

## بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی دلبستگی کاری کارکنان

وحید میرزایی<sup>۱\*</sup>

سید وحید هاشمی خاوری<sup>۲</sup>

اسماعیل حیدری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی و نقش میانجی دلبستگی کاری کارکنان صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر روش و ماهیت توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان مدیریت مراکز پزشکی شهرداری مشهد می باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردیده و تعداد ۹۲ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. جهت جمع آوری داده ها از پرسش نامه استفاده گردید، بدین صورت که برای سنجش سازمان یادگیرنده از پرسش نامه واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳)، رهبری تحول آفرین از باس و اولیو (۲۰۰۰)، دلبستگی کاری کارکنان از پرسش نامه شافلی (۲۰۰۶) و رفتار شهروندی سازمانی از پرسش نامه پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، و استفاده شده است. پایایی پرسش نامه مذکور با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای سازمان یادگیرنده (۰/۸۷۵)، رهبری تحول آفرین (۰/۸۹۴)، دلبستگی کاری (۰/۸۳۱) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۸۹۳) بدست آمد و روایی محتوا و صوری پرسش نامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. جهت تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 24 و نرم افزار Amos 22 انجام پذیرفت. نتیجه تحقیق نشان داد بین سازمان یادگیرنده و رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، از سویی نتایج نشان داد دلبستگی کاری کارکنان رابطه بین رهبری تحول آفرین و سازمان یادگیرنده با رفتار شهروندی سازمانی را میانجی گری می نماید، علاوه بر این نتایج نشان داد سازمان یادگیرنده و رهبری تحول آفرین با دلبستگی کاری کارکنان نیز رابطه مستقیم دارد.

### واژگان کلیدی

سازمان یادگیرنده؛ رهبری تحول آفرین؛ دلبستگی کاری کارکنان؛ رفتار شهروندی سازمانی.

۱. \* استادیار گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. نویسنده مسئول: [dr\\_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir](mailto:dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. [namayeresane@gmail.com](mailto:namayeresane@gmail.com)

۳. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. [esmaeilheidari2020@gmail.com](mailto:esmaeilheidari2020@gmail.com)

## ۱. مقدمه

یکی از عواملی که می‌تواند سازمانهای امروزی را یاری نماید نقش رهبران تحول‌آفرین در سازمانها می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌های برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را بر کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند (بیکزاده و فلسفی، ۱۳۸۸). این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند که در برابر چالشها و فرصتهای احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند، که این همان به وجود آوردن رفتار شهروندی در سازمان به وسیله رهبران تحول‌آفرین است، رهبرانی که در نهایت سازمانها را به سمت سازمانهای یادگیرنده هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزشها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردار، کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نیز نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفت و گو، بینش و الهام بخشی به دیگران است (هلریل و سلوکام<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). برای اینکه نیروی انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با پیشینه‌ای ارزش آفرینی برای سازمان شوند، لازم است شرایط برای آن فراهم گردد تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح دلبسته کار شوند (ادوارد و رحمان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). تا دهه ۱۹۸۰ تأکید اغلب سازمانها بر وفاداری کارکنان بود و کارفرمایان از کارکنان انتظار وفاداری و ماندگاری در سازمان را داشتند. پس از مدتی گرایش‌ها به سوی تعهد سوق پیدا کرد. امروزه با پیچیده تر شدن و افزایش رقابت جهانی نیاز به انعطاف‌پذیری در سازمانها پیش از پیش نمایانتر شده است. سازمانها کوچک تر شده اند، قراردادهای موقت میان کارفرمایان و کارمندان زیادتر شده و استخدام مادام‌العمر رفته رفته معنای خود را از دست می‌دهد. سازمانهای امروزی بیشتر به دنبال راههایی می‌گردند تا از طریق آن کارکنان را به تلاش و کوشش بیشتر وادارند یا به اصطلاح به دنبال دلبسته تر کردن بیشتر کارکنان در کار می‌باشند (ویلبرن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). بر خلاف کارکنان دلبسته به کار؛ کارکنان غیر دلبسته خود را از انجام نقش کاریشان کنار کشیده، به طور عاطفی و شناختی عقب می‌نشینند. آنها وظایف کاری خود را به طور ناقص انجام می‌دهند، رفتار آنها فاقد تلاش و کوشش لازم بوده و تبدیل به آدمواره‌های بی روح با حرکاتی ساعت وار و غیر ارادی می‌گردند (وو، لوکسیت و پارکر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). دلبسته شدن در کار مفهومی است که اخیراً وارد مباحث رفتار سازمانی شده و بریش از دو دهه از ظهور آن نمی‌گذرد. کارکنان دلبسته‌ی کار، پرانرژی و فعال هستند؛ به طور مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعیشان بر اینه است که کارشان را به طور اثربخشی به انجام برسانند (داینر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). اهمیت مباحث فوق، لزوم انجام چنین پژوهشی را در جامعه هدف نمایان می‌سازد. براساس مطالب فوق تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سوالات است که آیا بین رهبری تحول‌آفرین و سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟ و اینکه آیا دلبستگی کاری کارکنان نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌نماید؟

<sup>۱</sup> . Hellriyel & Slocum

<sup>۲</sup> . Edwards and Rahman

<sup>۳</sup> . Welbourne

<sup>۴</sup> . Wu, Luksyte and Parker

<sup>۵</sup> . Diener

## ۲. مبانی نظری پژوهش

### ۲.۱. سازمان یادگیرنده

به اعتقاد سنگه، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود برای تحصیل نتایج مورد انتظار هستند؛ محلی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شوند و کارکنان پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (سنگه، ۱۹۹۰). جفارد<sup>۱</sup> معتقد است که سازمان یادگیرنده مجموعه‌ای است که توانایی پذیرش الگوهای نو، تحولهای مفید و سازنده و روشها و ایده‌های نوین را داشته باشد، آنها را مدیریت کرده و در خدمت واقعیت‌های امروزی قرار دهد. این سازمان قادر خواهد بود عملکردها، ساختارها و محیط‌های کاری را در زمان مناسب تغییر دهد و به نفع و صالح سازمان به پیش برد (نافو کو، ۲۰۰۹). تعریف مویلانن<sup>۲</sup> از سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به‌طور آگاهانه با عامل یادگیری به‌عنوان عنصری حیاتی در ارزشها، چشماندازها و اهداف سازمان اداره و مدیریت می‌گردد (مویلانن، ۲۰۰۱). از دیگر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده آن است که مسایل و مشکلات آینده را پیش‌بینی میکند و به محیط پیرامون سازمان توجه کرده و در جستجوی رشد و توسعه مداوم است و به ابتکارات و خالقیتها پاداش میدهد (داکت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در راستای توسعه سازمان یادگیرنده در دنیا مدل‌های گوناگونی به‌منظور اندازه‌گیری و تشخیص سطح سازمان یادگیرنده توسط پژوهشگران مطرح شده است و هر کدام مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال سنگه، پنج اصل و مهارت را برای سازمان یادگیرنده ضروری میدانست که شامل قابلیت‌های فردی، آرمان مشترک، الگوی ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی بود و وی این پنج اصل را به‌صورت یک قالب منسجم از نظریه‌ها و عملکردها ارائه کرده و بر اهمیت اصل تفکر سیستمی تأکید میکند (سنگه، ۱۹۹۰). در نظریه دیگری مارسیک<sup>۴</sup> و واتکینز<sup>۴</sup> مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده ارائه نمودند. در این رویکرد، دو رکن اصلی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب شده‌اند و هفت بعد مجزا و در عین حال مرتبط از سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، تیمی و سازمانی مشخص کرده‌اند که عبارتند از: ۱. سطح فردی که متشکل از دو بعد یادگیری سازمانی یعنی یادگیری مستمر و جستجو و گفتگو یا تبادل اطلاعات است؛ ۲. سطح یادگیری گروهی یا تیمی که به بعد یادگیری تیمی و همکاری باز می‌گردد؛ و ۳. سطح سازمانی که چهار بعد از ابعاد یادگیری سازمانی را شامل میشود و این ابعاد عبارتند از: توانمندسازی کارکنان، پیوند سیستمی، رهبری استراتژیک، سیستم‌های درون‌سازمانی. درواقع، برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده اثربخش، باید ظرفیتها و تواناییهای کارکنان و ساختار سازمان با هم تلفیق شده تا یادگیری مستمر در سازمان تسهیل شود و تغییرات سازمانی مورد تشویق و حمایت قرار گیرند. در این تحقیق، از معیارهای مطرح شده توسط واتکینز و مارسیک در سنجش سازمان یادگیرنده استفاده شده است (مارسیک و واتکینز، ۱۹۹۶).

