

## بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی

مریم طهرانی<sup>۱</sup>، اکرم هادی‌زاده مقدم<sup>۲</sup>، اسماعیل بازاریار حمزه‌خانی<sup>۳\*</sup>، منصور نظری ساروقی<sup>۴</sup>

۱. استادیار، دانشگاه خوارزمی، تهران.

۲. دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

۴. دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی است. با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی و علی - مقایسه‌ای است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شعب «بیمه آسیا» در شهر تهران بوده‌اند. از این تعداد با استفاده از روش تصادفی ساده متناسب با حجم، نمونه‌ای به تعداد ۱۵۱ نفر انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه، پس از بررسی روایی و پایایی آن جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از متخصصان و استادان این حوزه استفاده شد و برای تعیین برازش ابزار اندازه‌گیری نیز از ضریب آلفای کرونباخ، بار عاملی، پایایی ترکیبی و واریانس استخراج‌شده استفاده شد و برای تعیین برازش مدل ساختاری نیز از واریانس تبیین‌شده استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین یادگیری سازمانی بر بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ اما رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری بر بازاریابی داخلی ندارد و نیز بازاریابی داخلی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد.

**کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ بازاریابی داخلی؛ یادگیری سازمانی.**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۱۱.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: mtehrani\_mt@yahoo.com; a-hadizadeh@sbu.ac.ir;

e.bazaryarhamzkehani@mail.sbu.ac.ir; m.nazarisaroughi@mail.sbu.ac.ir.

## ۱. مقدمه

گسترش سریع فناوری، دسترسی همگانی به اطلاعات، فروریختن مرزهای جغرافیایی دانش، پدیده جهانی‌شدن، رشد سازمان‌های صنعتی و تجاری برای مقابله با بحران‌ها، ناملايمات و تهدیدها و همچنین بقای خویش و دوام در این دنیای پررقابت نیاز به یادگیری را به‌وضوح نشان می‌دهند. اگرچه وجود فناوری پیشرفته، فضای مناسب، تجهیزات روز و سرمایه‌های مادی و مالی از شرایط لازم و ضروری پیشرفت و موفقیت به حساب می‌آیند، ولی کافی نیستند (کریمی و اکبری، ۱۳۹۳). امروزه به‌دلیل محیط اقتصادی پویا و اهمیت نوآوری در خدمات، نقش منابع انسانی در سازمان‌ها ضروری است. در محیط رقابتی کسب‌وکار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در راستای بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آن‌ها است. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آن‌ها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های یادشده را به اثربخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین روش‌های ممکن به‌کار گیرند. عمده منابع هر سازمان، منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین‌کننده سمت‌وسوی سایر سرمایه‌ها است؛ زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است (Hodson, 2006).

شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و به‌عهده‌گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار است. بر اساس نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند؛ به‌علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی، به علت رقابت‌های روزافزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی، پیوسته در حال افزایش است (زارعی، ۱۳۸۵). از سویی دیگر رفتار شهروندی سازمانی که توسط پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی و تقریباً از دهه هشتاد میلادی در بخش بازرگانی تعریف شده است، بی‌شک از جذاب‌ترین و کاربردی‌ترین موضوع‌های جدید در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت است. تلاش برای تبیین این قبیل رفتارها و ارائه راهکارهایی برای توسعه و نشر آن، علاوه بر تحت تأثیر قراردادن جنبه‌های اخلاقی و انسانی سازمان‌های امروزی، به افزایش بهره‌وری سازمان‌ها نیز کمک شایانی می‌کند (احمدی و خدای، ۱۳۹۰).

یک از موارد بسیار تأثیرگذار بر رفتارهای کارکنان، رهبری سازمان است. رهبر تحول‌آفرین می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر رفتارهای کارکنان داشته باشد. کارکنانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت‌رساندن به سازمان انگیزش

پیدا می‌کنند؛ در ضمن وقتی رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه‌یافته را پرورش دهند، کارکنان برای بروز سطح بالای از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ از سوی دیگر هدف رهبری تحولی این است که از طریق برانگیختگی فکری، نوآوری الهام‌بخش، اعتماد و روابط باز، گفت‌وگو و همکاری را بین اعضای گروه پرورش دهد و بدین ترتیب یادگیری سازمانی را بهبود بخشد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه بازاریابی داخلی در پی کسب رضایت کارکنان تلاش می‌کند، رهبر تحول‌آفرین سعی می‌کند با کسب رضایت کارکنان در سازمان تحول ایجاد کند. فرایند بازاریابی داخلی می‌تواند علاوه بر بهبود رفتار فردی خود کارکنان به شکل‌گیری و بهبود رفتارهای فرانش آنان در جهت بهبود سازمان بی‌انجامد (سیدجوادی و همکاران، ۲۰۱۰). سازوکارهای یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری دو عامل پیش‌بینی کننده مهم رفتار شهروندی سازمانی هستند. یادگیری سازمانی در به‌حداکثر رساندن رفتار شهروندی سازمانی بر رفتارهای متمرکز بر فرد و متمرکز بر سازمان در ارتباط است (Somech & Zahavy, 2004)؛ بنابراین یادگیری سازمانی می‌تواند موجب ارتقای سازمان شود و این ارتقا می‌تواند بر الزامات نیازمند برای تحقق بازاریابی داخلی سازمان مؤثر باشد.

بروز رفتارهای شهروندی منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا نیروی حیاتی یک سازمان خدماتی، کارکنان آن هستند که به‌طور مستقیم با مشتری در ارتباطند. برخلاف محصولات، خدمات در یک زمان تولید و مصرف می‌شوند. کارکنان خدماتی می‌توانند تولیدکننده و ارائه‌کننده خدمت باشند. این جنبه از خدمات باعث شده است تا تمرکز زیادی بر نقش حیاتی کارکنان خدماتی در توزیع خدمات باکیفیت صورت پذیرد (Bienstock, et al., 2003). با توجه به اینکه در شرکت‌های خدماتی، به‌خصوص شرکت‌های بیمه، رابطه مستقیم بین کارکنان و مشتریان وجود دارد، رفتار شهروندی سازمانی تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان خواهد داشت. از آنجاکه شرکت سهامی «بیمه آسیا» رتبه نخست تولید و سهم بازار را در میان شرکت‌های بیمه خصوصی کشور دارا است و همچنین با داشتن بیش از ۲۴۰۰ نفر نیروی انسانی متخصص، باتجربه و متعهد و با بیش از نیم‌قرن فعالیت در عرصه صنعت بیمه یکی از صد شرکت برتر و بسیار معتبر در داخل و خارج از کشور است (www.bimehasia.com)؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی در شرکت «بیمه آسیا» انجام گرفت.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**رهبری تحول‌آفرین**<sup>۱</sup>. اصطلاح رهبری تحول‌آفرین در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی به‌منظور توصیف یک گونه‌شناسی رهبری معرفی شد که مترادف با چشم‌انداز، توسعه و اصلاح بود (Joseph, 2015). رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کنند و تأثیر زیادی بر پیروان خود می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری دارند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفت‌وگو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). رهبری تحول‌آفرین برای عملی‌شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده شناخته شده‌اند نیاز دارند: نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>؛ انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>؛ ترغیب ذهنی<sup>۴</sup> و ملاحظه فردی<sup>۵</sup> (تابلی و همکاران، ۱۳۹۴).

