

VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ GẮN KẾT TÌNH CẢM VÀ SỰ ĐỒNG NHẤT VỚI TỔ CHỨC TRONG SỰ TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN

● TÔ PHÚC VĨNH NGHI

Trường Cao đẳng Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
Email: nghitpv@kthcm.edu.vn

TÓM TẮT:

Dựa vào lý thuyết trao đổi xã hội và các nghiên cứu hiện tại, bài viết nghiên cứu sự tác động trực tiếp và gián tiếp (thông qua sự gắn kết tình cảm và sự đồng nhất với tổ chức) của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi công dân tổ chức của người lao động trong lĩnh vực giáo dục trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Kết quả phân tích một mẫu N = 509 bằng phần mềm SmartPLS 4.0 cho thấy, tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận. Điều này góp phần khẳng định vai trò quan trọng của một phong cách lãnh đạo thích hợp trong việc truyền cảm hứng cho những hành vi tích cực của người lao động trong tổ chức.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, hành vi công dân tổ chức, sự gắn kết tình cảm, sự đồng nhất với tổ chức.

1. Đặt vấn đề

Đối với các tổ chức/doanh nghiệp đang hoạt động trong môi trường kinh doanh năng động và thay đổi nhanh chóng ngày nay, hành vi ngoài nhiệm vụ (extra-role behavior) của nhân viên là điều không thể thiếu (Neves et al., 2024). Việc các nhà lãnh đạo khéo léo điều chỉnh hành vi và thái độ của nhân viên là rất quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức (Kim et al., 2025). Về vấn đề này, các nhà nghiên cứu đã chú ý đến hành vi công dân tổ chức (OCB) của người lao động, một khái niệm đa chiều bao gồm nhiều khía cạnh của hành vi tự nguyện, tức là vượt ra ngoài yêu cầu của công việc (Henderson et al., 2019).

“Lãnh đạo” được định nghĩa là khả năng ảnh hưởng đến hành vi của cá nhân tại nơi làm việc (Khalili, 2017). Một nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ mang lại nhiều lợi ích cho nơi làm việc hơn bất kỳ yếu tố

con người nào khác (Hoch et al., 2018). Người lãnh đạo giỏi là người có khả năng truyền cảm hứng cho nhân viên tham gia vào các hành vi mang lại kết quả tích cực cho tổ chức (Khalili, 2017). Do đó, việc xác định và hiểu rõ vai trò của các phong cách lãnh đạo khác nhau trong việc khuyến khích hành vi công dân tổ chức là rất quan trọng.

Gerpott et al. (2019) cho rằng, hành vi này sẽ được truyền cảm hứng bởi các phong cách lãnh đạo mang màu sắc đạo đức (moral-based leadership). Trong đó, rất nhiều học giả đã xem xét vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Khalili, 2017; Kim et al., 2025; Lee et al., 2018; Sharma & Kaur, 2024). Theo đó, Kim et al. (2025) và Sharma & Kaur (2024) cho thấy, cơ chế tác động trung gian của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ và còn nhiều khoảng trống cần được lấp đầy. Vì

vậy, dựa vào lý thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu này được thực hiện nhằm đạt được 2 mục tiêu sau:

(1) Kiểm tra sự tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB nhằm khẳng định lại sự tác động này trong bối cảnh giáo dục, một bối cảnh vốn không được quan tâm nhiều trong hướng nghiên cứu này (Sharma & Kaur, 2024), vì phần lớn các nghiên cứu về sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp nói chung (Kim et al., 2025).

