

## اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو

اکبر حسن پور<sup>۱</sup> - یوسف وکیلی<sup>۲</sup>  
سعید جعفری نیا<sup>۳</sup> - اسماعیل خرم<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۹/۶/۱۳ تاریخ بازنگری: ۹۹/۸/۸ تاریخ پذیرش: ۹۹/۹/۱۸

### چکیده

یکی از مؤلفه‌های اساسی و مهم در روابط متقابل بین رهبر و پیرو، اعتماد به سبک رهبری مافوق است. لذا هدف پژوهش حاضر، تعیین اولویت اثر هر یک از سبک‌های رهبری بر اعتماد به رهبر و بررسی پیامدهای حاصل از نقش میانجی اعتماد از طریق فراتحلیل پژوهش‌های موجود در این زمینه است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر ماهیت داده‌ها کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۷ مقاله معتبر داخلی و خارجی بوده که ۷۶ مورد آن با استفاده از روش قضاوتی وارد فراتحلیل شد و برای تحلیل آن‌ها از نرم‌افزار CMA2 استفاده گردید. نتایج تحلیل نشان داد که از بین ۱۱ سبک رهبری شناسایی شده و اثرگذار بر اعتماد به رهبر، بیش‌ترین اندازه اثر مربوط به: رهبری توانمندساز (۰/۸۸۹)، رهبری تطبیقی (۰/۸۳۵)، رهبری اصیل (۰/۷۸۰) و رهبری اخلاقی (۰/۷۰۴) بود. رهبری تحول‌آفرین (۰/۶۷۳)، خدمتگزار (۰/۶۲۲)، مشارکتی (۰/۶۱۳)، توزیع‌شده (۰/۴۸۰)، کاریزماتیک (۰/۴۳۰)، پدرسالارانه (۰/۲۹۰) و تبادللی- عمل‌گرا (۰/۲۳۴) در اولویت بعدی قرار دارند. همچنین نتایج فراتحلیل نشان داد که اعتماد به رهبر، به واسطه ایفای نقش میانجی خود

- 
- ۱- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
  - ۲- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
  - ۳- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
  - ۴- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
- Khorram.esmaeil@yahoo.com

در رابطه با سبک رهبری، از اهمیت برخوردار است و از بین ۲۳ متغیر تأثیرپذیر از اعتماد به رهبر، بیشترین اندازه اثر مربوط به: ادراک اثربخشی رهبر (۰/۷۰۱)، تعهد عاطفی سازمانی (۰/۶۵۴)، احساس پتانسیل بالای تیمی (۰/۶۲۶)، پذیرش و ظرفیت تغییر سازمانی (۰/۵۲۶) و بهزیستی روانشناختی (۰/۵۰۵) بود.

### واژگان کلیدی: اعتماد میان فردی؛ اعتماد به رهبر؛ سبک رهبری؛ فراتحلیل

#### مقدمه

کارایی سازمانی زمانی محقق و ممکن خواهد شد که بازیگران سازمانی در یک جو سرشار از اعتماد مثبت باهم به صورت اثربخش کار کنند (وان هالا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). مفهوم اعتماد<sup>۲</sup> در تحقیقات سازمانی در دو دهه گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است و از آن به عنوان یک عنصر کلیدی و مهم در ارتباطات اجتماعی و تعیین کننده عملکرد سازمان (آلن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، عامل بهبود روابط متقابل بین رهبران و پیروان (کیم، وانگ و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)، یک مزیت مهم رقابتی برای سازمان (لامسا و پوستیت<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۶:۱۳۰) و پایه و اساس تلقی مشروعیت سازمانی سازمان‌ها، از دیدگاه کارکنان (لامرتز و بهاو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷) یاد می‌شود. یکی از مهم‌ترین دسته‌بندی‌های معرفی شده از این مفهوم، اعتماد میان فردی<sup>۷</sup> در روابط رهبر- پیرو<sup>۸</sup> است (کاستینگن و برمان<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸). این مؤلفه، به عنوان یک وضعیت روان‌شناختی مفهوم‌سازی می‌شود که در آن افراد بر اساس انتظارات مثبت در رفتارهای آتی رهبر، ریسک آسیب‌پذیری را نسبت به اقدامات و تصمیم‌های وی می‌پذیرند (تومازویک و آریستونیک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹).

*سطح پایین اعتماد در سازمان‌ها منجر به پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تضاد، سیاسی‌کاری، و کم‌کاری در سازمان خواهد شد که انرژی بالایی را از سازمان گرفته و هزینه‌ها*

1 Vanhala

2 Trust

3 Allen

4 Kim & Wang and Chen

5 Lämsä, A-M. & Pučetaitė

6 Lamertz & Bhawe

7 Interpersonal

8 Leader-Follower

9 Costigan & Berman

10 Tomaževic & Aristovnik

را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی اکثر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. زیرا تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهم‌ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد (چاوشی، ۱۳۸۶). از سوی دیگر وجود اعتماد در سازمان، نتایج مثبتی مانند کاهش استرس، کاهش زمان تصمیم‌گیری، تضاد کمتر و انسجام و همبستگی قوی را به همراه می‌آورد (فردوسیان، ۲۰۱۶).

تحقیقات نشان می‌دهد که از میان عوامل اعتمادساز، رفتار و نحوه برخورد مدیر و رهبر، بیشترین تأثیر و قدرت را داراست (چاوشی، ۱۳۸۶). با این حال بررسی‌های انجام‌شده در حوزه اعتماد (موسسه اعتمادسنجی ایدلمان، ۲۰۱۲؛ موسسه گالوپ، ۲۰۱۲)، گویای این واقعیت است که شاخص اعتماد به رهبران سازمانی در بسیاری از کشورهای جهان و در اکثر بخش‌ها و حرفه‌های تخصصی طی سال‌های اخیر کاهش یافته است. لذا برای حل این مشکلات به سبک رهبری<sup>۴</sup> مورد نیاز است که با رویکردی مثبت بر کل سازمان‌ها تأثیرگذار بوده و نه تنها به واسطه جلب اعتماد گسترده پیروان به خود، بلکه با تسهیل اعتماد متقابل<sup>۵</sup> زمینه ایجاد وفاداری، تعهد و ریسک‌پذیری را در بین اکثر اعضای سازمان و مجموعه تحت نظارت خود ایجاد نمایند.

بررسی ادبیات در حوزه پیامدهای اعتماد به رهبری مدیران و سرپرستان، گویای تأثیر مستقیم اعتماد به رهبر بر مؤلفه‌های نگرشی و عملکردی و رفتاری کارکنان در سازمان است (یانگ و موس‌شولدر، ۲۰۱۰). قاعدتاً در این فرایند، سبک رهبری مدیران و سرپرستان یک عنصر تأثیرگذار خواهد بود. مضاف بر اینکه با فرض پذیرش تئوری مبادله اجتماعی<sup>۷</sup>، شواهد تجربی بر ارتباط تئوریک بین سبک رهبری و اعتماد به رهبر صحنه می‌گذارند (هولتز و هارولد، ۲۰۰۸). سبک رهبری یک مؤلفه مهم زمینه‌ای اجتماعی است که می‌تواند در تقویت یا کاهش انگیزه کارمند برای رفتار پیشرو نقش داشته و به عنوان یکی از پیشایندهای اصلی اعتماد سازمانی تلقی

1 Ferdowsian  
2 Edelman Trust Barometer  
3 Gallup  
4 Leadership Style  
5 Reciprocal trust  
6 Yang & Mossholder  
7 Social exchange theory  
8 Holtz & Harold

شود (کیم و بیهر<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۹؛ تومازویک و آریستونیک؛ ۲۰۱۹). اما ابهامی که در ذهن پژوهش‌گران علاقه‌مند در این حوزه و همچنین مدیران بخش‌های مختلف سازمانی ممکن است ایجاد شود، این است که با قبول نقش تعدیل‌گر سبک رهبری در ایجاد اعتماد به رهبر، کاربرد کدام سبک از اثربخشی بیشتری در اعتمادسازی برخوردار است.

به‌طور کلی ماهیت پویای زمینه پژوهشی اعتماد و رهبری و اهمیت ارتباط دو متغیر سبک رهبری و اعتماد به رهبر از منظر بهبود روابط میان فردی بین کارکنان و مدیران و در نهایت پیشرفت سازمانی، موجب شده است که امروزه به‌عنوان موضوع مهمی توسط پژوهش‌گران در سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. در سال‌های اخیر نیز، به دلیل افزایش علاقه پژوهشگران به مطالعه در این حوزه، به گستره تنوع مقالات منتشر شده افزوده شده است و سبک‌های مختلفی از رهبری، به‌عنوان پیش‌بین اعتماد زیردستان به مافوق‌ها در سازمان‌های صنعتی، خدماتی و حتی سازمان‌های آموزشی، معرفی و مورد بررسی قرار گرفته است.

این تنوع، جامعه علمی را با اطلاعات پراکنده‌ای در ارتباط با این موضوع مواجه ساخته است. نتایج بسیاری از تحقیقات موجود در یک موضوع خاص، متفاوت و گاه متضاد و گمراه‌کننده است (روزنتال و دیماتو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۷۱). و پژوهش‌های متعدد با نتایج متنوع و بعضاً متناقض، باعث سردرگمی پژوهشگران در کسب نتایج شده است و کاربرد نتایج را برای آن‌ها دشوار ساخته است. به‌عبارت‌دیگر، واگرایی زیادی در نظریات علمی دیده می‌شود. به‌زعم کمپل، رهبری یک حوزه پژوهشی بسیار پیچیده و در حال تکامل است و در همه بخش‌ها این ابهام وجود دارد که کدام سبک و رفتارهای رهبری بیشترین اثربخشی را به همراه دارد (کمپل و کودز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). به نظر می‌رسد افزایش چشمگیر علاقه دانشگاهی به بررسی نقش اعتماد در محیط سازمانی، به‌خصوص اعتماد میان فردی، منجر شده است که با وجود این تلاش‌ها، تاکنون دانش به‌دست آمده در مورد پدیده اعتماد در سازمان به دلیل فقدان چهارچوب‌های یکپارچه به‌منظور تفسیر داده‌های تجربی موجود و راهنمایی تحقیقات، از کفایت لازم برخوردار نباشد. یکی از روش‌های علمی ارائه شده برای فائق آمدن بر خلأ پژوهشی موجود، ترکیب تحقیقات یعنی فراتحلیل است. رویکرد فراتحلیل، با ترکیب نتایج مطالعات انجام شده،

