

أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية "الثقة في القائد كوسيط في العلاقة"

سليم محمد العجيلي

كلية الاقتصاد - جامعة المرقب
smalajili@elmergib.edu.ly

أوبكر حسن الشركسي

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراته
a.alshrksi@eps.misuratau.edu.ly

تاريخ النشر: 2023.08.08

تاريخ القبول: 2023.07.27

تاريخ الاستلام: 2023.06.23

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر نمط القيادة التحويلية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ودور الثقة في القائد كوسيط في العلاقة بين البناء التنبؤي والبناءات المعيارية في ثمانية مدارس داخل بلدية الخمس في ليبيا. تم اختيار 220 معلم ومعلمة بشكل عشوائي وملء استبيان وتوزيعه. تم جمع 203 استمارة من أصل 220 استبانة. تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار عشر فرضيات عبر تقنية AMOS.

كشفت نتائج التحليل أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الروح الرياضية وضمير المعلمين، كما تؤثر على الثقة في القائد بشكل إيجابي، بينما لم تقدم النتائج أدلة تدعم الأثر المباشر للقيادة التحويلية على كل من الايثار والكياسة. من جانب آخر، كشفت نتائج تحليل الوساطة على أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الروح الرياضية والضمير، ولكن التحليل لم يدعم الوساطة بين نمط القيادة والايثار والكياسة. هذه النتائج تدعم نظرية التبادل الاجتماعي. نظرية الآثار المترتبة على البحث المستقبلي تمت مناقشتها أيضًا.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الثقة في القائد، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

The effect of transformational leadership on dimensions of OCB

Trust in leader as mediation in the relationship

Abobaker Hassan Alshrksi

Faculty of Economics and Political
University Misurata

smalajili@elmergib.edu.ly

Salim Mohamed Alajili

Faculty of Economics
Elmergib University

a.alshrksi@eps.misuratau.edu.ly

Abstract

This study aimed to evaluate the impact of the transformational leadership style on the dimensions of organizational citizenship behaviors, and the role of trust in the leader as a mediator in the relationship between predictive constructs and normative constructs in eight schools within the municipality of Khoms in Libya. 220 male and female teachers were randomly selected, and a questionnaire was filled out and distributed. 203 questionnaires were collected out of 220

questionnaires. Structural equation modeling (SEM) was applied to test ten hypotheses via the AMOS technique.

The findings of the analysis revealed that transformational leadership has a direct impact on the teachers' sportsmanship and conscience, as well as positively affecting trust in the leader, while the findings did not provide evidence supporting the direct impact of transformational leadership on both altruism and civility. On the other hand, the findings of the mediation analysis revealed that trust in the leader mediates the relationship between transformational leadership and both sportsmanship and conscientiousness, but the analysis did not support the mediation between leadership style, altruism, and civility. These findings support the social exchange theory. Implications for future research are also discussed.

Keywords: transformational leadership, trust in the leader, organizational citizenship behaviors.

المقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية مستويات عالية من عدم اليقين والتعقيد فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين. تلعب القيادة دورًا حيويًا في الاحتفاظ بالموظفين (Covella et al., 2017) وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Ahmet, 2014). في السنوات الأخيرة تمت دراسة العديد من أساليب القيادة، بما في ذلك المعاملات، والفعالة، وعدم التدخل، القيادة التحويلية (Antonakis and House, 2014). تلهم القيادة التحويلية الاتباع من خلال الانجذاب إلى القيم والأفكار الأخلاقية المتقدمة (Burns, 1978).

على عكس قيادة المعاملات، تزيد القيادة التحويلية بشكل كبير من التزام الموظف داخل المنظمة (Deichmann and Stam, 2015). استنادًا إلى باس (Bass, 1985)، تشرح نظرية القيادة التحويلية بشكل أفضل النموذج الذي تم إنشاؤه لهذه الدراسة. تدعم فكرة النظرية القائلة بأن القادة التحويليين يعدلون سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين غالبًا من خلال الثقة في القائد، بينما قادة المعاملات يعززون أداء المهمة من خلال نظم المكافآت (Bass, 1985; Burns, 1978).

تظهر الأبحاث السابقة أن العديد من المنظمات الأكثر نجاحًا في العالم قد حققت أهدافها من خلال تنفيذ القيادة التحويلية (Dedaj, 2017; Maaitah, 2018). وهذا لا يعني أن نمط قيادة المعاملات هو النمط الأمثل، فعلى سبيل المثال فإن هناك شبه تام بين الباحثين على أن قيادة المعاملات وليس القيادة التحويلية تصلح في الرفع من كفاءة الأداء الرسمي (Alajili, 2019).

إن دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات خارج الدور وخاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يزال محدودًا في الأبحاث العربية، حيث تركز معظم الدراسات على أداء الدور أو ما يعرف بالأداء الرسمي للمنظمة. من جانب آخر تركز الدراسات العربية على العلاقات المباشرة بين المتغيرات وهذا ما يتنافى مع جوهر العلوم الإنسانية التي تنظر إلى أهمية العلاقات غير مباشرة بأنها حيوية (Aalajili, 2019)، وبالتالي ركزت هذه الدراسة على وجود الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة.

ووفقًا للمناقشة أعلاه فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل التالي:

التساؤل الأول: ما أثر نمط القيادة التحويلية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟ وهل ثقة المرؤوسين في القائد تتوسط العلاقة أم لا؟ وما نوع الوساطة إن وجدت.
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تقييم الأثر المباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات الايثار والكياسة والفضيلة المدنية والروح الرياضية والضمير.
2. اختبار أثر القيادة التحويلية في تعزيز مستويات ثقة المرؤوس في القائد.
3. تحليل الأثر غير المباشر (الوساطة) للثقة في القائد على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك الايثار وسلوك الكياسة وسلوك الفضيلة المدنية وسلوك الروح الرياضية وسلوك الضمير.

أهمية الدراسة:

في الواقع أن الدراسة الحالية ليست الفريدة والتي تناولت العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ودور الثقة في القائد كوسيط في العلاقة وخاصة في الأبحاث الأجنبية، أما الدراسات العربية وخصوصا على الصعيد المحلي هناك درة في دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة. كما أنه لم يتسنى إيجاد أي دراسة عربية تبحث في آثار القيادة التحويلية المباشرة وغير المباشرة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإن أهمية الدراسة تكمن ليس في تعزيز الدراسات السابقة فقط، وإنما أيضا في سد ما لم تتناوله الدراسات العربية على وجه الخصوص.

◀ نظرية التبادل الاجتماعي:

من المحتمل أن تكون نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) الإطار الأكثر تأثيرًا لشرح الديناميكيات العامة التي تنبثق منها سلوكيات المواطنة التنظيمية. بالاعتماد على هذا الإطار فإن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على المواقف الوظيفية للموظفين، مثل الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي العام (Judge & Piccolo, 2004)، والتي بدورها تساهم في المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Ilies et al., 2009).

