



## Research Paper

### **Investigating the Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Commitment and Employee Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**

**Esmail Heidari:** PhD student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad university, Bojnourd, Iran

**Seyed Vahid Khavari Hashemi :** PhD student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad university, Bojnourd, Iran

**Received:** 2024/06/09 **PP** 93-110 **Accepted:** 2024/09/06

#### **Abstract**

The present study was conducted with the aim of investigating the relationship between transformational leadership, organizational commitment and employee performance with the mediating role of organizational citizenship behavior. This research was applied in terms of its purpose, and in terms of method and descriptive nature, it was a correlational survey. The statistical population in this research is the management staff of Mashhad municipal medical centers. To determine the sample size, Cochran's formula was used and 92 people were selected for the sample. The random sampling method is simple. A questionnaire was used to collect data, in order to measure organizational commitment from the Allen and Mayer (1991) questionnaire, organizational citizenship behavior from the Podsakoff et al. (2000) questionnaire, transformational leadership from Bass and Olive (2000) and employee performance from the questionnaire. Pradhan and Jena (2017) is used. The reliability of the mentioned questionnaire was obtained using Cronbach's alpha coefficient for the variables of organizational commitment (0.922), organizational citizenship behavior (0.797), transformational leadership (0.891) and employee performance (0.712) and content and face validity The questionnaire was also approved. SPSS 24 and PLS software were used to analyze the data. The result of the research showed that there is a positive and significant relationship between organizational commitment and transformational leadership with organizational citizenship behavior, on the other hand, the results showed that organizational citizenship behavior mediates the relationship between organizational commitment and transformational leadership with employee performance. Organizational commitment and transformational leadership have a direct relationship with organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Organizational Commitment; Transformational Leadership; Organizational Citizenship Behavior; Employee Performance.

**Citation:** Heidari, E., Khavari Hashemi, S V . (2024). **Investigating the Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Commitment and Employee Performance with the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(7), 93-110.

## Extended Abstract

### Introduction

This study goes beyond previous studies by including additional variables related to organizational goal support. In addition to transformational leadership, organizational commitment is known to be a predictor of employee performance. Committed employees are more likely to increase productivity and work quality, which contributes to organizational success. Several studies (e.g., Christian and Frijani, 2020; Ridwan, 2020) show that organizational commitment is often associated with a shared sense of purpose and alignment with the organization's goals and values. While another study by Harwicky (2016) noted that organizational commitment does not affect organizational citizenship behavior or employee performance. This highlights the importance of creating an organizational environment that fosters employee commitment. By doing so, organizations can create a work environment that is dedicated to achieving shared goals and delivering high-quality results. The importance of the above topics highlights the need for such research in the target population. Based on the above, the present study seeks to answer the following questions: Is there a significant relationship between transformational leadership, organizational commitment, and employee performance? And does organizational citizenship behavior play a mediating role in this relationship?

### Methodology

The present study is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method and nature of implementation. The statistical population was all the employees and nurses of the management of the medical centers of the holy Mashhad municipality. The number of people in the statistical population was 120, of which 92 were selected as a statistical sample using the Cochran formula. The sampling method was simple random. The information required in the theoretical part was collected through library studies and the data required to test the research hypotheses were collected through the distribution of the Allen and Meyer Organizational Commitment Measurement Questionnaire (1991), the organizational citizenship behavior from the Podsakoff et al.

(2000) questionnaire, the transformational leadership from Bass and Olive (2000), and the employee performance from the Pradhan and Jena (2017) questionnaire. Face validity and confirmatory validity were used to measure the validity of the questionnaires, and the Cronbach's alpha coefficient was used for the reliability of the questionnaires, which showed that the reliability of the questionnaires was confirmed.

### Results and discussion

In this study, transformational leadership, organizational commitment, and employee performance were examined, with the mediating role of organizational citizenship behavior. The relationships between variables were designed and tested in a model. The results of the model test indicated that the data fit the proposed research model.

### Conclusion

Transformational leadership behaviors should help leaders build strong emotional bonds with followers and higher levels of affective trust. Transformational leaders pay attention to the needs of individual employees and create opportunities for employees to flourish, be creative, and express their feelings, thereby increasing affective trust. Transformational leaders provide idealistic influence, stimulate creativity, inspire, and provide developmental support. This leads employees to have greater confidence in the leader's ability to guide their work efforts, which in turn creates higher levels of cognitive trust. Increasing teamwork and a sense of belonging to the team enhances performance and helps the organization attract and retain committed employees, increasing cognitive trust, which in turn increases organizational citizenship behavior. Leaders pay attention to the needs of employees, provide emotional support, and consult with employees; This practice increases organizational citizenship behavior. By helping colleagues to work together, transformational leaders strengthen group cohesion, i.e., exhibit higher levels of organizational citizenship behavior. A promising vision for the organization's future is developed, expectations are set, and emotions and feelings are used to help realize the vision. Attention is paid to activities that enhance the level of initiative and individual and collective creativity of followers.

## References

1. Ahmed, S.W., & Khan, T. (2016). Does motivation lead to organizational citizenship behavior: A theoretical review. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(7), 43–49.
2. Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
3. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
4. Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–13.
5. 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>
6. Babalola, S.S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935–946. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
7. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
9. Bass, B., & Avolio, B. (2011). *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
10. Beikzadeh, J., & Falsafi, A. (2009). Transformational organizational leadership. *Work & Society*, 110, 4–11. [In Persian]
11. 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>
12. 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.
13. Cho, C.C., & Kao, R.H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 924091. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924091>
14. Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S.S., & Hariyadi, S. (2015). The effect of transformational leadership, religiosity, job satisfaction, and organizational culture on organizational citizenship behavior and employee performance in the regional offices of national institute of public administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(23), 205–219.
15. Daulay, R.P., & Rohman, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Islamika Granada*, 2(2), 60–68. <https://doi.org/10.51849/ig.v2i2.87>
16. De Geus, C.J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S.K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
17. Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson Education.
18. Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
19. Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business*

- Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
20. Fernet, C., Trépanier, S.G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
21. 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.
22. Fu, W., & Deshpande, S.P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
23. Hai, S., Wu, K., Park, I.J., Li, Y., Chang, Q., & Tang, Y. (2020). The role of perceived high performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513–526. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>
24. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2–24.
25. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
26. Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
27. Heneman, H.G., & Schwab, D.P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological bulletin*, 78(1), 1. <https://doi.org/10.1037/h0033093>
28. Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
29. Hosseini Sarkhosh, S. M. (2010). A conceptual framework for transformational leadership on organizational culture. *Police Human Development Bimonthly*, 7(30). [In Persian]
30. Indarti, S., Fernandes, A.A.R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
31. Jakobsen, M.L., Kjeldsen, A.M., & Pallesen, T. (2023). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration*, 101(2), 500–521. <https://doi.org/10.1111/padm.12801>
32. 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>
33. Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
34. Jufrizen, J. (2018). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. E-Mabis: *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
35. Juniarta, I.B.M., Wardana, I.M., & Putra, M.S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai Tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia). *Buletin Studi Ekonomi*, 21(81), 181–196. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/article/view/25839/16719>



36. Khaled, R., Ali, H., & Mohamed, E.K. (2021). The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127599. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127599>
37. Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
38. Khan, I., Dongping, H., & Ghauri, T.A. (2014). Impact of attitude on employees performance: A study of textile industry in Punjab, Pakistan. *World Applied Sciences Journal 30 (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research & Practice)*, 30(1), 191–197.
39. 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.
40. Kristian, B., & Ferijani, A. (2020). The effect of job satisfaction and organizational commitment on employee performance with OCB as the intervening variables. *Journal of Management and Business Environment (JMBE)*, 2(1), 1–21. <https://doi.org/10.24167/jmbe.v2i1.2464>
41. Kundi, Y.M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E.M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
42. 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>
43. Lestari, E.R., & Ghaby, N.K.F. (2018). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
44. 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>
45. Maduningtias, L. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT GMF Aeroasia. *EDUKA: Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis*, 02(04), 29–38.
46. 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>
47. Men, L. R. (2012). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38 (1), 171-173
48. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
49. 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>
50. 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>
51. Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A.M., Balo, C.C., Lagdameo, Y.J., & Tupa, N.S. (2018). A historical review of the

