



The Relationship between Transformational Leadership Style and Employees' Psychological Energy: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior

Mohammad Forouhar

Department of Education, Faculty of Education & Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: farvahar482@ayhoo.com

Naghi Radi Afsouran

Department of Education & Consulting, Faculty of Literature & Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. (Corresponding Author), Email: naghi.radi.afsouran@guilan.ac.ir

Abbas Firoozabadi

Department of Psychology Faculty of Education & Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: a.firoozabadi@um.ac.ir

Seyed Bagher Rashid

Department of Education, Faculty of Education & Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Received: 26/07/2022

Revised: 12/10/2022

Accepted: 15/10/2022

Citation: Forouhar, M., Radi Afsouran, N., Firoozabadi, A., & Rashid, S. B. (2022). The Relationship between Transformational Leadership Style and Employees' Psychological Energy: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Clinical Psychology and Counseling*, 12(2), 102-118. doi: 10.22067/tpccp.2022.77434.1306

Abstract

Purpose: The aim of this study was to investigate the relationship between transformational leadership style and employees' feelings of energy through the mediating role of organizational citizenship behavior.

Method: The Methods of the present study was a cross-sectional correlational study. The statistical population of this study consisted of all employees of a governmental organization from where, using random sampling method, 253 people were selected and asked then to complete the study scales including transformational leadership, organizational citizenship behavior and employees' feelings of energy. To test the hypotheses, the collected data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) technique in Smart-PLS statistical software.

Findings: The results of data analysis showed that the coefficients of the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior is equal to 0.34, transformational leadership on employees' feelings of energy is equal to 0.43, and organizational citizenship behavior on employees' feelings of energy is equal to 0.17. The results of the path analysis indicated that organizational citizenship behavior plays a mediating role for the relationship between transformational leadership and employees' feelings of energy. The additional analysis showed that among the components of transformational leadership style, the inspirational motivation component has the greatest effect on the employees' feelings of energy compared to other three components.

Keywords: transformational leadership, Feelings of Energy and organizational citizenship behavior

پژوهش‌های روان‌شناسی بالینی و مشاوره



مقاله پژوهشی

<https://tpccp.um.ac.ir>

دسترسی آزاد

رابطه‌ی بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان:
نقش میانجی‌گر رفتار شهروندی سازمانی

محمد فروهر

دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. farvahar482@ayhoo.com

نقی رعدی افسوران

استادیار، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران. naghi.radi.afsouran@guilan.ac.ir

عباس فیروزآبادی

استادیار گروه روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. a.firoozabadi@um.ac.ir

سید باقر رشید

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۴	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۷/۲۰	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۲۳
<p>استناد: فروهر، محمد، رعدی افسوران، نقی، فیروزآبادی، عباس، & رشید، سید باقر. (۱۴۰۱). رابطه‌ی بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان: نقش میانجی‌گر رفتار شهروندی سازمانی. پژوهش‌های روان‌شناسی بالینی و مشاوره، ۱۲(۲)، ۱۱۸-۱۰۲. doi: 10.22067/tpccp.2022.77434.1306</p>		

چکیده

هدف: پژوهش حاضر مطالعه‌ی رابطه‌ی بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان و آزمون نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان بود.

روش: پژوهش حاضر از نوع همبستگی مقطعی بوده و جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی کارکنان یکی از شرکت‌های دولتی بود که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۲۵۳ نفر انتخاب و سپس به سؤال‌های پرسشنامه‌های پژوهش شامل مقیاس‌های رهبری تحولی، رفتار شهروندی سازمانی و انرژی روان‌شناختی کارکنان پاسخ دادند. جهت آزمون فرضیه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده با روش تحلیل معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزار آماری Smart-PLS 3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ضرایب تأثیر رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۰/۳۴، رهبری تحولی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان برابر با ۰/۱۷ و رفتار شهروندی سازمانی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان برابر با ۰/۴۳ است. یافته‌های تحلیل مسیر نیز حاکی از آن بود که رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان ایفاء می‌کند. هم‌چنین، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از بین مؤلفه‌های رهبری تحولی، مؤلفه‌ی انگیزش الهام‌بخش دارای بیشترین میزان تأثیر بر انرژی روان‌شناختی کارکنان است.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحولی، انرژی روان‌شناختی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی

مقدمه

سازمان‌ها به دنبال گزینش و استخدام کارکنانی هستند که از بیشترین میزان سازگاری با تقاضاهای شغلی - شان^۱ برخوردار باشند؛ اما به نظر می‌رسد که هر چند این یک شرط لازم برای اثربخشی عملکرد فردی و سازمانی محسوب می‌شود اما شرط کافی نیست. سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که ضمن برخورداری از عوامل اولیه‌ی لازم برای احراز شغل، از پویایی و انرژی مثبت کافی نیز برخوردار باشند. در همین راستا، برخی پژوهشگران بحران انرژی انسانی^۲ را مطرح کرده و بیان داشته‌اند که بیشترین دغدغه‌ی سازمان‌ها، تحلیل انرژی انسانی در محیط کار است (Loehr & Schwartz, 2006). به واقع، انرژی روان‌شناختی کارکنان سهم فراوانی در اجرای موفقیت‌آمیز وظایف کاری آن‌ها دارد. بر این اساس، موضوع انرژی روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان یک محرک عملکرد بالا و هم‌چنین به‌عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر میزان تحقق اهداف فردی و سازمانی، مورد توجه پژوهشگران و متخصصان حوزه‌ی سازمانی قرار گرفته است.

