

تبیین نقش واسطه رفتارهای شهروندی سازمانی در رابطه میان نگرش‌های شغلی و سازمان یادگیرنده

حشمت‌اله سعدی^۱، مهدی خیاطی^۲

چکیده: هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی راهکارهای تبدیل شدن سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان به یک سازمان یادگیرنده، از طریق تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی و نگرش‌های شغلی کارکنان است. برای این منظور با توزیع پرسشنامه‌ای میان ۱۵۹ نفر از کارکنان که به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند، اطلاعات لازم جمع‌آوری شد. روایی محتوای پرسشنامه با بهره‌جویی از نظر متخصصان به تأیید رسید و پایایی آن با اجرای آزمون آلفای کرونباخ اثبات شد. نتایج از تأثیر مستقیم نگرش‌های شغلی بر سازمان یادگیرنده حمایت می‌کند. نقش واسطه رفتارهای شهروندی سازمانی نیز در رابطه میان نگرش‌های شغلی و سازمان یادگیرنده تأیید شد. همچنین متغیرهای ادب و نزاکت، وجدان کاری و آداب اجتماعی در ارتباط میان رضایت شغلی و سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های جوانمردی، آداب اجتماعی و نوع‌دوستی در رابطه میان تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده، همچون واسطه جزئی عمل می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: رفتارهای شهروندی سازمانی، سازمان یادگیرنده، نگرش‌های شغلی.

۱. دانشیار ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران

۲. دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی، دانشگاه بوعلی‌سینا، همدان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: حشمت‌اله سعدی

E-mail: Hsaadi48@yahoo.com

مقدمه

مفهوم سازمان یادگیرنده یکی از موضوعاتی است که محققان به آن علاقه بسیاری نشان می‌دهند و در زمینه‌هایی همچون مدیریت و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، خصوصی و مؤسسه‌های غیرانتفاعی، با اقبال فزاینده‌ای مواجه شده است (سونگ، ۲۰۰۹؛ مادن، ۲۰۱۲؛ لیم، ۲۰۱۰ و پارک، ۲۰۰۸).

سازمان یادگیرنده نوعی فعالیت جمعی برای دستیابی به چشم‌انداز مشترک سازمانی است. اعضای سازمان در قالب تیم‌هایی با یکدیگر کار می‌کنند و برای دستیابی به اهداف مشترک و دستاوردهای مطلوب سازمانی، فعالیت‌های رایج سازمان را با شیوه‌های متفاوت، اعتماد متقابل و کمک همدیگر انجام می‌دهند (چانگ و لی، ۲۰۰۷). یادگیری و توسعه مستمر، تشویق به یادگیری در هر دو سطح فردی و سازمانی و تمرکز بر نوآوری و خلاقیت، ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود. مفهوم سازمان یادگیرنده را نخستین بار پیتر سنگه (۱۹۹۰) در کتاب *اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده*^۱ مطرح کرد (سومونگلو، اردم و اردم، ۲۰۱۲ و جمالی و سیدانی، ۲۰۰۸). سازمان یادگیرنده سازمانی است که کارکنان آن به‌طور مستمر قابلیت‌هایشان را برای ایجاد نتایج مطلوب توسعه می‌دهند، جایی که الگوهای نوین تفکر در آن پرورش می‌یابد، آرمان جمعی فراگیری به‌وجود می‌آید و کارکنان پیوسته می‌آموزند چگونه در کنار یکدیگر یاد بگیرند (سنگه، ۱۹۹۰: ۷۵؛ پارک، ۲۰۰۸؛ ساو، ویل دی و هارت، ۲۰۱۰؛ مادن، ۲۰۱۲).

اگرچه خلق سازمان یادگیرنده و دستیابی به اصول آن، به‌ویژه برای سازمان‌های دولتی دشوار است، برای تحقق رسالت سازمان‌ها و دستیابی به اهداف توسعه ملی ضروری به نظر می‌رسد (پترسون، ۱۹۹۸). آنچه در رابطه با سازمان‌های دولتی در اغلب کشورهای در حال توسعه بیش از همه مشهود است، عملکرد ضعیف این سازمان‌هاست (مادن، ۲۰۱۲). سازمان‌های دولتی دست‌اندرکار توسعه، تاریخی متمرکز و دیوان‌سالار دارند و به نیاز گروه‌هایی که برای حمایت از آنها تشکیل شده است، پاسخ مناسبی نمی‌دهند (پارکینسون، ۲۰۱۰).

سازمان جهاد کشاورزی مهم‌ترین متولی بخش کشاورزی در سطح استان‌ها به‌شمار می‌رود و نقش مهمی در توسعه پایدار روستایی و کشاورزی برعهده دارد. نیازهای رو به افزایش و در حال تغییر ذی‌نفعان این سازمان، بهبود مستمر قابلیت‌های یادگیری کارکنان آن را برای پاسخ به نیازهای مخاطبان ایجاد می‌کند. بدیهی است ناتوانی این سازمان در یادگیری، آثار مخربی بر زندگی روستاییان و شاغلان بخش کشاورزی خواهد داشت. این در حالی است که رفتارها و

1. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

نگرش‌های کارکنان که مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده سازمان به‌شمار می‌روند، ظرفیت‌ها و انگیزه‌های آنها را برای ایجاد سازمان یادگیرنده تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مشارکت نکردن کشاورزان در مدیریت منابع آب، فرسایش خاک، شیوع گسترده برخی آفات مانند کرم ساقه‌خوار برنج و مگس زیتون، نوسان‌های شدید قیمت محصولات کشاورزی و افزایش ریسک تولید برخی محصولات مانند پیله ابریشم و چای، فقط بخشی از چالش‌هایی است که سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان و ذی‌نفعان این سازمان با آن مواجه‌اند. از سوی دیگر، بسیاری از مسائل یادشده پیامدهای اقتصادی - اجتماعی فراوانی در پی دارند و برخی دیگر در حوزه‌های اجتماعی - اقتصادی ریشه دوانده‌اند. بنابراین به‌دلیل ماهیت پیچیده، متکثر و چندبعدی و نیز، اثر هم‌افزایی ناشی از هم‌زمانی وقوع مسائل پیش رو، پس از این راهکارهای سنتی و همیشگی که در رویارویی با مسائل صرفاً به رویکردهای فنی متکی‌اند، راه‌گشا نخواهند بود. از این رو ضرورت دارد سازمان جهاد کشاورزی، برای مواجهه با مسائل پیش‌رو، با آموختن از تجارب گذشته، انتشار سریع و اثربخش دانش و توسعه تفکر سیستماتیک، به سازمانی یادگیرنده تبدیل شود. این تصمیمی راهبردی برای سازمان به‌شمار می‌رود و اجرای هر تصمیم راهبردی مستلزم تمایل داوطلبانه کارکنان به همکاری فراتر از الزامات رسمی شغل و تعهد آنها نسبت به اهداف و تصمیمات سازمان است.