- development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
52. 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.
53. 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)
54. Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
55. 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.
56. 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.
57. Poper, M., Mayseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267–289.
58. Purwanto, A., Purba, J.T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61–69. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
59. Ridwan, M. (2020). Analysis of organizational commitment through OCB on employee performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 543–555. <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
60. Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R. & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
61. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education.
62. 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.
63. Saputra, T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *JEMBA, Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 59–62. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.64>
64. Soelton, M. (2023). Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239–255.
65. Sugianingrat, I.A.P.W., Rini Widyawati, S., Costa, C.A.J., Ximenes, M., Piedade, S.D.R., & Wayan, G.S. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
66. Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
67. Suzanna, A. (2017). Pengaruh organizational citizenship terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Xirebon. *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.
68. Tistianingtyas, D. (2021). Effect of Locus of control and job satisfaction on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) on accounting department personnel of naval Base V Surabaya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 12–17.

- <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.75>  
2
69. Top, C., Abdullah, B.M.S., & Faraj, A.H.M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
70. Yaghoubi, N., Moghadami, M., & Keikha, A. (2010). Examining the relationship between transformational leadership and employees' organizational citizenship behavior. *Transformation Management Research Journal*, 2(4), 64–90. [In Persian]
71. 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
72. 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
73. Zhang, J., Bal, P.M., Akhtar, M.N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: The mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.1219>



## بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی

اسماعیل حیدری<sup>۱</sup>: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.  
سید وحید خاوری هاشمی: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰ صص ۹۳-۱۱۰ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی 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 می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردیده و تعداد ۹۲ نفر جهت نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده گردید، بدین صورت که برای سنجش تعهد سازمانی از پرسش‌نامه آلن و مایر (۱۹۹۱)، رفتار شهروندی سازمانی از پرسش‌نامه پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، رهبری تحول‌آفرین از باس و اولیو (۲۰۰۰) و عملکرد کارکنان از پرسش‌نامه پرادهان و وینا (۲۰۱۷) استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه مذکور با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تعهد سازمانی (۰/۹۲۲)، رفتار شهروندی سازمانی (۰/۷۹۷)، رهبری تحول‌آفرین (۰/۸۹۱) و عملکرد کارکنان (۰/۷۱۲) بدست آمد و روایی محتوا و صوری پرسش‌نامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS 24 و نرم‌افزار SmartPLS انجام پذیرفت. نتیجه تحقیق نشان داد بین تعهد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، از سویی نتایج نشان داد رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین تعهد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌نماید، علاوه بر این نتایج نشان داد تعهد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه مستقیم دارد.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد کارکنان

**استناد:** حیدری، اسماعیل و خاوری هاشمی، سید وحید (۱۴۰۳). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۷)، ۹۳-۱۱۰.



## مقدمه

هر سازمانی برای عملکرد بهتر تلاش می‌کند و عملکرد سازمان از عملکرد کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان جدا نیست (خالد و همکاران؛ ۲۰۲۱). بنابراین، کیفیت کارکنان، پیشرفت سازمان را با افزایش بهره‌وری، کارآمدی و اثربخشی در دستیابی به اهداف و مقاصد تعیین می‌کند. برخی مطالعات نشان داده‌اند که عملکرد کارکنان با اهداف استراتژیک سازمان همسو است (آکدیره و ایگان؛ ۲۰۲۰؛ جاکوبسن و همکاران؛ ۲۰۲۳). در نتیجه، سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی بر جای گذاشته و اعتبار آنها افزایش یابد. یکی از مهمترین جنبه‌های هر سازمانی عملکرد آن است که به عنوان معیاری از چگونگی انجام وظایف و کارکردهای کارکنان و همچنین اهداف و برنامه‌هایی که برای خود تعیین کرده‌اند، عمل می‌کند (کوندی و همکاران، ۲۰۲۱). رفتار شهروندی سازمانی عاملی است که بر دستیابی به عملکرد مطلوب کارکنان تأثیرگذار است (نورجان و همکاران، ۲۰۲۰). اهمیت رفتار شهروندی سازمانی غیرقابل انکار است زیرا نقش اساسی در تعیین عملکرد دارد (تستیانیانگتیاس؛ ۲۰۲۱). رفتار شهروندی سازمانی جنبه منحصر به فردی از رفتار فردی در محیط کار است که نه تنها شامل توانایی و تمایل برای انجام وظایف اساسی بلکه شامل تمایل به انجام وظایف اضافی مانند همکاری با همکاران، ارائه کمک، ارائه مشاوره، مشارکت فعال، ارائه خدمات اضافی به مشتریان و استفاده کارآمد از زمان کاری می‌شود (دی گئوس و همکاران؛ ۲۰۲۱؛ نورجان و همکاران؛ ۲۰۲۰). رفتار شهروندی سازمانی رفتاری مستقل و فردی است که مستقیماً یا صراحتاً به سیستم پاداش مرتبط نیست، اما می‌تواند عملکرد مؤثر سازمان را ارتقا دهد (اوکامپو و همکاران؛ ۲۰۱۸). برخی مطالعات (به عنوان مثال کریستین و فریجانی؛ ۲۰۲۰؛ لستاری و قابی، ۲۰۱۸؛ سوگیانینگرات و همکاران، ۲۰۱۹) نشان داده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین برای حمایت از عملکرد کارکنان ضروری است و در مدیریت مورد نیاز است. با استفاده از رهبری تحول‌آفرین، فرآیند مدیریت به خوبی اجرا می‌شود و کارکنان در انجام وظایف خود با اشتیاق عمل خواهند کرد. انتظار می‌رود با رهبری تحول‌آفرین خوب، بتوان رفتار شهروندی سازمانی را بهبود بخشید که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (خلیلی، ۲۰۱۷). برخی تحقیقات اولیه (به عنوان مثال داوولی و رحمان، ۲۰۲۲؛ مادونینگیاتس، ۲۰۱۷؛ پوروانتو و همکاران، ۲۰۲۱) نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد. برعکس، برخی مطالعات (به عنوان مثال جونبارتا و همکاران، ۲۰۱۶) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیری ندارد. بنابراین، این مطالعه با بررسی مجدد رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان، به شکاف تحقیقاتی می‌پردازد. این مطالعه با گنجانیدن متغیرهای اضافی مرتبط با حمایت از اهداف سازمانی، فراتر از مطالعات قبلی عمل می‌کند. علاوه بر رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی به عنوان پیش‌بینی کننده عملکرد کارکنان شناخته شده است. کارکنان متعهد به احتمال زیاد بهره‌وری و کیفیت کار را افزایش می‌دهند که به موفقیت سازمان کمک می‌کند. چندین مطالعه (به عنوان مثال کریستین و فریجانی، ۲۰۲۰؛ ریدوان، ۲۰۲۰) نشان می‌دهند که تعهد سازمانی اغلب با حس مشترک هدف و همسویی با اهداف و ارزش‌های سازمان مرتبط است. در حالی که مطالعه دیگری توسط هارویکی (۲۰۱۶) اشاره کرد که تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی یا عملکرد کارکنان تأثیری ندارد. این موضوع اهمیت ایجاد محیط سازمانی را که تعهد کارکنان را تقویت می‌کند، برجسته می‌کند. با انجام این کار، سازمانها می‌توانند محیط کاری ایجاد کنند که به دستیابی اهداف مشترک و ارائه نتایج با کیفیت بالا اختصاص داشته باشد. 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 تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ و اینکه آیا رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌نماید؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی در کار و رفتار در سال‌های اخیر موضوعی محبوب برای تحقیق بوده است. (ون دیک، دیویس، مارکو و ویس، ۲۰۰۷). همچنین مفهوم تعهد سازمانی در مکان‌های کاری یکی از موضوعات چالش‌برانگیز است و درباره مسائل آن در رشته‌های مدیریت، رفتار سازمانی و