### ۲.۲. رهبری تحول‌آفرین

رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق‌العاده دارند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵). رهبری تحول‌آفرین غالباً با عملکرد کاری سرپرستان و نگرش کارکنان در مسایلی نظیر اعتماد به رهبران،

<sup>۱</sup>. Gefart

<sup>۲</sup>. Moilanen

<sup>۳</sup>. Duckett

<sup>۴</sup>. Marsick & Watkins

رضایت شغلی، تعهد تیمی و سازمانی و وفاداری در ارتباط است (زاگورسک و دیوموفسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). روولد و روهمن (۲۰۰۹) معتقدند رهبری تحول آفرین بیشتر با رویکردها و احساسات مثبت کارکنان در ارتباط است. رهبری تحول آفرین به کارکنان امید به آینده و چشم اندازی قانع کننده و مناسب اهدا می نماید. چشم انداز سازمانی یک ویژگی منحصر به فرد است و شامل چارچوب سازمان و رویکرد نسبت به رقبا می باشد (فمبرن و ونریل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). رهبران تحول آفرین به پیروان خود در بالا بردن سطح خلاقیت فردی و خودشکوفایی کمک می کنند (آجها و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). رهبران تحول آفرین از کارکنان خود حمایت می نماید و آنان را مورد آموزش قرار می دهد و یک رابطه خوب با آنها برقرار می کنند (من، ۲۰۱۲؛ یانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز (۱۹۸۷) و در در نتیجه پژوهشهای توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد. برنز، رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می دهند، تعریف کرد (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). این مفهوم بعدها توسط بس آوالیو (۱۹۸۵) توسعه یافت و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت شد. از نظر بس، رهبر تحول آفرین فردی است که پیروان را توانمند می سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدفهای جمعی می نماید (کیم و کیم، ۲۰۱۴). مولفه های اصلی رهبری تحول آفرین عبارتند از: ۱. نفوذ آرمانی: عبارت است از سرافرازی، فرهنگ، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را منتقل می کند. نفوذ آرمانی موجب می شود که رهبران تحول آفرین به عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (فرهیپور زنجانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می کند، به گونه ای رفتار می کند که معیارهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می دهد (سافیناس مانیر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). ۲. انگیزش الهام بخش: رهبری تحول آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آنها انگیزه می دهد. روحیه گروهی با این نوع رهبری ارتقا می یابد (باس و ریگیو، ۲۰۰۶)؛ به خصوص این کار با نشان دادن همدلی و خوشبینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنها انجام می شود (پوپر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰ و حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). ۳. ترغیب ذهنی، برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راهحل جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان میباشد. در واقع، رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان به وجود می آورد که دوباره در مورد کاری که انجام میدهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که میتواند انجام شود، دوباره تفکر کند. ۴. ملاحظات فردی: رهبر تحولات آفرین، برای درک نیازها، مهارتها و آرزوهای متفاوت پیروان با تک تک پیروان رابطهای مجزا برقرار میکند. این رهبران، مانند یک مربی یا معلم عمل میکنند و پیوسته پیروان خود را در جهت رسیدن به سطوح عالتر ظرفیت خود، سوق می دهد (گاماسلوگلو و لسو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

<sup>1</sup> . Zagorsek & Dimovski

<sup>2</sup> . Fombrun & van Riel

<sup>3</sup> . Ojha et al

<sup>4</sup> . Yang

<sup>5</sup> . Safinas Munir et al

<sup>6</sup> . Poper et al

<sup>7</sup> . Gumusluoglu & Ilsev

## ۳،۲. دلبستگی کاری کارکنان

دلبستگی کاری را به عنوان حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل که با انرژی، فداکاری و جذابیت شغلی، مشخص می‌شود، تعریف نموده اند. کارکنان دلبسته به کار، انرژی بسیار زیادی داشته و برای انجام وظایف شغلی خود، شور و اشتیاق کافی دارند. آنها طوری بر کار خود تمرکز داشته و غوطه ورنند که متوجه گذشت زمان نمی شوند (شوآفی، ۲۰۰۶). دلبستگی کاری یک جنبه از انگیزش کاری است و یک سری از متغیرها مانند خدمات انگیزشی عمومی، فرصتهای پیشرفت، وضوح نقش، کار روزمره شغل و فرهنگ گروهی برای انگیزش کاری مهم هستند (میشل و همکاران، ۲۰۱۵). دلبستگی کاری نوعی پیوستگی عاطفی و روانی با شغلی است که در آن فرد شغل و اجزای آن را از خود می‌داند، با آن تعیین هویت می‌کند، با اهداف و ارزشهای سازمانی هم سویی نموده و برای تحقق آنها از هیچ کوششی دریغ نمی‌کند و به فکر ترک سازمان و انتقال به سازمان دیگری نیست. دلبستگی کاری را میتوان از طریق سه روش قدرت دادن، کار تیمی و آموزش افزایش داد. قدرت دادن یا تفویض اختیار عملی است که در آن به کارکنان اجازه داده می‌شود که تصمیمات مربوط به کار خودشان را بدون نیاز به دخالت دیگران، خودشان اتخاذ کنند در این صورت احساس مسئولیت بیشتری خواهند کرد. فرد از طریق دریافت آموزشهای پذیرفته شده قادر خواهد بود نقش سازمانی خود را به خوبی درک کرده و انتظارات شغلی خود را شناسایی نماید. در یک گروه سازمانی، کارکنان شیوههای ایجاد و اداره تیم را یاد میگیرند و از طریق کار دسته جمعی، سطح بالایی از عملکرد را احراز کرده و به نیازهای ارباب رجوع با انعطاف بیشتری پاسخ می‌دهند (انتظارفومانی، ۲۰۱۵). دلبستگی در کار دارای سه بعد می‌باشد: الف: شور و حرارت در کار؛ سطح بالایی از انرژی و تحمل روانی فرد در هنگام کار و تمایل به صرف تلاش در آن کار با وجود سختی، ب) تعهد داشتن: دلبستگی عمیق با یک کار و احساس اهمیت، جدیت و چالش در کار، ج) جذب شدن: تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی در حین کار، به طوری که گذشت زمان برای فرد سریع بوده و جدا شدن او از کار به سختی صورت می‌گیرد (اسچافلی و همکاران، ۲۰۰۶).

## ۴،۲. رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup>

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). یکی از تعاریف اولیه که مورد قبول بسیاری از محققان قرار گرفته، از سوی ارگان مطرح شده است. رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزئی از وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً از سوی سیستم رسمی توزیع پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود؛ ولی میزان اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد (ارگان، ۱۹۸۸). رفتار شهروندی سازمانی در سازمان موجب می‌شود سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت تبدیل شود و چنین سازمان‌هایی با جذب نیروهای شایسته‌تر، عملکرد بهتری خواهند داشت. از دیگر پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی می‌توان به بهبود و افزایش کمیت کار، رضایت شغلی، افزایش خودپنداره مثبت شخصی، بهبود توانایی سازمان برای جذب نیروی جدید با کیفیت بالا، ارتقاء روابط مثبت بین کارکنان، سهمین شدن کارکنان در مسئولیت‌های سنگین نظارتی و حفظ تعادل درونی سازمانی اشاره نمود (مک کنزی و دیگران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳ و پادساکف و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). از منظر کاتز و کان<sup>۶</sup> (۱۹۶۶) در

<sup>۱</sup>. Schaufeli et al

<sup>۲</sup>. Organizational Citizenship Behavior

<sup>۳</sup>. Chan & Lai

<sup>۴</sup>. MacKenzie et al

<sup>۵</sup>. Podsakoff et al

<sup>۶</sup>. Katz and Kan

سالهای اخیر سازه رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات مدیریت و آموزش و پرورش توجه زیادی را به خود جلب کرده است. توجه به این مبحث در آموزش و پرورش و علاقه به آن موضوع، ریشه در این واقعیت دارد که رفتار شهروندی سازمانی اثربخشی مدارس را بهبود می‌بخشد. بررسی ادبیات موجود در حوزه سازمان‌های غیر آموزشی نشان می‌دهد که متغیرهای گوناگونی با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه دارند. اگرچه وجود این رفتارها در تمام سازمانها مطلوب است اما اهمیت آن در مدارس و برای معلمان و مدیران بیشتر احساس می‌شود. بی‌شک پاسخ مناسب به حساسیت‌های اجتماعی در پرورش نیروی انسانی آینده بدون بروز رفتار شهروندی سازمانی از جانب معلمان امکان پذیر نیست (نلسون و همکارانش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

### ۳. توسعه و تبیین فرضیه‌ها

#### ۱،۳. سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی

یادگیری سازمانی با امکاناتی که به کارکنان اجازه می‌دهد در مواقع مرتبط با خطاها پیش بینی و ارزیابی کنند و با خطاهای خود برخورد کنند، به رشد کارکنان کمک می‌کند. به عبارتی، طبق تحقیقات (کروسانو همکاران، ۱۹۹۵)، توانایی یک شرکت در یادگیری سریع‌تر از رقبای خود تنها عاملی است که می‌تواند باعث به دست آوردن مزیت رقابتی مستدام شود. روش‌های یادگیری سازمانی و یادگیری در محل کار، به ویژه در کمک به همکاران، می‌توانند رفتار کارکنان را بهبود بخشند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ کیم و پارک، ۲۰۱۹؛ محرم و همکاران، ۲۰۲۰). این روش‌های یادگیری نیازمند چارچوب‌های آموزشی کم‌شکل، غیرمتمرکز و قابل تطبیق هستند که از رفتار شهروندی سازمانی حمایت می‌کنند (سامچ و دارچ زهاوی، ۲۰۰۴). رهبری حامی و محیط یادگیری باز و سالم، به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده‌اند (دیپالو و تیچان و موران، ۲۰۰۱). سازمان‌های یادگیرنده به صورت فعال ایده‌ها و اطلاعات جدید را در سازمان تزیق می‌کنند. دانش جدید باید در سراسر سازمان منتقل شود. سازمان‌های یادگیرنده سعی می‌کنند فرآیندها و موانع بین فردی را در به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ایده‌ها و دانش بین اعضای سازمان کاهش دهند. بر اساس مطالب فوق این فرضیه مطرح می‌گردد: ۱- بین سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

#### ۲،۳. رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

برای افزایش درک آنها از نگرانی‌های اخلاقی و تحریک اشتیاق و منابع برای تغییر، رهبری تحول‌آفرین به اصول اخلاقی پیروان توجه می‌کند. سبک رهبری تحول‌آفرین توسط رهبر به منظور تأثیر بر رفتار دیگران طبق اراده خودش انجام می‌شود و تحت تأثیر طبیعت خود رهبر قرار می‌گیرد. کارمندان رهبرانی دارند که به عنوان راهنمایی برای عمل به منظور دستیابی به اهداف شرکت عمل می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند رهبران و کارمندان را به طور غیرمستقیم به هم پیوند دهد، بنابراین می‌تواند نگرش و رفتار را به تطابق با چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی شرکت شکل دهد. رهبران می‌توانند مکانیزم‌هایی برای حفظ، توسعه یا تغییر رفتار شهروندی سازمانی موجود ایجاد کنند. مکانیزم‌های رفتار شهروندی سازمانی که توسط یک رهبر آموزش داده می‌شود، سپس توسط پیروان از طریق فرآیند اجتماعی‌سازی تطبیق داده می‌شود (مجید و همکاران، ۲۰۱۷؛ سچودی و اولیور، ۲۰۱۶). فرآیند اجتماعی‌سازی برای انتقال چشم‌انداز و مأموریت یک رهبر به سازمان از طریق رفتار شهروندی سازمانی نیاز به رهبری مناسب دارد تا بتواند رفتار شهروندی

