

تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظر داشتن متغیرهای میانجی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری احمدآباد مستوفی)

زهرا فدائی^۱

بهار فدائی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

چکیده

هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظر داشتن متغیرهای میانجی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری احمدآباد مستوفی) می باشد. این پژوهش به لحاظ طبقه بندی بر مبنای هدف، کاربردی است و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شهرداری احمدآباد مستوفی به تعداد ۳۲۰ نفر است. نمونه گیری این پژوهش از روش تصادفی ساده است. حداقل حجم نمونه مورد نیاز با توجه به فرمول کوکران برابر ۱۷۵ نفر می باشد. داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار spss و Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفتند و با کمک مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق بررسی شدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که، تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی دار دارد و یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در این رابطه نقش میانجی ایفا می کند.

واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یادگار امام (ره)، شهر ری، تهران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یادگار امام (ره)، شهر ری، تهران.

۱. مقدمه

در محیط‌های سازمانی امروزی، منابع انسانی برخلاف سایر منابع مادی و فیزیکی سازمان، از جایگاهی ممتاز و نقشی بی‌بدیل در تحقق اهداف کلان سازمان برخوردار است. نیروی انسانی، ستون فقرات هر سازمانی محسوب می‌شود و بدون مشارکت فعال و مؤثر کارکنان، حرکت در مسیر توسعه و رقابت‌پذیری امکان‌پذیر نخواهد بود. در واقع، موفقیت یک شرکت در گرو برخورداری از کارکنانی است که نه تنها وظایف محوله خود را به‌درستی انجام می‌دهند، بلکه فراتر از آن، تمایل دارند در مسیر اهداف سازمان، اقدامات داوطلبانه و اضافی انجام دهند. در عصر حاضر که سازمان‌ها با محیطی پویا، رقابتی و مبتنی بر کار تیمی مواجه‌اند، انعطاف‌پذیری کارکنان و توانایی انجام مسئولیت‌هایی خارج از شرح وظایف رسمی‌شان، اهمیتی دوچندان یافته است (سیسودی و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، سازمان‌ها نمی‌توانند صرفاً با تولید و عرضه کالا یا خدمات به مزیت رقابتی پایدار دست یابند، بلکه نیروی انسانی به‌عنوان منبعی ناملموس، نقشی اساسی در ارتقای جایگاه رقابتی سازمان ایفا می‌کند. این موضوع زمانی اهمیت می‌یابد که درک کنیم موفقیت رقابت‌پذیری سازمانی، در گرو تعهد کارکنان به استانداردهای عملکردی، بهره‌وری و اثربخشی است (گوئل و سینگ^۲، ۲۰۲۴). در همین راستا، توجه بسیاری از پژوهشگران به مفهوم «رفتار شهروندی سازمانی» معطوف شده است؛ رفتاری داوطلبانه، خودجوش و فراتر از الزامات شغلی که منجر به ارتقای عملکرد کلی سازمان می‌گردد.

رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که توسط کارکنان به‌صورت اختیاری انجام می‌شود، بدون آنکه الزامی قانونی یا پاداش مشخصی برای آن تعیین شده باشد. این رفتارها، از جمله همکاری داوطلبانه با همکاران، مشارکت در امور غیررسمی سازمان و تلاش برای بهبود محیط کاری، باعث ایجاد مزایای بلندمدت برای سازمان می‌شوند (الشامی و همکاران^۳، ۲۰۲۳). این نوع از رفتار، نشان‌دهنده تعهد درونی و انگیزه فردی کارکنان برای فراتر رفتن از مسئولیت‌های محول شده است و به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های حیاتی عملکرد شغلی در نظر گرفته می‌شود.

بررسی پیش‌زمینه‌ها و عواملی که زمینه‌ساز رفتار شهروندی سازمانی هستند، موضوعی مهم در مطالعات رفتار سازمانی به شمار می‌رود. نظریه‌هایی مانند نظریه تبادل اجتماعی، مدل نگرشی، و همچنین مدل منابع و الزامات شغلی، مبنای درک این رفتارها را فراهم کرده‌اند. یکی از عوامل کلیدی که ارتباط مستقیمی با بروز رفتار شهروندی دارد، فرهنگ سازمانی است (ویدارکو و انوارودین^۴، ۲۰۲۲). فرهنگ سازمانی دربرگیرنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و هنجارهای مشترکی است که رفتار کارکنان را به صورت غیررسمی هدایت می‌کند.

