



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Investigating Mediating Role of Employee Participation in the Relationship between Learning Organizational and Extra-Role Behaviors of Employees in State Offices in Ardabil City

Sajjad Hosseinzadeh ¹, Bagher Asgarnezhad Nouri ², Habib Ebrahimpour ³, Amal Alboghobeish ⁴

1. M.A. of Business Management, Department of Management, Shamim Danesh Novin Institute of Higher Education, Ardabil, Iran s14hoseinzadeh@gmail.com

2. Associate Professor of Business Administration, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran. (*Corresponding Author)¹. B.asgarnezhad@urmia.ac.ir

3. Professor, Department of Public Administration and Tourism, Faculty of Social Science, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. ebrahimpourhm@yahoo.com

4. Master of Business Administration, Department of Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iranamalalboghobeish@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 13 December 2021

Received in revised form: 22 January 2022

Accepted: 21 May 2022

Published online: 27 June 2022

Keywords:

Employee Participation, Extra-Role Behaviors Employee, Learning Organizational.

ABSTRACT

The study is intended to investigate the impact of institutional learning on employees' extra-responsible behaviour, taking into account the role of employees' participation intermediaries. The statistical population of employees of government offices in Ardabil city was 500 people, using Cochran's formula, 218 people were selected as a sample using non-random quota sampling method, and questionnaires were distributed among these 218 samples by visiting these offices in person.

To collect data, Ikrami et al.'s employee participation questionnaire (2013) and Ahmadi et al.'s organizational learning questionnaire (2013) were used. Also, in measuring extra-responsibility behaviors, Bahlul questionnaire (2013) was used for knowledge sharing dimension, Farkhandeh questionnaire (2014) for creativity dimension, and McCrae and Costa (1992) questionnaire for conscientiousness dimension. Cronbach's alpha coefficient was used to check the reliability of the questionnaires and model fit indices were used to estimate the conceptual model of the research. The test of the research model was done based on structural equation modeling method and Lisrel software. The results showed that organizational learning has a positive effect on employee participation and extra-responsible behaviors. Employee participation has a positive effect on extra-responsible behaviors. Also, employee participation has a mediating role in the relationship between organizational learning and extra-responsible behaviors.

Cite this article: Hosseinzadeh, S, Asgarnezhad Nouri, B, Ebrahimpour, H & Alboghobeish, A. (2022). Investigating Mediating Role of Employee Participation in the Relationship between Learning Organizational and Extra-Role Behaviors Employee in State Offices in Ardabil City Municipality, *Governance and Development Journal*, 2 (2), 153-174.



Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan .

¹ - The article is extracted from the master's thesis approved at the Shamim Danesh Novin Higher Education Institute.



دانشگاه ارومیه

حکمرانی و توسعه

شماره ۲: ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



فصلنامه علمی
مدیریت دولتی و سازمانی

تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرامسئولیتی کارکنان در ادارات دولتی شهر اردبیل: نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان

سجاد حسین زاده^۱، باقر عسگرنژاد نوری^۲، حبیب ابراهیم پور^۳، امل البوغییش^۴

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی شمیم دانش نوین اردبیل. s14hoseinzadeh@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول^{*}).

B.asgarnezhad@urmia.ac.ir

۳. استاد مدیریت دولتی و گردشگری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. ebrahimpourhm@yahoo.com

۴. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

amalalboghbeish@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

در این پژوهش قصد بر این است تا تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرامسئولیتی کارکنان با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان بررسی شود. جامعه آماری کارکنان ادارات دولتی شهر اردبیل به تعداد ۵۰۰ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۱۸ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی سهمیه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه‌ها در بین ۲۱۸ نفر با مراجعه حضوری به این ادارات توزیع شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه مشارکت کارکنان اکرامی و همکاران (۱۳۸۹) و پرسشنامه یادگیری سازمانی احمدی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. همچنین در سنجش رفتارهای فرامسئولیتی برای بعد به اشتراک گذاشتن دانش از پرسشنامه بهلول (۱۳۹۲)، برای بعد خلاقیت از پرسشنامه فرخنده (۱۳۹۴) و برای بعد وظیفه‌شناسی از پرسشنامه مک کرا و کاستا (۱۹۹۲) استفاده شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و برای برآورد مدل مفهومی تحقیق از شاخص‌های برازش مدل استفاده گردید. آزمون مدل پژوهش بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل انجام گرفت. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی بر مشارکت کارکنان و رفتارهای فرامسئولیتی تأثیر مثبت دارد. مشارکت کارکنان بر رفتارهای فرامسئولیتی تأثیر مثبت دارد. همچنین مشارکت کارکنان در ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی از نقش واسطه‌ای برخوردار است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۳۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

واژه‌های کلیدی:

یادگیری سازمانی، مشارکت

کارکنان، رفتارهای فرامسئولیتی،

ادارات دولتی شهر اردبیل.

استناد: حسین زاده، سجاد، عسگرنژاد نوری، باقر، ابراهیم پور، حبیب و البوغییش، امل. (۱۴۰۱). تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرامسئولیتی

کارکنان در ادارات دولتی شهر اردبیل: نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان، حکمرانی و توسعه، ۲ (۲)، ۱۷۴-۱۵۳.

ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.



مقدمه

سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر با هدف بهره‌گیری از ظرفیت‌های کارکنان و مشارکت دادن هر چه بیشتر کارکنان در امور تصمیم‌گیری سازمان همواره به دنبال افزایش کارایی و عملکرد سازمان‌های دولتی هستند، به نحوی که همواره در رویکرد نوین مدیریت دولتی رفتارهای کارکنان از جمله رفتار شهروندی کارکنان از جایگاه بسزایی برخوردار می‌باشد و یکی از چالش‌های اساسی و ضرورت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، چگونگی جلب رفتارهای فرامسئولیتی کارکنان در قالب رفتارهای شهروندی سازمانی و توسعه و هدایت آن‌ها در راستای ارتقای عملکرد سازمانی است (عسگری و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌های کنونی با تحولات روزافزونی مواجه‌اند. اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های سازمان، مطالعات درباره رفتار کارکنان را افزایش داده است. بسیاری از بررسی‌ها در این حوزه نشان می‌دهد که کارکنان، رفتارهایی علاوه بر مسئولیت‌های رسمی و شرح شغلی بروز می‌دهند؛ این رفتارها بر عملکرد اعضای سازمان، وفاداری مشتریان و موفقیت سازمان اثرگذار است (عزتی و همکاران، ۱۳۹۸).

