

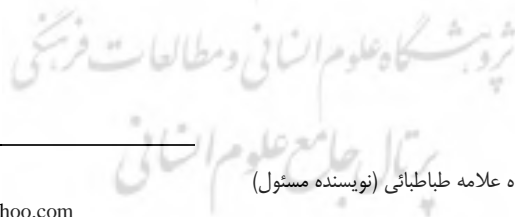
## تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات

اصغر حضرتی ویری\*، عباس عباس‌پور\*\*، محمد اکبری محله کلائی\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی از این پژوهش، بررسی ارتباط میان یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی است. جامعه آماری عبارتند از کارکنان معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، که ۲۴۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. دو پرسشنامه به‌عنوان ابزار پژوهش مورد استفاده قرار گرفت که عبارت بود از پرسشنامه یادگیری سازمانی (OAS) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مه‌یر (۱۹۹۱). در نهایت ۲۳۷ پرسشنامه قابل تحلیل تشخیص داده شد. نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس روش همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط معناداری میان یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که تحصیلات با تعهد سازمانی کارکنان رابطه منفی دارد.

کلیدواژه‌ها: یادگیری سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ تعهد عاطفی؛ تحصیلات.



E-mail: Hazrati\_a@yahoo.com

\* کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

\*\*دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\*کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی

## ۱. مقدمه

تعهد سازمانی از جمله موضوعاتی است که بررسی تاثیر آن بر عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی محور پژوهش‌ها مدیریت و سازمان بوده است. به دلیل اهمیت تعهد در مباحث سازمان، عوامل اثرگذار بر تقویت و بهینه سازی این عامل نیز همواره مورد توجه بوده است. تاثیر عواملی مانند شخصیت، فرهنگ سازمانی، تعالی سازمانی، تعهد مدیران و از این قبیل بر تعهد سازمانی بارها مورد مطالعه قرار گرفته است (Marquardt, 2002)؛ لیکن یکی از موضوعاتی که اخیراً در ارتباط با تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته یادگیری سازمانی است (Caruth et al, 2009). با افزایش تعهد سازمانی، افراد پیوستگی بیشتری با سازمان می یابند و در ساختارهای سازمان یادگیرنده سهیم می شوند. در نهایت مشارکت در ساختارهایی که منجر به یادگیری سازمانی می شود موجب رشد فردی و بقا و پیشرفت سازمان می شود (Kofman, & Senge, 1993).

در دنیایی که تغییر وجه بارز آن است، تنها راه برای بقا، سازگار شدن با این تغییرات است و شاید قابلیت سازگاری، بهترین سرمایه ای است که در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار دارد. این قابلیت از طریق یادگیری، به بهترین شکل تحقق می یابد. بنا به گفته پیتر سنگه (۱۹۹۰) سازمان‌هایی موفقیت در آینده را به دست خواهند گرفت که کشف کنند چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان بهره بگیرند. بنابراین یادگیری نقش ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی دارد. یادگیری سازمانی بازتابی از هوش بالا و قابلیت بارآوری حاصل از فرصت‌های به وجود آمده و تعهد به پیشرفت مداوم در سازمان است (Marquardt, 2002). از سوی دیگر سازمان‌های یادگیرنده به نقش تعهد سازمانی در پیشبرد هدف‌ها و ارزش‌های سازمان واقف بوده و زمینه را برای افزایش آن فراهم می‌سازند. اقدام برای تغییرات عمیق که فارغ از قابلیت تعهد قوی صورت بگیرد، احتمالاً نتایج قابل قبولی به دست نخواهد داد (Thames & Webster, 2009). در واقع تعهد از تلاشی مخاطره‌آمیز برای تغییر پشتیبانی می‌کند تا جایی که این تلاش به‌عنوان بخشی از ساختار و روش جاری سازمان درآمده و خود را حفظ نماید (Gebo et al, 2010). در مقاله حاضر سعی بر آن است تا نقش یادگیری سازمانی در بهبود تعهد سازمانی کارکنان نسبت به سازمان مورد بررسی قرار گیرد. جامعه آماری این پژوهش، شهرداری تهران در نظر گرفته است. دلیل انتخاب این جامعه در این است که شهرداری تهران به دلیل حوزه فعالیتی گسترده‌ای که دارد بر زندگی عموم شهروندان اثرگذار است از این رو وجود کارکنانی که از تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشند، برای شهرداری نیازی ضروری است؛ با توجه به این امر پژوهشگران شهرداری تهران را به‌عنوان جامعه آماری خود انتخاب کرده‌اند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تعهد سازمانی.** از آنجا که پیامدهای تعهد سازمانی می‌تواند مشتمل بر ماندن در سازمان یا ترک آن و تغییر در عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی باشد، از این رو این موضوع برای سازمان بسیار حائز اهمیت است (Meyer & Allen, 1997). با علم به اهمیت این مولفه محققان سازمان پژوهش‌های عمده‌ای در این زمینه ترتیب داده‌اند که از آن میان می‌توان به پژوهش‌های آلن و مه‌یر اشاره کرد.

