



Research Paper

The circular role of perceived organizational trust in the relationship between fifth-level leadership and job commitmentHadi Seyed Fazli 

Assistant Professor of Management Department, Faculty of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive:

25 June 2024

Revise:

14 July 2024

Accept:

1 September 2024

Published online:

21 September 2024

Abstract

The purpose of the current research was to investigate the circular role of perceived organizational trust in the relationship between fifth-level leadership and job attachment. The statistical population of the research was made up of all staff members of the General Directorate of Tax Affairs of Tehran Province, numbering 422. Cochran's formula was used to determine the sample size. Based on this, 201 people were selected as a statistical sample using a stratified relative random method. Data collection tools were five-level leadership questionnaires (Collins, 2006), organizational trust (Ruder, 2003) and job attachment (Kanungo, 1982). The validity of the research tool was confirmed through face validity and the content reliability of the research tool was confirmed through Cronbach's alpha coefficient. In order to analyze the data, descriptive and inferential statistics were used by Smart PLS software. The findings of the research indicated that the power of level five leadership on organizational trust is equal (0.47), the power of organizational trust on job attachment is equal (53.0) and the strength of the influence of level five leadership on job attachment was equal to (0.25). In order to evaluate the mediating role of organizational trust, the bootstrap test was used and it was confirmed. The results of the research showed that there is a significant relationship between fifth-level leadership and job attachment, considering the mediating role of perceived organizational trust.

Keywords:

fifth level leadership, perceived organizational trust, job attachment.

Please cite this article as (APA): SeyedFazli, H. (2024). The circular role of perceived organizational trust in the relationship between fifth-level leadership and job commitment. *Journal of human resource management perspective*, (1) 1, 15-27.

Sponsored by: Institute of Somamos Publications	https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.206561	
Corresponding Author: Hadi Seyed Fazi	https://orcid.org/0009-0009-0389-5851	
Email: Seyedfazli.hadi@wtiau.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended Abstract

Introduction

Today's organizations are looking for ways to make their employees work harder, or so to speak, they are looking for more job attachment of their employees. Job attachment, as an attitude, is an important variable that helps to increase the effectiveness of the organization. The higher the level of job attachment of an organization's employees, the more effective it will be (Fasih & Hassanzadeh, 2018). On the other hand, one of the important needs of employees in the organization is to establish trust between them and the manager. The existence of high levels of trust in the organization will cause low costs of evaluation and other control mechanisms. It will also cause self-control of employees and create internal motivations (Shams & Esfandirari Moghaddam, 2015). Trust is known as one of the most important vital factors in many companies and organizations and it increases organizational flexibility and effectiveness and in design Detailed plans and strategies help the organization a lot (Vanhala et al, 2016). It seems that one of the ways to develop the development of employees' job commitment is the correct use of leadership styles. And their extraordinary influence puts a lot of pressure. According to the results of the American Management Association survey, leadership is the most decisive factor for the success of implementing changes, and instilling values and organizational communication. Successful leaders, while developing vision, strategy and culture of change; Employees are enthusiastic about change and involved in it (Shariat Nejad et al, 2018). Level five leadership as a model in which the leader is placed in the highest hierarchy of executive abilities and has all the conditions of the competency pyramid. , was chosen because leadership at this level can be new solutions for the leaders of organizations to face the challenges and changing environment today (majouni et al, 2023).

According to the above presented materials, the main problem of the current research is to investigate the relationship between fifth-level leadership and job attachment, taking into account the mediating role of perceived organizational trust among the headquarters staff of the General Directorate of Tax Affairs of Tehran province?

Theoretical framework

Five-level leadership is one of the organizational leadership models mentioned by Collins (2005) as the key to the success of organizations. Collins' leadership model in the discussion of the typology and classification of Arturjago's leadership theories, in the fourth type (post-industrial model based on collaborative efforts) (Shehada & Dawod, 2015). The fifth level leader is at the top of the hierarchy of executive abilities and is considered a condition for the transformation of an organization from good to excellent. The other four levels are each suitable in their place, but none of them have the power of level five. Level five leadership needs the abilities of all other levels and has all the conditions of the competency pyramid and creates lasting greatness by combining humility and professional will (Morettini et al, 2018). Trust is one of the dimensions of empowering employees and It is one of the factors affecting it. The first step in empowering employees is to share and distribute information throughout the organization, and the first condition for realizing this is the existence of high trust within the organization, and without the trust of managers to employees, employees to managers, and employees to their colleagues, the organization will not achieve its goals. Vanhala et al, 2016). Kanongo (1982) considers job attachment as a description of a person's current job and a function of how much his job can satisfy his current needs. The definitions given about job attachment are very similar. Job attachment is defined as the degree to which a person mentally identifies with his work and the degree of importance he attaches to his work (Ahmadi Gharacheh & Shojaeifard, 2023). Dubin (1961) considers job attachment to be the



internalization of values such as the goodness of work. important, in the eyes of a person; And in other words, the extent to which a person can make himself more available to the organization (Pakbaz & Babaei, 2023). (Ahmadi Gharacheh & Shojaeifard, 2023) in a research they conducted on the employees of the Education Department of Shiraz city acknowledged that job attachment and organizational trust can play a positive role as mediating variables in the relationship between organizational culture and job satisfaction of employees. Unproductive work can reduce employees' trust in the organization and reduce their job attachment.

Research Methodology

The method of the present research is an applied research in terms of its purpose and a descriptive and correlational research in terms of the nature of the data. The statistical population of the research was made up of 422 employees of the General Directorate of Tax Affairs of Tehran Province. The Cochran formula was used to determine the sample size. Based on this, 201 people were selected as a statistical sample. The method of stratified random sampling was relative. In order to collect data, five level leadership standard questionnaires (Collins, 2006), organizational trust (Ruder, 2003) and job attachment (Kanungo, 1982) were used. To analyze the data, Structural equation model was used and analyzed by SPSS version 26 and Amos software.

