

## بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی در بین کارکنان و مدیران دانشگاه رازی کرمانشاه

احسان پروین<sup>۱\*</sup>، محمدرضا کارگذاری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۱/۲۵

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان و مدیران دانشگاه رازی کرمانشاه بوده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارمندان و مدیران دانشگاه رازی کرمانشاه شامل ۲۰۰ نفر (مرد و زن) بودند که در سال ۱۳۹۳ در این سازمان اشتغال داشتند و نمونه‌گیری به صورت سرشماری کامل انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی واتکینز و مارزیک و استاندارد تعهد سازمانی آلن و مایر بوده است. روایی ابزار پژوهش به صورت روایی محتوایی صورت گرفته است. برای آزمون پایایی هر دو پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ برآورد شده است که این مقدار برای پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۸۹ و برای پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمده است. تجزیه و تحلیل حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS از روش آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل نشان داد که بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود داشت. بین ابعاد عاطفی و مستمر تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد همچنین بین بعد مهارت‌های فردی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود نداشت. ولی بین دیگر ابعاد یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌دار وجود داشت. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که برنامه‌هایی در زمینه بهبود شیوه‌های یادگیری سازمانی جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان تدوین و طراحی شود.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، دانشگاه رازی، مدیران، یادگیری سازمانی

۱. \* دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی. ehsan\_parvin@yahoo.com  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی.

## مقدمه

در عصر حاضر که به عصر سازمان‌ها معروف است (الیاس پوریان و همکاران، ۱۳۹۳)، محیط متغیر امروز به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقیب، به صورت سنتی اداره شوند. به‌واقع در جهان رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیط پیرامون وفق دهد. تغییرات محیطی سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به‌منظور سازگاری با محیط به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست خواهند یافت (سبحانی نژاد و همکاران شهانی، ۱۳۸۵)؛ در واقع، در سناریوی کنونی جهانی‌سازی، سازمان‌ها نه تنها در تصویر و ارزش‌های خود، بلکه در تغییرات رفتاری، ساختاری و تکنولوژیکی باید رقابتی و پویا باشند. این شرایط نیاز به نگرش‌های جدید و استراتژی‌های نوآورانه و نیاز به سازمانی دارد که به‌منظور عملکرد بهتر در روش‌ها خود تجدیدنظر کند (هاس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). برای اولین بار یادگیری سازمانی به‌عنوان یک واکنش سریع به این تغییرات محیطی ظهور کرد (سانتوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ برگمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه مدیران آن برای بالا بردن توانایی سرمایه‌های انسانی خود بکوشند. یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربرگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌گردد. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند، همت می‌گمارند (خلیلی، ۱۳۸۳). سازمان‌ها امروزه باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند گسترش روزافزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه و مطرح‌شدن اندیشه‌های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالش‌های زیاد دنیا ایجاب می‌کند که سازمانی با قدرت یادگیرنده و به‌روزرسانی خود ایجاد گردیده و خود را به فنون و استراتژی‌های لازم

1. Haase
2. Santos
3. Berghman

مجهز کنند و بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به موقع به محرک‌های محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده و به شکل پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمان به حیات خود ادامه دهند. امروزه اداره چنین سازمان‌هایی خود به‌عنوان بزرگ‌ترین چالش مدیریت مطرح می‌گردد. از جمله مفاهیم نوینی که در اثر تحولات و دگرگونی‌های فوق مطرح گردیده، سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی است (الوانی، ۱۳۸۰).

نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱) یادگیری سازمانی را فرآیندی پویا می‌داند که شامل تولید دانش، مهارت‌ها و رفتارهای جدید در نظر می‌گیرند که سازمان را قادر می‌کند به سرعت با تغییرات پیرامونی خودسازگاری یابد. تام و گری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اثربخشی یادگیری سازمانی را به عملکرد تک‌تک کارکنان و افراد سازمان، به اشتراک‌گذاری دانش برای یادگیری در محیط کار و حمایت سازمان از محیط کار یادگیری بستگی دارد. کرت و مارچ<sup>۲</sup> در ۱۹۶۳ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می‌کند، منجر می‌شود (اسپریترز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶ نقل از علامه و مقدمی، ۱۳۸۸)

سطوح متفاوت یادگیری شامل یادگیری فردی، گروهی، درون‌بخشی، درون‌سازمانی و سازمانی هستند. بدین ترتیب یادگیری سازمانی کلان‌ترین و بالاترین سطح یادگیری در نظریه مدیریت و سازمان به شمار می‌رود. بر اساس مفهوم یادگیری سازمانی، سازمان نیاز دارد که نسبت به خود و محیطی که در آن فعالیت می‌کند، دیدگاه بلندمدتی داشته باشد. بنابراین سازمان بایستی بتواند باید چشم‌انداز و افق بسیار گسترده‌ای از بازار کالا یا خدمات داشته باشد. پیش‌بینی افق آینده و طراحی چشم‌انداز کار آسانی نیست و ممکن است مدیرانی که به این کار نپرداخته‌اند، برای پیش‌بینی با مشکلات بسیاری روبرو شوند