افرادی که دارای تعهد بالایی هستند همسویی بیشتری با هدف‌ها و ارزش‌های سازمان دارند. زمانی که سازمان ساختارهای رسمی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، کارکنان با تعهد بالا که هدف‌ها و ارزش‌های خود را با هدف‌ها سازمان یکی می‌دانند، این ساختارها را نه تنها برای رشد سازمانی بلکه برای رشد فردی به‌عنوان فرصت خواهند دید. بنابراین در جهت هدف‌ها سازمان تلاش خواهند کرد (Weng et al, 2010).

آلن و مه‌یر (۱۹۹۱) چارچوب مورد قبولی را برای تعهد سازمانی فراهم آورده‌اند. آنان تعهد سازمانی را بعنوان «یک پیوند روانشناختی میان کارمند و سازمانش می‌دانند، که احتمال ترک داوطلبانه سازمان توسط کارمند را پایین می‌آورد» معرفی کرده‌اند (Allen & Meyer, 1991). از نظر آنان (Meyer & Allen, 1997) تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از شاخص‌هایی است که نشان می‌دهد آیا افراد به‌طور موثر به یک سازمان پیوند یافته‌اند یا امکان ترک سازمان از سوی آنان وجود دارد.

بنابراین مه‌یر و آلن (۱۹۹۱) تعهد سازمانی حالتی روانشناختی است که ارتباط کارمند با سازمان را مشخص می‌کند و متضمن دلالت‌هایی است که منجر به ماندن کارمند در سازمان می‌شود. آنان سه جزء تعهد سازمانی را چنین برشمرده‌اند: (۱) تعهد عاطفی<sup>۱</sup> که اشاره به وابستگی عاطفی کارمند به سازمان و درگیر شدن در سازمان دارد. این تعهد باعث می‌شود کارمند در ارتباط با سازمان، احساس هویت کند. کارکنانی با تعهد عاطفی قوی به فعالیت در سازمان ادامه می‌دهند زیرا می‌خواهند در سازمان بمانند. (۲) تعهد مستمر<sup>۲</sup> که اشاره به آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان دارد. کارکنانی که بر اساس تعهد مستمر با سازمان پیوند یافته‌اند، در سازمان می‌مانند زیرا نیاز دارند که در سازمان بمانند. (۳) تعهد هنجاری<sup>۳</sup> که اشاره به احساس التزام برای ماندن در سازمان دارد. کارکنانی که تعهد هنجاری به سازمان دارند

---

1. affective commitment  
2. continuance commitment  
3. normative commitment

احساس می‌کنند که مجبورند به فعالیت در سازمان ادامه دهند (Allen & Meyer, 1991). به این ترتیب مشخص می‌شود که بقا و پیشرفت سازمان بدون وجود تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری در کارکنان میسر نیست و سازمان باید زمینه لازم برای تحقق این امر را فراهم آورد (Cho & Kwon, 2005).