Research Findings

The results related to the first hypothesis showed that the power of level five leadership on organizational trust was calculated equal to (0.47), which shows that the correlation is favorable. The significance statistic of the test was also obtained (6.37), which was more than the critical value of t at the 5% error level, i.e. (1.96), and it shows that the observed correlation is significant. Therefore, it can be said that level five leadership has a positive effect on organizational trust. And they have meaning. The results related to the second hypothesis showed that the power of organizational trust on job attachment was calculated equal to (0.53), which shows that the correlation is favorable. The significance statistic of the test was also obtained (6.63), which was more than the critical value of t at the 5% error level, i.e. (1.96), and it shows that the observed correlation is significant. Therefore, it can be said that organizational trust has a positive effect on job attachment and have meaning. The results related to the third hypothesis showed that the strength of the influence of level five leadership on job attachment was calculated equal to (0.25), which shows that the correlation is favorable. The significance statistic of the test was also obtained (3.68), which was more than the critical value of t at the 5% error level, i.e. (1.96), and it shows that the observed correlation is significant. Therefore, it can be said that level five leadership has a positive effect on job attachment. And they are significant. In order to measure the mediating role of organizational trust, the bootstrap test was used. The results related to the fourth hypothesis showed that a significance level smaller than 0.05 was obtained, so the indirect effect of organizational trust was accepted.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of investigating the circular role of perceived organizational trust in the relationship between fifth-level leadership and job attachment. The current research is in line with the results of (Hashemi, 2018), (Seif et al, 2017), (Ahmadi Gharacheh & Shojaeifard, 2023), (Taraz & Chenari, 2016). Five-level managers have a very important contribution in doing things. They can show the best performance in reaching predetermined goals and make valuable decisions in critical situations. They have proper




work habits for successful cooperation in the organization. Such people know their job description well and are well aware of the history, goals and mission of the organization. These people work more than expected and try to provide creative ideas to improve the organization's affairs in order to fulfill the assigned tasks. On the other hand, the managers of the organization had a broad vision like the leaders of the fifth level. They sought to lead their organization. They are from good to excellent, they consider personal abilities and mental patterns to be the core of this flow. The leaders of this successful organization arise from the culture of the same organization. Leaders who have spent all or most of their working life in that organizational culture and context, and with sufficient knowledge of the environment and context of their organization, they have directly touched all the problems of their organization in solving the problems. They continuously improve their knowledge and have a flexible relationship with their employees. Such managers try to do useful activities for the employees. They are always learning and changing and act in such a way that the employees They tend to follow them. Based on this, it is recommended that the professional characteristics of level five leaders can be cultivated with plans for training and choosing suitable successors, and the personality characteristics of these leaders, such as organization, humility, determination and A strong will to seek participation cannot be developed by spending money and training. Therefore, by using personality tests, you can choose the right people and try to educate them. It seems that planning and holding management courses will play a significant role in increasing the ability and improvement of the organization's managers. Through a suitable evaluation management system performance, employees get a good knowledge of their performance. In parallel with that, by implementing the organizational promotion system based on justice and meritocracy in the organization, this culture can be spread among the employees that the only condition for growth and promotion in the country's administrative system is to improve experience And expertise is central.



مقاله پژوهشی

نقش حلقوی اعتماد سازمانی ادراک شده در رابطه میان رهبری تراز پنجم با دل‌بستگی شغلی

هادی سیدفضلی 

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده




هدف از اجرای پژوهش حاضر بررسی نقش حلقوی اعتماد سازمانی ادراک شده در رابطه میان رهبری تراز پنجم با دل‌بستگی شغلی بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان ستادی اداره کل امور مالیاتی استان تهران به تعداد ۴۲۲ تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بر این اساس تعداد ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه آماری و به روش تصادفی طبقه ای نسبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های رهبری تراز پنج (Collins, 2006)، اعتماد سازمانی (Ruder, 2003) و دل‌بستگی شغلی (Kanungo, 1982) بود. روایی ابزار پژوهش از طریق روایی صوری و محتوا پایایی ابزار پژوهش از طریق ضریب آلفای کرونباخ تایید شد. جهت تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی توسط نرم افزار Smart PLS استفاده شد. یافته های پژوهش حاکی از آن بود قدرت تاثیر رهبری تراز پنج بر اعتماد سازمانی برابر (۰/۴۷)، قدرت تاثیر اعتماد سازمانی بر دل‌بستگی شغلی برابر (۰/۵۳) و قدرت تاثیر رهبری تراز پنج بر دل‌بستگی شغلی برابر (۰/۲۵) بود. جهت ارزیابی نقش میانجی اعتماد سازمانی از آزمون بوت استراپ استفاده شد و مورد تایید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که میان رهبری تراز پنجم با دل‌بستگی شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک شده رابطه معناداری وجود دارد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۵
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۲۴
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۱
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱

کلید واژه‌ها:

رهبری تراز پنجم، اعتماد سازمانی ادراک شده، دل‌بستگی شغلی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): هادی، سیدفضلی، (۱۴۰۳). نقش حلقوی اعتماد سازمانی ادراک شده در رابطه میان رهبری تراز پنجم با دل‌بستگی شغلی. فصلنامه چشم انداز مدیریت منابع انسانی، (۱) ۱۵-۲۷.

	https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.206561	موسسه انتشاراتی سماپوس	تحت حمایت:
	https://orcid.org/0009-0009-0389-5851	هادی سیدفضلی	نویسنده مسئول:
	Creative Commons: CC BY 4.0	Seyedfazli.hadi@wtiau.ac.ir	ایمیل:



مقدمه

سازمان های امروزی، بیشتر به دنبال راه هایی می گردند تا از طریق آن کارکنان را به تلاش و کوشش بیشتر را دارند یا به اصطلاح به دنبال دلبستگی شغلی بیشتر کارکنان شان در کار می باشند. دلبستگی شغلی، به عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان، کمک می کند. هر چه سطح دلبستگی شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت (Fasih & Hassanzadeh, 2018). زیرا کارکنان علاقمند به کار، معمولاً پر انرژی و فعال اند؛ به طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی شان بر این است که کارشان را به طور اثربخشی به انجام برسانند. نتایج تحقیقات نشان می دهد که دلبستگی کارکنان در کار تأثیر قابل ملاحظه ای بر سودآوری و بهره وری سازمان ها داشته و تحت تأثیر عوامل مختلف، فردی، شغلی و سازمانی است. دلبستگی به سطح لذت بردن افراد از کاری که انجام می دهند اشاره دارد (Fahim, 2020). و دلبستگی شغلی نشان می دهد که سازمان تا چه حد توانسته "قلب و ذهن کارکنان خود را برای کسب عملکرد قوی در کسب و کار در اختیار بگیرد. دلبستگی شغلی نقش مهمی در به دست آوردن مزایای رقابتی، دستیابی به بهره وری بالا و اطمینان دهی در کاهش غیبت و ترک خدمت ایفا می کند (Soleimani Rad & Rabiei Mandjin, 2020). از سوی دیگر، یکی از نیازهای مهم کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد^۱ میان آن ها و مدیر است. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم های کنترل خواهد بود. همچنین سبب خود کنترلی کارکنان و ایجاد انگیزه های درونی خواهد شد (Shams & Esfandirari moghaddam, 2015). محققان مختلف امور سازمانی، بر اهمیت اعتماد در مجموعه سازمانی تأکید کرده اند. تأثیر افزایش اعتماد در سازمان، شامل توسعه گرایش های مطلوب مانند ایجاد و به اشتراک گذاری دانش، رضایت شغلی و نظایر آن ها و همچنین کاهش گرایش های نامطلوب از جمله ترک شغلی و رفتارهای تدافعی است (Khaki, 2020). اعتماد به عنوان یکی از مهمترین فاکتورهای حیاتی در بسیاری از شرکتها و سازمانها شناخته شده است و باعث افزایش انعطاف پذیری و اثربخشی سازمانی شده و در طراحی برنامه ها و استراتژی های دقیق کمک زیادی به سازمان می کند (Vanhala et al, 2016).