1. Khaled et al
2. Akdere & Egan
3. Jakobsen et al
4. Tistianingtyas
5. De Geus et al
6. Nurjanah et al
7. Ocampo et al
8. Kristian & Ferjani

مدیریت منابع انسانی تحقیق شده است (کوهن، ۲۰۰۷). از آنجایی که تعهد سازمانی کلیدی برای مزیت رقابتی یا استراتژی رقابتی تلقی می شود، توجه نظام مند به این مفهوم ضروری است (رحمان سرشت و ساغروانی، ۲۰۱۳). تعهد سازمانی مهم است، زیرا سطوح بالای تعهد سازمانی پیامدهای بسیار خوبی برای سازمان به ارمغان می آورد (فیروزجاییان و صادقی، ۲۰۱۵). تعهد کیفیتی مطلوب یا سطحی از تعامل است که باید در کارکنان پرورش یابد (جایابالان، آپانان، لاو و مینگ، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی حالتی روان شناسی است که فرد را به سازمان متعهد می کند (خورشید، یزدانی، ۲۰۱۲) و در این حالت شخص احساس وفاداری قوی به سازمان دارد و از طریق آن سازمان خود را شناسایی می کند (دعایی و عزیز، ۲۰۱۳). از نظر میبیر و آلن (۱۹۹۱)، تعهد سازمانی به نگرش افراد درباره سازمان بستگی دارد. این نگرش پیوندی روانی میان کارکنان و سازمان است و از میزانی که افراد اهداف و ارزش های سازمان را می شناسند و تلاشی که از خود برای دستیابی به آن اهداف نشان می دهند و میلی که به باقی ماندن در سازمان دارند متأثر می شود (پنگ و همکاران، ۲۰۱۶). به رغم این حقیقت که تعهد سازمانی سازه ای مجرد در نظر گرفته شده است، (میبر و آلن، ۱۹۹۱) آن را به سه جنبه مختلف تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری تقسیم کرده اند. تعهد عاطفی، احساس عاطفی دل بستگی به سازمان، هویت یابی با سازمان و مشارکت در سازمان است (پنالی و گولد، ۱۹۸۸). در قلمرو رفتار سازمانی، دل بستگی عاطفی کارکنان به تأثیرپذیری از سازمان ارتباط دارد (شاه، ۲۰۰۹). تعهد مستمر بر پایه هزینه های سازمان به جود می آید و در اثر نتیجه هر اقدام یا رخدادی که هزینه های ترک سازمان را افزایش می دهد تغییر می کند (پنالی و گولد، ۱۹۸۸). تعهد مستمر به میزانی که کارکنان احساس می کنند به سازمان خود متعهدند، در مقابل هزینه هایی که ترک سازمان برای آن ها به همراه دارد، مرتبط است (رحمان، فردوسی و کاران، ۲۰۱۵) و بر پرداخت، دستمزد، پاداش و حدود مزایا یا هرگونه پاداشی که سازمان در قبال انجام وظایف به افراد می دهد مبتنی است (شاه، ۲۰۰۹). این تعهد هنجاری یا تعهد احساسی کارکنان برای باقی ماندن در سازمان است (دهار، ۲۰۱۵). در واقع نشان دهنده احساس تکلیف برای باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان و ادامه فعالیت در آن است (اردلان و عرفانی زاده، ۲۰۱۷).

### رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق العاده دارند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵). رهبری تحول آفرین غالباً با عملکرد کاری سرپرستان و نگرش کارکنان در مسایلی نظیر اعتماد به رهبران، رضایت شغلی، تعهد تیمی و سازمانی و وفاداری در ارتباط است (زاگورسک و دیوموفسکی، 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، ۲۰۰۴). رهبران تحول آفرین به پیروان خود در بالا بردن سطح خلاقیت فردی و خودشکوفایی کمک می کنند (آجها و همکاران، 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، ۲۰۰۷). مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز (۱۹۸۷) و 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، فرهنگمدی، 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 (سفیناس مانیر و همکاران، 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، ۲۰۰۰) و حسینی

1. Jayabalan, Appannan, Low & Ming
2. Meyer & Allen
3. Peng et al
4. Penley & Gould
5. Dhar
6. Zagorsek & Dimovski
7. Fombrun & van Riel
8. Safinas Munir et al
9. Poper et al

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 میآورد که دوباره در مورد کاری که انجام میدهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که میتواند انجام شود، دوباره تفکر کند. ۴. ملاحظیات فردی: رهبر تحولات فرین، 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 عالیتر ظرفیت خود، سوق می‌دهد (گاماسلوگلو و لسو؛ ۲۰۰۹).

### عملکرد کارکنان

لیائو و همکاران (۲۰۱۲) عملکرد کارکنان را به عنوان استاندارد پیشرفت، اضافه کاری، پاداش، تنبیه، بازنگری و تغییرات حقوق تعریف کرده و آن را برای برآوردن نیازهای کارکنان یک الزام می‌دانند. از سوی دیگر، عملکرد کارکنان عنصر اولیه تشکیل دهنده یک سازمان است، به طوری که جنبه‌هایی که از مبنای عملکرد بالا استفاده می‌کنند باید به طور انتقادی توسط سازمان برای موفقیت مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار گیرند (عباس و یعقوب، ۲۰۰۹). عملکرد کارکنان نمادی از باورهای گسترده کارکنان در مورد رفتار و سهم آنها در موفقیت سازمانی است (احمد و شهزاد (۲۰۱۱). اینووا (۲۰۱۶) تأیید می‌کند که عملکرد کارکنان یک معیار واقعی است که توسط همه به عنوان یک خروجی کار نمایش داده می‌شود. دستاوردهای بدست آمده توسط کارکنان با نقش آنها در سازمان مطابق است. مدل مفهومی که برای عملکرد فردی به عنوان نتایج فردی کار ارائه شده است، که از چهار بعد تشکیل شده است: عملکرد وظیفه، عملکرد متنی، عملکرد انطباقی و رفتار کاری غیرمولد. رفتارهایی که عملکرد شغلی فرد را تقریباً در همه مشاغل شکل می‌دهند (کوپمنز و همکاران، ۲۰۱۴).

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای<sup>۱</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، سهیم شدن کارکنان در مسئولیت‌های سنگین نظارتی و حفظ تعادل درونی سازمانی اشاره نمود (مک کنزی و دیگران، ۱۹۹۳؛ پادساکف و دیگران، ۲۰۰۴). از منظر کاتز و کان<sup>۲</sup> (۱۹۶۶) در 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>۳</sup>، ۲۰۱۲).