رفتارهای فرامسئولیتی را اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود و ارتقای بهره‌وری، همبستگی و انسجام در محیط کاری بر می‌شمارند که از الزامات سازمانی فراتر است جوهره کلیدی تعریف، این است که این‌گونه رفتارها به‌طور عمده میزان اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). زیرا بالا بودن سطح رفتارهای فرامسئولیتی در یک سازمان باعث می‌شود آن سازمان به محیطی جذاب جهت کار و فعالیت تبدیل شود و سازمان‌هایی که سطح رفتارهای فرامسئولیتی در آن‌ها بالاست با جذب نیروهای کارآمدتر و کاهش میزان ترک خدمت از کارکنان عملکرد بهتری خواهند داشت (عسگری و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین سازمان‌ها برای بقاء و ماندگاری به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از وظایف خود، ایفای نقش کنند و با حفظ سیستم اجتماعی سازمان، به دستیابی به اهداف سازمان، کمک کنند. بیش از چهار دهه پژوهش در ارتباط با رفتارهای فرامسئولیتی نشان می‌دهد که این رفتارها نقشی انکارناپذیر در ایجاد فضای کاری مثبت همراه با عملکرد سطح بالا و اثربخشی مطلوب دارند (آقاجانی و مهداد، ۱۳۹۸). رفتارهای فرامسئولیتی در سازمان‌های دولتی همواره موضوعی چالش برانگیز بوده است و این موضوع مستلزم ایجاد مفهومی لازم‌الاجرا در سازمان‌های دولتی است. مرور ادبیات تحقیق نشان‌دهنده این است که تاکنون پژوهش‌های اندکی در زمینه رفتارهای فرامسئولیتی بر آن در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است (حسین‌زاده، ۱۳۹۸: ۹۵).

مطالعات متعددی تلاش نموده‌اند تا عوامل تعیین‌کننده رفتار شهروندی کارکنان از جمله رفتارهای فرامسئولیتی را شناسایی نمایند. این مطالعات، عوامل متعددی همچون سکوت سازمانی

آکارای و آکوران^۱، ۲۰۱۵)، هویت سازمانی (واردامان و همکاران^۲، ۲۰۱۸)، رهبری تحول آفرین (کولین^۳، ۲۰۱۷؛ نوهه و هرتل^۴، ۲۰۱۷)، هوش فرهنگی (چین و گاینر^۵، ۲۰۱۱)؛ هوش سازمانی (سالالی و همکاران^۶، ۲۰۰۹) را برای درک تغییرات در رفتار شهروندی کارکنان مورد بررسی قرار دادند. در برخی مطالعات نیز تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی کارکنان بررسی شده است (سومیچ و دراج زاوی^۷، ۲۰۰۴؛ چی چانگ و همکاران^۸، ۲۰۱۱؛ طارق و تلعت^۹، ۲۰۱۸).

با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار (از جمله سازمان‌های دولتی) بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن، در برگزیده آموزش نیز بوده، تبدیل به سازمانی می‌شوند که همواره در پی یادگیری هستند و کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. در دنیای امروز سازمان‌ها باید سریع‌تر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند که در غیر این صورت، به سادگی دوام و بقا نخواهند یافت. از این رو سازمان‌ها به این مهم پی برده‌اند که ارتقاء یادگیری سازمانی موجب افزایش میزان رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی منابع انسانی، افزایش رفتار شهروندی کارکنان از جمله رفتارهای فرامسئولیتی و نهایتاً تسریع در حصول خط‌مشی‌های سازمان و اثربخشی عملکرد سازمان می‌شود (اسوی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۲).

از طرف دیگر در میان متغیرهای مختلف سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی در تبیین و چگونگی درک رفتار فرامسئولیتی کارکنان از طریق افزایش مشارکت کارکنان نقش مؤثری داشته است. مشارکت افراد در امور سازمانی به خصوص فرایند تصمیم‌گیری منجر می‌شود که آنان در کار اداری و سازمانی خود بازدهی، تولید و بهره‌وری بیشتری داشته و حتی گاه انجام وظایف فراتر از مسئولیت

1- Acaray & Akturan

2- Vardaman & et al

3- Colin

4- Nohe & Hertel

5- Chin & Gaynier

6- Salasel & et al

7- Somech & Drach Zahavy

8- Chi-Chang & et al

9- Tariq & Talat

10- Swee & et al

تکلیفی خود به ارمغان بیاورند (اسلام و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ الدور و هارپاز^۲، ۲۰۱۶؛ طارق و تلعت، ۲۰۱۸).

اهمیت موضوع تحقیق در بخش دولتی نیز به این جهت است که با بیان مطالب فوق و با توجه به اهمیت‌های یادگیری سازمانی که به‌عنوان فرآیندی که باعث توسعه دانش و بینش جدید در سازمان می‌شود و تأثیرات بالقوه‌ای را بر رفتار کارکنان به ویژه رفتارهای فرامسئولیتی می‌گذارد و باعث بهبود فعالیت‌های سازمان می‌شود، نیاز به یک تحقیقی که بتواند ضرورت‌های فوق را بیش از پیش نمایان سازد، احساس شده و انتظار می‌رود یافته‌های تحقیق حاضر کاستی‌های تحقیقات پیشین را در رابطه با موضوع مورد بررسی پوشش داده در جهت شفاف‌سازی هر چه بیشتر موضوع با توجه و اهمیت موضوع گام بسزایی بردارد.

با توجه به آنچه گفته شد، در این پژوهش دو هدف اصلی مورد نظر می‌باشد. به عنوان هدف اول تلاش می‌شود تا مدلی برای تبیین ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی در بین کارکنان ادارات دولتی شهر اردبیل توسعه داده شود و در هدف دوم نیز قصد بر این است تا نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان بر رابطه بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی این کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

در این پژوهش، در بخش اول به مقدمه، سپس به مبانی نظری و توسعه فرضیه‌های تحقیق، روش‌شناسی تحقیق، یافته‌ها و بحث و بررسی و در نهایت به نتیجه‌گیری و پیشنهادات پرداخت شده است.