با وجود این، مطالعات تجربی اندکی وجود دارد که سازمان‌های متولی توسعه را همچون سازمان‌های یادگیرنده بررسی کرده باشد (پارکینسون، ۲۰۱۰). بر این اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی راهکارهای تبدیل‌شدن سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان به سازمان یادگیرنده از طریق تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی و نگرش‌های شغلی کارکنان است.

پیشینه نظری پژوهش

سازمان یادگیرنده

از دیدگاه راهبردی، سازمان‌ها دریافته‌اند در عصر اطلاعات یادگیری برای غلبه بر رقبا، مزیت رقابتی فراهم می‌کند (مادن، ۲۰۱۲؛ اتک و ارتورگات، ۲۰۱۰). از این دید، تغییرات سریع عوامل محیطی، پیچیدگی و ابهام وضعیت را برای سازمان‌ها افزایش می‌دهد و در نتیجه مدیران را با چالش‌های جدی مواجه می‌کند (جعفری و کلانکی، ۲۰۱۲). بنابراین ضرورت دارد سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌های رقیب، با اثربخشی بیشتری بیاموزند، به خوبی با تغییرات سازگار شوند و به نیازهای مخاطبان گوناگون، به سرعت پاسخ دهند. اسمیت (۱۹۹۷) بیان می‌کند که در ادبیات سازمان یادگیرنده، مزیت‌های رقابتی از طریق به‌کارگیری اصول یادگیری سازمانی و قابلیت

انطباق سازمان‌ها با شرایط متحول محیطی، از طریق تجربه مستقیم اصول فراگرفته شده و یادگیری جمعی به دست می‌آید (مادن، ۲۰۱۲).

راپر و پتیت (۲۰۰۲) بیان می‌کنند یادگیری نه تنها برای افراد کار ساده‌ای نیست، بلکه برای سازمان‌ها نیز دشوار است. کراس و بیرد (۱۹۹۹) معتقدند یادگیری سازمانی نیازمند انتقال از شیوه ساده گردآوری دانش و انباشت آن در بانک‌های اطلاعاتی به وضعیتی است که در آن، شیوه‌های مختلف انتقال آزاد دانش تشویق می‌شود و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (مادن، ۲۰۱۲). سنگه پنج عنصر پایه‌ای را در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده شناسایی می‌کند (چانگ و لی، ۲۰۰۷؛ سونگ، جو، چرمک، ۲۰۰۹):

قابلیت‌های فردی^۱: یادگیری سازمانی فقط از طریق افرادی که یاد می‌گیرند، محقق می‌شود. اگرچه یادگیری فردی یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند، بدون آن نیز سازمان یادگیرنده به وجود نمی‌آید (ماجیلا، ۲۰۱۲). قابلیت‌های فردی به نظامی اشاره می‌کند که طی آن فرد چشم‌انداز خود را روشن تر کرده و توسعه می‌دهد، نیروی خود را متمرکز می‌کند، بردباری خود را افزایش می‌دهد و نگاهی واقعیت‌گرا در پیش می‌گیرد (پارک، ۲۰۰۸؛ مادن، ۲۰۱۲).

الگوهای ذهنی^۲: مفروضات و انگاشت‌های ریشه‌دار عمیقی هستند که بر فهم ما از دنیا و چگونگی کنش ما در برابر آن تأثیر می‌گذارند (پارک، ۲۰۰۸؛ مادن، ۲۰۱۲).

آرمان مشترک^۳: به این معناست که افراد و سازمان دارای اهداف و چشم‌انداز مشترکی اند (پارک، ۲۰۰۸). آرمان مشترک مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌هایی است برای نزدیک کردن اهداف ناهمگون حول موضوعات مشترک و مورد علاقه آنها (ماجیلا، ۲۰۱۲). این آرمان تصویر مشترکی از آینده ایجاد می‌کند که بیشتر تعهد افراد را برمی‌انگیزد تا پیروی آنها را (مادن، ۲۰۱۲).

یادگیری تیمی^۴: سنگه معتقد است این تیم‌ها هستند که می‌توانند بیاموزند و نه سازمان (سنگه، ۱۹۹۰: ۱۱۲). یادگیری تیمی مهارت گروهی از افراد را برای نگاه کردن به تصویری فراتر از چشم‌انداز فردی، توسعه می‌دهد (ماجیلا، ۲۰۱۲) و به معنای توسعه ظرفیت تیم برای پشت سر گذاشتن پیش‌داوری‌ها و تعهد به تفکر آزاد است (مادن، ۲۰۱۲).

-
1. Personal Mastery
 2. Mental Models
 3. Shared Vision
 4. Team Learning

تفکر سیستمی^۱: این اصل همه اصول پیش گفته را به هم پیوند می دهد و چارچوب ویژه ای برای مشاهده روابط میان آنها به صورت یک کل ایجاد می کند (مادن، ۲۰۱۲؛ پارک، ۲۰۰۸). تفکر سیستمی ضابطه ای است که مؤلفه های دیگر را در پیکره منسجمی از نظریه و عمل، ترکیب می کند (کالدول، ۲۰۱۲).

رفتارهای شهروندی سازمانی^۲

در ادبیات رفتار سازمانی، نخستین بار ارگان (۱۹۸۸) اصطلاح رفتار شهروندی را به کار برد. وی بر اساس مفهوم «تمایل به همکاری» چستر بارنرد (۱۹۳۸) و تمایزی که دانیل کتز (۱۹۶۴) میان عملکرد نقش و «رفتارهای نوآورانه و خودانگیخته» قائل شده است، رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری فردی و اختیاری تعریف می کند که آشکارا و مستقیم از طریق سیستم های رسمی پاداش در سازمان شناخته و طرح ریزی نشده است و همواره موجب اثربخشی کارکردهای سازمان می شود (زارعی متین، الوانی، جندقی، احمدی، ۱۳۸۹؛ پودساکف، مکنزی، پین، باچراچ، ۲۰۰۰). در رابطه با ابعاد رفتارهای شهروندی هنوز توافق کاملی بین محققان وجود ندارد، اما ابعادی را که ارگان برشمرده، بیشترین توجه را به خود جلب کرده است. در تعریف او رفتارهای شهروندی پنج بعد را در برمی گیرد: وجدان کاری^۳، جوانمردی^۴، نوع دوستی^۵، آداب اجتماعی^۶، ادب و نزاکت^۷. وجدان کاری به این معناست که اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می دهند که از حداقل انتظارات نقش آنها فراتر است. جوانمردی، به شکیبایی در برابر موقعیت های نامطلوب و نامساعد، بدون ابراز نارضایتی اشاره می کند. نوع دوستی به کمک به اعضای دیگر سازمان در مقابل وظایف یا مشکلاتشان اشاره می کند. آداب اجتماعی، توجه فرد به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمان را نشان می دهد و درنهایت، ادب و نزاکت به معنای اندیشیدن به این نکته است که چگونه اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد (وارث، رستگار، زراعت کار، رفعتی آلاشتی، ۱۳۸۸).

