

**Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior of Employees and Intention to Leave the Job**

Eesa Niazi <sup>\*1</sup> | Ramin Bagheri <sup>2</sup> | Hasangholi Yazarloo <sup>3</sup>

15

Vol. 4  
Summer 2023



Research Paper

Received:  
23 May 2023  
Accepted  
10 September 2023  
P.P: 93-115

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



DOI: 10.22098/AEL.2023.12976.1282

**Abstract**

The purpose of this research is to investigate the effect of ethical leadership on employees' organizational citizenship behavior and the intention to leave the job with the mediating role of intrinsic motivation among university managers in Golestan province. The data collection in this research was done by the field method and the data collection tool was the standard questionnaire of Sharif and Ethan (2018). The statistical population in this research is 205 university managers in Golestan province, and the sample size is 135 based on Morgan's table and selected by simple random sampling. The reliability of the questionnaire was confirmed by Cronbach's alpha method. In addition, the structural equation method was used to examine and analyze the test of research hypotheses using SmartPLS software. The results of the research hypotheses test show that: 1- ethical leadership has an impact on organizational citizenship behavior; 2- Ethical leadership has an effect on the intention to leave the job; 3- Ethical leadership affects internal motivation; 4- Internal motivation has an effect on organizational citizenship behavior; 5- Intrinsic motivation does not affect the intention to leave the job.

**Keywords:** Ethical Leadership, Intention to Leave the Job, Internal Motivation, Organizational Citizenship Behavior

<sup>1</sup>\*Corresponding author: Development and social welfare Research Group, Strategic Studies of Cooperation, Development and Social Welfare Institute, Golestan University, Gorgan, Iran (e.niazi@gu.ac.ir)

<sup>2</sup>Faculty Member of Shargh-e-Golestan Higher Education Institute, Gonbad-e-Kavus, Iran.

<sup>3</sup> Master of Business Administration, Shargh-e-Golestan Institute of Higher Education, Gonbad-e-Kavus, Iran.

## نشریه علمی رهبری آموزشی کاربردی

بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و قصد ترک  
شغل با نقش میانجی انگیزش درونی  
(مورد مطالعه: مدیران دانشگاهی در استان گلستان)  
عیسی نیازی<sup>۱\*</sup> | رامین باقری<sup>۲</sup> | حسن قلی یازلو<sup>۳</sup>

۱۵

سال چهارم  
پاییز ۱۴۰۲



### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۶/۱۹

صص ۹۳-۱۱۵

شاپا چاپی: ۲۷۱۷-۴۴۸۴  
الکترونیکی: ۲۷۱۷-۴۴۹۲



DOI: 10.22098/AEL.2023.12976.1282

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و قصد ترک شغل با نقش میانجی انگیزش درونی در بین مدیران دانشگاهی استان گلستان می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به روش میدانی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد شریف و اتان (۲۰۱۸) بوده است. جامعه‌اماری در این پژوهش مدیران دانشگاهی در استان گلستان به تعداد ۲۰۵ نفر بوده است و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۳۵ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده است. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ تأیید گردید. در ضمن، برای بررسی و تحلیل آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که: ۱- رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؛ ۲- رهبری اخلاقی بر قصد ترک شغل تأثیرگذار است؛ ۳- رهبری اخلاقی بر انگیزش درونی تأثیرگذار است؛ ۴- انگیزش درونی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؛ ۵- انگیزش درونی بر قصد ترک شغل تأثیرگذار نیست. واژگان کلیدی: انگیزش درونی، رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی، قصد ترک شغل.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱\*</sup> نویسنده مسئول: استادیار گروه پژوهشی توسعه و رفاه اجتماعی، پژوهشکده مطالعات راهبردی تعاون، توسعه و رفاه اجتماعی،

دانشگاه گلستان، گرگان، ایران (e.niazi@gu.ac.ir)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی شرق گلستان، گنبد کاووس، ایران

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی شرق گلستان، گنبد کاووس، ایران

## مقدمه

بررسی‌های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از: ویژگی‌های فردی کارکنان (همچون: رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از حمایت‌گری رهبری)، ویژگی‌های شغلی (همچون: بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت‌مندی درونی شغل)، ویژگی‌های سازمانی (همچون سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت‌گری سازمانی)، رفتارهای رهبری (همچون: سبک رهبری تحول‌آفرین) (Neessen, de Jong, Caniëls, & Vos, 2021: 556). بررسی پیشینه پژوهش در مورد عوامل پیش‌بین رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که انگیزش درونی، بهترین پیش‌بینی‌کننده است. بتمن و اورگان (۲۰۱۵) اعتقاد دارند رضایت سبب تمایل فرد به همکاری و کمک کردن به نظام‌های اجتماعی می‌شود و با بهره‌گیری از نظریه مبادله اجتماعی بیان می‌کند که وقتی کارکنان احساس رضایت شغلی داشته باشند، دست به مقابله به مثل می‌زنند، که این مقابله به مثل پایبندی به سازمان و رفتارهای شهروندی را دربر می‌گیرد. در خصوص تأثیر انگیزش بر رفتار سازمانی کارکنان بارباتو (۲۰۰۴) اعتقاد دارد انگیزه کارکنان می‌تواند از لحاظ تجربی این علل بروز این رفتارها را تبیین کند. درک صحیح انگیزش می‌تواند به عنوان ابزار باارزشی به منظور شناخت علل رفتار در سازمان‌ها و پیش‌بینی تأثیرات اقدامات مدیریتی به کار آید. همچنین با شناخت انگیزش می‌توان رفتارها را در سازمان‌ها به گونه‌ای هدایت کرد که اهداف فردی و سازمانی تأمین شود. از آنجا که انگیزه کارکنان، رفتار آنها را هدایت می‌کند، این انگیزه‌ها می‌تواند بر رفتارهای اختیاری آنها نیز تأثیرگذار باشد. آلن و راش (۲۰۱۸) نیز معتقدند که مدیران برای ارزیابی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، به برداشت خود از انگیزه کارکنان تکیه می‌کنند؛ بنابراین انتظار می‌رود منابع انگیزش ارتباطی قوی با رفتارهای شهروندی سازمانی آنها داشته باشد. تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط ارگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. تحقیقات بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پودساکوف و همکارانش انجام گرفته است، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای گسترش داده‌اند. اثرات ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح شده که توسط صاحب‌نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است (Moghimi, 2004). رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش والهام بخشی به دیگران است (Mughli, 2002: 96). کارکنانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند اغلب



فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند، در ضمن وقتی که رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالای از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت. به طور کلی سرپرستانی که با کارکنان شان پیوند و روابط ضعیفی را به وجود می‌آورند و با آنها دیر آشنا شوند و نیز هنگامی که کارکنان سرپرستان شان را نا آگاه و بی مطلع تلقی کنند احتمالاً کمتر در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند (Zarei Metin et al., 2015). محققانی که در این زمینه مطالعه کرده‌اند، دریافته‌اند که ممکن است این رفتارها، طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها را نظیر خرابکاری، دزدی، انتقام جویی، نزاع، پرخاشگری و حتی شوخی را در بر گیرند (Giya & callon Pierce, 2003). در بسیاری از حالت‌ها ممکن است یک رفتار نامطلوب، با یک رفتار شهروندی مطلوب در تضاد باشد. افزایش اهمیت اخلاق در کسب‌وکار امروزه توجه به عوامل ایجادکننده فضای اخلاقی در سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است مطالعات گذشته نشان می‌دهند که مدیران نقشی حیاتی در ارائه چهارچوب اخلاقی برای اعضای سازمان بازی می‌کنند. مدیران متکی بر ارزش‌های اخلاقی اثرات قابل توجهی بر احساس انرژی و توانمندسازی و خلاقیت کارکنان خود بر جای می‌گذارند. رهبری اخلاقی که سازه‌های به نسبت جدید است، در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند. رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد. رهبری اخلاقی، با الگو بودن، رفتار نوع‌دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. در نتیجه از پیروان انتظار می‌رود به‌جای رقابت، وابستگی متقابل بیشتری داشته باشند و به مشارکت تأکید کنند و نسبت به سازمان متعهدتر باشند، بتوانند در شرایط آشفته عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند (Nasr Esfahani et al., 2012). رهبری اخلاقی رهبری به شیوه‌ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد. در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری محور تمرکز و توجه است. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته‌شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند (Hasani et al., 2016). همچنین محققان به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی بر نگرش‌های مثبت کارکنان همچون تعهد سازمانی و خشنودی شغلی اثر می‌گذارد و باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود (Baharlo et al., 2014)؛ بنابراین یکی از مشکلات اصلی سازمان‌ها در دنیای متحول و به‌شدت متغیر امروزی شناسایی عواملی است که می‌تواند در بروز رفتار شهروندی سازمانی که یکی از پدیده‌های نوظهور در زمینه رفتار سازمانی است، تأثیر بگذارد. در مکاتبات اولیه مدیریت افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شوند که در شرح شغل و شرایط احراز از مشاغل انتظار می‌رفت ولی امروز رفتارهای فراتر از