انرژی روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان نیروی مثبت حاکم بر یک سازمان تعریف می‌شود که باعث تهییج بالقوه‌ی شناختی، عاطفی و رفتاری کارکنان و هم‌چنین افزایش تحرک و پویایی سازمان می‌شود (Cole et al., 2012; Li et al., 202; Vogel & Bruch, 2011). مطابق با مطالعات صورت گرفته، انرژی روان‌شناختی کارکنان باعث می‌شود که کارکنان ضمن احساس انرژی بیشتر، خلاقیت و تمرکز بیشتری روی کارهای در حال انجامشان داشته باشند، به شکل سازنده‌تری در مورد مشکلات فکر کنند و هم‌چنین، تأثیر مثبتی روی دیگر همکاران خود در فضای سازمانی داشته باشند (Atwater & Carmeli, 2009; Peng et al., 2022; Lykken, 2005). سطح بالای انرژی روان‌شناختی کارکنان عملکرد شغلی کارکنان را تسهیل می‌کند و کارکنان از طریق برانگیختن یکدیگر تلاش بیشتری را تهییج می‌کنند که این موضوع در نهایت منجر به ارتقا عملکرد سازمان می‌شود (Schippers & Hogenes, 2011).

نتایج مطالعات نشان داده است که انرژی افراد یک ویژگی ثابت روان‌شناختی نیست، بلکه ماهیتی واکنشی داشته و قابلیت یادگیری و انتقال دارد (Cameron, 2012). در یک سازمان، رهبر آن سازمان از عوامل مهم و تأثیرگذار در تبیین رفتارهای کارکنان، نتایج فردی و سازمانی محسوب می‌شود (Ghanbari & Eskandari, 2014; Radi Afsouran et al., 2020) که در خلق و حفظ انرژی مثبت در سازمان اثرگذاری معناداری دارد (Tiliuta & Diaconu, 2021). این موضوع توسط مینتزربرگ (Mintzberg, 2009) این‌گونه مطرح شده است که: «رهبری، اتخاذ تصمیم‌های زیرکانه و انجام کارهای بزرگ نیست، بلکه کمک به رهاسازی

1. human energy crisis

2. job demands

انرژی مثبتی است که به‌طور طبیعی در افراد وجود دارد». همچنین رامالهو و همکاران (Ramalho et al., 2014) در پژوهش خود آشکار ساختند که وجود رهبران انرژی‌زا باعث اثربخشی تیم‌های کاری می‌شود. یکی از سبک‌های رهبری که اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی ایجاد می‌کند و دسترسی به اهداف بالاتر و والاتری را برای سازمانی میسر می‌سازد، سبک رهبری تحولی^۱ است که می‌تواند در انرژی روان‌شناختی کارکنان هم‌ایفای نقش کند. رهبری تحولی اولین بار توسط بورنز (Burns, 1978) مطرح شد و بعد افراد دیگری به توسعه‌ی آن پرداختند (Bass & Avolio, 1997; Bass & Bass, 1985; Riggio, 2006; Sosik & Jung, 2011). شواهد مختلفی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری تحولی اثر مثبتی روی نگرش‌های شغلی و عملکرد کارکنان در سطح فردی و سازمانی دارد و همین‌طور نقش قابل‌ملاحظه‌ای در انرژی روان‌شناختی کارکنان در محیط کار ایفاء می‌کند (Atwater & Carmeli, 2009; Dolle, 2012; Sun & Anderson, 2012). معتقدند که رهبر تحولی نیازهای افراد را درک می‌کند و به دنبال ارزیابی این نیازها جهت دستیابی به سطوح بالاتر و خودشکوفایی است. رهبر تحولی با توسل به ارزش‌های اخلاقی پیروان، تلاش می‌کند آگاهی آن‌ها را نسبت به مسائل اخلاقی افزایش داده و انرژی و منابع فردی آن‌ها را برای اصلاح سازمان بسیج کند. در واقع، رهبری تحولی به فرایندی اشاره دارد که در آن سطح انگیزش و اخلاق هم در رهبر و هم در پیروان افزایش می‌یابد (Afjehi, 2011; Radi Afsouran, 2018).

سیمولا و همکاران (Simola et al., 2012) رهبری تحولی را به‌عنوان نوعی از رهبری تعریف می‌کنند که در آن روابط گروه‌های ذینفع حول یک هدف جمعی سازمان‌دهی شده است؛ به طریقی که باعث تحول، ایجاد انگیزه و افزایش اقدامات و آرمان‌های اخلاقی کارکنان می‌شود. رهبری تحولی شامل چهار مؤلفه‌ی نفوذ آرمانی^۲، انگیزش الهام‌بخش^۳، ترغیب ذهنی^۴ و ملاحظه‌ی فردی^۵ است. نفوذ آرمانی، به آن ویژگی رهبری اشاره دارد که مورد اعتماد و تحسین پیروان بوده و پیروان او را به‌عنوان یک الگو شناخته و سعی می‌کنند که همانند او شوند (Mirkamali et al., 2013; Wherry, 2012). هم‌چنین، در این بُعد رهبران بر اهمیت کار و اشتیاق، هیجان، وابستگی عاطفی و تعهد به اهداف مشترک تأکید می‌کنند (Ghahramani et al., 2010). در واقع، فرد به‌عنوان یک رهبر کارزماتیک به ایجاد چشم‌انداز، القای اعتماد، خودکارآمدی