در تبیین تأثیر رفتارهای شهروندی کارکنان بر شکل گیری سازمان یادگیرنده، می توان چنین استدلال کرد که مدیران تغییر می کنند و افراد می آیند و می روند، اما برخی رفتارهای آموخته شده، الگوهای ذهنی، هنجارها و ارزش ها، با مرور زمان در حافظه سازمان باقی می ماند. از این رو،

1. System Thinking
2. Organizational Citizenship Behaviors
3. Conscientiousness
4. Sportsmanship
5. Altruism
6. Civic Virtue
7. Courtesy

درجه یادگیرنده بودن سازمان به کارکنان آن بستگی دارد و در نخستین گام از یادگیری سازمانی، باید درک مناسبی از رفتارهای کارکنان وجود داشته باشد. حیات سازمان‌ها به شدت به افرادی وابسته است که فراتر از الزامات نقش‌های رسمی، تمایل به مشارکت مؤثر در کارکردهای سازمانی دارند (مادن، ۲۰۱۲؛ تورکر، ۲۰۰۳؛ یحایا و همکاران، ۲۰۱۱).

نگرش‌های شغلی^۱

رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو مورد از پرکاربردترین سازه‌های نگرش شغلی هستند که مطالعات گسترده‌ای روی آنها انجام گرفته است (کاتسیکیا، تئودوسیو، پردیکیس، کهاگیاس، ۲۰۱۱؛ مامان، کاموچه، باکووا، ۲۰۱۲؛ فلانری، رسنیک، گالیک، لیبسکامب، مک‌فائول، ۲۰۱۲؛ انگو، لوی، فولی، ژنگ، ژانگ، ۲۰۱۳). همچنین در مطالعات بسیاری مفاهیم یاد شده، پیش‌بینی‌کننده رفتار شهروندی سازمانی در نظر گرفته شده است (پودساکف، مکنزی، پین، باچراچ، ۲۰۰۰؛ مورمن و هارلند، ۲۰۰۲؛ بولینگ، ۲۰۱۰؛ یوسل و بکتاس، ۲۰۱۲).

رضایت شغلی، حالت عاطفی مثبتی تعریف می‌شود که در نتیجه ارزیابی شغل و تجارب شغلی در فرد ایجاد می‌شود، یا درجه‌ای از احساسات مثبت و منفی است که نسبت به جنبه‌های درونی و بیرونی شغل در فرد شکل می‌گیرد (کاتسیکیا و همکاران، ۲۰۱۱؛ انگو و همکاران، ۲۰۱۳؛ یوسل و بکتاس، ۲۰۱۲). تعهد سازمانی نگرشی است درباره وفاداری کارکنان به سازمان و نیز نوعی وابستگی عاطفی و روانی است که بر اساس آن، فرد هویت خود را از سازمان می‌گیرد، از عضویت در سازمان لذت می‌برد و با وجود فرصت‌های شغلی در خارج از سازمان، تمایل به ماندن در سازمان دارد. در تعریف دیگری، تعهد سازمانی به درجه‌ای اطلاق می‌شود که فرد اهداف و ارزش‌های سازمان را باور می‌کند، تمایل دارد عضوی از سازمان باشد و تلاش‌های چشمگیری برای سازمان انجام می‌دهد (خنیفر، مقیمی، جندقی، زروندی، ۱۳۸۸؛ موغلی، حسن‌پور، حسن‌پور، ۱۳۸۸؛ یوسل و بکتاس، ۲۰۱۲؛ کاتسیکیا و همکاران، ۲۰۱۱).

نتایج پژوهش‌های گوناگون از این ایده که تعهد سازمانی و رضایت شغلی، دو متغیر تأثیرگذار بر پیامدهای سازمانی هستند، به شدت حمایت می‌کنند. بنابراین، چنانچه از متغیرهای یادشده تأثیر معناداری بر ایجاد سازمان یادگیرنده (به‌مثابه یکی از خروجی‌های سازمان) استنباط شود، می‌توان مبنایی برای کاربرد آن به‌منظور حرکت به سوی سازمان یادگیرنده فراهم آورد (لیم، ۲۰۱۰). همچنین بر اساس مطالعات انجام‌گرفته، نگرش شغلی بر رفتار شهروندی تأثیرگذار است.

کارکنانی که رضایت شغلی و تعهد سازمانی زیادی دارند، از وجدان کاری و رفتار مطلوب اجتماعی برخوردارند و می‌توانند زمینه شکل‌گیری سازمان یادگیرنده را فراهم کنند.

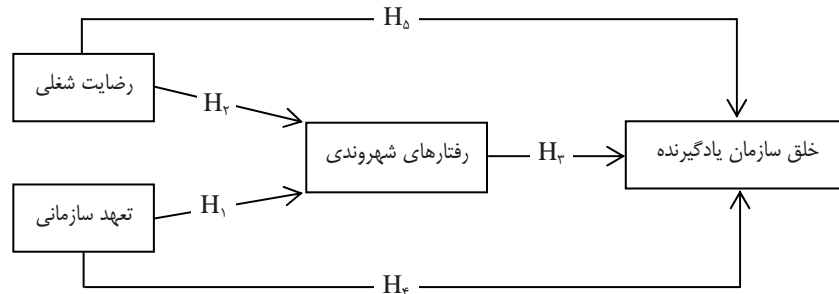
پیشینه تجربی پژوهش

چانگ و همکاران (۲۰۱۲) به مطالعه نقش واسطه رفتارهای شهروندی سازمانی در رابطه میان تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد رفتارهای شهروندی و تعهد سازمانی، تأثیر مثبتی بر سازمان یادگیرنده دارند. همچنین تعهد سازمانی بر رفتارهای شهروندی در نقش میانجی، تأثیر مثبتی نشان داد. لیم (۲۰۱۰) نیز با انجام پژوهشی نتیجه گرفت در سازمان‌های بخش خصوصی کره جنوبی، وجود فرهنگ سازمان یادگیرنده رابطه مثبتی با رضایت شغلی دارد. همچنین یافته‌های این پژوهش وجود رابطه مثبت میان تمام ابعاد تعهد سازمانی (به‌استثنای تعهد مستمر) با سازمان یادگیرنده را تأیید کرد. نتایج پژوهش آتک و ارتورگات (۲۰۱۰) از تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر سازمان یادگیرنده حمایت می‌کند. ایسلم و همکاران (۲۰۱۲) با استفاده از سیستم معادلات ساختاری دریافتند فرهنگ سازمان یادگیرنده رابطه مثبتی با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و رفتارهای شهروندی در رابطه میان فرهنگ سازمان یادگیرنده و تسهیم دانش، همچون میانجی عمل می‌کند. ایسلم و رحمان خان (۲۰۱۲) در پژوهش دیگری نشان دادند رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی، در رابطه میان سازمان یادگیرنده و تمایل به ترک خدمت، نقش میانجی را ایفا می‌کنند. لپین، اِرز و جانسون (۲۰۰۲) نیز در فراتحلیلی از عوامل مؤثر بر رفتارهای شهروندی سازمانی، با بررسی ۱۳۳ مطالعه دریافتند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارند.