---

1. Tam and Gray  
2. Kurt & march  
3. Asprytzr

(آرگریس و شون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸، ترجمه‌ی علاقه‌بند، ۱۳۸۵). در واقع به نظر می‌رسد که مدیران ارشد از آمادگی و تجهیزات کافی برای تفکر در مورد آینده غیرقابل‌پیش‌بینی برخوردار نیستند. چراکه آن‌ها عادت کرده‌اند که رفتارهای خود را بر اساس موفقیت‌های به‌دست‌آمده یا طرز تفکر و رفتاری که در عمل برایشان مثبت بوده انجام دهند. این شیوه تفکر و مدیریت موجب ایجاد جمود فکری در سازمان می‌شود، به ترتیبی که اعضای سازمان و مدیران عالی آن به بررسی چالش‌ها نمی‌پردازند یا اینکه بادی منفی به چالش‌ها نگاه می‌کنند (آرگریس و شون<sup>۲</sup>، ۱۹۷۸).

یکی از عوامل پنهان، ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آن‌ها به شغلشان و سازمان است (ملکی آوارسین و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بر افزایش تعهد کارکنان تأکید دارد و این در پاسخ به سازمان در برابر عملکرد کارکنان است. هنگامی که در یک سازمان کارکنان این اجازه را ندارند که افکار خود را بیان کنند، انگیزه و تعهد افراد کمتر شده و در نتیجه، احساس بیگانگی بیشتری نسبت به کار می‌کنند (چیاپورا، دیاز و واس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)؛ علاوه بر این، کارکنان با سطح بالایی از رفاه، متعهدتر و مؤثرتر از کارکنان با سطح پایین رفاه هستند، کمتر احساس بیگانگی می‌کنند و بهره‌وری بیشتری دارند (برزگر، افضل، طیبی، دلگشایی و کوچک یزدی، ۲۰۱۲). تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان‌دهنده تمایل نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. کولورسون معتقد است که در سال‌های اخیر تعهد کارکنان نیروی موفقیت یک سازمان به شمار می‌رود (هومن، ۱۳۹۰). توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً نگاه داشتن افراد در سازمان نیست بلکه جوش دادن آن‌ها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه‌بسا افرادی که سال‌ها در سازمان می‌مانند ولی عامل ماندن آن‌ها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر

1. Argris & Schön
2. Argris & Schön
3. Chiaburu, Diaz & Vos

دوش سازمان می‌گذارند؛ پس برای افزایش تعهد کارکنان لازم است به برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه کنیم. (ملکی آوارسین و همکاران، ۱۳۹۲)

با توجه به مطالب مطرح شده به نظر می‌رسد یادگیری سازمانی در کارکنان دانشگاه به‌عنوان یکی از نهاد تأثیرگذار در جامعه با مشکلات فراوانی روبه‌رو است و لذا این پژوهش در نظر دارد تا با بررسی مؤلفه‌های تعهد سازمانی در دانشگاه ارتباط بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی را بررسی کند

یادگیری سازمانی. بیتسون<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۲ اصطلاح یادگیری دوباره را ارائه کرد تا تکامل ظرفیت مشابهی را برای سازمان‌ها بیان کند که بتوانند یاد بگیرند که بیاموزند و فراموش کنند: این گونه یادگیری صرفاً شامل عادت به انباشت سطحی اطلاعات و رویدادها نیست، بلکه توان تجدید بنای موقعیت‌ها و پیدا کردن الگوها و مفاهیمی که پیش‌تر نادیده گرفته را نیز شامل می‌شود. علی‌رغم قدمت بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی توجه چندانی را به خود جلب نکرد؛ اما بعدازآن بود که تعدادی از نظریه‌پردازان فعالیت خود را در این مبحث آغاز کردند. در دهه‌ی نود قرن بیستم این مبحث تولدی دوباره یافت. توجه به چگونگی فعالیت سازمان و نیز چگونگی یادگیری آن عنوانی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است؛ درحالی‌که تا قبل از نگارش کتاب معروف پیتز سنگه این عنوان چندان معروف و مورد توجه نبود (کونتوجیروگک، اوبری و فریج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ میرکمالی، ۱۳۸۶).

اغلب در هر محیط فرض می‌شود که افراد پیش از آنکه به شغلی گمارده شوند، لازم است آموزش ببینند و یا در حین انجام وظائف شغلی، در دوره‌های آموزشی شرکت جویند. یادگیری یک فرایند مادام‌العمر است که تمامی کارکنان باید آن را با آغوش باز بپذیرند. در سازمان‌ها، برای مشارکت افراد و یا کارکنان به‌صورت جمعی در بهبود و موفقیت سازمان، تمایل زیادی به مفهوم سازمان یادگیرنده به وجود آمده است (سبحانی نژاد، شهابی و یوز باشی، ۱۳۸۵).