**رفتار شهروندی سازمانی**<sup>۶</sup>. بولینو و همکاران (۲۰۰۲)، رفتار شهروندی سازمانی را میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل، به‌منظور یاری‌کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. آنان معتقدند که رفتارهای شهروندی به‌طور کلی دارای دو خصیصه عمومی هستند: نخست، آن‌ها به‌طور مستقیم قابل تقویت نیستند (برای مثال، نیازی نیست که آن‌ها از جنبه فنی بخشی از شغل یک فرد باشند) و دوم، آن‌ها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان به‌منظور دستیابی به موفقیت از کارکنانش انتظار دارد (کورکماز و آرپس، ۲۰۰۹). ارگان و همکاران (۱۹۹۹)، رفتار شهروندی سازمانی را به‌عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود، اما به‌طور مستقیم به‌وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود، تعریف کرده‌اند (Hall et al., 2009). بر اساس نظریه ارگان و همکاران (۱۹۹۹)، رفتار شهروندی سازمانی شامل پنج بُعد است: نوع دوستی؛ وظیفه‌شناسی؛ جوانمردی؛ رفتار مدنی؛ ادب و ملاحظه (فانی و همکاران، ۱۳۹۲).

**رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی**. بررسی‌های فراتحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن نمایانگر این واقعیت است که چهار دسته از

1. Transformational leadership
2. Idealized Influence
3. Inspirational motivation
4. Intellectual stimulation
5. Individual consideration
6. Organizational citizenship behavior

این عوامل در پژوهش‌ها مورد تأکید بوده است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های فردی کارکنان (رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از حمایت‌گری رهبری)؛ ویژگی‌های شغلی (بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت‌مندی درونی شغل)؛ ویژگی‌های سازمانی (سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت‌گری سازمانی) و رفتارهای رهبری (سبک رهبری تحول‌آفرین) (Nielsen et al., 2009).

پژوهش‌های اولیه در این حوزه که توسط ارگان و همکاران صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پژوهش‌های بعدی در حوزه رهبری که به‌وسیله پودساکوف و همکاران (۲۰۰۰) انجام گرفته است، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای گسترش داده‌اند. اثرات ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح‌شده که توسط صاحب‌نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است (مقیمی، ۱۳۸۵). بس (۱۹۸۵)، بیان کرد که رهبری تحول‌آفرین به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی منجر می‌شود. پژوهش‌ها به‌طور تجربی ثابت کردند که ارتباط مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد؛ همچنین پژوهش‌ها نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین تنش شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبتی وجود دارد (Bass, 1985).

رهبران تحول‌آفرین افراد جذابی هستند که زیردستانشان را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می‌کنند و کارکنان زمانی به افزایش تلاش‌ها و کوشش‌های اضافی مبادرت خواهند کرد که با رهبران حمایتی و تحول‌آفرین کار کنند؛ به‌علاوه رهبران تحول‌آفرین یک چشم‌انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت‌آمیز از طریق تأکید و علاقه‌مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می‌آورد، ابلاغ می‌کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). کارکنانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند، اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت‌رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند؛ در ضمن وقتی رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه‌یافته را پرورش دهند، در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالای از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت. به‌طور کلی سرپرستانی که با کارکنان خود پیوند و روابط ضعیفی داشته باشند و با آن‌ها دیر آشنا شوند و نیز هنگامی که کارکنان سرپرستانشان را ناآگاه و بی‌مطلع تلقی کنند، احتمالاً کمتر در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹).

پژوهشگران مختلفی به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹؛ قریشی، ۱۳۹۳؛ میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۱؛ مرادی و همکاران، ۱۳۹۰؛ خلیلی پيله درق، ۱۳۹۱؛ خیرگو و همکاران، ۱۳۹۳؛ Nguni, 2006; Cho & Dansereau, 2010; Slegers & Denessen, 2006; Podsakoff et al., 2000). همچنین نتایجی مبنی بر بی‌تأثیر بودن رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی به دست آمده است (Modassir & Singh, 2008). با توجه به پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی و پیشینه مبانی نظری مربوط به این دو مفهوم می‌توان پیش‌بینی کرد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی شود.

**فرضیه ۱:** رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

**رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>.** رهبران تحول‌گرا چشم‌انداز خود را با استفاده از نمادها و ایده‌های انتزاعی مرتبط می‌کنند (Parr et al., 2013). یادگیری سازمانی ابزاری است برای تغییر سازمان‌ها با این هدف که موقعیت کنونی سازمان را ارتقا بخشد، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کرده و به سازمان کمک کند تا با تغییرات موجود، خود را منطبق سازد؛ بنابراین رهبران سازمانی خودشان را در جهانی در حال تغییر می‌بینند و معتقدند در این جهان، یادگیری سازمانی راهبرد مثبت و مؤثری در برابر تغییر است (Newberry, 2008). هابر (۱۹۹۱)، یادگیری سازمانی را به صورت پردازش اطلاعات با هدف ذخیره دانش در حافظه سازمانی تعریف کرده و معتقد است یادگیری سازمانی دارای چهار سازه است: کسب، توزیع، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). نظریه رهبری تحولی یک نظریه علی برای تغییرات سازمانی است که به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. در نظریه رهبری تحولی، رهبران در به‌کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز هستند و به رهبری از دیدگاهی نوین نگاه می‌کنند. ظهور نظریه رهبری تحولی، رویکرد دوباره‌ای به نظریه صفات مشخصه رهبری، همراه با توجه به شرایط اقتضایی بوده و مرکب از ویژگی‌هایی مانند بصیرت، جاذبه، توانایی الهام‌بخشیدن، برقراری روابط بهتر با مدیران مافوق، قدرت ارجاعی، محرک ذهنی، توجه به تفاوت‌های فردی و تمایل به ایجاد تغییر بنیادی است؛ بنابراین هدف رهبری تحولی این است که از طریق برانگیختگی فکری، نوآوری

1. Organizational learning

الهام‌بخش، گشودگی، اعتماد و روابط باز، گفتمان و همکاری را میان اعضای گروه پرورش دهد و بدین ترتیب یادگیری سازمانی را بهبود بخشد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰)؛ از سوی دیگر، مدیرانی که اهمیت یادگیری سازمانی را برای تحول راهبردی می‌پذیرند، باید فنون رهبری تحولی را درک کنند و به کار برند. اعتقاد بر این است که از دیدگاه تعالی رهبری ارتباط مستقیم و متقابلی بین یادگیری سازمانی و سبک رهبری وجود دارد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). نیف و همکاران (۱۹۹۰)، یادگیری سازمانی را در هفت بُعد چشم‌انداز مشترک<sup>۱</sup>، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی<sup>۲</sup>، به‌اشتراک‌گذاشتن دانش، تفکر سیستمی<sup>۳</sup>، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان تعریف کرده‌اند (کردنائیچ و همکاران، ۱۳۹۲).