1 Kim & Beehr

2 Rosenthal & Dimatteo

3 Campbell & Kodz

نگرشی جامع تر به موضوع دارد و عوامل تفاوت در نتایج را شناسایی و توجیه می‌نماید. به بیان ساده‌تر، فراتحلیل در این پژوهش رابطه سبک رهبری با اعتماد را با توجه به اولویت تأثیرگذاری هر کدام از سبک‌های مختلف رهبری بر اعتماد به رهبر و پیامدهای حاصله از این رابطه مورد بررسی قرار خواهد داد. لذا سؤالات اصلی پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- در تحقیقات مربوط به رابطه بین اعتماد به رهبر و سبک رهبری، کدام یک از سبک‌های رهبری مورد مطالعه قرار گرفته است؟
- ۲- اولویت اثر هر کدام از سبک‌های رهبری بر اعتماد به رهبر، چگونه است؟
- ۳- پیامدهای حاصل از نقش میانجی اعتماد به رهبر، در رابطه با سبک رهبری کدامند و اولویت آن‌ها چگونه است؟

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه

### مفهوم اعتماد

اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب‌نظران رشته‌های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. به‌رغم تأکید اکثر صاحب‌نظران بر اهمیت اعتماد، فقدان تعریف مورد توافق از اعتماد، موضوعی است که اکثر دانشمندان این حوزه به آن اذعان دارند (پایت لیک زیلیگ<sup>۱</sup> و همکاران؛ ۲۰۱۶: ۱۷-۴۷)؛ اما با این حال در پژوهش‌های اخیر، مفهوم‌سازی چند جانبه‌ای از اعتماد ارائه شده است که اکثر تعاریف بر معنای ضمنی بین فردی یا میان فردی اعتماد دلالت دارند (روزمان<sup>۲</sup> و همکاران؛ ۲۰۱۰). در اکثر دیدگاه‌های مختلف در زمینه اعتماد میان فردی، حالت روان‌شناختی<sup>۳</sup>، اعتقادات<sup>۴</sup> و انتظارات<sup>۵</sup> در مورد اهداف طرف دیگر و تمایل به آسیب‌پذیری<sup>۶</sup> از جنبه‌های متداول و مورد اجماع در مفهوم‌سازی اعتماد است (پایت لیک زیلیگ و همکاران؛ ۲۰۱۶، به نقل از هام، ۲۰۱۶؛ اسکورمن، ۲۰۱۵؛ مولرینگ، ۲۰۰۵). به‌طور کلی سه مورد از مفهوم‌سازی‌ها، در زمره متداول‌ترین تعاریف از اعتماد میان فردی به‌شمار می‌روند

1 PytlikZillig

2 Rusman

3 psychological state

4 Beliefs

5 expectations

6 willingness to accept vulnerability

(لایون، مولرینگ و ساندرز<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۲: ۳۱)؛ ۱- اعتماد، یک حالت روان‌شناختی است که دربرگیرنده تمایل به پذیرش آسیب بر اساس انتظارات مثبت از اهداف و رفتار دیگران است؛ یعنی تمایل به آسیب‌پذیری و تمایل به اتکاء به دیگران (روزآو همکاران ۱۹۹۸). ۲- اعتماد، درجه حساسیت یا تمایل یک فرد به آسیب‌پذیری نسبت به اقدامات طرف مقابل است، مبتنی بر این انتظار مثبت که فرد مذکور صرف‌نظر از توانایی کنترل و نظارت اعتماد‌کننده، به شیوه‌ای اقدام می‌کند که برای اعتماد‌کننده اهمیت دارد (مایر و همکاران؛ ۱۹۹۵). ۳- اعتماد، یک اعتقاد و تمایل به عمل بر اساس سخنان، اعمال و کردار دیگری است (مک آلیستر؛ ۱۹۹). الونن، بلومکوویست و پومالاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، اعتماد را در حوزه سازمانی به دو بعد اعتماد شخصی، دو جانبه یا میان فردی و غیرشخصی یا نهادی تفکیک کردند. برخی دانشمندان نیز بر اساس همین دسته‌بندی، اعتماد را در دو سطح سرپرستی و سازمانی معرفی می‌کنند. آن‌ها معتقدند که اعتماد سازمانی شکلی از اعتماد نهادی است و به تمایل کارکنان به آسیب‌پذیری نسبت به اقدامات سازمانی اشاره دارد که فرد با رفتار خود قادر به کنترل این اقدامات نیست؛ اما اعتماد به سرپرست دربرگیرنده تمایل کارکنان به آسیب‌پذیری، بر اساس انتظارات مثبت از نیت و یا رفتار سرپرست است (وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ به نقل از تن و لیم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

### اعتماد به رهبر

در مورد واژه رهبری اتفاق نظر وجود ندارد اما همه تعاریف در عناصری مشترک بوده یا به نحوی بر متغیرهای مشترکی تأکید می‌نمایند. یکی از وجوه اشتراک تمامی تعاریف، عبارت "نفوذ اجتماعی" است. بر این اساس می‌توان رهبری را فرایند نفوذ اجتماعی دانست که در آن رهبر به دنبال مشارکت داوطلبانه زیردستان به منظور دست‌یابی به اهداف سازمانی یا غیرسازمانی است (افجه و حمزه‌پور؛ ۱۳۹۴). رهبران از یک نقش حیاتی در کسب اعتماد پیروان برخوردارند (لی، هو و لونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). پژوهش‌های اولیه دو پایه اصلی را در روابط اعتماد بین رهبر- پیرو شناسایی کردند. اولین پایه، صلاحیت و توانایی رهبر است. پایه دوم، شخصیت رهبر است که به

1 Lyon, Möllering & Saunders

2 Ellonen & Blomqvist & Puumalainen

3 Wong

4 Tan & Lim

5 Li, Huo & Long

دو سازه مجزا تقسیم می‌شود: خیرخواهی رهبر نسبت به زیردستان و دوم، یکپارچگی وی و یا سازگاری بین حرف و عمل و اصول اخلاقی رهبر است (بلیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). به‌طور کلی، دو دیدگاهی که بر اساس آن اعتماد میان فردی بین رهبر-پیرو از طریق آن‌ها شکل می‌گیرد عبارت‌اند از: ۱- دیدگاه مبتنی بر ویژگی‌های رهبر که بر ادراک ویژگی رهبر و این که چگونه بر حس یک پیرو از آسیب‌پذیری در یک رابطه سلسله‌مراتبی تأثیر می‌گذارد، تمرکز دارد. ۲- دیدگاه مبتنی بر رابطه که بر ماهیت رابطه رهبر-پیرو تمرکز دارد و این که پیروان رابطه با رهبرانشان را ورای قرارداد اقتصادی معیار می‌بینند و بر مبنای اعتماد، حس نیت و ادراک تعلق متقابل، اجرا می‌کنند (سیرل، نینابر و سیتکین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۴۵۵).

### سبک رهبری و اعتماد به رهبر

به اعتقاد اندیشمندان علاقه‌مند به حوزه اعتماد سازمانی، سبک رهبری به‌واسطه ایفای بیشترین نقش در ایجاد و افزایش اعتماد در روابط رهبر-پیرو، مفهوم کلیدی در مقوله رهبری است. در واقع عملکرد یک رهبر در فرایند رهبری، در بهترین شکل، در سبک رهبری وی ظهور می‌یابد. سبک رهبری می‌تواند به‌عنوان الگوی رفتاری نسبتاً دائم برای تأثیرگذاری در زیردستان باهدف دستیابی به اهداف تعیین‌شده تعریف شود (کویک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). برخی نیز سبک رهبری را علاوه بر الگوهای ثابت رفتاری، به‌عنوان ویژگی‌ها یا خصایص ثابت رهبر نیز تعریف می‌کنند (یانگ پینگ‌زی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). یک رهبر سبک مربوط به خود را در هر موقعیت سرپرستی به همراه دارد و مطابق با این سبک، تمام کارهایی را که در درون سازمان انجام می‌دهد، القا می‌کند. همچنین رهبر سبک موردنظر خود را به‌عنوان صفحه‌ای در نظر می‌گیرد که از طریق آن فعالیت‌های سازمانی را مشاهده نموده و بر این اساس اقدام می‌کند. بنابراین سبک رهبری هم اثرگذار است و هم تحت تأثیر شیوه نگاه رهبران از افراد، وظایف و سازمان قرار می‌گیرد. سبک‌های رهبری بسیاری وجود دارد که با انواع مختلف کسب‌وکار و انواع سازمان‌ها متناسب است. زیردستان به طرق مختلف یاد می‌گیرند و برانگیخته می‌شوند؛ بنابراین

1 Bligh

2 Searle, Nienaber & Sitkin

3 Kovač

4 Yongping Xie

رهبران مؤثر باید بدانند کدام سبک‌ها در هر موقعیت و سازمانی بهتر کار می‌کنند (تانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). دانشمندان اذعان دارند که سبک رهبری به‌عنوان الگوی رفتاری برجسته یک رهبر، در محیط‌های کار تیمی باعث ارتقاء اعتماد بین اعضا و اعتماد اعضای تیم به رهبر خواهد شد. در واقع اولین قدم به‌سوی ایجاد یک رابطه متقابل مبتنی بر اعتماد در درون سازمان، رفتار رهبری است (اسچوابرویک، سایمون و پنک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در ادامه به معرفی سبک‌های رهبری شناسایی شده در تحقیقات تجربی اعتماد به رهبر، اشاره می‌شود.