1. transformational leadership style
 2. idealized influence
 3. inspirational motivation
 4. intellectual stimulation
 5. individualized consideration

و افتخار در کارکنان می‌پردازد (Castanheira & Costa, 2011). انگیزش الهام‌بخش، به آن نوع ویژگی رهبری اشاره دارد که در زیرمجموعه‌ی خود ایجاد امید می‌کند، چشم‌انداز آتی را روشن و دست‌یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند (Mirkamali et al., 2013). هم‌چنین، این بُعد با تدوین و ایجاد یک هدف چالش‌برانگیز مرتبط است (Ghahramani et al., 2010) که کارکنان را ترغیب می‌کند تا به موفقیت‌های بزرگ‌تری دست پیدا کنند (Castanheira & Costa, 2011). آن‌ها از طریق برانگیختن کارکنان جهت متعهد شدن نسبت به اهداف مشترک سازمان الهام می‌بخشند. این‌گونه رهبران روحیه‌ی تیم را تقویت کرده و باعث می‌شوند تا کارکنان احساس کنند که بخشی از گروه کاری هستند (Wherry, 2012). در ترغیب ذهنی، رهبران پیروان را تحریک می‌کنند که درباره‌ی راه‌های جدید فکر کنند، ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان را دوباره ارزیابی کنند، بر حل مسئله تأکید کرده و از منطقی و استدلال قبل از عمل استفاده کنند (Mirkamali et al., 2013). هم‌چنین، در این بُعد رهبران سازمان کمک می‌کنند تا کارکنان لیاقت خود را تا سطح یک رهبر بالا ببرند (Castanheira & Costa, 2011). این نوع رهبران از کارکنانی که مبادرت به ارائه‌ی رویکردهای جدید برای مسائل سازمانی می‌کنند به شدت حمایت کرده و باعث تحریک خلاقیت و نوآوری آنان می‌شوند (Wherry, 2012). در بُعد ملاحظه‌ی فردی، رهبران با تک‌تک پیروان ارتباط فردی داشته و به نیازهای مختلف، مهارت‌ها و آرمان‌های فردی آن‌ها توجه می‌کنند (Ghahramani et al., 2010). هم‌چنین، از طریق واگذاری مسئولیت، برای یادگیری تجربه‌ها و صرف وقت به‌منظور آموزش رفتار و مرادده با افراد برای رشد و توسعه توانایی‌های زیردستان باعث تحریک کارکنان می‌شوند (Mirkamali et al., 2013). این بُعد، رهبران تحولی را کسانی توصیف می‌کنند که یک محیط حمایتی جهت توجه کامل به نیازهای فردی کارکنان فراهم می‌سازند. در واقع، این رهبران به مربیگری و هدایت کارکنان پرداخته و اشتیاق بالایی برای کمک به کارکنان، به شکل فردی، دارند (Wherry, 2012).

چنانچه از ادبیات مربوط به سبک رهبری تحولی قابل استنباط است، رهبری تحولی را می‌توان به‌عنوان منبعی مهم برای انرژی روان‌شناختی کارکنان در نظر گرفت. هم‌چنین، انرژی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند منشأ فردی نیز داشته باشد و از رفتارهای فردی کارکنان هم نشأت بگیرد. چنانچه کاهان و کاتز (Kahn & Katz, 1952) رفتارهای کارکنان در درون سازمان را به رفتار درون‌نقشی^۱ - مطابق با الزامات رسمی نقش و رفتار فرا‌نقشی^۲ - افزون بر الزامات رسمی نقش - تقسیم کردند. طبق نظر آن‌ها، رفتارهای برون‌نقشی از

1. in-role
2. extra-role

احساس شهروندی در رابطه با سازمان ایجاد می‌شوند (Molavi & Khanfir, 2014). در سال‌های ۱۹۹۲-۱۹۹۳ روان‌شناسان سازمانی، اراده‌گرایی و مشارکت داوطلبانه را در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. آن‌ها زمینه یا محیط حیات سازمانی را رفتار شهروندی سازمانی^۱ نام‌گذاری کردند (Roudsaz et al., 2012). در ادبیات رفتار سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان نوعی رفتار که تابع قوانین و مقررات، پاداش‌ها و تنبیه‌های سازمانی نیست، مورد توجه قرار گرفته است. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی نوعی کنش و رفتار مثبت در سازمان است که می‌تواند به افزایش انرژی افراد، به خاطر شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه و خیرخواهانه کمک کند. بولینو و تورنلی (Bolino & Turnley, 2003) رفتار شهروندی سازمانی را در میل و انگیزه‌ی کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل، به‌منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی و منابع سازمانی و داشتن علاقه واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی روی میل و اراده فردی بوده و به‌طور مستقیم یا صریح از طریق سیستم پاداش رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرند، ولی باعث ارتقاء عملکرد سازمان می‌گردند. با الهام از این تعریف می‌توان دریافت که رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهایی خودانگیخته هستند و کمتر از محرک‌های بیرونی (مثل پاداش و تنبیه) تأثیر می‌پذیرند. این رفتارها اختیاری و داوطلبانه بوده و اجبار کارکنان به بروز و یا تنبیه آن‌ها به دلیل عدم بروز آن ناقض ماهیت ارزشمند آن‌ها است. هم‌چنین رفتار شهروندی سازمانی جزء وظایف رسمی کارکنان نبوده و در قرارداد شغلی آن‌ها ذکر نمی‌شود اما در نهایت می‌تواند از طریق ایجاد انرژی روان‌شناختی کارکنان اثربخشی سازمان را به دنبال داشته باشد (Azizi et al., 2011; Dolle, 2012; Lam et al., 2016; Asghar et al., 2022).