---

1. Bateson  
2. Kontoghiorghes, Awbrey & Feurig.

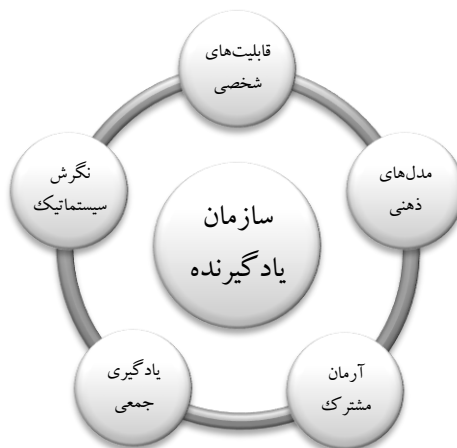
با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار (از جمله سازمان‌های مجازی یا سازمان‌های تحت شبکه) بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن، دربرگیرنده آموزش نیز بوده، تبدیل به سازمانی می‌شوند که همواره در پی یادگیری هستند و کوشش خود را در جهت یادگیری به‌عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. در دنیای امروز سازمان‌ها باید سریع‌تر یاد گرفته و به‌سرعت خود را با تغییرات محیطی انطباق دهند که در غیر این صورت، به سادگی دوام و بقا نخواهند یافت. در هر دوره‌ای، گونه‌های مسلط اما در حال افول (از قبیل سازمان‌های غیر یادگیرنده) و گونه‌های نوظهور و انعطاف‌پذیر (مانند سازمان‌های یادگیرنده) در کنار هم زندگی می‌کنند؛ اما پیش‌بینی می‌شود که در سال‌های آتی، تنها سازمان‌های یادگیرنده بقا خواهند داشت. شرکت‌هایی که سازمان یادگیرنده نباشند به‌زودی از بین خواهند رفت، برای اینکه قادر به انطباق با محیط متغیر پیرامون خود نیستند.

لازم به ذکر است که یادگیری سازمانی ارتباط نزدیکی با خلاقیت سازمانی دارد. در مقاله‌ای که در سال ۲۰۰۲ توسط کالانتون<sup>۱</sup> و همکارانش ارائه شد، نتیجه آن بدین صورت بود که سطح بالاتری از یادگیری باعث ایجاد درجه بیشتری از خلاقیت در مدیران و بنگاه‌های پژوهش و توسعه<sup>۲</sup> آمریکایی می‌شود. همچنین در مقاله سال ۲۰۰۶ ویراوردانا و همکارانش، نتیجه حاصل شد که یادگیری بیشتر باعث نوآوری سازمانی بیشتری می‌شود (ویسبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). قبل از پیتر سنگه مفاهیم نظری مختلفی در ایجاد مفهوم یادگیری سازمانی مؤثر بودند. آلتن و لس<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) چهار جریان نظری را که به شکل گرفتن این مفهوم کمک کردند را شناسایی کردند.

1. Kalantvn
2. research & development (R&D)
3. Vysbrg
4. Altman & los

آرگیریس و شون (۲۰۰۰) اصطلاح سازمان یادگیرنده را در یک متن نظری درباره‌ی بازخورد سیستمی به کار بردند که بین مفاهیم یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای تمایز قائل بود. دوره‌ی زندگی اصلی آن با آغاز دهه‌ی نود قرن بیستم میلادی آغاز شده است و کتاب‌هایی چون کتاب پنجمین فرمان از پیترسنج یکی از کردهای بزرگ برای شکوفایی این مبحث در علوم مدیریتی به شمار می‌رود. البته در زمینه‌ی یادگیری سازمانی پژوهش‌های زیادی در کشور ما صورت نگرفته است و غالباً در ترجمه‌ی متون انگلیسی خلاصه شده‌اند. به‌ندرت در سال‌های اخیر کارهایی در دانشگاه‌های کشور و نیز در سازمان‌ها شکل گرفته است که کافی به نظر نمی‌رسد. به اعتقاد پیتر سنگه تعریف‌های گوناگون یادگیری سازمانی در دو گروه عمده طبقه‌بندی می‌شود: الف- شناختی؛ ب- رفتاری. در گروه تعریف شناختی، کسب دانش، فهم و بینش جدید مطرح است. هرچند هر تعریفی در این گروه از زاویه‌ی خاصی موضوع یادگیری را مورد بحث قرار داده است، با این حال تمرکز همگی آن‌ها بر تغییر شناختی است.

در این پژوهش یادگیری سازمانی به تلاش اعضای بنیاد نخبگان در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید معنی شده است و همچنین به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری کند توجه شده است.