نتایج مطالعات قبلی نشان داده است که بین رهبری و یادگیری سازمانی ارتباط وجود دارد (Singh, 2008). رهبری تحول‌آفرین تیم‌ها را می‌سازد و آن‌ها را با هدایت، انرژی و حمایت از فرایندهای تغییر و یادگیری سازمانی، بهبود می‌بخشد (Bass, 1985). این سبک به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از طریق آزمایش، اکتشافات، ارتباطات و گفت‌وگو یاد بگیرند (Morales, et al., 2012). مطالعات گذشته که به بررسی ارتباط این دو متغیر پرداخته‌اند، ادعایی مبنی بر ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی داشته‌اند. زاگرسک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر بسیار قوی بر یادگیری سازمانی دارند. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰)، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی همبستگی مثبتی دارد. با توجه به مطالب بالا و همچنین پیشینه پژوهش در این رابطه می‌توان پیش‌بینی کرد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت بر یادگیری سازمانی دارد:

**فرضیه ۲:** رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.

**رهبری تحول‌آفرین و بازاریابی داخلی**<sup>۵</sup>. بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی برای انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب خود دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول‌آفرین این است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به‌وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است. رهبری تحول‌آفرین موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده ترغیب می‌کند (Boehnke et al., 2003). رهبری تحول‌آفرین یکی از انواع رهبری است که

---

1. Shared Vision  
2. Team Learning  
3. System Thinking  
4. Zagoršek, Dimovski & Škerlavaj  
5. Internal Marketing

به‌صورت بالقوه در سیستم‌های بهسازی و تجدید سازمانی به‌کار می‌رود. این رهبران با استفاده از ترغیب ذهنی پیروان و تحریک افکار نوآورانه آن‌ها در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری را به‌وجود می‌آورند و احساس کارکنان را به چالش می‌کشند تا در جست‌وجوی دیدگاه‌های جدید و نوآورانه برای شغل خود باشند (Koene et al., 2002).

مفهوم بازاریابی داخلی، نخستین بار از طرف بری (۱۹۸۱)، مطرح شد. وی کارکنان بانک را به‌عنوان مشتریان داخلی تعریف کرده و با تأکید بر اینکه رضایت مشتری داخلی بر مشتری بیرونی تأثیر دارد، مفهوم بازاریابی داخلی را مطرح کرده است. بر این اساس طی این سال‌ها مفهوم بازاریابی داخلی جای خود را به‌ویژه در مبانی نظری علوم مدیریت پیدا کرده است (وری، ۱۹۹۹)؛ همچنین مفهوم بازاریابی داخلی به این نکته اشاره دارد که نخستین بازار یک شرکت تجاری کارکنان سازمان است. هدف اصلی از بازاریابی داخلی تأمین کارکنانی است که در هر مرحله برانگیخته شده و مشتری‌محور باشند (Caruana & Calleya, 1998). بازاریابی داخلی به ابزاری تشبیه می‌شود که شرکت‌ها از آن به‌منظور ارتقای توانایی‌های کارکنان خود برای مطابقت با اهداف سازمانی استفاده می‌کنند (Fu, 2013). فرمن و مانی (۱۹۹۵)، ابعاد بازاریابی داخلی در سه بُعد معرفی کردند که شامل توسعه کارکنان، پرداخت پاداش به کارکنان و چشم‌انداز آتی سازمان برای کارکنان است (عاطفت‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲).

درحالی‌که بازاریابی داخلی در پی کسب رضایت کارکنان تلاش می‌کند، رهبر تحول‌آفرین سعی می‌کند با کسب رضایت کارکنان در سازمان تحول ایجاد کند. در پژوهش‌های پیشین پژوهشی که به بررسی رابطه این دو متغیر بپردازد پیدا نشد؛ اما با توجه به مفاهیم این پژوهش می‌توان پیش‌بینی کرد که رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبت بر بازاریابی داخلی دارد.

**فرضیه ۳:** رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر بازاریابی داخلی دارد.

**بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی.** بری و پاراسورامان (۱۹۹۱)، بازاریابی داخلی را به‌عنوان فرایند جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان واجد شرایط از طریق برطرف کردن نیازهای آنان، تعریف می‌کنند. این فرایند می‌تواند علاوه بر بهبود رفتار فردی خود کارکنان به شکل‌گیری و بهبود رفتارهای فرانش آنان در جهت بهبود سازمان بیانجامد (سیدجوادی و همکاران، ۲۰۱۰). منطق بازاریابی داخلی این است که از طریق شاخص‌هایی از قبیل آموزش و توسعه (توسعه نظام‌مند دانش، مهارت و نگرش برای انجام وظایف)، توانمندسازی (روشی برای فعال کردن کارکنان در امر تصمیم‌گیری)، انگیزش و پاداش (حرکت کارکنان به انجام رفتارهای مطلوب و موردنظر) و ارتباطات (فرآیندی که به‌وسیله آن افراد در درون سازمان پیام‌ها را منتقل و



دریافت می‌کنند)، انگیزه کارکنان را برای ادامه فعالیت در سازمان ارتقا دهد ( Al-Hawary et al., 2013) و سطح بالاتری از رضایت را در آن‌ها ایجاد کند و آنان را قادر سازد تا سطح بالاتری از کیفیت خدمات را به مشتری ارائه کنند و در نهایت به عملکرد بهتری در سازمان خود منجر شوند (Mishra, 2009).

ارگان و پاین (۱۹۹۹)، رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهای فرانقشی تعریف می‌کنند که توسط کارکنان به صورت ارادی و در جهت بهبود عملکرد سازمان انجام می‌گیرد ( Organ & Paine, 1999). رفتار شهروندی، رفتاری خودجوش و آگاهانه است که به طور مستقیم یا صریح، از طریق سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمان تقویت نشده است؛ اما در مجموع، اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهد. منظور از خودجوشی و آگاهانه‌بودن، اجباری‌نبودن آن‌ها است که نه تنها مبتنی بر شرح شغل نیست، بلکه رفتاری عمدتاً مبتنی بر انتخاب شخصی است و انجام‌دادن آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد داشت (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳).

پژوهشگران مختلفی به بررسی رابطه بین بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که بازاریابی داخلی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۳؛ برزوکی و قوجالی، ۲۰۱۱ و ۲۰۱۳)؛ از سوی دیگر این رابطه توسط پژوهشگران دیگری هم رد شده است (صفری و رادی، ۱۳۹۳). با توجه به مبانی نظری در رابطه با این دو متغیر و همچنین ویژگی‌های این دو متغیر می‌توان پیش‌بینی کرد که بازاریابی داخلی می‌تواند موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی شود.