من جانب آخر قد يشمل الإطار تأثيرات القيادة التحويلية أيضًا عمليات التبادل العلائقي الأكثر تعقيدًا (ثنائية الاتجاه) بين القادة والأتباع والتي تتطور مع مرور الوقت. يؤكد التفسير الثاني للعلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقات العلائقية (مثل الثقة وعلاقات القائد-العضو) بين القادة والأتباع. وفقًا لهذا المنظور، ينخرط القادة التحويليين وأتباعهم في علاقة عالية الجودة تتميز بالثقة وعلاقات التبادل بين الأعضاء والقادة (Dirks & Ferrin, 2002; Dulebohn et al., 2012). وبالتالي، ينخرط أتباع القادة التحويليين في المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعاملة القائد الجيد بالمثل (Wang et al., 2005).

◀ القيادة التحويلية:

تم اقتراح نظرية القيادة التحويلية لأول مرة من قبل (Burns, 1978)، ثم قدمها (Bass, 1985)، الذي قدم مساهمة بارزة في تطوير النظرية، حيث يحول القائد التحويلي تفكير الأتباع بطريقة يتبنون فيها رؤية المنظمة كما لو كانت تلك الرؤية خاصة بهم. هذا التحول يحفز الموظفين على التغلب على مصالحهم الخاصة والسعي لتحقيق الأهداف الجماعية (Bass & Riggio, 2006).

أربعة سلوكيات للقيادة التحويلية متمثلة في التأثير المثالي، الدافع الملهم، سلوك التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي (Bass & Avolio, 1994). يشير التأثير المثالي إلى مدى انخراط القائد في تعزيز التابع لتوليد الثقة واتباع القائد. أما الدافع الملهم فهو رؤية القائد لتحفيز الاتباع، وما يميز التحفيز الفكري هو المدى الذي يشجع فيه القائد أتباعه على الابتكار وتحدي أنفسهم. أما يميز الاعتبار الفردي هو إلى أي مدى يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للمتابعين (Judge & Piccolo, 2004).

يلهم القادة التحويليين أتباعهم ليس فقط للإيمان بأنفسهم ولكن أيضاً للإيمان بقدرتهم على تصور وخلق مستقبل أفضل للمنظمة. يخلق القادة التحويليين تغييرات كبيرة داخل أنفسهم ومؤسساتهم (Emron, 2016).

بالإضافة إلى فهم أساليب القيادة، يُطلب من الشركات تحسين الأداء التنظيمي الذي يركز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث يبدأ تنفيذها في المؤسسات بالتوظيف والإدارة المناسبين (Taamne et al., 2018).

القيادة التحويلية تحدد معايير جديدة للمرؤوسين، وتبني الفهم، وتحفز وتشكل سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (Matwally & El Zarka, 2017; Arif & Akram, 2018). ووفقاً لذلك، أشار (Yun et al., 2020) بوجود القادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة تنفيذ سمات القيادة التحويلية مثل تطوير رؤية مقنعة للموظفين، والتركيز على تحقيق الهدف، وامتلاك تقنيات حل المشكلات، والشعور بالهدف، وقضاء الوقت في تدريب وتطوير الفريق لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين (Yun et al., 2020).

◀ سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ظهر مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لأول مرة في أوائل الثمانينيات ووصف في البداية بالسلوك المحدد للموظفين داخل المنظمات. ويشير ذلك المفهوم إلى السلوكيات التي يظهرها الموظفون خارج مسؤولياتهم الرسمية. كما يمكن النظر إلى سلوكيات المواطنة بأنها سلوكيات تقديرية، والذي لا يتم التعرف عليه بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي. ومع ذلك، فإن مثل هذه السلوكيات تعزز الأداء الفعال للمنظمة والفرد (Organ, 1988).

مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية صاغه باتمان وأورجان (1983) وقدم مخططاً للسلوك غير الرسمي مشابهاً لبرنارد (1938)، وتم تعريفه على أنه سلوك تقديري غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، وأنه في المجموع يعزز الأداء الفعال للمنظمة. فهو يشير إلى الالتزام

الطوعي للأفراد بسلوكيات تتجاوز واجباتهم الوظيفية وغالبا ما لا يتم دمجها في المكافآت الرسمية التنظيمية، ولكن يمكن أن تكون فعالة في تعزيز العملية التنظيمية وتلعب دورا لا يستهان به في تطوير الشركات (Adil et al., 2021).

سميث وآخرون (1983) كانوا من بين أوائل الذين حاولوا شرح مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية في دراستهم للطبيعة ومحددات السلوك واقترحوا ثلاث فئات مختلفة من سلوك المواطنة التي تم تحديدها على أنها الإيثار أو الامتثال العام.

اعترف (Podsakoff et al (2000) بسبعة أنواع من سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي (1) السلوك المساعد (2) الروح الرياضية (3) الولاء التنظيمي (4) الامتثال التنظيمي (5) المبادرة الفردية (6) الفضيلة المدنية و (7) تطوير الذات. من الناحية المفاهيمية، يتكون السلوك المساعد من جزأين (1) المساعدة التطوعية (للآخرين 2) تجنب حدوث المشاكل المرتبطة بالعمل.

◀ القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

تستند نظرية القيادة التحويلية على فكرة أن سلوكيات معينة للقائد تحول قيم الأتباع واحتياجاتهم وتفضيلاتهم وتطلعاتهم وتحفزهم على "أداء ما يتجاوز نداء الواجب (House et al., 1991). في العلاقة بين القائد والمرؤوس، ربما يكون سلوك المواطنة هو الأنسب لعكس نتائج أداء المرؤوسين لأن الانخراط في سلوكيات الدور الإضافي الطوعي أو حجبها هو وسيلة أكثر مرونة لتقييم معاملة القائد مقارنة بأداء المهمة (Organ, 1988).

خلال العقود الثلاثة الماضية، كانت هناك أبحاث مكثفة حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالنتائج المتعددة. يؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Cofie, 2018; Hassi, 2018; Rodrigues & Ferreira, 2015). تلعب السلوكيات الأربعة للقيادة التحويلية دورًا حيويًا في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين (Jiang, Zhao, & Ni, 2017). في هذا الصدد، أوضح Bass (1985) أن سلوكيات القادة التحويليين مثل الاعتبار الفردي، والتحفيز الفردي، والدافع الملهم، والتأثير المثالي تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. ووفقا لما سبق تم إنشاء الفرضيات التالية:

H1: القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على الإيثار.

H2: القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على الكياسة.

H3: القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على الفضيلة المدنية.

H4: القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على الروح الرياضية.

H5: القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على الضمير.

◀ الثقة في القائد:

الثقة هي "استعداد" الفرد أو المجموعة لأن يصبحوا عرضة لأفعال الآخرين بناءً على الأمل في قيامهم بعمل مهم مؤكد، بغض النظر عن القدرة على المراقبة أو ضبط الأداء. يشير Podsakoff et al

(2000) إلى أن الثقة في القائد هي الدرجة التي يثق بها الموظفون في رؤسائهم. صنف McAllister وآخرون (1995) الثقة اعتماداً على الأساس الذي تتطور عليه إلى ثقة مبنية على المعرفة وثقة عاطفية. الثقة في القائد هي حكم معرفي حول قدرات وموثوقية الآخرين، وهو نتيجة الحكم العقلاني للآخرين على القدرة والنزاهة والحياد والصفات الشخصية الأخرى القائمة على الخبرة، في حين أن الثقة العاطفية هي الحكم الإدراكي القائم على المشاعر المحددة لكلا الطرفين (Dai et al., 2022).

