

The Effect of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Employee's Job Motivation

***zahra Shokoh¹, Amin Nikpour²**

1-Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, IranEmail: zshs2007@yahoo.com (Corresponding Author)

2-Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Received: 11/02/2018; Accepted:07/05/2018

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior with respect to the role of mediating job motivation among employees of Kerman welfare organization. The survey population included 321 employees of the welfare organization of Kerman that 210 of whom were selected as sample size. The tools used to collect the data are authentic leadership questionnaire of Avolio et al. (2007), organizational citizenship behavior questionnaire of Podsakoff et al. (1990) and job motivation questionnaire of Alderfer et al. (1969). Structural equations modeling is used to analyze the data and the software used is SPSS and LISREL. Regarding the final model, it can be said that the authentic leadership with a coefficient of 0.341 has a positive effect on organizational citizenship behavior and employees' job motivation has a positive effect on organizational citizenship behavior with a path coefficient of 0.279. Also, the role of mediator of employee's job motivation in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior was confirmed.

Introduction

Studies have shown that one of the methods to encourage employees to be involved in extra-role behavior and perform organizational citizenship behavior is through strengthening the quality of organizational leadership. In this regard, one of the newest approaches in organizational leadership is theory of Authentic Leadership which can be used as a

solution for the current leadership challenges (Toor and Ofori, 2008). The Authentic leaders show their thoughts and behaviors to the employees with their openness and clarity and honesty, and encourage employees to involve in extra-role behavior by building trust in the organization and by showing altruistic behaviors (Rego et al., 2012). Therefore, the authentic leadership style can be one of the methods to encourage employees to perform voluntary behaviors, including organizational citizenship behavior .

Studies have also shown that authentic leaders motivate their employees by providing an environment in which the ideas are exchanged freely and this will lead to better performance (Luthans and Avolio, 2003).

On the other hand, one of the other effective factors on organizational citizenship behavior is employees' work motivation. Studies have shown that work motivation can be used as a valuable tool to understand the causes of behavior in organizations and to predict the effects of managerial actions (Moradi et al., 2015).

Therefore, it can be said that the authentic leaders can provide some conditions for happening the extra-role and voluntary behavior including organizational Citizenship Behavior by increasing the employee's work motivation.

According to the above mentioned issues, the main question is whether the employee's work motivation plays a mediating role in the relationship between Authentic Leadership and organizational citizenship behavior ?

Materials and Methods

The present applied study is descriptive-correlational. The statistical population of this study consisted of 321 employees of Welfare Organization of Kerman. Structural equation modeling was used in this study; therefore, 210 samples were selected by random sampling. And different questionnaires were used to collect data. Avolio et al.'s 16-item questionnaire (2001) which included four aspects of self-awareness, balanced processing of information, internalized moral perspective, and transparency in the relations was used to measure authentic leadership, Alderfer's 15-item ERG questionnaire (1996) which included variety of skills, job identity, job importance, job independence and job feedback was used to measure work motivation and finally, podsakoff et al.'s 15 item organizational citizenship behavior questionnaire (1990) which included altruism, responsibility, chivalry, civic virtue, and respect and reverence. Structural equation modeling was also used to analyze the data by using SPSS and LISREL software.

Results

The results showed the positive and significant effect of authentic leadership on organizational citizenship behavior (0.314) and work motivation (0.655) and also positive and significant effect of work motivation on organizational citizenship behavior (0.297).

The results also showed that Authentic Leadership can influence Organizational Citizenship Behavior both directly and indirectly through employee's work motivation. The value of direct effect and indirect effect through work motivation equals to 0.341 and 0.194, respectively. Based on the calculations, the significant value was 0.002 for examining the mediator role of work motivation by using Bootstrap method. Therefore, the effect of mediating role of work motivation on the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior was confirmed. (In the Bootstrap method, if the significance level is less than 0.05, the role of the mediator is also confirmed).

Discussion and Conclusion

In this study, Authentic Leadership, employee's work motivation and organizational citizenship behavior were explained theoretically and then tested. In fact, the present study tried to examine the possibility of influence and determine the probable impact of authentic leadership on organizational citizenship behavior in regard to employee's motivation in employees of Welfare Organization of Kerman. The results of analysis also showed that Authentic Leadership can have positive influence on Organizational Citizenship Behavior both directly and indirectly through employee's work motivation. The value of direct effect and indirect effect through work motivation equals to 0.341 and 0.194, respectively.

Key Words: Authentic Leadership, Job Motivation, Organizational Citizenship Behavior

تأثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان

دکتر زهرا شکوه* – دکتر امین نیک‌پور**

چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی انگیزش شغلی در بین کارکنان اداره کل بهزیستی کرمان است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان اداره کل بهزیستی شهر کرمان به تعداد ۳۲۱ نفر می‌باشد که ۲۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند، ابزارهای مورد استفاده جهت جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های رهبری اصیل آولیو و همکاران، رفتار شهروندی سازمانی پادساکف و همکاران و انگیزش شغلی آلدرفر می‌باشند. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است و نرم‌افزارهای مورد استفاده، SPSS و LISREL می‌باشند. با توجه به مدل نهایی می‌توان گفت که رهبری اصیل با میزان ضریب مسیر (۰/۳۴۱) بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت دارد و انگیزش کارکنان نیز با ضریب مسیر (۰/۲۹۷) بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت دارد. همچنین نقش میانجی انگیزش کارکنان در رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری اصیل، انگیزش شغلی، رفتار شهروندی سازمانی