جدول ۱: سبک‌های مختلف رهبری مورد مطالعه و اثرگذار بر اعتماد به رهبر

ردیف	سبک رهبری	ابعاد اصلی مشترک در اکثر پژوهش‌ها
۱	سبک رهبری تحول‌آفرین <sup>۳</sup>	نفوذ آرمانی، تحریک فکری، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی
۲	سبک رهبری اخلاقی <sup>۴</sup>	صداقت، دلسوزی، پایبندی به اصول و تصمیمات عادلانه
۳	سبک رهبری اصیل <sup>۵</sup>	خودآگاهی، پردازش متوازن، وجدان درونی و شفافیت رابطه
۴	سبک رهبری توانمند ساز <sup>۶</sup>	مربی‌گری، آگاه‌سازی، رهبری از طریق الگو، نشان دادن تعامل و توجه، تصمیم‌گیری مشارکتی
۵	سبک رهبری پدرسالارانه <sup>۷</sup>	اقتدارگرایی، خیرخواهی و اخلاقی
۶	سبک رهبری تبادلی - عمل‌گرا <sup>۸</sup>	پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء منفعل، بی‌قید و شرط
۷	سبک رهبری کاریزماتیک <sup>۹</sup>	چشم‌انداز استراتژیک و بیان آن، حساسیت نسبت به محیط، حساسیت نسبت به نیازهای اعضا، ریسک شخصی، رفتارهای غیرمتعارف
۸	سبک رهبری خدمتگزار <sup>۱۰</sup>	روابط مبتنی بر میثاق با کارکنان، مسئولیت اخلاقی و تأثیر تحولی
۹	سبک رهبری مشارکتی <sup>۱۱</sup>	تصمیم‌گیری مشترک یا نفوذ تسهیم شده

1 Tang

2 Schaubroeck, John & Lam, Simon S. K. & Peng, Ann Chunyan

3 Transformational Leadership

4 Ethical Leadership

5 Authentic Leadership

6 Empowering Leadership

7 Paternalistic Leadership

8 Transactional Leadership

9 Charismatic Leadership

10 Servant leadership

11 Participative Leadership



شماره	سبک رهبری	ابعاد اصلی مشترک در اکثر پژوهش‌ها
۱۰	سبک رهبری تطبیقی <sup>۱</sup>	اهمیت تشخیص چالش‌های پیچیده، مشارکت افراد در بازبینی رویه‌ها و ارزش‌های سازمانی، هدایت فرایندهای تغییر جمعی، بسیج و جلب همکاری افراد، تشویق نوآوری
۱۱	سبک رهبری توزیع‌شده <sup>۲</sup>	مأموریت و چشم‌انداز، تصمیم‌گیری مشترک، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای، تجارب رهبری

(منبع: تنظیم از پژوهشگران)

### پیشینه تجربی

در خصوص اثر کاربرد سبک‌های مختلف رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو و پیامدهای کارکنان، مطالعات بسیاری انجام شده است. آغاز جدی مطالعات در این حوزه را می‌توان به پژوهش تجربی پودساکوف و مک‌کنزی<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) و فراتحلیل دیرکس و فرین<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) ارتباط داد؛ اما در دهه اخیر، شاهد مطالعات تجربی متعدد و بسیاری در این زمینه هستیم. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اکثر مطالعات تجربی، نتایج حاصله حاکی از ارتباط و اثر مثبت سبک رهبری بر اعتماد است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که اعتماد به رهبر علاوه بر تأثیرپذیری مثبت از سبک رهبری، این رابطه را با پیامدهای متنوع عملکردی، نگرشی و رفتاری کارکنان به صورت معناداری میانجی می‌کند؛ اما در برخی مطالعات گزارش‌های نامتجانسی ارائه شده است. پژوهش‌های محمد<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، خیرگو و همکاران (۱۳۹۳)، هولتز و هارولد (۲۰۰۸) در مورد سبک رهبری تبادلی- عمل‌گرا و پژوهش امجد ناصر<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) در مورد سبک رهبری تحول‌آفرین حاکی از این است که اثر سبک رهبری بر اعتماد معنی‌دار نیست. برخی محققین نیز بر اساس نتایج خود این‌گونه استدلال می‌کنند که کاربرد برخی از سبک‌های رهبری بر اعتمادسازی اثر منفی دارد. در این خصوص می‌توان به پژوهش‌های کلوی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲)

1 Adaptive Leadership  
 2 Distributed leadership  
 3 Podsakoff & MacKenzie  
 4 Dirks & Ferrin  
 5 Muhammad Yasir  
 6 Amjad Al-Nasser  
 7 Kelloway

ترمبلای<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مورد سبک رهبری تبدلی - عمل گرا و پژوهش ساحر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مورد سبک رهبری پدرسالارانه اشاره کرد. از سوی دیگر اگرچه، نتایج حاصله در اکثر پژوهش‌ها حاکی از نقش معنادار اعتماد به رهبر، به عنوان متغیر میانجی، در رابطه بین سبک رهبری و پیامدهای مختلف نگرشی، رفتاری و عملکرد کارکنان است، اما برخی محققین در تحقیقات تجربی خود این اثر را در مورد پیامدهای عملکردی کارکنان و پیامدهایی مانند رفتارهای شهروندی سازمانی مورد تردید قرار داده‌اند (لینگ، لیو و واو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ آگوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ براون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ لی و بای<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در خصوص مقایسه اثربخشی سبک‌های مختلف رهبری بر اعتماد به رهبر پژوهش‌های بسیار کم و محدودی انجام شده است. یکی از این مطالعات تجربی، به پژوهش لینگ و همکارانش (۲۰۱۶) اشاره دارد. آن‌ها در پژوهش خود، اثر سبک رهبری خدمتگزار را بر اعتماد با سبک رهبری اصیل مقایسه کردند. نتایج حاکی از این موضوع بود که کاربرد سبک رهبری خدمتگزار علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر نگرش‌های کاری کارکنان، در مقایسه با سبک رهبری اصیل به اثربخشی بالاتری در خلق اعتماد منجر خواهد شد. دریکس و فرین (۲۰۰۲) نیز در مقایسه اثربخشی دو سبک رهبری تحول آفرین و تبدلی - عملگرا، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین از اثربخشی بالاتری در ایجاد اعتماد به رهبر برخوردار است. پژوهش گانسیو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، در بررسی همزمان اثر سبک رهبری تحول آفرین و پدرسالارانه بر رفتارهای شهروندی سازمانی، از طریق متغیر اعتماد به رهبر، نشان داد که هر دو سبک رهبری بر علاوه بر اثر مثبت بر اعتماد به رهبر، از طریق ایجاد انگیزش، منجر به تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شوند. نتایج نشان داد که اثر سبک رهبری تحول آفرین بر اعتماد به رهبر بیشتر از سبک پدرسالارانه است. سری بومز<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود نشان داد که اگرچه هر دو سبک رهبری اصیل و تبدلی - عمل گرا برای پیش‌بینی اعتماد به رهبر مناسب هستند، اما رهبری اصیل از اثربخشی بیشتری برخوردار است.

---

1 Maxime A. Tremblay

2 Saher

3 Ling Qian, Liu Fang, and Xiaoyi Wu

4 Ugwu

5 Braun

6 Yuntao Bai

7 Göncü

8 Ceri Booms

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر به روش فراتحلیل<sup>۱</sup> انجام شده است. روش فراتحلیل یکی از روش‌های جدید در انجام تحقیقات است که به دنبال ترکیب آماری نتایج پیشینه پژوهشی درباره یک موضوع است. این روش به عنوان یک روش آماری منظم و سیستمی معرفی می‌شود که از روش‌های آماری برای انتخاب، گردآوری و تحلیل تحقیقات استفاده می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که فراتحلیل یک روش کمی بوده و با تلخیص یافته‌های تحقیقات مختلف روی یک موضوع یکسان انجام می‌گیرد. در انجام مطالعه فراتحلیل در مرحله اول سؤال پژوهشی مطرح می‌شود؛ سپس شناسایی مطالعات مرتبط انجام می‌گیرد و روش کدگذاری داده‌ها تعیین می‌گردد. در مرحله بعد مطالعات جمع‌آوری شده و کدگذاری اولیه انجام می‌شود؛ سپس داده‌ها به نرم‌افزار وارد شده و اندازه اثر محاسبه می‌گردد؛ در مرحله بعد تحلیل‌های اصلی و تکمیلی بر روی داده‌ها انجام شده و گزارش تحقیق تدوین می‌گردد (قربانی زاده، ۱۳۹۷: ۳۱). در این پژوهش نیز مراحل مذکور به ترتیب طی شده‌اند. در روش فراتحلیل اصل اساسی، محاسبه اندازه اثر<sup>۲</sup> برای تحقیقات مجزا است. اندازه اثر عبارت است از نسبت آزمون معنی‌داری به حجم مطالعه. اندازه اثر نشان‌دهنده میزان یا درجه حضور یک پدیده در جامعه است؛ و هرچه این میزان بزرگ‌تر باشد، درجه حضور پدیده نیز بیشتر است. با در دست داشتن آماره‌هایی مانند  $F$  و  $X^2$  و  $t$  می‌توان شاخص اندازه اثر مربوط به آن‌ها ( $r$ ) را برآورد کرد (کوهن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷: ۲۵). در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز، از چک‌لیست‌گزینش طرح‌های پژوهشی استفاده شده است که در آن اطلاعاتی شامل: موضوع، نوع تحقیق، سال و مکان وقوع، اسامی محققین، نام نشریه، شماره نشریه، انواع متغیرهای تحقیق، جامعه آماری، حجم نمونه و نوع آماره بیان شده است.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، همچنین در حوزه پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد؛ و از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. با توجه به این که در مطالعه فراتحلیل با مرور نظام‌مند و با ارزشیابی، ترکیب و جمع‌بندی آماری به تلفیق و تحلیل پژوهش‌هایی پرداخته می‌شود که قبلاً پیرامون یک موضوع خاص به رشته تحریر