شکل ۱. مدل یادگیری سازمانی پیتر سنگه

در این راستا داورزنی (۱۳۸۵) قابلیت یادگیری را از طریق پنج فاکتور تعهد مدیریت، مدل‌های ذهنی مشترک، تفکر سیستمی، کار تیمی و قابلیت‌های فردی-مدیریت دانش اندازه‌گیری می‌کند. از بین این فاکتورها میزان تأثیر تعهد مدیریت بر قابلیت یادگیری از سایر فاکتورها بیشتر است و پس از آن با اندکی تفاوت، مدیریت دانش بیشترین اهمیت را دارد. شفاعی نیز (۱۳۸۰) پیش‌بینی می‌کند که موارد ذیل از جمله مهم‌ترین موانع شکل‌گیری یادگیری سازمانی در ایران هستند: باورهای نادرست مدیران و کارکنان در مورد قدرت مدیر- تمایل مدیران به حفظ قدرت- محیط انحصاری و غیررقابتی سازمان- تفکر جزئی‌نگر و خرد بینی.

تعهد سازمانی. یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، دارا بودن نیروی انسانی متعهد هست، زیرا نیروی انسانی مهم‌ترین منبع هر سازمانی است. وجود چنین نیروی متعهدی، سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌کند و برعکس نیروی انسانی با تعهد اندک نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان سایر همکاران می‌تواند مؤثر باشد. با عنایت به این مسئله ضروری است سازمان‌ها تدابیر لازم را به منظور حفظ و افزایش تعهد اعضایشان به کارگیرند و عواملی را که می‌تواند تعهد آنان را کاهش دهد به حداقل ممکن رسانده و از میان بردارند.

منابع موجود در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه کلی درباره این مفهوم ارائه می‌کند: یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری نگرشی یا عاطفی می‌داند. بر اساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از دل‌بستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آن. با آنکه از نظر مفهومی دست کم سه عامل می‌توان برای آن در نظر گرفت: ۱- پذیرش و اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان ۲- تمایل به تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان ۳- تمایل شدید به باقی ماندن و عضویت در سازمان. (مؤدی، ۲۰۰۰).



ادبیات تعهد سازمانی نشان می‌دهد در طول دهه ۱۹۹۰ مفهوم «تعهد سازمانی» موضوع مورد توجه بسیاری از پژوهشگران بود. در این دوره به ایجاد و توسعه نظریه در این زمینه اهمیت قابل ملاحظه‌ای داده می‌شد (میر، هرسکوویچ و توپولنیتسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

دومین دیدگاه، تعهد سازمانی را امری رفتاری تلقی می‌کند. این تعهد که تعهد حسابگرانه نامیده می‌شود بر مبنای کارهای نظری بکر و هومنز<sup>۲</sup> استوار است. در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منفعتی که دارند و سرمایه‌گذاری‌های که در سازمان کرده‌اند به سازمان دل‌بسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند (ماتیو و زیاک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). گرچه تعاریف متعددی از تعهد توسط صاحب‌نظران حوزه علوم رفتاری ارائه شده است ولی اختلاف نظر در زمینه تعریف تعهد سازمانی وجود ندارد و در تمامی تعاریف تعهد سازمانی سه عامل اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان و تمایل به تلاش شدید و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان وجود دارد. برداشت و استنباط درست، نقش مهمی در شکل‌گیری تعهد کارکنان سازمان ایفا می‌کند. مثلاً کارکنانی که معتقدند سازمان آن‌ها از آنان حمایت می‌کند، تمایل پیدا می‌کنند که به سازمان تعهد عاطفی داشته باشند. آن‌هایی که می‌بینند سرمایه‌گذاری اساسی برای سازمان کرده‌اند و در صورت ترک آن سرمایه‌شان به خطر می‌افتد نسبت به سازمان تعهد مستمر پیدا می‌کنند. آن‌هایی که فکر می‌کنند که از آنان وفاداری مورد انتظار است، تعهد تکلیفی را پی می‌گیرند. مدل سه‌بعدی تعهد سازمانی آلن و مایر (آلن و میر، ۱۹۹۱) سه بعد برای تعهد سازمانی تحت عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری قائل شده‌اند:

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی زمانی به وجود می‌آید که فرد به‌طور کامل اهداف و ارزش‌های سازمانی را در برگیرد. به‌طور احساسی در سازمان درگیر می‌شود. عمومی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات مربوطه، شیوه‌ای است که تعهد به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس فردی که شدیداً متعهد

---

1. Meyer, Herscovitch & Topolnysky  
 2. Becker & Hvmnz  
 3. Mathieu & Zajac

است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد (تولایی و باقری، ۱۳۸۹).

تعهد مداوم: بیکر<sup>۱</sup> تعهد را به‌عنوان مجموعه فعالیت‌های مداوم و تمایل به انجام آن تعریف می‌کند. این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود این تعریف وقتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می‌رود که فعالیت‌های مداوم فقط به عضویت در سازمان اشاره کند (بیکر، ۲۰۰۶ نقل از تولایی و باقری، ۱۳۸۹).