مقدمه

امروزه سازمان‌ها جایگاه برجسته و والایی در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند و بسیاری از اساسی‌ترین و حیاتی‌ترین فعالیت‌های زندگی مردم از طریق سازمان‌ها انجام می‌گیرد، با وجود این، وجود سازمان به تنهایی تعیین‌کننده نیل به پیشرفت و موفقیت و تأمین رفاه و آسایش نیست، بلکه برای این منظور به سازمان‌های کارآمد و اثربخش نیاز است (Salarvand et al., 2016: 46). سازمان‌ها نیز پیوسته در جستجوی

* نویسنده مسئول - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
zshs2007@yahoo.com

** استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان خود هستند و شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن‌ها در چنین شرایطی نیاز آن‌ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان آشکار می‌کند (Podsakoff et al., 1990). به همین دلیل بیشتر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایف تعیین شده در شرح شغلشان فعالیت کنند، آنان دنبال کارکنانی هستند که به فراسوی انتظارات می‌روند و به میل و خواست خود دست به رفتارهایی می‌زنند که جزو وظایف شغلی‌شان نیست (Moradi et al., 2015: 368). یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها، نگرش و تعاملات کارکنان را در جهت ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات به کار گیرد، رفتار شهروندی سازمانی^۱ است (Hui and Lam, 2001). رفتار شهروندی سازمانی آن نوع از رفتارهایی است که فراتر از الگوهای از پیش تعریف شده رسمی توسط سازمان بوده و با ساختارهای رسمی شناسایی نمی‌شوند، اما در موفقیت عملکردی و عملیاتی سازمان بسیار مهم هستند (Castro et al., 2004). در حالی که کاملاً داوطلبانه است و نظام پاداش‌دهی قابلیت شناسایی آن را ندارد، اما عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد (Salarvand et al., 2016: 47). حال آنکه مطالعات نشان می‌دهد که یکی از روش‌های ترغیب کارکنان برای درگیر شدن در رفتارهای فرانقشی و انجام وظایف شهروندی سازمانی، تقویت کیفیت رهبران سازمان با کارکنان است و در این زمینه یکی از جدیدترین شیوه‌ها در زمینه رهبری سازمان‌ها، تئوری رهبری اصیل^۲ است که می‌تواند به عنوان راه‌حلی برای چالش‌های رهبری فعلی و مطالعات رهبری آینده مطرح شود (Toor and Ofori, 2008). رهبری اصیل فرایندی است که بر اساس ظرفیت‌های روانی مثبت و یک بافت سازمانی بسیار توسعه یافته ترسیم می‌شود که منتج به خودآگاهی و خودتنظیمی و بروز رفتارهای مثبت در رهبران و پیروان می‌گردد (Luthans and Avolio, 2003). رهبران اصیل با گشودگی و شفافیت و صداقتی که از خود نشان می‌دهند، باعث روشن شدن افکار و رفتارشان برای کارکنان می‌شوند و با ایجاد اعتمادسازی در سازمان و با نشان دادن رفتارهای نوع دوستانه، کارکنان را به رفتارهای فرانقشی تشویق می‌نمایند (Rego et al., 2012). بنابراین، سبک رهبری اصیل می‌تواند یکی از شیوه‌های ترغیب کارکنان برای انجام رفتارهای فرانقشی و داوطلبانه از جمله رفتار شهروندی سازمانی باشد.

1. Organizational Citizenship Behavior
2. Authentic leadership

همچنین بررسی‌ها نشان داده است رهبران اصیل افرادی هستند که به بهترین شکل با نیازهای موقعیتی و مقتضی خود را سازگار می‌سازند و هنگامی که رهبران سازمانی بر اساس اعتقادات واقعی و نقاط قوت و ارزش‌های خود همراه با کمک به پیروان برای رسیدن به بهترین نتایج کمک می‌کنند، این به نوبه خود تأثیر مثبتی بر انگیزش پیروان می‌گذارد (Ryan and Deci, 2001). در واقع، رهبران اصیل با فراهم آوردن محیطی که در آن تبادل عقاید کارکنان آزاد است، موجبات انگیزش آن‌ها را فراهم می‌آورند که این خود به بهبود اجرای بهتر امور می‌انجامد (Luthans and Avolio, 2003).

از سوی دیگر نیز می‌توان گفت که از جمله عوامل مؤثر دیگر بر رفتار شهروندی سازمانی، انگیزش^۱ شغلی کارکنان است. به طوری که مطالعات نشان داده است انگیزش شغلی 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 (Moradi et al., 2015: 370).

بنابراین می‌توان گفت که به نظر می‌رسد رهبران اصل با بالا بردن انگیزش شغلی کارکنان می‌توانند موجبات بروز رفتارهای فرانقشی و داوطلبانه از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی را در کارکنان فراهم آورند.

با توجه به مطالب گفته شده سؤال اصلی تحقیق عبارت است از: آیا انگیزش شغلی کارکنان در رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد؟

مبانی نظری پژوهش

رهبری اصیل:

در حقیقت مفهوم رهبری اصیل شاید قدیمی‌ترین شراب در بطری رهبری سنتی باشد (Avolio et al., 2004). مفهوم اصالت ریشه در فلسفه یونان دارد، چراکه یونانیان از قدیم بر این باور بودند که "به منظور اینکه صاحب خودت باشی، خود واقعیت باش" (Pirannejad, 2013: 331). اگرچه اولین تعریف رهبری اصیل در سال ۱۹۸۳ ارائه شد، علاقه به این موضوع به حدود سال ۲۰۰۳ برمی‌گردد، این برگشت با تحقیق لوتانز و اولیو

