوملر [۳۷] و چن [۱۵] در پژوهش خود دریافته‌اند که رضایت شغلی درونی (نه رضایت شغلی کلی)، یعنی نگرش مثبت کارکنان نسبت به جنبه‌های درونی شغل (پیشرفت، استقلال، موفقیت، مسئولیت، قدردانی و رشد و توسعه حرفه‌ای و ...)، نقش بیشتری (نسبت به رضایت شغلی بیرونی) در رفتار شهروندی سازمانی دارد. نونیا و همکاران [۲۹] نیز در الگوی خود اثر رهبری تحولی بر رضایت شغلی درونی معلمان را بیشتر از رضایت شغلی

بیرونی عنوان کرده‌اند. بر همین اساس در این پژوهش در الگوهای ۴ و ۵، رضایت شغلی درونی به جای رضایت شغلی آزمون می‌شود. همانگونه که در الگوی مفهومی مشاهده می‌شود، بین رضایت شغلی و اعتماد به مدیر مسیری ترسیم نشده است. این در حالی است که بسیاری از پژوهش‌ها به‌ویژه پژوهش فراتحلیل دیرکس و فرین [۱۷] همبستگی اعتماد به مدیر با رضایت شغلی کارکنان را بالا و معنادار گزارش کرده‌اند. بر همین اساس در این پژوهش با آزمون الگوی ۳ و ۵، اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رضایت شغلی و رضایت شغلی درونی آزمون می‌شود. به‌طور کلی مسئله‌ی مهم در آزمون این الگوها ارایه الگویی است که بهترین برازش را با داده‌ها داشته و داده‌ها از آثار مستقیم و غیر مستقیم در آن حمایت کنند.



سؤال‌های پژوهش

۱ - آیا الگوی پادساکوف و همکاران (الگوی ۱) در سطح مدارس برازش خوبی با داده‌ها دارد؟

- ۲ - آیا داده‌ها از آثار مستقیم و غیر مستقیم در آن حمایت می‌کنند؟
- ۳ - برآزش الگوهای ۲ تا ۵ با داده‌ها چگونه است؟
- ۴ - آیا داده‌ها از آثار مستقیم و غیر مستقیم در آن‌ها حمایت می‌کنند؟
- ۵ - الگوی نهایی پژوهش کدام است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری متشکل از کلیه‌ی معلمان و مدیران مدارس ابتدایی دولتی پسرانه در مناطق ۱۹ گانه شهر تهران است. برای نمونه‌گیری به تبعیت از بنتلر و چو [۱۳] بر اساس پارامترهای مورد نظر در الگوی ۱ حجم نمونه تعیین و در نهایت ۶۵۲ معلم و ۱۳۱ مدیر به روش خوشه‌ای انتخاب شد. ابتدا شهر تهران به ۵ خوشه (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) تقسیم شد و در هر خوشه به‌طور تصادفی ۲ منطقه انتخاب شد. سپس در هر منطقه به‌طور تصادفی ۱۵ مدرسه انتخاب و در هر مدرسه معلمان پایه‌های مختلف و مدیر بررسی شده است. در گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه (در طیف پنج درجه‌ای لیکرت) استفاده شد. در اندازه‌گیری رهبری تحولی، از چهار خرده‌مقیاس نفوذ آرمانی (رفتاری و اسنادی) (۸ گویه)، انگیزش الهام‌بخش (۴ گویه)، ترغیب ذهنی (۴ گویه) و ملاحظه فردی (۴ گویه)، در فرم کوتاه پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ) باس و اولیو [۱۰] استفاده شد. ضریب پایایی کل با روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۴ و برای خرده‌مقیاس‌ها به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۸۷، ۰/۸۸، ۰/۸۶ به‌دست آمد. فرم کوتاه پرسشنامه مینوسوتا (MSQ) ویس، دیویس، انگلند و لافکوئیست، [۴۰] با دو خرده‌مقیاس رضایت شغلی درونی (۱۲ گویه) و رضایت شغلی بیرونی (۶ گویه)، برای اندازه‌گیری رضایت شغلی استفاده شد. پایایی کل ۰/۹۰ و پایایی خرده‌مقیاس‌ها به ترتیب ۰/۸۰ و ۰/۹۴ محاسبه شد. برای اندازه‌گیری اعتماد به مدیر از یکی از خرده‌مقیاس‌های ۸ گویه‌ای پرسشنامه اعتماد در مدرسه هوی و شانن موران، [۲۳] استفاده شد. پایایی این پرسشنامه پس از حذف ۱ گویه برابر با ۰/۹۳ به‌دست آمد. برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی معلمان از پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای دی پائولا، تارتر و هوی [۱۶] استفاده شده است. پایایی این پرسشنامه نیز پس از حذف ۱ گویه برابر با ۰/۹۴ محاسبه شد. گفتنی است، معلمان پرسشنامه رهبری تحولی و اعتماد به مدیر و مدیران پرسشنامه رفتار شهروندی