تعهد هنجاری: در این بعد از تعهد، فرد ادامه دادن به کار را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می‌داند. افرادی که از نظر هنجاری تعهد بیشتری به سازمان خود دارند به احتمال بیشتر برای سازمان خود فداکاری و برای خدمت به آن تلاش بیشتری می‌کنند.

تعهد سازمانی به‌عنوان یک متغیر وابسته بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند؛ یعنی تعهد سازمانی با یک سری رفتارهای مولد همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد. مدل سه مؤلفه‌ای تعهد سازمانی پژوهش‌های تجربی بسیاری را موجب شده است طبق این مدل تعهد سازمانی از سه مؤلفه تشکیل می‌شود (بیکر، ۲۰۰۶ نقل از تولایی و باقری، ۱۳۸۹).

در راستای این موضوع پژوهشی انجام شده است که به چند نمونه از آن‌ها می‌پردازیم: حیدری فرد (۱۳۸۰) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه به این نتیجه رسید که بین هر یک از اجزاء سه‌گانه تعهد عاطفی، مستمر، هنجاری با اثربخش مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. به‌طور کلی هرچه میزان تعهد سازمانی مدیران بالا باشد اثربخشی آن‌ها بیشتر است. همچنین بین تعهد سازمانی و اثربخشی مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است. تولایی و باقری

(۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و به این نتیجه دست یافته است که تعهد سازمانی کارکنان احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دل‌بستگی آن‌ها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه دارد. سابان، لاناسا، لاکمن و پیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱ نقل از اسلامبولچی، ۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان «یادگیری سازمانی: مؤلفه‌های اساسی جهت ایجاد محصول جدید» به مطالعه کارکردی بین یادگیری سازمانی و فرآیند ایجاد محصول جدید پرداخته‌اند. نویسندگان در این پژوهش مدل یادگیری محصول جدید را طراحی کرده‌اند که دربرگیرنده سه مؤلفه یادگیری سازمانی، توسعه دانش و فناوری سازمانی است. در مؤلفه یادگیری سازمانی به سطوح یادگیری، یک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای اشاره می‌کنند. در توسعه دانش بر فراگیری اطلاعات، نشر آن و تفسیر و درک مشترک افراد از اطلاعات توجه دارند و در مورد رفتار سازمانی که تأثیر معنی‌داری نیز بر اعمال و تصمیمات کارکنان دارد به دو نوع سنجش عملکرد در پایان و در حین فرآیند اشاره می‌کنند. آن‌ها نتیجه می‌گیرند که شرکت‌ها قبل از این که بتوانند محصول جدیدی را ایجاد کنند لازم است مدیریت، وضعیت فعلی یادگیری سازمانی را تحلیل کند و در صورت لزوم سبک یادگیری سازمانی را بهبود بخشد. ویسنت، اینماکولادا و کارلوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در سازمان‌های خدماتی» در کشور اسپانیا با استفاده از مدل سه بعدی می‌یر و آلن انجام داد نتیجه گرفت که بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فالکنبرگ و واسچینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی غیبت و جابجایی کارکنان» انجام دادند. نتایج بیانگر وجود ارتباط منفی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با جابجایی کارکنان است. همچنین این نتایج نشان می‌دهد که بین تعهد تکلیفی و جابجایی کارکنان، رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد.

---

1. Saban, Lanasa, Lackman & Peace

2. Vicente, Aynmakvlada & Carlos

3. Falknberg & Vaschynz

با این اوصاف تعهد سازمانی همانند یادگیری سازمانی از جمله مهم‌ترین واژه‌های یک سازمان به حساب می‌آید. دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان یک سازمان مستثنا از این قاعده نیستند. با توجه به اینکه انجام بخش عمده‌ای از فعالیت‌های دانشگاه توسط کارکنان انجام می‌گیرد و به‌واسطه ارتباطی که دانشگاه با جامعه دارد و گستردگی وظایف دانشگاه انجام پژوهشی که بتوان ارتباط بین دو متغیر یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی را در نظام دانشگاهی و آموزش عالی بررسی کند ضروری است. مطالعه حاضر به‌منظور درک رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در دانشگاه رازی در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ طراحی شده است و در پی پاسخگویی به سؤالات زیر است:

آیا بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟

آیا بین یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟

آیا بین تعهد سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ موضوع از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی، از دید هدف کاربردی بوده و به لحاظ روش به‌صورت همبستگی انجام خواهد گرفت و بر اساس جمع‌آوری داده‌ها، پژوهش از نوع بررسی مقطعی خواهد بود.

جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارمندان و مدیران دانشگاه رازی کرمانشاه شامل ۲۰۰ نفر (مرد و زن) بودند که در سال ۱۳۹۳ در این سازمان اشتغال دارند؛ و نمونه‌گیری نیز به‌صورت سرشماری کامل انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد یادگیری سازمانی «واتکینز و مارزیک»<sup>۱</sup>: برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی که مشتمل بر ۴۳ سؤال است و برای سنجش ابعاد یادگیری سازمانی که شامل سه سطح ۱- یادگیری سازمانی در سطح فردی ۲- یادگیری سازمانی در سطح گروهی ۳- یادگیری سازمانی در سطح سازمانی مورد استفاده قرار گرفت.

۲) پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی «آلن و مایر»: برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی که مشتمل بر ۲۷ سؤال است و برای سنجش ابعاد تعهد سازمانی که شامل سه بعد ۱- تعهد عاطفی ۲- تعهد مستمر ۳- تعهد هنجاری است، مورد استفاده قرار گرفت. روایی ابزار پژوهش به صورت روایی محتوایی صورت گرفته است. با استفاده از نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفته است. برای سنجش روایی هر دو پرسشنامه از نظر متخصصان مربوطه استفاده شده است، برای آزمون پایایی هر دو پرسشنامه نیز به کمک نرم افزار spss اقدام به محاسبه آلفای کرونباخ شده است که این مقدار برای پرسشنامه‌ی یادگیری سازمانی ۰/۸۹ و برای پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمده است. تجزیه و تحلیل حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری spss از روش آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### یافته‌ها

سؤال ۱- آیا بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟  
 برای بررسی همبستگی بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی، از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی I پیرسون استفاده شده است. نتایج به دست آمده بیانگر این است مقدار آن ( $r = 0/273$ ) است و سطح معنی‌داری محاسبه شده ( $Sig = 0/006$ ) کمتر از آلفای ( $= 0/05$ ) پژوهش است. لذا بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این امر در جدول نشان داده شده است.

جدول ۱. رابطه بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی

تعهد سازمانی		
تعداد	همبستگی	سطح معنی‌داری
۱۰۰	۰/۲۷۳	۰/۰۱

در جدول ۱ نتایج همبستگی بین نمره تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی نشان داده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی

برابر با  $0/273$  مثبت بوده و در سطح آلفای  $0/01$  معنی‌دار است ( $p < 0/01$ ). ضرایب همبستگی به‌دست‌آمده نشان‌دهنده وجود ارتباط مستقیم بین این متغیرها است.

سؤال ۲- آیا بین یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟ برای بررسی یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی، از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی  $r$  پیرسون استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر این است که بین ابعاد عاطفی و مستمر تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد همچنین بین بعد هنجاری تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۲. رابطه بین یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی

ابعاد تعهد سازمانی	یادگیری سازمانی	
	تعداد	همبستگی
عاطفی	۱۰۰	$0/197$
مستمر	۱۰۰	$0/404$
هنجاری	۱۰۰	$0/551$

در جدول ۲ نتایج همبستگی بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی نشان داده شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده بین ابعاد تعهد عاطفی و تعهد مستمر با یادگیری سازمانی مثبت و معنی‌دار هستند ( $p < 0/01$ ) ولی بین بعد هنجاری با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری ندارد.

سؤال ۳- آیا بین تعهد سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد؟ برای بررسی تعهد سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی، از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی  $r$  پیرسون استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر این است که بین ابعاد مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی و مستمر یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد همچنین بین بعد مهارت‌های فردی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۳. رابطه بین تعهد سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی

ابعاد یادگیری سازمانی	تعهد سازمانی	
	تعداد	همبستگی
مهارت‌های فردی	۱۰۰	۰/۱۳۰
مدل‌های ذهنی	۱۰۰	۰/۶۳۸
چشم‌انداز مشترک	۱۰۰	۰/۵۶۱
یادگیری تیمی	۱۰۰	۰/۴۱۰
تفکر سیستمی	۱۰۰	۰/۵۰۸

در جدول ۳ نتایج همبستگی بین ابعاد یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی نشان داده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده بین ابعاد مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ) ولی بین بعد مهارت‌های فردی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان چنین استنباط کرد که بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی، از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی  $r$  پیرسون استفاده شده است. نتایج به دست آمده بیانگر این است مقدار آن ( $r = 0/273$ ) است و سطح معنی‌داری محاسبه شده ( $Sig = 0/006$ ) کمتر از آلفای ( $0/05$ ) پژوهش است. لذا بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این امر در جدول نشان داده شده است همسو با نتایج پژوهش حیدری فرد به نتایجی مشابهی دست یافت. برای بررسی سؤال دوم یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی، از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی  $r$  پیرسون استفاده شده است. نتایج به دست آمده بیانگر این است که بین ابعاد عاطفی و مستمر تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد که همسو با نتایج پژوهش تولایی و باقری (۱۳۹۱) است. همچنین بین بعد هنجاری تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. برای بررسی سؤال سوم تعهد سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی، از آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج به دست آمده بیانگر این است