در سال ۲۰۰۳ و کتابی که توسط جورج در سال ۲۰۰۳ در خصوص رهبری اصیل نوشته شده است، مصادف است (Neider and Schriesheim, 2011). رهبری اصیل به عنوان رفتارها و ویژگی‌های روانی مثبتی تعریف شده است که بر توسعه نقاط قوت، فضایل و اقدامات منطبق بر ارزش‌های اصیل درونی تأکید دارد: Diddams and Chang, 2012: (593). رهبری اصیل شامل اقدامات نوع‌دوستانه از جمله رفتار با عدالت و با احترام با دیگران صرف‌نظر از منافع شخصی و برای گروه می‌باشد (Michie and Gooty, 2005). رهبری اصیل شامل رفتارهای نوع‌دوستانه با هدف کمک به دیگران فراتر از خود است (Hannah et al., 2005). رهبری اصیل شامل رهبری با قلب و نشان دادن محبت و همدلی نسبت به پیروان و هم‌چنین ابراز این مطلب به پیروان که با ارزش هستند، می‌باشد (George et al., 2007). رهبری اصیل، یک سبک رهبری تجربه شده به وسیله افرادی است که می‌دانند چه کسی هستند، چه فکر می‌کنند و چگونه رفتار می‌کنند و از چشم‌انداز ارزشی/اخلاقی، دانش و توانایی‌های خود و دیگران آگاه هستند، هم‌چنین از بستری که در آن باید فعالیت کنند، آگاهی دارند. آن‌ها مطمئن، امیدوار، خوش‌بین و منعطف هستند و شخصیت بسیار اخلاقی دارند، هرگاه اصول اخلاقی آن‌ها زیر سؤال رود، از سازگاری امتناع می‌ورزند (Mirmohammadi, 2012: 18-19). در سبک رهبری اصیل، کارکنان به این باور می‌رسند که رهبران و مدیران به شدت به آن‌ها علاقه‌مند، مهربان و صادق هستند. در نتیجه کارکنان ملزم می‌شوند تا منفعت مساعد و یا رفتار ارزشمند از سوی سازمان را تلاش کنند، که این خود موجب احساس هم‌هویتی آن‌ها با سازمان می‌شود (Rego et al., 2014). بر اساس نظریه مؤسسه گالوپ، مؤلفه‌های رهبری اصیل، خودآگاهی، جنبه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن و شفافیت رابطه می‌باشد (George et al., 2007).

- ۱- خودآگاهی: بیان‌کننده شرایطی است که در آن فرد به نیازها، تمایلات، احساسات، باورها و ارزش‌های خودآگاهی دارد (Kernis, 2003).
- ۲- شفافیت رابطه: درجه‌ای است که رهبر یک سطح از شفاف بودن با دیگران تقویت می‌کند و آن‌ها را با یک فرصت برای آینده با ایده‌ها و چالش‌ها آماده می‌کند (Avolio et al., 2005).
- ۳- چشم‌انداز اخلاقی درونی: بیان‌کننده یک فرایند خودکنترلی است که به موجب آن رهبران ارزش‌هایشان را با اهداف و فعالیت‌هایشان تطبیق می‌دهند (Walumbwa et al., 2008).

۴- پردازش متوازن: که بُعد دیگری از رهبری اصیل می‌باشد، میزانی است که رهبر نظرات و دیدگاه‌های دیگران را قبل از تصمیم‌گیری‌های مهم جلب می‌کند (Walumbwaet al., 2008).

انگیزش شغلی:

اصطلاح انگیزش اولین بار از کلمه لاتین (موو) به معنای حرکت برگرفته شده است. از انگیزش تعاریف مختلفی ارائه شده است: انگیزش مجموعه‌ای از نیروهاست که انسان را هم از درون و هم از بیرون به انجام فعالیت‌هایی خاص در محیط‌های کاری ملزم می‌کند (Landerberg, 2009: 12). انگیزش اشاره دارد به درجه‌ای از آمادگی یک ارگانیزم برای تعقیب تعدادی از اهدافی که طراحی گردیده است (Mukhi, 2010: 123). در محیط کار انگیزش یعنی تمایل فرد برای تلاش و حفظ آن برای رسیدن به اهداف سازمانی *Dilema* (et al., 2003). انگیزش فرایند فیزیولوژیکی که به فرد جهت می‌دهد و عزم او را قوی‌تر می‌کند (Lindner and James, 2007: 65). انگیزش یک محرک درونی برای بروز یک اقدام بیرونی توسط انسان است که این اقدام ممکن است فیزیکی، فکری یا هنری باشد (Abbaszadegan, 2012: 87). انگیزش شغلی به مفهوم ایجاد علاقه و تمایل در فرد به منظور ایجاد احساس تعهد بیشتر به کار، فعالیت و احساس مسئولیت است (Krasman, 2012). انگیزش به عنوان یک ابزار ارزشمند می‌تواند رفتار کارکنان را به شیوه‌ای هدایت کند که اهداف سازمانی تأمین شود و از آنجایی که انگیزه شغلی کارکنان می‌تواند جهت‌دهنده رفتارهای کاری آن‌ها باشد، لذا این انگیزه‌ها می‌تواند بر رفتارهای اختیاری آن‌ها نیز تاثیرگذار باشد. بنابراین می‌توان گفت که وقتی کارکنان دارای انگیزه باشند و از شغل خود احساس رضایت‌مندی نمایند ناخواسته وظایف خود را با دقت بیشتری انجام می‌دهند و رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند که در زمره وظایف سازمانی آن‌ها نمی‌باشد. بنابراین مشخص می‌شود که نگرش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان می‌تواند تحت تأثیر انگیزش شغلی آن‌ها قرار گیرد و موجب شود که فراتر از انتظارات عمل کنند رفتارهای فراتر از خود نشان دهند (Kholghifard et al., 2014). بر اساس مدل هاکمن و الدهام انگیزش شغلی شامل مؤلفه‌های تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل می‌باشد.