آنها مدنظر قرار گرفته است. این رفتارها به مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرا نقشی، عملکرد زمینه‌ای رفتار خودجوش و یا رفتار شهروندی سازمانی مدنظر قرار گرفته‌اند. برخلاف گذشته که از کارکنان انتظار می‌رفت تا در حد نقشه‌ای رسمی عمل کنند در قراردادهای روان‌شناختی جدید رفتارهای فراتر از نقش مورد انتظار است (Kazemzadeh, 2018). برخی محققان قصد ترک شغل را به عنوان یک میل هوشیارانه و متفکرانه برای ترک سازمان تعریف کرده‌اند. ترک شغل منعکس‌کننده علاقه کارکنان به جستجوی مشاغل جایگزین و ترک سازمان است و نماینده منطقی برای ترک شغل واقعی به شمار می‌رود (Pizan, 2000). ترک شغل به تمایل کارکنان به ترک سازمان و شغل فعلی اشاره دارد و ترک شغل واقعی به احتمال بسیار قوی نتیجه این چنین نیت‌های کناره‌گیرانه‌ای خواهد بود (Louis, 2012). با این اوصاف با توجه به مطالب فوق سوال اصلی تحقیق حاضر چنین می‌باشد که آیا رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و قصد ترک شغل با توجه به نقش میانجی انگیزه درونی کارکنان در دانشگاه‌های استان گلستان تأثیرگذار است؟

### رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی به عنوان رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط میان فردی و ترویج و تقویت چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباط دو طرفه است. این تعریف دو بعد از مدیریت اخلاقی را نشان می‌دهد: ۱. فرد اخلاقی: به عنوان یک تصمیم‌گیرنده صادق و قابل اعتماد کسی است که برای مردم نگران می‌شود و رفتار اخلاقی را در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به کار می‌گیرد؛ ۲) مدیر اخلاقی: نشان‌دهنده تلاش فعال برای تأثیر بر رفتار اخلاقی در بخشی از کارکنان است. رهبری اخلاقی (ELS) نشان دادن رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات فردی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در پیروان است که از طریق ارتباطات دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر خواهد بود (Abdul Shah et al., 2016: 250). رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که با توجه به نوع سازمان، اعضای آن، سهامداران و جامعه باشد. رهبران اخلاقی، با الگو بودن، رفتار نوع‌دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. در نتیجه از پیروان انتظار می‌رود بجای رقابت، وابستگی متمایل بیشتری داشته باشند و بر مشارکت تاکید کنند و نسبت به سازمان متعهدتر باشند. رهبری اخلاقی به صورت نمایش رفتار مناسب مجازی از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دو سویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است. نخستین قسمت این تعریف نشان دادن رفتار مناسب منجاری از طریق فعالیت‌های فردی و ارتباطات بین فردی ناظر به این است که رهبرانی که اخلاقی تصور می‌شوند الگوهای رفتارهایی هستند که به طور اصولی و مجاری مناسب پنداشته می‌شوند مثل صداقت، امانت، عدالت و دلوز بودن، قسمت دوم این تعریف، ترویج این قبیل رفتارها به زیر دستان از طریق



ارتباطات دو طرفه بیان می‌کند که رهبران اخلاقی نه فقط به اخلاقیات توجه می‌کند و اخلاقیات را در محیط اجتماعی به وسیله گفت و گو درباره آن با روان برجه می‌کند، بلکه همچنین فرایند عدالت بین فردی و رویه‌ای را به پیروان ارائه می‌دهند (Piraish and Akbarian, 2017). رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور مؤثر در رفتارهایشان می‌باشد. رهبری اخلاقی می‌تواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی‌ها همچون صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم‌گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف شود. رهبری اخلاقی رهبری به شیوه‌ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد (Yilmaz and Bokeoglu, 2008). در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری محور تمرکز و توجه است. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند. پژوهشگران رهبری اخلاقی را به عنوان تظاهرات رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری را به پیروان از طریق ارتباطات، تشویق و تصمیم‌گیری دو جانبه تعریف کرده‌اند. این تعریف نشان می‌دهد که یکی از وظایف مهم رهبر در سازمان برقرار کردن تعامل سازنده با کارکنان می‌باشد. تعاملی که یک فضای مبتنی بر همکاری و هماهنگی به وجود می‌آورد تا افراد راحت‌تر و ساده‌تر، انرژی فیزیکی و روانی خود را بر وظایف محوله متمرکز نمایند (Devband, 2016: 138).

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیست، اما عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می‌بخشند، رفتار شهروندی سازمانی بیانگر فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری، به طور مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش سازماندهی شده. در نهایت کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقاء می‌دهد. همچنین رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (Brimani and Rezaei Paji, 2019: 88). واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح شد. رفتار شهروندی سازمانی شامل مجموعه‌ای از رفتارهای سازنده و هم‌کارانه است که نه تنها به وسیله شرح شغل تصریح نشده و به طور مستقیم و با قراردادی نیز توسط سیستم رسمی سازمانی، پاداش داده نمی‌شود. رفتار شهروندی سازمانی از طریق اثرگذاری بر عوامل درون سازمانی از



قبیل جو سازمانی، بهبود روحیه، افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی، کاهش تمایل ترک شغل، کاهش غیبت و رفتارهای مخرب شغلی و نیز با تأثیرگذاری بر بهبود عوامل برون سازمانی همچون رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و وفاداری مشتریان، موجب بهبود کیفیت در عملکرد کارکنان می‌شود. حتی رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان «تمایل به تشریک مساعی و مفید بودن در محیط‌های سازمانی» تعریف کرده‌اند. رفتار شهروندی سازمانی دارای دو بعد فردی که شامل مجموعه رفتارهایی است که مستقیماً افراد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد مثل نوع دوستی و احترام به دیگران؛ و جمعی که شامل رفتارهایی است که مستقیماً سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد مثل احترام به ارزش‌های سازمانی، فداکاری، از خودگذشتگی و وجدان کاری است (Ahmadzadeh and Shekoh, 2019: 155).

رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است خردمندانه از روی بصیرت که همکاران، سرپرستان سازمان را یاری می‌کند. یاری کردن به افرادی که جدیداً وارد سازمان شده‌اند، سوء استفاده نکردن از همکاران، بهره‌کشی نکردن از همکاران، استفاده نکردن بیش از حد از زمان استراحت، حضور داوطلبانه در ملاقات‌های سازمانی و تحمل کردن برخی از فشارها هنگامی که سازمان در یک شرایط بحرانی قرار می‌گیرد (Ahmadi and Mansouri, 2017: 33). با افزایش رقابت در دنیای امروزی، سازمان‌ها شروع به بررسی رفتارهای کارکنان مانند رفتار شهروندی سازمانی به عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی به دلیل تأثیر زیاد بر رضایت شغلی کارکنان، برای هر سازمانی لازم و ضروری است. رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای اختیاری هستند که گرچه توسط سیستم رسمی پاداش سازمان (به صورت مستقیم یا صریح) به رسمیت شناخته نشده، اما باعث تقویت عملکرد مؤثر در محل کار می‌شوند. در واقع رفتارهای فرا نقش درون سازمان به عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شوند (Ardakan and Majuni, 2021: 77). با وجود اینکه این رفتارها در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثرند اما در سیستم‌های سنتی ارزیابی‌های عملکرد مورد غفلت واقع می‌شوند سه پیش فرض اساسی که مطالعات این حوزه را هدایت می‌کند عبارتند از: ۱. رفتارهای شهروندی سازمانی انگیزه‌هایی غیر منفعت طلبانه دارند؛ ۲. این رفتارها اثربخشی کارکردهای سازمان‌ها را تسهیل می‌کنند؛ ۳. ترویج رفتار شهروندی در محیط کار، برای کارکنان محیط کاری مثبت ایجاد می‌کند. تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک و تعاریف متعددی از آن در ادبیات موضوع به چشم می‌خورد که بعضاً هم پوشانی نیز دارند (Fahimzadeh et al., 2017: 111). با مروری بر ادبیات این حوزه، نبود اجماع درباره ابعاد این مفهوم به وضوح دیده می‌شود. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. اورگان و سایر محققان پیشگام در این موضوع، این نوع رفتار را با عنوان رفتار فرانش مورد ملاحظه قرار داده‌اند؛ به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار فراتر از الزامات



نقشی است که برای آنها تعیین شده و مستقیماً و آشکاراً، از طریق نظام پاداش رسمی سازمان، تقدیر نمی‌شود. جریان دیگری از محققان همچون گراهام پیشنهاد می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی باید به صورت مجزا از عملکرد کاری ملاحظه شود؛ بنابراین دیگر مشکل تمایز بین نقش و فرانش وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه باید به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مفهومی کلی توجه داشت که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است. بنابراین تعریف، از فرد در حکم شهروند سازمانی انتظار می‌رود، بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر، ساختار رفتار شهروندی سازمانی در پی شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد. در تعریف دیگری، رفتار شهروندی سازمانی تعهدی مستمر و داوطلبانه به اهداف، روش‌ها و موفقیت سازمان است و سازمانی که براساس مشارکت و کارکرد مناسب کارکنانش بنا شده باشد، از این مزیت برخوردار است (Fahimzadeh et al., 2017: 111).

### پیشینه تحقیق

اسچوف و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تغییرات در سطح متغیرهای رهبری و ایمنی کارکنان می‌تواند بر تغییر در سطح رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار باشد. به عبارتی زمانی که سطح متغیرهای رهبری و ایمنی کارکنان دچار بهبود شود، این انتظار وجود دارد که متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز تغییر کند. در صورتی که رابطه متغیرهای رهبری و ایمنی کارکنان با متغیر رفتار شهروندی سازمانی همسو و هم‌جهت باشد می‌توان انتظار داشت که سطح متغیر رفتار شهروندی سازمانی با بهبود سطح متغیرهای آرایه شده در تحقیق، بهبود یابد (Schopf et al., 2021).

وود و همکاران (۲۰۲۱) اشاره کردند که رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر متغیرهای دیگر در یک سازمان قرار می‌گیرد. زمانی که سطح متغیرهای رهبری اخلاقی، رفتار کارکنان و صنعت مهمان‌نوازی در سازمان تغییر می‌کند، آنگاه سطح متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز تغییر می‌کند. همچنین متغیرهای رهبری اخلاقی، رفتار کارکنان و صنعت مهمان‌نوازی اثرگذاری خود را بر روی متغیر رفتار شهروندی سازمانی براساس همسو بودن یا ناهمسو بودن اعمال می‌کنند. زمانی که نتایج مطالعه نشان دهد، متغیرهای رهبری اخلاقی، رفتار کارکنان و صنعت مهمان‌نوازی ارتباط همسویی را با متغیر رفتار شهروندی سازمانی دارند، آنگاه می‌توان گفت که تغییرات آنها سبب تغییرات مثبت در سطح رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (Wood et al., 2021).

چریستنسن و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود ارتباط متغیرهای ثروت اجتماعی، مراقبت سازمانی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی را تحت آزمون قرار دادند. آنها نشان دادند که متغیر رفتار شهروندی سازمانی در نهایت تحت تغییرات متغیرهای ثروت اجتماعی و مراقبت سازمانی کارکنان می‌تواند تغییر نماید. این تغییرات با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌تواند جهت یا غیر



هم‌جهت باشد. زمانی که سطح متغیرهای ثروت اجتماعی و مراقبت سازمانی کارکنان در سازمان هم‌جهت با رفتار شهروندی سازمانی باشند، می‌توان انتظار داشت که با افزایش سطح آنها سطح متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز بهبود یابد و با کاهش سطح آنها سطح متغیر رفتار شهروندی سازمانی کاهش یابد (Christensen et al., 2021).

کایور و رندهاوا (۲۰۲۱) در پژوهش خود به بررسی رابطه سرپرستان حمایتی، عمل و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. این محققین اثبات کردند که سرپرستان حمایتی و عمل بر متغیر مورد بررسی اثرگذار است. به عبارتی با استفاده از متغیرهای سرپرستان حمایتی و عمل می‌توان سطح رفتار شهروندی سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار داد. زمانی سطح هر یک از متغیرهای بیان شده تغییر می‌کند می‌توان انتظار داشت که سطح رفتار شهروندی سازمانی نیز تغییر خواهد کرد (Kaur & Randhawa, 2021).

نسن و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود ارتباط بین متغیرهای فعالیت داخلی، محیط زیست و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید کردند. این محققین دریافتند که متغیرهای فعالیت داخلی و محیط زیست می‌توانند بر سطح رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار باشند. همچنین آنها به این نتیجه رسیدند که وقتی سطح متغیرهای فعالیت داخلی و محیط زیست دچار تغییر شود، احتمال تغییر در سطح متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز وجود دارد (Neessen et al., 2021).

ترمبلای (۲۰۲۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند تحت تأثیر تعهد عاطفی و محدوده شغلی قرار گیرد. به عبارتی رفتار شهروندی سازمانی معمولاً با تغییراتی که در متغیرهای تعهد عاطفی و محدوده شغلی ایجاد می‌شود، دچار تغییر می‌شود. زمانی که سازمان در نظر داشته باشد سطح رفتار شهروندی سازمانی را تغییر دهد، پیشنهاد می‌شود که ابتدا سطوح مرتبط با متغیرهای تعهد عاطفی و محدوده شغلی را تغییر دهد (Tremblay et al., 2021).

لووری و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که متغیر رفتار شهروندی سازمانی از متغیرهای متعادل‌سازی عملکرد، شبکه‌های روان‌سنجی و رفتارهای ضدتولید تأثیر می‌پذیرد. به این صورت که سطح تغییرات متغیرهای متعادل‌سازی عملکرد، شبکه‌های روان‌سنجی و رفتارهای ضد تولید می‌تواند در سطح متغیر مورد بررسی تغییر ایجاد نماید. از سوی دیگر این مطالعه پیشنهاد کرد که برای بهبود در متغیر مورد بررسی به نظر می‌رسد بهبودهایی در سطح متغیرهای متعادل‌سازی عملکرد، شبکه‌های روان‌سنجی و رفتارهای ضد تولید می‌تواند مفید باشد (Lowery et al., 2021).