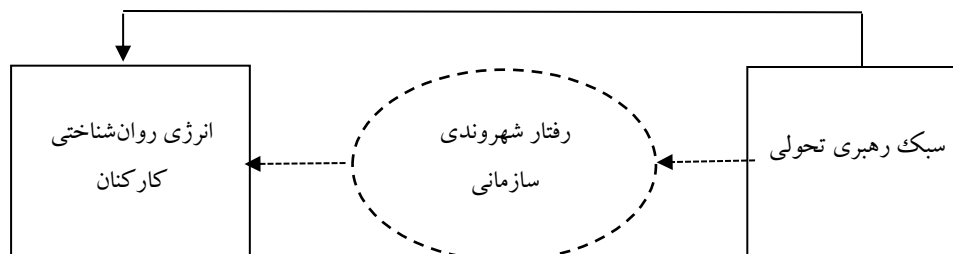
در زمینه‌ی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی توافق آشکاری بین محققان وجود ندارد و تقسیم‌بندی‌های مختلفی از آن ارائه شده است (Gholipour & Rouhikhalili, 2013). از جمله تقسیم‌بندی‌های ارائه‌شده که در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته، مربوط به اورگان (Organ, 1988) است. وی در تقسیم‌بندی خود قائل به پنج نوع رفتار شهروندی سازمانی است: ادب و نزاکت^۲: شامل مؤدب بودن، باملاحظه رفتار کردن با دیگران و رفتار محترمانه داشتن با دیگران است (Al-sharafi & Rajjani, 2013). رفتارهای مؤدبانه مانع از ایجاد مشکل و مسئله در محیط کار و منجر به مشورت پیش از اقدام می‌شوند و افرادی که در سازمان با احترام و تکریم با دیگران رفتار می‌کنند دارای رفتار شهروندی مترقی هستند (Podsakoff et al., 2000).

1. organizational citizenship behavior

2. courtesy

نوع دوستی^۱: حالتی است که در آن کارکنان به همکاران در انجام وظایف و فعالیت‌های کاری کمک می‌کنند (Rashvand & Bahrevar, 2013). نوع دوستی ویژگی مشخص افرادی است که مشتاقانه به وظایف یا مشکلات مربوط به سازمان کمک می‌کنند. در این بُعد رفتاری، کارکنان با مخفی نگه داشتن احتیاجات خود از مسئولین در حل مسائل کاری به یکدیگر کمک می‌نمایند. وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی^۲: رفتاری فراتر از حداقل الزامات شغلی است که به وقت شناسی و حضور بیشتر نسبت به هنجار گروه و تابعیت از قوانین، مقررات و رویه‌های سازمانی نیز اشاره دارد (Rashvand & Bahrevar, 2013). فضیلت شهروندی یا آداب اجتماعی^۳: بیان‌کننده‌ی مشارکت مسئولانه کارکنان در چرخه‌ی حیات سازمان است (Neeta, 2013). فضیلت شهروندی عبارت است از مشارکت مسئولانه در حیات و فعالیت‌های مربوط به سازمان از قبیل شرکت در جلسه‌ها، حضور در ارتباطات داخلی و گفتگو درباره‌ی مشکلات سازمان (Khorasani & Rashvand, 2012). جوانمردی^۴: اشاره به تحمل ناسازگاری و عدم شکایت از سازمان دارد (Rashvand & Bahrevar, 2013). هم‌چنین، این مؤلفه به اجتناب از اعتراض‌های بدون جهت، بدگویی و بزرگ‌نمایی نادرست مشکلات سازمان نیز اشاره دارد.

با توجه به ادبیات پژوهش، پژوهش حاضر به بررسی رابطه‌ی مستقیم بین سبک رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان و هم‌چنین، به بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بر این رابطه پرداخته است (شکل ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

1. altruism
2. conscientiousness
3. civil virtue
4. sportsmanship

روش

راهبرد پژوهش حاضر کمی و روش آن همبستگی بود. جامعه‌ی آماری آن شامل ۷۳۱ نفر از کارکنان یکی از شرکت‌های دولتی بودند که بر اساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان (Krejcie & Morgan, 1970) تعداد ۲۵۳ نفر به‌عنوان نمونه‌ی پژوهش انتخاب و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به مقیاس‌های پژوهش پاسخ دادند.

ابزارهای پژوهش

پرسشنامه رهبری تحولی: این پرسشنامه که اولین بار توسط باس و آولیو (Bass & Avolio, 1977) طراحی شد، شامل ۲۰ سؤال با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای است که دارای چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است.

پرسشنامه رفتار شهروند سازمانی: این پرسشنامه توسط کانوسکی و اورگان (Bass and Avolio, 1996) ساخته شده که مشتمل بر ۱۵ سؤال است. پرسشنامه‌ی مذکور در یک طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای نمره‌گذاری می‌شود و شامل پنج بُعد ادب و نزاکت، نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی و فضیلت سازمانی است.