1 Meta-Analysis

2 Effect Size

3 Cohen

درآمده‌اند (قربانی زاده، ۱۳۹۷: ۱۵۵)؛ در این پژوهش نیز تمرکز بر روی تحقیقات انجام شده درباره یک موضوع خاص یعنی ارتباط و اثر سبک‌های مختلف رهبری بر اعتماد پیروان بود. جامعه آماری پژوهش، شامل مطالعات کمی انجام شده بین سال‌های ۲۰۰۶ الی ۲۰۲۰، انتشار یافته در پایگاه‌های علمی معتبر، Springer، Emerald، SAGE، SciencDirect، Wiley، ProQuest، مگ ایران، نورمگز و پایگاه اطلاعات علمی جهاد می‌باشد. معیار انتخاب پژوهش حاضر برای ورود مقالات به فراتحلیل عبارت‌اند از: ۱- پژوهش کمی بوده، به صورت تجربی انجام شده باشد و آماره‌های  $F/T/R/\chi^2$  محاسبه شده باشند. ۲- پژوهش با استفاده از روش‌های آماری و روش‌شناسی معتبر انجام شده باشد و در مجلات معتبر به چاپ رسیده باشد. ۳- با توجه به دسته‌بندی ارائه شده از انواع اعتماد، هر پژوهش باید در حوزه اعتماد میان فردی عمودی در روابط رهبر- پیرو، ارتباط بین سبک رهبری و اعتماد به رهبر را، مورد بررسی قرار داده باشد. در این راستا با توجه به معیارهای ذکر شده، در مجموع تعداد ۲۵۷ مقاله اولیه درباره موضوع تحقیق شناسایی شد که با بررسی ویژگی‌ها، تطابق و تناسب مقالات با موضوع تحقیق، در نهایت تعداد ۷۶ مقاله کاملاً منطبق و متناسب برای فراتحلیل موضوع انتخاب شدند. به منظور تعیین روایی، پژوهش‌هایی گزینش و وارد فراتحلیل شده که روایی آن‌ها مورد تأیید بوده و به بررسی ارتباط سبک رهبری با اعتماد میان فردی در روابط مافوق - زیردست پرداخته باشد. علاوه بر آن پایایی شناسایی، از طریق توافق داوران در انتخاب تحقیق‌ها و طبقه‌بندی، آن‌ها مشخص شد. پایایی سطح معنی‌داری اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر بین دو فراتحلیل‌گر که دارای تجارب یکسانی در زمینه مورد نظر بودند، به دست آمده است. همچنین پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم‌افزار  $CMA^2$  (نرم‌افزار جامع فراتحلیل)، تحلیل شده‌اند. برای تفسیر اندازه‌های اثر نیز از معیارهای کوهن استفاده شده است که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: حدود اندازه اثر

نتیجه	حد بالای اندازه اثر	حد پایین اندازه اثر
کوچک	۰/۳	۰/۱
متوسط	۰/۵	۰/۳
بزرگ	۰/۸	۰/۵

همچنین در تحقیق حاضر برای ارزیابی وضعیت سوگیری انتشار نمودار فائل مورد استفاده قرار گرفت و از روش‌های دوال توئیدی و N ایمن از خطای روزنتال برای تعیین تعداد تحقیقات گم شده استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

بررسی حاصل از متون تحقیقاتی برگزیده بیانگر آن است که در موضوع تحقیق حاضر، روش‌های به کاررفته دارای تنوع زیادی نبوده است و اغلب تحقیقات به روش توصیفی-همبستگی به تعداد ۷۱ مورد و ۵ مورد نیز با روش پیمایشی-تحلیلی انجام شده‌اند. تعداد نمونه مورد بررسی در تحقیقات منتخب ۲۴۲۳۴ نفر بوده است. از این تعداد ۱۷۰۲ نفر مربوط به سازمان‌های آموزشی و ۲۲۵۳۲ نفر مربوط به سازمان‌های تجاری و خدماتی بوده است. با توجه به معیارهای ذکر شده، از تعداد ۷۶ پژوهش حائز شرایط ورود به فراتحلیل، به طور کلی ۱۴۷ متغیر شناسایی شد و با توجه به اینکه تعدادی از این متغیرها تکرار شده بودند، در مجموع، ۱۱ سبک رهبری اثرگذار بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو، تحت عنوان متغیر مستقل و ۲۳ متغیر تأثیرپذیر از اعتماد به رهبر به عنوان متغیرهای وابسته شناسایی و خلاصه شده‌اند که این نتایج به طور کامل در جداول شماره ۳ و ۴ ذکر شده‌اند. بدین ترتیب می‌توان مهم‌ترین سبک‌های رهبری اثرگذار بر اعتماد به رهبر را به ترتیب اولویت اندازه اثر بدین شرح برشمرد: رهبری توانمندساز، رهبری تطبیقی، رهبری اصیل، رهبری اخلاقی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری مشارکتی، رهبری توزیع‌شده، رهبری کارزماتیک، رهبری پدرسالارانه و رهبری تبادلی-عمل‌گرا. توضیح این که از بین سبک‌های رهبری شناسایی شده در فراتحلیل، سبک تطبیقی و توزیع‌شده در سازمان‌های آموزشی و در سطح رهبری مؤسسه و معلمان موضوع اعتماد را مورد بررسی قرار داده‌اند. فراوانی و اندازه اثر سبک‌های رهبری مورد اشاره در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. اولویت اثر سبک‌های رهبری بر اعتماد (اعتماد به رهبر به‌عنوان متغیر وابسته)

ردیف	متغیر مستقل (سبک رهبری)	متغیر وابسته	فراوانی	حجم نمونه	اندازه اثر
۱	سبک رهبری اخلاقی	اعتماد به رهبر	۱۰	۲۸۶۵	۰/۷۰۴
۲	سبک رهبری اصیل	اعتماد به رهبر	۱۲	۴۶۹۳	۰/۷۸۰
۳	سبک رهبری کاریزماتیک	اعتماد به رهبر	۱	۳۸۸	۰/۴۳۰
۴	سبک رهبری خدمتگزار	اعتماد به رهبر	۸	۲۹۷۷	۰/۶۲۲
۵	سبک رهبری پدرسالارانه	اعتماد به رهبر	۶	۱۸۱۴	۰/۲۹۰
۶	سبک رهبری تبادل‌ی - عمل‌گرا	اعتماد به رهبر	۵	۹۸۲	۰/۲۳۴
۷	سبک رهبری تحول‌آفرین	اعتماد به رهبر	۲۱	۵۹۴۹	۰/۶۷۳
۸	سبک رهبری توزیع‌شده	اعتماد به رهبر	۳	۱۱۵۸	۰/۴۸۰
۹	سبک رهبری توانمندساز	اعتماد به رهبر	۳	۱۱۳۹	۰/۸۸۹
۱۰	سبک رهبری مشارکتی	اعتماد به رهبر	۵	۱۷۲۵	۰/۶۱۳
۱۱	سبک رهبری تطبیقی	اعتماد به رهبر	۲	۵۴۴	۰/۸۳۵
			۷۶	۲۴۲۳۴	۰/۶۵۹

در جدول ۴ پیامدهای شناسایی شده در فراتحلیل، حاصل از نقش میانجی اعتماد به رهبر، در ارتباط با سبک‌های شناسایی شده با اندازه اثر بزرگ ارائه شده است. به عبارت دیگر در این جدول متغیر اعتماد به رهبر به‌عنوان مستقل درونزا در نظر گرفته شده است. مطابق جدول زیر، مهم‌ترین متغیرهای تأثیرپذیر از اعتماد به رهبر عبارت‌اند از: ادراک اثربخشی رهبر، تعهد عاطفی سازمانی، احساس پتانسیل بالای تیمی، پذیرش و ظرفیت تغییر سازمانی، بهزیستی روان‌شناختی، کاهش نقض قراردادهای روان‌شناختی، تعلق و دلبستگی شغلی، ادراک اعتماد سازمانی، کاهش احساسات منفی، رفتارهای شهروندی سازمانی و... توضیح اینکه اندازه اثر منفی نشان‌دهنده رابطه معکوس متغیر اعتماد به رهبر با پیامدهاست.

جدول ۴. فراوانی و شدت اثر متغیرها (اعتماد به رهبر به عنوان متغیر مستقل)

ردیف	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	سبک رهبری مورد مطالعه	اندازه اثر کلی
۱	اعتماد به رهبر	عملکرد شغلی و وظیفه‌ای	۹	اخلاقی، تحول آفرین، مشارکتی، خدمتگزار	۰/۲۶۸
۲	اعتماد به رهبر	رضایت شغلی	۶	اخلاقی، اصیل، تحول آفرین، خدمتگزار	۰/۳۴۴
۳	اعتماد به رهبر	افشای اخلاقی <sup>۱</sup>	۱	اخلاقی	۰/۲۶۲
۴	اعتماد به رهبر	ادراک اثربخشی رهبر <sup>۲</sup>	۲	اخلاقی، اصیل	۰/۷۰۱
۵	اعتماد به رهبر	تجربه فرسودگی شغلی <sup>۳</sup>	۳	اخلاقی، اصیل، توانمندساز	-۰/۳۱۰
۶	اعتماد به رهبر	استرس شغلی	۱	تحول آفرین	-۰/۱۸۰
۷	اعتماد به رهبر	رفتارهای به اشتراک گذاری دانش <sup>۴</sup>	۲	اخلاقی، تحول آفرین	۰/۱۷۳
۸	اعتماد به رهبر	رفتارهای شهر وندی سازمانی	۹	اخلاقی، اصیل، خدمتگزار، تحول آفرین، مشارکتی، پدر سالارانه	۰/۴۰۵
۹	اعتماد به رهبر	احساسات منفی <sup>۵</sup>	۱	اصیل	-۰/۴۲۸
۱۰	اعتماد به رهبر	تعلق و دلبستگی شغلی	۱۰	اصیل، خدمتگزار، تحول آفرین	۰/۴۵۸
۱۱	اعتماد به رهبر	تعهد عاطفی سازمانی <sup>۶</sup>	۱۱	اصیل، خدمتگزار، تحول آفرین، مشارکتی	۰/۶۵۴
۱۲	اعتماد به رهبر	ادراک اعتماد سازمانی	۱	اصیل	۰/۴۲۵
۱۳	اعتماد به رهبر	بهبودی روان شناختی <sup>۷</sup>	۳	اصیل، تحول آفرین	۰/۵۰۵

- 1 Moral voice
- 2 Perception of the effectiveness of the leader
- 3 Experienced burnout
- 4 Knowledge sharing behaviours
- 5 Negative emotions
- 6 Emotional commitment
- 7 Psychological Well-being

ردیف	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوا نی	سبک رهبری مورد مطالعه	اندازه اثر کلی
۱۴	اعتماد به رهبر	نقض قراردادهای روان شناختی <sup>۱</sup>	۱	اصیل	-۰/۴۶۰
۱۵	اعتماد به رهبر	خلاقیت	۲	توانمند ساز، اخلاقی	۰/۳۵۲
۱۶	اعتماد به رهبر	مهارت انطباق شغلی <sup>۲</sup> (توانایی باز آفرینی شغلی)	۱	توانمند ساز	۰/۳۳۰
۱۷	اعتماد به رهبر	رفتار کاری نوآورانه	۲	تحول آفرین	۰/۱۴۲
۱۸	اعتماد به رهبر	پذیرش و ظرفیت تغییر سازمانی <sup>۳</sup>	۱	تحول آفرین	۰/۵۲۶
۱۹	اعتماد به رهبر	میل به جابجایی	۱	تحول آفرین	-۰/۲۴۰
۲۰	اعتماد به رهبر	احساس پتانسیل بالای تیمی <sup>۴</sup>	۱	تحول آفرین	۰/۶۲۶
۲۱	اعتماد به رهبر	توانایی ارائه پاسخ‌های انعطاف پذیر	۱	تطبیقی	۰/۳۸۶
۲۲	اعتماد به رهبر	بهبود مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری	۱	اصیل	۰/۳۲۵
۲۳	اعتماد به رهبر	رفتارهای انحرافی <sup>۵</sup>	۱	اخلاقی	-۰/۲۰۱