- ۱- تنوع مهارت: میزان یا درجه‌ای که کار به مهارت‌های مختلف نیاز داشته باشد و کارگر در صورتی از عهده انجام آن کار برآید که چنین مهارت‌هایی را داشته باشد (Moorhed & Griffin, 2011: 191).
- ۲- هویت شغل: به معنی درجه نیازمندی شغل به انجام یک کار مشخص است، به عبارت دیگر داشتن شغلی که دارای آغاز و پایان و یک نتیجه ملموس باشد (Moorhed & Griffin, 2011: 189).
- ۳- اهمیت شغل: یعنی فرصت‌های برای درگیر شدن کارکنان در کارهایی است که احساس مفید بودن و معنی‌داری را به آن‌ها بدهد (Krasman, 2012).
- ۴- استقلال شغلی: یعنی درجه‌ای که به فرد فرصت داده می‌شود درباره آنچه که باید انجام بدهد و چگونگی انجام دادنش تصمیم بگیرد (Taris and Calje, 1998).
- ۵- بازخورد شغل: درجه‌ای که نتیجه کارهای انجام شده و اطلاعات در مورد اثربخشی عملکرد به صورت مستقیم به کارگر یا کارمند داده شود (Krasman, 2012).

رفتار شهروندی سازمانی:

واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح شد (Ghanbari et al., 2016: 37). منظور از رفتار شهروندی سازمانی آن دسته از فعالیت‌های افراد در سازمان است که به صورت داوطلبانه و فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل آن‌ها انجام می‌گیرد (Mohammad Hosseinpour et al., 2014: 25). رفتار شهروندی، رفتار فردی همراه با بصیرت که رسماً توسط نظام پاداش و تنبیه در سازمان شناخته نشده است و در مجموع عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. منظور از بصیرتی بودن رفتار این است که این نوع رفتار بخش اجباری در شرح شغلی نیست و غفلت یا عدم انجام آن موجب تنبیه فرد در سازمان نمی‌شود (Organ, 1988: 56). رفتار شهروندی، سازگاری بین اقدامات مدیریتی (Moghimi, 2015: 22). رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای سازنده و همکارانه است که نه تنها به وسیله شرح شغل تصریح نشده و به طور مستقیم و یا قراردادی نیز توسط سیستم رسمی سازمانی، پاداش داده نمی‌شود (Allen et al., 1998). لی پین و جانسون، رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان «تمایل به تشریک مساعی و مفید بودن در محیط‌های سازمانی» تعریف کرده‌اند (Khorasani & Kananinayeri, 2012: 79). به طور کلی عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند

از:

- گونه‌ای از رفتارها که از آن چیزی که به طور رسمی توسط سازمان تعریف می‌شود فراتر می‌رود؛
- یک گونه از رفتارهای غیرمشخص؛
- رفتارهایی که به طور مشخص پاداش داده نمی‌شود و به وسیله ساختارهای رسمی سازمان شناسایی نمی‌شود؛
- رفتارهایی که برای عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان بسیار مهم‌اند (Nikpour & Hosseininejad, 2012: 66).
- در سازمان، مهم‌ترین دلایلی که تلاش برای بروز رفتار شهروندی را با شکست مواجه می‌کند، عبارتند از:
- منتظر بحران‌های تجاری می‌نشینند و سپس به دنبال گناهکار می‌گردند؛
- بر رهبری تمرکز می‌کنند و دام‌ها را به فراموشی می‌سپارند؛
- کارکنان برای به دست آوردن نظر مساعد مدیریت، مجبور باشند تا دست به خطا بزنند؛
- نادیده گرفتن ارزیابی؛
- عمل کردن با فرضیاتی نادرست در مورد رفتارها و انگیزه‌های کارکنان؛
- دادن آموزش‌های زیاد به کارکنان بدون اینکه به آنها فرصت فکر کردن یا تجربه کردن آن داده شود؛
- گفتن این جمله به کارکنان که آنها همواره بایستی بدانند که سؤال نپرسند (Brightman and Moran, 1999).
- رفتار شهروندی سازمانی شامل مؤلفه‌های نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و احترام و تکریم است (Podsakoff et al., 1991).
- ۱- نوع‌دوستی: رفتارهای یاری دهنده‌ای که توسط یک فرد به منظور کمک به کارکنان مشخص در ارتباط با وظایف و مسائل سازمانی معین انجام می‌گیرند.
 - ۲- وظیفه‌شناسی: رفتارهایی است که فرد را در انجام وظایف خود در حدی بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می‌کنند.
 - ۳- جوانمردی: رفتار جوانمردانه‌ای است که از شکوه و شکایت زیاد در محل کار جلوگیری به عمل می‌آورد.
 - ۴- فضیلت مدنی: در برگیرنده رفتارهای مؤدبانه‌ای که از ایجاد مسئله و مشکل در محل کار جلوگیری می‌کنند.

۵- احترام و تکریم: رفتارهایی که نشان دهنده ادب و احترام فرد در برخوردهای اجتماعی و مراودات روزانه است (Moghipi, 2015: 94).