<sup>1</sup> . Nielsen et al

سازمانی قوی را ترویج دهد (سولتون، ۲۰۲۳). بر اساس مطالب فوق این فرضیه مطرح می‌گردد: ۲- بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### ۳.۳. سازمان یادگیرنده و دلبستگی کاری کارکنان

دلبستگی کاری بهره‌مندی‌هایی را برای سازمان و کارکنان به همراه دارد. ثابت شده است که سازمان‌ها نیاز دارند که کارکنانشان دلبسته‌ی باشند. وقتی کارمندان در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، اغلب این احساسات مثبت را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و تمایل به احساس هیجان، خوشحالی و شادی دارند (بانیهانی و همکاران، ۲۰۱۳). نگرش‌های خوب کارکنان، به ویژه زمانی که در عناصر فیزیکی، عاطفی و شناختی کارشان نشان داده می‌شود، ارتباط عاطفی مثبتی بین آنها و کارشان را نشان می‌دهد (آنتیها، ۲۰۱۴؛ ریفای، ۲۰۰۵). تحقیقات شواهد تجربی را درباره رابطه بین دلبستگی کاری و نتایج مثبت مرتبط با کار ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، دلبستگی کاری به طور مثبت با رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است (رحمان و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس مطالب فوق این فرضیه مطرح می‌گردد: ۳- بین سازمان یادگیرنده و دلبستگی کاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### ۴.۳. رهبری تحول‌آفرین و دلبستگی کاری کارکنان

به گفته تمبکان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، هر چه سطح دلبستگی کاری کارکنان بالاتر باشد، رهبری تحول‌آفرین قوی‌تر و متغیر پاداش بالاتر است. آبورامادان و داهلس<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) تأیید کردند که رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در افزایش دلبستگی کاری کارکنان دارد. در همین حال، هیویت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) از مفهوم سه عنصر در اندازه‌گیری دلبستگی کاری کارکنان استفاده کرد، زیرا عناصر برای دلبستگی کاری کارکنان مورد نیاز هستند. این سه عنصر عبارتند از: ۱) گفتن، که در آن کارکنان به طور مداوم چیزهای خوبی در مورد سازمان، شرکا و مشتریان می‌گویند. ۲) ماندن، که در آن کارکنان می‌خواهند بمانند تا کار کنند و بخشی از سازمان باشند. و ۳) تلاش، که در آن کارکنان برای کمک به موفقیت کسب و کار فراتر می‌روند. این عناصر برای تعیین میزان دلبستگی کاری کارکنان با یکدیگر همبستگی دارند، به عنوان مثال، تشخیص اینکه آیا کارکنان زمانی که سعی می‌کنند فراتر از آن عمل کنند اما واقعاً نمی‌خواهند در سازمان بمانند، متعهد و متعهد به سازمان هستند یا نه، دشوار است. آنها می‌خواهند در سازمان بمانند اما سعی نمی‌کنند بیشتر از این پیش بروند. مطالعات قبلی نشان داد که رفتار کارکنان یک محرک مثبت برای کسب و کار است زیرا بر رضایت مشتری، کارایی عملیاتی و رشد درآمد تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، شواهدی وجود دارد که نگرش‌ها و رفتار کارکنان رابطه قوی با رضایت مشتری دارد و تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد مالی دارد. علاوه بر این، شاخص‌ها و ابعاد دلبستگی کاری کارکنان توصیف‌شده توسط ویناسیس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، یعنی نشاط، فداکاری، و جذب، به‌طور مثبت و قابل توجهی تحت تأثیر رهبری تحول‌آفرین قرار می‌گیرند. بر اساس بررسی ادبیات، این مطالعه از اندازه‌گیری‌های دلبستگی کاری کارکنان استفاده کرد که قدرت، فداکاری و جذب را پوشش می‌دهد.

سبک رهبری تحول‌آفرین با دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت دارد. این سبک مطلوب است و کارکنان را برای تلاش در جهت اهداف سازمانی برمی‌انگیزد و رهبران می‌توانند با ابراز اطمینان از توانایی‌های زیردستان، بهترین

1 . Tambakan et al

2 . Aboramadan and Dahlesz

3 . Hewitt

4 . Winasis et al

زیردستان را جذب کنند. ژانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، پوپلی و ریزوی (۲۰۱۵) و پوپلی و ریزوی (۲۰۱۶) بیان کردند که رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم دارد و می تواند دل بستگی کاری کارکنان را افزایش دهد، بنابراین چهارمین فرضیه این تحقیق عبارتست از: ۴- بین رهبری تحول آفرین و دل بستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### ۵.۳. دل بستگی کاری میانجی سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی

دل بستگی کاری یک عامل اساسی در توضیح رفتار شهروندی سازمانی است و تحلیل های چندجانبه این رابطه را تأیید می کند (لی و همکاران، ۲۰۱۸؛ مریم و همکاران، ۲۰۱۲). دل بستگی کاری برای رشد رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رفتارهای نامناسب در محل کار بسیار مهم است. دل بستگی کاری کارمندان درجه ای است که کارمندان انرژی های شناختی، هیجانی و رفتاری خود را به سمت نتایج سازمانی مثبت سرمایه گذاری می کنند. دل بستگی کاری به این معناست که آنها قادرند تمام انرژی خود را در کار قرار دهند و به شدت به کار خود علاقه مند هستند. کارمندان در کاری که انجام می دهند، حس بزرگتری از معنی وجود دارد. رفتار شهروندی سازمانی می تواند انگیزه کارمندان را افزایش دهد و سطح معنویت کارمندان را افزایش دهد. البته این برای عملکرد و بهره وری کارمندان مفید است؛ به واقع، تحقیقات نشان می دهد که رفتار شهروندی سازمانی به طور مثبت عملکرد را پیش بینی می کند. این باعث ایجاد تعامل اجتماعی بهتری بین کارکنان می شود (سولتون، ۲۰۲۳). بر اساس مطالب فوق این فرضیه مطرح می گردد: ۵- سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و دل بستگی کاری این رابطه را میانجی گری می کند.

### ۶.۳. دل بستگی کاری کارکنان میانجی رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

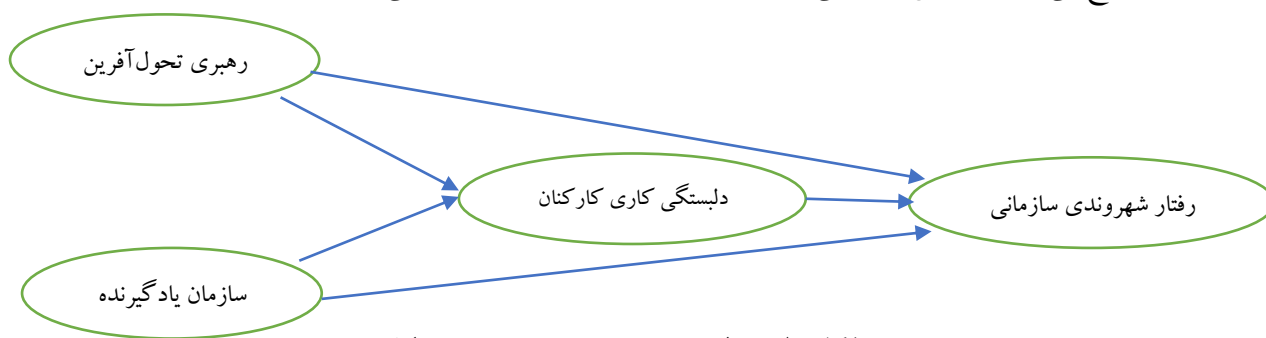
رهبری تحول آفرین یکی از سبک های موثر رهبری در تشویق به رفتار مثبت در نقش ها و وظایف مازاد کارکنان است (بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ مکینزی و همکاران، ۲۰۰۱). تحقیقات نیز نشان داده اند که رهبری تحول آفرین چگونه بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می گذارد (یها، ۲۰۱۴؛ لی و همکاران، ۲۰۱۸؛ سیمسودین، ۲۰۱۷؛ واسپودو و همکاران، ۲۰۱۴؛ نرجانه، ۲۰۲۰). رهبری تحول آفرین قادر است دیگران را به آینده امیدوار کرده و یک تصویر آرمانی را پیش بینی کند و بتواند این تصویر را به زیردستان خود انتقال دهد و ماموریت و چشم انداز آنان را قابل دستیابی بداند. رهبری تحول آفرین اصل توسعه زیردستان (توسعه پیرو) را دنبال می کند. رهبران تحول آفرین توانایی ها و پتانسیل هر زیردست را برای انجام یک وظیفه-کار ارزیابی می کنند، در حالی که به امکاناتی برای گسترش مسئولیت ها و اختیارات زیردستان در آینده نگاه می کنند. رهبری تحول آفرین رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می کند و تأثیر غیرمستقیم خود را از طریق دل بستگی کاری دارد. نتایج نشان می دهند که افزایش بیشتر در دل بستگی کاری به بیشتر شدن رفتار شهروندی سازمانی منجر می شود. رفتار شهروندی سازمانی نتیجه تغییرات قابل توجه در دل بستگی کاری است. بر اساس مطالب فوق این فرضیه مطرح می گردد: ۶- رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و دل بستگی کاری کارکنان این رابطه را میانجی گری می کند.