ادبیات نظری پژوهش

یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد (جیمenez - جیمenez و سانز والی^۳، ۲۰۱۱). یادگیری سازمانی با خصوصیات مانند انتقال دانش،

¹- Islam & et al

²- Eldor & Harpaz

³- Jimenez- Jimenez & Sanz-Valle

مشارکت، دید مشترک، خلاقیت و فرصت‌هایی که منجر به یادگیری می‌شود، مفهوم سازی شده است (مارسیک و واتکینز^۱، ۲۰۰۳). از طرف دیگر یادگیری سازمانی منجر به ابداع چشم انداز رقابتی، افزایش انگیزه کارکنان برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان و کمک به سازمان در سازگاری رفتاری خود برای مقابله با چالش های آینده می‌شود (اسلام و همکاران، ۲۰۱۵؛ کندی و همکاران^۲، ۲۰۱۳). یادگیری سازمانی به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را ارتقا بخشند و توانایی‌هایی برای عملکرد بهتر و ماندن در سازمان کسب کنند (اسلام و همکاران، ۲۰۱۶؛ اگان و همکاران^۳، ۲۰۰۴). یادگیری سازمانی به کارکنان چشم اندازی برای دیدن چگونگی افزایش توانایی‌ها در جهت بهبود کارکرد فراهم ساخته و بدین طریق روی مشارکت آنها در محیط کار تأثیر می‌گذارد. مشارکت کارکنان به عنوان مفهومی چند بعدی دربرگیرنده اجزای جسمی (رفتاری)، شناختی (صفات) و عاطفی (حالت) می‌باشد. طبق تعریف شافلی و همکاران^۴ (۲۰۰۲) مشارکت کارکنان شامل وضعیت ذهنی مثبت، آمادگی برای تلاش بیشتر در کارهای تعیین شده، آگاهی نحوه تخصیص وظایف به صورت انگیزه بخش، معنی‌دار، چالش برانگیز و الهام بخش می‌شود. یادگیری سازمانی، نه تنها فرصت‌های توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه با ایجاد انگیزه بیرونی مانند تحقق اهداف سازمانی و انگیزه درونی مانند خودسازی و رشد کارکنان، باعث افزایش مشارکت کارکنان در زمینه تصمیم‌گیری می‌شود (طارق و تلعت، ۲۰۱۸؛ الدور و هارپاز، ۲۰۱۶؛ دمروتی و کراپانزانو^۵، ۱۸۶، ۲۰۱۰؛ فیولی^۶، ۲۰۱۱). همچنین یادگیری سازمانی فرآیندی است که باعث توسعه دانش و بینش جدید در سازمان می‌شود و تأثیرات بالقوه‌ای را بر رفتار کارکنان می‌گذارد (جیمز و سانز والی، ۲۰۱۲) و باعث می‌شود کارکنان بیشتر در رفتارها و فعالیت‌های فرانتشی یا فرا وظیفه‌ای شرکت کنند، به طور داوطلبانه به حل مسائل کمک کرده، از فرصت‌های درون سازمانی و بیرون از سازمان بهره برده، زمان و منابع خود و سازمان را مدیریت کرده و نهایتاً یادگیری سازمانی منجر به این می‌شود که کارکنان تمایل بیشتری به ارائه رفتارهای فرامسئولیتی پیدا کنند (سومیچ و دراج زوی، ۲۰۰۴؛ چی چانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ طارق و تلعت، ۲۰۱۸).

طارق و تلعت (۲۰۱۸) به این نتیجه دست یافتند که بین مشارکت کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد و همچنین یادگیری سازمانی موجب تشویق بیشتر کارکنان در زمینه بروز

¹ -Marsick & Watkins

² - Kennedy et al.

³ - Egan & et al

⁴ - Schaufeli et al.

⁵ - Demerouti & Cropanzano

⁶ -Fairlie

رفتارهای فرامسئولیتی در محیط کار می‌گردد و نیز مشارکت کارکنان این رابطه را تشدید کرده و عاملی مؤثر بر این رابطه می‌باشد. زوار و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود نشان دادند که بین مولفه‌های مدیریت دانش و سوء اخلاق سازمانی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد، رابطه بین یادگیری سازمانی و سوء اخلاق سازمانی به غیر از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری و مشارکت کارکنان منفی و معنادار به دست آمد. مرادی و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه دست یافتند که عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در سازمان عبارتند از: عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و فرایند سازمانی، عوامل شغلی و عوامل ارزشی و اخلاقی. مو^۱ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که شیوه‌های یادگیری سازمانی بر مشارکت کارکنان تأثیر دارد. طهرانی و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه دست یافتند که 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. افسری منش و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و همچنین بین یادگیری سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. مهارتی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنیداری دارد، عدالت سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنیداری دارند و در انتها عدالت سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی اثر رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی سازمانی را میانجیگری میکنند. ایسنبرگ^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که یادگیری سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر قابل توجهی دارد.

بنابراین با توجه به توضیحات فرضیه اول و دوم به صورت زیر قابل بیان است:

فرضیه اول: یادگیری سازمانی بر مشارکت کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرامسئولیتی تأثیر دارد.

سازمان‌های معاصر در تلاش برای بقا تلاش می‌کنند که کارکنان شایسته را برای انجام رفتارهای خارج از نقش مانند خلاقیت، پیشبرد فعالیت و به اشتراک گذاری دانش که می‌تواند سازگاری کارکنان با معیارهای سازمانی معاصر را تسهیل کند، درگیر کنند (گریفین و همکاران^۳،

¹-Muh

²-Eisenberg

³-Griffin & et al

۲۰۰۷). مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند رفتارهای فرا نقش مانند نوآوری، به اشتراک‌گذاری دانش انگیزه و اشتیاق را افزایش دهد (ژو و شلی^۱، ۲۰۰۸: ۳۴۷-۳۶۸؛ فردریکسون و لوسادا^۲، ۲۰۰۵). سازمانهای امروزی به کارکنانی نیاز دارند که از نظر رفتار شهروندی سازمانی، در سطح بالایی قرار داشته باشند تا بتوانند خدمات با کیفیتی به مشتریان ارائه دهند و با جلب رضایت آنان، به اهداف سازمان دست یابند. بنابراین باید کارکنانی به کار گماشته شوند که نسبت به چالش‌های محیط کاری، حساس و مسئول باشند و جهت حل مشکلات، اطلاعات و آگاهی‌های خود را با سازمان و همکارانشان، به اشتراک بگذارند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). نتایج مطالعه لویز-دومینگوئز و همکاران^۳ (۲۰۱۳) نشانگر ارتباط بین مشارکت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور می‌باشد. همچنین طاروق و تلعت (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی نقش میانجی مشارکت کارکنان بر رابطه بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین مشارکت کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد و همچنین یادگیری سازمانی موجب تشویق بیشتر کارکنان در زمینه بروز رفتارهای فرامسئولیتی در محیط کار می‌گردد و نیز مشارکت کارکنان این رابطه را تشدید کرده و عاملی مؤثر بر این رابطه می‌باشد. عقیقی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود نشان دادند که مشارکت و همکاری بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است.

بنابراین با توجه به توضیحات فرضیه سوم و چهارم به صورت زیر قابل بیان است:

فرضیه سوم: مشارکت کارکنان بر رفتارهای فرامسئولیتی تأثیر دارد.