الثقة هي متغير ظرفي مهم في علاقة التبادل الاجتماعي (George et al., 2020). فعندما يدرك الموظفون أنه يمكنهم الاستفادة من سلوك المنظمة أو القائد، فسوف يعاملون المؤسسة أو القائد بالمثل وبشكل إيجابي (Tsai, 2022 & Yang). تعد الثقة في القائد عاملاً مؤثراً في تحديد مواقف وسلوكيات الموظفين

(Saleem, Zhang, Gopinath, & Adeel, 2020). فالثقة تساعد الموظفين على تطوير علاقات فعالة بين الأفراد والمجموعات وبين المجموعات وتوفر أساساً للتفكير يمكن أن يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء والتعاون داخل المنظمة (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

◀ تحليل الوساطة:

إن الآلية المحتملة التي تقوم عليها العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي عملية العلائقية. بالإضافة إلى استنباط ردود أفعال إيجابية من المرؤوسين، تبني سلوكيات القيادة التحويلية أيضاً علاقات تفاعلية مع أتباعهم. من المحتمل أن تكون هذه الفكرة أفضل مثال على ذلك في البحث الذي يربط سلوكيات القيادة التحويلية بالبنى العلائقية مثل الثقة في القائد (Dirks & Ferrin, 2002)، وعلاقات تبادل القائد-العضو LMX (Wang et al., 2005).

القائد التحويلي يبني الثقة من خلال الانخراط في أعمال مثالية، والتي يفسرها الأتباع على أنها تنطوي على تضحيات شخصية ومخاطرة. بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يثق الأتباع بقادتهم التحويليين لأن هؤلاء القادة يدافعون عن موقفهم دون أنانية ويظهرون اهتماماً باحتياجات الأتباع (Conger et al., 2000).

دراسات سابقة:

أظهرت النتائج في دراسة الشهدي وآخرون (2021) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والملكية النفسية والحوافز والأداء التنظيمي في صناعة الذهب السعودية. (Purwanto, Purba, Bernarto, Sijabat, 2021) أكدوا أن القيادة التحويلية لمديري إدارة سلسلة التوريد المستجيبة للشركات المنفذة في مقاطعة باننين بباكستان لها تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية.

أشار (AL-Mamary, 2021) إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي له تأثير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أشارت نتائج تحليل النمذجة

البنائية إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للقيادة في الجامعات البحثية الماليزية.

دراسة (Majeed, Ramayah, Mustamil, Nazri, & Jamshed, 2018) أختبرت الذكاء العاطفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأكدت الدراسة ان للقيادة التحويلية تأثير مباشر على سلوكيات المواطنة وغير مباشر من خلال الذكاء العاطفي كوسيط في العلاقة. وبشكل مختلف أظهرت نتائج دراسة (Ajis, Mansyur, Prastica, & Damayanti, 2022) أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وأن الثقة التنظيمية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) في دراسة (Yun et al., 2020) كشفت عن علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالمثل، كشفت النتائج عن علاقة إيجابية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين. بالإضافة إلى ذلك، كان لسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثير وساطة إيجابي على العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين، علاوة على ذلك، يؤدي التواصل بشكل إيجابي إلى تعديل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والعلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين.

كشفت نتائج التحليل التلوي الذي أجراه (Nohe & Hertel, 2017) الوساطة المتعددة لكل من الثقة في القائد والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي وعلاقات القائد مع المرؤوس تؤثر معنويا في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يعد الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي الأكثر وساطة في العلاقة.

فرضيات الدراسة:

وفقا لنتائج الدراسات السابقة والتي تعزز نظرية التبادل الاجتماعي، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

H6: نمط القيادة التحويلية يعزز من مستويات ثقة المرؤوس في القائد.

H7: الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والابتار.

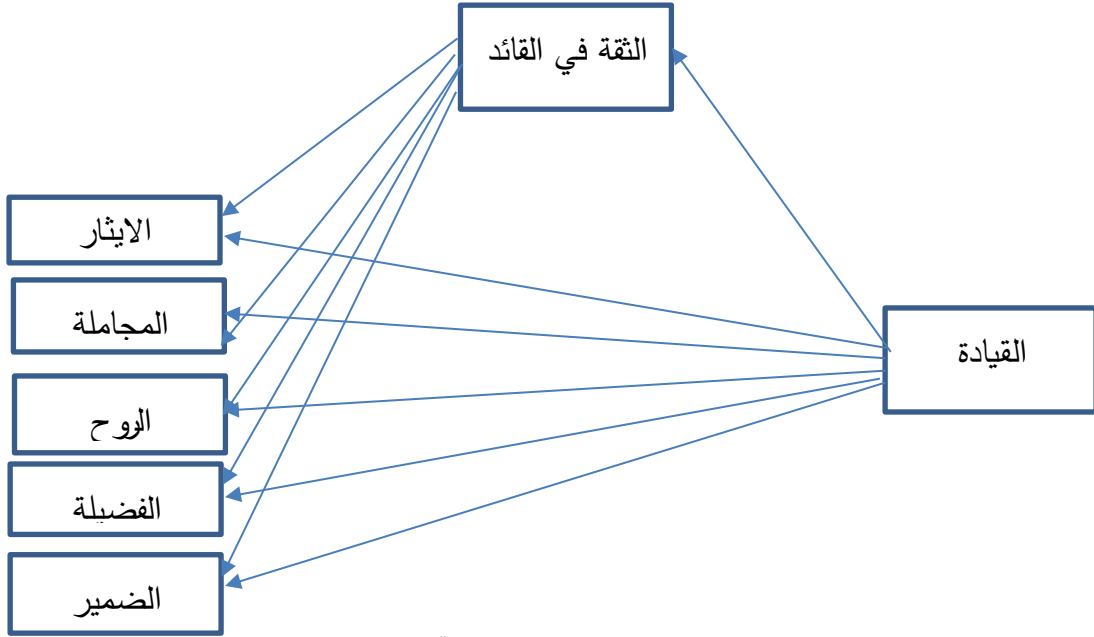
H8: الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والقياسية.

H9: الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين نمط القيادة التحويلية الفضيلة المدنية.

H10: الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والروح الرياضية.

H11: الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والضمير.

نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

المنهجية:

أداة الدراسة:

منهج البحث هو المنهج الكمي، وتم استخدام الاستبيان المغلق لجمع البيانات. ويتكون الاستبيان من ثلاثة مجموعات. المجموعة الأولى تعكس القيادة التحويلية، والمجموعة الثانية تمثل الثقة في القائد. أما المجموعة الثالثة فتعكس الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المقاييس:

تم قياس جميع التركيبات باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، مع فئات استجابة تتراوح من "لا أوافق بشدة" (1) إلى "أوافق بشدة" (5). تمت ترجمة جميع الفقرات إلى اللغة العربية.

تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي أجراه باس وأفوليو (1990) متضمنا (20 فقرة). يحتوي المقياس على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي (4 فقرات)، الدافع الملهم (4 فقرات)، التحفيز الفكري (4 فقرات) والاعتبار الفردي (4 فقرات).

قيما يتعلق بمقياس الثقة في القائد، استخدم الباحثان العناصر الأربعة التي استخدمها Schoorman et al (1996) لقياس الثقة. تراوحت قيم كرونباخ الفا لهذا المقياس 59. و60. للجولات الثانية والثالثة على التوالي.

تم قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام (1990) Podsakoff et al. الذي يتكون من خمسة عوامل حددها Organ (1988): الإيثار (5 فقرات)، المجاملة (5 فقرات)، الفضيلة المدنية (4 فقرات) والروح الرياضية (5 فقرات) والضمير (5 فقرات).

◀ جمع العينة:

تم جمع البيانات عن معلمي ثمانية مدارس داخل بلدية الخمس. وتم تحديد حجم العينة وفقاً لعدد فقرات الاستبيان، والتي بلغ عددها (44) فقرة. في هذا الصدد يمكن أن يكون (3) مستجيبين لكل فقرة أو (5) مستجيبين وهناك من أشار إلى (10) مستجوبين لكل فقرة. في هذه الدراسة تم تعيين خمسة مستجيبين لكل فقرة، وبالتالي فإن حجم العينة = 220 مستجوب.

النتائج:

أولاً، تم فحص البيانات لمعالجة القيم المفقودة للبيانات بطريقة متوسط السلسلة في برنامج SPSS- الإصدار 23. تم استخدام معاملات كل من الالتواء والتفرطح لتحديد طبيعة توزيع البيانات. يجب أن يكون المعامل القياسي للالتواء بين $(1 \pm)$ ، بينما يكون التفرطح بين $(3 \pm)$ (Awang, 2015). أشارت نتائج الاختبار في الجدول 1 إلى أن معاملات كل من الالتواء والتفرطح تقع ضمن النطاق $(1 \pm)$ و $(3 \pm)$ على التوالي، لذلك يمكن اعتبار أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول 1: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وحيدة المتغير في الدراسة

المتغير	الالتواء		التفرطح	
	الاحصاءات	الانحراف المعياري	الاحصاءات	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	.123	.197	1.151	391.
الثقة في القائد	-.289	.197	-.535	391.
سلوكيات المواطنة التنظيمية	-1.060	.197	.126	391.

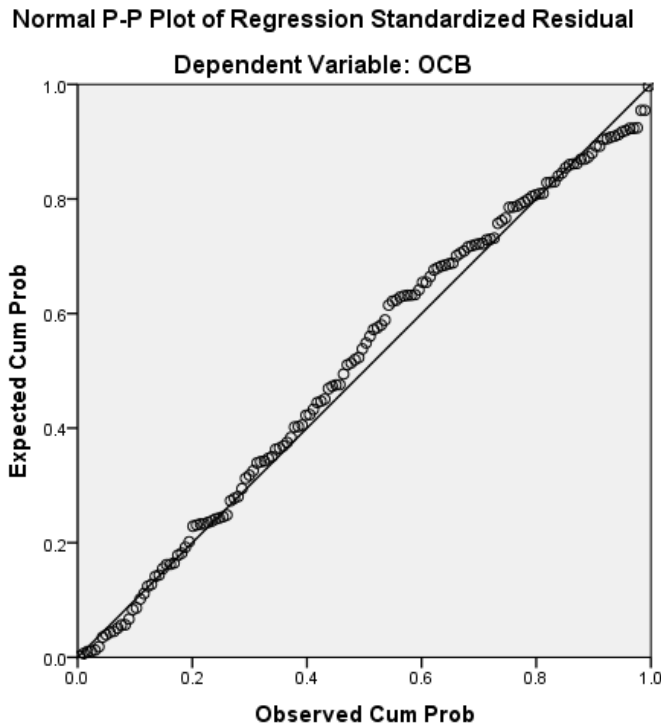
على الرغم من أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات أحادية المتغير أشارت إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإن هذا الاختبار غير كافٍ. في هذا الصدد، ذكر (Hair and others (2010) إن اختبار الحالة الطبيعية للمتغيرات المتعددة يجب أن يتم، وفي هذا الصدد، اختبار Mahalanobis سيجري، وإذا كانت قيمة Mahalanobis القصوى أقل من قيمة Chi-Square الحرجة، فإن الحالة الطبيعية متعددة المتغيرات قد تحققت. يوضح الجدول 2 أن الحد الأعلى لـ Mahalanobis distnac (9.9) أكبر من قيمة Chi-Square الحرجة (7.8)، وبالتالي، لم تتحقق الحالة الطبيعية للمتغيرات المتعددة.

جدول 2: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات متعدد المتغيرات

مسافة Mahalanobis		قيمة مربع كاي الحرجة
أعلى قيمة	أقل قيمة	
9.94	.045	7.82

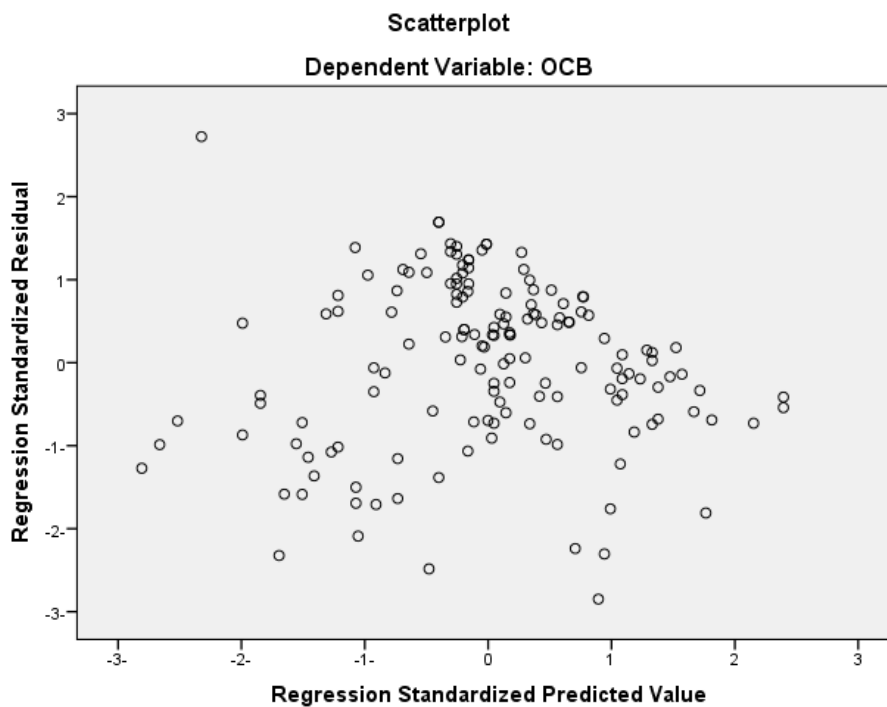
الشكل 2 يشرح افتراض الخطية بينما يوضح الشكل 3 افتراض تجانس البواقي. بالنسبة للخطية، من خلال فحص بقايا scatter plot والتنبؤات باستخدام SPSS، تشير النتائج إلى وجود ارتباط مباشر بين

المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية والثقة في القائد) والمتغيرات التابعة (الايثار والمجاملة والروح الرياضية والفضيلة المدنية والضمير)، وبالتالي فإن افتراض الخطية قد تحقق.