### توسعه و تبیین فرضیه‌ها

مفهوم عملکرد شامل مقایسه نتایج کار با استانداردهای مورد انتظار است (دسلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). این تعریف بر اهمیت کار در ارزیابی عملکرد تأکید می‌کند. عملکرد، دستاورد فرد نسبت به وظایفی است که به او محول شده است. عملکرد نتیجه فرآیندی است که به دوره زمانی معینی بر اساس شرایط یا توافقات از پیش تعیین شده اشاره دارد و در طول آن اندازه‌گیری می‌شود. ینا (۲۰۲۱) سه شاخص برای ارزیابی عملکرد فردی کارکنان از جمله رفتارهای انطباقی، زمینه‌ای و وظیفه‌ای را شناسایی کرد. برخی از مطالعات مدیریت شامل نظریه انتظار برای درک نقش رفتار رهبری، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد بوده است (احمد و خان، ۲۰۱۶؛ ریتا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). بر اساس این

1. Gumusluoglu & Ilsev

2. Chan & Lai

3. MacKenzie et al

4. Podsakoff et al

5. Katz and kan

6. Nielsen et al

7. Dessler

8. Rita et al

نظریه، حمایت و تعهد سازمانی می‌تواند با تحریک رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد کارکنان را افزایش دهد. طبق این نظریه، عملکرد کارکنان تحت تأثیر اعتقادات آنها در مورد رابطه بین تلاش هایشان، عملکرد و نتایج مطلوب قرار می‌گیرد (هنمن و شواب، ۱۹۷۲). با این کار، کارکنان درک می‌کنند که مشارکت در رفتار شهروندی سازمانی و نشان دادن عملکرد بالا منجر به پاداش‌های مطلوب (مانند قدردانی، ارتقاء شغلی یا افزایش امنیت شغلی) می‌شود، بنابراین انگیزه بیشتری برای مشارکت در این رفتارها و عملکرد خوب دارند (های و همکاران، ۲۰۲۰؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر نظریه انتظار، این تحقیق شامل نظریه رهبری تحول آفرین برای رسیدن به درک بهتر از ارتباط بین متغیرها بود (باس و آوولیو، ۲۰۱۱). این نظریه بر نقش رهبران در الهام بخشیدن و انگیزه دادن به کارکنان برای فراتر رفتن از الزامات اولیه شغلی آنها تمرکز دارد. رهبران تحول آفرین با توانایی الهام بخشیدن و توانمندسازی پیروان خود، ایجاد چشم انداز مشترک و پرورش یک محیط کاری حمایتی و توسعه‌ای شناخته می‌شوند (آندرسون، ۲۰۱۷). برخی از محققان اشاره کرده‌اند که رهبران تحول آفرین تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی، تعهد و عملکرد کارکنان دارند (چو و کائو، ۲۰۲۲؛ دارتو و همکاران، ۲۰۱۵؛ ریتا و همکاران، ۲۰۱۸).

### رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان

بر اساس نظریه باس و آوولیو (۲۰۱۱)، رهبری تحول آفرین نوعی رهبری است که به دنبال ارتقاء توانایی‌های افراد و بهبود رابطه بین رهبران و زیردستان آنها است. این را می‌توان از طریق عوامل مختلفی مانند اعتماد، تحسین، وفاداری و احترام به رهبران ارزیابی کرد. هدف اصلی این سبک رهبری الهام بخشیدن و تشویق پیروان برای فراتر رفتن از محدودیت‌هایشان برای دستیابی به عملکرد بهتر است. رایبیز و جاج (۲۰۱۳) رهبران تحول آفرین را رهبرانی توصیف می‌کنند که قادرند زیردستان خود را برای اولویت دادن به منافع سازمان ترغیب کنند و تأثیر زیادی روی زیردستان خود داشته باشند. همانطور که قبلاً ذکر شد، عملکرد نتیجه فرآیندی است که به دوره زمانی معینی بر اساس شرایط یا توافقات از پیش تعیین شده اشاره دارد و در آن دوره اندازه گیری می‌شود (بوئل و همکاران، ۲۰۱۹). برخی مطالعات اولیه نشان داده‌اند که رهبری تحول آفرین می‌تواند عملکرد کارکنان را ارتقا دهد (بوئل و همکاران، ۲۰۱۹؛ الیانا و معارف، ۲۰۱۹؛ تاپ و همکاران، ۲۰۲۰). به طور خاص، تاپ و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که رهبری تحول آفرین می‌تواند از طریق الهام بخشی و انگیزه بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. رهبران تحول آفرین با ایجاد یک چشم انداز جذاب از آینده، کارکنان خود را الهام بخش و ترغیب می‌کنند (الیانا و معارف، ۲۰۱۹). آنها می‌توانند این چشم اندازها و اهداف را به گونه‌ای منتقل کنند که با کارکنان همخوانی داشته باشد و به آنها کمک کند تا هدف و معنای بزرگتری را در پس کار خود ببینند (هتلند و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، رهبران تحول آفرین با ارائه یک مسیر و حس هدف روشن، انگیزه و تعهد کارکنان را برای دستیابی به سطوح بالای عملکرد تحریک می‌کنند. علاوه بر این، رهبران تحول آفرین به کارکنان خود حمایت، تشویق و قدردانی ارائه می‌دهند (فرن و همکاران، ۲۰۱۵). آنها برای کمک به کارکنان در غلبه بر چالش‌ها و دستیابی به اهدافشان، بازخورد، راهنمایی و منابع ارائه می‌دهند. بنابراین، اولین فرضیه به صورت زیر ارائه می‌شود:

**فرضیه ۱: بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.**

کارایی یک سازمان را می‌توان از طریق تعاملات کاری فردی، رضایت شغلی و وجود رفتار شهروندی سازمانی مشاهده کرد (رایبیز و جاج، ۲۰۱۶). رفتار شهروندی سازمانی، همانطور که رایبیز (۲۰۱۵) تعریف می‌کند، رفتاری داوطلبانه است که به عملکرد مؤثر سازمان کمک می‌کند، اما یک الزام رسمی شغلی نیست. رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار ابتکاری و انتخابی فردی است که در صورت عدم بروز، مجازاتی در بر ندارد. در محیط کاری پرشتاب امروز، سازمان‌ها به رفتارهای مثبت رفتار شهروندی سازمانی مانند ارائه بازخورد سازنده، کمک به اعضای تیم، اجتناب از درگیری‌های غیرضروری و برخورد با وقفه‌های کاری با ظرافت نیاز دارند. ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری داوطلبانه و ابتکاری فردی توصیف می‌کند که به سیستم پاداش رسمی سازمان مرتبط نیست، اما در مجموع اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد. شاخص‌های رفتار شهروندی سازمانی طبق ارگان (۱۹۸۸) شامل نوع دوستی، وظیفه شناسی، جوانمردی، ادب و فضیلت مدنی است. بنابراین، ایده‌های قبلی به محققان اجازه می‌دهد تا فرضیه‌های زیر را ارائه دهند:

**فرضیه ۲: بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.**

**فرضیه ۳: بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.**

1. Heneman & Schwab

2. Hai et al

3. Anderson

4. Darto et al

5. Buil et al

6. Hyana & Ma'arif

7. Top et al

8. Hildand et al

### تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان

همانطور که آلن و مایر (۱۹۹۱) تعریف کردند، به ارتباط عاطفی، شناسایی و سرمایه‌گذاری شخصی در یک سازمان و همچنین تمایل به ادامه عضویت در آن اشاره دارد. رابینز (۲۰۱۵) آن را به عنوان سطحی که یک کارمند با یک سازمان و اهداف آن همذات‌پنداری می‌کند و می‌خواهد همچنان عضو آن سازمان باقی بماند، تعریف می‌کند. شاخص‌های تعهد سازمانی طبق گفته آلن و مایر (۱۹۹۱) شامل تعهد عاطفی، تعهد تداومی و تعهد هنجاری است. محققان در زمینه مدیریت گزارش داده‌اند که کارکنانی با تعهد سازمانی بالاتر به احتمال زیاد حس مسئولیت قوی‌تری نسبت به سازمان خود ایجاد می‌کنند (بابالولا، ۲۰۱۶). آنها فراتر از الزامات رسمی‌شغلی خود، احساس تعهد شخصی برای مشارکت در موفقیت سازمان دارند. این حس مسئولیت می‌تواند کارکنان را به انجام رفتار شهروندی سازمانی مانند کمک به همکاران، داوطلب شدن برای کارهای اضافی یا تلاش مضاعف برای دستیابی به اهداف سازمانی سوق دهد. علاوه بر تأثیر بر رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی می‌تواند عملکرد کارکنان را ارتقا دهد. طبق نظریه انتظار، انگیزه افراد برای عملکرد تحت تأثیر اعتقادات آنها در مورد رابطه بین تلاش، عملکرد و نتایج قرار می‌گیرد (هنمن و شواب، ۱۹۷۲). در زمینه تعهد سازمانی، کارکنانی که حس تعهد قوی دارند، درک می‌کنند که تلاش‌های آنها منجر به نتایج مطلوب مانند امنیت شغلی، شناخت و پیشرفت شغلی خواهد شد. محققان ذکر شده در بالا که شامل نظریه انتظار بودند، اشاره کردند که تعهد سازمانی می‌تواند منجر به عملکرد بهتر در سازمان آنها شود (هانیشا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ نیکپور، ۲۰۱۷؛ سوپریاتو و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به موارد مطرح‌شده فوق، فرضیه‌هایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۴: بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