به نظر می رسد یکی از راه های توسعه توسعه دلبستگی شغلی کارکنان بکارگیری صحیح سبک های رهبری باشد. اجرای تغییرات، رهبران سازمان را با توجه به نقش و نفوذ فوق العاده آنها به شدت تحت فشار قرار می دهد. طبق نتایج نظرسنجی انجمن مدیریت امریکا، رهبری، تعیین کننده ترین عامل موفقیت اجرای تغییرات، و القای ارزشها و ارتباطات سازمانی است. رهبران موفق، ضمن توسعه چشم انداز، راهبرد و فرهنگ تغییر؛ کارکنان را نسبت به تغییر، مشتاق و در آن دخیل می کنند (Shariat Nejad et al, 2018). رهبری تراز پنج به عنوان الگویی که در آن رهبر در بالاترین سلسله مراتب توانایی های اجرایی قرار می گیرد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت برخوردار است، انتخاب گردید چرا که رهبری در این تراز می تواند راهکارهای جدیدی برای مواجهه رهبران سازمانها با چالشها و محیط متغیر امروز باشد (majouni et al, 2023). رهبری تراز پنج یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که توسط کالینز (۲۰۰۵) به عنوان رمز موفقیت سازمانها ذکر شد. این سبک از رهبری با آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، عظمت پایدار خلق می کند. در چنین رهبری است که تعالی سازمان در بلند مدت دوام می یابد و با رفتن رهبر، سازمان از هم نمی پاشد. بنابراین رهبری تراز پنج می تواند راهکار جدیدی برای روبرو شدن رهبران سازمان با چالش های عصر نوین باشد (Basu et al, 2017). از طرفی قرن جدید امواج تازه ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمانها پویاتر از قبل شده و باعث گردیده تا سازمانها در پی یافتن پاسخهایی برای این پویایی ها باشند. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی است که از تواناییهای علمی و تجربی، صفاتی مورد پسند و رفتارهایی دارای شأن یک رهبر سازمانی، برخوردار باشند (haji et al, 2023). با توجه مطالب ارائه شده فوق مساله اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه میان رهبری تراز پنجم با دلبستگی شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد سازمانی ادراک شده در میان کارکنان ستادی اداره کل امور مالیاتی استان تهران است؟

^۱ - trust

**ادبیات نظری****رهبری تراز پنجم**

رهبری تراز پنج^۱ یکی از الگوهای رهبری سازمانی است که توسط کالینز (۲۰۰۵) به عنوان رمز موفقیت سازمان‌ها ذکر شد. مدل رهبری کالینز در بحث نوع شناسی و طبقه بندی نظریه های رهبری آرتور جاگو، در نوع چهارم (الگوی پسا صنعتی^۲ مبتنی بر تشریح مساعی) قرار دارد (Shehada & Dawod, 2015). رهبر سطح پنجم بر قله سلسله مراتب توانایی های اجرایی قرار دارد و شرط تحول یک سازمان از خوب به عالی به شمار می آید. چهار سطح دیگر هر یک در جای خود مناسب اند ولی هیچ کدام قدرت سطح پنج را ندارند. رهبری سطح پنج به توانایی های همه سطوح دیگر نیاز دارد و از تمامی شرایط هرم صلاحیت، برخوردار است و با آمیختن فروتنی و اراده حرفه ای، عظمت پایدار خلق می کند (Morettini et al, 2018). با آنکه رهبری سطح پنج تنها شرط لازم برای تبدیل یک شرکت معمولی به شرکتی عالی به شمار نمی آید و عوامل دیگری چون حفظ افراد مناسب، حذف افراد نامناسب و ایجاد یک فرهنگ نظم و انضباط نیز تأثیر دارند، ولی پژوهش ها نشان می دهد که برای تبدیل یک شرکت معمولی به یک شرکت عالی وجود رهبران تراز پنج الزامی است (Cashman, 2017). در چنین رهبری سازمان در بلند مدت دوام به موفقیت دست می یابد و با رفتن رهبر، سازمان از هم نمی پاشد. بنابراین رهبری تراز پنج می تواند راهکار جدیدی برای مواجهه شدن رهبران سازمان با تحولات و تغییرات عصر جدید باشد (Caldwell et al, 2017). الگوی رهبری تراز پنج کالینز، یکی از الگوهای جدید و نوآورانه است که رهبر سازمان با برخورداری از تمامی صلاحیت ها و شایستگی های شخصی و حرفه ای، با هدف به عظمت رساندن و تعالی سازمان، افرادی شایسته و ذی صلاح را برای این هدف انتخاب می نماید. این در حالی است که وظیفه سازمان در قرن حاضر، ایجاد شرایطی است که در آن استعداد غیر قابل فعال رهبری هر یک از اعضاء پرورش یابد (Salimi & Abbas Nejad, 2015).

اعتماد سازمانی

مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده ای محور مطالعه سازمانها گردیده است. اعتماد می تواند منجر به تسهیم اطلاعات و توانمند سازی کارکنان گردد چرا که برنامه های توانمند سازی کارکنان بدون وجود اعتماد محکوم به شکست هستند (Men et al, 2020). اعتماد یکی از ابعاد توانمند سازی کارکنان و از عوامل موثر بر آن می باشد. قدم اول در توانمند سازی کارکنان تسهیم و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان است که شرط اول تحقق این امر نیز وجود اعتماد بالای درون سازمانی است و بدون وجود اعتماد مدیران به کارکنان، کارکنان به مدیران و کارکنان به همکاران خود، سازمان به اهدافش نخواهد رسید (Vanhala et al, 2016). صاحب نظران عنوان می کنند که اعتماد برای موفقیت سازمانها عاملی حیاتی است به این دلیل که همکاری منابع انسانی را برای اجرای استراتژی های سازمانی تضمین می کند. مطالعات صورت گرفته اهمیت اعتماد در کار تیمی را نشان می دهند و یافته های پژوهش ها نشان از افزایش عملکرد در گروه هایی با سطح اعتماد بالاتر می باشد اعتماد، روح تیمی را ایجاد کرده و از آن محافظت می کند؛ ضمن این که ستاده های تیم و سازمان را به طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می دهد (Fuoli et al, 2017). در مجموع اعتماد به عنوان نیروی مثبت تسهیل کننده همکاری در نظر گرفته می شود. کلید نگهداری روابط درونی سازمان، یا جلوگیری از شکست آن، این است که افراد به همکاری یکدیگر اعتماد و اطمینان کافی داشته باشند (Foroughi et al, 2023).