با توجه به تأثیرات مثبت تعهد برای سازمان، مدت زمان زیادی است که پژوهش‌های گوناگون به بررسی عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمان پرداخته‌اند. برای مثال اردهایم و همکاران (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر پنج عامل شخصیت بر تعهد سازمانی پرداختند و بر اساس پژوهش خود این تأثیر را مورد تایید قرار دادند و یا در پژوهشی که در ایران صورت گرفت مدنی و زاهدی (۱۳۸۴) به بررسی عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی پرداختند. از جمله این عوامل می‌توان به درک حمایت سازمانی، مشارکت سازمانی، نگرش نسبت به کار و احساس امنیت شغلی اشاره کرد. علاوه بر متغیرهای نامبرده، یادگیری سازمانی نیز از جمله عواملی است که در پژوهش‌های گوناگون اثر آن بر تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است. برای مثال لیم (۲۰۱۰) پژوهشی به منظور تعیین روابط موجود میان تعهد سازمانی، رضایت شغلی و فرهنگ سازمان یادگیرنده در سازمان‌های خصوصی کره‌ای انجام داد. بدین منظور نمونه‌ای به تعداد ۶۶۵ نفر از کارکنان مشغول در ۵ زیرمجموعه یک کمپانی چند شرکتی<sup>۱</sup> انتخاب شد. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمان یادگیرنده به صورت مثبت و با واسطه، با رضایت شغلی در ارتباط است. علاوه بر آن مشخص شد که تعهد سازمانی به استثنای تعهد هنجاری، به طور مثبت و با واسطه با فرهنگ سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی در ارتباط است (Weng et al, 2010). هسو (۲۰۰۹) تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی را بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ترک خدمت مورد بررسی قرار داد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی تعهد سازمانی را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد. این رابطه معطوف به تعهد عاطفی بود و تعهد مستمر در این رابطه نقشی نداشت. براساس یافته‌های جو و لیم (۲۰۰۹)، فرهنگ یادگیری سازمانی نه فقط برای پیچیدگی درک شده شغل، بلکه همچنین برای تعهد سازمانی، پیش‌بینی کننده‌ی مهمی است. این یافته‌ها بیانگر آن است که برای کارکنان با کنشگری<sup>۲</sup> بالا، سطح درک شده فرهنگ یادگیری سازمانی، اثر زیادی بر تعهد سازمانی ندارد. لیکن برای کارکنان با کنشگری کمتر، سطح فرهنگ یادگیری سازمانی در سطح تعهد سازمانی آنان تفاوت ایجاد می‌کند. در حالی که افراد با کنشگری بالا فکر می‌کنند می‌توانند بدون حمایت سازمانی یا با وجود آن محیط را تغییر دهند، افراد با کنشگری پایین مایلند بطور

1. conglomerate

2. proactivity

مثبت‌تری توسط پشتیبانی سازمانی یا فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر بگیرند. همچنین این نتایج بیانگر آن است که آمادگی برای یادگیری خود هدایت شده، متغیر مهمی در پیش‌بینی تعهد عاطفی است. کارکنانی که رغبت عملی و قابلیت ذهنی برای تشخیص، طراحی، به‌کارگیری و ارزیابی یادگیری مستمر خود دارند، احساس تعلق و وفاداری بیشتری به سازمان خود دارند. این نتایج از وجود ارتباط میان تجارب یادگیری کارکنان و تعهد سازمانی آنان حمایت می‌کند. تجارب یادگیری کارکنان در هرگونه یادگیری غیررسمی می‌تواند به افزایش اثربخشی سازمانی از طریق تعهد سازمانی کارکنان کمک کند. به همین ترتیب پژوهش‌چو و کاون (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که آمادگی برای یادگیری خود-هدایت شده<sup>۱</sup> با تعهد عاطفی ارتباط مثبت دارد. با این وجود تعهد هنجاری و مستمر به‌صورت منفی با آمادگی برای یادگیری خود هدایت شده در ارتباط هستند (Cho & Kwon, 2005).