سازمانی را تکمیل کرده‌اند. برای تحلیل داده‌ها، با کاربرد نرم‌افزار LISREL، از روش الگویابی معادلات ساختاری (در دو مرحله الگوی اندازه‌گیری و الگوی معادله ساختاری) استفاده شد.

یافته‌ها

برای بررسی الگوی اندازه‌گیری متغیرها، از تحلیل عاملی تأییدی، قبل و بعد از «تلفیق گویه‌ها» (Item parceling)، استفاده شد. از آنجا که تعداد زیاد نشانگرهای هر متغیر نهفته تأثیر خوبی بر برازش الگوهای اندازه‌گیری و ساختاری ندارد، از روش تلفیق گویه‌ها برای افزایش هنجاری توزیع آن‌ها و همچنین کاهش میزان خطای نمونه‌گیری استفاده می‌شود [۸]. اگر حجم نمونه بالا باشد و همچنین تعداد نشانگرهای هر متغیر بیشتر از ۵ عدد باشد، می‌توان آن‌ها را به‌طور تصادفی تلفیق کرد [۲۲]. در این پژوهش برای سه متغیر نهفته درون‌زا از این روش استفاده شده است. با انجام تحلیل عاملی تأییدی قدرت و معناداری ۴ نشانگر در اندازه‌گیری متغیر رهبری تحولی و برازش مناسب الگوی اندازه‌گیری آن‌ها با داده‌ها تأیید شد. سپس برای متغیر رضایت شغلی درونی، ۱۲ نشانگر به ۴ نشانگر (۴ نشانگر که هر یک از تلفیق ۳ نشانگر ایجاد شده‌اند)، برای متغیر اعتماد به مدیر ۸ نشانگر به ۴ نشانگر (۴ نشانگر که هر یک با تلفیق ۲ نشانگر ایجاد شده‌اند) و برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی، ۱۵ نشانگر به ۵ نشانگر (۵ نشانگر که هر یک با تلفیق ۳ نشانگر ایجاد شده‌اند) تقلیل داده شد و سپس با انجام تحلیل عاملی تأییدی قدرت و معناداری نشانگرها (پس از تلفیق) در اندازه‌گیری متغیرها و برازش مناسب الگوی اندازه‌گیری آن‌ها با داده‌ها تأیید شد. قبل از بررسی یکایک الگوهای ساختاری ماتریس همبستگی متغیرها بررسی شد. همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تمام ضرایب همبستگی معنادارند.

جدول ۱. ماتریس همبستگی بین متغیرهای نهفته

متغیرهای نهفته	۱	۲	۳	۴	۵
رهبری تحولی	۱				
رضایت شغلی	۰/۶۰**	۱			
رضایت شغلی درونی	۰/۲۵**	۰/۸۲**	۱		
اعتماد به مدیر	۰/۸۱**	۰/۴۸**	۰/۲۱**	۱	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۴**	۰/۴۵**	۰/۲۴**	۰/۱۸**	۱

** Significant at the 0.01 level

پس از بررسی ماتریس همبستگی، ابتدا برای پاسخ‌دهی به سؤال‌های اول و دوم، الگوی ۱ برازش داده شد. جدول ۲ پارامترهای آثار مستقیم و غیر مستقیم را گزارش کرده است.