### ۷.۳. دل بستگی کاری کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی

دل بستگی کاری یک عنصر حیاتی در توضیح رفتار شهروندی سازمانی است و تحلیل های متقابل شواهدی برای حمایت از این رابطه ارائه کرده است. چندین مطالعه، از جمله (ان جی و همکاران، ۲۰۲۱؛ سچودی و اولیور، ۲۰۱۶؛ سیمسودین، ۲۰۱۷) تأثیر مطلوب و قابل توجه دل بستگی کاری بر رفتار شهروندی سازمانی را برجسته کرده اند. دل بستگی کاری به

<sup>1</sup> . Zhang et al

همبستگی معنادار با همکاران، همدردی و نگرانی درباره احساسات همکاران اشاره دارد. به طور متضاد، مشارکت شناختی به آگاهی دقیق درباره مأموریت و مسئولیت در محل کار اشاره می‌کند (حسین، ۲۰۱۷). بیشترین معنا از دلبستگی کارکنان این است که "یک حالت ذهنی مثبت و پربار مربوط به کار است که با شور، تعهد و آغازگری مشخص می‌شود" (شافلی، ۲۰۰۲). وقتی کارمندان به طور مناسب دلبسته‌ی کار خود می‌شوند، نتایج مثبت می‌شود (انور و نودی، ۲۰۱۷). وقتی کارمندان به عملکرد و خلاقیت خود واکنش نشان می‌دهند و همچنین برای رضایت از نیازهای خود تلاش اضافی می‌کنند، این برای افراد و سازمان‌ها مفید است. همچنین دلبستگی کارمندان یک ابزار شناختی، عاطفی و مثبت است و تعهد فرد نشانگر موفقیت یک سازمان است. (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷). بر اساس مطالب فوق این فرضیه مطرح می‌گردد: ۷- بین دلبستگی کاری کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق محقق ساخته

#### ۴. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش و ماهیت اجرا، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان و پرستاران مدیریت مراکز پزشکی شهرداری مشهد مقدس بود. تعداد افراد جامعه آماری ۱۲۰ نفر است که از این تعداد ۹۲ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. اطلاعات موردنیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های مورد نیاز در جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه سنجش دلبستگی کاری از پرسش‌نامه شافلی (۲۰۰۶)، رفتار شهروندی سازمانی از پرسش‌نامه پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، رهبری تحول‌آفرین از باس و اولیو (۲۰۰۰) و سازمان یادگیرنده از پرسش‌نامه واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) جمع‌آوری گردید. جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و روایی تأییدی و جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها بود (جدول ۱).

جدول ۱: نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

| متغیرها               | آلفای کرونباخ | متوسط واریانس استخراج شده AVE | پایایی مرکب CR |
|-----------------------|---------------|-------------------------------|----------------|
| سازمان یادگیرنده      | ۰/۸۷۵         | ۰/۵۹۶                         | ۰/۸۸۲          |
| رهبری کارآفرین        | ۰/۸۹۴         | ۰/۷۴۳                         | ۰/۸۹۶          |
| دلبستگی کاری          | ۰/۸۳۱         | ۰/۵۶۲                         | ۰/۸۳۷          |
| رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۸۹۳         | ۰/۶۸                          | ۰/۸۹۸          |

براساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب (CR) بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (فورنل و لارکر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱). همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌گردد، AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این نشان دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق می‌باشد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۹۲ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان، ۴۶ نفر (معادل ۵۰٪) را مردان و ۴۴ نفر (معادل ۴۷/۸٪) را زنان، ۷۷ نفر (معادل ۸۳/۷٪) را افراد متأهل و ۱۳ نفر (معادل ۱۴/۱٪) را افراد مجرد تشکیل داده‌اند. ۴ نفر (معادل ۴/۳٪) کمتر از ۲۵ سال، ۳۱ نفر (معادل ۳۳/۷٪) بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۴۲ نفر (معادل ۴۵/۷٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۱۳ نفر (معادل ۱۴/۱٪) بالاتر از ۴۵ سال سن داشتند. همچنین ۱۲ نفر (معادل ۱۳٪) دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۴ نفر (معادل ۵۸/۷٪) دارای مدرک لیسانس، ۲۲ نفر (معادل ۲۳/۹٪) دارای مدرک فوق لیسانس و ۲ نفر (معادل ۲/۲٪) دارای مدرک دکتری بوده‌اند. در بین این افراد ۲۵ نفر (معادل ۲۷/۲٪) دارای سابقه فعالیت بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۵ نفر (معادل ۲۷/۲٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۵ نفر (معادل ۳۸٪) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۵ نفر (معادل ۵/۴٪) بین ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه فعالیت داشتند.

#### ۵. آمار استنباطی

##### ۵.۱. بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ ارائه گردیده است. همانگونه که مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی بین ۱ و -۱ و کشیدگی بین ۳ و -۳ می‌باشد در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۲: نتایج آزمون نرمال

| متغیر                 | گویه            | کشیدگی | چولگی  |
|-----------------------|-----------------|--------|--------|
| سازمان یادگیرنده      | فردی            | -۰/۳۳  | -۰/۶۲  |
|                       | گروهی           | -۰/۲۸  | -۰/۵۹  |
|                       | سازمانی         | -۰/۵۳  | -۰/۰۳۶ |
| رفتار شهروندی سازمانی | نوع دوستی       | -۰/۶۳  | -۰/۴۶  |
|                       | وجدان کاری      | -۰/۷۱  | ۱/۰۱   |
|                       | ادب و نزاکت     | -۰/۷۲  | ۰/۵۱   |
|                       | گذشت و جوانمردی | -۰/۷۳  | ۱/۰۵   |
|                       | رفتار مدنی      | -۰/۷۸  | ۰/۸۶   |
| رهبری                 | تأثیر ایده‌آل   | -۰/۳۱  | -۰/۲۷  |

<sup>۱</sup> . Fornell & Larcker

جدول ۲: نتایج آزمون نرمال

| متغیر        | گویه             | کشیدگی | چولگی |
|--------------|------------------|--------|-------|
| تحول آفرین   | انگیزش الهام بخش | -۰/۴۸  | -۰/۲۱ |
|              | ترغیب ذهنی       | -۰/۳۲  | -۰/۲۸ |
|              | ملاحظات فردی     | -۰/۴۸  | ۰/۱۵  |
| دلبستگی کاری | شور              | -۰/۲۱  | -۰/۱۵ |
|              | تعهد             | -۰/۴۴  | -۰/۳۲ |
|              | جذب              | -۰/۲۳  | -۰/۱۵ |

تحلیل عاملی تأییدی: در این مرحله، بارعاملی مؤلفه ها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می شود.

ارزیابی بار عاملی مؤلفه ها:

پایایی هر یک از مؤلفه های متغیر پنهان، در مدل Amos توسط میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه ها مشخص می شود.

ارزش هر یک از بارهای عاملی مؤلفه های متغیر پنهان مربوطه می بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳ میزان بارهای عاملی برای مؤلفه های متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳ ضرایب بارهای عاملی

| متغیر                 | گویه             | ضریب مسیر | نسبت بحرانی (C.R.) |
|-----------------------|------------------|-----------|--------------------|
| سازمان یادگیرنده      | فردی             | ۰/۷۵      | _____              |
|                       | گروهی            | ۰/۷۷      | ۱۰/۱۸              |
|                       | سازمانی          | ۰/۷۴      | ۹/۵۶               |
| رفتار شهروندی سازمانی | نوع دوستی        | ۰/۷۲      | _____              |
|                       | وجدان کاری       | ۰/۷۵      | ۱۱/۷۱              |
|                       | ادب و نزاکت      | ۰/۸۶      | ۱۲/۱۱              |
|                       | گذشت و جوانمردی  | ۰/۷۹      | ۱۱/۸۸              |
|                       | رفتار مدنی       | ۰/۷۲      | ۱۰/۹۳              |
| رهبری تحول آفرین      | تاثیر ایده آل    | ۰/۸۹      | _____              |
|                       | انگیزش الهام بخش | ۰/۸۱      | ۱۷/۳۳              |
|                       | ترغیب ذهنی       | ۰/۹۰      | ۱۷/۳۱              |
|                       | ملاحظات فردی     | ۰/۸۱      | ۱۷/۶               |
| دلبستگی کاری          | شور              | ۰/۶۹      | _____              |
|                       | تعهد             | ۰/۷۷      | ۱۳/۰۸              |
|                       | جذب              | ۰/۷۵      | ۱۵/۲۴              |

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می باشد. در جدول ۳ تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سوالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

ارزیابی برازش مدل<sup>۱</sup>: بعد از بررسی نشانگرهای سازه و اطمینان از شناسایی پذیر بودن مدل نوبت به ارزیابی برازش مدل می رسد.

**جدول ۴: شاخص های برازش**

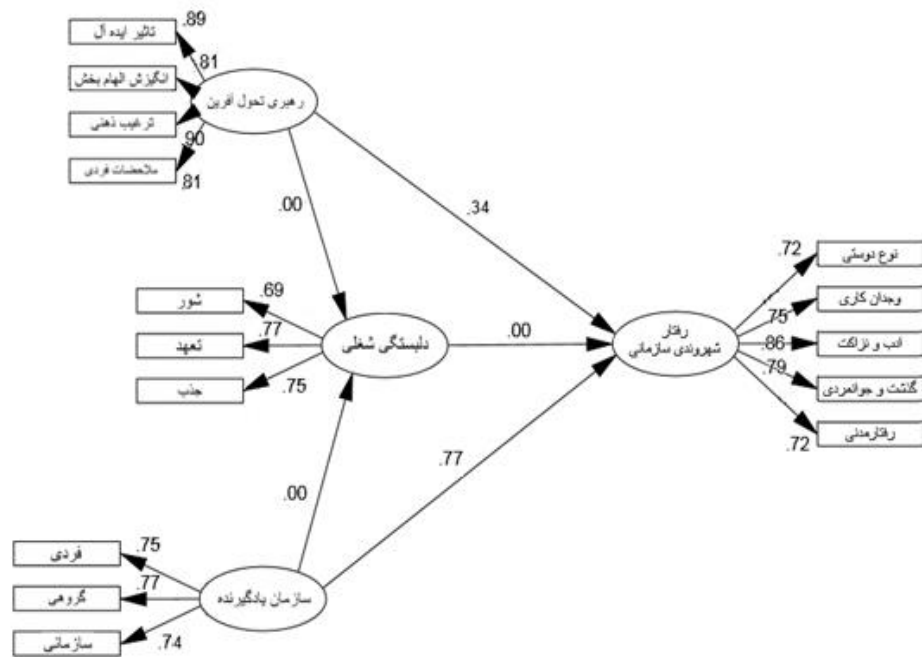
| نام آزمون   | توضیحات                          | مقادیر قابل قبول         | مقدار به دست آمده |
|-------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------|
| $\chi^2/df$ | کای اسکوئر نسبی                  | ۳ < خوب<br>۵ < قابل قبول | ۱/۵۵              |
| RMSEA       | ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب | ۰/۰۸ < خوب<br>۰/۱ > ضعیف | ۰/۰۴۸             |
| RMR         | ریشه میانگین مجذور باقیمانده ها  | < ۰/۱                    | ۰/۰۲۶             |
| NFI         | شاخص برازندگی تعدیل یافته        | > ۰/۹                    | ۰/۹۳              |
| IFI         | شاخص برازش نرم                   | > ۰/۹                    | ۰/۹۷۷             |
| CFI         | شاخص برازش مقایسه ای             | > ۰/۹                    | ۰/۹۷۷             |

با توجه به جدول ۴ مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۴۹ می باشد، این مقدار کمتر از ۰/۱ است که نشان دهنده این است که میانگین توان دوم خطاهای مدل نسبتاً است و مدل قابل قبول می باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۱/۵۴) بین ۱ و ۳ می باشد و میزان شاخص CFI نیز از ۰/۹ بیشتر می باشد. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه ی قابل قبول داشته باشند می توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است.