شكل (2): افتراض الخطية

أما الشكل 3 فيوضح نتائج اختبار تجانس البواقي من خلال مخطط التبثر للبواقي المعيارية. تشير هذه النتائج إلى وجود تجانس البواقي في مجموعة البيانات.



شكل (3): اختبار تجانس البواقي

اختبار التعدد الخطي تم استخدامه للتحقق من الارتباط بين المتغيرات المستقلة التي يجب ألا تتجاوز معاملات الاختبار 5.00 ومستويات التسامح يجب أن تزيد عن 20. (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). يوضح الجدول 3 نتائج عامل تضخم التباين (VIF)، ويكشف أن جميع قيم VIF أقل من 5.00، مما يعني عدم وجود علاقة خطية متعددة بين جميع المتغيرات الخارجية.

الجدول 3: عامل التضخم التباين

المتغيرات المستقلة	احصاء التعدد الخطي	
	مستوى السماح	VIF < 5
القيادة التحويلية	.755	1.324
الثقة في القائد	.755	1.324

الإحصاء الوصفي للمتغيرات

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف ما إذا كانت مستوى ممارسة السلوكيات التحويلية من قبل المدراء في مدارس التعليم العام داخل بلدية الخمس ومستويات الثقة فيهم ومستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل هيئة التدريس عالية أم منخفضة. فالمتوسط هو مؤشر على هذه المستويات كما هو مبين في الجدول رقم 4.

جدول 4: مستويات متوسط المتغيرات

المتوسط	1- 80	1.81- 2.60	2.61- 3.40	3.41- 4.20	4.21- 5
المستوى	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

النموذج القياسي:

استخدم الباحثان النموذج القياسي بغية التأكد من أن فقرات كل مقياس ينتمي للمقياس نفسه حسب ما ورد في النظرية. كذلك استخدم النموذج للتحقق من موثوقية وصلاحيّة البناءات الكامنة المستخدمة.

الجدول 5 يبين مصفوفة أوزان كل العوامل الخاصة بالبناء التكويني "القيادة التحويلية"، حيث كشف ان القيادة التحويلية تتضمن أربعة بناءات فرعية: التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم، حيث اتضح أن بنية التأثير المثالي تضمنت الفقرات (X1 إلى X3) وارتبطت بها بشكل معنوي، بينما الفقرات الأخرى لم ترتبط بالبنية معنويا. وبالمثل، أوضحت النتائج أن البنية التكوينية للاعتبارات الفردية تضمنت ثلاثة فقرات هي (X5 إلى X7). أما التحفيز الفكري فقد شمل الفقرات (من X9 إلى X12). أخيرا، البناء التكويني الدافع الملهم فقد تضمن الفقرات (من X13 إلى X16).

جدول (5): أوزان درجات عوامل القيادة

البناء	x1	x2	x3	x5	x6	x7	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16
التأثير المثالي	.227	.220	.339	.002	.002	.002	.003	.002	.002	.002	.001	.001	.001	.001
الاعتبار الفردي	.001	.001	.001	.243	.332	.261	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التحفيز الفكري	.002	.002	.003	.001	.001	.001	.370	.215	.188	.199	.000	.000	.001	.000
الدافع الملهم	.001	.001	.002	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.001	.001	.001

الجدول 6 يبين مصفوفة أوزان الفقرات الخاصة بالبناء التكويني "الثقة في القائد"، حيث كشف أن الثقة في القائد شملت على ثلاثة فقرات هي $(m2, m3, m4)$.

جدول (6): أوزان درجات الثقة في القائد

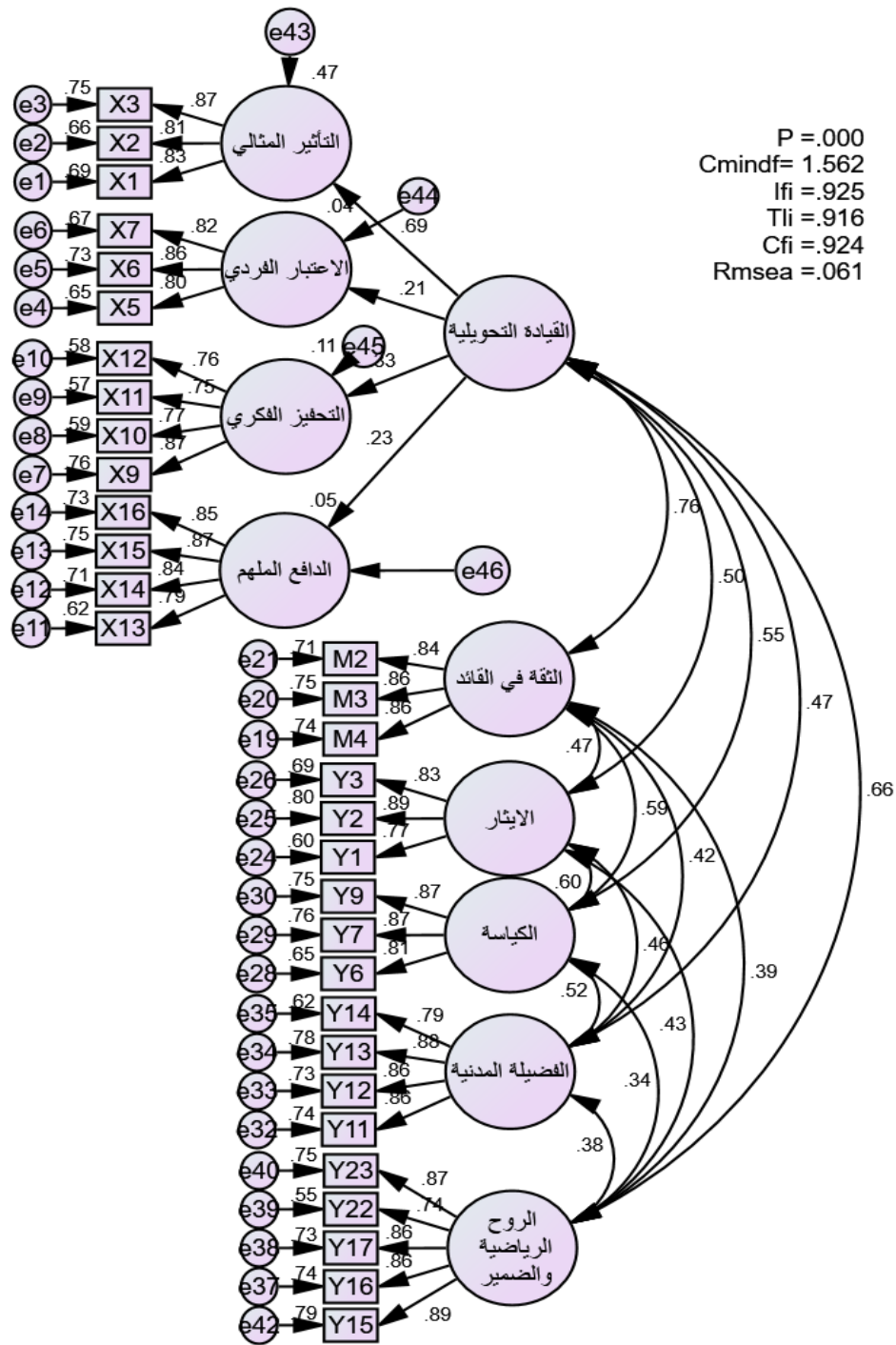
البناء	m2	m3	m4
الثقة في القائد	.244	.288	.273