(2) Xem xét vai trò trung gian của sự gắn kết tình cảm và sự đồng nhất với tổ chức. Trong các nghiên cứu về sự gắn kết của một cá nhân, sự gắn kết tình cảm được xem là câu nổi quan trọng nhất góp phần định hình và thúc đẩy các hành vi tự nguyện của người lao động (Lee et al., 2018). Bên cạnh đó, các phong cách lãnh đạo tích cực ngoài tạo ra sự gắn kết tình cảm; còn tạo ra tâm lý xem tổ chức như một phần trong cuộc sống của mình (Walumbwa et al., 2011), cơ chế tâm lý này góp phần tạo ra suy nghĩ và hành vi tích cực của người lao động. Vì vậy, nghiên cứu hiện tại xem xét đồng thời 2 cơ chế tâm lý (sự gắn kết tình cảm và sự đồng nhất của tổ chức) trong sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory)

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET) được phát triển bởi Homans (1958) và tiếp tục được mở rộng bởi Blau (1964). Theo lý thuyết này, các mối quan hệ xã hội được hình thành và duy trì dựa trên nguyên tắc trao đổi lợi ích và chuẩn mực có đi có lại (norm of reciprocity); trong đó, cá nhân có xu hướng đáp lại những lợi ích, sự hỗ trợ hoặc đối xử tích cực mà họ nhận được từ người khác hoặc từ tổ chức (Paillé & Meija-Morelos, 2019).

SET được sử dụng rộng rãi để giải thích các hành vi tự nguyện của nhân viên, đặc biệt là OCB. Theo quan điểm của lý thuyết này, khi nhà lãnh đạo cung cấp cho nhân viên sự hỗ trợ, niềm tin, sự tôn trọng và động lực để phát triển, nhân viên sẽ đáp lại bằng các hành vi vượt ngoài yêu cầu công việc chính thức nhằm hỗ trợ tổ chức và đồng nghiệp như OCB (Paillé & Meija-Morelos, 2019). Vì vậy, SET được áp dụng để giải thích sự tác động trực tiếp và gián tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB.

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.2.1. Sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) được định nghĩa là phong cách lãnh đạo mà trong đó nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, xây dựng tầm nhìn, hỗ trợ và phát triển nhân viên nhằm thúc đẩy họ vượt qua lợi ích cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của tổ chức (Carless et al., 2000).

Theo Henderson et al. (2019), hành vi công dân tổ chức (Organizational citizenship behavior - OCB) được định nghĩa là những hành vi mang tính tự nguyện của nhân viên nhằm thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. OCB là biến bậc hai bao gồm hai cấu trúc bậc một là: hành vi công dân hướng đến tổ chức (OCB toward the organization, OCB-O) và hành vi công dân hướng đến cá nhân (OCB toward the individual, OCB-I). Trong đó, OCB-O là các hành vi tự nguyện hướng đến việc hỗ trợ và bảo vệ tổ chức nói chung, chẳng hạn như tuân thủ quy định, bảo vệ tài sản tổ chức và duy trì kỷ luật làm việc; còn OCB-I đề cập đến các hành vi tự nguyện hỗ trợ, giúp đỡ đồng nghiệp hoặc các cá nhân khác trong tổ chức (Henderson et al., 2019).

Nhiều nghiên cứu trước đây đã khẳng định, phong cách lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy OCB thông qua cơ chế trao đổi xã hội, bởi các nhà lãnh đạo chuyển đổi thường tạo ra sự quan tâm cá nhân, truyền cảm hứng và xây dựng mối quan hệ chất lượng cao với nhân viên. Để đáp lại sự hỗ trợ, truyền cảm hứng và quan tâm đó, nhân viên sẽ thực hiện các hành vi công dân tổ chức hướng đến tổ chức (OCB-O) và hướng đến cá nhân (OCB-I) (Khalili, 2017; Kim et al., 2025).

Vì vậy, các giả thuyết sau được đặt ra:

H1a: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến OCB-O.

H1b: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến OCB-I.