**جدول ۵ ضرایب رگرسیونی (اثر کل) مربوط مدل تحقیق**

| نام مسیر                                 | برآورد مسیر | نسبت بحرانی (C.R.) | سطح معناداری |
|------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| ← سازمان یادگیرنده دلبستگی کاری          | ۰/۰۰۰       |                    |              |
| ← رهبری تحول آفرین دلبستگی کاری          | ۰/۰۰۰       |                    |              |
| ← سازمان یادگیرنده رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۷۷        | ۱۰/۲۴              | ***          |
| ← رهبری تحول آفرین رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۳۴        | ۶/۱۸               | ***          |
| ← دلبستگی کاری رفتار شهروندی سازمانی     | ۰/۰۰۰       |                    |              |

<sup>۱</sup> . Model Fit



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت اثر کل

همانطور که در شکل ۱ و جدول ۵، مشاهده می شود ضریب مسیر بین دو متغیر سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی در مدل اثر کامل ۰/۷۵ و نسبت بحرانی ۱۰/۲۴ (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر است) می باشد و این رابطه مستقیم با ۹۵٪ اطمینان معنادار است، بنابراین طبق نمودار تصمیم گیری روش بوت استرپینگ امکان تحلیل میانجی گری برای متغیر دلبستگی کاری وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیر مستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می شود.

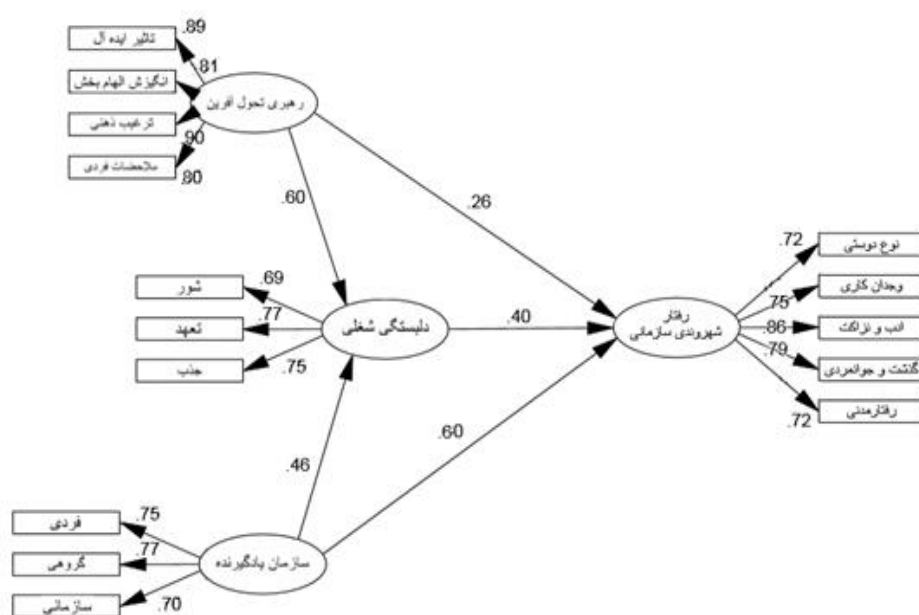
جدول ۶ اثرات غیرمستقیم و سطح معناداری (با حضور متغیر میانجی: سازمان یادگیرنده)

| رهبری تحول آفرین                       | سازمان یادگیرنده                      | دلبستگی کاری          |
|----------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| ۰/۰۰                                   | ۰/۰۰                                  |                       |
| ضریب مسیر: ۰/۱۱<br>سطح معناداری: ۰/۰۰۹ | ضریب مسیر: ۰/۱۴<br>سطح معناداری: ۰/۰۱ | رفتار شهروندی سازمانی |

در جدول ۶ ضریب مسیر غیرمستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۶ مسیر غیر مستقیم سازمان یادگیرنده ← دلبستگی کاری ← رفتار شهروندی سازمانی با توجه به سطح معناداری ۰/۰۱ (که کوچکتر از ۰/۰۵ است) معنادار است، بدین معنا که متغیر دلبستگی کاری متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، مرحله بعد را مورد آزمون قرار می دهیم. مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپ مرحله آخر، آزمودن مسیر مستقیم بین دلبستگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در مدل با تاثیر متغیر میانجی دلبستگی کاری است. بدین منظور از شکل ۲ و جدول ۷ استفاده می شود.

جدول ۷: برآورد ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل تحقیق در حضور میانجی

| نام مسیر                                 | برآورد مسیر | نسبت بحرانی (C.R.) | سطح معناداری |
|------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| سازمان یادگیرنده ← دلبستگی کاری          | ۰/۴۶        | ۶/۸۴               | ***          |
| رهبری تحول آفرین ← دلبستگی کاری          | ۰/۶۰        | ۶/۵۱               | ***          |
| سازمان یادگیرنده ← رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۶۰        | ۸/۲۱               | ***          |
| رهبری تحول آفرین ← رفتار شهروندی سازمانی | ۰/۲۶        | ۳/۴۱               | ***          |
| دلبستگی کاری ← رفتار شهروندی سازمانی     | ۰/۴۰        | ۳/۹۲               | ***          |



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری در حضور متغیر میانجی

## ۶. آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Amos پرداخته شد.

### ۶.۱. فرضیه اول: "سازمان یادگیرنده با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد."

در بررسی این فرضیه از شکل ۲ و جدول ۷ استفاده می شود. همانطور که مشاهده می شود ضریب مسیر بین سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۶۰ و نسبت بحرانی (C.R.) برابر ۸/۲۱ می باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد. بنابراین بین سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سطح سازمان یادگیرنده، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می یابد. بنابراین فرضیه اول تأیید می گردد.

**۶،۲. فرضیه دوم: "رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد."**

در بررسی این فرضیه نیز همانند فرضیه سوم، از شکل ۲ و جدول ۷ استفاده می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی  $0/26$  و نسبت بحرانی (C.R.) برابر  $3/41$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

**۶،۳. فرضیه سوم: "سازمان یادگیرنده با دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد."**

در بررسی این فرضیه از شکل ۲ و جدول ۷ استفاده می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین سازمان یادگیرنده و دلبستگی کاری  $0/46$  و نسبت بحرانی (C.R.) برابر  $6/84$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین سازمان یادگیرنده و دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سازمان یادگیرنده، دلبستگی کاری در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

**۶،۴. فرضیه چهارم: "رهبری تحول‌آفرین با دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد."**

در بررسی این فرضیه از شکل ۲ و جدول ۷ استفاده می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری تحول‌آفرین و دلبستگی کاری  $0/60$  و نسبت بحرانی (C.R.) برابر  $6/51$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری تحول‌آفرین و دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری تحول‌آفرین، دلبستگی کاری در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

**۵،۶. فرضیه پنجم: "دلبستگی کاری کارکنان رابطه بین سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند."**

برای بررسی میانجی‌گری متغیر دلبستگی کاری به روش بوت استرپینگ ابتدا رابطه مستقیم بین متغیرهای سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی بررسی می‌شود و شرط بررسی ادامه فرآیند، معناداری مسیر در مرحله اول می‌باشد. در مرحله دوم مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر سوم یعنی دلبستگی کاری مورد آزمون قرار می‌گیرد. در صورت تأیید ضریب مسیر غیرمستقیم، میانجی‌گری متغیر دلبستگی کاری کارکنان تأیید می‌گردد. مرحله آخر در صورت تأیید مرحله دوم انجام می‌شود. در این قسمت رابطه مستقیم بین متغیرهای سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی در حضور متغیر میانجی به منظور روشن شدن میانجی‌گری کامل یا جزئی بررسی می‌شود. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به طور همزمان از هر دو طریق مستقیم و غیر مستقیم بر وابسته اثر می‌گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند. اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنی است که مسیر غیر مستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کلی و معنی‌داری این مسیر انجام شود. همانطور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر بین متغیرهای سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی

(۰/۷۷) معنی دار است. بنابراین مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپینگ، دلبستگی کاری کارکنان تأثیر مثبت سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی را به صورت جزئی میانجی گری می کند لذا فرضیه پنجم تأیید می گردد.

## ۶.۶. فرضیه ششم: " دلبستگی کاری کارکنان رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی گری می کند."

مشابه فرضیه پنجم، از روش بوت استرپینگ استفاده می شود. با توجه به شکل ۲ و جدول ۵، ضریب مسیر مستقیم بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی و بدون حضور متغیر سوم، ۰/۳۴ و معنادار است. لذا امکان بررسی میانجی گری متغیر سوم برقرار می باشد. پس در این مرحله متغیر سوم اضافه می گردد و معناداری مسیر غیر مستقیم بررسی می شود. در جدول ۶ مسیرهای غیرمستقیم و معناداری آنها نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۶ مسیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین  $\leftarrow$  دلبستگی کاری  $\leftarrow$  رفتار شهروندی سازمانی با ۰/۹۵ اطمینان (در سطح ۰/۰۰۹) معنی دار می باشد. بدین معنا که دلبستگی کاری کارکنان متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی مرحله بعد را مورد آزمون قرار می دهیم. مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپ مرحله آخر، آزمودن مسیر مستقیم بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی در مدل با تأثیر متغیر میانجی دلبستگی کاری است. بدین منظور از شکل ۲ و جدول ۷ استفاده می شود. همانطور که در جدول ۷ ملاحظه می شود، ضریب مسیر بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۲۶) معنی دار است. بنابراین مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپینگ، دلبستگی کاری کارکنان تأثیر مثبت رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی را به صورت جزئی میانجی گری می کند لذا فرضیه ششم تأیید می گردد.