**فرضیه ۴:** بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

**یادگیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی.** در وضعیت کنونی که سازمان‌ها با رقابتی شدید و تغییرات مداوم در نیازهای بازار مواجه هستند، داشتن مزیت رقابتی پایدار حیاتی است و پایدارترین مزیت رقابتی، داشتن نیروی انسانی ارزشمند است؛ بنابراین توان یادگیری سریع‌تر از رقبا نوعی مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است (Reilly & Scott, 2010).  
قنبریور نصرتی و همکاران (۱۳۹۱)، یادگیری سازمانی را فرآیندی پویا از خلق، کسب و جمع‌آوری دانش به منظور توسعه منابع و ظرفیت که به عملکرد بهتر سازمان منجر شده است، تعریف می‌کنند. عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۱) یادگیری سازمانی را فرآیندی پویا می‌دانند که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. والاسکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، یادگیری سازمانی را فرآیندی می‌دانند که در آن سازمان به دنبال حفظ دانش موجود در ذهن،

1. Valaski et al.

راهبردهای سازمان، نقشه‌ها و غیره است (قائدی و رشیدی، ۱۳۹۵). رفتار شهروندی سازمانی، به‌عنوان رفتاری تعریف شده است که کارکنان به‌طور داوطلبانه در فعالیت‌هایی شرکت می‌کنند که موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود؛ بدون اینکه توقع پاداشی از سوی سازمان داشته باشند یا اینکه سازمان در جهت تلاش برای جبران این خدمات باشد، این فعالیت‌ها کاملاً با میل و رغبت کارکنان انجام می‌شوند (ارگان به نقل از اکبرپور و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهشگران سازمانی این اعمال را که در محل کار اتفاق می‌افتد، این‌گونه تعریف می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از: «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند؛ اما با وجود این توسط وی انجام شده و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (Appelbaum et al., 2004).

پژوهشگران مختلفی در گذشته به بررسی رابطه این دو متغیر پرداخته‌اند و عمدتاً به نتایجی مبنی بر تأثیر مثبت یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی رسیده‌اند. پژوهش سومچ و دراج زاوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، نشان داد که رابطه مثبتی بین یادگیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. سازوکارهای یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری دو عامل پیش‌بینی‌کننده مهم رفتار شهروندی سازمانی هستند. یادگیری سازمانی در به‌حداکثر رساندن رفتار شهروندی سازمانی بر رفتارهای متمرکز بر فرد و متمرکز در سازمان در ارتباط است. چانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد هنگامی که یادگیری سازمانی دارای کیفیت بالایی در سازمان است اعضای سازمان تمایل بیشتری به بروز رفتار شهروندی سازمانی دارند. کریمی و اکبری (۱۳۹۳)، به این نتیجه رسیدند که بین یادگیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به پیشینه موجود و پژوهش‌هایی که در گذشته صورت گرفته است می‌توان پیش‌بینی کرد که یادگیری سازمانی می‌تواند باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود.

**فرضیه ۵:** یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

**یادگیری سازمانی و بازاریابی داخلی.** به‌دلیل میان‌رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به‌طور وسیع مورد پذیرش پژوهشگران قرار گیرد، مشکل است؛ اما همان‌گونه که سنگه<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، خاطر نشان کرده است، تقریباً تمامی تعریف‌های ارائه شده از یادگیری سازمانی دربرگیرنده دو نوع تغییر «شناختی» و «رفتاری» هستند. جنبه شناختی تغییر با

1. Somech & Drach Zahavy

2. Chang, C. C., Tsai, M. C., & Tsai, M. S.

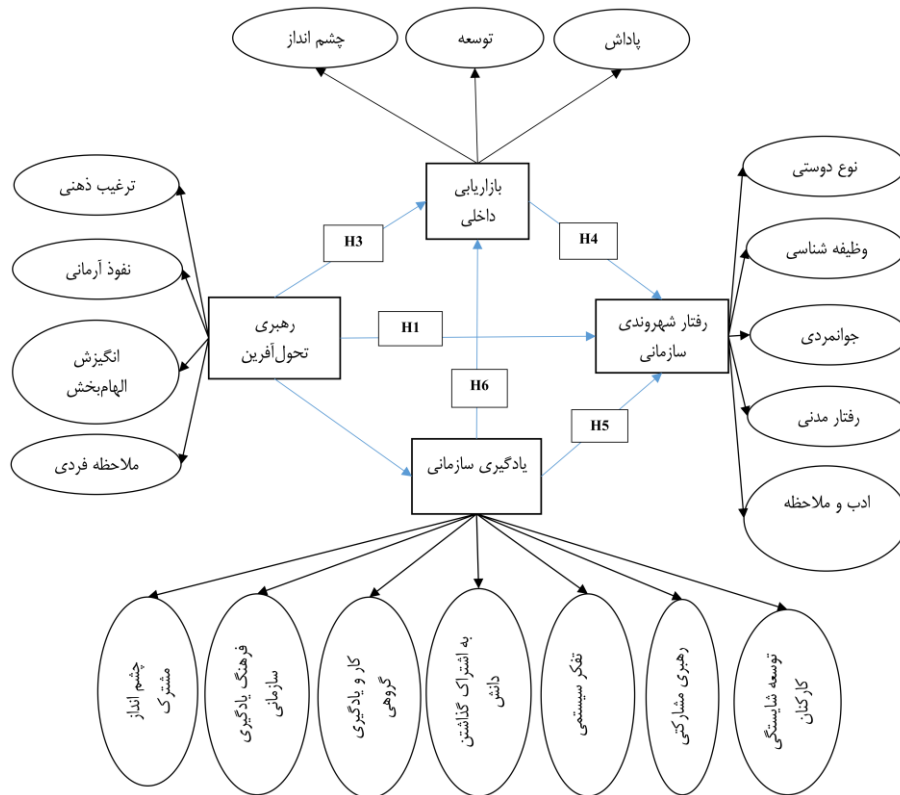
3. Senge

مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد؛ درحالی‌که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره می‌کند. دلوی و همکاران (۱۳۹۰)، تفاوت در تعریف‌های یادگیری سازمانی را به تفاوت دو رویکرد «توصیفی - تحلیلی» و «تجویزی» نسبت می‌دهند و می‌گویند: بر اساس رویکرد توصیفی-تحلیلی کسب راه‌های جدید تفکر و اندیشیدن، برای یادگیری کافی است؛ اما بر اساس رویکرد تجویزی، تغییر رفتار برای یادگیری الزامی شده است (قائدی و رشیدی، ۱۳۹۴). از سوی دیگر بازاریابی داخلی عبارت است از: جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کارکنان از طریق شغل به‌عنوان یک محصول و ارضای نیازمندی‌های آن‌ها (Berry & Parasuraman, 1991). احمد و رفیق (۲۰۰۳)، بازاریابی داخلی را یک تلاش برنامه‌ریزی‌شده برای غلبه بر مقاومت سازمانی در برابر تغییر و هم‌راستاکردن، برانگیختن و متحدکردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش راهبردهای سازمان می‌دانند. به تعبیری، بازاریابی داخلی یک شناخت دانشگاهی، علمی و تجاری در زمینه ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و کارکنان مطرح است. بازاریابی داخلی ریشه در رشد صنایع خدماتی دارد و برای افزایش کیفیت بخش‌های خدماتی، از طریق بررسی و کنترل سازوکار ارائه خدمات، مطرح شده است. بازاریابی داخلی بر این فرض بنیادی بنا شده است که ارائه خدمات به شیوه مؤثر و کارآمد، مستلزم وجود کارکنان بانگیزه و مشتری‌گرا است (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲). در گذشته پژوهش‌هایی در داخل و خارج به بررسی تأثیر این دو متغیر بر یکدیگر پرداخته‌اند. تسای<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که یادگیری سازمانی با بازاریابی داخلی ارتباط معناداری دارد؛ همچنین حیدری و رشیدی (۱۳۹۵)، به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بازاریابی داخلی دارد؛ بنابراین یادگیری سازمانی می‌تواند موجب ارتقای سازمان شود و این ارتقا می‌تواند بر الزامات نیازمند برای تحقق بازاریابی داخلی سازمان مؤثر باشد؛ از این‌رو می‌توان پیش‌بینی کرد که یادگیری سازمانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر بازاریابی داخلی داشته باشد.