2.2.2. Vai trò trung gian của sự gắn kết tình cảm và sự đồng nhất với tổ chức

Allen & Meyer (1990) đề xuất, có 3 loại gắn kết của một cá nhân đối với tổ chức. Gắn kết chuẩn mực (Normative commitment) là cảm giác nghĩa vụ hoặc trách nhiệm đạo đức khiến nhân viên cảm thấy nên tiếp tục gắn bó với tổ chức. Gắn kết duy trì (Continuance commitment) phản ánh nhận thức của nhân viên về các chi phí hoặc tổn thất khi rời khỏi tổ chức. Cuối cùng và quan trọng nhất là gắn kết tình cảm (Affective commitment), là mức độ gắn bó về mặt cảm xúc, sự đồng nhất và sự tham gia của nhân viên đối với tổ chức. Những nhân viên có cam kết cảm xúc cao thường có cảm giác thuộc về tổ chức,

sẵn sàng theo đuổi mục tiêu của tổ chức và mong muốn tiếp tục gắn bó lâu dài với tổ chức (Rhoades et al., 2001).

Sự đồng nhất với tổ chức (Organizational identification) là mức độ mà nhân viên cảm nhận bản thân thuộc về tổ chức và xem các giá trị, mục tiêu và niềm tin của tổ chức như một phần của mình (Lee et al., 2017) Những nhân viên có mức độ đồng nhất cao thường có xu hướng thực hiện các hành vi hỗ trợ mục tiêu của tổ chức.

Lý thuyết trao đổi xã hội nhấn mạnh, các mối quan hệ trao đổi tích cực sẽ hình thành các trạng thái tâm lý tích cực ở người lao động như sự gắn kết tình cảm (Kim et al., 2025) và sự đồng nhất với tổ chức (Walumbwa et al., 2011). Khi nhân viên cảm nhận nhà lãnh đạo chuyển đổi quan tâm đến nhu cầu và lợi ích của họ, họ có xu hướng “đáp lại lợi ích nhận được bằng hành vi tích cực” (Kim et al., 2025). Nhân viên sẽ hình thành sự gắn kết tình cảm và sự đồng nhất với tổ chức, từ đó khuyến khích OCB-O và OCB-I.

Vì vậy, các giả thuyết sau được đề xuất:

H2a: Sự gắn kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB-O.

H2b: Sự gắn kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB-I.

H3a: Sự đồng nhất với tổ chức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB-O.

H3b: Sự đồng nhất với tổ chức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến OCB-I.

Mô hình nghiên cứu đề xuất: (Hình 1)

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng với dữ liệu được thu thập bằng đường link khảo sát thông qua google form với đối tượng là các cá nhân (giảng viên, chuyên viên) đang làm việc tại các trường đại học, cao đẳng tại TP. Hồ Chí Minh. Dữ liệu được thu thập từ tháng 11/2025 đến tháng

12/2025 và được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Tác giả hiệu chỉnh thang đo từ các nghiên cứu trước sau đó hình thành bảng câu hỏi chính thức. Theo đó, thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi - TL (07 biến quan sát) được kế thừa từ nghiên cứu của Carless et al. (2000), thang đo sự gắn kết tình cảm - AC (6 biến quan sát) được kế thừa từ Rhoades et al. (2001), thang đo sự đồng nhất với tổ chức - SI (06 biến quan sát) được kế thừa từ Lee et al. (2017); thang đo OCB (6 biến quan sát, 3 biến cho OCB-O và 3 biến cho OCB-I) được kế thừa từ Henderson et al. (2019). Tất cả các thang đo được đánh giá bằng thang đo Likert 7 mức độ.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Các bước kiểm định trong nghiên cứu được thực hiện theo gợi ý của Hair et al. (2019).

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả phân tích trong Bảng 1 cho thấy, biến quan sát SI4 và SI6 bị loại ra khỏi mô hình nghiên cứu do outer loading < 0.7, tất cả các biến quan sát còn lại đều > 0.7 nên đạt yêu cầu. Bên cạnh đó, hệ số Cronbach’s Alpha, CR, AVE cũng đều > 0.7, các chỉ số trong bảng HTMT đều < 0.95 (các chỉ số HTMT dao động từ 0.458 đến 0.916) nên tất cả các thang đo đều thỏa mãn các điều kiện về độ tin cậy và độ giá trị. (Bảng 1)