با استناد به معیارهای کوهن و مطابق با نتایج و اندازه‌های اثر ارائه شده در جداول می‌توان بر اساس میزان شدت و صحت و قدرت تأثیر متغیرها، آن‌ها را در سه دسته اندازه‌های اثر قرارداد که بدین ترتیب دسته اول شامل متغیرهایی هستند که تأثیرگذاری آن‌ها ضعیف بوده و امکان رد شدن فرضیه این پژوهش‌ها در تحقیقات دیگر زیاد است. این متغیرها، متغیرهایی هستند که اندازه اثر آن‌ها خیلی کوچک بوده و مقادیر اندازه اثر آن‌ها بین بازه ۰/۱

1 Psychological contract Breach

2 job crafting

3 Acceptance and capacity for organizational change

4 high potential team feeling

5 Deviant behavior



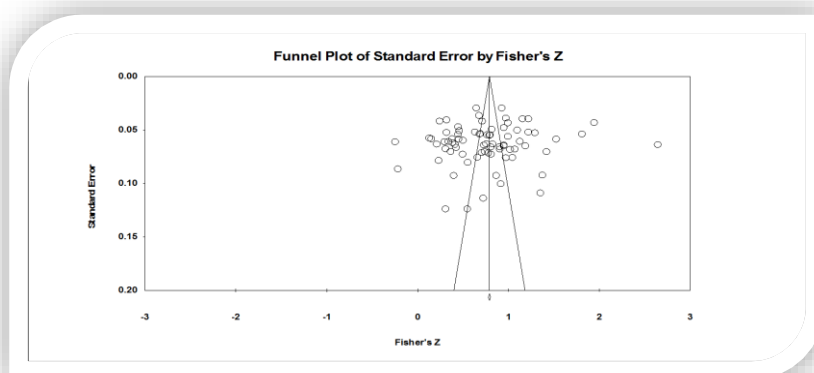
تا ۰/۳ قرار دارد. از بین سبک‌های اثرگذار بر اعتماد به رهبر، سبک‌های رهبری: تبادلی-عمل‌گرا و پدرسالارانه و از بین متغیرهای تأثیرپذیر از اعتماد به رهبر متغیرهای: رفتار کاری نوآورانه، رفتارهای به اشتراک‌گذاری دانش، استرس شغلی، کاهش میل به جابجایی، کاهش رفتارهای انحرافی، افشای اخلاقی و عملکرد شغلی و وظیفه‌ای در این محدوده قرار دارند.

گروه دوم شامل متغیرهایی می‌باشد که مقادیر اندازه اثر آن‌ها در حد متوسط بوده و به عبارتی در محدوده ۰/۳ تا ۰/۵ قرار دارند. فرضیات این دسته نسبت به دسته اول از قدرت اطمینان بالاتری برخوردار هستند. از بین سبک‌های اثرگذار بر اعتماد به رهبر، سبک‌های رهبری: کارزماتیک و توزیع‌شده و از بین متغیرهای تأثیرپذیر از اعتماد به رهبر متغیرهای: تجربه فرسودگی شغلی، مهارت انطباق شغلی، رضایت شغلی، خلاقیت، توانایی ارائه پاسخ‌های انعطاف‌پذیر، رفتارهای شهروندی سازمانی، ادراک اعتماد سازمانی، کاهش احساسات منفی، تعلق و دلبستگی شغلی و، کاهش نقض قراردادهای روان‌شناختی در این محدوده قرار دارند.

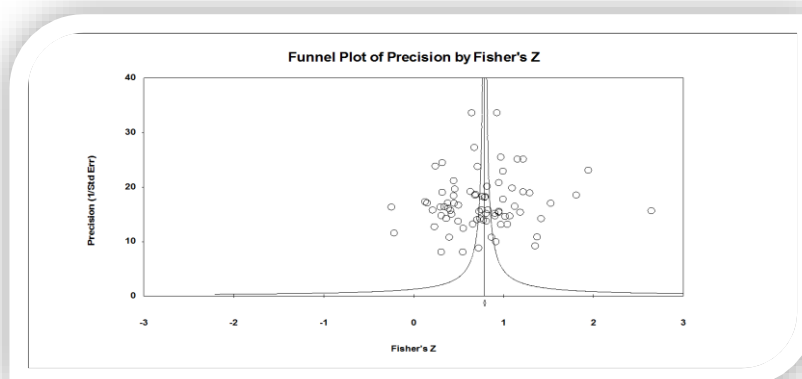
دسته سوم شامل متغیرهایی است که شدت اثر خیلی بالایی دارند و اندازه اثر آن‌ها بین ۰/۵ تا ۰/۸ می‌باشند. این متغیرها و فرضیات مربوط به آن‌ها از اطمینان و احتمال خیلی بالایی برخوردار هستند و درباره این دسته از متغیرها می‌توان این ادعا را مطرح کرد که در صورت انجام پژوهش و آزمون مجدد، به احتمال بسیار قوی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها دوباره تأیید می‌گردد. مطابق با داده‌های جداول ۳ و ۴، از بین سبک‌های اثرگذار بر اعتماد به رهبر، به ترتیب، سبک‌های رهبری: توانمندساز، تطبیقی، راصیل، رهبری اخلاقی، تحول-آفرین، خدمتگزار، و مشارکتی و از بین متغیرهای تأثیرپذیر از اعتماد به رهبر، به ترتیب متغیرهای: ادراک اثربخشی رهبر، تعهد عاطفی سازمانی، احساس پتانسیل بالای تیمی، پذیرش و ظرفیت تغییر سازمانی و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان در این محدوده قرار دارند.

یکی از موضوعات مهم در فراتحلیل، ارزیابی سوگیری انتشار است. منظور از سوگیری انتشار، این است که یک فراتحلیل نمی‌تواند شامل تمام مطالعات انجام‌شده در مورد موضوع مورد بررسی باشد. معمول‌ترین و ساده‌ترین روش، شناسایی تورش انتشار است که به وسیله نمودار فانل یا قیفی به نمایش درمی‌آید. از لحاظ تفسیری در نمودارهای فانل یا قیفی شکل، مطالعاتی که خطای استاندارد پایین دارند و در بالای قیف جمع می‌شوند، دارای سوگیری

انتشار نیستند. اما هر چه مطالعات به سمت پایین کیف کشیده می شوند، خطای استاندارد آنها بالا می رود و سوگیری انتشارشان افزایش می یابد (محمدی مقدم و عباس پور؛ ۱۳۹۳). نتایج بررسی سوگیری انتشار در این تحقیق در حالت سطح مورد پذیرش و خطای استاندارد در اشکال ۱ و ۲ نشان داده شده است که همچنان این نمودارها نشان می دهد که مطالعات در بالای نمودار جمع شده اند و این بیانگر عدم وجود سوگیری انتشار در این تحقیق است.



شکل ۱: نمودار کیفی تحقیقات اثر سبک رهبری بر اعتماد به رهبر در ۷۶ تحقیق منتخب



شکل ۲: دقت استاندارد بر اساس Z فیشر

## اصلاح و برازش دوال و توثیدی

برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار، روشی تحت عنوان دوال و توثیدی مطرح شده است که مطابق با این روش در طی فرآیندی مشاهدات نامنطبق از نمودار فائل حذف می‌شوند و به دنبال آن ارزش‌هایی که برای مطالعات مفقود اختصاص داده شده، اضافه می‌گردد. طبق داده‌های جدول ۵، این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نیاز به پژوهش‌های دیگری ندارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ارزش مشاهده شده در اثرات ثابت و تصادفی و مقدار  $Q$  نیز (۰/۰،۶۴۵۷۴/۶۵۹۰۵) با ارزش تعدیل شده در اثرات ثابت و تصادفی برابر است. مقدار  $Q$  نیز برای هر دو ارزش مشاهده شده و ارزش تعدیل یافته برابر ۴۶۸۳/۶۳۴۴۷ به دست آمده است.

جدول ۵: اصلاح و برازش دوال و توثیدی

مقدار $Q$	اثرات تصادفی			اثرات ثابت			
	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	
مطالعات مورد نیاز: ۰							ارزش مشاهدات
۴۶۸۳/۶۳۴۴۷	۰/۷۰۰۸۶	۰/۵۸۲۹۴	۰/۶۴۵۷۴	۰/۶۶۶۱۹	۰/۶۵۱۸۰	۰/۶۵۹۰۵	ارزش تعدیل شده
۴۶۸۳/۶۳۴۴۷	۰/۷۰۰۸۶	۰/۵۸۲۹۴	۰/۶۴۵۷۴	۰/۶۶۶۱۹	۰/۶۵۱۸۰	۰/۶۵۹۰۵	

 $N$  ایمن از خطای کلاسیک

آزمون  $N$  ایمن از خطای روزنتال تعداد تحقیقات گم شده با اثر میانگین صفر را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معنی‌داری آماری اثر کلی به دست آید. در این پژوهش مقدار  $N$  ایمن از خطای روزنتال برابر ۱۳۲۴۸ است؛ و مفهوم آن بدین معنی است که باید تعداد ۱۳۲۴۸ مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شود تا در نتایج نهایی محاسبات خطایی رخ دهد یا مقدار  $P$  دو دامنه بزرگ‌تر از ۵٪ شود. این تعداد مورد مطالعه فاصله از خطا مقدار مناسب و قابل توجهی است و نشان از دقت و صحت بالای داده‌ها و نتایج پژوهش دارد.