با توجه به میانی نظری و پیشینه پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده است:

۱. تعهد سازمانی کارکنان بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؛
۲. رضایت شغلی کارکنان بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؛
۳. رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بر خلق سازمان یادگیرنده تأثیرگذار است؛
۴. تعهد سازمانی کارکنان بر خلق سازمان یادگیرنده تأثیرگذار است؛
۵. رضایت شغلی کارکنان بر خلق سازمان یادگیرنده تأثیرگذار است؛
۶. تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان از طریق رفتارهای شهروندی سازمانی، موجب شکل‌گیری سازمان یادگیرنده می‌شود.

درنهایت، مدل مفهومی پژوهش بر اساس فرضیه‌ها و روابط تبیین‌شده میان متغیرهای گوناگون، در قالب شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ به لحاظ درجه کنترل و نظارت، از نوع میدانی محسوب می‌شود و از جنبه گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی به‌شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش حاضر (N = ۶۸۰) را کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان تشکیل می‌دهند که ۱۵۹ نفر از آنها با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. داده‌های پژوهش به کمک ابزار پرسشنامه به‌دست آمد. بر این اساس، به منظور سنجش رفتارهای شهروندی سازمانی از مقیاس طراحی‌شده پودساکف و همکارانش (۱۹۹۰) بهره‌جویی شد. این پرسشنامه برای عملیاتی کردن پنج بُعد رفتار شهروندی سازمانی معرفی‌شده ارگان (۱۹۸۸)، شامل وجدان کاری، جوانمردی، نوع‌دوستی، آداب اجتماعی و ادب و نزاکت، طراحی شده است. برای اندازه‌گیری مفهوم سازمان یادگیرنده بر اساس اصول پنج‌گانه پیتز سنگه (۱۹۹۰)، از پرسشنامه تدوین‌شده پارک (۲۰۰۸) استفاده شد. برای ساخت مقیاس تعهد سازمانی، از ترکیب دو مقیاسی که محققان در مطالعات پیشین معرفی کرده‌اند، استفاده شده است. مقیاس هشت‌گویه‌ای تعهد عاطفی آلن و مییر (۱۹۹۰) و مقیاس دوازده‌گویه‌ای مودی، استیرز و پورتر (۱۹۷۹)، دو نمونه از پرکاربردترین مقیاس‌های سنجش تعهد سازمانی هستند. بدین ترتیب با تلفیق دو مقیاس یادشده، مقیاس مناسبی برای سنجش تعهد سازمانی این مطالعه انتخاب شد. مقیاس سنجش رضایت شغلی نیز از ترکیب مقیاس چهارگویه‌ای چرچیل، فورد و واکر (۱۹۷۴) و مقیاس چهارگویه‌ای ارگان و کنوسکی (۱۹۸۹) به‌دست آمد. تمامی گویه‌ها با استفاده از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) اندازه‌گیری شده‌اند. به‌منظور آزمون روایی سؤال‌ها هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوایی پرسشنامه، نخست مقیاس‌های یادشده ترجمه شدند و پس از کسب نظر استادان دانشگاه و اعمال اصلاحات لازم، روایی محتوای آنها، به تأیید صاحب‌نظران رسید و

بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که گویه‌های پرسشنامه مفاهیم مد نظر محققان را به‌درستی اندازه‌گیری می‌کنند. اعتبار عاملی نیز صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به‌دست می‌آید. برای آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه، ابعاد مربوط به هر یک از مفاهیم اصلی پژوهش، همزمان تحت تحلیل عاملی اکتشافی به‌شیوه مؤلفه‌های اصلی و چرخش از نوع وریماکس قرار گرفتند. شایان ذکر است برخی گویه‌ها به‌دلیل بار عاملی کم، حذف شدند. به‌منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش، نمونه اولیه‌ای شامل ۵۰ مشاهده میان جامعه آماری پیش‌آزمون شد. ضریب پایایی سؤال‌ها با روش آلفای کرونباخ برای مقیاس سازمان یادگیرنده ۰/۷۶۹، برای رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۷۶ و برای نگرش‌های شغلی ۰/۸۰۰ به‌دست آمد که حاکی از قابلیت اعتماد گویه‌های پرسشنامه برای سنجش مفاهیم پژوهش است.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون آلفای کرونباخ برای مفاهیم اصلی پژوهش

| مفاهیم اصلی پژوهش | درصد واریانس تبیین‌شده هر یک از عوامل و واریانس کل | آماره KMO | آزمون بارتلت (χ^2) | آلفای کرونباخ |
|--------------------------|--|-----------|---------------------------|---------------|
| سازمان یادگیرنده | قابلیت‌های فردی (۲۱/۸)، الگوهای ذهنی (۹/۴)، آرمان مشترک (۵/۹)، یادگیری تیمی (۶/۷)، تفکر سیستمی (۱۳)، کل واریانس (۵۶/۸) | ۰/۷۲۱ | ۹۶۴/۰۹*** | ۰/۷۶۹*** |
| رفتارهای شهروندی سازمانی | وجدان کاری (۲۲/۵)، جوانمردی (۱۳/۶)، آداب اجتماعی (۹/۷)، ادب و نزاکت (۷/۶)، نوع‌دوستی (۶/۸)، کل واریانس (۶۰/۲) | ۰/۷۰۵ | ۱۸۲۱/۸۶*** | ۰/۸۷۶*** |
| نگرش‌های شغلی | رضایت شغلی (۱۶/۳)، تعهد شغلی (۳۱/۷)، کل واریانس (۴۸) | ۰/۷۲۳ | ۱۱۴/۲۲*** | ۰/۸۰۰*** |

*** $P < 0.01$

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش

به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی رابطه علی میان متغیرهای اصلی پژوهش، از روش تحلیل مسیر و برآورد رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده شده است. همچنین برای تبیین نقش متغیر واسطه پژوهش و چگونگی ارتباط آن با متغیرهای مستقل و وابسته، از رهیافت سه‌مرحله‌ای

بارون و کنی (۱۹۸۶) بهره‌جویی شد. بر این اساس، نخست به ارزیابی تأثیر متغیر(های) مستقل بر متغیر(های) واسطه پرداخته می‌شود، سپس تأثیر متغیر(های) مستقل بر متغیر(های) وابسته بررسی می‌شود و در نهایت تأثیر همزمان متغیرهای مستقل و واسطه بر متغیر وابسته آزمون خواهد شد. اگر معادلات رگرسیونی برآورد شده در هر سه مرحله، رابطه معناداری را میان متغیرهای پژوهش نشان دهند، حاکی از نقش واسطه‌جائی برای متغیر میانجی است و اگر در مرحله سوم، ضرایب متغیر(های) مستقل معنادار نباشند، به اصطلاح گفته می‌شود متغیر میانجی در رابطه میان متغیر مستقل و وابسته به صورت واسطه کامل عمل کرده است (بارون و کنی، ۱۹۸۶ و وات و شافر، ۲۰۰۵).