انرژی روان‌شناختی کارکنان: پرسشنامه‌ی انرژی روان‌شناختی کارکنان توسط اتواتر و کارملی (Atwater & Carmeli, 2009) طراحی شده است. این پرسشنامه شامل ۸ سؤال است که به‌طور کلی احساس نشاط، سرزندگی و پرنرژی بودن فرد در محیط کار را اندازه‌گیری می‌کند. پرسشنامه‌ی مذکور در یک طیف لیکرت ۵ درجه‌ای نمره‌گذاری می‌شود.

نتایج مربوط به تحلیل روایی همگرا، **روایی واگرا**، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ابزارهای پژوهش در پژوهش حاضر در جدول ۳ گزارش شده است.

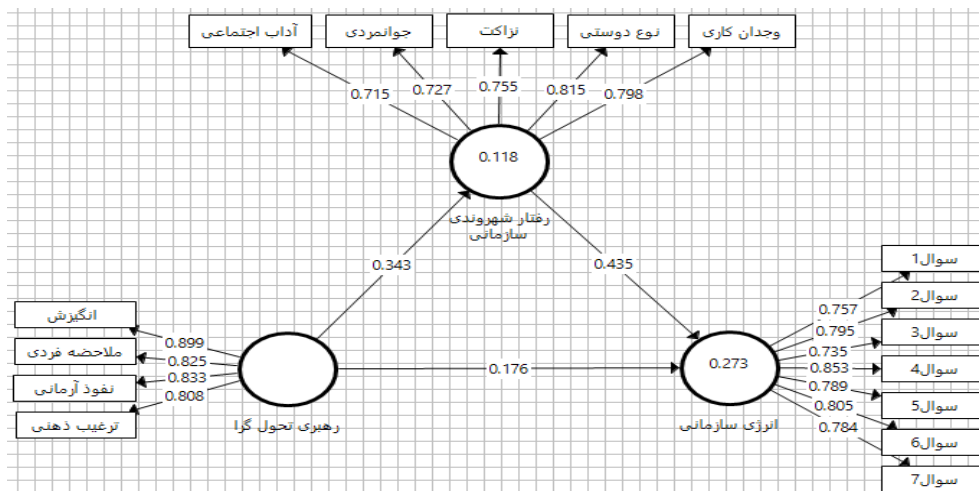
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) استفاده شده است. دو رویکرد کلی نسبت به مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد. رویکرد اول مربوط به رویکرد مبتنی بر کوواریانس است که مبنای محاسبه در این روش حداکثر درست‌نمایی (ML) است و باید پیش‌فرض‌هایی همچون توزیع نرمال داده‌ها و حجم بالای نمونه را در نظر گرفت؛ اما در رویکرد حداقل

مربعات جزئی^۱ (PLS) که به رویکرد معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس نیز معروف است، تمرکز اصلی بر حداکثرسازی میزان واریانس تبیین شده در متغیر وابسته است. این رویکرد برخلاف رویکرد مبتنی بر کوواریانس، وابستگی کمتری به حجم نمونه، سطح سنجش متغیرها و نرمال بودن داده‌های توزیع شده دارد (Mohsenin & Esfidani, 2017). بر این اساس و با توجه به حجم نمونه، در پژوهش حاضر از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد مربعات جزئی جهت تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس (Smart-PLS 3) استفاده شده است.

یافته‌ها

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش مرتبط با فرضیه‌های مربوط به رابطه مستقیم و غیرمستقیم ارائه می‌شود. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، میزان ضرایب تأثیر متغیر رهبری تحولی و متغیر رفتار شهروندی سازمانی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۱۷ و ۰/۴۳ است. به عبارت دیگر می‌توان گفت دو متغیر رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی حدود ۲۷ درصد از واریانس انرژی روان‌شناختی کارکنان را تبیین می‌کنند و قدرت پیش‌بینی متغیر رفتار شهروندی نسبت به متغیر رهبری تحولی در این تبیین بیشتر است. مقادیر آماره t برای متغیر رهبری تحولی (۲/۶۱۰) و متغیر رفتار شهروندی سازمانی (۸/۶۹۲) بوده است که هر دو بالاتر از مقدار ۱/۹۶ می‌باشند. این مقادیر بیانگر آن است که ضرایب تأثیر رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان معنادار می‌باشند و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت این دو متغیر قدرت پیش‌بینی انرژی روان‌شناختی کارکنان را دارا می‌باشند. هم‌چنین نتایج خروجی نرم‌افزار پی ال اس (PLS) نشان‌دهنده‌ی آن است که رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است و با مقدار t (۵/۹۴۱) برابر با ۰/۳۴ است که با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت متغیر رهبری تحولی حدود ۱۲ درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را تبیین می‌کند.



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش

فرضیه اصلی دوم: رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان نقش میانجی ایفاء می‌کند. در زمینه فرضیه میانجی پژوهش، چنانچه جدول ۱ نشان می‌دهد، نتایج آزمون حاکی از آن است که میزان اثر کل رهبری تحولی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان برابر با ۰/۳۲ است که حدود ۰/۱۵ از این مقدار به‌واسطه نقش میانجی متغیر رفتار شهروندی سازمانی است. بنابراین، می‌توان گفت که متغیر رفتار شهروندی سازمانی میانجی رابطه بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان است.