جدول ۶: محاسبات  $N$  ایمن از خطا کلاسیک

۱۱۵/۳۶۸۲۱	مقدار Z برای مشاهدات مطالعه شده
۰/۰۰۰۰۰	مقدار P برای مشاهدات مطالعه شده
۰/۰۵	آلفا
۲	دنباله
۱/۹۵۹۹۶	Z برای آلفا
۷۶	تعداد مطالعات مشاهده شده
۱۳۲۴۸	مطالعات گم شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند

### آزمون معناداری اندازه اثر

علاوه بر بررسی وضعیت سوگیری انتشار داده‌های تحقیق و جداول اصلاح و برازش دوال توئیدی به همراه آزمون کوکران (Q)، در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی یا عدم همگونی اندازه‌های اثر به دست آمده پرداخته می‌شود. فرضیه  $H_0$  عبارت است از: میان اندازه اثرهای به دست آمده تفاوت معنی داری وجود ندارد. فرضیه  $H_1$  عبارت است از: میان اندازه اثرهای به دست آمده تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به این که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معنی داری از میزان خطای ۵ درصد کمتر است، فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل پذیرفته می‌شود؛ یعنی میزان اندازه اثرهای به دست آمده دارای تفاوت معنی داری است.

جدول ۷: نتایج آزمون معناداری اندازه اثر

آماره Z	سطح معنی داری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۹۸/۳۹۹	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد $H_0$

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله شناسایی و بررسی متغیرها و فرضیاتی بود که در بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۰ در مطالعات مربوط به موضوع ارتباط سبک رهبری و اعتماد در روابط رهبر-پیرو و پیامدهای حاصل از این ارتباط مورد استفاده قرار گرفته‌اند. لذا در اولویت اول ضمن شناسایی سبک‌های

مختلف رهبری مؤثر بر اعتماد به رهبر، با نگاه مقایسه‌ای، اثربخشی کاربرد هر کدام از سبک‌های رهبری در اعتماد سازی با استفاده از نتایج کمی پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت تأثیر متغیر اعتماد به رهبر بر روی تعدادی از متغیرهای نگرشی، عملکردی و رفتاری به عنوان متغیر وابسته بررسی شده‌اند. نتایج فراتحلیل نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین، رهبری اصیل و رهبری اخلاقی درباره موضوع، به ترتیب بیشترین مورد استفاده را در تحقیقات منتخب داشته‌اند.

مطابق با نتایج حاصله در جدول ۳، به‌طور کلی سبک رهبری دارای اثر معناداری بر اعتماد پیروان به رهبر است که در طیف اثر بزرگ قرار می‌گیرد (اندازه اثر ۰/۶۵۹). دامنه اثر گذاری سبک‌های مختلف رهبری نیز، در هر سه طیف کوچک، متوسط و بزرگ قرار دارند. نتایج فراتحلیل نشان داد که از بین ۱۱ سبک رهبری شناسایی شده، اندازه اثر کلی هر کدام از آن‌ها بر اعتماد به رهبر مثبت و معنی‌دار بود و به ترتیب، رهبری: توانمند ساز (۰/۸۸۹)، تطبیقی (۰/۸۳۵)، اصیل (۰/۷۸۰)، اخلاقی (۰/۷۰۴) و تحول‌آفرین (۰/۶۷۳) بیشترین اثربخشی را در ایجاد اعتماد به رهبر دارا بودند. یافته‌های حاصله در این فراتحلیل با اکثر تحقیقات منتخب در این زمینه همسویی دارد و با پژوهش مقایسه‌ای لینگ و همکارانش (۲۰۱۶) و نتایج پژوهش‌های محمد و همکاران (۲۰۱۶)، امجد ناصر (۲۰۱۶)، خیرگو و همکاران (۱۳۹۳)، هولتز و هارولد (۲۰۰۸)، کلوی و همکاران (۲۰۱۲)، ترمبلائی (۲۰۱۰) و ساحر (۲۰۱۳) در خصوص آزمون معنی‌داری اثر مثبت سبک رهبری بر اعتماد به رهبر سازگار نیست.

همچنین نتایج فراتحلیل نشان داد که اعتماد به رهبر بواسطه ایفای نقش میانجی خود در رابطه با سبک رهبری پیامدهای نگرشی، رفتاری و عملکردی مهمی را به همراه دارد. یافته‌های اندازه اثر در جدول ۴ گویای این واقعیت است که، سبک رهبری از طریق نقش میانجی اعتماد به رهبر در پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری، نسبت به پیامدهای عملکردی کارکنان از قدرت بیشتری برخوردار است. مهمترین متغیرهای تأثیر پذیر از اعتماد به رهبر که شدت اثر متوسط به بالایی داشتند، عبارتند از: ادراک اثربخشی رهبر، تعهد عاطفی سازمانی، احساس پتانسیل بالای تیمی و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان، کاهش نقض قراردادهای روان‌شناختی، پذیرش و ظرفیت تغییر سازمانی، تعلق و دلبستگی شغلی، کاهش احساسات منفی، تجربه

فرسودگی شغلی، ادراک اعتماد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، توانایی ارائه پاسخ‌های انعطاف‌پذیر، خلاقیت، رضایت شغلی، مهارت انطباق شغلی و خودکارآمدی. در بین پیامدها، متغیرهای: ادراک اثربخشی رهبر (۰/۷۰۱)، تعهد عاطفی سازمانی (۰/۶۵۴)، احساس پتانسیل بالای تیمی (۰/۶۲۶)، پذیرش و ظرفیت تغییر سازمانی (۰/۵۲۶) و بهزیستی روانشناختی (۰/۵۰۵) بیش‌ترین تأثیر پذیری را از اعتماد به رهبر دارا بودند. در خصوص پیامدهای حاصله، یافته‌های فراتحلیل با نتایج اکثر تحقیقات منتخب همسویی داشت و با نتایج پژوهش‌های لینگ، لیو و واو (۲۰۱۶)، آگوا (۲۰۱۵)، براون (۲۰۱۳)، لی، بای و همکاران (۲۰۱۲) ناسازگار بود.

یافته‌های این پژوهش، علاوه بر پاسخ‌گویی به این پرسش اصلی که کدام سبک رهبری از اثربخشی بیشتری در ایجاد اعتماد به رهبر برخوردار است، می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای کلی برای مدیران بخش‌های مختلف سازمانی و حتی مدیران ارشد در راستای تقویت جو اعتماد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. همچنان که بررسی مطالعات نشان می‌دهد، از جمله عوامل کمک‌کننده در افزایش سطح اعتماد زیردستان، توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبری است. در این بین تمرکز بر توسعه مهارت‌های مرتبط با سبک‌های رهبری توانمندساز، رهبری تطبیقی، رهبری اصیل، رهبری اخلاقی و تحول‌آفرین در بین مدیران و سرپرستان می‌تواند نتایج مطلوب‌تری را به همراه داشته باشد. به این منظور، استفاده از بستر سیستم مدیریت عملکرد، در کنار سیستم‌های آموزشی هدفمند نیز می‌تواند در تحقق و توسعه شایستگی‌های رهبری مورد اشاره در مدیران و سرپرستان بسیار مفید باشد.

در دهه‌های اخیر شاهد توانمندسازی روز افزون کارکنان بوده‌ایم و سبک رهبری توانمند ساز به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های اثربخش در توسعه اعتماد به رهبران در ادبیات سازمانی معرفی می‌شود. رهبری توانمندساز، سبکی از رهبری است که در آن رهبران می‌توانند توزیع قدرت را به زیردستان به منظور توسعه استقلال و خودکنترلی آن‌ها تنظیم و هماهنگ کنند. این سبک رهبری در سطح تحلیل تیمی و فردی با ابعاد اصلی: مربی‌گری، آگاه‌سازی، رهبری از طریق الگو، نشان دادن تعامل و توجه، تصمیم‌گیری مشارکتی شناخته می‌شود. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اعتماد به رهبر علاوه بر تأثیر پذیری مستقیم از این سبک رهبری، پیامدهایی مانند: افزایش خلاقیت، توانایی انطباق شغلی و کاهش فرسودگی عاطفی کارکنان را نیز در پی

خواهد داشت.

پیشایندها دیگر در اعتماد به رهبر، سبک رهبری تطبیقی است که در تحقیقات یافت شده، بیشتر در مؤسسات آموزشی مورد استفاده قرار گرفته است. در سازمان‌های امروزی "تنوری پیچیدگی رهبری" بر شناسایی و کشف رفتارها و استراتژی‌هایی تمرکز دارد که انطباق‌پذیری، یادگیری و خلاقیت سازمان را توسعه می‌دهد. بدیهی است این قابلیت‌ها را می‌توان در نگرش و رویکرد نوظهوری تحت عنوان سبک رهبری انطباقی خلاصه کرد. این سبک رهبری به واسطه افزایش سطح اعتماد به رهبر منجر به افزایش تعاملات و انعطاف‌پذیری کارکنان و مدیران در حل مسائل سازمانی، خواهد شد. همچنین جریان آزاد اطلاعات را در سازمان در بر خواهد داشت.

یکی دیگر از توصیه‌های اصلی به رهبران سازمانی، کاربرد سبک رهبری اصیل است. این سبک رهبری با بهره‌گیری از اصول چهارگانه خودآگاهی، پردازش متوازن، وجدان درونی و شفافیت رابطه، در سازمان‌ها، اثربخشی بالایی را در ایجاد اعتماد به رهبر به همراه دارد. رهبرانی که از شفافیت و مثبت‌گرایی بیشتری برخوردار باشند، احتمالاً پیروانی خواهند داشت که به آن‌ها اعتماد کرده و آن‌ها را به عنوان رهبرانی اثربخش ارزیابی می‌کنند. از سوی دیگر وقتی کارمندان سرپرستان خود را بین حرف و عمل سازگار می‌دانند، بیشتر به آن‌ها اعتماد خواهند کرد. نتایج فراتحلیل نشان می‌دهد که اعتماد به رهبر علاوه بر تأثیرپذیری از سبک رهبری اصیل، می‌تواند متغیرهای مهمی مانند: بهبود سرمایه روانشناختی، افزایش ادراک اعتماد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، افزایش تعهد عاطفی سازمانی و کاهش نقض قراردادهای روانشناختی، افزایش تعلق شغلی کاهش احساسات منفی بهبود سرمایه روانشناختی و ادراک اثربخشی رهبر را در کارکنان به نحو مطلوبی تحت تأثیر قرار دهد.

موضوع رسوایی‌های بزرگ در حوزه سازمان نیز یکی از عوامل مهمی است که رهبران و مدیران را وامی‌دارد تا با اتخاذ سبک رهبری اخلاقی به گونه‌ای عمل کنند که از طریق توانایی و هم‌راستایی با سیستم‌های سازمانی اعتمادساز و حصول اطمینان از رفاه و رشد پیروان، بتوانند موجبات افزایش تعهد زیردستان و کارکنان را فراهم آورند. طبق مرکز اطلاعات اخلاقی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، ۵۲٪ از کارکنان به دلیل رفتار غیراخلاقی به رهبر خود اعتماد ندارند (فراگولی، ۲۰۱۹).