پیشینه پژوهش

رهبری اصیل و رفتار شهروندی:

لیلی و پیلان^۱ (۲۰۰۹) پژوهشی را تحت عنوان «رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی» انجام و نتایج حاکی از آن است که بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. والومبوا و همکاران^۲ (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «پیوند فرایندهای روان‌شناختی رهبری اصیل و رفتارهای پیروان» دریافتند که رهبری اصیل به طور قابل توجهی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد. والومبوا و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری اصیل و اقتصاد دانشی: حفظ انگیزه و اعتماد در بین کارکنان دانشی» به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. کاتریل و همکاران^۳ (۲۰۱۴) رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی را مورد تأیید قرار دادند. قنبری و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی» که از نظر نوع، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی بود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بر اساس یافته‌های پژوهش مدیران می‌توانند با نمایش رفتارهای بیانگر رهبری اصیل، زمینه ارتقای رفتارهای فرانشی از سوی کارکنان را فراهم آورند. عباسی و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی را تحت عنوان «رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان» انجام دادند. روش این تحقیق، توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی بود. نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

رهبری اصیل و انگیزش شغلی:

هوگ (۲۰۰۱) در پژوهشی تحت عنوان «تئوری هویت اجتماعی رهبری، شخصیت و روانشناسی اجتماعی» تأکید کردند که رهبران اصیل به بهترین شکل با نیازهای موقعیتی و

1. Leilei & Peilan
2. Walumbwa et al
3. Cottrill et al

مقتضی خود را سازگار می‌سازند و در پیروان برای رسیدن به بهترین نتایج ایجاد انگیزه می‌کنند. بریاند^۱ (۲۰۰۹) پژوهشی را تحت عنوان «رابطه بین رهبری اصیل، رضایت نیاز روانی و انگیزش» انجام داد. در این پژوهش به بررسی رابطه رهبری اصیل با مؤلفه‌های خودآگاهی، دیدگاه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت به رضایت نیاز روانی و انگیزش کارکنان پرداخته شد و نتایج حاکی از آن بود که بین رهبری اصیل و مؤلفه خودآگاهی با انگیزش کارکنان رابطه وجود دارد.

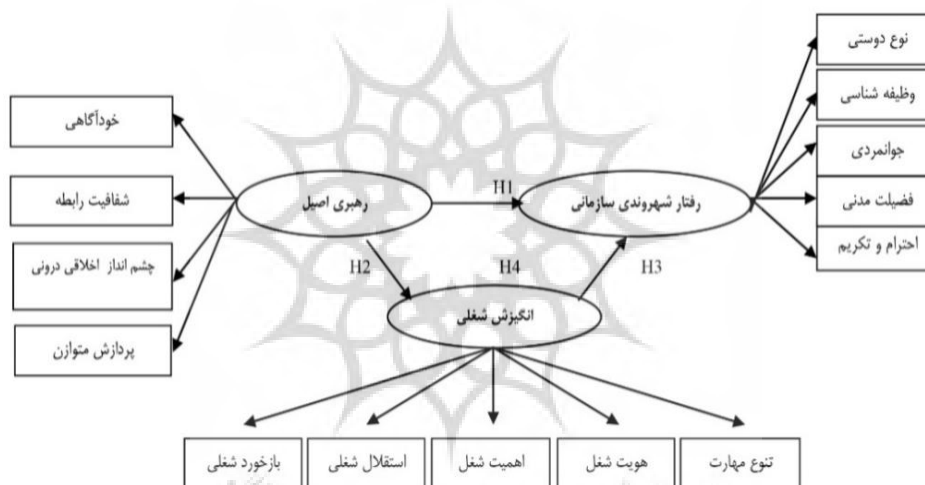
انگیزش و رفتار شهروندی:

آلن و راش^۲ (۱۹۹۸) پژوهشی را تحت عنوان «تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر قضاوت‌های عملکردی» انجام و نتایج نشان داد 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. بودیانو و هنینگ^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی» به این نتیجه رسیدند که بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. هانا و همکاران^۴ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «مدل دوعاملی رفتار شهروندی سازمانی» وجود رابطه انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمودند. تانگ و ابراهیم^۵ (۱۹۹۸) پژوهشی را تحت عنوان «پیشینه رفتار شهروندی سازمانی: کارکنان عمومی در ایالات متحده و خاورمیانه» انجام و نتایج ارتباط مثبتی را بین انگیزش و رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می‌دهند. بارباتو و استوری^۶ (۲۰۱۱) پژوهشی را تحت عنوان «انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی» انجام و نتایج نشان دهنده آن است که انگیزه کارکنان می‌تواند علل بروز رفتارهایشان باشد. خلقی فرد و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «ارتباط بین انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که بین انگیزش شغلی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و ابعاد انگیزش شغلی به طور معنی‌داری قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی هستند. همچنین نتایج یافته‌های این تحقیق نشان داد که وقتی کارکنان از انگیزه کافی برخوردار و از شغل خود

1. Briand
2. Allen & Rush
3. Budiyo & Hening
4. Hana et al
5. Tang & Ibrahim
6. Barbuto & Story

احساس خوشنودی نمایند، مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام می‌رسانند و موجب حداکثر کارایی می‌شوند. مرادی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «مدلیابی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان» که از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی بود نتیجه گرفتند که انگیزش شغلی اثر مستقیمی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و ۲۴ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان با انگیزش شغلی تبیین نمود.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی:

آیا انگیزش شغلی کارکنان در رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد؟

سؤالات ویژه:

- ۱- آیا رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد؟
- ۲- آیا رهبری اصیل بر انگیزش شغلی کارکنان تأثیر دارد؟
- ۳- آیا انگیزش شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد؟

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ	سازه	آلفای کرونباخ	سازه	آلفای کرونباخ
شفافیت رابطه	۰/۷۹۵	تنوع مهارت	۰/۸۱۱	نوع دوستی	۰/۷۹۵
چشم‌انداز اخلاقی درونی	۰/۸۴۹	هویت شغل	۰/۷۳۰	وظیفه‌شناسی	۰/۸۰۵
پردازش متوازن	۰/۸۳۸	اهمیت شغل	۰/۷۶۳	جوانمردی	۰/۸۰۶
خودآگاهی	۰/۷۷۸	استقلال شغلی	۰/۸۸۲	فضیلت مدنی	۰/۷۷۲
رهبری اصیل	۰/۷۵۰	بازخورد شغلی	۰/۷۵۴	احترام و تکریم	۰/۸۲۷
		انگیزش شغلی	۰/۷۰۷	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۹۴

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و نرم‌افزارهای مورد استفاده، SPSS و LISREL می‌باشند.