جدول ۲. پارامترهای آثار مستقیم و غیر مستقیم در الگوی مفهومی

t	B	آثار
۲۱/۲۳*	۰/۸۱	اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر
۷/۹۸*	۰/۶۰	اثر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی
۰/۰۸	۰/۰۱	اثر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی
۲/۲۱*	۰/۱۱	اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی
۳/۴۳*	۰/۴۷	اثر مستقیم رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی
۲/۲۱*	۰/۲۳	اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی‌گری رضایت شغلی و اعتماد به مدیر

t>*2

در بررسی آثار مستقیم مشخص شد، رهبری تحولی هم بر اعتماد به مدیر و هم بر رضایت شغلی اثر مستقیم و معنادار دارد. اما اثر مستقیم آن بر رفتار شهروندی سازمانی نیست. همچنین اثر مستقیم اعتماد به مدیر و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی سازمانی معنادار است. بررسی تنها اثر غیر مستقیم نشان داد، رهبری تحولی با میانجی‌گری اعتماد به مدیر و رضایت شغلی اثر غیر مستقیم و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. در این الگو شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) برابر با ۰/۹۹ و بالاتر از ۰/۹، نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۶ و بالاتر از ۰/۹، نیکویی برازش انطباقی (AGFI) برابر با ۰/۹۵ و بالاتر از ۰/۹ و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۲ و پایین‌تر از ۰/۰۵ در سطح خوبی هستند. اما نسبت کای دو بر درجه آزادی (X^2/df) (۲/۰۸) به دلیل آنکه بیشتر از ۲ شده است، در سطح خوبی قرار ندارد. بر همین اساس الگوی پادساکوف و همکاران [۳۵] برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان کامل نیست.

برای پاسخ‌دهی به سؤال سوم، الگوهای ۲ تا ۵ برازش داده شد و به ترتیب برای آن‌ها شاخص X^2/df برابر با ۲/۰۶، ۲/۰۸، ۱/۹۸ و ۲/۱۳، شاخص CFI برابر با ۰/۹۹، ۰/۹۹ و ۰/۹۹، شاخص GFI برابر با ۰/۹۶، ۰/۹۶، ۰/۹۶ و ۰/۹۹، شاخص AGFI برابر با ۰/۹۵، ۰/۹۵، ۰/۹۵ و ۰/۹۴ و شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۴۲، ۰/۰۴۲، ۰/۰۴۲ و ۰/۰۴۳ محاسبه شد. به دلیل مطلوبی شاخص‌های دیگر، صرفاً شاخص X^2/df برای قضاوت در خصوص

بهترین الگو مورد توجه قرار می‌گیرد. بر این اساس الگوی ۴ بهترین برآزش را با داده‌ها داشته است. در پاسخ به سؤال چهارم پارامترهای گفته شده در جدول ۳ محاسبه شد.

جدول ۳. پارامترهای آثار مستقیم و غیر مستقیم الگوهای ۲ تا ۵

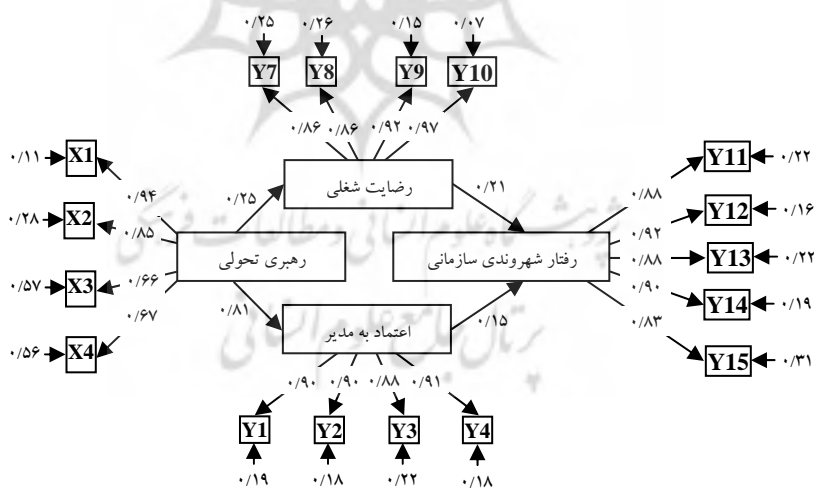
آثار در الگوی ۲			آثار در الگوی ۴		
t	B		t	B	
۰/۸۱	۰/۸۱	اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر	۰/۸۱	۰/۸۱	اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر
۰/۶۰	۰/۶۰	اثر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی	۰/۶۰	۰/۶۰	اثر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی
۰/۱۱	۰/۱۱	اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۱	۰/۱۱	اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی
۰/۴۷	۰/۴۷	اثر مستقیم رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۷	۰/۴۷	اثر مستقیم رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی
۰/۲۴	۰/۲۴	اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۴	۰/۲۴	اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی
آثار در الگوی ۳			آثار در الگوی ۵		
t	B		t	B	
۰/۸۱	۰/۸۱	اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر	۰/۸۱	۰/۸۱	اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر
۰/۵۴	۰/۵۴	اثر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی	۰/۵۴	۰/۵۴	اثر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی
۰/۰۸	۰/۰۸	اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رضایت شغلی	۰/۰۸	۰/۰۸	اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رضایت شغلی
-۰/۰۷	-۰/۰۷	از اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۰۷	-۰/۰۷	از اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی
۰/۴۹	۰/۴۹	اثر مستقیم رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۹	۰/۴۹	اثر مستقیم رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی
۰/۲۴	۰/۲۴	اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۴	۰/۲۴	اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی
۰/۰۶	۰/۰۶	اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی	۰/۰۶	۰/۰۶	اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی
۰/۰۴	۰/۰۴	اثر غیر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۴	۰/۰۴	اثر غیر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی

۲*۱

همان گونه که ملاحظه می‌شود، تمام آثار مستقیم، به جز اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رضایت شغلی در الگوی ۳، اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی در الگوی ۳ و اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رضایت شغلی در الگوی ۵ معنادار نیست.

اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی با میانجیگری اعتماد به مدیر در الگوی ۳، اثر غیر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی در الگوی ۳، اثر غیر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی درونی با میانجیگری اعتماد به مدیر در الگوی ۵ و اثر غیر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی درونی در الگوی ۵ معنادار نیست؛ بنابراین، در پاسخ به سؤال چهارم، داده‌ها از تمام آثار در الگوهای ۲ و ۴ حمایت می‌کنند.

به منظور معرفی الگوی نهایی (سؤال آخر)، بررسی‌ها نشان می‌دهد که الگوی ۴ به دلیل برازش بهتر و حمایت داده‌ها از تماماً آثار در آن، برای تبیین رفتار شهروندی سازمانی معلمان مناسب‌تر است. در این الگو رهبری تحولی بر رضایت شغلی درونی و اعتماد به مدیر اثر مستقیم و معنادار و بر رفتار شهروندی سازمانی (با میانجیگری رضایت شغلی درونی و اعتماد به مدیر) اثر غیر مستقیم و معنادار نشان داد. همچنین اثر مستقیم رضایت شغلی درونی و اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی نیز معنادار بود. این الگو (۰/۱۷) $R^2 =$ از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را به صورت معنادار تبیین می‌کند. الگوی نهایی (که همان الگوی ۴ است) با شماره الگوی ۶ به ترتیب ذیل ترسیم شده است.



• همه‌ی مسیرهای ترسیمی با داشتن مقدار $t > 2$ معنادارند. ضرایب لامبدای X و Y، گاما و بتا، خطای تا دلتا و تا اسپیلون با پارامتر استاندارد بیان شده است.