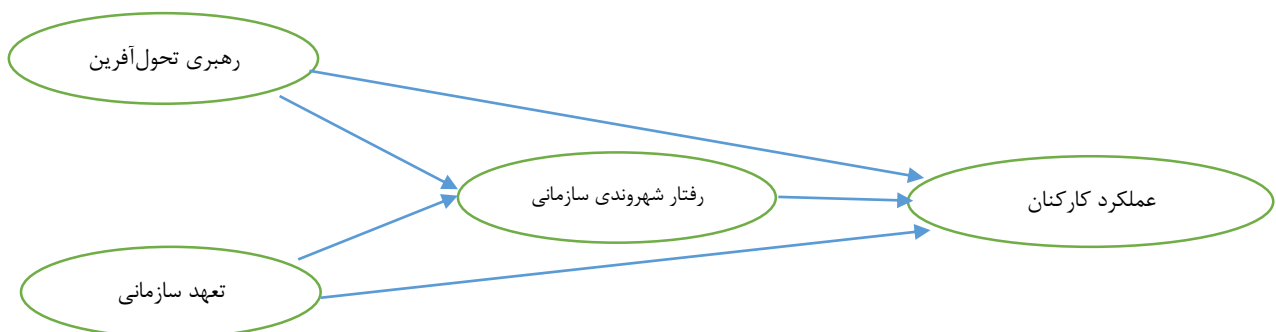
فرضیه ۵: بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### رفتار شهروندی سازمانی به عنوان نقش میانجی

تعهد سازمانی با نگرش‌های مثبت کاری مانند رضایت شغلی و شناسایی سازمانی مرتبط است. کارمندانی که به سازمان خود متعهد هستند، به احتمال زیاد در رفتار شهروندی سازمانی مشارکت می‌کنند که شامل رفتارهایی مانند کمک به دیگران، فراتر رفتن از الزامات رسمی‌شغل و شهروندی خوب سازمان بودن می‌شود (سوگیانینگرات و همکاران، ۲۰۱۹<sup>۳</sup>). رفتار شهروندی سازمانی به ایجاد یک محیط کاری مثبت، تقویت همکاری، مشارکت و روابط حمایتی بین کارکنان کمک می‌کند (سوپریاتو و همکاران، ۲۰۲۰). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان به طور مشابه توسط محققان قبلی در زمینه پایداری مورد بررسی قرار گرفته است (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۷). در این مطالعه، نویسندگان بر عملکرد کارکنان در میان سازمان‌های خدمات دولتی که توسط مطالعات گذشته نادیده گرفته شده است، تمرکز می‌کنند. علاوه بر این، نویسندگان از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان میانجی برای تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند. مطالعه قبلی توسط ایندارتی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) می‌تواند ارتباط بین تعهد و عملکرد را در مؤسسات آموزش عالی توضیح دهد. دلیل اصلی این است که تعهد سازمانی با تمایل کارکنان برای فراتر رفتن از الزامات رسمی‌شغلشان مرتبط است. بر اساس موارد فوق، فرضیه‌های زیر نیز مطرح می‌شود.

فرضیه ۶: رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه ۷: رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (آرفین و نارمادیتیا، ۲۰۲۴)

<sup>۱</sup>. Babalola

<sup>۲</sup>. Hanaysha

<sup>۳</sup>. Sugianingrat et al

<sup>۴</sup>. Indarti et al



## مواد و روش تحقیق

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 مورد نیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های مورد نیاز در جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه سنجش تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۱)، رفتار شهروندی سازمانی از پرسش نامه پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، رهبری تحول آفرین از باس و اولیو (۲۰۰۰) و عملکرد کارکنان از پرسش‌نامه پرادهان و وینا (۲۰۱۷) جمع آوری 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
تعهد سازمانی	۰/۹۲۲	۰/۷۱۷	۰/۹۳۸
رهبری کارآفرین	۰/۸۹۱	۰/۷۴۱	۰/۸۹۲
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۹۷	۰/۵۳۵	۰/۸۵۱
عملکرد کارکنان	۰/۷۱۲	۰/۵۴۷	۰/۷۸۰

بر اساس 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 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.

## بحث و ارائه یافته‌ها

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.

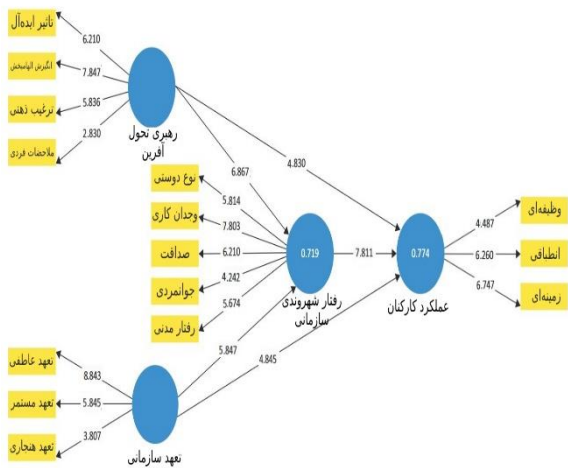
## آمار استنباطی

### بررسی نرمال بودن داده‌ها

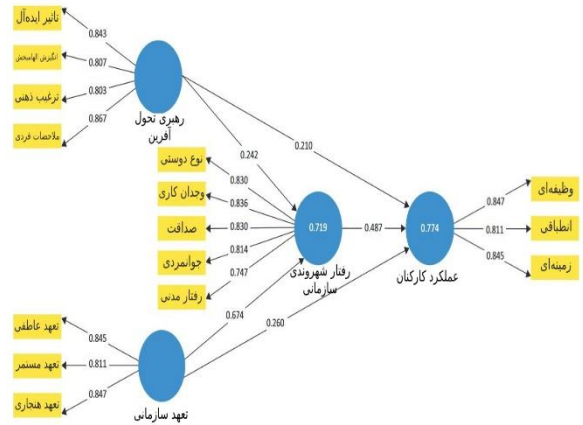
چون روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه استفاده از معادلات ساختاری بر پایه حداقل مربعات جزئی است، نیازی به فرض نرمال بودن متغیرها نیست. زیرا در نرم افزار پی ال اس برخلاف نرم افزارهای آماری دیگر، فرض می‌شود که توزیع داده‌ها ناشناخته هستند و برخلاف سایر نرم افزارها که نرمال بودن فرض ابتدایی و اساسی داده‌ها است، در اینجا نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها نیست.

### بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه‌ای پژوهش‌گر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش‌گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن‌ها را تأیید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها



شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد

تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری دارای چندین شاخص و معیار می‌باشد که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج حاصل از مدل و داده‌های گردآوری شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر T-Value)، بررسی شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون درون‌زا و بررسی شاخص هم خطی (VIF) می‌باشد. در شکل ۳ نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد و در شکل ۴ نمودار مسیر به همراه ضرایب t ارائه شده است.

معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن بین متغیرهای مکنون (پنهان) است.

اولین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری t چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ شده باشد، آن رابطه یا سؤال تأیید می‌شود.