## ۶.۷. فرضیه هفتم: " دلبستگی کاری کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد."

در بررسی این فرضیه نیز همانند فرضیه های قبل، از شکل ۳ و جدول ۷ استفاده می شود. همانطور که مشاهده می شود ضریب مسیر بین دلبستگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۴۰ و نسبت بحرانی (C.R.) برابر ۳/۹۲ می باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد. بنابراین بین دلبستگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سطح دلبستگی کاری کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می یابد. بنابراین فرضیه هفتم تأیید می گردد.

## ۷. بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق به بررسی رابطه سازمان یادگیرنده، رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی؛ با نقش میانجی دلبستگی کاری کارکنان پرداخته شد. روابط متغیرها در قالب مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون مدل نشان دهنده برازش داده ها با مدل پیشنهادی پژوهش بود. بنابراین فرضیه های تحقیق به شرح ذیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

### ۷.۱. فرضیه اول: بین سازمان یادگیرنده با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد.

با توجه به علامت مثبت ضریب مسیر می توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می باشد. بنابراین بین سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سطح ابعاد سازمان یادگیرنده، رفتار شهروندی سازمانی نیز در بین کارکنان افزایش می یابد. در توجیه این یافته می توان گفت اگر در

سازمان، ویژگیهای سازمان یادگیرنده ساری و جاری گردد و یادگیری مستمر در بین کارکنان ترویج شود، کارکنان رفتار شهروندی سازمانی را در سطح بالایی انجام خواهند داد که در نهایت منجر به افزایش عملکرد آنان در سازمان خواهد شد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی یافته‌های حاصل از بررسی این فرضیه، با یافته‌های تحقیق چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، کیم و پارک (۲۰۱۹)، محرم و همکاران (۲۰۲۰)، آستوتی و همکاران (۲۰۲۱)، سولتون (۲۰۲۳) مطابقت دارد. اما با نتیجه پژوهش بلبل و همکاران (۲۰۱۴) مغایرت دارد. شرکت‌ها از ویژگی‌های همدلی (یادگیری و به اشتراک گذاری، فرآیند، ساختار و رهبری استراتژیک) سازمان یادگیرنده استفاده می‌کنند تا رفتار کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی را بهبود بخشند. کارکنان می‌توانند با مطالعاتی که در سازمان انجام می‌شود، در صورت بروز خطاها و اشتباهات خود، عواقب و عوامل آن را پیش بینی و تحلیل کنند که همچنین منجر به ایجاد توسعه کارکنان می‌شود. فرآیندهای یادگیری سازمانی، بهبودهای سازمانی را پشتیبانی می‌کنند و میزان تمایل کارکنان به کمک به یکدیگر را افزایش می‌دهند. چنین فرآیند یادگیری نیازمند یک ساختار یادگیری است که کمتر رسمی، متمرکز و چندمنظوره باشد تا رفتار شهروندی سازمانی را ترویج دهد. به اشتراک گذاشتن دانش بین کارکنان می‌تواند همکاری درون سازمان را افزایش داده و در نتیجه تمایل به کمک به یکدیگر را تقویت کند. مکانیسم‌های یادگیری سازمانی که برنامه‌ریزی شده یا نشده‌اند، به تعامل بین اعضای آن کمک می‌کنند. این می‌تواند فرصت‌ها را برای همکاری بین افراد و گروه‌ها افزایش دهد و در نتیجه تمایل کارکنان به انجام رفتار شهروندی سازمانی را تقویت کند.

## ۷.۲. فرضیه دوم: بین رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد.

همانند فرضیه اول، در بررسی این فرضیه نیز ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار مثبت می‌باشد. بنابراین بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد و رهبری تحول‌آفرین تأثیر مطلوب و قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقات یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، یها<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، لی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، سیامسودین (۲۰۱۷)، واسپودو و همکاران (۲۰۱۴)، نرجانه (۲۰۲۰) مطابقت دارد اما با نتیجه پژوهش سولتون (۲۰۲۳) که نشان داد "سبک رهبری یک رهبر در یک شرکت، بدون توجه به اینکه خوب است یا نه، بر رفتار کارکنان در جهت رفتار شهروندی سازمانی تأثیر قابل توجهی ندارد" مغایرت دارد.

## ۷.۳. فرضیه سوم: بین سازمان یادگیرنده با دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.

در بررسی این فرضیه نیز ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار مثبت می‌باشد. بنابراین بین سازمان یادگیرنده و دلبستگی کاری رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش دلبستگی کاری، ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان بهبود می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی عزیزی (۲۰۱۴)، حنیفی و بخاری (۲۰۱۵)، شولیکاه (۲۰۲۱)، حسین (۲۰۱۷)، سوتانیو (۲۰۱۸)، انور و نیود (۲۰۱۷)، پوتری (۲۰۲۰)، سولتون (۲۰۲۳) مطابقت دارد. شرکت‌ها نیازمند کارکنانی هستند که ارزشی در دانش داشته باشند و اهداف مطلوب را در داخل شرکت حمایت کنند. بنابراین، انتظار می‌رود که آنها به کارکنان چالش‌ها و فرصت‌ها در فرآیند تجربه تعاملی برای بهبود توانایی‌هایشان ارائه دهند. کارکنانی

<sup>۱</sup> . Jha

<sup>۲</sup> . Lee et al

که در کار خود مشغول هستند، اغلب احساسات خوبی از جمله شور و سرزندگی، خوشحالی، بهبود سلامتی و تمایل به کمک به دیگران دارند. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها سعی می‌کنند سازمان یادگیرنده را در جهت تأثیر آن بر دلبستگی کاری بهبود بخشند. آنها همچنین فرصت‌هایی برای هر کارمند برای مشارکت در یادگیری پیوسته ارائه می‌دهند، که در نتیجه انگیزه، آرامش و تمرکز آنها روی اهداف شرکت را افزایش می‌دهد و در نهایت دلبستگی به کار را تقویت می‌کند.

#### ۴،۷. فرضیه چهارم: بین رهبری تحول‌آفرین با دلبستگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

در بررسی این فرضیه نیز ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار مثبت می‌باشد. بنابراین بین رهبری تحول‌آفرین و دلبستگی کاری رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری تحول‌آفرین، دلبستگی کاری کارکنان در سازمان بهبود می‌یابد. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های پاپلی و رزوی (۲۰۱۵)، تمبکان و همکاران (۲۰۲۰)، آبرومادان و داهلس (۲۰۲۰)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۴)، پاپلی و ریزوی (۲۰۱۶)، بویل<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، جونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، قادی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، سالانوا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، چانداری و سیسودیا<sup>۵</sup> (۲۰۲۲)، منگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۲)، چانگ و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) و اسمیت<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) مطابقت دارد. رهبران مسئول توسعه دلبستگی کاری در بین کارکنان سازمان هستند و پیروان خود را به عملکرد بهتر تشویق می‌کنند. از رهبران انتظار می‌رود برای تغییر برنامه‌ریزی کنند، کارکنان را به عنوان بخشی از تغییر آموزش دهند و همچنین آنها را برای تغییر آماده و تحریک کنند. موفقیت رهبری نه تنها به توانایی یک رهبر برمی‌گردد، بلکه به توانایی او در ایجاد فرهنگ سازمانی خوب برای پایداری سازمان در آینده نیز بستگی دارد.

#### ۴،۸. فرضیه پنجم: دلبستگی کاری کارکنان رابطه بین سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

نتایج نشان می‌دهد دلبستگی کاری نقش میانجی را در ارتباط بین سازمان یادگیرنده و رفتار شهروندی سازمانی دارد. ضریب مسیر نشان دهنده میانجی‌گری جزئی دلبستگی کاری می‌باشد. مطالعه حاضر اظهارات آماری قابل توجهی را در مورد ماهیت میانجی‌گری دلبستگی کاری در بهبود رفتار شهروندی سازمانی بیان می‌کند و ما معتقدیم که این میانجی‌گری تنها یکی از چندین مورد است. همچنین نتایج نشان داد که دلبستگی کاری خوب، تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. کارکنانی که با اشتیاق، کوشا در مواجهه با مشکلات، متمرکز و خوشحال از کار خود هستند، به رفتار شهروندی سازمانی کمک می‌کنند که در نتیجه نقش مثبتی در فعالیت‌های شرکت ایفا می‌کند. کارکنان با دلبستگی کاری بالا چالش توسعه توانایی‌های خود را از طریق یادگیری مداوم و مستمر پذیرفته و به نتیجه به رفتار شهروندی سازمانی نیز دست می‌یابند.

1. Buil

2. Jeong

3. Ghadi et al

4. Salanova et al

5. Chaudhary & Sisodia

6. Meng et al

7. Chang et al

8. Schmitt

## ۶.۷. فرضیه ششم: دلبستگی کاری کارکنان رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

نتایج نشان می‌دهد دلبستگی کاری نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی دارد. ضریب مسیر نشان دهنده میانجی‌گری جزئی دلبستگی کاری می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تأثیر مثبتی بر دلبستگی کاری و رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. سبک رهبری تحول‌آفرین در شرکت تأثیر قابل‌توجهی در شکل‌گیری رفتار شهروندی کارکنان دارد. رهبرانی که می‌توانند کارکنان خود را به انجام کارهای به‌طور موثر متحرک سازند، اطمینان حاصل کنند که اهداف شرکت دستاورده می‌شوند و کارکنان را تشویق به استفاده از خلاقیت در انجام کارها کنند، می‌توانند سطح اشتیاق کارکنان را افزایش دهند. در نتیجه، یادگیری مستمر را ترویج داده و در نهایت منجر به رفتار شهروندی سازمانی مثبت می‌شود.