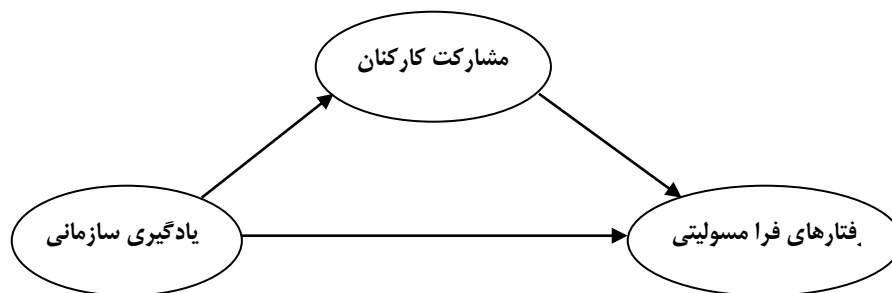
فرضیه چهارم: مشارکت کارکنان در ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی نقش واسطه‌ای دارد.

بر اساس توضیحات ارائه شده مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

¹- Zhou & Shalley

²- Fredrickson & Losada

³- Lpez-Dom nquez & et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (طارق و تلعت، ۲۰۱۸؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۳)

روش پژوهش

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان شاغل در ادارات دولتی شهر اردبیل نظیر؛ سازمان آموزش و پرورش، سازمان امور مالیاتی، سازمان بهزیستی، سازمان تأمین اجتماعی، سازمان ثبت و احوال و... به تعداد ۵۰۰ نفر می‌باشد، برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. نمونه‌گیری به روش غیر تصادفی سهمیه‌ای بوده و پرسشنامه‌ها در بین ۲۱۸ کارمند با مراجعه حضوری به این ادارات توزیع شده است. در جدول (۱) می‌توان نحوه توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها را مشاهده کرد.

گردآوری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد انجام گرفت. پرسشنامه در دو بخش تنظیم گردید.

- بخش اول در مورد ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل سؤالات در مورد مشخصات عمومی پاسخگویان از قبیل تحصیلات، سابقه خدمت، سن و جنسیت می‌باشد.

- بخش دوم نیز شامل سؤالات اختصاصی در مورد متغیرهای تحقیق است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه مشارکت کارکنان اکرامی و همکاران (۱۳۸۹) و پرسش‌نامه یادگیری سازمانی احمدی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. در سنجش رفتارهای فرامسئولیتی برای بعد به اشتراک گذاشتن دانش با پرسشنامه بهلول (۱۳۹۲: ۶۷)، برای بعد خلاقیت از

پرسشنامه فرخنده (۱۳۹۴: ۵۶) و برای بعد وظیفه‌شناسی از پرسشنامه مک کرا و کاستا^۱ (۱۹۹۲) استفاده شد.

از اعضای نمونه آماری درخواست گردید تا بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، به سوالات پرسشنامه پاسخ دهند. به منظور ارزیابی پایایی پرسشنامه و آزمون مدل پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و برای برآورد مدل مفهومی تحقیق از شاخص‌های برازش مدل استفاده گردیده است. مدل-یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزیی در دو مرحله ارزیابی و تفسیر می‌شود؛ این مراحل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری می‌باشد (بونیفیس و همکاران^۲، ۲۰۱۲).

جدول ۱. نحوه توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها

نهادهای دولتی	تعداد پرسش‌نامه پخش شده	تعداد پرسش‌نامه قابل قبول
امور اقتصادی و دارایی	۵۵	۲۰
آموزش و پرورش	۵۰	۲۴
اداره آب و فاضلاب	۳۸	۱۷
سازمان تأمین اجتماعی	۵۵	۱۹
سازمان بهزیستی	۴۵	۱۸
سازمان ثبت احوال کشور	۳۵	۲۰
سازمان بازرسی کل کشور	۵۰	۴۷
سازمان محیط زیست	۴۱	۱۷
شهرداری	۶۶	۱۷
استانداری	۶۵	۱۹
مجموع	۵۰۰	۲۱۸

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول (۲) نشان داده شده است.

^۱- McCrae & Costa

^۲- Boniface & et al

جدول ۲. یافته‌های جمعیت‌شناختی

درصد	فراوانی	طبقات	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
۴.۱۳	۹	دیپلم	سطح تحصیلات
۶.۴۲	۱۴	فوق‌دیپلم	
۶۶.۹۷	۱۴۶	لیسانس	
۲۲.۴۸	۴۹	فوق‌لیسانس و بالاتر	سابقه خدمت
۲۲.۴۸	۴۹	کمتر از ۱۰ سال	
۳۴.۴۰	۷۵	۱۱ تا ۱۵ سال	
۲۴.۳۱	۵۳	۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۸.۸۱	۴۱	بالاتر از ۲۱ سال	سن
۶.۸۸	۱۵	کمتر از ۳۰ سال	
۳۶.۷۰	۸۰	۳۱ تا ۴۰ سال	
۳۱.۱۹	۶۸	۴۱ تا ۵۰ سال	
۲۵.۲۳	۵۵	بالاتر از ۵۱ سال	جنسیت
۱۸.۸۱	۴۱	زن	
۸۱.۱۹	۱۷۷	مرد	

همانطور که در جدول (۲) نشان داده شده است بیشترین درصد پاسخگویان مرد ۳۱ تا ۴۰ سال، با سطح تحصیلات لیسانس با سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال می‌باشند. نتایج آمار توصیفی و همبستگی متغیرهای تحقیق در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱. یادگیری سازمانی	۳.۵۳۱۵	۰.۸۷۷۱۴	۱		
۲. مشارکت کارکنان	۳.۴۴۵۲	۰.۸۳۲۷۳	۰/۹۱۳**	۱	
۳. رفتارهای فرامسئولیتی	۳.۵۳۵۹	۰.۸۵۸۴۰	۰/۷۱۹**	۰/۷۰۵**	۱

* و ** به ترتیب در سطح ۵ درصد و ۱ درصد معنادار است.

بر اساس نتایج جدول (۳) می‌توان گفت بین متغیرهای تحقیق ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

بررسی پایایی متغیرهای تحقیق

به منظور سازگاری پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. چنانچه ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده بیشتر از ۰.۷ باشد نشان دهنده قابل قبول بودن پایایی پرسشنامه می‌باشد.

جدول ۴. آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق

متغیر	نماد عملیاتی متغیر	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	LO	۱۳	۰.۹۳۲
مشارکت کارکنان	EP	۱۱	۰.۸۳۶
رفتارهای فرامسئولیتی	EX-B	۳۸	۰.۷۳۱

با توجه به مقدار بدست آمده ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از عامل‌ها می‌توان گفت مقدار بدست آمده بالاتر از ۰.۷/نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه می‌باشد.