یافته‌های پژوهش

برازش مدل‌های اندازه‌گیری:

در این بخش به منظور برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی استفاده شده است. بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشهود) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان (متغیرهای مکنون) قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان می‌باشد به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری حاصل از تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۲، ۳ و ۴ آمده است:

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری رهبری اصیل

شاخص	حد قابل قبول	مقدار
کای اسکوتر بهنجار شده (CMIN/DF)	برابر یا کوچک‌تر از ۳	۲/۵۳۹
شاخص نیکویی برازش (GFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۴۷
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲۶
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۸۹۰
شاخص برازش افزایشی (IFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۶۱
شاخص تاکر-لونیس (TLI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۲۸
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۵۸
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۶۸

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری انگیزش شغلی

مقدار	حد قابل قبول	شاخص
۲/۱۸۹	برابر یا کوچک‌تر از ۳	کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۱۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۰۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۲۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۱۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
۰/۹۱۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۱۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۷۵	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

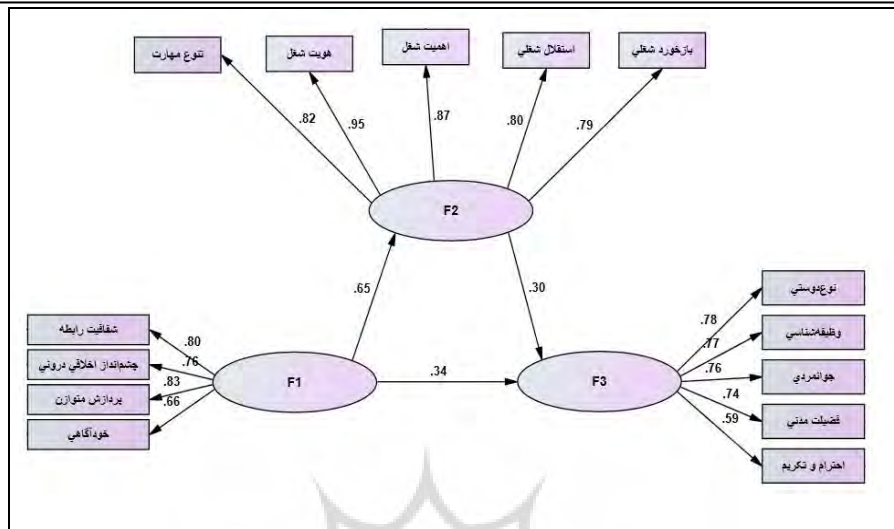
جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی

مقدار	حد قابل قبول	شاخص
۲/۱۰۲	برابر یا کوچک‌تر از ۳	کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۱۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۹۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۰۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۰۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
۰/۹۰۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۰۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۷۰	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

همان‌طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود، تمامی ضرایب برازش در آستانه قابل قبول قرار دارند و این بدین‌معنی است که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (متغیر مکنون) را اندازه‌گیری کنند.

آزمون مدل پیشنهادی و سؤالات پژوهش:

در این بخش به منظور آزمون مدل پیشنهادی و سؤالات پژوهش، از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر استفاده شده است که نتایج آن در شکل ۲ نمایش داده شده است:



شکل ۲: مدل آموس در حالت تخمین استاندارد

نتایج شاخص‌های نیکویی برازش در جدول ۵ نشان دهنده این است که مدل پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

مقدار	حد قابل قبول	شاخص
۱/۷۶۳	برابر یا کوچک‌تر از ۳	کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۲۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۸۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۳۲	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۶۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
۰/۹۶۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر- لوئیس (TLI)
۰/۹۶۹	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۶۰	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

نتایج ارائه شده در جدول ۶ نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی (۰/۳۴۱) و انگیزش شغلی (۰/۶۵۵) و همچنین اثر مثبت و معنادار انگیزش شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی (۰/۲۹۷) است و با توجه به این نتایج، سؤالات ۱ تا ۳ پژوهش تأیید می‌شود.

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که رهبری اصیل علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق انگیزش شغلی کارکنان نیز بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد که میزان تأثیر مستقیم برابر با (۰/۳۴۱) و میزان تأثیر غیرمستقیم از طریق انگیزش شغلی برابر با (۰/۱۹۴) است. همچنین بر اساس محاسبات انجام شده مقدار معنی‌داری از روش بوت استرپ^۱ برای بررسی نقش میانجی متغیر انگیزش شغلی برابر (۰/۰۰۲) به دست آمد که بر این اساس، اثر میانجی‌گری انگیزش شغلی بر رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی تأیید می‌گردد و بدین ترتیب سؤال ۴ پژوهش تأیید می‌شود (در روش بوت استرپ اگر سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد نقش متغیر میانجی تأیید می‌شود).