الجدول 7 يوضح مصفوفة أوزان الفقرات الخاصة بالبناءات التكوينية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كشف نتائج تحليل النموذج القياسي أن البناء التكويني "الايثار" تضمن الفقرات $(y1, y2, y3)$ ، وأن البناء التكويني "الكياسة" تضمن الفقرات $(y6, y7, y9)$ ، بينما الفقرات $(y11, y12, y13, y14)$ تشبعت على بُعد الفضيلة المدنية. وأخيرا اندمج بُعدا سلوكيات المواطنة التنظيمية "الروح الرياضية والضمير" في بُعد واحد ليشمل الفقرات خمسة فقرات $(y15, y16, y17, y22, y23)$.

ومن أجل الحصول على مؤشرات ملائمة كما أوصى بها خبراء النمذجة البنائية، تم حذف عبارتين لكل من البناء التكويني "القيادة التحويلية" و"الثقة في القائد". كذلك تم حذف فقرة واحدة لكل من البناء التكويني "الايثار" و"الكياسة".

جدول (7): أوزان درجات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

البناء	y1	y2	y3	y6	y7	y9	y11	y12	y13	y14	y16	y17	y22	y23	y15
الايثار	.157	.386	.239	.017	.027	.027	.007	.006	.008	.004	.007	.008	.004	.008	.010
الكياسة	.009	.023	.014	.184	.291	.298	.010	.009	.012	.006	-.001	-.001	.000	-.001	-.001
الفضيلة المدنية	.003	.008	.005	.009	.014	.015	.233	.222	.290	.143	.004	.004	.002	.004	.005
الروح الرياضية والضمير	.003	.008	.005	.001	.001	.001	.004	.004	.005	.002	.186	.206	.103	.198	.259



شكل 4: النموذج القياسي لبناءات الدراسة

الموثوقية والصلاحية:

تم استخدام الموثوقية المركبة، وصلاحية التقارب وصلاحية التمايز. الجدول 8 يبين الموثوقية المركبة (CR) التي يشترط تحقيقها أن تتجاوز (0.60) وصلاحية التقارب والتي يشترط لتحقيقها أن تكون (CR) أكبر من متوسط التباين المستخرج (AVE).

جدول (8): أدلة الموثوقية وصلاحيّة التقارب

المتغير	الفقرة	الارتباط	الموثوقية المركبة	الخطأ المعياري	متوسط التباين المستخلص للبعد	متوسط التباين المستخلص للبناء
التأثير المثالي	x1	.83	.87	.69	.70	
	x2	.81		.66		
	x3	.87		.75		
الاعتبار الفردي	x5	.80	.87	.65	.68	
	x6	.86		.73		
	x7	.82		.67		
التحفيز الفكري	x9	.87	.87	.76	.61	=
	x10	.77		.59		
	x11	.75		.57		
الدافع الملهم	x12	.76	.90	.58	.70	
	x13	.79		.62		
	x14	.84		.71		
الثقة في القائد	x15	.87	.90	.75	.74	.74
	x16	.85		.73		
	m2	.84		.71		
الايثار	m3	.86	.87	.75	.70	
	m4	.86		.74		
	y1	.77		.60		
الكياسة	y2	.89	.89	.80	.72	سلوكيات
	y3	.83		.69		
	y6	.81		.65		
الفضيلة المدنية	y7	.87	.91	.76	.72	المواطنة
	y9	.87		.75		
	y11	.86		.74		
الروح الرياضية والضمير	y12	.86	.93	.73	.71	=
	y13	.88		.78		
	y14	.79		.62		
	y15	.89	.93	.79	.71	التنظيمية
	y16	.86		.74		
	y17	.86		.73		
	y22	.74	.93	.55	.71	.71
	y23	.87		.75		

لذلك، فإن النتائج المعروضة في الجدول 8 توفر دليلاً على صحة التقارب نظراً لأن قيم CR للقيادة التحويلية، والثقة في القائد، وبنيات سلوكيات المواطنة التنظيمية أكبر من 60. وقيم AVE لكل منها تجاوزت 50.

فيما يتعلق بصلاحيّة التمايز، يقال للبناء الكامن أنه حقق صلاحيّة التمايز عندما يتوفر شرطين أساسيين، هما: (1) استيفاء معيار فورتر ولاركير الذي يشير إلى الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص أكبر من التباين المشترك، (2) الموثوقية المركبة أكبر من التباين المشترك. الجدول (9) يبين صلاحيّة التمايز.

جدول (9): صلاحية التمايز

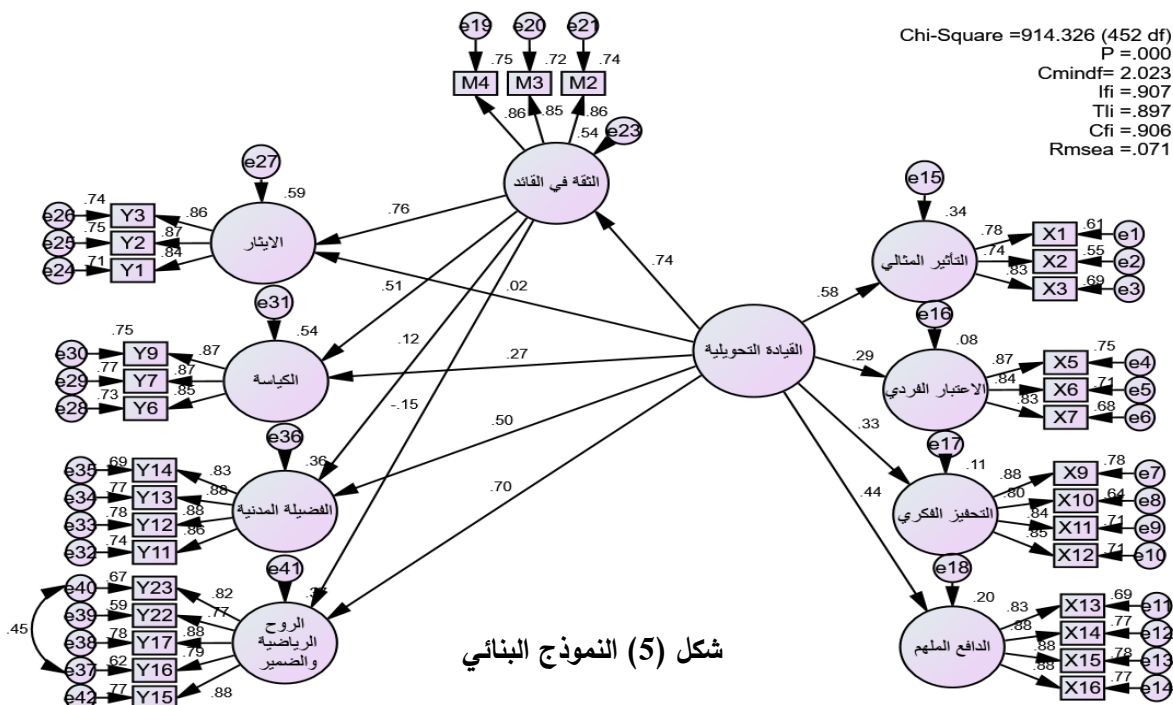
المتغير	1	2	3	4	5	6
القيادة التحويلية (1)	.82					
الثقة في القائد (2)	.76	.86				
الايثار (3)	.50	.47	.83			
الكمياسة (4)	.45	.59	.60	.85		
الفضيلة المدنية (5)	.47	.42	.46	.52	.85	
الروح الرياضية والضمير (6)	.66	.39	.43	.34	.38	.84