جدول ۲. تأثیر نگرش‌های شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی بر خلق سازمان یادگیرنده

| متغیرهای مستقل / واسطه | رفتارهای شهروندی | | | خلق سازمان یادگیرنده |
|------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------|
| | معادله ۱ H _۱ و H _۲ | معادله ۲ H _۳ | معادله ۳ H _۴ و H _۵ | |
| رضایت شغلی | ۰/۲۸ *** | - | ۰/۳۴ *** | معادله ۴ H _۶ |
| تعهد سازمانی | ۰/۴۰ *** | - | ۰/۴۰ *** | |
| رفتارهای شهروندی | - | ۰/۷۳ *** | - | |
| F | ۲۴/۶۳ *** | ۱۷۷/۸۴ *** | ۲۹/۷۷ *** | |
| R | ۰/۴۹ | ۰/۷۳ | ۰/۵۳ | |
| R ^۲ | ۰/۲۴ | ۰/۵۳ | ۰/۲۸ | |

***P < ۰/۰۱

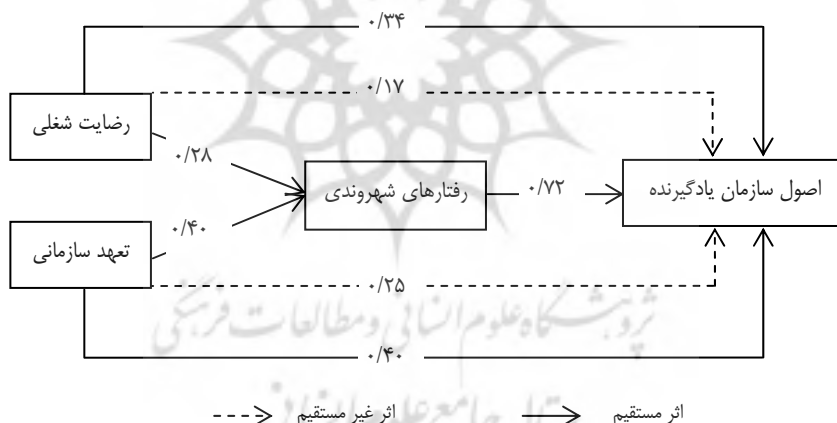
منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج معادلات رگرسیونی جدول ۲ نشان می‌دهند که متغیرهای مستقل رضایت شغلی و تعهد سازمانی، به ترتیب دارای تأثیر مثبت به میزان ۰/۲۸ و ۰/۴۰ بر متغیر واسطه رفتار شهروندی هستند. با توجه به معنادار بودن ضرایب در سطح ۰/۰۱، فرضیه‌های H_۱ و H_۲ پذیرفته می‌شوند. این نتایج با یافته‌های مورمن و همکاران (۱۹۹۳)، ون دین و گراهام (۱۹۹۴)، مورمن و هارلند (۲۰۰۳) و چی‌چنگ و همکاران (۲۰۱۱) همسو است.

بررسی تأثیر متغیر واسطه بر متغیر وابسته پژوهش نیز گویای آن است (معادله ۲) که رفتارهای شهروندی دارای تأثیر مثبتی بر خلق سازمان یادگیرنده است. معنادار بودن ضریب این متغیر در سطح ۰/۰۱ درصد، شواهد کافی برای حمایت از فرضیه H_۳ را به دست می‌دهد.

همچنین ضرایب رضایت شغلی و تعهد سازمانی در معادله ۳، تأثیر مثبت و معناداری را بر خلق سازمان یادگیرنده نشان می‌دهند. از این رو فرضیه‌های H_4 و H_5 نیز به تأیید می‌رسند. این نتایج، مشابه یافته‌های پژوهش‌های انجام‌گرفته چن چنگ و همکاران (۲۰۱۱) و اتک و ارتورگات (۲۰۱۰) است.

به‌منظور آزمون فرضیه H_6 برای بررسی رابطه بین نگرش‌های شغلی و خلق سازمان یادگیرنده با توجه به رفتارهای شهروندی سازمانی، معادله ۴ برآورد شد. در این معادله که متغیرهای مستقل و واسطه به‌طور همزمان وارد مدل شدند، ضرایب مدل نشان می‌دهند که هم متغیرهای مستقل و هم متغیر واسطه دارای تأثیر مثبتی بر متغیر وابسته‌اند که این تأثیر به لحاظ آماری در سطح ۰/۰۱ معنادار است. از این رو می‌توان استدلال کرد که رفتارهای شهروندی سازمانی ضمن تأثیر مستقیم در تحقق سازمان یادگیرنده، در رابطه میان نگرش‌های شغلی و خلق سازمان یادگیرنده نیز همچون متغیر واسطه جزئی عمل کرده است و بخش از تأثیر نگرش‌های شغلی بر سازمان یادگیرنده از طریق رفتارهای شهروندی منتقل می‌شود.



شکل ۲. آثار مستقیم و غیر مستقیم نگرش‌های شغلی بر اصول سازمان یادگیرنده

برای بررسی دقیق‌تر نقش متغیر واسطه در مدل مفهومی پژوهش، تأثیر هر یک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر خلق سازمان یادگیرنده و نیز تأثیر نگرش‌های شغلی بر ابعاد متغیر واسطه، به‌کمک مدل‌های رگرسیونی دیگری برآورد شد که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج معادلات رگرسیون برای ارزیابی تأثیر مستقیم نگرش‌های شغلی بر رفتارهای شهروندی

| رفتارهای شهروندی سازمانی | | | | | متغیرهای مستقل |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| نوع دوستی | ادب و نزاکت | آداب اجتماعی | جوانمردی | وجدان کاری | |
| نگرش‌های شغلی | | | | | |
| ۰/۱۱ ^{ns} | ۰/۳۴ ^{***} | ۰/۱۵ ^{***} | ۰/۰۴ ^{ns} | ۰/۲۹ ^{***} | رضایت شغلی |
| ۰/۲ ^{**} | ۰/۰۹ ^{ns} | ۰/۳۱ ^{***} | ۰/۴۲ ^{***} | ۰/۰۶ ^{ns} | تعهد سازمانی |
| ۴/۱۷ ^{***} | ۱۱/۲۶ ^{***} | ۱۰/۶۱ ^{***} | ۱۶/۹۷ ^{***} | ۷/۷۰ ^{***} | F |
| ۰/۲۲ | ۰/۳۵ | ۰/۳۴ | ۰/۴۲ | ۰/۳۰ | R |
| ۰/۰۵ | ۰/۱۳ | ۰/۱۲ | ۰/۱۸ | ۰/۰۹ | R ^۲ |
| ns: Non Significant | | ** P < ۰/۰۵ | | *** P < ۰/۰۱ | |

منبع: یافته‌های پژوهش

بر این اساس، رضایت شغلی پیش‌بینی‌کننده معناداری برای وجدان کاری، آداب اجتماعی و ادب و نزاکت است، در حالیکه بر دو بعد جوانمردی و نوع دوستی تأثیر معناداری نشان نمی‌دهد. تعهد سازمانی نیز پیش‌بینی‌کننده معناداری برای ابعاد جوانمردی، آداب اجتماعی و نوع دوستی به‌شمار می‌رود، اما بر دو بعد وجدان کاری و ادب و نزاکت تأثیر معناداری ندارد.