**فرضیه ۶:** یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بازاریابی داخلی دارد.

**مدل مفهومی پژوهش.** با توجه به مبانی نظری مطرح‌شده در بالا می‌توان بین متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی، بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط برقرار کرد. در شکل ۱، این روابط نشان داده شده است.

1. Tasi



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری پژوهش، یادگیری سازمانی می‌تواند باعث بهبود رفتار شهروندی سازمانی و بازاریابی داخلی شود؛ همچنین رهبر تحول‌آفرین می‌تواند باعث افزایش رفتارهای شهروندی و بهبود بازاریابی داخلی شود؛ از سوی دیگر رفتارهای بازاریابی داخلی باعث افزایش رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان می‌شود.

### ۳. روش شناسی

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر متغیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش میانجی‌گری بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی است، پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی و علی - مقایسه‌ای است.

جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان شعب «بیمه آسیا» شهر تهران تشکیل داده‌اند. تعداد کارکنان جامعه مورد مطالعه ۲۱۰ نفر است که با مینا قرار دادن فرمول کوکران، حداقل تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام پژوهش ۱۳۶ کارمند به دست آمد.<sup>۱</sup>

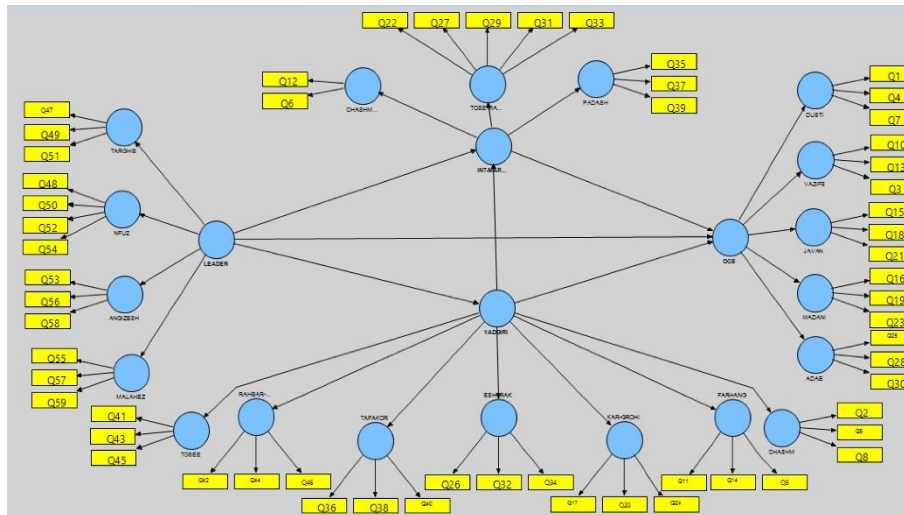
$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

برای اطمینان بیشتر تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در میان کارکنان جامعه آماری توزیع شد و در نهایت ۱۵۱ پرسشنامه به صورت کامل جمع‌آوری گردید.

**ابزار گردآوری داده‌ها و روش تحلیل داده‌ها.** در این پژوهش برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه، مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد پژوهش‌های گذشته استفاده شد. متغیر رهبری تحول‌آفرین به وسیله پرسشنامه‌ای ۱۳ گویه‌ای باس و اولیو (MLQ) که شامل چهار بُعد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی بود، مورد سنجش قرار گرفت. روایی این پرسشنامه توسط استادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش مرادی (۱۳۸۸) تأیید شد. متغیر یادگیری سازمانی به وسیله پرسشنامه‌ای که توسط نیف و همکاران (۱۹۹۰) طراحی شده و شامل ۲۱ گویه است در هفت بُعد چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان سنجیده می‌شود. روایی این پرسشنامه توسط استادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش نیکوزاد (۱۳۹۰)، تأیید شد. متغیر بازاریابی داخلی به وسیله پرسشنامه مونی و فورمن (۱۹۹۵) که شامل ۱۰ سؤال است در ۳ بُعد چشم‌انداز، توسعه و پاداش مورد سنجش قرار گرفت. روایی این پرسشنامه نیز توسط متخصصان و استادان این حوزه تأیید شد؛ در نهایت رفتار شهروندی سازمانی با پرسشنامه اورگان و کانوسکی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) که شامل ۱۵ گویه و ابعاد نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، وجدان، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه است، سنجیده شد. روایی این پرسشنامه توسط استادان و پژوهش‌های پیشین مورد تأیید قرار گرفت (پورسلطانی و امیرجی، ۱۳۹۲). در سنجش متغیرهای مورد مطالعه مجموعه‌ای از گویه‌ها استفاده شد که طبق آن از پاسخگو خواسته شده بود موافقت یا مخالفت خود را با هر گویه بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای نشان دهد.

۱. مقدار خطا برابر ۵ صدم لحاظ شده است.

2. Konovsky, M. A., & Organ, D. W



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری پژوهش

در این پژوهش برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این رویکرد که با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس عملیاتی می‌شود، برای بررسی و تحلیل داده‌ها باید برازش دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را بررسی کرد و برای اطمینان از برازش مدل اندازه‌گیری باید وضعیت سازگاری درونی (پایایی) و روایی ابزار گردآوری داده‌ها را مورد بررسی قرار داد. بدین منظور برای بررسی سازگاری درونی ابزار گردآوری داده‌ها از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده می‌شود. سازگاری درونی گویه‌ها هنگامی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب، بیشتر از  $0/7$  و  $0/8$  باشند (Hair et al., 2012).