جدول ۱: اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
رهبری تحولی ← انرژی روان‌شناختی کارکنان	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۳۲
رهبری تحولی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۴	----	۰/۳۴
رفتار شهروندی سازمانی ← انرژی روان‌شناختی کارکنان	۰/۴۳	---	۰/۴۳

برای تأیید معنادار بودن نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی از آزمون سوبل استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که مقدار t برابر با ۵/۱۳۱ و بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ است؛ بنابراین، نقش رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان تأیید می‌شود (جدول ۲).

این به این معنی است که رهبری تحولی از طریق تأثیر مثبتی که بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد منجر به افزایش انرژی روان‌شناختی کارکنان می‌شود.

جدول ۲: آزمون سوبل جهت تعیین معناداری متغیر میانجی

آزمون	آماره t	خطای استاندارد	میزان معناداری
آزمون سوبل	۵/۱۳۱	۰/۰۲۹	۰/۰۰۰۱

آزمون مدل اندازه‌گیری

برای آزمون مدل اندازه‌گیری در مدل انعکاسی این پژوهش، از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی مرکب جهت بررسی پایایی و از آزمون روایی همگرا و روایی واگرا جهت بررسی روایی مدل اندازه‌گیری استفاده شده است. نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: شاخص‌های آزمون مدل اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (p دلوین - گلدشتاین)	روایی همگرا	روایی واگرا
رهبری تحولی	۰/۸۶۳	۰/۹۰۷	۰/۷۰۹	اختلاف بار عاملی بالاتر از ۰/۱
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۲۱	۰/۸۷۴	۰/۵۸۲	اختلاف بار عاملی بالاتر از ۰/۱
انرژی روان‌شناختی کارکنان	۰/۸۹۹	۰/۹۲۰	۰/۶۲۲	اختلاف بار عاملی بالاتر از ۰/۱
تأیید شاخص‌ها	بالاتر از ۰/۷	بالاتر از ۰/۷	بالاتر از ۰/۵	بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر حداقل ۰/۱ بالاتر از متغیر پنهان مقابل

چنانچه جدول ۳ نشان می‌دهد، نتایج شاخص‌های آزمون مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که مدل اندازه‌گیری پژوهش بر اساس فرضیه‌های اصلی پژوهش در حد قابل قبول است. به‌عنوان یافته‌های اضافی پژوهش، میزان رابطه بین هر یک از مؤلفه‌های رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان موردسنجش قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: میزان اثرات مؤلفه‌های متغیر رهبری تحولی بر متغیر ملاک انرژی روان‌شناختی کارکنان

فرضیه	مؤلفه‌ها	ضریب تأثیر	ضریب تعیین	انحراف استاندارد	آماره t	p
اول	تأثیر نفوذ آرمانی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان	۰/۲۸۴	۰/۰۸	۰/۰۵۳	۵/۳۹۴	۰/۰۰۰۱
دوم	تأثیر انگیزش الهام‌بخش بر انرژی روان‌شناختی کارکنان	۰/۳۵۱	۰/۱۲۳	۰/۰۵۱	۶/۸۴۸	۰/۰۰۰۱
سوم	تأثیر ترغیب ذهنی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان	۰/۳۱۹	۰/۱۰۲	۰/۰۵۷	۵/۵۹۱	۰/۰۰۰۱
چهارم	تأثیر ملاحظه فردی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان	۰/۲۳۶	۰/۰۵۶	۰/۰۶۱	۳/۸۸۲	۰/۰۰۰۱

چنانچه جدول ۴ نشان می‌دهد، مؤلفه‌ی نفوذ آرمانی ۸ درصد، مؤلفه‌ی انگیزش الهام‌بخش ۱۲ درصد، مؤلفه‌ی ترغیب ذهنی ۱۰ درصد و مؤلفه‌ی ملاحظه فردی ۵ درصد از واریانس مرتبط با انرژی روان‌شناختی کارکنان را تبیین می‌کنند. بدین ترتیب، مؤلفه‌ی انگیزش الهام‌بخش بیشترین ضریب تأثیر را در ایجاد انرژی روان‌شناختی کارکنان در محیط کار دارد.

نتیجه

موضوع انرژی روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان عامل زمینه‌ساز انرژی سازمانی، در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران و برنامه‌ریزان سازمانی را به خود جلب کرده است. با این حال، پژوهش‌های نسبتاً محدودی در این زمینه صورت گرفته است؛ بنابراین، ضرورت انجام مطالعات بیشتر در زمینه‌ی بررسی متغیرهای تعیین‌کننده آن حائز اهمیت فراوان است. در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر دو عامل سبک رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است.

نتیجه‌ی پژوهش حاضر نشان داد که رهبری تحولی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مستقیم دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش آتواتر و کارملی (Atwater & Carmeli, 2009)، گل‌پور و همکاران (Golparvar et al., 2010)، کینز و بروچ (Kunze & Bruch, 2010)، دالی (Dolle, 2012) و یونگاو (Yngve, 2014) همسو است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که مجاورت مثبت یا درگیر شدن در روابط بین فردی مثبت و موجب افزایش احساس انرژی در افراد می‌شود. این امر به این دلیل است که این نوع روابط باعث تقویت احساس تعلق، شایستگی و خودمختاری در بین افراد می‌شود (Golparvar et al., 2010).