کریشنا (۲۰۰۸) در پژوهشی برای بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد عاطفی، ۴۴۶ نفر از کارکنان ۳۵ شرکت نرم‌افزاری را مورد مطالعه قرار داد. بدین‌منظور تعهد عاطفی بر اساس مقیاس تعهد سازمانی مه‌یر و آلن و یادگیری سازمانی بر اساس پرسشنامه‌ی OAS که به‌صورت اینترنتی در اختیار کارکنان گذاشته می‌شد، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج، رابطه مثبت و معناداری میان یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی را نشان داد. همچنین هر یک از چهار خرده‌نظام یادگیری سازمانی تعهد عاطفی را پیش‌بینی کردند.

در ایران نیز در پژوهشی که یعقوبی (۲۰۱۰) در کشور انجام داد، رابطه میان کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی، معنادار گزارش شده است. این نتایج همچنین بیانگر وجود رابطه معنادار میان کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است.

علاوه بر پژوهش‌های انجام شده آلن و مه‌یر (۱۹۹۷) در این زمینه بیان داشته‌اند که کارکنانی که احساس می‌کنند خواسته‌هایشان برآورده شده است و شایستگی نقش‌های شغلی خود را دارند، به احتمال زیاد به سازمان خود احساس تعهد پیدا کرده و فرهنگ یادگیری ایجاد می‌کنند که این مسئله بالقوه محیط پایداری را برای ایجاد نتایج رضایت‌بخش مشابه برای کارکنان را فراهم سازد. از سویی دیگر هدف‌های که برای یادگیری سازمانی ایجاد می‌شود موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد (Haibo et al, 2009; Wu & Cavusgil, 2006). اما یادگیری سازمانی نیز بدون وجود تعهد تحقق نمی‌یابد. کافمن و سنگه<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) در مطالعات خود نشان می‌دهند که یادگیری در سازمان‌ها بدون وجود تعهد قابل دستیابی نبوده و

1. self directed learning (SDL)  
2. Kofman, & Senge

تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده امکان‌پذیر نخواهد بود. نیازهای رقابتی سازمان‌های عصر اطلاعات جهان‌شمول‌تر، مشتری‌مدارتر، انعطاف‌پذیرتر و یادگیری‌مدارتر شده و وابستگی بیشتری به کار تیمی پیدا کرده است. این تقاضاها با تمایل به تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده نیازمند افرادی هستند که انرژی عاطفی، ذهنی و جسمی خود را برای موفقیت سازمان ترکیب نموده و تعهد بالایی داشته باشند (Ulrich, 1994).

با توجه به این امر و پژوهش‌های انجام شده فرضیه اصلی این پژوهش عبارت‌است از:

میان یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

با توجه به اینکه تعهد از ابعاد هنجاری، مستمر و عاطفی تشکیل شده است، فرضیه‌های

فرعی این پژوهش عبارتند از:

میان یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد.

میان یادگیری سازمانی و تعهد هنجاری کارکنان رابطه وجود دارد.

میان یادگیری سازمانی و تعهد مستمر کارکنان رابطه وجود دارد.

از این رو در ادامه به بحث یادگیری سازمانی می‌پردازیم.