الساندری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود یک رابطه معنی‌دار بین رفتار شهروندی سازمانی و متغیرهای روابط فردی، باورهای خودکارآمدی عاطفی، باورهای کاری و باورهای اجتماعی یافتند. به عبارتی این محققین اثبات کردند زمانی که سطح متغیرهای روابط فردی، باورهای خودکارآمدی عاطفی، باورهای کاری و باورهای اجتماعی دچار تغییر می‌شود، آنگاه می‌توان انتظار داشت که سطح متغیر مورد بررسی نیز دچار تغییر شود. همچنین زمانی که متغیرهای روابط فردی، باورهای خودکارآمدی عاطفی، باورهای کاری و باورهای اجتماعی می‌توانند به گونه‌ای برنامه‌ریزی شوند که در جهت تقویت متغیر مورد بررسی اقدام نمایند (Alessandri et al., 2021).

<sup>۱</sup>. Alessandri



دیکلرکیو (۲۰۲۱) این استدلال را داشت که تغییرات در سطح متغیر عدم شناسایی سازمان می‌تواند بر تغییر در سطح رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار باشد. به عبارتی زمانی که سطح متغیر عدم شناسایی سازمان دچار بهبود شود، این انتظار وجود دارد که متغیر مورد بررسی نیز تغییر کند. در صورتی که رابطه متغیر عدم شناسایی سازمان با متغیر مورد بررسی همسو و هم-جهت باشد می‌توان انتظار داشت که سطح متغیر مورد بررسی با بهبود سطح متغیر ارایه شده در تحقیق، بهبود یابد (De Clercq, 2021).

تیان و نگان (۲۰۲۱) اشاره کردند که رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر متغیرهای دیگر در یک سازمان قرار می‌گیرد. زمانی که سطح متغیرهای هدایت اخلاقی، تعدیل نقش هویت، تعدیل نقش خدمات و مسیرهای میانجی‌گری دوگانه در سازمان تغییر می‌کند، آنگاه سطح متغیر مورد بررسی نیز تغییر می‌کند. همچنین متغیرهای هدایت اخلاقی، تعدیل نقش هویت، تعدیل نقش خدمات و مسیرهای میانجی‌گری دوگانه اثرگذاری خود را بر روی متغیر مورد بررسی براساس همسو بودن یا ناهمسو بودن اعمال می‌کنند. زمانی که نتایج مطالعه نشان دهد، متغیرهای هدایت اخلاقی، تعدیل نقش هویت، تعدیل نقش خدمات و مسیرهای میانجی‌گری دوگانه ارتباط همسویی را با متغیر مورد بررسی دارند، آنگاه می‌توان گفت که تغییرات آنها سبب تغییرات مثبت در سطح متغیر مورد بررسی می‌شود (Tuan & Ngan, 2021).

پلتزر (۲۰۲۱) در مطالعه خود ارتباط متغیرهای رفتارهای ضدتولید، ویژگی‌های شخصیتی و رفتار شهروندی سازمانی را تحت آزمون قرار داد. او نشان داد که متغیر رفتار شهروندی سازمانی در نهایت تحت تغییرات متغیرهای رفتارهای ضدتولید و ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند تغییر نماید. این تغییرات با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌تواند هم جهت یا غیر هم جهت باشد. زمانی که سطح متغیرهای رفتارهای ضدتولید و ویژگی‌های شخصیتی در سازمان هم جهت با رفتار شهروندی سازمانی باشند، می‌توان انتظار داشت که با افزایش سطح آنها سطح متغیر رفتار شهروندی سازمانی نیز بهبود یابد و با کاهش سطح آنها سطح متغیر رفتار شهروندی سازمانی کاهش یابد (Pletzer, 2021).

تیان و همکاران (۲۰۲۱) متغیر فروتنی رهبر را در ارتباط با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار دادند. این محققین دریافتند که متغیر فروتنی رهبر معمولاً می‌تواند بر سطح متغیر مورد بررسی اثرگذار باشند. به این صورت که با تغییر در سطح فروتنی رهبر می‌توان انتظار داشت که سطح متغیر مورد بررسی نیز دچار تغییر شود. همچنین این محققین بیان کردند که متغیر مورد بررسی در نهایت با تأثیرپذیری از متغیر فروتنی رهبر می‌تواند در یک سازمان تغییراتی را ایجاد نماید (Tuan et al., 2021).

مینگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود دریافتند که رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای عوامل فردی و سازمانی و آگاهی از ایمنی ارتباط دارد. این محققین به این نتیجه رسیدند که زمانی که متغیرهای عوامل فردی و سازمانی و آگاهی از ایمنی دچار تغییر شوند، به دلیل ارتباط با متغیر مورد بررسی آن را نیز دچار تغییر خواهند کرد. معمولاً اثرات متغیرهای عوامل فردی و سازمانی و آگاهی از ایمنی بر رفتار شهروندی سازمانی هم جهت بوده و سبب تقویت متغیر مورد بررسی می‌شود (Meng et al., 2021).

شریف واتان (۲۰۱۸) در تحقیقی با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی پیروانو قصد گردش مالی و بررسی نقش واسطه‌گر انگیزه ذاتی در روابط انجام شد. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی بار رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و با اهداف گردش مالی منفی دارد. نتایج همچنین نشان داد که انگیزه ذاتی رابطه بین رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و اهداف گردش مالی را به طور کامل واسطه می‌کند (Sharif and Ethan, 2018).

یانگ و وی (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است که از طریق آن رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد و نقش مهمی در پردشدگی در محل کار را ایفا می‌کند. این مطالعه از داده‌های مبتنی بر نظرسنجی که از اعضای تیم مدیریت میانی و زیردستان آنها در شرکت‌های چینی گرفته شده است، استفاده می‌کند. برای آزمون فرضیه تحقیق، از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است. یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به طور مثبت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعهد سازمانی ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را به عهده دارد. علاوه بر این، تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق تعهد سازمانی) و از طریق پردشدگی محل کار تعدیل شود (Young and Wei, 2018).

هارویکی (۲۰۱۶) در پژوهش خود به بررسی رابطه رهبری اخلاقی بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی؛ و عملکرد کارکنان پرداخته نتایج نشان داد: رهبری اخلاقی بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر معنی‌داری داشت. فرهنگ سازمان تأثیر قابل ملاحظه‌ای در رفتار شهروندی سازمانی داشته است، اما بر عملکرد کارکنان تأثیر قابل توجهی ندارد؛ تعهد سازمانی بر روی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیری داشت و رفتار شهروندی سازمانی به طور قابل توجهی در تعهد کارکنان تأثیر گذاشته است (Harvey, 2016).

حسینی و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به بررسی رابطه رهبری اخلاقی بار رفتار شهروندی سازمانی با آزمون نقش تعدیل‌کنندگی درک سیاست‌های سازمانی و جنسیت در بین کارکنان پرداخت. نتایج به دست آمده از این تحقیق، نشان‌دهنده رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی است و بین درک سیاست‌های سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی معناداری وجود دارد و همچنین نتایج نشان داد درک سیاست‌های سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی در رابطه بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند، ولی جنسیت نقش تعدیل‌کنندگی را در رابطه فوق ایفا نمی‌کند (Hasani et al., 2016).