جدول ۲. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

روابط بین متغیرها	ضریب مسیر	T-Value	سطح معناداری	نتیجه
رهبری تحول آفرین ← عملکرد کارکنان	۰/۲۱۰	۴/۸۳۰	۰/۰۰۱	معنادار
تعهد سازمانی ← عملکرد کارکنان	۰/۲۶۰	۴/۸۴۵	۰/۰۰۰	معنادار
رهبری تحول آفرین ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۴۲	۶/۸۶۷	۰/۰۰۰	معنادار
تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۷۴	۵/۸۴۷	۰/۰۰۲	معنادار
رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد کارکنان	۰/۴۷۸	۷/۸۱۱	۰/۰۰۲	معنادار

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مقادیر T محاسبه شده برای تمامی مسیرهای موجود در مدل بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند. با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول شماره ۲ به عنوان مثال، مشخص شد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر حدود ۲۶ درصدی به صورت مستقیم بر عملکرد کارکنان دارد. بدین معنا که هر چه رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان افزایش یابد، عملکرد کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

معیار دوم: شاخص ضریب تعیین (متغیرهای مکنون درون‌زا): دومین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان دهنده تأثیر یک متغیر درون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول ۳. نتایج مربوط به ضریب تعیین

متغیرهای وابسته	$R^2$
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۱۹
عملکرد کارکنان	۰/۷۷۴

مقادیر  $R^2$  برای متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) رفتار شهروندی سازمانی (۰/۷۱۹) و عملکرد کارکنان (۰/۷۷۴) در حد نسبتاً بالایی قرار دارد. معیار سوم: معیار هم خطی: سومین معیار برای بررسی مدل ساختاری، بررسی هم خطی بودن (VIF) متغیرها است. که به این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده می‌شود. سطح تحمل کمتر از ۰/۲ (VIF بالاتر از ۵)، نشان دهنده هم خطی بین متغیرها می‌باشد. وجود هم خطی بین متغیرها مدل را زیر سؤال برده به طوری که نمی‌شود به نتایج آن استناد نمود. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، به معنی عدم هم خطی است و از این نظر مشکلی وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج مربوط به شاخص هم خطی متغیرهای مستقل

نتیجه	VIF	عملکرد کارکنان	رفتار شهروندی سازمانی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۱۱۹	←	رهبری تحول آفرین
کمتر از ۵ و مناسب	۱	←	تعهد سازمانی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۲۲۷	←	رفتار شهروندی سازمانی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۰۸۷	←	تعهد سازمانی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۰۴۲	←	رفتار شهروندی سازمانی

مطابق جدول فوق مقدار VIF کمتر از ۵ محاسبه شده و شرط عدم هم خطی بودن رعایت شده است. و نشان دهنده این است که هیچ مشکل هم خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است. بنابراین با توجه به معیارهای مربوط به مدل ساختاری و نتایج به دست آمده، می‌توان این گونه استنباط نمود مدل‌های ساختاری مورد تأیید واقع گرفته و می‌توان فرضیات تحقیق را آزمون نمود.

### آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Amos پرداخته شد. فرضیه اول: "رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد." در بررسی این فرضیه از شکل ۲ و ۳ استفاده می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان ۰/۲۱۰ و مقدار آماره t (شکل ۴) برابر ۴/۸۳۰ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری تحول آفرین، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه اول تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: "رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد." در بررسی این فرضیه نیز همانند فرضیه اول، از شکل ۲ و ۳ استفاده می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۲۴۲ و مقدار آماره t (شکل ۴) برابر ۶/۸۶۷ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: "رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد." در بررسی این فرضیه از شکل ۲ و ۳ استفاده می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان ۰/۴۸۷ و مقدار آماره t (شکل ۴) برابر ۷/۸۱۱ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد کارکنان در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: "تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد." در بررسی این فرضیه از شکل ۲ و ۳ استفاده می شود. همانطور که مشاهده می شود ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی  $0/674$  و مقدار آماره  $t$  (شکل ۴) برابر  $5/847$  می باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می باشد. بنابراین بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سطح تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان افزایش می یابد. بنابراین فرضیه چهارم تأیید می گردد.

فرضیه پنجم: "تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد." در بررسی این فرضیه نیز همانند فرضیه های قبل، از شکل ۲ و ۳ استفاده می شود. همانطور که مشاهده می شود ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان  $0/260$  و مقدار آماره  $t$  (شکل ۴) برابر  $4/845$  می باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می باشد. بنابراین بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان ی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سطح تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان افزایش می یابد. بنابراین فرضیه هفتم تأیید می گردد. فرضیه ششم: "رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان را میانجی گری می کند." مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان دهنده نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان می باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیر مستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۵ قابل مشاهده می باشد.

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم و غیر مستقیم بر اساس خروجی PLS مربوط به فرضیه چهارم

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم (میانجی)	P-Value	T-Value	اثر کل
رهبری تحول آفرین ← رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد کارکنان (نقش میانجی)	---	$0/087$	$0/016$	$4/830$	$0/511$ (سطح معناداری $0/000$ )
رهبری تحول آفرین ← عملکرد کارکنان	$0/210$	---	$0/025$	$4/830$	$0/511$ (سطح معناداری $0/000$ )

نتایج بدست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی برابر با  $0/087$  می باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value ( $4/830$ ) در سطح خطای  $0/05$  معنادار می باشد؛ بنابراین می توان گفت متغیر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان دارد. ضریب مسیر بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان در حضور متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی،  $0/210$  و معنادار می باشد، این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی گری جزئی رفتار شهروندی سازمانی می باشد. بدین ترتیب فرضیه ششم تحقیق تأیید می گردد. فرضیه هفتم: "رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را میانجی گری می کند." مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان دهنده نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در ارتباط بین رهبری تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان می باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیر مستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۶ قابل مشاهده می باشد.

جدول ۶. ضرایب مسیر مستقیم و غیر مستقیم بر اساس خروجی PLS مربوط به فرضیه چهارم

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم (میانجی)	P-Value	T-Value	اثر کل
تعهد سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد کارکنان (نقش میانجی)	---	$0/075$	$0/015$	$4/845$	$0/512$ (سطح معناداری $0/000$ )
تعهد سازمانی ← عملکرد کارکنان	$0/260$	---	$0/026$	$4/845$	$0/512$ (سطح معناداری $0/000$ )

نتایج بدست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان دهنده آن است که اثر غیرمستقیم تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی برابر با  $0/075$  می باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value ( $4/845$ ) در سطح خطای  $0/05$  معنادار می باشد؛ بنابراین می توان گفت متغیر رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. ضریب مسیر بین

تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در حضور متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی، ۰/۲۶۰ و معنادار می‌باشد، این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی‌گری جزئی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌گردد.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در این تحقیق به بررسی رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان؛ با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد. روابط متغیرها در قالب مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون مدل نشان دهنده برآزش داده‌ها با مدل پیشنهادی پژوهش بود. بنابراین فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

**فرضیه اول: بین رهبری تحول آفرین با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.** در بررسی این فرضیه نیز ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار مثبت می‌باشد. بنابراین بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری تحول آفرین، عملکرد کارکنان در سازمان بهبود می‌یابد. عملکرد کارکنان می‌تواند تحت تاثیر رهبری تحول آفرین قرار گیرد که احساس اعتماد، تحسین، وفاداری و احترام نسبت به رهبر را ایجاد می‌کند. رهبران به جای دستور دادن یا فشار آوردن از پشت، باید نیازهای زیردستان خود را با نیازهای سازمان و جامعه ادغام کنند، و شایستگی و توسعه را برای پیش بینی چالش‌ها و فرصت‌ها تشویق کنند. بسیج و توانمندسازی کارکنان می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته باشد، زیرا رهبری بر انگیزه و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. توانایی یک سازمان برای هدایت و توانمندسازی مؤثر کارکنان خود به نقش رهبر بستگی دارد و رهبر باید مهارت‌های لازم برای تأثیرگذاری مؤثر بر زیردستان برای دستیابی به اهداف سازمانی را داشته باشد. این مطالعه تحقیقات قبلی را تأیید می‌کند که بیان می‌دارد رهبری تحول آفرین تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. نتایج این مطالعه از سوزانا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، جو فریزن<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، ساپوترا<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) و آرفین و نارمادیتیا (۲۰۲۴) که بیان می‌کنند رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، پشتیبانی می‌کند.