برازش مدل مفهومی تحقیق

در جدول ۵ به ارائه نتایج مربوط به بررسی برآورد مدل مفهومی تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری پرداخته شده است. مقدار شاخص‌های مورد نظر باید در طیف (۱ تا ۰) قرار داشته باشند و هرچه به ۱ نزدیک‌تر باشند، مدل در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد.

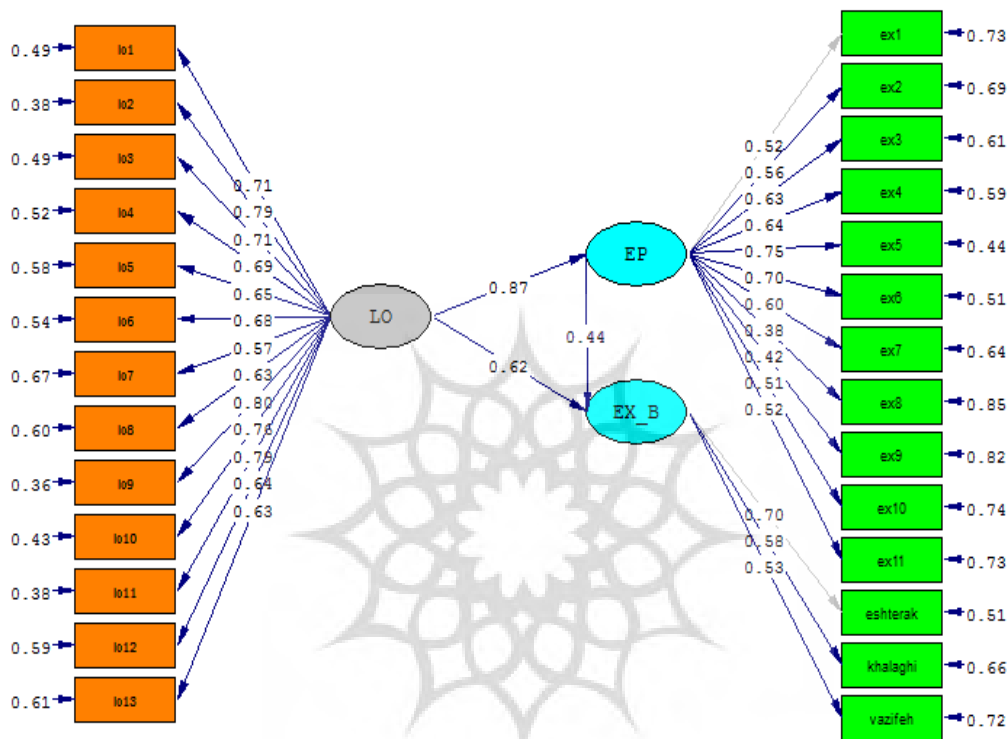
جدول ۵. مقادیر شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

IFI	NFI	AGFI	GFI	CFI
۰/۹	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۳

بر اساس شاخص‌های برازش مدل ارائه شده در جدول ۵، مقدار این شاخص‌ها در پژوهش حاضر مناسب می‌باشد. بنابراین مدل از این لحاظ قابل پذیرش است.

آزمون مدل پژوهش

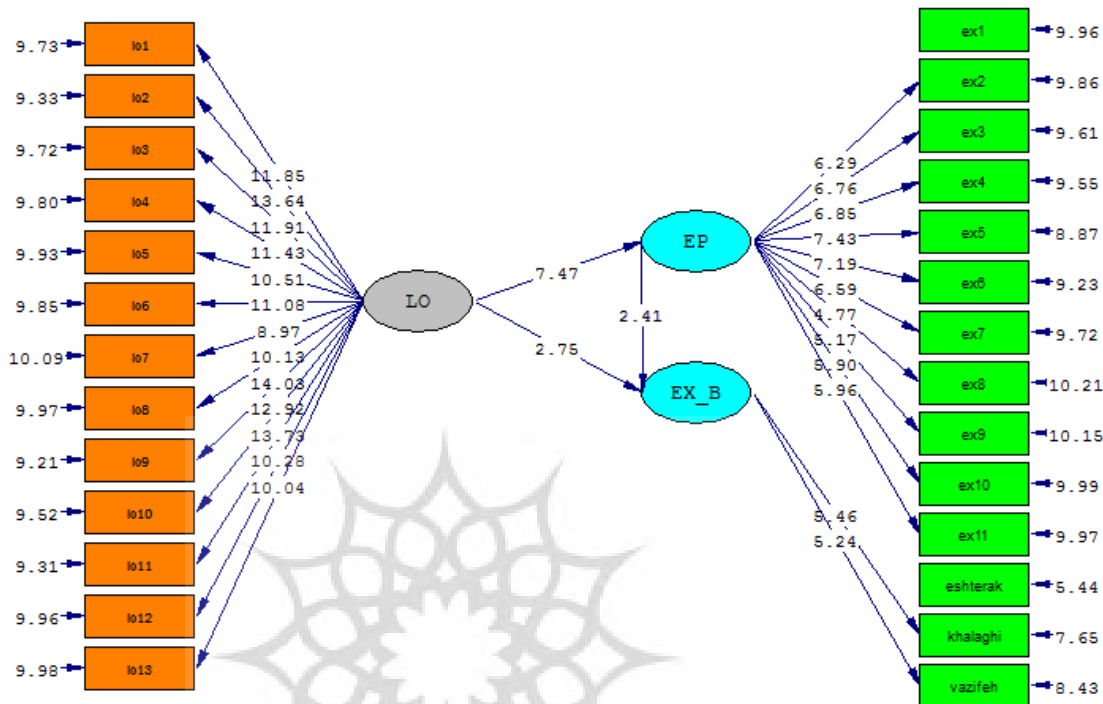
نتایج خروجی نرم افزار لیزرل برای برآورد مدل علی تحقیق در شکل ۲ نشان داده شده است. همچنین در شکل ۳ آزمون t مربوط به معنی داری ضرایب نشان داده شده است.



Chi-Square=1134.63, df=321, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق (ضرایب استاندارد)

بر اساس خروجی نرم افزار لیزرل شاخص RMSEA برابر ۰/۰۵۲ می باشد. بنابراین می توان گفت مدل از برازندگی عالی برخوردار می باشد. همچنین بر اساس نتایج خروجی نرم افزار ، شاخص χ^2 - دو بهنجار است.