## ۷.۱. فرضیه هفتم: بین دلبستگی کاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

با توجه به علامت مثبت ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد یعنی می‌توان با افزایش سطح دلبستگی کاری، رفتار شهروندی سازمانی را نیز افزایش داد. این نتیجه با نتایج تحقیقات ان‌جی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)؛ سچودی و اولیور<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)؛ سیامسودین<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) رفیدا و رادیانسیا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، هندایانی<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، لی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، کورنیادواتی<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) و سولتون (۲۰۲۳) سازگار می‌باشد. در این تحقیقات نیز مشاهده گردید؛ دلبستگی کاری و کیفیت زندگی شغلی به صورت همزمان و جزئی تأثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. دلبستگی کاری به عنوان یک مرکز برای الهام و تفکر سازنده عمل می‌کند و عناصری از شور و هیجان، تعهد و مشغولیت را در بر می‌گیرد. جنبه شور و هیجان به وجود آمدن سطوح بالای کارکنان از نیروی کار و استحکام ذهنی آنها در محیط کار، بلندمرتبه بودن در کمک به دیگران و قابلیت غلبه بر چالش‌ها را توصیف می‌کند. کارکنان با سطح بالای شور و هیجان قادر به انجام وظایف خود به طور موثر هستند. با این حال، افراد با انگیزه کم در انجام کار به دلیل کمبود انعطاف ذهنی مشکل دارند. جنبه تعهد به علاقه مند بودن در کاری است که از شور و هیجان، الهام، افتخار و چالش‌ها پر می‌شود و کار را بسیار معنادار می‌کند. افرادی با جنبه تعهد پایین، علاقه‌ای به کار خود ندارند. جنبه جذب نقطه‌ای است که به ذهنیت روشن، تمرکز کامل، تمایل به انجام کار دیگران و دشواری در جدا سازی خود از کار مشخص می‌شود (سولتون، ۲۰۲۱). نتایج نشان می‌دهد که شور و هیجان مقدار بیشتری نسبت به سایر جنبه‌ها دارد. این جنبه باعث ارتقای رفتار کارکنان می‌شود، زیرا انگیزه، کار سخت و تمایل به کمک به همکاران در مواجهه با چالش‌ها را تقویت می‌کند. در نتیجه منجر به افزایش متغیر رفتار شهروندی سازمانی می‌شود و این موضوع نشان می‌دهد که دلبستگی کاری کارکنان خوب است.

## ۸. پیشنهادات

با توجه به بررسی نتایج فرضیه‌های تحقیق، در ادامه پیشنهاداتی مرتبط با این نتایج ارائه می‌گردد:

<sup>۱</sup>. Ng et al

<sup>۲</sup>. Sechudi & Olivier

<sup>۳</sup>. Syamsudin

<sup>۴</sup>. Rafida & Radiansyah

<sup>۵</sup>. Handayani

<sup>۶</sup>. Lee et al

<sup>۷</sup>. Kurniawati

۱. رفتارهای رهبری تحول‌آفرین باید رهبران را یاری کند که گره‌های احساسی را با پیروان محکم و سطوح بالاتر اعتماد عاطفی را ایجاد کنند.
۲. رهبران تحول‌آفرین به نیازهای یکایک کارکنان توجه نمایند و فرصت شکوفایی و خلاقیت و بروز احساسات را در کارکنان بوجود آورند و با این عمل اعتماد عاطفی را افزایش دهند.
۳. رهبران تحول‌آفرین نفوذ آرمانی، تحریک فرهیختگی، الهام بخشی و حمایت‌های توسعه‌گرا را فراهم نمایند. این عمل کارکنان را به اعتماد بیش‌تر در توانایی رهبر برای هدایت تلاش‌های کاریشان هدایت می‌کند، یعنی سطوح بالاتر اعتماد شناختی ایجاد می‌شود.
۴. افزایش کار گروهی و احساس تعلق تیمی باعث تقویت عملکرد و کمک به سازمان در جذب و نگهداری کارکنان متعهد باعث افزایش اعتماد شناختی می‌شود، نتیجه این عمل باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.
۵. رهبران به نیازهای کارکنان توجه نمایند و آنها را مورد حمایت عاطفی قرار دهند و با کارکنان مشورت نمایند؛ انجام این عمل باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.
۶. با کمک کردن متقابل بین همکاران، رهبران تحول‌آفرین به هم پیوستگی گروهی را تقویت کنند یعنی سطوح بالاتر رفتار شهروندی سازمانی را به نمایش بگذارند.
۷. چشم انداز نوید بخشی برای آینده سازمان تدوین و انتظارات نیز مشخص و از تحریک عواطف و احساسات جهت تحقق چشم انداز کمک گرفته شود.
۸. به فعالیت‌هایی که به ارتقاء سطح ابتکار عمل و خلاقیت فردی و جمعی پیروان میانجامد، توجه لازم مبذول شود.

## ۹. محدودیت‌ها و دامنه تحقیقات آینده

این پژوهش نیز مانند همه چیز در زندگی، محدودیت‌های متعددی داشت. اول از همه، به خاطر اندازه‌گیری‌های خودگزارشی، نتایج ممکن است تا حدی سوگیری خودگزارشی را حفظ کنند. دوم؛ پیشنهاد می‌شود این پژوهش بر روی جامعه‌ی بزرگتری نیز صورت پذیرد تا یافته‌های آن با نتایج این پژوهش مقایسه و زمینه مناسبی برای تعمیم یافته‌های پژوهش حاضر فراهم گردد.

این تحقیق راه‌های تازه‌ای را برای تحقیقات آینده نشان می‌دهد. همانطور که بسیاری از محققان و متخصصان در مورد استراتژی‌های موثر ایده آل برای افزایش بهره‌وری بحث می‌کنند، این مطالعه در مورد سه عامل بحث کرد که به طور قابل توجهی بر بهره‌وری کارمندان برای بررسی آینده تاثیر می‌گذارند. از پژوهشگران آینده درخواست می‌شود متغیرهای دیگری را بررسی کنند که ممکن است بر بهره‌وری نیز تاثیر بگذارد.

## ۱۰. منابع

- بیکزاده، ج و فلسفی، ع. (۱۳۸۸). رهبری سازمانی تحول‌آفرین. کار و جامعه. شماره ۱۱۰، ۴-۱۱.
- حسینی سرخوش، س.م. (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی. دوماهنامه توسعه انسانی. پلیرس. سال ۷. شماره ۳۰.
- رستگار، ع و مقصودی، ط. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۲۵. شماره ۸۰، ۱۵۷-۱۸۲.

یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید، و کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *پژوهشنامه مدیریت تحول (پژوهشنامه مدیریت)*، دوره ۲، شماره ۴، صفحات ۹۰-۶۴.

Abbasi, E., & Hejazi, Y. (2011). The Role of Leadership, Culture and Organizational Learning in Promotion of Iranian Agricultural Faculties' Performance (Establishing Learning Agricultural Faculty). *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education* 16(2): 61-79 (In Farsi).

Adamik, A. (2019). Creating a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Problemy Zarzadzania*, 2/2019(82), 13–31. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.82.1>

Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869- 893. doi: 10.1108/JMD-12-2019-0499.

Angelica, D., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Ardianto, H., Sunaryo, W., & . S. (2020). Peningkatan learning organization melalui kepemimpinan transformasional dan efikasi diri guru smp swasta buddhis se-provinsi Banten. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 8(1), 01–06. <https://doi.org/10.33751/jmp.v8i1.1939>

Astuti, Y. E. Y., Hidayat, R., & Wulandari, F. (2021). Peningkatan organizational citizenship behavior (ocb) dengan penguatan learning organization (lo) dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 9(2), 74–80. <https://doi.org/10.33751/jmp.v9i2.4233>

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>

Azizi, F. (2014). Investigating the relationship between organizational learning and job engagement and organizational innovation among managers of Kermanshah province, Master's thesis, Bu-Ali University. Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? Gender in Management: *An International Journal*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Bolboli M, Bahrami MA, Montazeralfaraj R, Dehghani Tafti A. (2014). The Study of Relationship between the Degree of Learning Organization Realization and Organizational Citizenship Behavior in Employees of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. *Journal of Jiroft University of Medical Sciences* 2014; 1(1): 20-27.

Bowling, N. A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9134-0>

Brandon, D. (2013). *Ethical leadership and its impact on organizational citizenship behavior*. University of Florida State.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>

- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Castro, C. B., Amarion, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International journal of Service industry management*, 15(1), 27-53
- Chang, W.-J., Liao, S.-H., Lee, Y.-J., & Lo, W.-P. (2015). Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: the case of the Taiwanese semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 299-310. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.51>
- Chang, S., & Lee, M.S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction. *Learning Organization*, 14(2), 155- 185
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 70, 214-223.
- Cheng, Q. (2009). Notice of Retraction: Educational Professionals: The Effects of Work Ethic on Organizational Citizenship Behaviors. *2009 International Conference on Computational Intelligence and Software Engineering*, 1-4. <https://doi.org/10.1109/CISE.2009.5363525>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360). <https://doi.org/10.1108/eb028835>
- Dipaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447. <https://doi.org/10.1177/105268460101100503>
- Diener, E. (2013). The remarkable changes in the science of subjective well-being. *Perspectives on Psychological Science*. 8(6): 663-666.
- Duckett, J. (2002). Learning organization Investors in people and new labors learning society 4 East Berkshire College. *Journal of Further and Higher Education*. 26 (1): 61-74 | Published online: 03 Aug 2010. Available on: <https://doi.org/10.1080/03098770120077667>
- Edwards, T. V., & Rahman, N. (2016). Entrepreneurial firm success in corporate venture capital. *Academy of Management Proceedings*. 1: 16193.
- Elatotagam, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(4). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/17742>
- Entesarfoomani, G. (2015). Relationship between Job Motivation, Job Involvement and Organizational Commitment of Teachers and Managers' Productivity in Education Department of Zanjan. *Journal of Productivity Management*. 8(32):45-74 [in Persian].
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Geer, B. W., Maher, J. K., & Cole, M. T. (2008). Managing Nonprofit Organizations: The Importance of Transformational Leadership and Commitment to Operating Standards for Nonprofit Accountability. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 51-75. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320103>
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297. [https://doi.org/10.1207/s15328031us0304\\_4](https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_4)