**فرضیه دوم: بین رهبری تحول آفرین 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 تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد و رهبری تحول آفرین تأثیر مطلوب و قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری تحول آفرین، رفتار شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد. یک رهبر تحول آفرین مسئولیت و وظایف خود در محل کار را بر عهده می‌گیرد، تصمیماتی می‌گیرد که به نفع شرکت است، توانایی‌های خود را برای جلب توجه کارکنان به نمایش می‌گذارد، کارکنان را به خاطر دستاوردهایشان می‌شناسد و از آنها تمجید می‌کند، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌کند تا به روش خود به موفقیت دست یابند، و فرصت‌هایی را ایجاد می‌کند. برای کارکنان که تجربیات موفق داشته باشند که رفتار شهروندی سازمانی را از نظر نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، اخلاق ورزشی، ادب و فضیلت مدنی تقویت کند. رهبری تحول آفرین می‌تواند یک شبکه ارتباطی را برای کمک به کارکنان برای رسیدن به اهدافشان هدایت کند، انگیزه دهد و بسازد. سبک رهبری در گفتار و رفتار رهبر منعکس می‌شود که می‌تواند بر خواسته‌ها و محدودیت‌های شغلی کارکنان و نقش آن‌ها به عنوان شهروندان خوب شرکت تأثیر بگذارد. این مطالعه از این ایده حمایت می‌کند که رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد، این نتیجه با نتایج تحقیقات مادانینگتیا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، پورواتنو و همکاران (۲۰۲۱)، دولی و رحمان (۲۰۲۲)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، بیها<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، لی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، سیامسودین (۲۰۱۷)، واسپودو و همکاران (۲۰۱۴)، نرجناه (۲۰۲۰) و آرفین و نارمادیتیا (۲۰۲۴) مطابقت دارد اما با نتیجه پژوهش سولتون (۲۰۲۳)، جونبارتا و همکاران (۲۰۱۶) که هیچ تأثیری از رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی پیدا نکردند، مغایرت دارد.

**فرضیه سوم: بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.**

با توجه به علامت مثبت ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد. بنابراین بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد کارکنان نیز افزایش می‌یابد. در توجیه این یافته می‌توان گفت اگر کارکنان دارای سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی باشند، عملکرد کارکنان نیز در سطح بالایی خواهد بود به عبارت دیگر، فردی که رفتار شهروندی بالایی دارد و در سازمان از خود تلاش بیش از حد و یا حتی اיתار نشان می‌دهد، لذا در سازمان باقی می‌ماند و اهداف آن را می‌پذیرد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی ینا (۲۰۲۱)، ارگان (۱۹۸۸)، نصیری و شهلائی (۲۰۱۶)،

1. Suzanna

2. Jufrizen

3. Sputra

4. Maduningtias

5. Jha

6. Lee et al



ارگان، پادساکف و مک کنیزی (۲۰۰۶)، وانگ و کنگ (۲۰۱۱)، چیانگ و سیچ (۲۰۱۲)، لستاری و قابی (۲۰۱۸)، ساگیانینگرات (۲۰۱۹)، کریستیان و فریجانی (۲۰۲۰) و آرفین و نارمادیتیا (۲۰۲۴) مطابقت دارد. در راستای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی به منظور بهبود عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌شود بر تقویت ارزش‌های اخلاقی کارکنان و پرستاران شاغل در مدیریت مراکز پزشکی از جمله رعایت ادب و نزاکت، احترام به همکاران و مراجعین به درمانگاه‌ها تاکید شود. سیاست‌های تشویقی در این رابطه در نظر گرفته شود انجام کار گروهی و تیمی با هدف بهبود روحیه مشارکتی در نظر گرفته شود رفتارهای مثبت کارکنان از جمله کمک به همکاران، مشارکت فعال در جلسات و دوره های دانش افزایی تشویق شوند. پاداش‌هایی به منظور ارائه ایده‌های خلاقانه قابل اجرا اختصاص یابد. از نظرات کارکنان برای یافتن روش های موثر برای بهبود روحیه کاری آنها استفاده شود. کارکنان و پرستاران ایده پرداز و خلاق حمایت و تشویق شوند. میزان رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، به طوری که بالاتر منجر به عملکرد بهتر می‌شود. عملکرد کارکنان تا چه حد وظایف خود را طبق استانداردهای تعیین شده انجام دهند، معیاری برای سنجش عملکرد آنهاست. رفتار شهروندی سازمانی در یک سازمان شامل رفتارهایی مانند کمک به همکاران، پذیرش کار بدون شکایت، پیروی از دستورالعمل‌ها و حمایت از پیشرفت سازمان است. این امر محیط کاری مثبتی را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک همکاری می‌کنند که منجر به بهبود عملکرد می‌شود.

**فرضیه چهارم: بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد.** با توجه به علامت مثبت ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد یعنی می‌توان با افزایش تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی را نیز افزایش داد. سطح تعهدی که یک کارمند نسبت به سازمان خود دارد می‌تواند بر عملکرد و ماندگاری او در شرکت تأثیر بگذارد. برای سازمان‌ها مهم است که این موضوع را تشخیص دهند و برای ایجاد تعهد کارکنان تلاش کنند. ارائه حمایت، مانند رفتار مثبت، پاداش و فضایل کاری خوب، می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتار مثبت نسبت به سازمان تأثیر بگذارد. تعهد کارکنان برای موفقیت سازمان بسیار مهم است، زیرا می‌تواند بهره‌وری و کیفیت کار را افزایش دهد. ایجاد اعتماد نیز مهم است، زیرا کارکنان باید احساس ارزشمندی کنند و نه تنها به عنوان یک عامل تولید دیده شوند. این مطالعه از تحقیقات قبلی که تأثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌دهد، پشتیبانی می‌کند. نتایج این مطالعه با دوچه و همکاران (۲۰۱۶)، آرفین و نارمادیتیا (۲۰۲۴) و رضوان (۲۰۲۰) همسو است که بیان می‌کند تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج این مطالعه از هارویکی (۲۰۱۶) که دریافت تعهد سازمانی تأثیری بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد، حمایت نمی‌کند. 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 جنبه ها 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 تعهد سازمانی کارکنان خوب است. **فرضیه پنجم: بین تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.** در بررسی این فرضیه نیز ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار مثبت می‌باشد. بنابراین بین تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان در سازمان بهبود می‌یابد. ایده تعهد سازمانی به نوعی وفاداری به سازمان مرتبط است که شامل اعتماد، تأیید و تشویق برای رسیدن به اهداف تعیین شده است. این اهداف نه تنها برای سازمان بلکه برای افراد عضو آن از جمله کارکنان نیز مفید است. یافته‌های این مطالعه با تحقیقات قبلی انجام شده توسط خان و همکاران (۲۰۱۴)، آرفین و نارمادیتیا (۲۰۲۴) و فو و دشپاند (۲۰۱۴) مطابقت دارد که نشان می‌دهد تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. نتایج این مطالعه از هارویکی (۲۰۱۶) که دریافت تعهد سازمانی تأثیری بر عملکرد کارکنان ندارد، پشتیبانی نمی‌کند.