فرهنگ سازمانی مثبت و حمایت‌گر، فضای مناسبی برای شکل‌گیری تعاملات سازنده، همکاری‌های میان‌فردی، نوآوری و یادگیری سازمانی فراهم می‌کند. در چنین فرهنگی، کارکنان انگیزه و تمایل بیشتری برای انجام رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که در شرح وظایف رسمی آنان نیامده است؛ نظیر کمک به همکاران، پیشنهاد راهکارهای بهبود عملکرد، یا تلاش برای افزایش بهره‌وری گروهی. این رفتارها نه تنها روحیه کاری و رضایت شغلی را ارتقا می‌بخشند، بلکه تأثیر

¹ Siswadi et al.

² Goel & Singh

³ Al-Shami et al.

⁴ Widarko & Anwarodin

چشم‌گیری بر کاهش تعارضات، افزایش همبستگی تیمی و کاهش نرخ ترک خدمت نیز دارند (سوجینیو و نورحسن^۵، ۲۰۲۵).

به‌طور کلی، می‌توان گفت که تقویت فرهنگ سازمانی مطلوب، به‌عنوان یکی از راهبردهای اساسی مدیریت منابع انسانی، زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای مثبت کارکنان و ارتقای سطح عملکرد کلی سازمان است. در نتیجه، سازمان‌هایی که به توسعه فرهنگ‌های مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، مشارکت‌جویانه و یادگیرنده می‌پردازند، نه تنها بهره‌وری بیشتری دارند بلکه در مسیر پایداری و مزیت رقابتی نیز گام‌های مؤثرتری برمی‌دارند (سیسودی و همکاران، ۲۰۲۳).

در همین راستا، پژوهش حاضر با تمرکز بر شهرداری احمدآباد مستوفی به‌عنوان مورد مطالعه، به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری و تقویت رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان این نهاد می‌پردازد. با توجه به ماهیت خدماتی و عمومی فعالیت‌های شهرداری، بروز رفتارهای داوطلبانه، مسئولانه و مشارکت‌جویانه از سوی کارکنان می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت ارائه خدمات به شهروندان، افزایش رضایت عمومی و ارتقای کارایی سازمانی ایفا کند. شهرداری‌ها به‌ویژه در مناطق در حال توسعه مانند احمدآباد مستوفی، برای دستیابی به اثربخشی مطلوب، نیازمند ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، همکاری و فرهنگ سازمانی مثبت هستند که رفتار شهروندی کارکنان را ترغیب و تقویت کند. از این‌رو، بررسی این پیوند می‌تواند زمینه‌ساز ارائه راهکارهای مدیریتی مؤثر برای بهبود عملکرد و ارتقای سرمایه انسانی در این نهاد عمومی باشد.

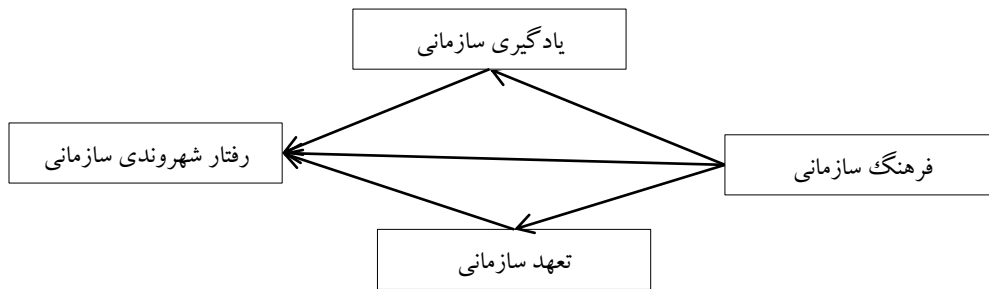
۲. اهداف تحقیق

- هدف اول: تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی
- هدف دوم: تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی
- هدف سوم: تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی
- هدف چهارم: تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی
- هدف پنجم: تعیین تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی
- هدف ششم: تعیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی
- هدف هفتم: تعیین تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی

۳. فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
- فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
- فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
- فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
- فرضیه پنجم: یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
- فرضیه ششم: فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.
- فرضیه هفتم: تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