که بین ابعاد مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی و مستمر یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد همچنین بین بعد مهارت‌های فردی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

بالا بودن میزان تعهد سازمانی از یک طرف موجب می‌شود که کارکنان نظم بیشتری در کار خود داشته باشند، مدت بیشتری را در سازمان بگذرانند و بیشتر کار کنند و از طرف دیگر با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور مستمر، عملکرد بهتر و عدم تمایل به ترک خدمت رابطه دارد. در خصوص ارتباط میان یادگیری و تعهد سازمانی بر مبنای دو چارچوب، روابط میان یادگیری و تعهد ترسیم می‌شود که مدل‌های کانتر و نوناکا را شامل می‌گردد. کانتر طبق نظریه کنش اجتماعی نشان داد عواطف و احساساتی که به نظام اجتماعی مقید شده‌اند، از خشنودی اعضا در نتیجه مشارکت زیاد در گروه ناشی می‌شوند. امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می‌کنند که مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه انسان، سرمایه انسانی آن است و توجه با این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش‌آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند. مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرش مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها را در پی خواهد داشت که مدیران سازمان‌ها نیز می‌توانند با به کارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند گردند. مهم‌ترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز مؤثرند عبارت‌اند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دل‌بستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر آن‌ها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع‌دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی



سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌کند از آنجایی که تعیین هویت فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی سازگار باشد، پیشنهاد می‌شود سازمان ارزش‌ها و انتظارات خود را به‌طور مکتوب یا شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهد تا کارکنان خود را با این ارزش‌ها سازگار کنند و به احساس غرور ناشی از تعیین هویت با سازمان دست یابند. تعهد سازمانی به عواملی وابسته است که ممکن است کنترل و بهبود برخی از این عوامل از حیطه اختیارات خارج باشد؛ بنابراین به دست آوردن تعهد سازمانی کامل کارکنان امری دشوار است و نتیجه پژوهش مؤید این مدعا است. نتایج فوق با نظر جورج هومنز در خصوص رابطه افزایش پاداش‌های سازمانی و اجتماعی شغل (نظیر فرصت و ارتقای شغلی) با افزایش تعهد سازمانی تا حد زیادی هم‌خوانی دارد. زیرا وی تجانس بین پاداش‌های کار و ارزش‌های کار را منجر به تعهد سازمانی بیشتر می‌داند (کریم زاده، ۱۳۷۸). این نتیجه با نظریه برابری آدامز نیز سازگاری دارد. طبق نظریه وی اگر پاداش‌های ارائه شده از سوی سازمان از دید کارکنان عادلانه و برابر باشد خشنودی بالاتر و تعهد بیشتر می‌شود. لذا دیدگاه کارمند نسبت به عدالت سازمانی موجود می‌تواند در عملکرد او از جمله تعهد سازمانی اش تأثیر داشته باشد (دیویس و نیواستم، ۱۳۷۰). درباره تأثیر مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی می‌توان به نظریه مارشال اشاره کرد که وی گسترش و افزایش مشارکت سازمانی را باعث تقویت تعهد سازمانی می‌داند چراکه مشارکت سازمانی باعث افزایش کرامت فرد می‌شود که آن نیز بر تعهد سازمانی وی مؤثر است (چلبی، ۱۳۸۵). هم‌چنین نتایج فوق با نظریه مؤدی و همکارانش سازگاری دارد چراکه آن‌ها ویژگی‌های شغلی نظیر ابهام نقش و فشار شغلی و استقلال در کار را مؤثر بر تعهد سازمانی می‌دانند. اگر سازمان به مشکلات شغلی کارکنان توجه کند، کارکنان احساس تعلق و تمایل بیشتری به کار خود دارند. از این رو توصیه می‌شود مدیران به شناخت مشکلات نیروی انسانی خود به میزان کافی توجه کنند تا از این طریق بتوانند بیشتر در ایجاد و احساس تعلق کارکنان به سازمان مؤثر باشند. زمانی که این احساس در کارکنان

به وجود آید سازمان هزینه یا نیروی زیادی را برای آموزش و آماده کردن آن‌ها به‌منظور بهبود عملکردشان صرف کرده است.