الگوی ۶. الگوی نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

آزمون مجدد الگوی مفهومی پادساکوف و همکاران [۳۵] در مدارس نشان داد، این الگو برازش خوبی با داده‌ها ندارد. در حالی که پادساکوف و همکاران [۳۵] برازش الگو با داده‌ها را مناسب می‌دانند. پادساکوف و همکاران [۳۵] دریافتند که صرفاً اثر غیر مستقیم رهبری تحولی (با میانجیگری اعتماد به مدیر) بر رفتار شهروندی سازمانی معنا دار است که در این پژوهش معنا دار نشدن اثر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی همسو و معنا دار شدن نقش میانجیگر همراه با رضایت شغلی و اعتماد به مدیر ناهمسو با نتایج آن‌ها بوده است. یافته‌های پژوهش خاطر نشان می‌کند، بررسی الگوها در سازمان‌های مختلف الزاماً نتایج یکسانی نخواهد داشت. به بیان دیگر، سازمان‌های آموزشی به‌عنوان سازمان‌هایی خدماتی، تفاوت‌های مختلفی با سازمان‌های صنعتی دارند و به‌طور حتم نمی‌توان یافته‌های به‌دست آمده در سازمان‌های صنعتی را بدون پژوهش به آن‌ها تسری داد. تفاوت به‌دست آمده در خصوص نحوه تأثیر گذاری رهبری تحولی بر رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان، بیانگر این نکته است که برخلاف الگوی پادساکوف و همکاران [۳۵]، سبک رهبری تحولی مدیران تأثیر عمیق‌تری بر نگرش‌های شغلی معلمان دارد. به‌طوری که رضایت شغلی درونی میانجی‌گر معنا دار بین رهبری تحولی با رفتار شهروندی سازمانی بوده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در بافت مدارس، به‌دلیل ماهیت شغل معلمی و تدریس، سبک‌های رهبری تأثیر عمیق‌تری دارند. زین‌آبادی و بهرنگی [۴] معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی معلمان نسبت به همین رفتارها در سازمان‌های غیر آموزشی، درونی‌تر، احساسی‌تر و اخلاقی‌تر است. بر همین اساس این رفتارها در مدرسه بیشتر متأثر از نگرش‌های درونی (مثل رضایت درونی از شغل) معلمان می‌باشند. به‌طور کلی معنا دار نشدن اثر مستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی (در الگوی ۱) همسو با پژوهش پیلائی و همکاران [۳۴]، نونیا و همکاران [۲۹] و زین‌آبادی [۲] بوده است. در توجیه عدم معنا داری این اثر شواهد موجود تأکید دارند که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری خودانگیخته است. قاعدتاً متغیرهای نگرشی و درونی، نسبت به سبک رهبری مدیر، تأثیر ملموس‌تر و مستقیمی بر آن خواهند داشت. معنا دار شدن اثر مستقیم رهبری تحولی بر اعتماد به مدیر در اغلب الگوها با پژوهش پیلائی و همکاران [۳۴]، جونگ و اولیو [۲۴]، دیرکس و فرین [۱۷]، جلیپسی و من [۲۰] و زین‌آبادی [۲] و

زین آبادی و رستگارپور [۴۳] همسو بوده است. نگودو [۲۸]، در پژوهش مروری و جامع خود اعتماد به مدیر را بر آینه ایجاد و توسعه مبادلات اجتماعی و با کیفیت بین رهبران و زیردستان می‌داند. او معتقد است که رهبران تحولی فضایی از مبادلات روانی، با کیفیت و عادلانه ایجاد می‌کنند و بهره‌مندی از زیردستان معتمد به مدیر یکی دیگر از نشانگان این رهبران تحولی است. معنادار شدن اثر مستقیم رهبری تحولی بر رضایت شغلی (در الگوهای ۱، ۲ و ۳) همسو با نتایج پژوهش گریفیث [۲۱] و نونیا و همکاران [۲۹] و معنادار شدن اثر مستقیم آن بر رضایت شغلی درونی (در الگوهای ۴ و ۵) همسو با پژوهش نونیا و همکاران [۲۹] و زین آبادی [۲] است. باس و ریگیو [۱۱] بر این باورند که داشتن زیردستان رضایتمند، یکی دیگر مهم‌ترین وجوه ممیز رهبران تحولی از سایر رهبران است. دو پژوهش فراتحلیلی شامل لاو، کرک و سیواسوبرامانیام [۲۶] و دوم‌دوم، لاو و اولیو [۱۸]، به این نتیجه دست یافته‌اند که همبستگی معناداری (بین ۰/۵۱ تا ۰/۸۱) بین رهبری تحولی و رضایت شغلی وجود دارد. در خصوص رضایت شغلی درونی باس و ریگیو [۱۱] معتقدند که رهبران تحولی با برقراری مبادلات نزدیک، دوستانه و اجتماعی و تأکید بر انگیزش درونی، به احساس رضایت درونی بالایی در زیردستان منجر می‌شوند. این رهبران از رهبرانی هستند که زیردستان آن‌ها حتی در شرایط دشوار با انگیزش و رضایت درونی بالا در راستای تحقق اهداف در تلاشند. معنادار شدن اثر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی با پژوهش مورمن، نیهوف و ارگان [۲۷]، پیلایی و همکاران [۳۴]، ارتورک [۱۹] و زین آبادی [۲] معنادار نشدن اثر مستقیم آن بر رضایت شغلی (در الگوی ۳) و بر رضایت شغلی درونی (در الگوی ۵) با پژوهش پیلایی و همکاران [۳۴] و زین آبادی [۲] همسو بوده است. پیلایی و همکاران [۳۴]، در توجیه عدم معناداری اثر اعتماد به مدیر بر رضایت شغلی و معناداری آن بر رفتار شهروندی سازمانی، معتقدند که اعتماد به مدیر الزاماً به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی تأثیر نمی‌گذارد. زیرا اعتماد به مدیر، یک متغیر دوجانبه بین رهبر و زیردستان است و زیردستان اغلب برای جبران اعتماد خود به مدیر سعی در بروز رفتارهایی که به‌طور مستقیم متوجه او می‌شود، خواهند داشت. بنابراین تأثیر مستقیم اعتماد به مدیر بر رفتار شهروندی سازمانی، منطقی‌تر است. معنادار شدن اثر مستقیم رضایت شغلی (در الگوی ۱، ۲ و ۳) و رضایت شغلی درونی (در الگوهای ۴ و ۵) بر رفتار شهروندی سازمانی نکات مهمی را آشکار می‌کند. اولاً به‌طور کلی همواره