⁵ Sugiono & Nurhasan



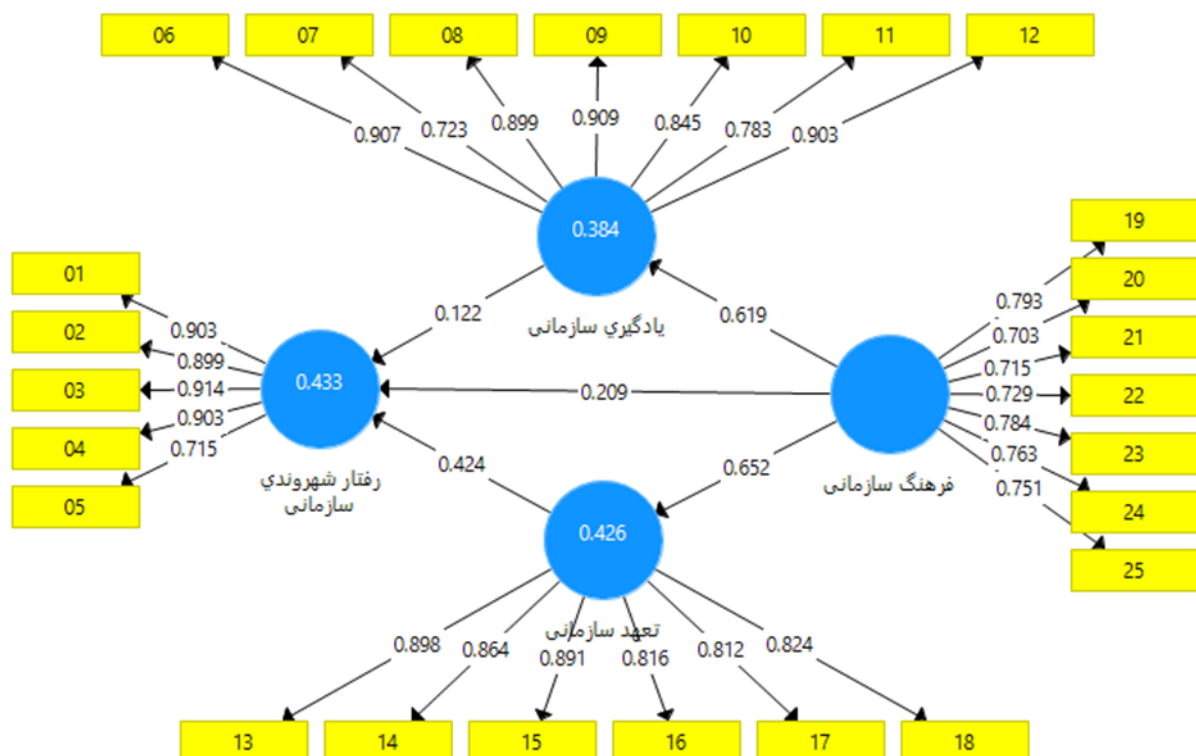
شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۴. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ روش توصیفی-همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری احمدآباد مستوفی به تعداد ۱۷۵ نفر می باشد. روش نمونه گیری تصادفی ساده است. بر اساس فرمول کوکران حداقل حجم نمونه ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه می باشد. روش آماری مورد استفاده در این پژوهش جهت آزمون فرضیه ها، مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار SmartPls می باشد.