برای بررسی وضعیت روایی ابزار گردآوری داده‌ها نیز از آزمون روایی همگرا استفاده شد که مهم‌ترین شاخص آن، میانگین واریانس استخراج‌شده است. طبق نظر هایر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، حد مطلوب برای اطمینان از وجود روایی همگرا، حداقل میزان  $0/5$  است. به منظور بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش نیز از شاخص واریانس تبیین‌شده استفاده شد. طبق نظر هایر و همکاران (۲۰۱۲)، میزان شاخص واریانس تبیین‌شده در صورتی که بیش از  $0/25$ ،  $0/50$  و  $0/75$  داشته باشد، به ترتیب نشان‌دهنده توانایی اندک، متوسط و قابل توجه متغیرهای مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته است. برای سنجش پایایی ابزار در این پژوهش، ضرایب بار عامل سنجیده شد و سؤال‌هایی که مقدار بار عاملی آن‌ها کمتر از  $0/7$  بود، حذف شدند و سپس ضرایب آلفای

1. Hair

کروناخ، پایایی ترکیبی و درنهایت میانگین واریانس استخراجی اندازه‌گیری شد. جدول ۱، شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری (روایی و پایایی)

برازش مدل ساختار		برازش مدل‌های اندازه‌گیری		
واریانس تبیین شده	میانگین واریانس مستخرج	پایایی مرکب	آلفای کروناخ	بعد
۰/۷۵	۰/۵۱	۰/۹۳	۰/۹۲	رفتار شهروندی سازمانی
-	۰/۶۹	۰/۸۷	۰/۷۸	نوع دوستی
-	۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۸۲	وظیفه‌شناسی
-	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۷۲	جوانمردی
-	۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۷۹	رفتار مدنی
-	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۷۵	ادب و ملاحظه
۰/۸۷	۰/۶۷	۰/۹۵	۰/۹۴	بازاریابی داخلی
-	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۸۴	چشم‌انداز
-	۰/۶۹	۰/۹۱	۰/۸۸	توسعه
-	۰/۷۵	۰/۹۰	۰/۸۳	یاداش
۰/۷۵	۰/۴۳	۰/۹۳	۰/۹۱	یادگیری سازمانی
-	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۶	چشم‌انداز مشترک
-	۰/۸۱	۰/۹۰	۰/۷۷	فرهنگ یادگیری سازمانی
-	۰/۶۵	۰/۸۶	۰/۷۹	کار و یادگیری گروهی
-	۰/۸۳	۰/۹۳	۰/۸۹	به اشتراک گذاشتن دانش
-	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۷۲	تفکر سیستمی
-	۰/۶۹	۰/۸۶	۰/۷۸	رهبری مشارکتی
-	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۲	توسعه شایستگی کارکنان
-	۰/۷۴	۰/۹۷	۰/۹۶	رهبری تحول‌آفرین
-	۰/۶۸	۰/۸۶	۰/۷۷	ترغیب ذهنی
-	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۹۴	نفوذ آرمانی
-	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۹۳	انگیزش الهام‌بخش
-	۰/۸۶	۰/۹۵	۰/۹۲	ملاحظه فردی

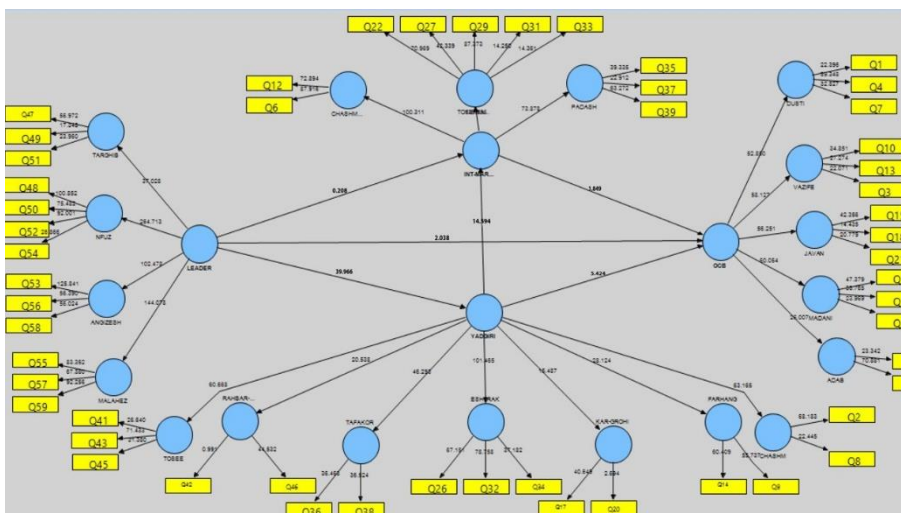
همان‌گونه که در جدول ۱، مشخص است، تمامی شاخص‌ها به‌غیر از چند مورد که تفاوت اندکی با مقدار مطلوب دارند و با کمی اغماض موردقبول قرار گرفته‌اند، برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد. با توجه به این امر، می‌توان با اطمینان نسبت به تحلیل یافته‌های پژوهش اقدام کرد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بررسی وضعیت جمعیت‌شناختی کارکنان شرکت‌کننده در این پژوهش، نشان داد که ۵۵ درصد مرد و ۴۵ درصد زن هستند. از نظر سنی، ۱۹ درصد سن کمتر از ۲۵ سال، ۴۸ درصد در





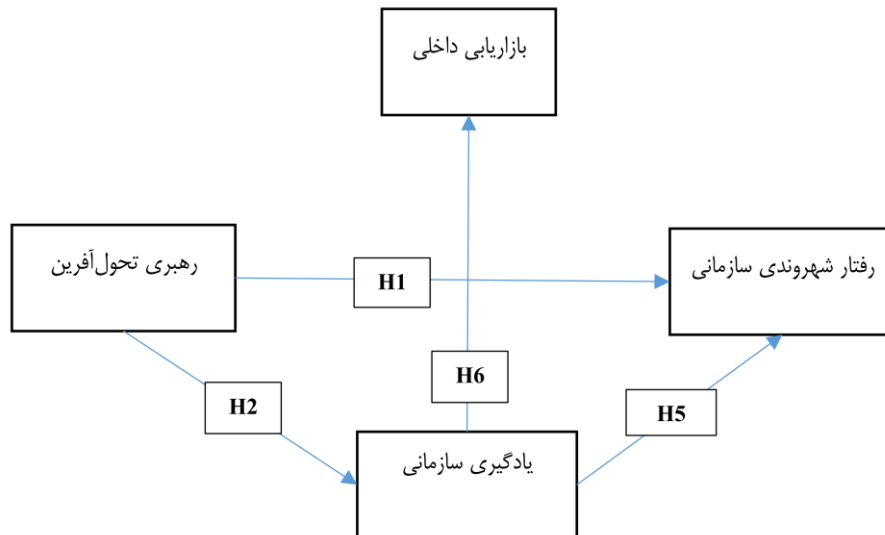


شکل ۴. عدد معناداری

طبق جدول ۳، رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیری معادل ۰/۱۷۶ دارد؛ به‌علاوه این تأثیر با عدد معناداری ۲/۰۳۸ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است؛ از این رو فرضیه اول پژوهش با عنوان «رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد» تأیید شد. رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی تأثیری معادل ۰/۸۷۰ دارد؛ افزون بر این، این تأثیر با عدد معناداری ۳۹/۹۶۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است؛ از این رو فرضیه دوم پژوهش با عنوان «رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد» تأیید شد. یادگیری سازمانی نیز تأثیری معادل ۰/۹۷۱ بر رفتار شهروندی سازمانی دارد که با عدد معناداری ۵/۴۲۴ در سطح ۹۵ درصد معنادار است؛ بنابراین فرضیه پنجم پژوهش با عنوان «یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد» تأیید می‌شود. تأثیر یادگیری سازمانی بر بازاریابی داخلی معادل ۰/۹۲۵ است که با عدد معناداری ۱۴/۵۹۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است؛ از این رو فرضیه ششم پژوهش با عنوان «یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر بازاریابی داخلی دارد» نیز تأیید می‌شود؛ اما فرضیه‌های سوم و چهارم تأیید نشدند.