Chi-Square=1134.63, df=321, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق (ضرایب معنی‌داری)

نتایج ضرایب مسیر همراه با مقادیر آماره تی استیودنت، آماره آزمون سوبل و سطح معناداری در جدول ۶، ۷ نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۷/۴۷	۰/۸۷**	H ₁ : یادگیری سازمانی ← مشارکت کارکنان
تأیید	۲/۷۵	۰/۶۲**	H ₂ : یادگیری سازمانی ← رفتارهای فرا مسئولیتی
تأیید	۲/۴۱	۰/۴۴*	H ₃ : مشارکت کارکنان ← رفتارهای فرا مسئولیتی

* و ** به ترتیب در سطح ۵ درصد و ۱ درصد معنادار است.

نتایج به دست آمده در جدول ۶ نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار با ضریب استاندارد ۰/۸۷ بر مشارکت کارکنان دارد. بنابراین فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. همچنین یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار با ضریب استاندارد به ترتیب ۰/۶۲ و ۰/۴۴ بر رفتارهای فرامسئولیتی دارند. بنابراین فرضیه دوم و سوم مورد تأیید قرار گرفت.

به منظور آزمون نقش واسطه‌ای متغیرها لازم است تا علاوه بر اثرات مستقیم، به بررسی اثرات غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر نیز پرداخته شود. بدین منظور روابط متغیرها در مدل پژوهش با اضافه شدن مشارکت کارکنان بین متغیرهای یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی مجدداً مورد آزمون قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌ای که بر اساس متغیر واسطه‌ای و مسیر غیرمستقیم تدوین شده است، از آزمون سوبل استفاده شده است. نتایج ضرایب مسیر و آزمون سوبل همراه با مقدار سطح معناداری مربوط به اثر غیرمستقیم در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	آزمون سوبل	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۲/۲۹	* (۰/۳۸=۰/۴۴*۰/۸۷)	H ₄ : یادگیری سازمانی * مشارکت کارکنان رفتارهای فرامسئولیتی

* در سطح ۵ درصد معنادار است.

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۷، مقدار به دست آمده از آزمون سوبل برای تبیین نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین متغیرهای یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی بیشتر از ۱/۹۶ (برابر با ۲/۲۹) است، بنابراین تأثیر غیر مستقیم یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرامسئولیتی از طریق متغیر واسطه‌ای مشارکت کارکنان معنادار می‌باشد و فرضیه چهارم مورد تأیید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری

بررسی ویژگی‌های تأثیرگذار بر رفتارهای فرا مسئولیتی اهمیت فراوانی برای سازمان‌های دولتی در راه رسیدن به اهدافشان دارد. سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر با هدف بهره‌گیری از ظرفیت‌های کارکنان و مشارکت دادن هر چه بیشتر کارکنان در امور تصمیم‌گیری سازمان همواره به دنبال افزایش کارایی و عملکرد سازمان‌های دولتی هستند، به نحوی که همواره در رویکرد نوین مدیریت دولتی رفتارهای کارکنان از جمله رفتار شهروندی کارکنان از جایگاه بسزایی برخوردار می‌باشد و یکی از چالش‌های اساسی و ضرورت‌های مدیریت منابع انسانی، چگونگی جلب رفتارهای فرا مسئولیتی کارکنان در قالب رفتارهای شهروندی سازمانی و توسعه و هدایت آن‌ها در راستای ارتقای عملکرد سازمانی است. از طرف دیگر یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی بر دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به سازوکارهایی مانند سیاست‌ها، راهبردها و مدل‌های ذخیره دانش متکی است. همان‌گونه که پیش از این گفته شد، هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرا مسئولیتی ادارات دولتی اردبیل با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان است. نتایج به دست آمده برای این پژوهش نشانگر این است که افزایش یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان می‌توانند بر بهبود رفتارهای فرا مسئولیتی ادارات دولتی اردبیل منجر شوند. یادگیری سازمانی منجر به افزایش مشارکت کارکنان ادارات دولتی اردبیل می‌شود. همچنین مشارکت کارکنان می‌تواند در ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرا مسئولیتی ادارات دولتی شهر اردبیل نقش واسطه‌ای ایفا نماید.

با توجه به یافته‌ی فرضیه اول این پژوهش، یادگیری سازمانی بر مشارکت کارکنان تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد؛ یادگیری سازمانی فرآیندی پویا می‌باشد که شامل تولید دانش، مهارت‌ها و رفتارهای جدید است که کارکنان سازمان را قادر می‌کند به سرعت با تغییرات پیرامونی خودسازگاری یابد و بتوانند با کسب دانش، مهارت‌ها و رفتارهای جدید در فرایند تصمیم‌گیری سازمان همکاری نمایند. بنابراین با افزایش (کاهش) یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان نیز افزایش (کاهش) می‌یابد. نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیق طاروق و تلعت (۲۰۱۸) مطابقت دارد. آنان با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل به این نتیجه رسیدند که بین مشارکت کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. نتایج به دست آمده همچنین با یافته‌های تحقیق الدور و

هارپاز(۲۰۱۶)، دمروتی و کراپانزانو (۲۰۱۰) و فیملی (۲۰۱۱)، زوار و همکاران (۱۳۹۸)، مرادی و همکاران (۱۳۹۸)، مو و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در تحقیق آنان نیز وجود رابطه مستقیم بین یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان اثبات شده است. دلیل همخوانی نتایج را می توان در تئوری یادگیری سازمانی دانست که، مفهوم یادگیری سازمانی را فرآیند به دست آوردن و بهبود دانش جدید و ظرفیت ها اعلام می دارد که این فرآیند می تواند فعالیت های سازمانی را بهبود بخشیده و همچنین به تسهیل کارایی، بهره وری و اثربخشی و توانایی کارکنان کمک می کند. تسهیم مناسب و بهره وری دانش و انتقال صحیح آن برای اعضای سازمان فرصتی را فراهم می کند تا به یادگیری بپردازند و مشارکت بیشتر در امور سازمان از خود ایفا نمایند.