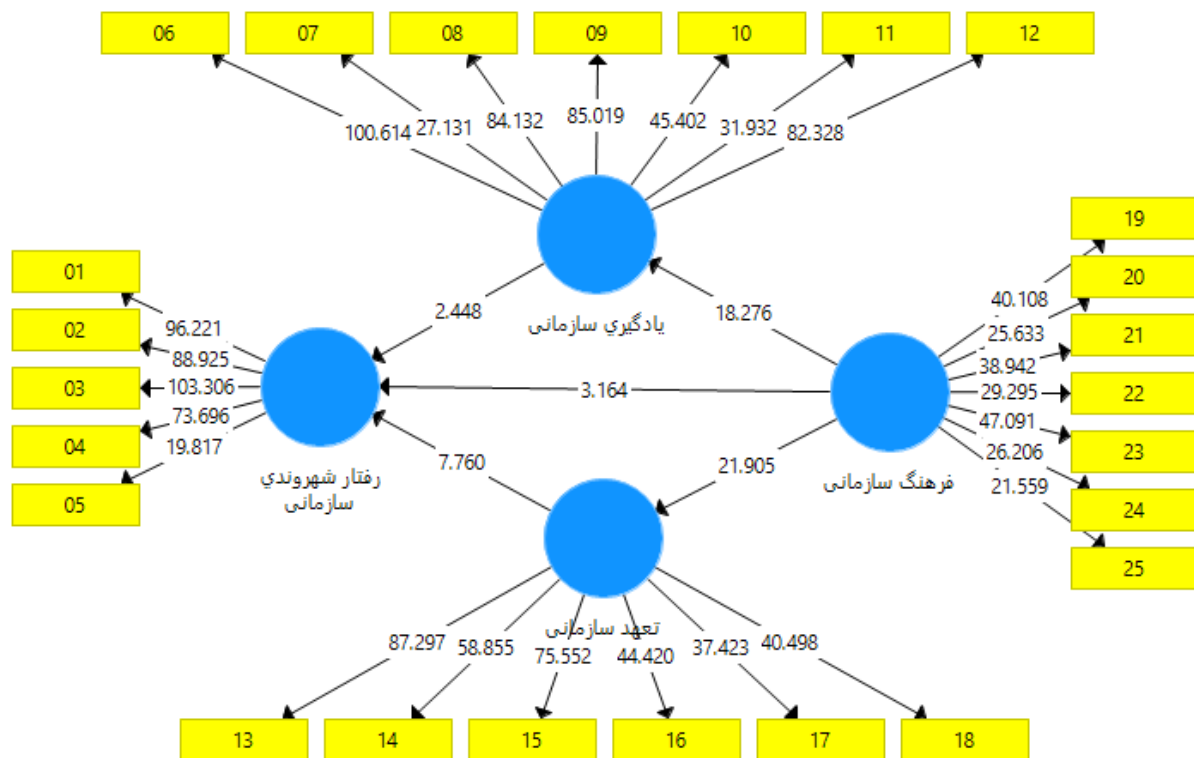
۵. یافته های تحقیق

شکل (۲) نشان دهنده ضرایب تاثیر مدل تحقیق است. ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان بار عاملی و ضرایب بین هر دو متغیر پنهان مسیر نام دارد.



شکل (۲): ضرایب تاثیر

شکل (۳) معنی داری ضرایب تأثیر مدل تحقیق را نشان می دهد. به اصطلاح علمی اعداد نمایان شده آماره تی نام دارد.



شکل (۳): معنی داری ضرایب تأثیر

فرضیه های این تحقیق با استفاده از خروجی های نرم افزار SmartPls مورد آزمون قرار می گیرند. آزمون فرض این قسمت به صورت دوطرفه می باشد که به صورت زیر نشان داده می شود:

$$H_0: \beta = 0$$

$$H_1: \beta \neq 0$$

بدین صورت که آماره تی را با عدد بحرانی مقایسه می کنیم. عدد بحرانی در این جا عدد ۱,۹۶ است. هرگاه قدر مطلق آماره تی بزرگتر از ۱,۹۶ باشد آنگاه نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار دارد و بنابراین فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل در سطح معنی داری ۰,۰۵ پذیرفته می شود. بالعکس، اگر قدر مطلق آماره تی کوچکتر از ۱,۹۶ باشد، بدین معنی است که آماره آزمون در ناحیه قبول فرض صفر قرار دارد در نتیجه می توان با اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر را تایید کرد.

جدول (۱): نتایج آزمون فرضیه ها

نتیجه	آماره تی	ضریب تأثیر	
تایید	۲,۳۶۳	۰,۰۷۵	فرهنگ سازمانی -> یادگیری سازمانی -> رفتار شهروندی سازمانی.
تایید	۷,۱۱۷	۰,۲۷۷	فرهنگ سازمانی -> تعهد سازمانی -> رفتار شهروندی سازمانی
تایید	۳,۱۶۴	۰,۲۰۹	فرهنگ سازمانی -> رفتار شهروندی سازمانی
تایید	۱۸,۲۷۶	۰,۶۱۹	فرهنگ سازمانی -> یادگیری سازمانی

نتیجه	آماره تی	ضریب تاثیر	
تایید	۲,۴۴۸	۰,۱۲۲	یادگیری سازمانی - رفتار شهروندی سازمانی
تایید	۲۱,۹۰۵	۰,۶۵۲	فرهنگ سازمانی - تعهد سازمانی
تایید	۷,۷۶۰	۰,۴۲۴	تعهد سازمانی - رفتار شهروندی سازمانی

۵. نتیجه گیری

در ادامه، نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش به صورت جامع، علمی و با استدلال‌های تبیینی ارائه شده است. لازم به ذکر است که فرضیه‌های اول و دوم به دلیل بررسی مجزای آن‌ها در ادامه تحقیق، صرفاً به صورت خلاصه به تأیید آن‌ها اشاره شده و تفسیر تفصیلی سایر فرضیات در این بخش ارائه می‌گردد:

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد که مقدار آماره t برابر ۲,۳۶۳ است که از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر می‌باشد. از این رو، فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده است. همچنین ضریب تأثیر غیرمستقیم برابر با ۰,۰۷۵ محاسبه شد که نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی از طریق یادگیری سازمانی است. در آزمون فرضیه دوم نیز آماره t به میزان ۷,۱۱۷ به دست آمده که به وضوح از مقدار بحرانی فراتر است و فرضیه در سطح معنی‌داری ۰,۰۵ مورد تأیید قرار گرفته است. ضریب تأثیر غیرمستقیم برابر ۰,۲۷۷ گزارش شده که مؤید نقش قابل توجه تعهد سازمانی به عنوان واسطه‌ای قوی در رابطه میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی است. براساس نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه سوم، مقدار آماره t معادل ۳,۱۶۴ گزارش شده که به طور معناداری از مقدار بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. این موضوع نشان‌دهنده آن است که فرهنگ سازمانی بدون نیاز به متغیرهای میانجی نیز می‌تواند تأثیر مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد. ضریب تأثیر این رابطه برابر ۰,۲۰۹ است که بیانگر آن است که با افزایش یک واحدی در شاخص فرهنگ سازمانی، انتظار می‌رود میزان رفتارهای شهروندی در کارکنان به اندازه ۰,۲۰۹ واحد افزایش یابد. این یافته با دیدگاه‌های نظری مرتبط با ارزش‌های سازمانی هم‌راستا است، به گونه‌ای که یک فرهنگ حمایتی، مشارکتی و مثبت، زمینه‌ساز بروز رفتارهای داوطلبانه و مسئولانه از سوی کارکنان خواهد شد. آزمون فرضیه چهارم نیز مؤید رابطه مثبت و معنادار میان فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی بوده است. آماره t برابر با ۴,۸۰۲ بوده که بسیار بیشتر از مقدار بحرانی می‌باشد. ضریب تأثیر نیز معادل ۰,۳۰۷ محاسبه شده است. این یافته نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند محرکی اساسی برای ارتقاء فرآیندهای یادگیری درون سازمانی باشد. به عبارت دیگر، در سازمان‌هایی با فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های یادگیری، اعتماد، تبادل اطلاعات و تشویق به نوآوری، کارکنان انگیزه بیشتری برای یادگیری، اشتراک دانش و مشارکت در بهبود مستمر دارند. براساس آزمون فرضیه پنجم، مقدار آماره t برابر با ۶,۰۲۶ بوده و ضریب تأثیر به میزان ۰,۴۹۲ گزارش شده است. این نتایج دلالت بر رابطه‌ای قوی و معنادار بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی دارند. این بدان معناست که فرهنگ سازمانی با ایجاد احساس تعلق، عدالت سازمانی، حمایت از کارکنان و ایجاد فضای کاری مثبت، می‌تواند سطح تعهد و وابستگی روانی کارکنان به سازمان را به شکل چشمگیری افزایش دهد. این تعهد نه تنها به بهبود عملکرد منجر می‌شود، بلکه در بلندمدت مانع ترک شغل و موجب حفظ سرمایه انسانی در سازمان خواهد شد. نتایج بررسی فرضیه ششم نشان دادند که آماره t برابر ۲,۴۰۴ و ضریب تأثیر ۰,۱۰۳ بوده است. این امر تأیید می‌کند که یادگیری سازمانی نقش مؤثری در بروز رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. به این معنا که در سازمان‌هایی که

فرهنگ یادگیری نهادینه شده، کارکنان با افزایش درک و شناخت خود از اهداف، ارزش‌ها و فرآیندهای سازمان، تمایل بیشتری به بروز رفتارهای کمک‌رسانانه، داوطلبانه و مشارکتی از خود نشان می‌دهند. در واقع یادگیری سازمانی از طریق ارتقاء بینش کارکنان، توانایی آن‌ها را برای همسویی با ارزش‌های سازمانی و ایفای نقش‌های فراتر از حد انتظارات رسمی تقویت می‌کند. در بررسی فرضیه هفتم، مقدار آماره t برابر با ۵,۲۰۷ و ضریب تأثیر برابر ۰,۳۲۰ به دست آمده است که هر دو مقدار، دال بر رابطه مثبت و معنادار میان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی هستند. این نتیجه بیانگر آن است که هرچه کارکنان نسبت به سازمان خود احساس وابستگی عاطفی، تعهد مستمر و شناختی بیشتری داشته باشند، تمایل بیشتری برای مشارکت در فعالیتهای فراتر از وظایف محوله خواهند داشت. تعهد سازمانی موجب می‌شود کارکنان سازمان را به عنوان بخشی از هویت خود ببینند و در جهت منافع جمعی و بهبود عملکرد سازمانی تلاش داوطلبانه بیشتری انجام دهند.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