فرضیه سوم با عنوان «رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر بازاریابی داخلی دارد» به‌دلیل اینکه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بازاریابی داخلی، عدد معناداری آن کوچک‌تر از ۱/۹۶ است، تأیید نمی‌شود و فرضیه چهارم با عنوان «بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد» به‌دلیل کوچک‌تر بودن عدد معناداری تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی از مقدار ۱/۹۶، مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. شکل ۵، روابط تأیید شده مدل

مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج، نقش میانجی‌گری بازاریابی داخلی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی تأیید نشد؛ اما یافته‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی می‌تواند به‌عنوان میانجی بر تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی اثر داشته باشد.



شکل ۵. مدل مفهومی تحقیق (روابط تأییدشده)

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

منابع انسانی هر سازمان، با ارزش‌ترین سرمایه آن محسوب می‌شوند و نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی آن دارند؛ بنابراین مدیران همواره در تلاش برای بهره‌گیری بهینه از این منابع بوده‌اند؛ از طرف دیگر، سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری داوطلبانه و خودجوش، قادر به افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد خود نیستند؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی و بازاریابی داخلی انجام شد. نتایج حاکی از این است که رهبری تحول‌آفرین، رفتارهای شهروندی سازمانی را به‌دنبال دارد که این نتیجه، نتایج تمام پژوهش‌های قبلی را تأیید می‌کند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹؛ قریشی، ۱۳۹۳؛ میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۱؛ مرادی و همکاران، ۱۳۹۰؛ خلیلی پيله درق، ۱۳۹۱؛ خیرگو، شکوهی و شکری، ۱۳۹۳؛ نگونی، ۲۰۰۶؛ Cho & Dansereau, 2010؛ Podsakoff et al, 2000)؛ به‌جز پژوهش مداسیر و سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) که

1. Modassir & Singh

مبنی بر نبود ارتباط معنادار بین این دو متغیر بود. بر این اساس کارکنانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند، اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت‌رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند و این تمایل و انگیزش آن‌ها در قالب رفتارهای فراوظیفه‌ای، همچون رفتار شهروندی سازمانی، تبلور می‌یابد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری بر یادگیری سازمانی دارد. این نتیجه نیز نتایج پژوهش‌های زاگرسک و همکاران (۲۰۰۹) و میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰)، مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی را تأیید کرد. بر این اساس عمدتاً رهبرانی که سبک رهبری تحول‌آفرین را انتخاب کرده و به کار می‌گیرند و بر این باورند که از طریق اعمال نفوذ در ذهن و سیستم ارزشی افراد و با در نظر گرفتن ویژگی‌های فردی منحصربه‌فرد آن‌ها می‌توانند همواره تغییر و تحولات سازمانی را ایجاد نمایند، معتقدند که باید محیطی را در سازمان فراهم کنند که افراد در آن دائماً در تعامل و همکاری مشترک با یکدیگر هستند و با انجام تبادلات دانشی سعی در خلق سازمانی یادگیرنده دارند. نتایج این بررسی همچنین نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر بازاریابی داخلی تأثیر معناداری ندارد. در پژوهش‌های گذشته نیز به این ارتباط پرداخته نشده بود. با توجه به مبانی نظری پیش‌بینی می‌شد این متغیر نقش میانجی در رابطه با رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی داشته باشد که نتایج این پژوهش چنین امری را نشان نداد. یافته‌های پژوهش حاضر تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی را نیز تأیید نکرد و نشان داد که بازاریابی داخلی تأثیری بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد. این نتیجه، نتایج پژوهش صفری و رادی (۱۳۹۳) را تأیید می‌کند؛ اما با نتایج برخی پژوهش‌های گذشته نیز مطابقت ندارد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۳؛ برزوقی و قوجالی، ۲۰۱۱ و ۲۰۱۳). این نتیجه ممکن است به این دلیل باشد که در مقایسه با متغیر بازاریابی داخلی عوامل سازمانی دیگر مانند سبک‌های رهبری، شرایط کاری و رضایت از شغل می‌توانند تأثیر بیشتری بر رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشند؛ بنابراین این امر ممکن است سبب خنثی شدن تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتارهای شهروندی کارکنان شود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی باعث افزایش احتمال شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود که نتایج پژوهش‌های چانگ، تسای<sup>۱</sup> و تسای (۲۰۱۱) و همچنین کریمی و اکبری (۱۳۹۳)، مبنی بر تأثیر مثبت یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید می‌کند. یادگیری سازمانی باعث ایجاد افرادی خلاق، پویا و یادگیرنده در سازمان شده و این خود باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود تا در راستای بهبود سازمانی، فعالیت‌های مافوق وظایف خود برای بهبود خود و سازمان انجام دهند که این می‌تواند دلیلی بر تأیید این فرضیه باشد. در نهایت یافته‌های این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی بر بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و

معناداری دارد که این نتایج پژوهش‌های تسای (۲۰۱۴) و همچنین حیدری و رشیدی (۱۳۹۵)، مبنی بر تأثیر مثبت یادگیری سازمانی بر بازاریابی داخلی را تأیید می‌کند. یادگیری سازمانی موجب ارتقا و توسعه سازمان و کارکنان می‌شود و این ارتقا می‌تواند به‌عنوان یکی از الزامات لازم برای فراهم‌شدن شرایطی تلقی شود که نیازهای کارکنان را به‌عنوان نخستین و اصلی‌ترین مشتریان سازمان موردتوجه قرار دهد؛ در نتیجه این امر می‌تواند دلیل تأیید این فرضیه باشد. در نهایت آنکه در سازمان‌های خدماتی، نظیر سازمان مورد مطالعه در این پژوهش، رفتارهای کارکنان در شرایطی که در تعامل مستقیم با مشتریان بیرونی قرار دارند، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمانی و حفظ بقای آن در محیط ایفا می‌کند؛ بنابراین مدیران این‌گونه سازمان‌ها باید نسبت به الگوبرداری از رفتارهای رهبران تحول‌آفرین ترغیب شوند. این امر سبب می‌شود که کارکنان در جهت رفتارهای شهروندی سازمانی از انگیزه بیشتری برخوردار باشند. با توسعه رفتارهای فراوظیفه‌ای، همچون رفتارهای شهروندی سازمانی، کارکنان با توان و تمایل بسیار بالایی سعی در ارائه خدمات موردنیاز مشتریان دارند و از این طریق مشتاقانه سازمان را در جهت نیل به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده سوق می‌دهند. همچنین سازمان باید نسبت به فراهم‌کردن الزامات تحقق یادگیری اقدام کند. به‌منظور تحقق این امر لازم است مدیران چهار بُعد مربوط به رهبری تحول‌آفرین را در خود تقویت کنند. از آنجاکه تقویت یادگیری سازمانی موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و همچنین بازاریابی داخلی می‌شود، مدیران باید الگوهای یادگیری را در سازمان تقویت کنند. با توجه به آنکه در سازمان‌های خدماتی، کارکنان در تعامل مستقیم با مشتریان سازمان قرار دارند، اهمیت انگیزش کارکنان توانمند بیش‌ازپیش مورد تأکید قرار دارد؛ در نتیجه مدیران باید توجه خاصی به بحث بازاریابی داخلی در سازمان داشته باشند.