دلبستگی شغلی

کانونگو^۳ (۱۹۸۲)، دلبستگی شغلی را به عنوان یک توصیف از شغل فعلی فرد و تابعی از مقداری می داند که شغل او می تواند نیازهای کنونی اش را ارضا کند. تعاریف ارائه شده در مورد دلبستگی شغلی بسیار شبیه به هم می باشند. دلبستگی شغلی به

1- Level Five Leadership
2- Post Industrial Perspective
3- Kanungo



میزان درجه‌ای گفته می‌شود که شخص از نظر روحی با کارش همانندسازی می‌کند با میزان اهمیتی که فرد برای کارش قائل است (Ahmadi Gharacheh & shojaeifard, 2023). دوبین^۱ (۱۹۶۱)، دل‌بستگی شغلی را عبارت می‌داند از درونی کردن ارزش‌هایی مثل خوبی کار با اهمیت، در نزد شخص؛ و به عبارت دیگر میزانی که شخص می‌تواند خودش را بیشتر در اختیار سازمان قرار دهد (Pakbaz & Babaei, 2023). دل‌بستگی شغلی و سازمانی از طریق ایجاد همبستگی و تعلق روانی حاصل می‌شود. این تعلق روانی خاطر را می‌توان از طریق درگیر کردن افراد در فرایند تصمیمات حساس به‌ویژه در مدیران ارشد به دست آورد. به‌طور مثال برخی یافته‌ها نشان می‌دهد که در اختیار قرار دادن اطلاعات حساس و کلیدی و تبیین اولویت‌های سازمان موجب دل‌بسته شدن مدیران به سازمان می‌باشد (Eskandari et al, 2023). لوداهل و کجنر^۲ (۱۹۶۵)، واژه دل‌بستگی شغلی را به‌عنوان درونی کردن ارزش خوبی و اهمیت کار در ارزش‌های شخص تعریف کرده‌اند (Tewfik et al, 2024). در تعریف دیگری توسط لوداهل و کجنر^۳ (۱۹۶۵)، دل‌بستگی شغلی به‌عنوان، هویت‌یابی روان‌شناختی یک فرد با کارش و درجه‌ای که موقعیت شغلی برای هویت فرد نقش محوری دارد بیان می‌شود. دل‌بستگی شغلی به‌عنوان نیرومندی رابطه بین کار شخص و خود پنداره وی تعریف گردیده است (Shahidi & Hadadnia, 2023).

پیشینه پژوهش

(Ahmadi Gharacheh & shojaeifard, 2023) در پژوهشی که بر روی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شیراز انجام دادند ادعان نمودند که دل‌بستگی شغلی و اعتماد سازمانی ادراک شده می‌تواند به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان نقش مثبتی داشته باشند. (Aqil et al, 2023) در پژوهشی که بر روی کارکنان سازمان های دولتی قطر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که نقض قرارداد روان‌شناختی و رفتار کاری غیرمولد می‌تواند باعث کاهش اعتماد کارکنان به سازمان شده و دل‌بستگی شغلی را در آنها کاهش دهد. (Ruin, 2023) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان دل‌بستگی شغلی با عملکرد شغلی و اعتماد سازمانی مدیران مدارس پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ابعاد دل‌بستگی شغلی می‌تواند پیش بین مناسبی برای عملکرد شغلی و اعتماد ادراک شده معلمان باشند. (Hayat et al, 2022) در پژوهشی که بر روی پرستاران بیمارستان های دولتی اردن انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تراز پنجم و دل‌بستگی شغلی پرستاران رابطه معناداری وجود دارد. (Dehghani Soltani et al, 2021) در پژوهشی که بر روی کارکنان نیروی انتظامی شهر کرمان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اعتماد سازمانی و سبک رهبری تأثیر مثبت معناداری بر استقبال کارکنان از تغییر دارند. (Heydari & Heydari, 2019) در پژوهش خود که بر روی معلمان پیش دبستان استان فارس انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معناداری با سلامت روانی، اعتماد سازمانی، و رهبری تراز پنجم دارد. (Owens & Hekman, 2019) در پژوهش خود به بررسی ویژگی های رهبران سطح پنجم در میان مدیران شرکت های دولتی و خصوصی انگلستان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مدیران سطح پنجم با توانمندیهای ادراکی و نحوه تعاملات سازمانی می‌توانند عملکرد کارکنانشان را تحت تاثیر قرار دهند. (Hashemi, 2018) در پژوهشی که میان کارکنان شعب بانک ملی شهرستان اراک انجام داد به این نتیجه دست یافت که سبک رهبری سطح پنجم بواسطه نقش میانجی تعهد سازمانی بر اعتماد سازمانی تأثیر معناداری داشته است. (Shariat Nejad et al, 2018) در پژوهش خود به طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمانهای دانش بنیان پرداختند. یافته ها علاوه بر تدوین مدل رهبری سطح پنج، حاکی از شناسایی ابعاد اصلی رهبری سطح پنج، ویژگیهای موقعیتی، نوع مبادله رهبر عضو، مهارتها و ویژگیهای شخصیتی و رفتاری رهبری سطح پنج است. (Shariat Nejad et al, 2018) در پژوهش خود به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رهبری سطح پنج با استفاده از تکنیک دلفی فازی پرداختند. یافته ها علاوه بر تدوین مدل رهبری سطح پنج، حاکی از شناسایی ابعاد اصلی رهبری سطح پنج، ویژگیهای موقعیتی، نوع مبادله رهبر عضو، مهارتها و ویژگیهای شخصیتی و رفتاری رهبری سطح پنج است. که از میان پیشایندهای