با توجه به مدل مفهومی پژوهش و رهیافت سه‌مرحله‌ای بارون و کنی، پس از بررسی اثر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیرهای واسطه، به‌منظور شناخت نقش ابعاد مختلف رفتار شهروندی در میانجی‌گری بین متغیرهای مستقل و وابسته، باید به بررسی تأثیر همزمان متغیرهای مستقل و واسطه بر خلق سازمان یادگیرنده پرداخت. نتایج این معادله رگرسیونی در معادله ۳ جدول ۴ نشان داده شده است.

تحلیل نتایج جدول‌های ۳ و ۴ نقش واسطه‌جزی متغیرهای وجدان کاری، آداب اجتماعی و ادب و نزاکت را در ارتباط میان رضایت شغلی و سازمان یادگیرنده تأیید می‌کند. همچنین شواهد نشان می‌دهند بخشی از تأثیر تعهد سازمانی بر سازمان یادگیرنده، از طریق مؤلفه‌های جوانمردی، آداب اجتماعی و نوع دوستی انتقال می‌یابد که حاکی از نقش واسطه‌جزی مؤلفه‌های یاد شده در ارتباط میان تعهد سازمانی و خلق سازمان یادگیرنده است. با توجه به مطالب پیش‌گفته، آثار مستقیم متغیرهای مستقل و واسطه و نیز اثرهای غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته در شکل‌های ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. رگرسیون ارزیابی اثر مستقیم و غیر مستقیم نگرش‌های شغلی بر خلق سازمان یادگیرنده

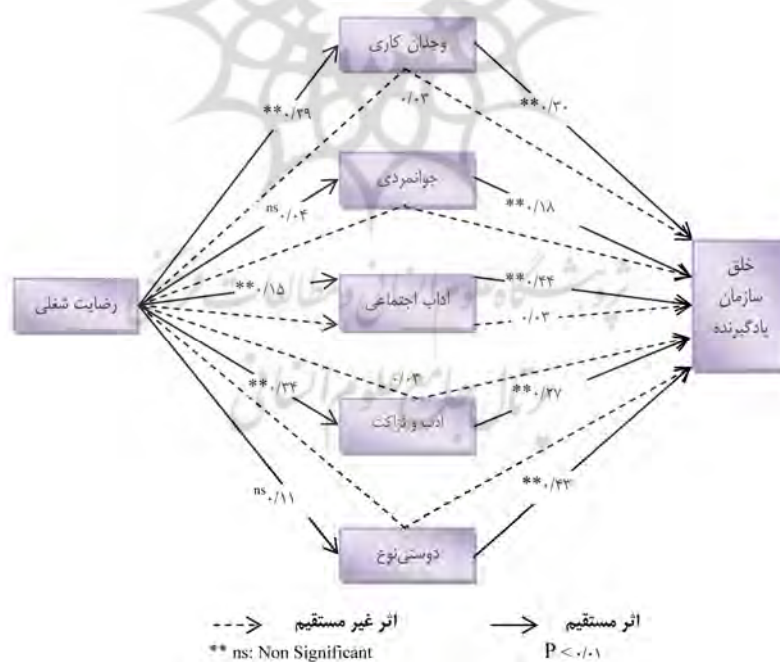
| خلق سازمان یادگیرنده | | | متغیرهای مستقل و واسطه |
|----------------------|-----------|----------|------------------------|
| معادله ۳ | معادله ۲ | معادله ۱ | |
| نگرش‌های شغلی | | | |
| ۰/۱۰ *** | - | ۰/۳۴ *** | رضایت شغلی |
| ۰/۰۷ *** | - | ۰/۴۰ *** | تعهد سازمانی |
| رفتار شهروندی | | | |
| ۰/۱۰ *** | ۰/۳۰ *** | - | وجدان کاری |
| ۰/۰۵ ** | ۰/۱۸ *** | - | جوانمردی |
| ۰/۱۹ *** | ۰/۴۴ *** | - | آداب اجتماعی |
| ۰/۰۹ *** | ۰/۲۷ *** | - | ادب و نزاکت |
| ۰/۱۷ *** | ۰/۴۳ *** | - | نوع دوستی |
| ۳۷/۴۲ *** | ۴۲/۲۱ *** | ۲۹/۷۷ ** | F |
| ۰/۸۰ | ۰/۷۶ | ۰/۵۳ | R |
| ۰/۶۳ | ۰/۵۸ | ۰/۲۸ | R ^۲ |

ns: Non Significant

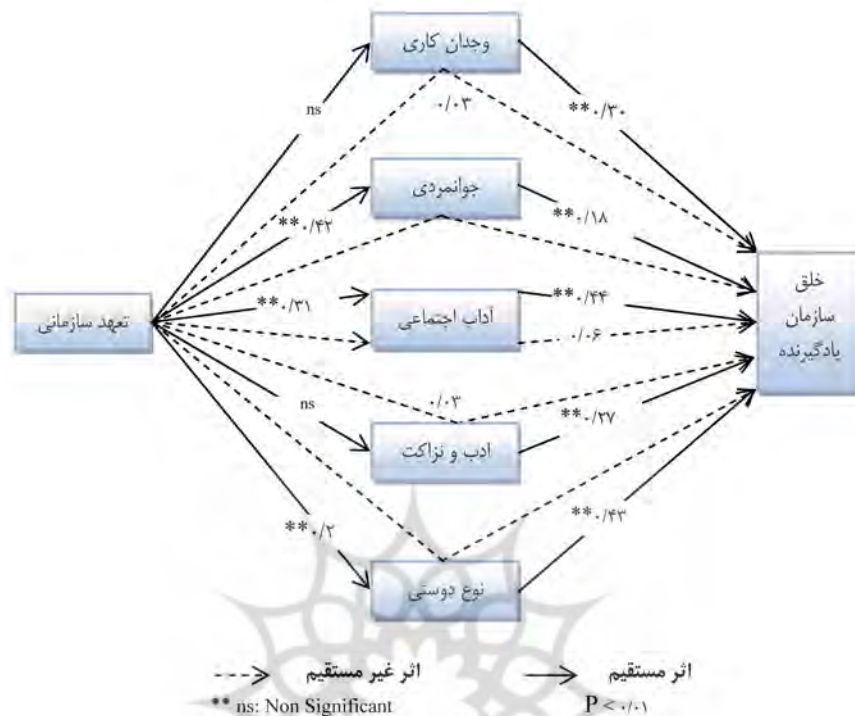
** P < ۰/۰۵

*** P < ۰/۰۱

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۳. آثار مستقیم و غیر مستقیم رضایت شغلی بر سازمان یادگیرنده از طریق ابعاد رفتار شهروندی



شکل ۴. آثار مستقیم و غیر مستقیم تعهد سازمانی بر سازمان یادگیرنده از طریق ابعاد رفتار شهروندی