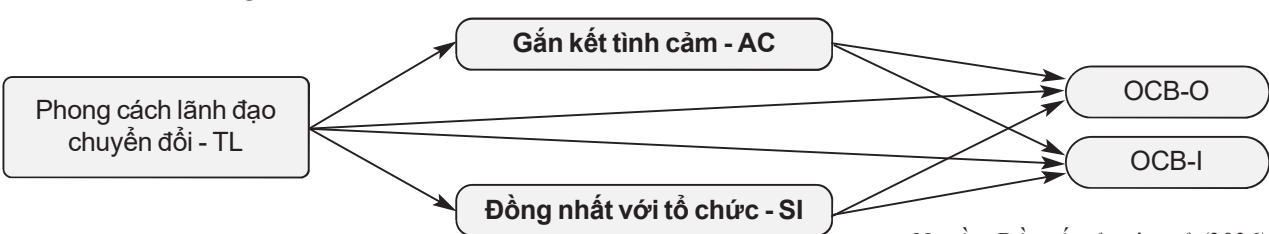
4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Theo Hair và cộng sự (2019), chỉ số VIF được sử dụng để đánh giá mức độ đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Kết quả phân tích cho thấy các chỉ số này đều < 3 (các chỉ số VIF dao động từ 1.000 - 2.134); vì vậy, hiện tượng đa cộng tuyến không đáng lo ngại trong nghiên cứu này.

Để đánh giá chất lượng của mô hình, chỉ số R² (khả năng giải thích) và Q² (khả năng dự báo) được sử dụng. Theo đó, các chỉ số R² (dao động từ 0.215 - 0.439) và Q² (dao động từ 0.164 - 0.436) đều lớn hơn 0; do đó, 2 chỉ số này đều đạt yêu cầu.

Hệ số f² được dùng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các biến trong mô hình. Các chỉ số f² dao động từ 0.006 - 0.787 cho thấy, các biến trong mô

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Đề xuất của tác giả (2026)

Bảng 1: Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Biến	Mã hóa và biến quan sát	Hệ số tải nhân tố (outer loading)	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	TL1, TL2, TL3, TL4, TL5, TL6, TL7	0.909, 0.899, 0.901, 0.879, 0.885, 0.912, 0.885	0.959	0.966	0.802
Sự gắn kết tình cảm	AC1, AC2, AC3, AC4, AC5, AC6	0.869, 0.899, 0.870, 0.899, 0.902, 0.871	0.945	0.956	0.784
Sự đồng nhất với tổ chức	SI1, SI2, SI3, SI4, SI5, SI6	0.910, 0.901, 0.878, 0.511*, 0.788, 0.596*	0.892	0.926	0.758
OCB-O	OCBO1, OCBO2, OCBO3	0.789, 0.859, 0.826	0.767	0.865	0.865
OCB-I	OCBI1, OCBI2, OCBI3	0.804, 0.849, 0.904	0.814	0.889	0.729

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2026)

hình đều có ảnh hưởng với nhau; đủ điều kiện xem xét giả thuyết.

4.3. Kiểm định giả thuyết

Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy, tất cả các giả thuyết đều được ủng hộ (P value < 0.05). Theo đó phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến OCB-O và OCB-I. Đồng thời, sự gắn kết tình

cảm và sự đồng nhất với tổ chức cũng đóng vai trò trung gian trong sự tác động này. (Bảng 3)

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội và đồng nhất với các nghiên cứu trước khi cho rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi thông qua việc truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và hỗ trợ

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Hệ số đường dẫn	Original sample (O)	P values	Kết luận
H1a	TL → OCBO	0.415	0.000	Ủng hộ
H1b	TL → OCBI	0.457	0.000	Ủng hộ
H2a	TL → AC → OCBO	0.177	0.000	Ủng hộ
H2b	TL → AC → OCBI	0.136	0.002	Ủng hộ
H3a	TL → SI → OCBO	0.149	0.000	Ủng hộ
H3b	TL → SI → OCBI	0.197	0.007	Ủng hộ

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu (2026)

nhân viên sẽ thúc đẩy nhân viên thực hiện các hành vi vượt ngoài yêu cầu công việc nhằm hỗ trợ tổ chức và đồng nghiệp (Kim & Yoon, 2025).