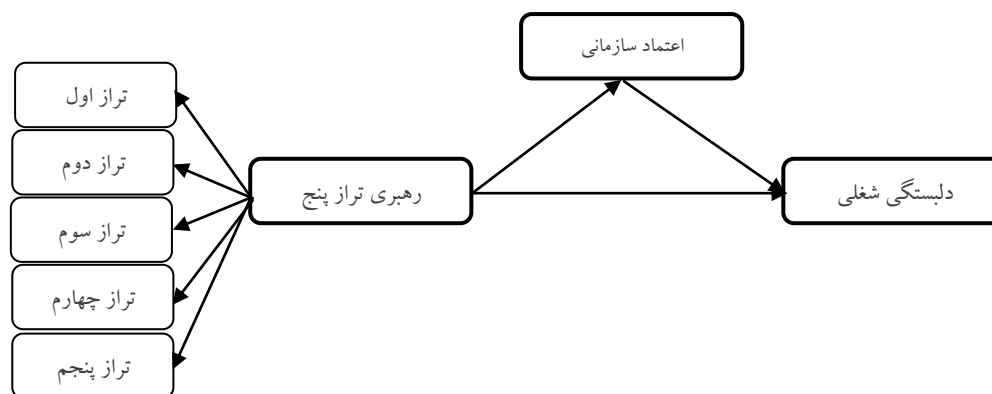
¹ - Dubin

² - Lodahel & Kejner

³ - Lodahel & Kejner



رهبری سطح پنج، مناعت طبع و بلند نظری، فروتنی و پرهیز از خودستایی، هوش هیجانی بالا و شجاعت و تهور در نوآوری به عنوان مهمترین پیشایندها و عوامل به وجود آورنده رهبری سطح پنج است. نتایج پژوهش (Caldwell et al, 2017) که بر روی مدیران و رهبران سازمانهای دولتی در ایسلند انجام دادند حاکی از آن بود که فروتنی به عنوان یک ساختار رهبری مربوط به اخلاق که به رهبران کمک می کند تا اعتماد، تعهد و پیروی کارکنان را بطور اثربخش تری پیگیری نمایند. (Seif et al, 2017) در پژوهشی که بر روی معلمان تربیت بدنی شهر شیراز انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی و دلبستگی شغلی با تاکید بر نقش واسطه ای اعتماد سازمانی و ارزش های شغلی رابطه معناداری وجود دارد. (Taraz & Chenari, 2016) در پژوهش خود که بر روی کارکنان منطقه ویژه پتروشیمی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری میان ابعاد رهبری سطح پنج با رضایت شغلی و دلبستگی شغلی وجود دارد. (Ghadi & Fernando, 2015) در پژوهشی که بر روی کارکنان سازمان های تولیدی در مصر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که میان رهبری تراز پنجم و ابعاد آن و دلبستگی شغلی با در نظر داشتن نقش میانجی معنی دار بودن کار رابطه معنی داری وجود دارد. مدل مفهومی در قالب شکل شماره (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (Ruder, 2003; Kanungo, 1982; Collins, 2006)

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت داده ها یک پژوهش توصیفی و همبستگی و از نوع معادلات ساختاری می باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان ستادی اداره کل امور مالیاتی استان تهران به تعداد ۴۲۲ تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. بر این اساس تعداد ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با توجه به اینکه جامعه آماری به بخش های مختلف (شهرهای مختلف) تقسیم شده است، لذا از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی استفاده شد. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد رهبری تراز پنج (Collins, 2006)، اعتماد سازمانی (Ruder, 2003) و دلبستگی شغلی (Kanungo, 1982) استفاده شد. جهت تعیین روایی ابزار پژوهش از روایی صوری و محتوا و برای تعیین پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در جدول (۱) به آن اشاره شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که به وسیله نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ و آموس تحلیل شدند.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های تحقیق

نام پرسشنامه	آلفای کرونباخ
رهبری تراز پنج	۰/۸۴۹
اعتماد سازمانی	۰/۸۵۱
دلبستگی شغلی	۰/۷۳۳



به منظور تحلیل داده های پژوهش، از آمار توصیفی برای تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی استفاده شد که در جدول (۲) ارائه شده است. نتایج نشان داد که تعداد ۶۹ نفر زن و نیز تعداد ۱۳۲ نفر مرد بودند. تعداد ۴۵ نفر در بازه سنی (۳۰-۲۰ سال)، ۹۲ نفر در بازه سنی (۴۰-۳۱ سال) و ۶۴ نفر در بازه سنی (۵۰-۴۱ سال) قرار داشتند. تعداد ۷۸ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۱۱۸ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۵ نفر دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. تعداد ۹۸ نفر دارای سابقه کاری ۱۰-۱ سال، تعداد ۷۴ نفر دارای سابقه کاری ۲۰-۱۱ سال و تعداد ۲۹ نفر دارای سابقه کاری ۳۰-۲۱ سال بودند.

جدول ۲: ویژگیهای جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری

جنسیت	تعداد	تحصیلات	تعداد
زن	۶۹	کارشناسی	۷۸
مرد	۱۳۲	کارشناسی ارشد	۱۱۸
سن	تعداد	دکتری	تعداد
۲۰-۳۰ سال	۴۵	سابقه کاری	تعداد
۳۱-۴۰ سال	۹۲	۱۰-۱ سال	۹۸
۴۱-۵۰ سال	۶۴	۱۱-۲۰ سال	۷۴
		۲۱-۳۰ سال	۲۹

آمار توصیفی متغیرهای تحقیق در قالب جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

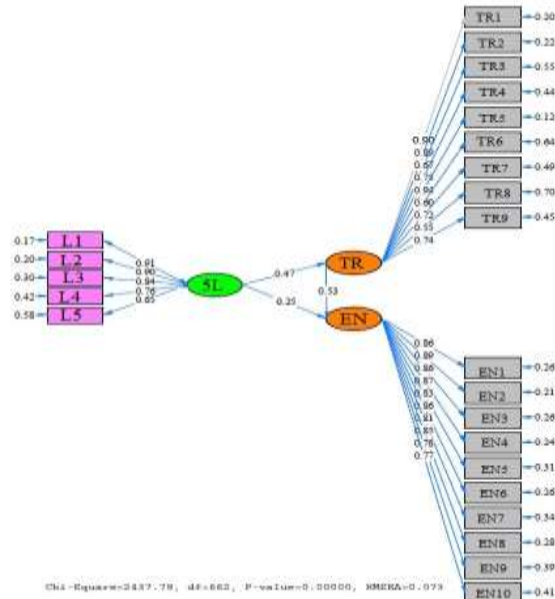
متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی	کمترین	بیشترین
رهبری تراز پنج	۳۵,۵۲	۲,۷۳۰	۰,۴۰۵-	۰,۴۳۶-	۱۶	۸۰
اعتماد سازمانی	۱۹,۹۶	۹,۸۶۹	۰,۴۹۴-	۰,۴۱۵-	۹	۴۵
دلبستگی شغلی	۲۱,۱۷	۴,۱۵۶	۰,۷۳۷	۰,۱۳۳-	۱۰	۵۰

قبل از اینکه فرضیه های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه ای استفاده شده است. در صورتی که سطح معناداری از (۰,۰۵) بیشتر باشد متغیر نرمال می باشد. در غیر اینصورت داده ها غیر نرمال اند. این نتایج در جدول (۴) نمایش داده شده است.