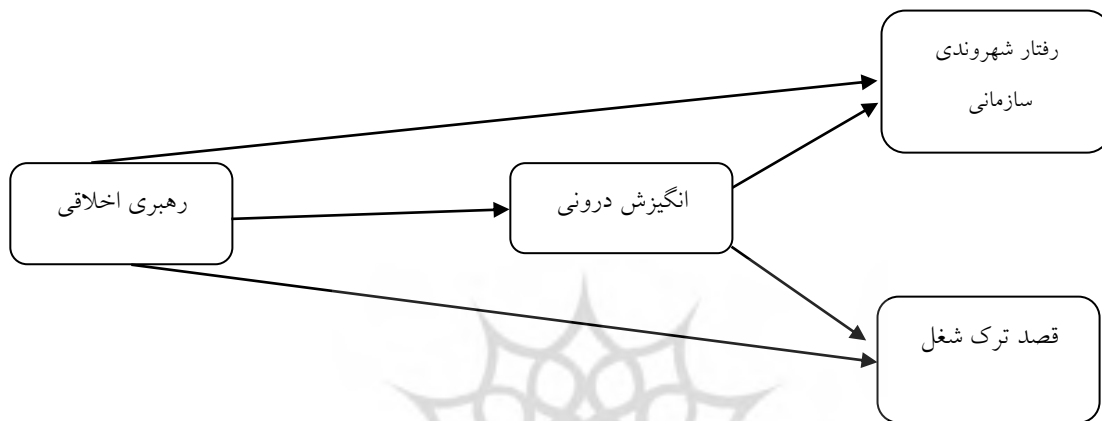
همتی و مهداد (۲۰۱۶) در تحقیقی عملکرد انطباقی به عنوان جدیدترین سازه در حوزه عملکرد و به عنوان نتیجه تغییرات سریع در دنیای کار مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد انطباقی با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای انگیزش درونی انجام گردید. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه‌های رهبری اخلاقی، عملکرد انطباقی و انگیزش درونی بود و داده‌ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون و الگوی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی با انگیزش درونی و عملکرد انطباقی و انگیزش درونی با عملکرد انطباقی



دارای می‌باشد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که رهبری اخلاقی از طریق اثرگذاری بر انگیزش درونی سبب افزایش عملکرد انطباقی کارکنان می‌گردد (Hemti and Mehdad, 2016)

### مدل مفهومی تحقیق:

در پژوهش حاضر متغیر رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و متغیر رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک شغل متغیر وابسته و متغیر انگیزش درونی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده‌اند.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق منبع: ( شریف و اتان، ۲۰۱۸)

### روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی-توصیفی می‌باشد. در تحقیق حاضر، پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی سنجش، که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است استفاده شده است. برای سنجش، متغیرها از پرسشنامه‌های براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، ویلیامز و اندرسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) پرسشنامه کنووسکی و کراپانزانی<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) ترنی و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) مقاله شریف و اتان (۲۰۱۸) استفاده شد. که با استفاده از آن‌ها و مفاهیم مطرحه در ادبیات تحقیق پرسشنامه‌های طراحی و پایایی و روایی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در ضمن، جامعه آماری در این پژوهش مدیران دانشگاهی در استان گلستان به تعداد ۲۰۵ نفر بوده است و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۳۵ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده است.

<sup>1</sup> Brown

<sup>2</sup> Williams and Anderson

<sup>3</sup> Konowski and Krapanzane

<sup>4</sup> Tarni et al

### یافته‌های تحقیق

#### نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تحقیق

تحلیل عاملی تأییدی سوالات پرسشنامه تحقیق در جدول (۱) ارائه شده است. به منظور ارزیابی مدل، در این پژوهش از بارهای عاملی و آماره معناداری، بررسی پایایی ترکیبی، پایایی اشتراکی، آلفای کرونباخ و بررسی جذر میانگین واریانس استخراج شده سازه‌ها با همبستگی سازه‌ها استفاده شده است. به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و جذر میانگین واریانس ارزیابی شد.

جدول (۱): بارعاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، اشتراکی و AVE برای پرسشنامه تحقیق

سازه	شاخص	بارعاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	پایایی اشتراکی	آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	Q1	۰/۸۰۳	۰/۶۳۴	۰/۹۵۴	۰/۹۷۶	۰/۸۵۵
	Q2	۰/۸۳۱				
	Q3	۰/۷۴۲				
	Q4	۰/۷۸۴				
	Q5	۰/۸۱۹				
انگیزش درونی	Q6	۰/۶۷۵	۰/۵۲۷	۰/۸۵۳	۰/۷۸۷	۰/۷۸۴
	Q7	۰/۷۴۴				
	Q8	۰/۷۲۵				
	Q9	۰/۷۴۲				
	Q10	۰/۷۷۳				
رفتار شهروندی سازمانی	Q11	۰/۸۹۷	۰/۶۰۸	۰/۹۵۴	۰/۹۷۶	۰/۹۴۷
	Q12	۰/۸۸۹				
	Q13	۰/۸۹۰				
	Q14	۰/۸۸۱				
	Q15	۰/۸۸۱				
	Q16	۰/۸۹۴				
	Q17	۰/۸۶۹				
	Q18	۰/۸۸۰				
	Q19	۰/۸۹۴				
	Q20	۰/۵۰۶				
	Q21	۰/۵۷۴				
	Q22	۰/۵۵۸				



				۰/۵۳۷	Q23	
				۰/۵۰۸	Q24	
۰/۷۸۴	۰/۷۹۹	۰/۸۵۸	۰/۵۴۸	۰/۷۴۴	Q25	قصد ترک شغل
				۰/۷۶۱	Q26	
				۰/۷۶۳	Q27	
				۰/۷۱۰	Q28	
				۰/۷۳۰	Q29	

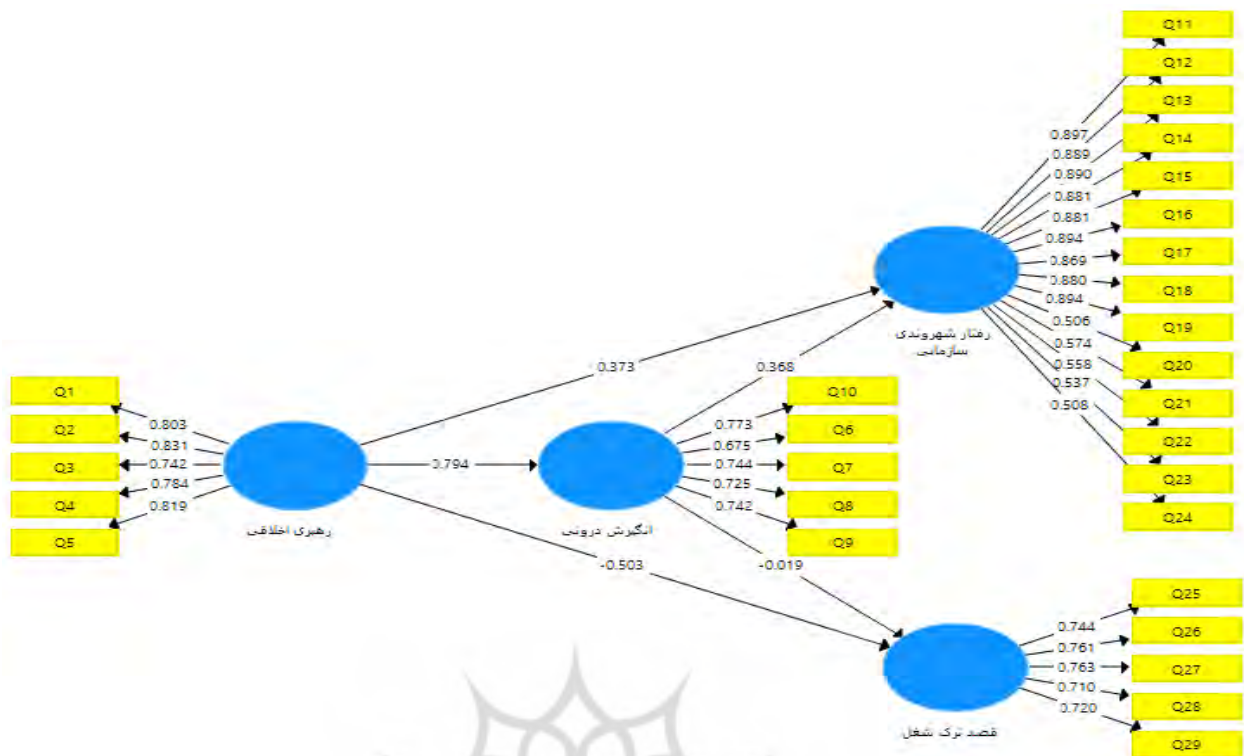
همانطور که در جدول (۱) نشان داده شده است، بارعاملی هیچ سوالی کمتر از ۰/۵ نباشد. بنابراین هیچ سوالی از تحلیل حذف نخواهد شد. آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. و همچنین بیان می‌کند که سازه‌ها (متغیرهای پنهان) از اعتبار بالایی جهت برازش مدل برخوردارند. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده که نشان می‌دهد که سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند. برای بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول ۴-۷ هر ۳ شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است.