جدول ۶: آزمون سؤالات پژوهش

فرضیه‌ها	برآورد	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
H ₁ تأثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۴۱	۳/۲۹۰	۰/۰۰۱	تأیید
H ₂ تأثیر رهبری اصیل بر انگیزش شغلی	۰/۶۵۵	۷/۴۹۵	۰/۰۰۱	تأیید
H ₃ تأثیر انگیزش شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۹۷	۰/۰۸۱	۰/۰۰۱	تأیید

جدول ۷: اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل تحلیل مسیر اصلی

مسیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	نوع رابطه
رهبری اصیل ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۴۱	۰/۱۹۴	۰/۵۳۶	افزایشی
رهبری اصیل ← انگیزش شغلی	۰/۶۵۵	-	۰/۶۵۵	افزایشی
انگیزش شغلی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۹۷	-	۰/۲۹۷	افزایشی

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، رهبری اصیل، انگیزش شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی به‌طور نظری تبیین شد و سپس مورد آزمون قرار گرفت. در واقع هدف از این پژوهش، بررسی امکان تأثیرگذاری و تعیین میزان تأثیر احتمالی رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به انگیزش شغلی کارکنان در اداره کل بهزیستی شهر کرمان بود و نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که رهبری اصیل علاوه بر تأثیر مستقیم، به صورت غیرمستقیم و از

1- Boot strap

طریق انگیزش شغلی کارکنان نیز بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد، که میزان تأثیر مستقیم (۰/۳۴۱) بیشتر از تأثیر غیرمستقیم (۰/۱۹۴) است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است: یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بهزیستی شهر کرمان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. به عبارتی، رهبری اصیل به طور معناداری قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. بنابراین می‌توان اینگونه استدلال کرد که رهبری اصیل به عنوان یکی از انواع سبک‌های رهبری، می‌تواند با ایجاد زمینه‌های روانی مثبت و ایجاد بستر مناسب برای تبلور ارزش‌های اخلاقی در کارکنان، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان را موجب شود. این یافته با نتایج پژوهش لیلی و پیلان (۲۰۰۹)، والومبوا و همکاران (۲۰۱۰)، والومبوا و همکاران (۲۰۱۱)، کاتریل و همکاران (۲۰۱۴)، قنبری و همکاران (۲۰۱۶) و عباسی و همکاران (۲۰۱۶) انطباق و همخوانی دارد. لیلی و پیلان (۲۰۰۹) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. والومبوا و همکاران (۲۰۱۰) طی یک بررسی دریافته‌اند که رهبری اصیل به طور قابل توجهی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه دارد. والومبوا و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود نتیجه گرفتند که رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است. کاتریل و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعات خود رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی را مورد تأیید قرار دادند. قنبری و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که رهبری اصیل بر انگیزش شغلی کارکنان بهزیستی شهر کرمان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. به عبارت دیگر، رهبری اصیل به طور معناداری قادر به پیش‌بینی انگیزش شغلی کارکنان است. بنابراین می‌توان اینگونه استدلال کرد که رهبران اصیل می‌توانند با افزایش زمینه‌های مثبت در کارکنان و ارتقاء حس تعلق و علاقه‌مندی به کار در کارکنان، موجبات انگیزش شغلی آن‌ها را فراهم آورند. این یافته با نتایج پژوهش هوگ (۲۰۰۱)، بریاند (۲۰۰۹) هماهنگ می‌باشد. هوگ (۲۰۰۱) در بررسی‌های خود نتیجه گرفتند که رهبران اصیل به بهترین شکل با نیازهای موقعیتی و مقتضی خود را سازگار می‌سازند و در پیروان برای رسیدن به بهترین نتایج ایجاد انگیزه می‌کنند. بریاند (۲۰۰۹) طی یک بررسی دریافت که بین رهبری اصیل با انگیزش کارکنان

رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

هم‌چنین یافته‌ها حاکی از آن است که انگیزش شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بهزیستی شهر کرمان تأثیر دارد. به عبارتی، انگیزش شغلی به طور معناداری قادر به پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. بنابراین می‌توان اینگونه استدلال کرد که وقتی کارکنان دارای انگیزه باشند، وظایف خود را با دقت بیشتری انجام می‌دهند و نخواستار رفتارهای فرانقشی و داوطلبانه از خود نشان می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش آلن و راش (۱۹۹۸)، تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸)، بودیان‌تو و هنینگ (۲۰۱۱)، هانا و همکاران (۲۰۱۲)، بارباتو (۲۰۱۱)، مرادی و همکاران (۲۰۱۵) و خلقی‌فرد و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. آلن و راش (۱۹۹۸) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که منابع انگیزش کارکنان می‌تواند ارتباطی قوی با رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها داشته باشد. تانگ و ابراهیم (۱۹۹۸) در مطالعات خود ارتباط مثبتی را بین انگیزش و رفتارهای شهروندی سازمانی نشان می‌دهند. بودیان‌تو و هنینگ (۲۰۱۱) در بررسی‌های خود نتیجه گرفتند که بین انگیزش شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج بررسی بارباتو و استوری (۲۰۱۱) نیز نشان داد که انگیزه کارکنان می‌تواند علل بروز رفتارهایشان باشد. مرادی و همکاران (۲۰۱۵) در بررسی‌های خود نتیجه گرفتند که بین انگیزش شغلی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. خلقی‌فرد و همکاران (۲۰۱۴) نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که بین انگیزش شغلی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