- Hanif, A. & Bukhari, I. (2015). Relationship between innovative work behavior and job involvement among the employees of telecom sector. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 13(2): 23-29.
- Hatfield, R. D., Turner, J. H., & Spiller, S. (2013). Altruism, reciprocity, and cynicism: A new model to conceptualize the attitudes which support prosocial behaviors. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(2), 159.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1996). *Management*. seventh edition, Cincinnati, Ohio, south-Western collage publishing
- Hewitt, A. (2017). *Empower Results. Trends in global Employee engagement*. Retrieved from <https://www.aon.com/engagement17/index.html>
- Hudson, R. (2002). Management citizenship behavior and its consequences. *Work and occupations*, 29(1), 64-96.
- Iqbal, H. K., Aziz, U., & Tasawar, A. (2012). Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: An empirical evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 19(9), 1348–1354. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.09.750>
- James, C.R. (2003). Designing learning organizational, *Journal of Organizational Dynamics*, 32(1), 46-61.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Joo, B.-K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48–60.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Kim, S., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs, *Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353 – 1364.
- Kinicki, A., Williams, B. K., Scott-Ladd, B. D., & Perry, M. (2011). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Irwin.
- Kurniawati, C. E. (2018). Pengaruh quality of work life terhadap work engagement dan organizational citizenship behaviour pada perusahaan elektronik di Surabaya. *Agora*, 6(2). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/7714/7007>
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications, Sixth Canadian Edition, Loose Leaf Version*. Pearson Education.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach Fourteenth Edition*. IAP.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134. <https://doi.org/10.1177/03079459994506>
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as

- mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571–590. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Maryam, S., Sule, E. T., Joeliaty, J., & Novianty Ariawaty, R. (2021). Effects of Safety Climate and Employee Engagement towards Organisational Citizenship Behaviour of Sewage Workers. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 253–275. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.10>
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38 (1), 171-173
- Michael, P., Leiter. Arla, D & Lisa, P. (2015). Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships, and burnout. *Burnout Research*, 25–35
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tools for Learning Organizations, *Learning Organization*, 8(1), 6- 20
- Muharam, H., Sunaryo, W., & Gunawan, A. (2020). Improving Organizational Citizenship Behavior Through Development of Transformational Leadership and Work Satisfaction. *Proceedings of the 4th Asian Education Symposium (AES 2019)*, 186–190. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.042>
- Nafei, W. A. (2013). Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1. <https://doi.org/10.5430/jbar.v2n2p1>
- Nafukho, F.M., Graham, C. M., & Muyia, M. H. (2009). Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Journal of Europe in Training*. 33(1): 32-51
- Ng, L.-P., Choong, Y.-O., Kuar, L.-S., Tan, C.-E., & Teoh, S.-Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087. <https://doi.org/10.1002/job.416>
- Ngadiman, A. E., & Ratmawati, D. (2013). Influence of transformational leadership and organization climate to the work satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior on the educational personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 97–114. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624708.pdf>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)

- Öztekin, Ö., İşçi, S., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 57–79). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_4)
- Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. (2013). The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304–315. <https://doi.org/10.1177/1548051813483837>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. den, & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2– 3), 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2014). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Poper, M., Mayseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Popli, S. and Rizvi, I.A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 1 pp. 59 – 70.
- Popli, S. and Rizvi, I.A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review* 17(4) 1–15
- Putri, S. A. (2020). *Pengaruh Learning Organization terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement pada Karyawan Bank Bukopin Jember* [Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember]. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/98893>
- Ramzan, S., & Khan, I. M. (2010). Dimension reduction and remedy of multicollinearity using latent variable regression methods. *World Applied Science Journal*, 8(4), 404–410.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5574>
- Rohman, F., Noermijati, N., Soelton, M., & Mugiono, M. (2022). Model altruism in improving organizational performance in social welfare institutions ministry of social affairs of the republic of Indonesia. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2151678. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2151678>
- Safinas Munir, R., Abdul Rahman, R., Malik, A., & Maamor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction among the Academic Staff. *Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Salimi, GH. A., & Shahmandi, E. (2008). Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with the Application Learning Organization. *Quarteriy Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 1(1), 21-34. (In Farsi).
- Sarstedt, M., & Hwang, H. (2020). Advances in composite-based structural equation modeling. In *Behaviormetrika* (Vol. 47, Issue 1, pp. 213–217). Springer. <https://doi.org/10.1007/s41237-020-00105-9>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.
- Sechudi, O., & Olivier, B. (2016). The influence of transformational leadership on organisational citizenship behaviour in a South African combat military unit. *Journal of Psychology in Africa*, 26(4), 363-367. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1208948>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/ currency, New York
- Soelton, M., & Nugrahati, T. (2018). How Complaining Behaviors Effect on Coping Stress and Anxiety. *International Journal of Saudi Journal of Business and Management Studies*, 3(6), 623-628.
- Soelton, Mochamad, Amalia, D., Noermijati, N., & Wahyudiono, B. (2020). Self-Esteem: The Levels of Religiosity in Job Insecurity and Stress in Government Company. *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)*, 302-310. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.052>
- Soelton, Mochamad, Hokroh, M., Saratian, E. T. P., Nugrahati, T., Putra, A., Yuliantini, T., Fauzy, F. N., & Sidik, M. M. (2020). Exploring Factors That Influence Work Engagement in Social Welfare Institution at Gayo Lues Atjeh--Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(10), 46-58.
- Soetantyo, T. I., & Ardiyanti, N. (2018). Innovative behavior, learning organization, and the mediating role of work engagement in it sector. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, 1-12.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Statsoft, I. N. C. (2013). STATISTICA (data analysis software system), ver. 12. Tulsa, OK, USA.
- Sung Jun Jo, & Joo, B.-K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364. <https://doi.org/10.1177/1548051811405208>
- Syamsudin, N. (2017). The effect of commitments and organization transformational leadership on teacher organizational citizenship behaviour. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 6(2). <https://doi.org/10.25139/sng.v6i2.79>
- Taherpour Kalantary ,H. Zarepour Nasir Abadi, F.& Jokar, A. (20). The Relationship between the Dimensions of Learning Organization and Transformational Leadership. *Journal of Public Administration Perspective*. 1(4): 23-38 (In Farsi).
- Tambakan, F. M., Raynata, N. C. E. & Sukarta, S. M. (2020). *The Effect Of Organizational Structure, It Infrastructure, And Organizational Culture On Organizational Effectiveness: A Mediating Role Of Knowledge Management In XYZ Hospital* [Master's thesis, BINUS]
- Tofighi, M., Tirgari, B., Fooladvandi, M., Rasouli, F., & Jalali, M. (2015). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in south east of Iran. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 25(1), 79-88. <https://doi.org/10.4314/ejhs.v25i1.11>
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2017-0035>

- Wang, Y.-D., & Sung, W.-C. (2016). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117–128. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2480-5>
- Waspodo, A. A., Ristiani, R., & Handaru, A. W. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di biro administrasi umum dan keuangan universitas negeri Jakarta. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 5(2), 222–242. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/803/709>
- Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1998). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Partners for the Learning Organization*, Warwick, RI.
- Welbourne, T. (2007). Engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader*. 44: 45-51.
- Winasis, S., Djumarno, D., Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of Transformational Leadership Climate on Employee Engagement During Digital Transformation in Indonesian Banking Industry. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 91-96. doi: 10.5267/j.ijdns.2021.3.001
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273–2292. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00391.x>
- Wu, C. H., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*. 121(3): 917-937.
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220–236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>
- Yang, S. (2007). An integrated model for organization – public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19 (2), 91-121
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Zagorsek, H., Dimovski, V., & Skerlavaj, M. (2009). Transformational and transactional leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 2 (1), 145-164
- Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 98–112. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.159>
- Zhang, T., Avery, G.C., Bergsteiner, H., and More, E. 2014. The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, Vol. 5 Iss 1 pp. 4 – 21.

## Examining the relationship between learning organization and transformational leadership with organizational citizenship behavior and the mediating role of employee work engagement

Vahid Mirzaei <sup>\*1</sup>

Seyed Vahid Khavari Hashemi <sup>2</sup>

Esmaeil Heidari <sup>3</sup>

### Abstract

The present study aimed to investigate the relationship between learning organization and transformational leadership with organizational citizenship behavior and the mediating role of employee work engagement. This study was applied in terms of purpose and descriptive-survey correlational in terms of method and nature. The statistical population in this study is the management staff of Mashhad Municipality Medical Centers. The Cochran formula was used to determine the sample size and 92 people were selected for the sample. The simple random sampling method was used. A questionnaire was used to collect data, such that the Watkins and Marsick questionnaire (2003) was used to measure learning organization, transformational leadership was used by Bass and Olive (2000), employee work engagement was used by Schafelly questionnaire (2006), and organizational citizenship behavior was used by Podsakov et al. (2000). The reliability of the questionnaire was obtained using Cronbach's alpha coefficient for the variables of learning organization (0.875), transformational leadership (0.894), work engagement (0.831) and organizational citizenship behavior (0.893), and the content and face validity of the questionnaire were also confirmed. SPSS 24 and Amos 22 software were used to analyze the data. The results of the research showed that there is a positive and significant relationship between learning organization and transformational leadership and organizational citizenship behavior. On the other hand, the results showed that employee work engagement mediates the relationship between transformational leadership and learning organization with organizational citizenship behavior. In addition, the results showed that learning organization and transformational leadership also have a direct relationship with employee work engagement.

### Keywords

learning organization, transformational leadership, employee work engagement, organizational citizenship behavior

<sup>1</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran. (\*Corresponding Author: dr\_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir).

<sup>2</sup>. PhD student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad university, Bojnourd, Iran. (namayeresane@gmail.com).

<sup>3</sup>. PhD student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad university, Bojnourd, Iran. (esmaeilheidari2020@gmail.com).