#### مدل ساختاری پژوهش برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی گرافیکی مدل پژوهش به صورت زیر می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

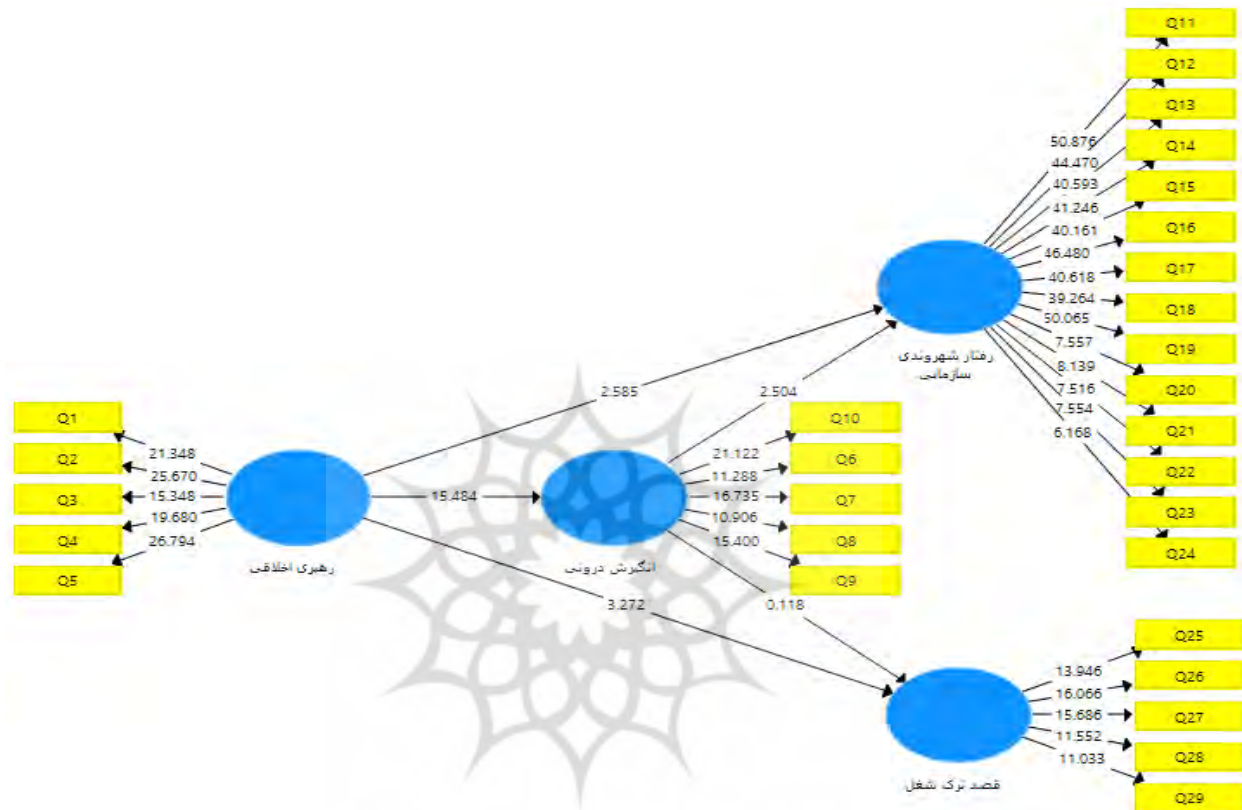




شکل (۲): ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش



با توجه به شکل (۲) مقدار بارعاملی بین سوالات پرسشنامه و متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰.۴ می‌باشد پس نتیجه می‌گیریم که سوالی که برای آن سازه به کار برده‌ایم به خوبی متغیر مکنون مورد نظر را سنجیده است. همچنین مقدار ضریب مسیر بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته مثبت می‌باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد، نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود.



شکل (۳): نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیه‌های است. اگر این مقدار آمار بزرگتر از ۱.۹۶ باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود.

<sup>۱</sup>Bootstrapping

## بررسی کفایت مدل

### ۱) معیار $R^2$

معیار  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود. (Seyed Abbaszadeh et al., 2013)

مطابق با خروجی نرم‌افزار، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زا (وابسته): انگیزش درونی ۰/۶۳۰، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۴۹۲ و قصد ترک شغل ۰/۲۶۹ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

### ۲- معیار $Q^2$

معیار  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و بین ۰ و ۱ قرار دارد که هر چه به ۱ نزدیکتر باشد بهتر است. و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. در واقع این شاخص نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل یک متغیر وابسته مفروض تا چه حد توانسته اند به خوبی آن را پیش‌بینی کنند (Manuel et al., 2009). مقدار  $Q^2$  برای سازه‌های درون‌زای: انگیزش درونی ۰/۳۱۴، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۲۶۲ و قصد ترک شغل ۰/۱۲۹ محاسبه شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی متوسط مدل در خصوص سازه‌های برون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

### ۳- معیار GOF

شاخص دیگری که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و  $R^2$  به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{communality \times R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی‌دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.



جدول (۲): میزان پایایی اشتراکی و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیر	پایایی اشتراکی	$R^2$
رهبری اخلاقی	۰/۷۸۷	-
انگیزش درونی	۰/۹۷۶	۰/۶۳۰
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۶۰	۰/۴۸۴
قصد ترک شغل	۰/۷۹۹	۰/۲۶۹
میانگین	۰/۸۵۵	۰/۴۶۱

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.855 \times 0.461} = .627$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول فوق، مقدار ۰/۶۳۱ محاسبه گردیده است متخصصان مدل‌یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۶۲۷ می‌باشد که جز اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش بسیار مناسبی دارد. برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم‌افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جدول زیر داده شده است.

جدول (۳): نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره تی	نتیجه آزمون
۱	رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۷۳	۲/۵۸۵	تأیید
۲	رهبری اخلاقی بر قصد ترک شغل	-۰/۵۰۳	۳/۲۷۲	تأیید
۳	رهبری اخلاقی بر انگیزش درونی	۰/۷۹۴	۱۵/۴۸۴	تأیید
۴	انگیزش درونی با رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۶۸	۲/۵۰۴	تأیید
۵	انگیزش درونی با قصد ترک شغل	-۰/۰۱۹	۰/۱۱۸	عدم تأیید

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و قصد ترک شغل با نقش میانجی انگیزه درونی در بین مدیران دانشگاهی در استان گلستان می‌باشد. در تحقیق مورد نظر با توجه به نتایج بدست آمده از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، ۶۹ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و بیشترین بازه سنی ۴۰ سال به بالا (۴۴ درصد) می‌باشد. در این پژوهش نتیجه بررسی فرضیه‌ی اول تحقیق یعنی بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی نشان داد که مقدار آماره معنی‌داری بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی

سازمانی برابر (۲/۵۸۵) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) تاثیرگذار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۳۷۳) است و میزان تاثیر مثبت متغیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری اخلاقی، موجب افزایش ۰/۳۷۳ واحدی در رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد. این بدان معناست رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تایید می‌شود که این نتیجه نتایج با تحقیقات حسنی (۱۳۹۶)، بهارلو (۱۳۹۴)، ملایی (۱۳۹۳)، شریف و اتان (۲۰۱۸)، یانگ و وی (۲۰۱۸)، هارویکی (۲۰۱۶) همخوانی داد. همچنین مقدار آماره معنی‌داری بین رهبری اخلاقی و قصد ترک شغل برابر (۳/۲۷۲) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که رهبری اخلاقی بر قصد ترک شغل در سطح اطمینان (۰/۹۵) تاثیرگذار است. همچنین ضریب مسیر ما بین این دو متغیر برابر (۰/۵۰۳-) است و میزان تاثیر معکوس متغیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک شغل را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری اخلاقی، موجب کاهش ۰/۵۰۳- واحدی در قصد ترک شغل خواهد شد. این بدان معناست که رهبری اخلاقی بر قصد ترک شغل تاثیر معکوس و معناداری می‌گذارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تایید می‌شود که این نتیجه نتایج با تحقیقات حسنی (۱۳۹۶)، بهارلو (۱۳۹۴)، ملایی (۱۳۹۳)، شریف و اتان (۲۰۱۸)، یانگ و وی (۲۰۱۸)، هارویکی (۲۰۱۶) همخوانی داد. همچنین نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مقدار آماره معنی‌داری بین رهبری اخلاقی و انگیزش درونی برابر (۱۵/۴۸۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که رهبری اخلاقی بر انگیزش درونی در سطح اطمینان (۰/۹۵) تاثیرگذار است. همچنین ضریب مسیر ما بین این دو متغیر برابر (۰/۷۹۴) است و میزان تاثیر مثبت متغیر رهبری اخلاقی بر انگیزش درونی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری اخلاقی، موجب افزایش ۰/۷۹۴ واحدی در انگیزش درونی خواهد شد. این بدان معناست که رهبری اخلاقی بر انگیزش درونی تاثیر مثبت و معناداری می‌گذارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش تایید می‌شود. این نتیجه نتایج با تحقیقات حسنی (۱۳۹۶)، بهارلو (۱۳۹۴)، ملایی (۱۳۹۳)، شریف و اتان (۲۰۱۸)، یانگ و وی (۲۰۱۸)، هارویکی (۲۰۱۶) همخوانی داد. در ضمن نتایج تحلیل داده‌ها ارتباط بین انگیزش درونی با رفتار شهروندی سازمانی را تایید نمودند. لذا با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان این طور استنباط نمود که هنگامی که رهبران از استانداردهای اخلاقی خود تجاوز می‌کنند، هم خود کاملاً صدمه می‌بینند و هم از قدرت نفوذشان کاسته می‌شود. این صدمات جبران‌ناپذیر در قالب آزارهای مستقیم جسمی و روحی به دیگران در درون و بیرون سازمان تجلی پیدا می‌کند. همچنین رفتارهای ضد اخلاقی این نوع رهبران، فضایی ایجاد می‌کند که زمینه‌های توسعه درک عمومی در خصوص اهمیت نیاز به اخلاق و رفتار اخلاقی را از بین می‌برد. توجه به اخلاق



کاری به عنوان عاملی مهم، دیگر نامانوس نیست. به همان نسبت که ماهی به آب نیاز دارد و انسان به هوا، رهبران هم نیازمند اخلاق می‌باشند (Azzoli, 2014). شواهدی مبنی بر بحران در زمینه رهبری اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی در تقریباً همه بخش‌های زندگی حرفه‌ای هم سازمانی و هم اجتماعی وجود دارد مانند فسادهای اخلاقی شرکت‌های بزرگ، بد به کار بردن منابع شرکت، عملکرد بد مالی و فعالیت‌های بازاریابی غیرقانونی و سلطه جو (Winston, 2007). رسوایی‌های اخلاقی اخیر در تجارت اهمیت سوالاتی درباره نقش رهبری اخلاقی را افزایش داده است (Brown, 2005). امروزه در هر جایی با نشانه‌هایی از سقوط ارزش‌های اخلاقی می‌توان روبرو شد. در صنعت و تجارت نیز افرادی زرنگ و حریص وجود دارند که با ارائه اطلاعات داخلی به دیگران به طور نامشروع به ثروت‌های هنگفتی دست یافته‌اند؛ بنابراین با توجه به اهمیت مبحث رهبری اخلاقی در سازمان‌ها بخصوص سازمان‌ها و موسساتی چون بانک‌ها که بدلیل نزدیکی با مسائل مالی و پولی بیش از دیگر سازمان‌ها نیاز به رعایت و بسط و گسترش مفاهیمی چون اخلاقیات و تعهد دارند در این فصل به بیان تعاریفی چون رهبری و رهبری اخلاقی و ابعاد مختلف آن پرداخته شده است. هنگامی که کارکنان درک کنند که دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند علاقه بیشتری برای نشان دادن رفتار شهروندی دارند. از طرف دیگر، حقوق اجتماعی سازمانی از جمله رفتار برابر برای کارکنان در مقابل حقوق و دستمزد و ارزش افزوده و موقعیت اجتماعی تأثیر مشابهی بر رفتار کارکنان دارد هنگامی که کارکنان درک کنند که دارای حقوق اجتماعی هستند، وفاداری به سازمان نشان می‌دهند و رفتار شهروندی سازمانی از نوع وفاداری ابراز می‌کنند (Kahonmoui Aghdam, 2018). برخی محققان قصد ترک شغل را به عنوان یک میل هوشیارانه و متفکرانه برای ترک سازمان تعریف کرده‌اند ترک شغل منعکس‌کننده علاقه کارکنان به جستجوی مشاغل جایگزین و ترک سازمان است و نماینده منطقی برای ترک شغل واقعی به شمار می‌رود (Pizan, 2000). یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها انجام دادن کارها از طریق کارکنان آن سازمان است و برای این منظور مدیر باید قادر باشد به کارکنان خود انگیزه بخشد، زیرا که تحقیقات بسیار نشان داده است که کارکنان با انگیزه خلاق‌تر و بارورتر هستند. انگیزش بی‌شک مهمترین عامل اثرگذار در رفتار سازمانی است. در واقع، میزان تأثیر سایر عواملی که بر عملکرد افراد در یک سازمان اثر می‌گذارند در مقایسه با انگیزش آنها بسیار ناچیز است. لذا مدیران یک سازمان ضرورتاً باید عواملی را که سبب کاهش انگیزش در کارکنان می‌شود، شناسایی و سپس حذف کنند. در عین حال، باید عوامل تقویت‌کننده انگیزش و روحیه شغلی را تعیین کرده، گسترش دهند. امروزه سازمان‌ها گام‌های بلندی در به کارگیری یافته‌های روان‌شناسی مدیریت در استخدام، گزینش و آموزش کارکنان و مدیریت کارآمد برداشته‌اند. اینکه ما چگونه کارکنان خود را برای کار و بهره‌وری بیشتر برانگیخته نماییم و احساس خشنودی از شغل آنها را افزایش دهیم از چالش‌های اصلی فراروی مدیران تمام سازمان‌هاست.