چنانچه نظریه‌ی هماهنگی کوئین و داتون نیز از آن حمایت می‌کند. پژوهش‌های مرتبط نیز حاکی از آن است که انسان‌ها به‌سوی افراد ایجادکننده‌ی انرژی مثبت گرایش داشته و نسبت به افراد ایجادکننده انرژی منفی حالت اجتنابی دارند، حتی اگر به اطلاعات آن‌ها نیاز داشته باشند. هم‌چنین، افراد به دلیل انرژی مثبتی که از اشخاص ایجادکننده‌ی انرژی مثبت دریافت می‌کنند، مایل هستند که این روابط را تداوم ببخشند (Cameron, 2012). در این میان، سبک رهبری تحولی، به‌عنوان یک سبک رهبری مثبت‌گرا، می‌تواند سرمنشأ ایجاد انرژی مثبت و انتقال آن به افراد در سازمان باشد. چون رهبران تحولی نه بر منافع شخصی بلکه بر رفاه جمعی، تسهیل رشد کارکنان و بر توانایی خود پیروان برای حل مشکلات به روش‌های جدید تأکید می‌کنند. از سوی دیگر، مشخص شده است که حالت‌ها و احساسات افراد حالت مسری داشته و قابل انتقال است. برای مثال، در یک پژوهش آزمایشی هودگز (Hodges, 2010) نشان داد که حالت‌های مثبت روان‌شناختی مدیران به کارکنان نیز منتقل می‌شود؛ بنابراین، از آنجایی که رفتار رهبران تحولی مثبت و الهام‌بخش است، می‌تواند سطح انرژی کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. که نه تنها کارکنان را برای انجام وظایف شغلی باانگیزه‌تر می‌کند بلکه آن‌ها را در جهت دستیابی به اهداف نسبتاً دشوار مشتاق‌تر می‌نماید.

هم‌چنین، نتیجه‌ی پژوهش نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی بر انرژی مثبت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و از طرفی در رابطه بین رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند. نتیجه این پژوهش با پژوهش لام و همکاران (Lam et al., 2016) و دالی (Dolle, 2012) مبنی بر تأثیر رفتارهای مثبت سازمانی بر انرژی روان‌شناختی کارکنان همسویی دارد؛ بنابراین، می‌توان گفت رفتار شهروندی سازمانی منجر به نوعی عملکرد فرا وظیفه‌ای می‌شود، وظایفی که در قالب‌هایی چون وجدان کاری، نوع دوستی و جوانمردی بروز می‌کند. در واقع، رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار مثبت محسوب می‌شود که در سیستم مدیریت عملکرد تعریف شده نیست و مکانیسم رسمی برای پاداش دادن به آن وجود ندارد و انجام ندادن آن نیز تنبیه در پی ندارد. بلکه اولین پاداش چنین رفتارهایی احساس خوبی است که از انجام آن به فرد دست می‌دهد (Cameron, 2012). این نوع رفتارها به‌نوبه‌ی خود باعث ایجاد محیطی می‌شود که در آن افراد نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت می‌کنند، با یکدیگر رفتارهای دوستانه‌ای داشته‌اند و در قبال همکاران خود احساس گذشت دارند. به‌علاوه، افراد کارها و وظایف خود را با احساس وجدان و صداقت انجام می‌دهند؛ بنابراین، در چنین شرایطی، قوانین سازمانی به‌خوبی اجرا می‌شوند و سازمان شکل پویایی پیدا می‌کند که در آن افراد تمایل بیشتری به انجام مطلوب فعالیت و وظایف شغلی در سازمان پیدا می‌کنند. از سوی دیگر، به نظر می‌رسد که رفتار شهروندی سازمانی نوعی احساس رضایت درونی در فرد

ایجاد می‌کند که می‌تواند منشأ ایجاد انرژی و حتی تقویت و تکرار رفتار فرد در آینده نیز باشد؛ بنابراین، اگر رفتار شهروندی سازمانی با احساسی از رضایت در کارکنان و سیستم مدیریت و مجموعه سازمان همراه باشد، می‌تواند در قالب دریافت قدردانی و پاداش، پیدا کردن منزلت و وجه اجتماعی مثبت در سازمان به خود شخص انعکاس داده شده و باعث افزایش انرژی روان‌شناختی او گردد.

به‌عنوان یک طرح مقطعی، پژوهش حاضر به توسعه ادبیات نظری در زمینه اثرات رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی بر مقوله انرژی مثبت روان‌شناختی کارکنان کمک می‌کند. با این وجود، پژوهش‌های بعدی می‌توانند به‌طور مشخص به بررسی مکانیسم‌های اجتماعی و روان‌شناسی ناشی از مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی و اثرات آن‌ها بر افزایش انرژی روان‌شناختی کارکنان بپردازند. هم‌چنین با استفاده از طرح‌های طولی، پیشنهاد می‌شود مطالعات در آینده به بررسی سایر متغیرهای ممکن میانجی یا تعدیل‌گر (فردی، گروهی و سازمانی) بر رابطه بین سبک رهبری تحولی و انرژی روان‌شناختی کارکنان بپردازند.