### یادگیری سازمانی. در چند دهه گذشته مطالعه‌های بسیاری در ارتباط با یادگیری سازمانی

صورت گرفته است وجه مشترکی که در بیشتر این تعاریف به چشم می‌خورد مفهوم سازگاری است (برای مثال Rosenstiel&Koch, 2001; Kloot, 1997) از نظر شواند<sup>۱</sup> (نقل در Krishna, 2998) یادگیری سازمانی نظامی از اقدامات، عاملین، نمادها و فرآیندهاست که یک سازمان را قادر می‌سازد اطلاعات را به دانش با ارزش تبدیل کرده و در عوض ظرفیت سازگاری بلندمدت خود را افزایش دهد. کلوت (۱۹۹۷) اظهار می‌دارد که یادگیری سازمانی فرآیند تغییر دادن سازمان به‌منظور متناسب ساختن آن با محیط متغیر است و ممکن است به‌صورت سازشی<sup>۲</sup> (نه اینکه شامل تغییر مبتنی بر پارادایم) بوده و یا زایشی<sup>۳</sup> (متمایل به اشکال و ساختارهای جدید) باشد.

سازمان‌هایی که اساسشان یادگیری است، سعی دارند فعالیت‌ها را بهتر انجام دهند. از دید آن‌ها، یادگیری بهترین راه برای بهبود عملکرد در درازمدت است (گانز، ۱۳۷۸). آرگریس معتقد است هر فرد ظرفیت و انرژی روانی‌ای دارد که بهترین انگیزه برای یادگیری اوست. بنابراین چالش در این نیست که برنامه‌های انگیزشی در سازمان اجرا شود، بلکه کافی است به تشخیص ظرفیت‌ها و توانایی انرژی‌های روانی فراگیری کارکنان پرداخته شود و نسبت به

1. Schwandt  
2. adaptive  
3. generative

برانگیختن این گونه انگیزه‌های فراگیری بهتر اقدام شود. او معتقد است مهمترین انگیزه در کارکنان یادگیری است. بر همین اساس آموزش را اساس و پایه انگیزه کارکنان می‌داند (مؤمنی، هوشنگ، ۱۳۸۷). سازمان یادگیرنده با درک اهمیت این انگیزه هادر جهت رشد سازمانی، تمهیداتی برای یادگیری سازمانی فراهم می‌آورد (Haibo et al, 2009; Wu & Cavusgil, 2006).

در ارتباط با فرآیند یادگیری سازمانی نظرات مختلفی ارائه شده است که اغلب مغایرتی با یکدیگر ندارند. مارکوارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) شش خرده نظام دانش در سازمان‌های یادگیرنده که روابط تعاملی با یکدیگر دارند را مطرح کرده است: اکتساب، خلق، ذخیره‌سازی، تحلیل و بررسی داده‌ها، تبدیل و توزیع، و به‌کارگیری و ارزیابی دانش<sup>۲</sup> هوبر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی را ترکیبی از چهار فرآیند معرفی می‌کند: «اکتساب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات، و حافظه سازمانی». کسب دانش و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره‌سازی اطلاعات، بازیافت اطلاعات، اجرا و آموزش و... صورت می‌گیرد. البته یادگیری به واسطه تنظیم مجدد دانش موجود در ساختارهای قبلی و ساختن نظریه‌ها و یا تجدید نظر در آنها نیز تحقق پیدا می‌کند. در مرحله توزیع اطلاعات سازمان دراطلاعات بین واحدها و افراد سهیم می‌شود. طی فرآیند تفسیر، اطلاعات معانی قابل فهم و مشترکی پیدا می‌کنند و در نهایت دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۷). بر اساس چارچوبی که شواند و مارکوارت (نقل در Krishna, 2008) برای یادگیری سازمانی فراهم آورده‌اند، در این پژوهش چهار فرآیند که از طریق آن افراد به‌طور جمعی در اقدامات پویای اجتماعی مرتبط با یادگیری درگیر می‌شوند مورد استفاده قرار می‌گیرد. این چهار فرآیند عبارتند از: میانجی محیطی، اقدامات/بازتاب‌ها، توزیع و پخش و معنادگی و حافظه<sup>۴</sup>. هدف اساسی خرده نظام میانجی محیطی عبارت‌است از جستجو، بررسی و غربال اطلاعات به‌دست آمده از درون و بیرون سازمان. برون‌داد این خرده نظام اطلاعات جدید است. خرده نظام اقدامات/بازتاب‌ها در قلب فرآیند یادگیری سازمانی قرار دارد و بیانگر فعالیت‌های سازمان و بررسی اقداماتی است که سازمان را قادر می‌سازد به اطلاعات جدید معنا دهد و دانشی همسو با هدف‌ها خلق کند. هدف خرده نظام توزیع و پخش عبارت‌است از تحرک، انتقال و استخراج اطلاعات و دانش. توزیع اشاره به کانال‌های رسمی تسهیم دانش، و پخش اشاره به فرآیندها و