كشف الجدول (9) إن القيم القطرية (0.82 ، 0.86 ، 0.83 ، 0.85 ، 0.85 ، 0.84) تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص وهي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغيرات، وبالتالي فإن صلاحية التمايز للبناءات الكامنة قد تحققت.

اختبار الفروض:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات ذات الصلة، نفذ الباحثان التحليل بواسطة النمذجة البنائية بتقنية أموس، ونظرا لأن توزيع البيانات المتعدد لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي تم توظيف تحليل "بوتستراپ" (Bootstrap) للحصول على النتائج، والشكل (5) يوضح النموذج البنائي للدراسة.

الشكل (5) قدم أدلة عن جودة النموذج البنائي وصلاحية البيانات للتحليل من خلال مؤشرات الملائمة، حيث سجل مؤشر مربع كاي المعياري 2.023 وهي قيمة مناسبة باعتبارها أقل من 3 (Hair et al., 2010)، وبلغت قيمة كل من مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر الملائمة التزايد (IFI) حوالي 0.90، في حين سجلت قيمة مؤشر توكا- لويس (TLI) حوالي 0.91، بينما مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA) سجل قيمة 0.07. هذه الأرقام تدل على قوة العلاقة بين العوامل المدروسة (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).



نتائج تحليل البوتستراب (Bootstrap):

أشارت نتائج البوتستراب إلى أن النموذج يتلاءم بشكل أفضل مع 1000 عينة بوتستراب، بالإضافة إلى أنه يتناسب بشكل متساوٍ في صفر عينة بوتستراب وأن النموذج صحيح، حيث سجلت قيمة الدلالة لاختبار Bollen-Stine bootstrap = 0.001.

من ناحية أخرى، أشارت النتائج إلى أن قيم التحيز منخفضة جدًا (تتراوح من 0.036 - إلى 0.035)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين نتائج ML. القاعدة هي أن الوساطة تحدث عندما يكون التأثير غير المباشر مهمًا، وتحدث الوساطة الجزئية أو الكاملة عندما تكون التأثيرات المباشرة كبيرة أو غير مهمة (Awang, 2015: 123).

بالنسبة للفرضيات المباشرة (H5-H7) تظهر نتائج اختبار Bootstrap الواردة في الجدول 10، حيث تكشف أن التقديرات لاختبار حجم التأثير، والنسبة الحرجة (C.R)، والأهمية من أجل الحكم على قبول أو رفض الفرضيات. أسفرت النتائج عن قبول ثلاثة فرضيات مباشرة (H3, H4, H5) من أصل خمسة فرضيات، بينما لم يتم دعم فرضيتين (H1, H2).

جدول (10): التأثيرات المعيارية المباشرة

الفرضية	البناء الخارج	المسار	البناء الداخل	المقدر	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة	النتيجة
H1	القيادة التحويلية	←	الايثار	.02	.138	.150	.880	رفض
H2	القيادة التحويلية	←	الكمياسة	.27	.125	1.925	.054	رفض
H3	القيادة التحويلية	←	الفضيلة المدنية	.50	.176	2.035	.030	قبول
H4, H5	القيادة التحويلية	←	الروح الرياضية والضمير	.70	.209	3.068	.002	قبول
H6	القيادة التحويلية	←	الثقة في القائد	.74	.105	6.074	.000	قبول

من جانب آخر كشفت نتائج التحليل عن أن مقدار حجم تأثير القيادة التحويلية على الفضيلة المدنية يساوي (0.50)، وهذا يعني أن زيادة القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة سوق يزيد المتغير المعياري بمقدار (0.50). وبالمثل بلغ حجم تأثير القيادة التحويلية على الروح الرياضية والضمير والثقة في القائد بمقدار (0.70) و (0.74). وهذا يعني أن زيادة القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة سوق يزيد كل من الروح الرياضية والضمير والثقة في القائد بنقس مقادير حجوم الأثر.

في المقابل، البناء الكامن "القيادة التحويلية" تفسر ما نسبته (54%) من التباين الحاصل في البناء التكويني "الثقة في القائد". كما أن هذين البنائين الكامنين يفسران معا التغيرات الحاصلة في البناءات

التكوينية "الايثار" و "الكياسة" والفضيلة المدنية" والروح الرياضية والضمير" بنسب (59%)، (54%)، (36%)، (37%) على التوالي.

بالنسبة للتأثير غير المباشر المتعلق بالفرضيات H7 و H8 و H9 و H10 و H11 فإن نتائج اختبار البوتستراب الواردة في الجدول 11 كشفت عن أن قبول فرضية واحدة فقط وهي الفرضية السابعة "الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والايثار"، حيث بلغ حجم الأثر غير مباشر (0.56). بمستوى دلالة (0.018).

في المقابل لم تقدم نتائج التحليل أدلة على أثر الوساطة بالنسبة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الأخرى، حيث كانت حجوم الأثر غير المباشر لها غير دالة احصائيا ($p \geq 0.05$).

جدول (11): التأثيرات المعيارية غير المباشرة

النتيجة	مستوى الدلالة	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	الفرضية
		الحد الأعلى	الحد الأدنى			
قبول	.018	.895	.287	.56	.02	H7
رفض	.100	.597	.000	.38	.27	H8
رفض	.223	.191	-.035	.09	.50	H9
رفض	.533	.126	-.864	-.11	.70	H10

المناقشة والاستنتاجات:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم العلاقة التي تربط بين نمط القيادة التحويلية والثقة في القائد وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. أشارت نتائج النمذجة البنائية أنه عند ادخال متغير الثقة كوسيط في العلاقة، فإن نمط القيادة التحويلية أثر معنويا بشكل مباشر على ثلاثة أبعاد فقط لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الفضيلة المدنية، والروح الرياضية والضمير)، بينما لم يكن التأثير المباشر دال احصائيا على كل من الايثار والكياسة. هذه النتيجة تتفق إلى حد كبير مع ما ذكره (باس، 1999؛ باس وأفوليو، 1997)، بأن القائد التحويلي يحفز الموظفين الاعتبارات الفردية والتأثير المثالي والتحفيز الذهني لهم.