با توجه به یافته ی فرضیه دوم این پژوهش، می توان گفت که یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرامسئولیتی تأثیر مستقیم و معنی داری دارد؛ یعنی با افزایش (کاهش) یادگیری سازمانی، رفتارهای فرامسئولیتی نیز افزایش (کاهش) می یابد. رفتار فرامسئولیتی، به عنوان رفتاری تعریف شده است که کارکنان به طور داوطلبانه در فعالیت هایی شرکت می کنند که موجب افزایش اثربخشی سازمانی می شود؛ بدون اینکه توقع پاداشی از سوی سازمان داشته باشند یا اینکه سازمان در جهت تلاش برای جبران این خدمات باشد، این فعالیت ها کاملاً با میل و رغبت کارکنان انجام می شوند. سازوکارهای یادگیری سازمانی در به حداکثر رساندن رفتار فرامسئولیتی در ارتباط است، زیرا با افزایش یادگیری سازمانی، دانش، مهارت ها و رفتارهای جدید در کارکنان افزایش می یابد که همین امر منجر به افزایش انگیزه و توانایی کارکنان در انجام رفتارهای فرامسئولیتی می شود. نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیقات سومیچ و دراج زاوی (۲۰۰۴)، چی چانگ و همکاران (۲۰۱۱) و طارق و تلعت (۲۰۱۸)، طهرانی و همکاران (۱۳۹۷)، اصغری منش و همکاران (۱۴۰۰)، مهارتی و همکاران (۱۳۹۹)، ایسنبرگ و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

با توجه به یافته ی فرضیه سوم این پژوهش، می توان گفت که مشارکت کارکنان بر رفتارهای فرامسئولیتی تأثیر مستقیم و معنی داری دارد؛ یعنی با افزایش (کاهش) مشارکت کارکنان، رفتارهای فرامسئولیتی نیز افزایش (کاهش) می یابد. مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کار باعث می شود احساس تعلق و مالکیت فرد نسبت به کار و سازمان بیشتر می گردد و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار و سازمان و برعهده گرفتن رفتارهای فرامسئولیتی افزایش می یابد. نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیقات ژو و شلی (۲۰۰۸)، فردریکسون و لوسادا (۲۰۰۵)، لوپز- دومینگوئز و همکاران (۲۰۱۳)، عقیقی و همکاران (۱۴۰۱) مطابقت دارد.

با توجه به یافته‌ی فرضیه چهارم این پژوهش، می‌توان گفت که مشارکت کارکنان در ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرا مسئولیتی نقش واسطه‌ای دارد یادگیری سازمانی موجب تشویق بیشتر کارکنان در زمینه بروز رفتارهای فرا مسئولیتی در محیط کار می‌گردد و نیز مشارکت کارکنان این رابطه را تشدید کرده و عاملی مؤثر بر این رابطه می‌باشد. سازمان‌های موفق نیازمند کارکنانی هستند که بیش از وظایف معمول خودکار کرده و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان داشته باشند. این رفتارها موجب تشدید رابطه بین یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان در سازمان می‌گردد، که اثبات‌کننده نتایج این تحقیق می‌باشد. نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیق طاروق و تلعت (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش در زمینه فرضیه اول که نشانگر تأثیر مستقیم یادگیری سازمانی بر مشارکت کارکنان می‌باشد، مدیران و برنامه‌ریزان ادارات دولتی شهر اردبیل در جهت افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان باید نیازهای آموزشی کارکنان را شناسایی کرده و با ایجاد فرصت کسب مهارت و تجربیات، این نیازها را رفع و توانایی‌ها و مهارت و نهایتاً مشارکت کارکنان به سازمان را ارتقاء بخشند. با توجه به نتیجه فرضیه دوم که نشانگر تأثیر مستقیم یادگیری سازمانی بر رفتارهای فرا مسئولیتی می‌باشد، به مدیران و رهبرانی که به دنبال تحقق سازمان یادگیرنده‌اند توصیه می‌شود در جهت نزدیک‌تر ساختن هدف‌ها سازمانی و هدف‌ها و ارزش‌های کارکنان پیش‌قدم باشند. بنابراین توان مدیران در بنا نهادن نگاه مشترک به هدف‌های سازمان، رفتار کارکنان نسبت به تحقق این هدف‌ها را رقم خواهد زد. از سوی دیگر تدارک ساختارها و کانال‌هایی برای یادگیری و توسعه دانش در سازمان، می‌تواند یادگیری سازمانی را افزایش داده، فرصت‌هایی برای رشد فردی کارکنان فراهم نموده و منجر به بروز رفتارهای فرامسئولیتی کارکنان شود. با در نظر گرفتن نتیجه فرضیه سوم که حاکی از تأثیر مستقیم مشارکت کارکنان بر رفتارهای فرا مسئولیتی می‌باشد و با توجه به این نکته که مشارکت کارکنان موجب تقویت رفتار شهروندی کارکنان می‌گردد، می‌توان پیشنهاد داد که مدیران و برنامه‌ریزان از کارکنان در نظرخواهی‌ها، استفاده از مکانیزم ارزیابی عملکرد و بازخورد بهره بگیرند و با توجه بیشتر به کارکنان از طریق اعطای پاداش، ارتقا شغلی و همچنین استفاده از طرح‌های انگیزشی پرداخت مزایا از قبیل پرداخت بر اساس مهارت و پرداخت بر اساس عملکرد، موجب افزایش مشارکت کارکنان شده و متقابلاً رفتار فرا مسئولیت کارکنان را تقویت بخشند. با توجه به نتیجه فرضیه چهارم و تأثیر مشارکت کارکنان در ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرا مسئولیتی، پیشنهاد می‌شود که مدیران در تفویض اختیارات و مسئولیت‌های مهم، به کارکنان اعتماد کنند و زمینه‌های توانمندسازی آن‌ها را فراهم آورند، مدیران و مسئولان، با برگزاری

جلسه‌های توجیهی هفتگی یا حداقل ماهانه، کارکنان را در جریان امور مختلف سازمان قرار دهند و همچنین مدیران در اجرای تغییرات سازمانی به‌ویژه تغییرات بنیادی، قبل از هر چیز از قابل پذیرش بودن تغییر و تمایل زیردستان به تغییر مطمئن گردند و نیز در اجرای تغییرات سازمانی حتماً از نظرات و ایده‌های کارکنان استفاده کنند تا از این طریق علاوه بر بهره‌مندی از دانش و تجربیات آن‌ها، موجب وابستگی عاطفی ایشان به تغییر شوند.

برای محققین و سایر پژوهشگران می‌توان پیشنهاد‌های به‌عنوان نمونه‌ای از موضوعات پیشنهادی مرتبط با تحقیق حاضر مطرح کرد: بررسی نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رفتار شهروندی و توانایی‌های کارکنان، بررسی و تعیین نقش منابع انسانی در مشارکت کارکنان با نقش تعدیلی تصمیم‌گیری راهبردی مدیریتی با تأکید بر موفقیت سیستم مدیریت دانش، بررسی نقش یادگیری سازمانی بر پاسخگویی و عملکرد شغلی کارکنان با توجه بر رفتارهای فرامسئولیتی کارکنان و جو سازمانی، بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و ضرورت مشارکت کارکنان با تأکید بر نقش تعهد سازمانی، بررسی تأثیر مدیریت دانش و استعدادها بر رفتار فرامسئولیتی با تأکید بر مسولیت اجتماعی کارکنان.