1. Marquardt

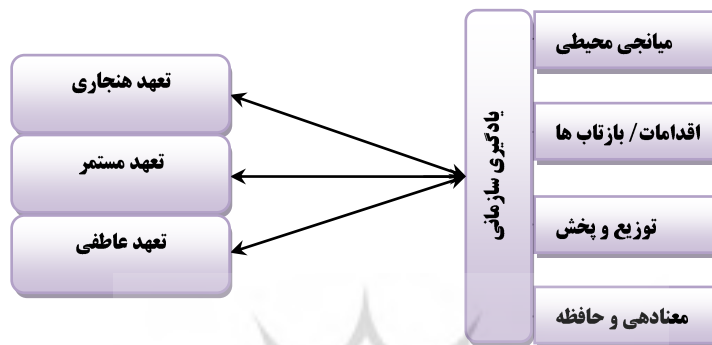
2. acquisition, creation, storage, analysis & data mining, transfer& dissemination, application & validation

3. Huber

4. environmental interface, action/reflection, dissemination & diffusion, meaning & memory

کانال های غیررسمی ارتباطی برای تسهیم دانش دارند. برونداد این خرده نظام‌ها عبارت‌است از ساختار بندی. خرده نظام معنادهی و حافظه متشکل از مکانیزمی برای ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات است. ارزش‌ها و مفروضاتی که بخشی از فرهنگ یک سازمان به حساب می آیند، حافظه آن را تشکیل می‌دهند که به صورت معناداری یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برونداد این خرده نظام معنادهی است که مشتمل بر فرآیندی اختصاص معنای جمعی به اقدامات سازمانی است.

با توجه به این امر مدل مفهومی اصلی این پژوهش به صورت زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

از دیگر عواملی که در زمره متغیرهای جمعیت شناختی قرار می‌گیرد و می‌تواند بر تعهد سازمانی اثر گذارد، سطح تحصیلات است. در ارتباط با رابطه تحصیلات و تعهد سازمانی مبانی نظری پژوهش بیانگر وجود رابطه منفی میان این دو متغیر است. مودای، پورتر و استیرز (۱۹۸۲) مطرح می‌کنند که میزان تحصیلات کارکنان رابطه منفی ضعیفی با تعهد سازمانی دارد. همچنین نتایج تحقیق یون و تای (۲۰۰۲) بیانگر آن است که میزان تحصیلات، تعهد سازمانی را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. این ارتباط منفی در نتایج پژوهش ونگ، مک‌الروی، مارو و لیو (۲۰۱۰) به‌طور ویژه در ارتباط با تعهد هنجاری گزارش شده است. از این رو در این پژوهش این رابطه نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد به گونه‌ای که فرضیه دیگر این پژوهش عبارت است از:

میان تحصیلات و تعهد سازمانی رابطه منفی وجود دارد.