1. Ethics Resource center(ERC):<http://www.ethics.org>

2 Fragouli

این موضوع خود لزوم توجه بیشتر به تقویت این نوع سبک از رهبری را ایجاب می‌کند. نتایج فراتحلیل گویای این واقعیت است که رهبران اخلاقی با بهره‌گیری از اصول: صداقت، دلسوزی، پابندی به اصول و تصمیمات عادلانه، علاوه بر تقویت و اثرگذاری مثبت بر اعتماد پیروان، پیامدهایی مانند بهبود ادراک پیروان از اثربخشی رهبر، بهبود شاخص‌های عملکردی، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رفتارهای به اشتراک گذاری دانش، افشای اخلاقی تخلفات، رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار را به دست خواهند آورد. از سوی دیگر الگوی رهبری تحول آفرین نیز، بواسطه چهار بعد اصلی: نفوذ آرمانی، تحریک فکری، انگیزش الهام بخش و ملاحظیات فردی می‌تواند اعتماد پیروان را نسبت به رهبران خود جلب کند. در واقع رهبر تحولی از طریق سرشمش بودن در فرایند توسعه یک دیدگاه مشترک و نشان دادن توجه به نیازهای کارکنان می‌تواند اعتماد پیروان را جلب کند. نتایج فراتحلیل نشان داد که این سبک رهبری، ضمن برخورداری از بیشترین فراوانی در پژوهش‌های اعتماد و رهبری، بواسطه نقش میانجی اعتماد به رهبر قادر به پیش‌بینی متغیرهای مهمی مانند: نوآوری، بهزیستی روان‌شناختی، پذیرش و افزایش ظرفیت تغییرات سازمانی و افزایش احساس پتانسیل بالای تیمی می‌باشد.

با توجه به این که مطالعات انجام شده در کشورمان، در حوزه ارتباط بین سبک رهبری و اعتماد به رهبر، محدود به تعداد کمی از سبک‌های رهبری می‌باشد، پیشنهاد می‌شود ارتباط هر کدام از سبک‌های رهبری معرفی شده در جدول شماره (۱)، بر ایجاد جو اعتماد در سازمان‌های گوناگون صنعتی، خدماتی و آموزشی از منظر کمی مورد بررسی قرار گیرد. موضوع بررسی دقیق‌تر و اعتباریابی اثر سبک رهبری بر اعتماد به رهبر از منظر مؤلفه‌های تشکیل دهنده هر سبک نیز از جمله مواردی است که به پژوهش‌گران علاقمند به این حوزه پیشنهاد می‌شود.



## منابع

- افجه، سیدعلی اکبر؛ حمزه پور، مهدی. (۱۳۹۴). رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان، دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره هشتم، شماره ۲، صص ۱۶۱-۲۰۴.
- اکبری، مرتضی؛ پورولی، بهروز؛ دیانتی، مژگان، محمدی، معصومه؛ رضایی، نیلوفر. (۱۳۹۵). رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی: تأثیر متغیر میانجی اعتماد و نقض قرارداد روان‌شناختی، مدیریت دولتی، دوره هشتم، شماره ۳، صص ۵۱۱-۵۳۲.
- پور کریمی، جواد؛ میر کمالی، سید محمد؛ عزیزی، مهدی. (۱۳۹۶). رابطه رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه شهر تهران در سال تحصیل ۱۳۹۳-۱۳۹۴، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۳۵-۵۶.
- جمشیدی، مینا؛ کردآبادی، مریم. (۱۳۹۷). طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی اعتماد در سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۲، صص ۱۴۵-۱۶۴.
- چاوشی، سید محمدحسین (۱۳۸۶)، بررسی و مطالعه رابطه هوش عاطفی مدیران و میزان اعتماد زیردستان به آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- خیرگو، منصور؛ شکوهی، جواد؛ شکری، زینب. (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمان، مورد مطالعه: یکی از مراکز نظامی. فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۳، سال چهارم، ۴۹-۷۰.
- زین‌آبادی، حسن. (۱۳۸۹). الگوی تأثیر رهبری تحولی بر اعتماد پیروان به مدیران: آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دور دوم، شماره ۵، صص ۱۳۹-۱۵۸.
- عشوره، سوسن؛ بحرالعلوم، حسن؛ حسینی نیا، سید رضا. (۱۳۹۳). رابطه سبک رهبری خدمتگزار مریبان با اعتماد به مربی و عملکرد تیم‌های ورزشی دانشگاهی، پژوهش در ورزش دانشگاهی، صص ۳۹-۵۶.
- قربانی زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۷). روش تحقیق فراتحلیل، انتشارات بازتاب، چاپ چهارم.

محمدی مقدم، یوسف؛ عباس پور، عباس. (۱۳۹۳). فراتحلیل پژوهش‌های رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ایران، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، صص ۱۲۵-۱۵۲.

میر محمدی، سید محمد؛ رحیمیان، محمد؛ جلالی خان آبادی، طاهره. (۱۳۹۱). رهبری اصیل و دل‌بستگی شغلی اعتماد به مثابه متغیر میانجی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۲، صص: ۱۵-۳۴.

Afsar, Bilal & Shahjehan, Asad. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence", *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775-793.

Agote, Laida & Aramburu, Nekane and Lines, Rune. (2015). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers Emotions in Organizational Change Processes, *the Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1):35-63.

Ahamed, Forbis & Hassan, Arif & Hashim, Junaidah. (2011). Authentic leadership, trust, and employees' work engagement: A comparative study of Islamic and conventional banks in Malaysia, *J for Global Business Advancement*, 6(2):152 - 166.

Allen, Mathew R & George, Bradley A & Davis, James H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84:34-45.

Altunoğlu, Ali Ender & Şahin, Faruk & Babacan, Sümeýra. (2018) Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model, *Management Research Review*, 42(3):370-390.

Amjad Al-Nasser & Mohamed Behery. (2016). Examining the impact of leadership style and coaching on employees' commitment and trust: Mediation effect of bullying and job alienation, *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2):1-36.

\*Bandura, Comille T & Kavussanu, Maria. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6):1-10.

Bhatti, Misbah Hayat & Ju, Yanbin & Akram, Umair & Bhatti, Hasnat Muhammad. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry, *Sustainability*, 11(4):1170.

Bligh,Michelle C.(2017). Leadership and Trust,In: Leadership Today,*Springer International Publishing*,21-43.

Bobbio,Andrea & Bellan,Maria& Manganelli, Anna Maria.(2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: a study in an Italian general hospital, *Health Care Manage Review*,37(1):77-87.

Braun, Susanne & Peus,Claudia & Weisweiler,Silke & Frey,Dieter .(2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust,*The Leadership Quarterly*,24(1):270–283 .

Cai,Wen Juan& Loon,Mark& Wong, Peter Hoi Kin.(2018).Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau, *Journal of Organizational Change Management*,31(5):1054-1070.

Chan,Simon C.H. & Mak,Wai-ming.(2014).The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes, *Personnel Review*,43 (2):272 – 287.

Campbell. Isla and Kodz. Jenny.(2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviors: A Rapid Evidence Review. *London, National Policing Improvement Agency*.

Casimir,Gian & Waldman,David A. & Bartram,Timothy & Yang,Sarah .(2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China, *Journal of Leadership & Organizational Studies*,12(3):4-19.

Ceri Booms, Meltem. (2010). An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification,*The Business Review*,14(2):247-258.

Chen,Xiao-Ping Chen& Eberly, Seattle Marion B & Chiang,Tacoma Ting-Ju & Farh,Seattle Jiing-Lih & Cheng, Bor-Shiuan.(2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance, *Journal of Management*, 40 (3):796–819.

Chughtai,Aamir & Byrne,Marann & Flood, Barbara.(2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor, *Journal of Business Ethics*, 128:653–663.

Cohen, J. (1997). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Academic press, Lawrence erlbaum associates, New York*.

Costigan, R. D. Ilter, S. E. Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations, *Journal of Managerial Issues*,10(3): 303-317.

Coxen,Lynelle & van der Vaart, Leoni & W. Stander,Marius.(2016). Authentic leadership and organizational citizenship behavior in the public health care sector: The role of workplace trust, *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1):1-13.

Daly, Alan J. (2009). Rigid Response in an Age of Accountability The Potential of Leadership and Trust, *Educational Administration Quarterly*, 45:168-216.

Daly, Alan J. & Chrispeels, Janet. (2008). A Question of Trust: Predictive Conditions for Adaptive and Technical Leadership in Educational Contexts, *Leadership and Policy in Schools*, 7(1): 30-63.

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.

Doaa S. Awaja & Ahmed R. Awaja & Valliappan Raju. (2018). The Influence of Transformational Leadership on Innovation of Universities: The Mediating Role of Trust in Leader, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(8):469-476.

Ebrahim, Aysha Bibi. (2017). Authentic leadership, trust and work engagement amongst health care workers, Unpublished doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses database (UMI NO. 3085434).

Edelman Trust Barometer. (2012). *Edelman trust barometer executivesummary*. Retrieved from: [http://www.scribd.com/fullscreen/79026497?access\\_keykey=libvk7gl801xh1x2m2dl](http://www.scribd.com/fullscreen/79026497?access_keykey=libvk7gl801xh1x2m2dl)

Ellonen, Riikka Blomqvist Kirsimarja Puumalainen Kaisu. (2008). The role of trust in organizational innovativeness, *European Journal of Innovation Management*. 11(2):160 – 181.

Engelbrecht, Amos S. & Heine, Gardielle & Mahembe, Bright. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study, *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1):1-9.

Eva, Nathan & Newman, Alexander & Miao, Qing. (2018). Chief executive officer participative leadership and the performance of new venture teams, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1):69-88.

Ferdowsian, Mehran Charles. (2016). Total Business Excellence - a new management model for operationalizing excellence, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(7) pp:942-984.

Fragouli, Evangelia. (2019). Employee Trust and Ethical Leadership Decision Making, *Journal of Behavior Studies in Organization*, 1:1-12.

Göncü, Aslı & Aycan, Zeynep & Johnson, Russell E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes, *the International Journal of Management and Business*, 5(1):36-57.

Gallup. (2012). *Gallup poll on honesty/ethics of professions*. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx>.

Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2008). When your boss says no! The effects of leadership style and trust on employee reactions to managerial explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 81: 777-802.

Hsieh, Chia-Chun & Wang, Dan-Shang. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18):1-20.

Irene Hau Siu Chow. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2): 202-217.

Javed, Basharat & Rawwas, Mohammed Y A & Khandai, Sujata & Shahid, Kamran & Habib Tayyeb. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting affect, *Journal of Management & Organization*, 24(3): 388-405.

Jeong, Yeon-Kook, Lee, Yong-Ki & Kim. (2017). To be true or not to be true: authentic leadership and its effect on travel agents, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(8):819-833.

Jiayan Liu & Oi Ling Siu & Kan Shi. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy, *Applied Psychology*, 59(3):454 – 479.

Kadir Beycioglu & Niyazi Ozer b & Celal Tayyar Ugurlu. (2012). Distributed leadership and organizational trust: the case of elementary schools, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46: 3316 – 3319.

Kalshoven, Karianne & Hartog, Deanne N. Den. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust, *International Journal of Leadership Studies*, 5 (2):102-120.

Kelloway E. Kevin, Turner Nick, Barling Julian & Loughlin Catherine. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership., *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(1):39-55.

Kim Tae-Yeol & Wang & Junsong Chen. (2016). Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4): 945-958.

Kimberley, Breevaart & Hannes, Zacher. (2018). Main and Interactive Effects of Weekly Transformational and Laissez-Faire Leadership on Followers' Trust in the Leader and Leader Effectiveness, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2):384-409.

Kovač, Jure; Jesenko, Manca (2010): The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations, *Journal for East European Management Studies*, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, 15, (1): 9-33.

Kumar Jaiswal, Neeraj & Dhar & rajib Lochan. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1):2-21.

Lamertz, Kai & Devasheesh P. Bhawe. (2017). Employee perceptions of organizational legitimacy as impersonal bases of organisational trustworthiness

and trust, *Journal of Trust Research*, 7:129-149.

Lämsä, A-M. & Pučėtaitė, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextua perspective. *Business Ethics A European Review*. 15: 130–141.

Li, H. Sajjad & N. Wang, Q. & Muhammad Ali, A. & Khaqan, Z. Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(6):1594.

Li, Peter Ping & Bai, Yuntao & Xi, Youmin. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-Level Analysis, *Management and Organization Review*, 8(2): 371-396.

Li, Shao-Long & Huo, Yuanyuan and Long, Li-Rong. (2017). Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcomes, *Journal of Business Ethics*, 145(1): 81-93.

Ling Qian, Liu Fang, and Xiaoyi Wu (2016), Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1):53-68.

Lyon, F. G. Möllering, and M. Saunders. (2012). Handbook of Research Methods on Trust, Cheltenham: *Edward Elgar*.

Maximo, Natasha & Stander, Marius Wilhelm and Coxen, Lynelle. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors, *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0):1-11.

McAuliffe, Nicholas & Bostain, Nancy S & Witchel, Arnold D. (2019). The Relationship Between Authentic Leadership, Trust, and Engagement in Library Personnel, *Journal of Library Administration*, 59(3):1-20.

Miao, Qing & Newman, Alexander & Schwarz, Gary and XU. (2014). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China, *Public Administration*, 92(3):727-743.

Miao, Qing & Schwarz, Gary & Xu, Lin. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor, *British Journal of Management*, 24:576-592.

Miao, Qing & Newman, Alexander & Huang, Xu. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20):2796-2810.

Min Wu & Xu Huang & Chenwei Li & and Wu Liu. (2011). Perceived Interactional Justice and Trust-in-supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership, *Management and Organization Review*, 8(1): 97–121.

Minseo Kim & Terry A. Beehr. (2019). The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The*

*International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2019.1657166.

Muhammad Yasir& Rabia Imran&, Muhammad Kashif Irshad& Noor Azmi Mohamad& and Muhammad Muddassar Khan. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence from Non-Profit Organizations, *SAGE Open*.1-12.

Newman, Alexander & Kiazad,Kohyar & Miao,Qing and Cooper, Brian .(2014). Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship: A Case of the Head Leading the Heart? *Journal of Business Ethics*, 123:113–123.

Nübold,Annika&. Dörr,Stefan L& Maier,Günter W.(2015). Considering the Orphan: Personal Identification and Its Relations with Transformational Leadership, Trust, and Performance in a Three-path Mediation Model, *Leadership*,11(2):230-254.

Phong Ba Le & Hui Lei (2018): Fostering knowledge sharing behavior through ethical leadership practice: the mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership, *Knowledge Management Research & Practice*,16(2):183-195.

Phong Ba Le& Hui Lei. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes, *Journal of Knowledge Management*,22(3):521-537.

Pillai, Rajnandini & Kohles, Jeffrey C & Bligh, Michelle C& Carsten, Melissa K & Brodowsky, Glen.(2011). Leadership in “Confucian Asia”: a three-country study of justice, trust, and transformational leadership, *Organization Management Journal*, 8(4): 242-259.

Podsakoff,Philip M. & MacKenzie,Scott B. & Moorman, Robert and Fetter, Richard .(1990).Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2):107-142.

PytlikZillig.Lisa M& Kimbrough.Christopher. (2016). Consensus on Conceptualizations and Definitions of Trust: Are We There Yet? *Interdisciplinary Perspectives on Trust*, Publisher Name:Springer,Cham.

Qiu,Shaoping & Alizadeha,Amin & Dooleya,Larry M. & Zhang,Ruijuan.(2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40:77-87.

Rawat, P. and Lyndon, S. (2016).Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: an Indian study, *Journal of Indian Business Research*, 8(4): 264-277.

Rosenthal.Robert& DiMatteo M. Robin .(2001).Meta-Analysis: RecenDevelopments in Quantitative Methods for Literature Reviews, Annual Review of Psychology 52(1):59-82.

- Rusman, Ellen & Sloep, Peter & Bruggen, Jan Van and Koper, Rob. (2010). Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a TrustWorthiness ANtecedents (TWAN) schema, *international Journal of Human-Computer Studies*, 68:834-850.
- Saher, Noreen & Naz, Samina & Tasleem, Iqra & Naz, Rabia & Kausar, Salma. (2013). Does Paternalistic leadership lead to Commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context, *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 5(1):443-455.
- Saleem, Farida & Zhang, Yingying & Gopinath, C. and Adeel, Ahmad. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust, *SAGE Open*. 1-16.
- Sawilowsky, S. S. (2009). New Effect Size Rules of Thumb. *Journal of Modern Applied Statistical Methods Article*, 8(2): 597-599.
- Schaubroeck, John & Chunyan Peng, Ann & S. K. Lam, Simon. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, 96(4):863-871.
- Schweper, Jr Charles H. (2019). Using Ethical Leadership to Improve Business-To-Business Salesperson Performance: The Mediating Roles of Trust in Manager and Ethical Ambiguity, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2): 141-158.
- Searle, R. H. Nienaber, A.M. I. & Sitkin, S. B. (2018). Implications for future directions in trust research. In R. H. Searle, A.M. I. Nienaber, & S. B. Sitkin (Eds.), *The Routledge companion to trust*, 536-541.
- See-Kwong Goh & Brian Zhen-Jie, Low. (2014). the Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, *International Journal of Business and Management*, 9(1): 17-25.
- Shao-Long Li & Yuanyuan Huo & Li-Rong Long. (2015). Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcome, *Journal of Business Ethics*, 145: 81-93.
- Shenjiang Mo & Junqi Shi. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting, *Journal of Business Ethics*, 144:293-303.
- Sunisa Pravichai & Vanchai Ariyabuddhiphongs. (2018). Transformational leadership and turnover intention: the mediating effects of right speech (Samma Vaca) and trust in the leader, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(3):253-272.
- Tian, Qing & Sanchez, Juan I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence, *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5):235-246.
- Tang K.N. (2019) Leadership Styles and Organizational Effectiveness. In: Leadership and Change Management, *Springer Briefs in Business*, 11-25.



Tomažević Nina & Aristovnik Aleksander. (2019). Factors of Trust in Immediate Leaders: An Empirical Study in Police Service Environment, *International Journal of Environmental And Public Health*, 16(14):2-17.

Tremblay Maxime A. (2010). Fairness Perceptions and Trust as Mediators on the Relationship Between Leadership Style, Unit Commitment, and Turnover Intentions of Canadian Forces Personnel, *MILITARY PSYCHOLOGY*, 22:510-523.

Ugwu, Leonard I & Enwereuzor, Ibeawuchi K & Orji, Esther. (2015). Is trust in leadership a mediator between transformational leadership and in-role performance among small-scale factory workers? *Review of Managerial Science*, 10(4):629-648.

Vanhal, Mika & Heilmann. Pia and Salminen. Hanna. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23: 46-61.

Wong, Yui-Tim. (2017). Trust, job security and subordinate-supervisor guanxi: Chinese employees in joint ventures and state-owned enterprise, *Asia Pacific Business Review*, 24(1):1-18.

Xin Zheng & Hongbiao Yin & Yuan Liu. (2019). The Relationship Between Distributed Leadership and Teacher Efficacy in China: The Mediation of Satisfaction and Trust, *The Asia-Pacific Education Researcher*, 28(6):509-518.

Xu Huang & Joyce Iun & aping Gong & Aili Liu. (2010). Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 31(1):122 - 143.

Yang. Jixia & Mossholder. Kevin W. (2010). Examining the Effects of Trust in Leaders: A Bases-and-Foci Approach, *The Leadership Quarterly*, 21(1):50-63.

Yi-Feng Yang. (2016). Examining Competing Models of Transformational Leadership, Leadership Trust, Change Commitment, and Job Satisfaction, *Psychological Reports*, 119(1):154-173.

Yi-Ying Chang. (2017). Charismatic leadership in IT firms in Taiwan: an empirical study, *Asia Pacific Business Review*, 24(1):53-71.

Yongping Xie & Wei Xue & Ling Lic & Anmin Wanga & Yong Chend, & Qianlin Zhenga & Yayun Wanga and Xinjuan L. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study, *Technological Forecasting & Social Change*, 135, 257-265.

Yozgat, Uğur & Meşekıran, Gülen. (2016). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction, *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2): 125-131.

Yue Zhu & Syed Akhtar. (2014). The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20):2755-2771.

Zhu, Weichun & Newman, Alexander & Miao, Qing & Hooke, Angus. (2013).

---

Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference, *The Leadership Quarterly*, 24:94-105.