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng xác nhận vai trò trung gian của sự gắn kết tình cảm và cảm giác thuộc về tổ chức trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và OCB. Điều này cho thấy, khi người lao động cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ nhà lãnh đạo, họ sẽ hình thành sự gắn bó cảm xúc mạnh mẽ với tổ chức, từ đó gia tăng các hành vi tự nguyện nhằm đóng góp cho tổ chức và hỗ trợ đồng nghiệp.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các tổ chức cần chú trọng phát triển phong cách lãnh đạo chuyển đổi

nhằm khuyến khích các hành vi tích cực của nhân viên trong đó có OCB. Nhà quản trị nên tăng cường truyền cảm hứng, hỗ trợ nhân viên, khuyến khích đổi mới và quan tâm đến nhu cầu cá nhân của người lao động để xây dựng mối quan hệ tích cực trong tổ chức. Đồng thời, doanh nghiệp cần tạo môi trường làm việc giúp nhân viên phát triển sự gắn kết tình cảm và sự đồng nhất với tổ chức thông qua việc xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, tăng cường truyền thông nội bộ và tạo cơ hội để nhân viên tham gia vào các hoạt động chung của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy gắn bó và xem mình là một phần của tổ chức, họ sẽ có xu hướng chủ động thực hiện các hành vi hỗ trợ tổ chức và đồng nghiệp nhiều hơn ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Birtch, T. A., & Chiang, F. F. T. (2014). The Influence of Business School’s Ethical Climate on Students’ Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 283-294.

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.

Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Henderson, A. A., Foster, G. C., Matthews, R. A., & Zickar, M. J. (2019). A Psychometric Assessment of OCB: Clarifying the Distinction Between OCB and CWB and Developing a Revised OCB Measure. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 697-712.

J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behaviorThe moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015.

Kim, J., Choi, W., & Yoon, J. (2025). How transformational and ethical leadership promote organizational citizenship behavior: the roles of change-related self-efficacy and leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(3), 449-464.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.

Lee, E., Reynolds, K. J., Subasic, E., Bromhead, D., Lin, H., Marinov, V., & Smithson, M. (2017). Development of a dual school climate and school identification measure-student (SCASIM-St). *Contemporary Educational Psychology*, 49, 91-106.

Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373-382.

Neves, P. C., Palma-Moreira, A., Andrade, C., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Organizational citizenship behavior: adaptation and validation of the OCB scale CCOE-R. *Frontiers in Psychology*, 15, 1475011.

Paillé, P., & Meija-Morelos, J. H. (2019). Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange ideology. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1061-1070.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Sharma, R. K., & Kaur, S. (2024). Analysing the mediating role of organisational citizenship behaviour between transformational leadership and education 4.0 using PLS-SEM approach. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 391-412.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

Ngày nhận bài: 5/3/2026
Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 24/3/2026
Ngày chấp nhận đăng bài: 9/4/2026

THE MEDIATING ROLES OF AFFECTIVE COMMITMENT
AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

● TO PHUC VINH NGHI

Ho Chi Minh City College of Economics
Email: nghi@tpv@kthcm.edu.vn

ABSTRACT:

Drawing on social exchange theory, this study examines both the direct and indirect effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior among employees in the education sector in Ho Chi Minh City, with affective commitment and organizational identification serving as mediating variables. Data collected from 509 respondents were analyzed using SmartPLS 4.0, and the results provide support for all proposed hypotheses. The findings reveal that transformational leadership exerts a significant positive influence on organizational citizenship behavior, both directly and indirectly through enhanced affective commitment and stronger organizational identification. These results underscore the critical role of effective leadership in fostering positive employee attitudes and promoting discretionary behaviors that contribute to organizational effectiveness.

Keywords: transformational leadership, organizational citizenship behavior, affective commitment, organizational identification.