كما هو متوقع، كشفت نتائج دراسة (Zaid, Alajili, Musah, & Ramamoorthy, 2023) أن القيادة التحويلية لها تأثيرات على أداء المهام والأداء السياقي. (Sarwar et al (2015) أكدوا أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية. الدراسة المقدمة من قبل Nohe & Hertel, (2017) قدمت نتيجة مثيرة وهي أن نمط القيادة التحويلي يؤثر سلبيا على سلوك المواطنة التنظيمية عندما المتغيرات الموقفية والعلائقية (مثل الرضا الوظيفي والثقة في القائد والالتزام التنظيمي) وسائط في العلاقة. وهذا قد يكون بسبب أن القائد التحويلي يؤسس مستوى عال من المشاركة العاطفية غير الضرورية.

من جانب آخر، كشفت نتائج الدراسة الحالية أن نمط القيادة التحويلي يؤثر بشكل إيجابي على الثقة في القائد، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسات (Dao & Han, 2013; Didin & Ben-Roy, 2017). فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة، فإن نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) أشارت إلى أن أسلوب القيادة

التحويلية يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية غالباً ما يكون عن طريق وسيط مثل الثقة والالتزام التنظيمي. في هذا الصدد، بعض الباحثين أشاروا إلى أن الثقة في القائد تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Alajili, 2019; Nohe & Hertel, 2017; Sarwar et al, 2015).

أشار Al-arnary (2020) إلى أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية إلا من خلال الالتزام التنظيمي. وبشكل مختلف، Asgair et al (2008) لم يكشفوا عن أي دور للثقة في القائد كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسة الحالية لها العديد من الآثار النظرية والعملية الأساسية. من الناحية النظرية، تتجاوز الدراسة الدراسات السابقة، لأنها درست تأثير القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلاً من دراسته بشكل عام. من الناحية العملية، تلعب القيادة التحويلية دوراً مختلفاً عن الأنماط الأخرى للقيادة في مسألة انخراط الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أنه يتعين على مسؤولي المدارس تبني أسلوب قيادة المعاملات إذا كانوا يسعون إلى رفع كفاءة الأداء، وكذلك تبني سلوكيات تحويلية إذا كان هدفهم هو حث المتابعين على الانخراط في سلوك خارج الدور.

المراجع والمصادر:

- Adil, A., Kausar, S., Ameer, S., Ghayas, S., and Shujja, S. (2021). "Impact of organizational socialization on organizational citizenship behavior: mediating role of knowledge sharing and role clarity". *Curr. Psychol.*, 1–9.
- Ahmet, A. (2014). "The role of leadership and organizational citizenship behavior in efficient management". *Afr. J. Bus. Manag.*, 9, 717–724.
- Ajis, A., Mansyur, A.R., Prastica, Y.D., Damayanti, N. (2022). "The Influence of Transformational Leadership and HRM Practices on Organization Performance: Organization Trust as a Mediator". *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), 18474-18487.
- Alajili, S. M. (2019). The Effects of Transformational Behaviours and Interpersonal Skills of Leadership on Organisational Citizenship Behaviour: Trust in the Leader as A Mediator in Libyan Commercial Banks. Malysis: Unpublished PhD thesis: UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA.
- Alhashedi, A.A., Bardai, B., Al-Dubai, M.M., & Alaghbari, M.A. (2021). "Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia.
- AL-Mamary, Y.H.S. (2021). "The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviour: Evidence from Malaysian higher education context". *Human Systems Management*, 40(5), 737-749.
- Arif, S., and Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance. *SEISENSE J. Manag.* 1, 59–75.
- Asgari, A., Silong, a., Ahmad, A., & Abu Samah, B. (2008). "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors". *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Bass, B.M. (1985). "Leadership performance beyond expectations". *Acad. Manag. Rev.* 12, 5244–5247.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In W. Pasmore & R.W. Woodman (Eds), *Research in organizational change and development*, 4, 231–272.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). "Transformational leadership and organizational culture". *Int. J. Publ. Adm*, 17, 541–554.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). "Transformational Leadership; Psychol". Press: Hove, East Sussex, UK.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'", *Academy of Management Journal*, 26, (4), 587-595.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: John Wiley.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership* New York; Harper and Row Publishers: New York, NY, USA.,
- Cofie, A. R. (2018). Relationships between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Ghanaian Organizations. Ph.D. thesis, Walden University, Minneapolis, MN.
- Covella, G., McCarthy, V., Kaifi, B., and Cocoran, D. (2017). "Leadership's role in employee retention". *Bus. Manag. Dyn*, 7, 1–15.
- Dai, Y., Tang, Y.M., Chen, W., & Hou, J. (2022). "How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators". *Frontiers in Psychology*, 1-11.
- Dedaj, Z. (2017). "The effect of transformational leadership approach in organizations". *Econ. Bus. J*, 11, 191–199.
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice". *J. Appl. Psychol.* 87, 611–628.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., and Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *J. Manage.* 38, 1715–1759.
- George, N. A., Aboobaker, N., and Edward, M. (2020). "Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification". *Soc. Bus. Rev.* 15, 255–272.
- House, R. J., Spangler, W. D., and Woycke, J. (1991). "Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness". *Adm. Sci. Q.* 36, 364–396.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., and Johnson, M. D. (2009). "Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction". *J. Appl. Psychol.* 94, 945–959.
- Jiang, W., Zhao, X., and Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 2-17.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *J. Appl. Psychol.* 89, 755.
- Maaitah, A. M. (2018). "The role of leadership style on turnover intention". *Int. Rev. Manag. Mark*, 8, 24–29.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2018). "Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator". *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(4), 571 – 590.
- Matwally, A. Z., and El Zarka, S. (2017). An understanding of transformational leadership and its implication on organizational learning: a literature review. *Bus. Manag. Rev.* 8, 163–168.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). "Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms". *Frontiers in Psychology*, 8, 1-13.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and 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(3), 513-563.
- Purwanto, A., Purba, J.T., Bernarto, I., & Sijabat, B. (2021). "Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational

- Citizenship Behavior". *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1).
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., and Adeel, A. J. O. (2020). Impact of servant leadership on performance: the mediating role of affective and cognitive trust. *Sage Open* 10, 1–16.
- Sarwar, A., Mumtaz, M., & Ikram, I. (2015). "Improving Organization Citizenship Behavior through Transformational leadership: mediating Role of Trust in Leader". *Asian Journal of Business Management*, 7(2), 28-36.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996, April). Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. Paper presented at the 11th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Taamneh, A., Alsaad A and Elrehail H (2018). "HRM practices and multifaceted nature of organization performance". *EuroMed Journal of Business*
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., and Chen, Z. X. (2005). "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior". *Acad. Manage. J.* 48, 420–432.
- Yang, J.-S., and Tsai, L.-C. (2022). "The moderating effects of trustor characteristics and the cost of being trusted on the relationship between felt trust and OCB intention". *Rev. Manag. Sci.*, 1–25.
- Yun, T.H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S.A., Anwar, F., & Shafique, M.A. (2020). "The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation through Organizational Citizenship Behavior and Communication". *Frontiers in Psychology*, 11(314), 1-11.