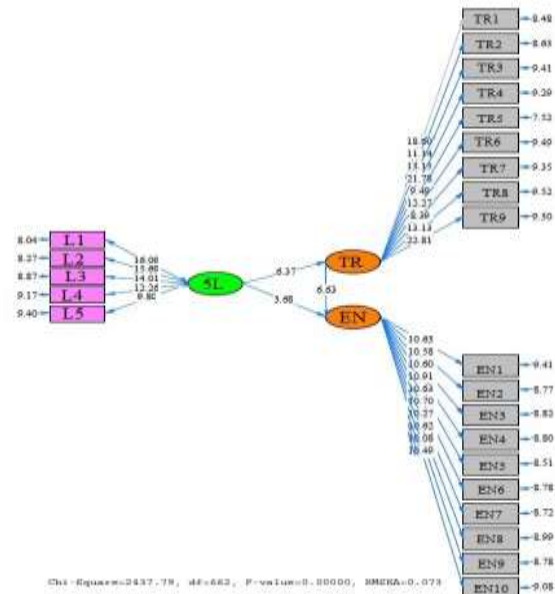
جدول ۴: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	معناداری	وضعیت
رهبری تراز پنج	۰/۰۹	نرمال
اعتماد سازمانی	۰/۰۷	نرمال
دلبستگی شغلی	۰/۱۱	نرمال

سطح معناداری آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال می باشند. لذا جهت تحلیل داده ها، از نرم افزار آماری آموس استفاده شد. مدل معادلات ساختاری در قالب شکل های (۲) و (۳) ارائه شده است.



شکل ۲: نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق



شکل ۳: آماره معناداری نتایج تأیید مدل معادلات ساختاری فرضیات تحقیق

جهت برازش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق نیز از تعدادی از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است. جدول زیر بیانگر مهم‌ترین شاخص‌های برازش می باشد. جدول (۵) نشان می دهند که الگوی مفهومی پژوهش جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری فرضیات تحقیق

شاخص برازش	نام شاخص	مقدار مطلوب	نتیجه
Chi-square/df	شاخص مجذورکای	$< 5/00$	۳/۶۸۲
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$< 0/08$	۰/۰۷۳
RMR	شاخص میانگین مجذور باقی مانده ها	$< 0/05$	۰/۰۴۴
GFI	شاخص نیکویی برازش	$> 0/90$	۰/۹۰
NFI	شاخص نرم شده برازندگی	$> 0/90$	۰/۹۳
IFI	شاخص برازندگی فزاینده	$> 0/90$	۰/۹۴
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$> 0/90$	۰/۹۵



برای بررسی فرضیه پژوهش مبنی بر نقش میانجی اعتماد سازمانی از روش بوت استرپ استفاده شده است. در این روش چنانچه مقدار حد پایین و حد بالای بوت استرپ هر دو مثبت و یا هر دو منفی باشند و صفر مابین این دو حد قرار نگیرد، در آن صورت مسیر غیر مستقیم معنادار بوده و فرضیه پذیرفته خواهد شد. همچنین اگر سطح معناداری کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ باشد اثر غیرمستقیم پذیرفته می‌شود. مبتنی بر این شاخص، معنی‌داری یا عدم معنی‌داری مسیر غیرمستقیم در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶: نتایج حاصل از روش بوت استرپ برای بررسی معناداری اثر غیرمستقیم

مسیر	اثر غیر مستقیم	مقدار بوت استرپ		خطای برآورد معناداری	سطح معناداری
		حد بالا	حد پایین		
متغیر مستقل	متغیر میانجی	۰/۱۲۴	۰/۰۱۷	۰/۰۲۸	۰/۰۱۹
رهبری تراز پنج	اعتماد سازمانی			۲/۳۵۵	

جدول ۷: بررسی فرضیه های پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	عدد معنی‌داری	نتیجه آزمون
اعتماد سازمانی ← رهبری تراز پنج	۰/۴۷	۶/۳۷	تایید
دلبستگی شغلی ← اعتماد سازمانی	۰/۵۳	۶/۶۳	تایید
دلبستگی شغلی ← رهبری تراز پنج	۰/۲۵	۳/۶۸	تایید

نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج مربوط به فرضیه اول نشان داد قدرت تاثیر رهبری تراز پنج بر اعتماد سازمانی برابر (۰/۴۷) محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. آماره معناداری آزمون نیز (۶/۳۷) بدست آمده است که بیشتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۰/۰۵ یعنی (۱/۹۶) بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین می‌توان گفت رهبری تراز پنج بر اعتماد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارند. این نتایج با یافته های (Hashemi, 2018) همسو می باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سبک رهبری سطح پنجم بواسطه نقش میانجی تعهد سازمانی بر اعتماد سازمانی تاثیر معناداری داشته است. (Owens & Hekman, 2019) نیز بیان نمودند که مدیران سطح پنجم با توانمندیهای ادراکی و نحوه تعاملات سازمانی می‌توانند اعتماد و عملکرد کارکنانشان را تحت تاثیر قرار دهند. در این راستا باید بیان نمود که مدیران سازمان دارای بینشی مهم و ساختاریافته در زمینه این رهبری می باشند. چنین مدیرانی اعتقاد دارند برای تحول سازمان از خوب به عالی، نیازی به ورود رهبر یا ناجی از بیرون سازمان نیست. در این راستا مدیران در مدرسه در رسیدن از وضعیت خوب به عالی تلاش می کنند و دستاوردهای بی نظیری بدست می آورند. از طرفی مدیران سازمان از قدرت و توان خودشان برای توجه به نیازها و خواسته های کارکنان مایه می گذارند. رویکرد چنین مدیرانی برد-برد است، یعنی تصمیمات و راه حل هایی می گیرد که هر دو طرف از آن راضی باشند. از طرفی چنین مدیرانی در کارهای تیمی ثمربخش با کارکنانش مشارکت می کنند. آنها در ایجاد جوی باز در جهت ایجاد تبادل تجربه و نظر کارکنان تلاش می کنند.

نتایج مربوط به فرضیه دوم نشان داد قدرت تاثیر اعتماد سازمانی بر دلبستگی شغلی برابر (۰/۵۳) محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی مطلوب است. آماره معناداری آزمون نیز (۶/۶۳) بدست آمده است که بیشتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۰/۰۵ یعنی (۱/۹۶) بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین می‌توان گفت اعتماد سازمانی بر دلبستگی شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارند. این نتایج با یافته های پژوهش (Seif et al, 2017) همسو می باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین عدالت سازمانی و دلبستگی شغلی با تاکید بر نقش واسطه ای اعتماد سازمانی و ارزش های شغلی رابطه معناداری وجود دارد. (Ahmadi Gharacheh & Shojaeifard, 2023) نیز به نتایج مشابهی در این زمینه دست یافتند. آنها اذعان داشتند که دلبستگی شغلی و اعتماد سازمانی ادراک شده می‌توانند به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان نقش مثبتی داشته باشند. در این زمینه می‌توان اذعان کرد که کارکنان سازمان جهت



دستیابی به اهداف آموزشی، از تمامی ظرفیتهای موجود و پتانسیلهای درون سازمانی نهایت استفاده را نموده و حتی از کارگاههای آموزشی برای کارکنان طراحی و برگزار می شود، کمال استفاده را می برند و پیوسته در جهت بهبود وضعیت کاری و افزایش اثربخشی شغلی خود می کوشند. کارکنان در برقراری ارتباطات میان سازمانی احترام سایر همکاران خود را حفظ نموده و با آنها رابطه دوستانه ای برقرار می کنند. این افراد براحتی احساسات دیگران را درک می کنند و وظایفی را برعهده می گیرند که برایشان لذت بخش است. آنها در محاوره های میان گروهی اعتماد به نفس بالایی داشته و از حق خود در تصمیم گیریهای سازمانی دفاع می کنند. این امر باعث بهبود شرایط اعتمادسازی میان کارکنان با همکاران و یا سازمان شده و زمینه دل بستگی شغلی را در آنها فراهم می آورد.