References

- 1-Abbaszadegan, S. M. (2012). Management in Unrestrained Organizations. Tehran: Enteshar. (In Persian)
- 2-Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- 3-Avolio, B. J. (2005). Leadership Development in Balance, Made/born. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- 4-Barbuto, J. E. & Story, J. S. (2011). Work motivation and organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 123-145.
- 5-Briand. M. (2009). The relationship between authentic leadership, psychological need satisfaction and motivation. Masters Thesis, Concordia University, Montreal, Canada.
- 6-Brightman, B. K. & Moran, J. W. (1999). Building organizational citizenship. *Management Decision*, 37(9), 678-685.
- 7-Budiyanto, O. & Hening, W. (2011). The effect of Job motivation, work environment and leadership on organizational citizenship behavior, job satisfaction and public service quality in Magetan, EastJava, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(3), 277-285.
- 8-Castro, C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 27-53.
- 9-Cottrill, K., Denise Lopez, P. & Hoffman C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292.
- 10-Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- 11-Dilema, N., Marjiolle, M., Pham, V. & Martinea, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in north Vietnam. *Human Resources for Health*, 1(10), 68-80.
- 12-George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- 13-Ghanbari, S., Zandi, K. & Dehghan, A. (2016). The Study of relations between authentic leadership, psychological security and organizational citizenship behavior. *Journal of Public Administration*, 7(25), 35-46. (In Persian)

- 14-Hana S., Abuiyada, S. & Yung, C. (2012). A two-factor model of organizational citizenship behaviour in organizations. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 134-145.
- 15-Hannah, S. T., Lester, P. B. & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership, explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development Monographs in Leadership and Management*, 3, 43-81.
- 16-Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- 17-Hui, C. & Lam, S. S. K. (2001). Can good citizens lead the way in providing quality service. *A Field Quasi Experiment*, 44(5), 988-995.
- 18-Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- 19-Kholghifard, S., Salehi, M. & Fanni, H. (2014). The correlation between job motivation and organizational citizenship behavior of the Staff of Headquarters and Vice-chancellory Departments of Yasuj University of Medical Sciences. *Journal of Yasuj University of Medical Sciences*, 19(6), 553-561. (In Persian)
- 20-Khorasani, A. & Kanandinayeri, P. (2012). Exploring the relationship among organizational justice and organizational citizenship behavior with job satisfaction in Iranian airports holding company. *Journal of Career and Organization Counseling*, 4(12), 79-100. (In Persian)
- 21-Krasman, J. (2012). Putting feedback- seeking into context: Job characteristics and feedback- seeking behaviour. *Personnel Review*, 42(1), 50-66.
- 22-Landerberg, J. (2009). Motivation and management. *Journal of Management*, 7, 10-15.
- 23-Leilei, Z. & Peilan, G. (2009). Authentic leadership and organizational citizenship behavior. *International Conference on Test and Measurement*, Hong Kong, China, 259-262.
- 24-Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler (pp. 241-258).
- 25-Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity, will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.
- 26-Mirmohammadi, S. M. & Rahimian, M. (2014). The effect of authentic leadership on employees creativity with regard to the mediator

- role of psychological capital. *Journal of Management Research in Iran*, 18(3), 26-40. (In Persian)
- 27-Mirmohammadi, S. M., Rahimian, M. & Jalalikhanebadi, T. (2012). Authentic leadership and occupational attachment, trust as a mediator. *Journal of Public Administration Perspective*, 3(4), 34-15. (In Persian)
- 28-Moghimi, S. M. (2015). Organizational citizenship behavior; from theory to practice. *Journal of Management Culture*, 3(15), 19-48. (In Persian)
- 29-Mohammad Hosseinpour, F., Eskandari, H. & Abbaspour, A. (2014). The relationship between organizational citizenship behavior and social loafing of staff. *Journal of Career and Organization Counseling*, 7(1), 24-38. (In Persian)
- 30-Moorhed, G. & Griffin, R. (2011). *Organizational Behavior*. Translated by Seyyed Mehdi Alvani and Gholamreza Memarzadeh. Tehran: Morvarid Publication, 16th Edition. (In Persian)
- 31-Moradi, M. R., Babaei, M. & Salehisadati, S. S. (2015). Modeling the effect of work motivation on employees' organizational citizenship behaviors in Sport and Youth Offices of Chaharmahal-va-Bakhtiari. *Journal of Sport Management*, 7(3), 367-383. (In Persian)
- 32-Mukhi, H. (2010). *Management of Systems*. New Delhi: Prentice-Hall.
- 33-Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory: Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1146-1164.
- 34-Nikpour, A. & Hosseininejad, S. M. R. (2012). The role of the Workplace spirituality on the employee organizational citizenship behavior. *Journal of Labor and Society*, 148, 64-69. (In Persian)
- 35-Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- 36-Organ, D. W. (1988). *Issues in Organization and Management Series, Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. England: Lexington Books.
- 37-Pirannejad, A. (2013). The authentic leadership: An essential style in university management (a case study: Payam Noor Universities in Tehran and Alborz). *Journal of Management in the Islamic University*, 2(3), 329-350. (In Persian)
- 38-Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.

- Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.
- 39-Rego. A., Sousa. F., Marques. S. & Cunha. M. P. C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- 40-Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- 41-Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual Reviews*, 52, 141-166.
- 42-Salarvand, A., Dargahi, H., Allahdadi, S. & Shaham, G. (2016). Investigation of relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior among the employees of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Health Care Management*, 7(1), 45-57. (In Persian)
- 43-Tang, T. L. P. & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior: Public personnel in the united states and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-548.
- 44-Taris, T. W., Bok, I. A. & Calje, D. G. (1998). On the relation between Job characteristics and depression: A longitudinal study. *International Journal of Stress Management*, 5(3), 157-168.
- 45-Toor & Ofori. (2008). Proposed Model For Authentic Leader Development in the Construction Industry.
- 46-Toor, S. & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry, Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630.
- 47-Walumba, F., Luthans, F., Avey, J. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups, the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- 48-Walumbwa, F. O., Avolio. B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- 49-Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.