نتیجه گیری و پیشنهادها

این مطالعه با هدف تحلیل رابطه میان نگرش‌های شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و نقش آنها در تحقق سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان انجام گرفت. فرضیه‌های این پژوهش برگرفته از متون علمی مرتبط با موضوع بررسی بود و نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، فرضیه‌های تدوین شده را حمایت کرد. با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، برای ایجاد بسترهای مناسب شکل‌گیری و خلق سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان، در ادامه پیشنهادهایی بیان می‌شود:

بر اساس نتایج پژوهش، هر دو شاخص رضایت شغلی و تعهد سازمانی از طریق، آداب اجتماعی بر گرایش کارکنان به خلق سازمان یادگیرنده تأثیر می‌گذارند. این امر به این معناست که آداب اجتماعی از رفتار مدنی کارکنان و مسئولیت‌پذیری و تعهد آنها نسبت به سازمان ناشی می‌شود. این رفتارها منعکس‌کننده شناخت فرد است از اینکه او جزئی از یک کل بزرگ‌تر به شمار می‌رود و به مثابه عضو از سازمان، مسئولیت‌هایی برعهده دارد. در نتیجه موجب مشارکت

سازنده‌ی وی در کارکردهای سازمانی می‌شود. این عامل، به‌ویژه در التزام کارکنان در نیل به اهداف سازمان یادگیرنده بسیار حائز اهمیت است.

شاخص رضایت شغلی ضمن تأثیر مستقیم بر نیل کارکنان به خلق سازمان یادگیرنده، از طریق تأثیر بر شاخص‌های وجدان کاری و ادب و نزاکت نیز بر متغیر وابسته پژوهش تأثیر می‌گذارد. وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی موجب می‌شود، کارکنان رفتارهای خاصی فراتر از حداقل وظایف شغلی محوله انجام دهند. ادب و نزاکت نیز رفتارهای اختیاری معینی را در پی خواهد داشت که از ایجاد مشکلات ناشی از کار با دیگران جلوگیری می‌کند.

شاخص تعهد سازمانی هم ضمن تأثیر مستقیم بر تحقق سازمان یادگیرنده، از طریق تأثیر بر شاخص‌های نوع‌دوستی و جوانمردی بر متغیر وابسته پژوهش تأثیر می‌گذارد. بُعد نوع‌دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی چون صمیمیت و همدلی میان همکاران اشاره دارد که افراد خواه به شکل مستقیم یا غیر مستقیم، به کارکنانی که با مشکل کاری مواجه‌اند، کمک می‌کنند. از این رو، چنانچه یکی از مسائل اساسی پیش روی سازمان و مدیریت آن تحقق سازمان یادگیرنده باشد، این دسته از کارمندان با سازوکار یادشده، نقش مؤثری در دستیابی به این هدف خواهند داشت. همچنین تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر جوانمردی، بیانگر افزایش شکیبایی کارکنان در برابر موقعیت‌های نامطلوب در اثر تعهد سازمانی است. این امر به‌ویژه از آن جهت اهمیت دارد که بخشی از تأثیر تعهد سازمانی بر گرایش کارکنان به خلق سازمان یادگیرنده، از این طریق منتقل می‌شود. بنابراین می‌توان انتظار داشت کارکنان برخوردار از سطوح بالای تعهد، بدون شکایت از موقعیت‌های نامساعد، به تلاش خود برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده بیفزایند. بر این اساس، اقدامات مدیریت سازمان در راستای افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، می‌تواند سازمان را در نیل به یادگیری و دستیابی به خلق سازمان یادگیرنده کمک کند؛ زیرا کارمندانی که از شغل خود رضایت دارند، تعهد سازمانی و تمایل بیشتری به بروز رفتارهای شهروندی از خود نشان می‌دهند و متغیرهای پیش‌گفته، به‌صورت مستقیم و غیر مستقیم به پیشبرد اهداف سازمان در زمینه یادگیری سازمانی کمک می‌کنند.

با توجه به نتایج مطالعات انجام‌گرفته در این خصوص، انتظار می‌رود مدیران ارشد و میانی سازمان جهاد کشاورزی، از طریق مشارکت‌دادن کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری (کرمیزی و دیزی، ۲۰۰۹)، افزایش اعتماد کارکنان به سرپرست و نیز اعتماد آنها به سازمان (دکونیک، ۲۰۱۰)، افزایش توانمندی روان‌شناختی کارکنان (آولیو، والومیوا، وبر، ۲۰۰۹) و بهبود کیفیت رابطه رهبر - عضو (ایشاک و آلام، ۲۰۰۹)، بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بیفزایند. بدیهی است بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز از طریق مدل ارائه‌شده در این پژوهش، درنهایت بر

دستیابی به سازمان یادگیرنده تأثیر می‌گذارد. با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های ایرانی و به‌خصوص سازمان جهاد کشاورزی، علاوه بر موارد پیش گفته، دو نکته مهم درباره رویکردهای مدیران با کارکنان ذکر می‌شود:

مبانی نظری بیشتر مطالعات انجام گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی، نظریه مبادله اجتماعی است. این نظریه مدل اقتصادی از رفتار انسان است. بدین معنا که کارکنان از تعامل میان خود و سازمان با این تمایل که پاداش‌ها را به حداکثر و تنبیه‌ها را به حداقل برسانند، پشتیبانی می‌کنند (وات و شافر، ۲۰۰۵). بر این اساس، اگر فردی کالا یا منبعی را در اختیار فرد دیگری قرار دهد، انتظار دارد طرف مقابل نیز دست به اقدام مشابهی بزند، اما ماهیت جبران این مبادله و زمان دقیق آن اختیاری است. این گونه روابط با ویژگی‌هایی همچون احساس تعهد، قدردانی و اعتماد، شناخته می‌شوند. اگر سازمان بر این باور است که کارکنان، منابع در دسترس هستند که می‌توان به راحتی آنها را به کار گرفت، رابطه چنین سازمانی با کارکنانش بیشتر متکی به مبادله اقتصادی است تا اجتماعی. ارگان معتقد است کارکنان فقط زمانی خود را نسبت به رفتارهای شهروندی متعهد می‌دانند که رابطه با آنها بیشتر مبنایی اجتماعی داشته باشد و نه اقتصادی (احمدی، فروزنده، صفری، ۲۰۱۰). از این رو کارکنان در پاسخ به رفتارهای مثبتی که در محیط کار با آنها صورت می‌گیرد، اقدام به بروز رفتارهای شهروندی می‌کنند (اسپیتمولر و ون‌دین، ۲۰۰۸) و رفتارهای شهروندی همان‌طور که در مدل ارائه شده این پژوهش نشان داده شد، هم به صورت مستقیم و هم به صورت متغیر واسطه، دارای تأثیر نیرومندی در تحقق سازمان یادگیرنده است.