### ۳. روش پژوهش

در پژوهش حاضر که از نوع توصیفی است، داده‌ها بصورت میدانی و از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران (۷۰۰ نفر) که از طریق فرمول کوکران نمونه پژوهشی شامل ۲۴۵ نفر تعیین شد، در ادامه بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۶ منطقه از مناطق شهرداری تهران انتخاب شد. سپس مراکز وابسته به معاونت اجتماعی شهرداری تهران معین شده و پرسشنامه‌ها میان کارکنان آن‌ها توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ۲۳۷ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه‌های یادشده که به‌عنوان ابزار پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند عبارت بودند از (۱) پرسشنامه یادگیری سازمانی که توسط کریشنا (۲۰۰۸) براساس چهار زیرشاخه پرسشنامه OAS تنظیم شده و مشتمل بر ۱۷ گویه است و چهار سیستم میانجی محیطی، اقدامات و بازتاب‌ها، توزیع و پخش و معنادهی و حافظه را مورد سنجش قرار می‌دهد؛ (۲) پرسشنامه تعهد سازمانی که توسط آلن و مه‌یر (۱۹۹۱) تهیه شده و مشتمل بر ۲۴ گویه برای سنجش سه بعد تعهد سازمانی یعنی عاطفی، مستمر و هنجاری به‌کار می‌رود. ضریب پایایی این پرسشنامه‌ها به ترتیب برابر با ۰/۹۰ و ۰/۷۹ به‌دست آمد. برای تحلیل داده‌ها نیز روش‌های تحلیل همبستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفت.

### ۴ تجزیه و تحلیل داده‌ها

جدول شماره ۱ اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به پژوهش را نشان می‌دهد. ۵۴ درصد نمونه را زنان و ۴۶ درصد آن را مردان تشکیل می‌دهند. کارکنان با مدرک کارشناسی بیشترین تعداد (۴۸ درصد) را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی

جنسیت	مرد	زنان	دیپلم	میزان تحصیلات	کارشناسی	کارشناسی ارشد
درصد	۱۱۰	۱۲۷	۴۴	۱۱۴	۲۹	
درصد تجمعی	۴۶/۴	۵۳/۶	۱۸/۶	۳۹/۷	۸۷/۸	۱۰۰

در جدول شماره ۲ رابطه میان فرآیندهای یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی بر اساس همبستگی پیرسون مشخص شده است. بر این اساس به استثنای ارتباط میان تعهد مستمر با میانجی محیطی و اقدامات/بازتاب‌ها که (با Sig بیشتر از ۰.۱٪) فاقد معناداری آماری است در سطح ۹۹٪ اطمینان ارتباط معناداری میان مولفه‌های یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی وجود دارد. شایان ذکر است که در این میان بیشترین رابطه مربوط به یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی است. براساس اطلاعات این جدول فرضیه اول (رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی) و فرضیه دوم (رابطه یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی) مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین با توجه به معناداری رابطه یادگیری سازمانی با تعهد هنجاری و مستمر فرضیه‌های سوم و چهارم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۲. رابطه میان فرآیندهای یادگیری سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی

یادگیری سازمانی	میانجی محیطی	اقدامات/بازتاب‌ها	توزیع و پخش	حافظه و معنادهی
۰/۴۴۳	۰/۳۴۳	۰/۲۸۳	۰/۴۱۴	۰/۴۳۳
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۰/۵۵۶	۰/۴۶۵	۰/۵۲۱	۰/۵۰۰	۰/۵۱۱
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
۰/۱۸۵	۰/۰۹۰	۰/۱۲۷	۰/۲۳۶	۰/۱۹۹
۰/۰۰۴	۰/۱۶۶	۰/۰۵۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲
۰/۲۲۳	۰/۱۷۹	۰/۱۷۱	۰/۱۸۴	۰/۲۴۷
۰/۰۰۱	۰/۰۰۶	۰/۰۰۸	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که سطح معناداری محاسبه شده برای تحصیلات و تعهد سازمانی کمتر از ۰.۵٪ می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت رابطه معناداری میان تحصیلات و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین داده‌های این جدول نشان می‌دهد که متغیر تحصیلات تنها در ارتباط با بعد تعهد هنجاری از تعهد سازمانی در سطح ۹۵٪ اطمینان دارای رابطه معنادار است. در نهایت می‌توان گفت که با افزایش تحصیلات تعهد سازمانی کاهش می‌یابد. این نتایج مؤید فرضیه پنجم است.