**فرضیه ششم: رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.** نتایج نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان دارد. ضریب مسیر نشان دهنده میانجی‌گری جزئی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان داشته باشد. این نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین در صورتی که کارکنان سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند، می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. نتیجه این تحقیق با یافته‌های آرفین و نارمادیتیا (۲۰۲۴) مطابقت دارد. رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک فرآیند، الهام بخش تغییر است و کارکنان را برای دستیابی به اهداف بالاتر توانمند می‌سازد تا توانایی‌های کارکنان را به گونه‌ای بهبود بخشد که کارکنان بتوانند مسئولیت خود و فرآیندهای مربوط به وظایف محول شده را بر عهده بگیرند. رایبیز (۲۰۱۵) توضیح می‌دهد که عملکرد معیاری است که شامل اثربخشی در دستیابی به هدف و کارایی است که نسبت خروجی مؤثر به ورودی مورد نیاز برای دستیابی به آن هدف است. رهبری تحول

آفرین با شاخص‌های تاثیر ایده‌آل، انگیزه‌های الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد تا کارکنان به عملکرد مورد انتظار از رهبران برسند. رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان به صورت کمک به دوستان جدید و صرف وقت برای دیگران (نوع دوستی) قابل مشاهده است. ماهیت وظیفه‌شناسی، مانند استفاده کارآمد از زمان و حضور بالا (وظیفه‌شناسی)، به کارایی فردی و گروهی کمک می‌کند. علاوه بر این، جوانمردی و ویژگی‌های مثبت را می‌توان با اجتناب از شکایت نشان داد. در حالی که ادب و اطاعت، مانند از طریق نامه‌های هشدار یا اطلاع قبلی و انتقال مناسب اطلاعات (ادب) می‌تواند با پیشگیری از مشکلات و استفاده بهینه از زمان انجام شود.

در نهایت، فضیلت مدنی ارائه بهترین خدمات به نفع سازمان است. فضیلت مدنی ارائه بهترین خدمات به نفع سازمان است  
فرضیه هفتم: رفتار شهروندی سازمانی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. نتایج نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. ضریب مسیر نشان دهنده میانجی‌گری جزئی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. نتیجه این تحقیق با یافته‌های آرفین و نارمادیتیا (۲۰۲۴) مطابقت دارد. اگر کارکنان رفتاری را نشان دهند که با تغییرات و پیشرفت‌های سازمان همسو باشد، با افزایش سطح تعهد آنها به سازمان، عملکرد آنها بهبود می‌یابد. تعهد به عنوان مجموعه‌ای از انتظارات دیده می‌شود که رفتار را به گونه‌ای هدایت می‌کند که اهداف و آرمان‌های سازمان را برآورده کند. کارکنان متعهد کمتر تمایل به ترک موقعیت خود دارند و به شدت برای انجام وظایف خود، هدایت شده توسط اصول و عقاید شخصی خود، انگیزه دارند. این نوع رفتار که به عنوان رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شود، می‌تواند با تشویق کارکنان به فراتر رفتن از الزامات شغلی، عملکرد آنها را بهبود بخشد. نتیجه‌گیری و توصیه نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی تحت تاثیر رهبری تحول‌آفرین قرار دارد. تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد. عملکرد کارکنان تحت تأثیر رهبری تحول‌آفرین است. عملکرد کارکنان تحت تأثیر تعهد سازمانی قرار دارد. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق رفتار شهروندی سازمانی تعدیل می‌شود. تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان توسط رفتار شهروندی سازمانی تعدیل می‌شود. بنابراین، کارکنان باید برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی، اطلاعات مربوط به کار را با هم تیمی‌های تیم‌های مختلف به اشتراک بگذارند.

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

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 بیش تر 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.

#### 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 کند. 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 می گذارند. از پژوهشگران آینده درخواست می شود متغیرهای دیگری را بررسی کنند که ممکن است بر بهره‌وری نیز تاثیر بگذارد.

## منابع

۱. بیکزاده، ج و فلسفی، ع. (۱۳۸۸). رهبری سازمانی تحول آفرین. کار و جامعه. شماره ۱۱۰، ۴-۱۱.
۲. حسینی سرخوش، س.م. (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال ۷، شماره ۳۰.
۳. 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 ۶۴-۹۰.
4. Ahmed, S.W., & Khan, T. (2016). Does motivation lead to organizational citizenship behavior: A theoretical review. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(7), 43–49.
5. Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
6. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
7. Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–13.
8. 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>
9. Babalola, S.S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935–946. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
11. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
12. Bass, B., & Avolio, B. (2011). *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
13. 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>
14. 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.
15. Cho, C.C., & Kao, R.H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 924091. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924091>
16. Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S.S., & Hariyadi, S. (2015). The effect of transformational leadership, religiosity, job satisfaction, and organizational culture on organizational citizenship behavior and employee performance in the regional offices of national institute of public administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(23), 205–219.
17. Daulay, R.P., & Rohman, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Islamika Granada*, 2(2), 60–68. <https://doi.org/10.51849/ig.v2i2.87>
18. De Geus, C.J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S.K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
19. Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson Education.

20. Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
21. Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2019.05.001>
22. Fernet, C., Trépanier, S.G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
23. 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.
24. Fu, W., & Deshpande, S.P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124, 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
25. Hai, S., Wu, K., Park, I.J., Li, Y., Chang, Q., & Tang, Y. (2020). The role of perceived high performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513–526. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0139>
26. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2–24.
27. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
28. Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
29. Heneman, H.G., & Schwab, D.P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological bulletin*, 78(1), 1. <https://doi.org/10.1037/h0033093>
30. Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
31. Indarti, S., Fernandes, A.A.R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
32. 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>
33. Jakobsen, M.L., Kjeldsen, A.M., & Pallesen, T. (2023). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration*, 101(2), 500–521. <https://doi.org/10.1111/padm.12801>
34. Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
35. Jufrizen, J. (2018). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. E-Mabis: *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
36. Juniarta, I.B.M., Wardana, I.M., & Putra, M.S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai Tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia). *Buletin Studi Ekonomi*, 21(81), 181–196. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/article/view/25839/16719>
37. Khaled, R., Ali, H., & Mohamed, E.K. (2021). The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127599. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127599>



38. Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
39. Khan, I., Dongping, H., & Ghauri, T.A. (2014). Impact of attitude on employees performance: A study of textile industry in Punjab, Pakistan. *World Applied Sciences Journal 30 (Innovation Challenges in Multidisciplinary Research & Practice)*, 30(1), 191–197.
40. 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.
41. Kristian, B., & Ferijani, A. (2020). The effect of job satisfaction and organizational commitment on employee performance with OCB as the intervening variables. *Journal of Management and Business Environment (JMBE)*, 2(1), 1–21. <https://doi.org/10.24167/jmbe.v2i1.2464>
42. Kundi, Y.M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E.M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
43. 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>
44. Lestari, E.R., & Ghaby, N.K.F. (2018). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
45. 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>
46. 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>
47. Men, L. R. (2012). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38 (1), 171-173
48. Maduningtias, L. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT GMF Aeroasia. *EDUKA : Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis*, 02(04), 29–38.
49. 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>
50. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
51. 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>
52. 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.
53. 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)
54. Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A.M., Balo, C.C., Lagdameo, Y.J., & Tupa, N.S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
55. Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.



56. 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.
57. 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.
58. Poper, M., Mayseless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
59. Purwanto, A., Purba, J.T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61–69. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
60. Ridwan, M. (2020). Analysis of organizational commitment through OCB on employee performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 543–555. <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
61. Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R. & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
62. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education.
63. 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.
64. Soelton, M. (2023). Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255.
65. Saputra, T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *JEMBA, Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 59–62. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.64>
66. Sugianingrat, I.A.P.W., Rini Widyawati, S., Costa, C.A.J., Ximenes, M., Piedade, S.D.R., & Wayan, G.S. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
67. Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
68. Suzanna, A. (2017). Pengaruh organizational citizenship terhadap Kinerja Karyawan pada PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Xirebon. *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.
69. Tistianingtyas, D. (2021). Effect of Locus of control and job satisfaction on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) on accounting department personnel of naval Base V Surabaya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 12–17. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.752>
70. Top, C., Abdullah, B.M.S., & Faraj, A.H.M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
71. 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
72. 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
73. Zhang, J., Bal, P.M., Akhtar, M.N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: The mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.1219>