همبستگی بالایی بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی وجود داشته است. ارگان [۳۱]، به نتایج هشت پژوهش اشاره می‌کند که به وجود همبستگی بالا میان رضایت شغلی کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها قائل بوده‌اند. بنابراین این نتیجه دور از انتظار نیست. نونیا و همکاران [۲۹] معتقدند که معلمان رضایتمند، بسیار مشتاق به سرمایه‌گذاری و تلاش مضاعف (رفتار شهروندی سازمانی)، در تدریس و برای دانش‌آموزان، معلمان دیگر و مدیران هستند. اما معنادار شدن اثر مستقیم رضایت شغلی درونی بر رفتار شهروندی سازمانی همان‌گونه که شناک و همکاران [۳۷]، چپو و چن [۱۵] و زین‌آبادی [۴۲] نیز به آن دست یافته‌اند، این نکته را خاطر نشان می‌کند که جلب رضایت درونی زیردستان، بسیار اهمیت دارد و رضایت بیرونی، تضمین‌کننده‌ی بروز رفتار شهروندی سازمانی نیست. از مجموع یافته‌های پژوهش چند نکته‌ی مهم گفتنی است: (۱) با وجود این که مبانی نظری مدیریت در مدرسه بیشتر متأثر از اندیشه‌های مدیریتی در سازمان‌های دیگر (به‌ویژه سازمان‌های صنعتی) است، اما این به معنای تسری کامل و بدون پژوهش اندیشه‌ها و یافته‌ها به مدارس نیست؛ (۲) بدون شک مخاطب اصلی نتایج پژوهش حاضر (به‌جز پژوهشگران) مدیران مدارس هستند. با توجه به شرایط محصور بر مدارس کشور، بهره‌مندی از معلمان با رفتار شهروندی سازمانی بالا بسیار حیاتی است و مدیران می‌توانند با تجهیز هر چه بیشتر خود به قابلیت‌های رهبران تحولی در توسعه این رفتارهای سودمند در معلمان نقش اساسی ایفا کنند؛ (۳) ضرورت دارد مسئولان و دست‌اندرکاران نیز نسبت به انجام اقداماتی شامل تحول در نظام جذب و آماده‌سازی مدیران مدارس با تأکید بر قابلیت‌های رهبری تحولی و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی در مورد رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی مبادرت ورزند؛ (۴) در نهایت پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران نسبت به آزمون مجدد الگوی نهایی در مدارس مقاطع مختلف و سازمان‌های مختلف به تفکیک جنسیت کارکنان یا با اضافه کردن برخی از متغیرهای دیگر که برای آن‌ها توجیه منطقی و نظری وجود دارد، مبادرت ورزند.