نتایج مربوط به فرضیه سوم نشان داد قدرت تاثیر رهبری تراز پنج بر دل بستگی شغلی برابر (۰/۲۵) محاسبه شده است که نشان می دهد هم بستگی مطلوب است. آماره معناداری آزمون نیز (۳/۶۸) بدست آمده است که بیشتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی (۱/۹۶) بوده و نشان می دهد هم بستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین می توان گفت رهبری تراز پنج بر دل بستگی شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارند. این نتایج با یافته های پژوهش (Taraz&Chenari, 2016) همسو می باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رابطه معناداری میان ابعاد رهبری سطح پنج با رضایت شغلی و دل بستگی شغلی وجود دارد. در تبیین این فرضیه می توان گفت که چنین مدیرانی سهم بسیار مهمی در انجام کارها دارند. آنها می توانند در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده بهترین عملکرد را از خود نشان داده و در شرایط بحرانی تصمیمات ارزشمندی را اتخاذ نمایند. آنها عادات کاری شایسته ای برای همکاری موفقیت آمیز در سازمان از خود نشان می دهند. چنین افرادی شرح شغل خود را به خوبی می دانند و از تاریخچه و اهداف و رسالت سازمان به خوبی آگاه است. این افراد بیش از حد انتظار کار می کنند و سعی می نمایند در راستای انجام وظایف محول شده ایده های خلاقانه ای جهت بهسازی امور سازمان ارائه نمایند.

جهت سنجش نقش میانجی اعتماد سازمانی از آزمون بوت استراپ استفاده شد. نتایج مربوط به فرضیه چهارم نشان داد سطح معناداری کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ بدست آمده است، لذا اثر غیرمستقیم اعتماد سازمانی پذیرفته شد. این نتایج با یافته های پژوهش (Shariat Nejad et al, 2018) همسو می باشد. نتایج پژوهش حاکی از شناسایی ابعاد اصلی رهبری سطح پنج، ویژگیهای موقعیتی، نوع مبادله رهبر عضو، مهارتها و ویژگیهای شخصیتی و رفتاری رهبری سطح پنج است. که از میان پیشایندهای رهبری سطح پنج، مناعت طبع و بلند نظری، فروتنی و پرهیز از خودستایی، هوش هیجانی بالا و شجاعت و تهور در نوآوری به عنوان مهمترین پیشایندها و عوامل به وجود آورنده رهبری سطح پنج است. همچنین (Aqil et al, 2023) بیان داشتند که نقض قرارداد روانشناختی و رفتار کاری غیرمولد می تواند باعث کاهش اعتماد کارکنان به سازمان شده و دل بستگی شغلی را در آنها کاهش دهد. در این زمینه می توان گفت که مدیران سازمان دارای بینشی وسیع مانند رهبران تراز پنجم بودند. آنها به دنبال سوق دادن سازمان خود از خوب به عالی هستند، توانایی های شخصی و الگوهای ذهنی را هسته اصلی این جریان می دانند. رهبران این سازمان موفق از بطن فرهنگ همان سازمان بوجود می آیند. رهبرانی که تمام یا بیشتر عمر کاری خود را در آن فرهنگ و بافت سازمانی گذرانده اند و با شناخت کافی از محیط و بافت سازمان خود تمامی مشکلات سازمان خود را در راه حل مشکلات به عینه لمس کرده اند. آنها پیوسته دانش خود را به روی می کنند و در ارتباط با کارکنان خود ارتباطی منعطف دارند. چنین مدیرانی در تلاشند تا فعالیت های مفیدی را برای کارکنان انجام دهند. آنها همیشه در حال آموزش و تغییر هستند و به گونه ای عمل می کنند که کارکنان تمایل به پیروی از آنها را دارند.

بر این اساس توصیه می شود ویژگیهای حرفه ای رهبران تراز پنج را می توان با برنامه ریزی هایی جهت آموزش و انتخاب جانشینی مناسب، پرورش داد و ویژگیهای شخصیتی این رهبران، مانند سازمان مداری، فروتنی، عزم و اراده ای راسخ، مشارکت جویی را با صرف هزینه و آموزش، نمی توان رشد و پرورش داد. بنابراین می توان با استفاده از آزمون های شخصیتی، افراد مناسب را انتخاب و جهت پرورش آنها تلاش کرد. به نظر می رسد برنامه ریزی و برگزاری دوره های مدیریت در افزایش توانمندی و بهسازی مدیران سازمان نقش بسزایی خواهد داشت. از طریق سیستم مناسب مدیریت ارزیابی عملکرد، کارکنان شناخت خوبی از عملکرد خود به دست آورند. به موازات آن با پیاده سازی سیستم ارتقاء سازمانی بر اساس عدالت و شایسته سالاری در سازمان می توان این فرهنگ رادر میان کارکنان رواج داد که تنها شرط رشد و ارتقاء در نظام اداری کشور بهبود



تجربه و تخصص محوری می باشد. این امر باعث دل بستگی بیشتر کارکنان در حرفه خود می گردد. به مدیران سازمان توصیه می شود که اعتماد سازی را در فرهنگ سازمانی خود رواج دهند. توسعه این امر باعث بهبود شرایط شغلی کارکنان شده و زمینه بهبود عملکرد از طریق ارتقاء دل بستگی شغلی کارکنان را فراهم می آورد. از محدودیت های پژوهش حاضر نمونه آماری پژوهش بود که به کارکنان ستادی اداره کل امور مالیاتی استان تهران با ساختار سازمانی متعلق به خود محدود شده بود. لذا در تعمیم نتایج پژوهش به سایر سازمان های دولتی و خصوصی باید جانب احتیاط را در نظر گرفت. بر این اساس به محققان آتی توصیه می شود تا مشابه پژوهش حاضر را در سایر سازمان های دولتی و خصوصی دیگر با ساختار سازمانی متفاوت اجرا نمایند و نتایج دو پژوهش را قیاس نمایند.