گفتنی است پژوهش حاضر با محدودیت‌های خاصی مواجه بوده است. از جمله محدودی‌ زمانی تحقیق، از آنجایی که اطلاعات مربوط به عملکرد دیمه سال ۹۷ تا تیرماه سال ۹۸ می‌باشد، لذا در تعمیم دادن نتایج به دوره‌های زمانی دیگر باید دقت لازم را به عمل آورد. قلمرو مکانی این تحقیق محدود به ادارات دولتی شهرستان اردبیل می‌باشد، لذا در استفاده از نتایج تحقیق برای سایر شهرها و استان‌ها باید دقت لازم را بعمل آورد. در نهایت مهم‌ترین محدودیت تحقیق حاضر را می‌توان عدم همکاری بعضی از کارکنان ادارات دولتی شهرستان اردبیل در تکمیل پرسشنامه تحقیق به دلایل شخصی و محافظه‌کارانه و دلایل سازمانی دانست.

منابع

- اکرامی، محمود؛ رهبر آبکنار، ناهید و شیر نژاد، رقیه. (۱۳۸۹). ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۳(۲)، ۸۱-۹۵.
- آقاجانی، مینا؛ مهداد، علی. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای نوآورانه در کارکنان دانشگاه آزاد اصفهان: نقش میانجی‌گرانه اشتیاق شغلی. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی*، ۲(۱)، ۳۵-۴۶.
- بهلول، مجید. (۱۳۹۲). بررسی رفتار اشتراک دانش معلمان دوره راهنمایی شهر رشتخوار و عوامل مؤثر بر آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- تقی زاده، هوشنگ؛ ضیائی حاجی پیرلو، مصطفی و شکری، عبدالحسین (۱۳۹۴). بررسی رفتارهای فرا نقشی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی با رویکرد سیستمی. *مدیریت اسلامی*، ۲۳(۳)، ۱۶۸-۱۴.
- حسین زاده، سجاد. (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی‌گری مشارکت کارکنان در ارتباط بین یادگیری سازمانی و رفتارهای فرامسئولیتی کارکنان در ادارات دولتی شهر اردبیل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش استراتژیک، موسسه آموزش عالی نوین اردبیل.
- زوار، تقی؛ یار محمدزاده، پیمان؛ آرامی، مریم (۱۳۹۸). نقش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سوء اخلاق سازمانی کارکنان. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۴): ۶۸-۷۵.
- طهرانی، مریم؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ بازاریار حمزه خانی، اسماعیل؛ نظری ساروقی، منصور (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۳۳(۲۵): ۱۵-۳۹.

عزتی، میترا؛ دیالمه، نیکو؛ افضلی قادی، منا. (۱۳۹۸). رفتارهای فرانقشی در سازمان‌های آموزشی، تحلیل تطبیقی مؤلفه‌ها با تأکید بر آموزه‌های تربیتی اسلام. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۴(۱۰): ۸۷-۱۱۶.

عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین و امینی، محمد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه اخلاق اسلامی و رفتار شهروندی سازمانی (فرا نقشی). *مدیریت اسلامی*. ۲۲(۳)، ۱۲-۱.

عقیقی، مهدی؛ ذوالفقاری زعفرانی، رشید؛ مشعلی، بهزاد. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مهارت، تخصص و منابع سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در محیط رقابتی با در نظر گرفتن تیم‌های کاری و مشارکت. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت.

فرخنده، یونس. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر آموزش به شیوه معمول و ترکیبی بر خلاقیت، انگیزش و یادگیری زبان آموزان غیر ایرانی مرکز دهخدا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته تکنولوژی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری.

مرادی، الهام؛ صفانیا، علی محمد؛ پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۹۸). رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی. *دست‌آورد‌های روان‌شناختی*، ۲۶(۱)، ۱۳۱-۱۵۰.

مرادی، حبیب؛ بهزاد، فرخ سرشت؛ بهزاد؛ آقا احمدی، قربانعلی؛ سلیمیان، معصومعلی. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان در اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران: رویکرد کیفی (۱). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۳۸(۳۴): ۱۱۱-۱۱۴.

مهارتی، یعقوب؛ صابری، الهه؛ نکودری، امیر (۱۳۹۹). اثرات رهبری فراگیر بر رفتار شهروندی: نقش میانجی عدالت سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی. *چهارمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران*.

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ahmadi Teymourlouy, A.; Seyedin, H.; Vatankhah, S.; Shabanineghad, H.; Imaninasab.M.H.(2013). Organizational Learning in a General Hospital. *Life Science Journal* ,10(11s), 242-248.
- Boniface, B.; Gyau, A. & Stringer, R. (2012). Linking price satisfaction and business performance in Malaysia's dairy industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(2), 288 – 304.
- Chi-Chang, C., Meng-Chen, T & Meng-Shan, T. (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 .
- Chin, C.O. & Gaynier, L.P. (2011). Global leadership competence: A cultural intelligence perspective, In MBAA Conference .
- Colin, j. (2017). Leadership and its relates with organizational behavior and performance. *Dol.10, 107/978-3-319-56955-9-2* .
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). *From thought to action: employee work engagement and job performance*, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York.
- Egan, T.M., Yang, B. & Bartlett, K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Eisenberg, A., Davidova, J., & Kokina, I. (2018). The interrelation between organizational learning culture and organizational citizenship behavior. *Rural Environment, Education, Personality*, 11, 11-12.

- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213–235.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508–525.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing, *American Psychologist*, 60(7), 678–686.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ahmad, U.N.U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, 6(4), 417-431 .
- Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, 23(2/3), 156-169.
- Jimenez- Jimenez, D.; Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Kennedy, F., Carroll, B., & Francoeur, J. (2013). Mindset not skill set: Evaluating in new paradigms of leadership development", *Advances in Developing Human Resources*, 15(1), 10 -26.
- Lpez-Dom nguez, M.; Enache, M.; Sallan, J.M.; Simo, P.(2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 6(66), 2147-2152 .

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organizations questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- McCrae, R. & Costa, P.T. (1992). Validation of Five-Factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 6(52), 81-90.
- Moh, I. R. M., & Indiyati, D. (2022). *The effect of learning organizational practices and job satisfaction on employee engagement in an agile environment at PT XYZ*. In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 263-266). Routledge.
- Nohe, CH., Hertel, G. (2017). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms*. ORIGINAL RESEARCH. published: 10 August 2017. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01364.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 1(3), 71-92.
- Somech, A & Drach Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Swee, C. G.; Catherine, E., & Tony, K. Q. (2012). The relationship between learning capability and business performance. 18 (3), 275-283.
- Tariq, J. & Talat, I. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 258-270.

Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2018). We are friends but are we family? Organizational identification and nonfamily employee turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 290-309.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Expanding the scope and impact of organizational creativity research*, In J. Zhou, & C. E. Shally (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp.347–368). New York: Lawrence Erlbaum and Associates.