همچنین مدیریت سازمان جهاد کشاورزی استان باید تلاش کند تا ادراکی عادلانه در کارکنان ایجاد کند؛ زیرا اگر کارکنان از رفتارهای سازمانی ادراکی عادلانه داشته باشند، نسبت به سازمان تعهد بیشتری خواهند داشت. همچنین آنها با احساس تعهد بیشتر و از طریق نگرش‌های مثبت شغلی، درصدد جبران برمی‌آیند. در واقع رفتار منصفانه، مبادله اجتماعی را افزایش می‌دهد و این امر سطح اعتماد را در دو سوی ارتباط ارتقا می‌دهد. مدیران سازمان می‌توانند ادراک عادلانه را از طریق تخصیص عادلانه پاداش‌ها (عدالت توزیعی)، گسترش عدالت در رفتارهای میان فردی (عدالت تعاملی) و لحاظ کردن نظر کارکنان در فرایندهای ارزشیابی (عدالت رویه‌ای)، توسعه دهند (دکونیک، ۲۰۱۰).

هر پژوهش علمی متأثر از محدودیت‌هایی است و پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نیست. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که داده‌های آن بر اساس نظرسنجی و اطلاعات خودگزارشی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی گردآوری شده است و بازتابی از نگرش‌ها

و قضاوت‌های شخصی آنها در پاسخ به پرسش‌هاست. دیگر اینکه در بررسی ادبیات سازمان یادگیرنده، طیف گسترده‌ای از عوامل مؤثر بر آن را می‌توان شناسایی کرد که به دلیل محدودیت‌های ناشی از مدل پژوهش و همچنین هزینه و زمان اجرای آن، امکان بررسی تمامی عوامل یاد شده وجود نداشته است.

References

- Ahmadi, P., Forouzandeh, S., Safari Kahreh, M. (2010). The Relationship between OCB and Social Exchange Constructs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19, 107-120.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (1): 421-449.
- Baron, M. R. and Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17 (3): 60-71.
- Caldwell, R. (2012). Leadership and Learning: A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization. *System Practice Action Research*, 25 (1): 39-55.
- Chang, S. & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14 (2): 155-185.
- 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*, 12 (1): 61-66.
- Chen, Z. & Francesco, A. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3): 490-510.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63 (12): 1349-1355.

- Erturgut, R. & Atak, M. (2010). An Empirical Analysis on the Relation between Learning Organization and Organizational Commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2): 3472–3476.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16 (4): 705-721.
- Flannery, K., Resnick, B., Galik, E., Lipscomb, J. & McPhaul, K. (2012). Reliability and Validity Assessment of the Job Attitude Scale. *Geriatric Nursing*, 33 (6): 465-472.
- Ishak, N. M., Alam, S. S. (2009). The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study. *European Journal of Social Sciences*, 8 (2): 324-334.
- Islam, T. & Khan, S.R. (2012). Turnover Intentions: The influence of Organizational Learning Culture and Multi Foci Citizenship Behaviors. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5): 650-661.
- Islam, T., Anwar, F., Khan, S. & Rasli, A. (2012). Investigating the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior between Organizational Learning Culture and Knowledge Sharing. *World Applied Sciences Journal*, 19 (6): 795-799.
- Jafari, P. & Kalanaki, M. (2012). Relationship between the dimensions of learning organization and readiness-to-change. *Social and Behavioral Sciences*, 46: 5811 – 5815.
- Jamali, D. & Sidani, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context. *The Learning Organization*, 15 (1): 58-74.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N. & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46 (2): 221–233.
- Khanifar, H., Moghimi, S. M., Jandaghi, G., Zarvandy, N. (2009). Analysis of Relation between Elements of Trust and Organizational Commitment of Personal (Social Welfare Organization of Qom State and Education Organization of Qom State). *Public Administration*, 1 (1): 3-18. (in Persian)
- Kirmizi, A. & Deniz, O. (2009, July). *The Organizational Commitment of IT Professionals in Private Banks*. Paper Presented at the European and Mediterranean Conference on Information Systems. Turkey. Retrieved from <http://www.iseing.org/emcis>.
- LePine, J. A., Erez, A., Johnson, D. A. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 52-65.

- Maden, C. (2012). Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model. *Public Organization Review*, 12 (1): 71-84.
- Majila, V. T. (2012). *Organizational Learning in the Public Sector: a study with reference to the Eastern Cape Department of Human Settlements*. Master's Thesis, University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa. Retrieved from <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1>.
- Mamman, A., Kamoche, K. & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22 (4): 285-302.
- Mooghali, A., Hassanpoor, A., Hassanpoor, M. (2009). Surveying of Relationship between Employee Empowerment & Organizational Commitment in the 19 District of Tehran Education Organization. *Public Administration*, 1 (1): 119-132. (in Persian)
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X. & Zhang, L.Q. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, (1): 149-168.
- Park, J. H. (2008). Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis. *Asia Pacific Education Review*, 9 (3): 270-284.
- Parkinson, S. (2010): The learning Organization as a model for Rural Development. *Development in Practice*, 20 (3): 329-341.
- Patterson, T. (1998). Commentary II: A New Paradigm for Extension Administration. *Journal of Extension*, 36 (1): 1-18.
- 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.
- Puah, P. & Ananthram, S. (2006). Exploring the antecedents and outcomes of career development initiatives: Empirical evidence from Singaporean employees. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14 (1): 112-142.
- Roper, L. & Pettit, J. (2002). Development and the Learning Organization: an Introduction. *Development in Practice*, 12 (3-4): 258-271.
- Saw, J., Wilday, J. & Harte, H. (2010). Learning organizations for major hazards and the role of the regulator. *Process Safety and Environmental Protection*, 88 (4): 236-242.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

- Smith, P. C. & Stanton, J. M. (1998). Perspectives on the measurement of job attitudes: the long view. *Human Resource Management*, 8 (4): 367-386.
- Somunoğlu, S., Erdem, E. & Erdem, U. (2012). A Study on Determining the Perception of Learning Organisation Applications by Health Sector Workers. *Journal of Medical Systems*, 36 (6): 3925-3931.
- Song, J. H., Joo, B. & Chermak, T. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1): 43- 64.
- Spitzmuller, M. & Van Dyne, L. (2008). OCB: Going beyond traditional models of social exchange. In J. Batling & C. Cooper. (Eds), *Handbook of Organizational Behavior* (106-123). SAGE Publications Ltd.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4): 765-802.
- Vares, S. H., Rastgar, A., Zera'atkar, S., Rafati Alashti, K. (2010). The Correlation Between the Relationship with God and Organizational Citizenship Behavior. *Public Administration*, 1 (3): 135-154. (in Persian)
- Wat, D., Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior, the mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34 (4): 406-422.
- Yahaya, A., Ramli, J., Baharudin, N., Yahaya, N., Ismail, J., Shariff, Z. (2011). The Implications of Organizational Citizenship Behavior (OCB) towards the Dimensions of Learning Organization (LO) in Organizations in Southern Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5 (14): 5724-5737.
- Yucel, I. & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598 – 1608.
- Zarei Matin, H., Alvani, M., Jandaghi, G. R., Ahmadi, F. (2010). Providing a Comprehensive model for identify factors impact on develop of organizational citizenship behavior: A case study of National Iranian Oil Company Employees. *Public Administration*, 2 (5): 39-56. (in Persian)