## منابع

۱. اکبرپور، زهره؛ محمدزاده رستمی، جمشید؛ اکبرپور، مریم (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش مطالعه موردی ناحیه دو مشهد. چهارمین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری.
۲. اکبری، مرتضی؛ ایمانی، صاحب؛ قبادنژاد، مهدی؛ رحیمی، رحیم (۱۳۹۴). ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین، بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب). *مجله توسعه کارآفرینی*، (۸/۳)، ۵۷۱-۵۹۰.
۳. خلیلی پیله درق، محمد (۱۳۹۱). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان اداره بیمه ایران (مطالعه موردی: اداره بیمه ایران استان اردبیل). پایان‌نامه دانشگاه آزاد واحد گرمی.
۴. خیرگو، منصور؛ شکوهی، جواد؛ شکری، زینب (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: یکی از مراکز نظامی). *فصلنامه مدیریت نظامی*، شماره ۵۳، سال چهارم، ۴۹-۷۰.
۵. زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا و ناصر توره (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. *مجله فرهنگ مدیریت*، سال چهارم، شماره ۱۲، ۳۱-۶۳.
- زارعی، عظیم؛ عطائی، نسیم و هانیه فرحمند (۱۳۹۳). بررسی اثر بازاریابی درونی و رفتارهای شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات داخلی. مطالعه پیمایشی دانشگاه فردوسی مشهد. کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.
۶. تابلی، حمید؛ فرامرزی، آما و مهدی مصلحی (۱۳۹۴). تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی شهرداری بندرعباس). *نشریه مدیریت شهری*، (۱۴/۴۰)، ۲۳۷-۲۴۸.
۷. صفری، علی و فائزه رادی (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتارهای شهروندی و تعهد سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۳، شماره ۷۶، ۸۱-۱۱۶.
۸. طاهری، یاسین؛ محمدی، جیران؛ جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش مداخله‌گر توانمندسازی کارکنان. *مجله مدیریت دولتی*، دوره ۶، ۷۶۹-۷۸۹.
۹. عاطفت‌دوست، علیرضا؛ خائف‌الهی، احمد علی؛ فانی، علی اصغر؛ دانائی فرد، حسن (۱۳۹۲). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان). *مجله مدیریت بازرگانی*، (۵/۴)، ۲۱-۴۲.
۱۰. فانی، علی‌اصغر؛ دانایی‌فرد، حسن؛ زکیانی، شعله (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی. *مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)*، (۱۷/۱).

۱۱. قائدی حیدری، مهران و مسعود رشیدی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر یادگیری سازمانی مطالعه موردی: شرکت گاز خرم‌آباد. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
۱۲. قریشی، زهرا سادات (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.
۱۳. کردنائیچ، اسدالله؛ دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل و مهدی آقازیرتی (۱۳۹۲). نوسازی راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی. *مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۱۵، ۳۷-۵۷.
۱۴. کریمی، فریبا و مرضیه اکبری (۱۳۹۳). الگوی روابط بین قابلیت یادگیری سازمانی و هوش سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال پنجم، شماره ۲، ۱۴۳-۱۵۸.
۱۵. مرادی، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی سید نصرالله؛ جعفری، اکرم و جواد مرادی چالستری (۱۳۹۰). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبدیلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *تشریح مدیریت ورزشی*، دوره ۳، شماره ۱، ۱۲۵-۱۵۰.
۱۶. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل. *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۴، شماره ۱، ۱۹-۴۸.
۱۷. میرکمالی، سید محمد؛ چوپانی، حیدر؛ حیات، علی اصغر و حجت غلامزاده (۱۳۹۱). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۲، شماره ۱، ۱۳۸-۱۵۵.
۱۸. میرکمالی، سید محمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه و فرنوش اعلامی (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال سوم، شماره ۱-۲۷.
۱۹. نصرافهانی، علی؛ امیری، زینب و مجتبی فرخی (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی: نقش میانجی خود کارآمدی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت امرسان). *توسعه کارآفرینی*، دوره ششم، شماره سوم، ۲۷-۴۵.
۲۰. نیکوزاد، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و خلاقیت کارکنان در شرکت کاهنربا از دیدگاه کارکنان. *پایان‌نامه دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران*.
۲۱. یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید و عالمه کیخا (۱۳۸۹). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *مجله مدیریت تحول*، سال دوم، شماره ۴، ۶۴-۹۶.
22. Abzari, M., & Ghujali, T. (2011). Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 95.
23. Alegre, J., & Chiva, R. (2009). Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry (No. 2009-08). Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA (Ivie).

24. Al-Hawary, S. I., Al-Qudah, K. A., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
25. Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., ... & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management decision*, 42(1), 13-40.
26. Barzoki, A. S., & Ghujali, T. (2013). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 33.
27. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
28. Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.
29. Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *journal of services marketing*, 17(4), 357-378.
30. Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
31. Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of bank marketing*, 16(3), 108-116.
32. Chang, C. C., Tsai, M. C., & Tsai, M. S. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 61-66.
33. Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
34. Fu, Y. K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57.
35. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
36. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
37. Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 381-392.
38. Hodson, R. (2005). Management behaviour as social capital: A systematic analysis of organizational ethnographies. *British Journal of Industrial Relations*, 43(1), 41-65.

39. Joseph, J. (2015). A values-based approach to transformational leadership in the South Pacific. *Community Development*, 46(1), 2-13.
40. Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
41. Korkmaz, T., & Arpacı, E. (2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2432-2435.
42. Mishra, S. (2009). Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185.
43. Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International journal of leadership studies*, 4(1), 3-21.
44. Newberry, D. B. (2008). Organizational learning, leadership and culture: A study of program managers in the Department of Defense. ProQuest.
45. Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177
46. Nielsen, T. M., Hrivnak, G., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behaviour and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small group research: An international journal of theory, investigation and application*, 40(5), 555-577.
47. Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior.
48. Parr, A. D., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 608-622.
49. 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.
50. Reilly, M., & Sharkey Scott, P. (2010). Dynamic Capabilities, Absorptive Capacity and Knowledge Sharing: A Research Agenda into Explicating the Antecedent Factors Conducive to Subsidiary Bargaining Power.
51. Singh, K. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: Banking organizations in India. *International Journal of Business and Management Research*, 1(1), 97-111.
52. Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
53. Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC health services research*, 14(1), 1.



54. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
55. Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 144-165.