۱. سازمان‌ها باید در راستای شکل‌گیری و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، اقدام به ترویج ارزش‌هایی چون احترام متقابل، شفافیت، عدالت سازمانی و همکاری کنند. ایجاد فضای سازمانی مثبت که در آن کارکنان احساس تعلق، اعتماد و امنیت روانی داشته باشند، می‌تواند بستر مناسبی برای افزایش مشارکت داوطلبانه و بروز رفتارهای شهروندی فراهم سازد. در شهرداری‌ها، این فرهنگ می‌تواند به افزایش انگیزه ارائه خدمات عمومی اثربخش و همدلی با ارباب رجوع منجر شود.
۲. یافته‌ها نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی نقش میانجی مؤثری در تقویت رفتار شهروندی دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از طریق کارگاه‌های آموزشی منظم، برنامه‌های توانمندسازی فردی و گروهی، و ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری ضمن خدمت، فضای یادگیری را تقویت کنند. همچنین ایجاد نظامی برای اشتراک دانش میان کارکنان و تشویق نوآوری‌های عملیاتی می‌تواند اثربخشی این یادگیری را ارتقاء دهد.
۳. برای افزایش تعهد سازمانی، شهرداری‌ها باید به نیازهای روان‌شناختی کارکنان توجه نشان دهند و با ارائه فرصت‌های رشد شغلی، شفاف‌سازی مسیر ارتقاء و تقدیر از تلاش‌های داوطلبانه، حس تعلق و وفاداری را در کارکنان تقویت کنند. زمانی که کارکنان احساس کنند نقش آنها در پیشرفت سازمان حیاتی است، با انگیزه بیشتری در فعالیتهای داوطلبانه و فراتر از وظایف مشارکت می‌کنند.
۴. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد تنها به اجرای وظایف رسمی محدود می‌شود، در حالی که رفتارهای شهروندی سازمانی مانند همکاری، داوطلب شدن برای انجام وظایف اضافی یا کمک به همکاران نیز باید در نظام پاداش‌دهی لحاظ شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها شاخص‌هایی برای سنجش و تشویق رفتارهای فراتر از شرح وظایف تدوین کنند.
۵. رهبران نقش مهمی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی، تعهد کارکنان و فضای یادگیری دارند. بنابراین، مدیران شهرداری باید به جای سبک‌های اقتدارگرایانه، از رویکردهای حمایتی، الهام‌بخش و مشارکتی بهره ببرند. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با ایجاد چشم‌انداز مشترک، کارکنان را به مشارکت فعال در تغییرات و مسئولیت‌پذیری داوطلبانه ترغیب کند.

۶. استقرار نظام بازخورد شفاف و اثربخش، از جمله نظرسنجی‌های دوره‌ای، جلسات گفت‌وگو با کارکنان و ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، می‌تواند به افزایش حس مشارکت و آگاهی سازمانی بینجامد. این اقدام به بهبود مستمر عملکرد، شناسایی موانع سازمانی و ایجاد اعتماد در میان کارکنان کمک می‌کند و زمینه را برای رفتارهای مسئولانه فراهم می‌سازد.

۷. برای افزایش انگیزه درونی و جهت‌دهی رفتاری کارکنان، لازم است سازمان‌ها اهداف شغلی کارکنان را با اهداف راهبردی سازمان همراستا کنند. این هم‌راستایی، سبب می‌شود کارکنان نقش خود را در تحقق مأموریت‌های کلان سازمان معنادار تلقی کنند و داوطلبانه برای موفقیت آن تلاش کنند. این اقدام به‌ویژه در شهرداری‌ها که با مسائل خدمات‌رسانی عمومی در ارتباط‌اند، می‌تواند موجب افزایش حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کارکنان گردد.

منابع و مآخذ

1. Al-Shami, S. A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5).
2. Goel, P., & Singh, A. (2024). The role of organizational learning capabilities in mediating the impact of workplace happiness on organizational citizenship behavior. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
3. Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82.
4. Sugiono, E., & Nurhasan, A. (2025). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 160-166.
5. Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.