## پیشنهادات

- رهبری اخلاقی یک مهارت مهم رهبری است که می‌تواند در تمام جنبه‌های شغلی شما کمک کند. وقتی یک رهبر و شرکت او به طور مداوم کار درست را انجام دهند، کارکنان از مبانی رهبری آن‌ها آگاه خواهند شد. اقدامات مدیریت به بقیه شرکت نشان می‌دهند که رهبران با صداقت عمل می‌کنند. این به نوبه خود بدین معنی است که کارکنان در ارتباطات فعال‌تر خواهند بود، حتی زمانی که همه چیز اشتباه پیش می‌رود.
- مسئولین می‌بایست با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌ها و سمینارهای آموزشی و یا ارائه مطالب متناسب در مجله و نشریات مرتبط با سازمان و یا بخشنامه‌ها و دستور العملها، مدیران سازمان را با رهبری اخلاقی، اهداف، ویژگی‌ها و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا سازند و از این طریق بر تقویت انگیزش درونی کارکنان در راستای نیل به اهداف سازمانی تأثیرگذارند.
- پیشنهاد می‌گردد مسئولین و هیأت رئیسه دانشگاه‌ها نسبت به برگزاری کلاس‌ها و یا کارگاه‌های آموزشی، مدیران را در رعایت و به کارگیری هر چه بیشتر مشخصه‌های فرد اخلاقی مساعدت و هدایت نمایند.
- مسئولین و مدیران دانشگاهی استان با نشان دادن کارکنان به عنوان عضو متخصص و مؤثر سازمان و مشارکت دادن آنها در ارائه پیشنهادات و تصمیم‌گیری‌ها باعث شوند کارکنان حتی در شرایط سخت تحقق اهداف سازمان را بر کارهای فردی و شخصی خود مقدم بدانند.

## References:

- Ahmadzadeh S, Shekoweit Z. (2019). The role of social capital in realizing organizational innovation and organizational citizenship behavior by explaining the mediating role of sustainable human resource management, innovation management in defense organizations, 3(9): 151-178. (In Persian)
- Ahmadi O, Mansouri M. (2017). Spirituality in the work environment and its relationship with organizational citizenship behavior, management and entrepreneurship studies, 4(4): 30-36. (In Persian)
- Alessandri G, Filosa L, Eisenberg N, Caprara GV. (2021). Within-individual relations of emotional, social, and work self-efficacy beliefs to organizational citizenship behaviors. Journal of Research in Personality, 91(10):4073.
- Andersen, S. E., & Johansen, T. S. (2021). Corporate citizenship: Challenging the corporate centrality in corporate marketing. Journal of Business Research, 131, 686-699.
- Ardalan M, Majnuni, H. (2022). The role of organizational justice in job satisfaction with the mediation of organizational citizenship behavior and psychological empowerment, management on training organizations, 10(1): 108-73. (In Persian)
- Baharlo M, Bashlideh K, Mousavi SH, Khajepour N. (2014). Analysis of the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology. 10(1): 21-35. (In Persian)
- Benisi P. (2019). Predicting social health based on psychological well-being, organizational citizenship behavior and social support in school principals, Social Psychology, 17(54):76-87.



- Berimani A, Rezaei Paji M. (2019). Investigating the relationship between organizational spirituality and organizational citizenship behavior with employees' organizational performance, *Development and Transformation Management*, 13(41): 87-95. (In Persian)
- Boulagouas, W., García-Herrero, S., Chaib, R., García, S. H., & Djebabra, M. (2021). On the contribution to the alignment during an organizational change: Measurement of job satisfaction with working conditions. *Journal of safety research*, 76, 289-300.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.
- De Clercq, D. (2021). Organizational disidentification and change-oriented citizenship behavior. *European Management Journal*.
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Ellington, J. K. (2021). Interpersonal skills, role cognitions, and OCB: Exploring mediating mechanisms and contextual constraints on role enactment. *Journal of Vocational Behavior*, 103604.
- Ismaili Rad H, Fallahi K, Hassan Moradi N. (2013). Investigating the relationship between ethical leadership and organizational commitment of employees of Melli Bank headquarters in Tehran. *Educational Management Research*, 5(20): 95-128. (In Persian)
- Hasani, M, Arszadeh, S, Kazemzadeh Bitali M. (2016). The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Understanding organizational policies and gender. Ethics in science and technology*. 12 (3):142-151. (In Persian)
- Fahimzadeh H, Vahdati H, Sebhond R, Esmaili MR (2016). Identifying dimensions and components of organizational citizenship behavior in the tourism industry, *tourism and development*, number 11, pp. 109-133. (In Persian)
- Gong, T., Wang, C. Y., & Lee, K. (2021). Effects of characteristics of in-store retail technology on customer citizenship behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102488.
- Gerke, A., Luzzini, D., & Mena, C. (2021). Innovation configurations in sport clusters: The role of interorganizational citizenship and social capital. *Journal of Business Research*, 133, 409-419.
- Gol Parvar M, Padash F, Atashinpour H. (2009). The model of strengthening the feeling of energy, competence and creativity of employees through moral leadership. *Iran Occupational Health Quarterly*. Number 3. (In Persian)
- Karim, D. N., Majid, A. H. A., Omar, K., Aburumman, O. J. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in Higher Education Institutions. *Heliyon*, e07280.
- Kaur, K., & Randhawa, G. (2021). Exploring the influence of supportive supervisors on organizational citizenship behaviour: Linking theory to practice. *IIMB Management Review*.
- Kesberg, R., & Keller, J. (2021). Donating to the 'right' cause: Compatibility of personal values and mission statements of philanthropic organizations fosters prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 168, 110313.
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., ... & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102018.
- Lowery MR, Clark MA, Carter NT. (2021). The balancing act of performance: Psychometric networks and the causal interplay of organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103527.

- Meng, X., Chan, A. H., Lui, L. K., & Fang, Y. (2021). Effects of individual and organizational factors on safety consciousness and safety citizenship behavior of construction workers: A comparative study between Hong Kong and Mainland China. *Safety science*, 135, 105116.
- Mi, L., Sun, Y., Gan, X., Yang, Y., Jia, T., Wang, B., & Xu, T. (2021). Predicting environmental citizenship behavior in the workplace: A new perspective of environmental affective event. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 2037-2046.
- Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4), 102078.
- Moradi MR, Babaei M, Salehi Sadati SS. (2014). Modeling the effect of job motivation on organizational citizenship behaviors of employees of sports and youth departments in Chaharmahal and Bakhtiari province. *Journal of Sports Management*, 7(3), 367-383. doi: 10.22059/jsm.2015.55361
- Nasr Isfahani A, Ghazanfari A, Ameri Nasab S. (2012). The relationship between ethical leadership and employee empowerment. *Two Quarterly Journals of Human Resource Management Research of Imam Hossein University (AS)*.5(1):128-107. (In Persian)
- Neeri S, Golparvar M, Mehdad A. (2009). The role of ethical values and ethical leadership on reducing employee tension. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*.5(3,4): 121-134. (In Persian)
- Neessen, PC, de Jong, JP, Caniels, MC, Vos B. (2021). Circular purchasing in Dutch and Belgian organizations: The role of intrapreneurship and organizational citizenship behavior towards the environment. *Journal of Cleaner Production*, 12(3): 129-142
- Padash F, Gol Parvar M. (2009). The relationship between ethical leadership and internal motivation for employees' innovation and creativity. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*. Number 1 and 2. spring and summer. (In Persian)
- Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, 173, 110550.
- Schopf, A. K., Stouten, J., & Schaufeli, W. B. (2021). The role of leadership in air traffic safety employees' safety behavior. *Safety science*, 135, 105118.
- Tremblay M. (2021). Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 103611.
- Tuan, L. T., & Ngan, V. T. (2021). Leading ethically to shape service-oriented organizational citizenship behavior among tourism salespersons: Dual mediation paths and moderating role of service role identity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102421.
- Tuan, L. T., Rowley, C., Masli, E., Le, V., & Nhi, L. T. P. (2021). Nurturing service-oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 456-467.
- Wang, Y. C., Xu, S. T., & Ma, E. (2021). Serve perfectly, being happier: A perfectionistic perspective on customer-driven hotel employee citizenship behavior and well-being. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102984.
- Wood, B. P., Eid, R., Agag, G. (2021). A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees green behaviour in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 9(2): 102-115