References

- Ahmadi Gharacheh, A. M., & shojaeifard, A. (2023). Investigating the simultaneous effect of attachment and trust as a mediator on the relationship between organizational culture and job satisfaction of Shiraz city Education Department staff. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 14(3), 196-185. (InPersian). <https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.30266.6060>
- Aqil, M., Tjahjono, H. K., & Prajogo, W. (2023). The Impact of Psychological Contract Breach on Counterproductive Work Behavior Mediated by Organizational Trust and Work Engagement in State Civil Apparatus. *Quality-Access to Success*, 24(194). <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.25>
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Prod. and Performance Man*, 66(6). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>
- Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 724-732. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0184>
- Cashman, K. (2017). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life*. Berrett-Koehler Publishers.
- Collins, J. (2006). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Managing Innovation and Change*, 234.
- Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M., & Darvish, M. (2021). The Impact of Transformational Leadership and Transparent Communication on Employees' Openness to Change by Explaining the Mediating Role of Organizational Trust. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(2), 77-104. (InPersian). <https://doi.org/20.1001.1.23221518.1400.10.2.3.0>
- Eskandari, S., hedayati, R., & mirhoseini, S. M. R. (2022). The effect of leadership styles on organizational ambivalence with the mediating role of job attachment (case study: employees of tax affairs departments in the west of Mazandaran province). *Journal of Accounting and Management Vision*, 5(65), 32-50. (InPersian).
- Fahim Devin, H, Kahramanlou, F, Fahim Devin, A, Asadollahi, E. (2020). Testing the conceptual model of the mediating role of job attachment in the relationship between work ethic and happiness in the managers of preschool centers. *Management and organizational behavior in sports*. (10), 9-18 (InPersian).
- Fasih, A, Hassanzadeh, M. (2019). The impact of transformational leadership on employees' job attachment (case study: General Directorate of Sports and Youth of Gilan Province). *Sixth International Conference on Economics, Management and Engineering Sciences*. (InPersian).
- Foroughi F., Khodayi M., Fatemizadeh L., & Hassanzadeh S. (2023). The relationship between cultural intelligence and spiritual intelligence with teachers' organizational trust: the mediating role of moral culture. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(25), 1251-1263. (InPersian).
- Fuoli, M., van de Weijer, J., & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645-660. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.07.007>
- haji, J., Zahed babolan, A., vafaeifar, G., & Rahmani Barouji, P. (2023). Explaining the Mediating Role of Teacher Empowerment in the Relationship between Level Five Leadership and the Desire to Perform Extra-Role Behaviors. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(63), 19-33. (InPersian). <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.423986.3072>
- Hashemi, S.T. (2018). Investigating the impact of transformational leadership on organizational trust with the mediating role of organizational commitment (case study: National Bank branches in Arak city). Master's thesis in the field of public administration, Payam Noor University, Arak. (InPersian). DOI:10.21511/ppm.21(4).2023.08



- Heydari, Z., Heydari, M. (2019). Investigating the mediating role of transformational leadership and mental health in the relationship between employee enthusiasm and organizational trust in kindergartens and preschools in Fars province. *Educational management innovations*, (57) 85-71. (InPersian). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kanungo R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology* 67, 341-349.
- Khaki F. (2020). Investigating the impact of transformational and exchange leadership on the organizational trust of employees of the maritime and port unit of Imam Khomeini port complex. The fifth international conference on sustainable development techniques in management and industrial engineering with the approach of permanent challenges. (InPersian). <https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.28503.5715>
- majouni, H., Ardalan, M. R., ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Distributive Leadership with Organizational Excellence of Schools through Structural and Psychological Empowerment of Teachers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 14(2), 85-61. (InPersian). <https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.27572.5504>
- Men, L.R., Yue, C.A. & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Morettini, B. W., Luet, K. M., Vernon-Dotson, L. J., Nagib, N., & Krishnamurthy, S. (2018). Developing teacher leaders using a distributed leadership model: five signature features of a school university partnership. In Hunzicker, J. (Ed.) *Teacher Leadership in Professional Development Schools*. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 217-223. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-403-520181017>
- Pakbaz B., Babaei M. (2023). The effect of toxic work environment on employees' job attachment with the mediating role of organizational support and employees' well-being (case study: General Department of Education of Tehran Province). *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(24), 259-268. (InPersian).
- Ruder, G. J. (2003). The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy. <http://hdl.handle.net/10919/26565>
- Ruin, M. (2023). Investigating the relationship between job attachment and job performance and organizational trust of primary school principals in one Bandar Abbas district. Master's thesis in the field of educational management, Islamic Azad University, Bandar Abbas branch. <https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.30266.6060>
- Salimi, A., Abbas Nejad, M. (2015). Compilation of human resource leadership model based on level five leadership, *Supervision and Inspection*, 10(35), 126-159. (InPersian).
- Seif, M. H., Zare, V., & Tajvaran, M. (2017). The causal model of relationship between Organizational justice and Job involvement with an emphasis on the mediating role of Organizational trust and Job values among physical education teachers in shiraz city. *Contemporary Studies On Sport Management*, 7(13), 43-52. (InPersian).
- Shahidi, N., & Hadadnia, S. (2023). The mediating role of job attachment in the relationship between self-efficacy and effectiveness of physical education teachers. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(6), 98-110. (InPersian). <https://doi.org/10.30495/jedu.2023.26618.5316>
- Shams, S., & Esfandirari moghaddam, A. T. (2015). The Relationship Between Dimensions of Organizational Trust With Job Satisfaction. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(77), 171-185. (InPersian). <https://doi.org/20.1001.1.22518037.1394.24.77.8.8>
- Shariat Nejad A, Sepahvand R, Esmaeili M, Mousavi S N. (2018). Designing and Explaining the Fifth-Level Leadership Model in Knowledge-Based Organizations. *JMDP*. 31(1), 3-26. (InPersian). <https://doi.org/20.1001.1.17350719.1397.31.1.4.5>



- Shariat Nezhad, A., sepahvand, R., esmaeili, M., & mousavi, S. N. (2018). Identifying and Explaining Effective factors and outcomes of five Level leadership Using the Delphi Fuzzy Technique. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(89), 11-37. (InPersian). <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.31058.2740>
- Shehada, M. K., & Dawod, W. Y. (2015). The Relationship between Managers' Level-Five Leadership Style and their Employees' Organizational Citizenship Behavior in the Telecommunication Companies in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7, 63-85
- Soleimani Rad, S, Rabiei Mandjin, M. (2020). Investigating the impact of transformational leadership on job attachment through the mediator role of structural empowerment (Study case: Branches of Tejarat Bank, Tehran). *The 6th International Conference on Religious Studies and Human Sciences in the Islamic World*. (InPersian).
- Tewfik, B. A., Kim, D., & Patil, S. V. (2024). The ebb and flow of job engagement: Engagement variability and emotional stability as interactive predictors of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), 257. <https://doi.org/10.1037/apl0001129>
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salininen, H. (2016). Organizational trust dimension as antecedents of organizational commitment, knowledge and process management, 23, 1, 46-61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>
- Wright, S. L. (2017). Attachment and self- efficacy in career search activities: a structural model. *The Career Development Quarterly*, 65(2), 98-112. <https://doi.org/10.1002/cdq.12085>