منابع

۱. زین آبادی حسن رضا (۱۳۸۸). رفتار شهروندی سازمانی، خشنودی شغلی و تعهد به مدرسه: آیا تفاوت معناداری میان معلمان زن و مرد وجود دارد؟ تحقیقات زنان، سال ۳ (۱): ۴-۲۷.
۲. زین آبادی حسن رضا (۱۳۸۸). نقش سبک رهبری تحولی مدیران در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مدارس ابتدایی شهر تهران: ارایه یک الگو. رساله دکترای رشته مدیریت آموزشی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران.
۳. زین آبادی حسن رضا (۱۳۸۹). رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، ۸ (۲): ۱۱۵-۱۴۱.
۴. زین آبادی حسن رضا، بهرنگی محمدرضا (۱۳۸۸). نگاهی به ضرورت‌ها، ریشه‌ها، دیدگاه‌های نوین و نشانگان رفتار شهروندی سازمانی (OCB) معلمان. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی سازمانی، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۵. زین آبادی حسن رضا، بهرنگی محمدرضا، نوه ابراهیم عبدالرحیم، فرزاد ولی الله (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی معلمان: تحلیلی بر ماهیت، روش شناسی پژوهش، پیشایندها و پسایندها. نوآوری‌های آموزشی. ۷ (۲۸): ۷۵-۱۱۰.
۶. زین آبادی حسن رضا، بهرنگی محمدرضا، نوه ابراهیم عبدالرحیم، فرزاد ولی اله (۱۳۸۸). سبک رهبری کارآمد برای مدیران مدارس امروز: گذار از رهبری آموزشی به رهبری تحولی. پژوهش در مسایل تعلیم و تربیت، ۲ (۲): ۱۳۵-۱۸۴.
۷. قلی پور آریین، امیری بهنام (۱۳۸۸). تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی: بررسی چالش‌های هویتی در تیم‌های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱ (۲): ۱۰۳-۱۱۸.
8. Bandalos D.L (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling .Structural Equation Modeling, 9(1): 78-102.
9. Bass B. M (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
10. Bass B. M, Avolio B.J (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed). Redwood City, CA: Mind Garden.
11. Bass B. M, Riggio R. E (2006). Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Publishers.

12. Bennis W, Nanus B (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
13. Bentler P. M, Chou C (1987). Practical issues in structural modeling . *Sociological Methods and Research*,16: 78-117.
14. Boal K.B, Bryson J.M (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, CA. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp: 5-28). Lexington, MA: Lexington Books.
15. Chiu S. F, Chen, H. L (2005). Relation between job characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediating role of job satisfaction. *Social behavior and personality*, 36(6): 523-540.
16. 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.
17. Dirks, K. T, Ferrin, D. L (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611- 628.
18. Dumdum U. R, Lowe, K. B, Avolio, B. J (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio, F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*: 35–66, Oxford, UK: JAI/Elsevier.
19. 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.
20. Gillespie N. A, Mann L (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 588- 607.
21. Griffith J (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3): 333-356.
22. Hall R. H, Snell, A. F, Singer Foust M (1999). Item Parceling Strategies in SEM: Investigating the Subtle Effects of Un modeled Secondary Constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3): 233-256.
23. 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*: 181-208, Information Age Publishing: Greenwich: CT.

24. 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 behavior*, 21: 949-964.
25. Koh W. L, Steers R. M, Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(4): 319 - 333.
26. Lowe K. B, Kroeck K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3): 385 - 425.
27. 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.
28. 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.
29. Ngunia S, Slegers 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.
30. Organ D. W, Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
31. Organ D.W (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
32. Organ D.W (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Lexington, MA.
33. Piccolo R. F, Colquitt J. A (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49: 327 - 340.
34. 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.
35. Podsakoff P. M, MacKenzie S. B, Moorman, R. H, Fetter R (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.

36. Podsakoff P. M, MacKenzie 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.
37. Schnake M, Cochran D, Dumler M (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2): 209 - 221.
38. Smith C.A., Organ D.W, Near J.P (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653 - 663.
39. Tschannen-Moran M (2003). Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust. In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Studies in Leading and Organizing Schools: 157-179*, Information Age Publishing: Greenwich: CT.
40. Weiss D. J, Dawis, R. V England, G. W., Lofquist L. H (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
41. Yukl G (1989). *Leadership in Organizations*, (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
42. 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.
43. 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.