بنابراین با توجه به یافته‌های این پژوهش و با در نظر گرفتن نتایج کارهای سایر محققین می‌توان نتیجه گرفت که یادگیرنده بودن سازمان می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعهد سازمانی کارکنان از طریق ایجاد انگیزش در آنان بارد. به‌طوری که کارکنان باور کنند مشکل سازمان مشکل خود آن‌ها است، سازمان‌بخشی از خانواده آنان است، ترک سازمان اشتباه بزرگی است و این که کارکنان با سازمان ارتباط عاطفی دارند و رابطه دوستانه‌ای بین سازمان و اعضایش وجود دارد. بنابراین با توجه به اهمیت بعد تعهد مستمر در کارکنان افزایش حقوق و مزایای کارکنان، بهبود وضعیت معیشتی و امکانات رفاهی برای آنان باید مدنظر مدیران قرار گیرد که این امر می‌تواند باعث افزایش میزان تعهد سازمانی آنان شود. با در نظر گرفتن نقش یادگیری تیمی در کارها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی باید مدیران بستر فرهنگی لازم جهت مشارکت کارکنان و استفاده از ایده‌ها و افکار جدید آنان را فراهم کنند. از طرفی با توجه به اهمیت وجود مدل‌های ذهنی زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان ایجاد رود. به دلیل اهمیت وجود تعهد مستمر در بین کارکنان که می‌تواند منجر به افزایش عملکرد و کارایی آنان شود، شرح وظایف کارکنان به‌روز تعریف شود. همچنین تدوین برنامه‌هایی در زمینه بهبود شیوه‌های یادگیری سازمانی جهت سوق دادن کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه به سمت سازمان یادگیرنده شدن می‌تواند در افزایش تعهد سازمانی آن‌ها مؤثر واقع شود.

## منابع

- تولایی، روح اله و مسلم، باقری (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها. *دوماهنامه‌ی توسعه انسانی پلیس*، ۷(۳۰)، ۷۳-۹۶.
- حیدری فرد، رضا (۱۳۸۰). *بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و اثربخشی مدیران مدارس متوسطه‌ی دولتی*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت معلم تهران.

خلیلی عراقی، مریم (۱۳۸۳)، سازمان‌های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه. ماهنامه تدبیر، ۱۴۳، ۷۰.

داورزنی، هدی (۱۳۸۵). *ارائه مدلی برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی در صنعت قطعه‌سازی ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت.

زمردیان، اصغر (۱۳۷۳). *مدیریت تحول*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.  
سبحانی نژاد، مهدی. شهائی، بهنام و یوز باشی، علیرضا (۱۳۸۵). *سازمان یادگیرنده*. تهران: یسپرون.

علامه، سید محسن و مقدمی، مهدی (۱۳۸۷). *بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، مطالعه‌ی موردی: واحد نیرو و محرکه‌ی شرکت ایران خودرو*. پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، ۱۰(۱)، ۷۵-۱۰۰.

مدنی، حسین (۱۳۸۴). *بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن (مطالعه موردی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی)*، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.  
ملکی آوراسین، صادق؛ زوار، تقی و وکیلی، راحله (۱۳۹۲). *رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی دبیران مدارس متوسطه شهرستان مراغه*. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۷ (۲)، ۱۳۱-۱۴۴.  
میرشاهی، ناصر (۱۳۸۸)، *فرایند مدیریت دانش از حافظه سازمانی تا یادگیری سازمانی*. ماهنامه مدیریت و توسعه، ۱۲.

هومن، حیدرعلی (۱۳۹۰). *تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی*. تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۰). *مدیریت عمومی*، چاپ شانزدهم. تهران: نی.  
الیاس پوران، محمد کریم؛ پور سعید، علیرضا و اشراقی سامانی، رؤیا (۱۳۹۳). *بررسی تأثیر آموزش‌های تخصصی با تأکید بر توانمندی شغلی منابع انسانی (مورد مطالعه در سطح سازمان جهاد کشاورزی اسلام)*. مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی، ۱۰(۱)، ۳۷-۵۰.

- Argris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading*. Boston: Addison Wesley publishing company.
- Baker, T. L. Hunt, T. G. & Andrews, M. C. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Buseiness Research*, 59(7), 840- 857.
- Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J., Delgoshaei, B., & Koochakyazdi, S. (2012). Relationship between leadership behavior, quality of work life and human resources productivity: Data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, 1(1), 1-14
- Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandenbempt, K. (2013). Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity. *Long Range Planning*, 46(1-2), 39-71.
- Chiaburu, D., Diaz, I., & Vos. A. (2013). Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human resource development quarterly*, 16(2), 185-212.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. A meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R. T. (2000). Chickens, Pigs, Breakfast, and Commitment. The Organizational Behavior Division:p. 3. Organizational commitment. *Administrative ScienceQuarterly*, 17(4), 555-573.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.

- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: the differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B., & Carlos Bou-Llusar, J. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance: A simultaneous test of configurative and universalistic propositions. *Personnel Review*, 36(6), 867-886.
- Weisberg, R. W. (1999). I2 Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories. *Handbook of creativity*, 226. Cambridge University Press, pp, 226-250.
- Yaşlıoğlu, M. M., Şap, Ö., & Toplu, D. (2014). An investigation of the characteristics of learning organizations in Turkish companies: Scale validation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 726-734.