References

- Afjehi, A. A. (2011). *Organizational Leadership*. Industrial management publication .
- Al-sharafi, H., & Rajiani, I. (2013). Promoting organizational citizenship behavior among employees-the role of leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 8(6), 47-54.
- Asghar, M. M., Zaidi, S. A. H., Ahmed, Z., Khalid, S., Murshed, M., Mahmood, H., & Abbas, S. (2022). The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: a survey data analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-18 .
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275 .
- Azizi, Y., Yusof, B., Jamaludin, R., Noor, A. B. N. Y., Jasmi, I., & Zainudin, S. (2011). The implications of Organizational Citizenship Behavior (OCB) towards the dimensions of Learning Organization (LO) in organizations in Southern Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5724-5737 .
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan .
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden .
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press .
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17 (3), 60-71.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers .
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-

- Koehler Publishers .
- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2011). In search of transformational leadership: A (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012-2015 .
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of organizational Behavior*, 33(4), 445-467 .
- Dolle, D. (2012). *Vitalizing management systems in organizations: The role of culture, leadership and human resource management* Verlag nicht ermittelbar.
- Ghahramani, M., Hajikhajehlou, S. R., & Abouchenari, A. (2010). Role of transformational leadership in turning the university to an entrepreneurial organization. *Entrepreneurial Development*. *Entrepreneurial Development*, 4(14), 158-204. (In Persian)
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2014). Transformational leadership, job satisfaction, and organizational innovation. *International Journal of Management Perspective*. 1 (4), 81-94.
- Gholipour, H., & Rouhikhalili, M. (2013). A Study of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior of the Taxation Staff and Tax Compliance Behavior of the Taxpayers. *Journal of Tax Research*, 21(19), 57-76 .
- Golparvar, M., Padash, F., & Atashpoor, H. (2010). Reinforcing model of feeling of energy, empowerment and employees' creativity through ethical leadership. *Iran Occupational Health*, 7(3), 4-11. (In Persian)
- Hodges, T. D. (2010). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect*. The University of Nebraska-Lincoln .
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1952). *Leadership practices in relation to productivity and morale*. Institute for Social Research, University of Michigan Ann Arbor, MI .
- Khorasani, A., & Kanani Nairi, P. (2012). Exploring the relationship among organizational justice and organizational citizenship behavior with job satisfaction in Iranian airports holding company. *Journal of career & organizational counseling*, 4(12), 79-100. (In Persian)
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610 .
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593-620 .
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379-391.
- Li, Z., Di, Z., & Zitan, L. (2021). Analysis of Employees' Energy Conservation Behaviour in the Office Buildings—Based on the Structural Equation Model. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* ,
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2006). The power of full engagement. Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal. In *Das Summa Summarum des Erfolgs* (pp. 199-216). Springer .
- Lykken, D. T. (2005). Mental energy. In (Vol. 33, pp. 331-335): Elsevier.
- Mintzberg, H. (2009). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett- Koehler .

- Mirkamali, M., Shateri, K., & Youzbashi, A. (2013). The role of transformational leadership in tendency for organizational creativity. *Innovation and Value creation*, 1(3), 21-31 .
- Mohsenin, D., & Esfidani, M. R. (2017). *Structural equations based on partial least squares approach using Smart-PLS software*. Ketab E Mehreban .
- Molavi, Z., & Khanfir, H. (2014). Investigating the effect of organizational citizenship behaviors on the success of organizational information systems. *Organizational Culture Management*, 12(1), 83-104. (In Persian)
- Neeta. (2013). Organizational Citizenship Behavior of Faculties in Private Engineering Colleges W.E.F Luknow. *IJMBS*, 3 (1), 345-363 .
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com .
- Peng, J., Samad, S., Comite, U., Ahmad, N., Han, H., Ariza-Montes, A., & Vega-Muñoz, A. (2022). Environmentally specific servant leadership and employees' Energy-specific pro-environmental behavior: evidence from healthcare sector of a developing economy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7641 .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563 .
- Radi Afsouran, N. (2018). *Developing leadership competencies: developing, implementing and evaluating developmental assessment center and comparing its effectiveness with a structured training program* University of Isfahan. (In Persian)
- Radi Afsouran, N., Thornton III, G., & Oreyzy, H. (2020). Training and Developing Leadership Competencies: Determining the Effectiveness of Competencies of Transformation, Team-building and Strategic thinking using Bootstrap Method. *Career and Organizational Counseling*, 12(44), 187-208 . (In Persian)
- Ramalho, C., Palma ,P., & Lopes, M. H. v. (2014). Leaders energizing work teams. <http://www.researchgate.net/publication/215694414>
- Rashvand, O., & Bahrevar, E. (2013). A Study of Relationship among Spiritual intelligence, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions. *International Journal of research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(2), 25-34 .
- Roudsaz, H., Rezaeimanesh, B., & Tavakoli, S. (2012). The effect of Organizational Citizenship Behavior on competitive advantage. *Quarterly of Management Studies*, 68, 109-134 .
- Schippers, M. C., & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of business and psychology*, 26(2), 193-203 .
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012). Transformational leadership and leaders' mode of care reasoning. *Journal of business ethics*, 108(2), 229-237 .
- Sosik, J. J., & Jung, D. (2011). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. Psychology Press .
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309-323 .
- Tiliuta, B. A., & Diaconu, I. R. (2021). The Role of the Leader and the Manager in the Organizational Changes. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 21(2), 911-919.
- Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Working with organizational energy as a framework for

- organisational development. *Journal of the Association for Management Education and Development*, 18 (4), 40-48 .
- Wherry, H. M. S. (2012). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis*. The University of Nebraska-Lincoln .
- Yngve, M. U. (2014). *Do Leaders Know (How) They Can Release the Organizational Energy to Foster Innovation and Increase Productivity?* Fontainebleau.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 168-212.