جدول ۳. رابطه تحصیلات کارکنان با تعهد سازمانی و ابعاد آن

تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
-۰/۱۶۴	-۰/۱۰۲	-۰/۱۱۴	-۰/۱۸۲
۰/۰۱۲	۰/۱۱۶	۰/۰۸۰	۰/۰۰۵

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی است. نتایج حاصل از انجام پژوهش وجود چنین رابطه‌ای میان متغیرهای مورد مطالعه را تأیید می‌کند. این نتایج حاکی از وجود رابطه نسبتاً قوی و مثبت میان یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی است که مطابق با پژوهش‌های سابق است (برای مثال Cavusgil, 2006; Song et al, 2009; Joo & Lim, 2009) همچنین یافته‌ها مبین وجود رابطه مثبت میان یادگیری سازمانی با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. یافته‌ها همچنین رابطه منفی میان تحصیلات و تعهد سازمانی را همسو با مبانی نظری مربوطه مرتبط می‌کند.

نتایج تحلیل آماری نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان در ارتباط است. این یافته همسو با مبانی نظری پژوهش (برای مثال Cavusgil, 2006; Krishna, 2009; Hsu, 2008) است. سازمان با فراهم کردن فرصت‌هایی برای به دست آوردن مهارت‌ها و تجارب جدید انگیزش و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد. کارکنان با دانستن اینکه تلاش‌های آنان شناخته شده و پاداش داده خواهد شد، و ترقی در کار، ارتقا، و حقوق بیشتری را در پی خواهد داشت، تمایل پیدا می‌کنند عملکرد سطح بالایی داشته و نسبت به سازمان متعهد بمانند (Caruth et al, 2009). بنا به نظر مارکوارت (۲۰۰۲) سازمان‌های یادگیرنده تعهد بالایی برای تدارک منابع مالی و انسانی مورد نیاز برای ارتقای کیفیت یادگیری کارکنانشان دارند. از این رو می‌توان گفت برداشت فرد از ساختارهایی که سازمان برای یادگیری - به عنوان سرمایه گذاری - در اختیار فرد قرار می‌دهد با تعهد هنجاری وی در ارتباط است.

از دیگر یافته‌های پژوهش وجود رابطه میان یادگیری سازمانی و تعهد عاطفی، است. نتایج پژوهش اتاک و ارترگو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و هسو (۲۰۰۹) نیز چنین رابطه‌ای را نشان می‌دهد. چو و کاون (۲۰۰۵) نیز به ارتباط مثبت میان آمادگی برای یادگیری خود - هدایت شده و تعهد عاطفی اشاره کرده‌اند. همچنین یافته‌های هاوکینز (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری قوی‌تر درک شده توسط کارکنان با سطوح بالای تعهد عاطفی آنان و پشتیبانی سازمانی در ارتباط است.

افرادی که دارای تعهد عاطفی بالایی هستند پیوستگی عاطفی بیشتری با هدف‌ها و ارزش‌های سازمان دارند. زمانی که سازمان ساختارهای رسمی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، کارکنان با تعهد عاطفی بالا که هدف‌ها و ارزش‌های خود را با هدف‌ها سازمان یکی می‌دانند، این ساختارها را نه تنها برای رشد سازمانی بلکه برای

1. Atak&Erturgu

رشد فردی به‌عنوان فرصت خواهند دید. برای تأیید این مطلب می‌توان به رابطه میان فرآیند توزیع/پخش با تعهد عاطفی اشاره کرد. جدول (زیرمolfه‌ها) نشان می‌دهد که فرآیند توزیع/پخش در میان فرآیندهای یادگیری سازمانی بالاترین رابطه با تعهد عاطفی را به خود اختصاص می‌دهد.

نتایج به‌دست‌آمده همچنین بیانگر وجود ارتباط میان یادگیری سازمانی با تعهد مستمر و هنجاری با میزان کمتر است. از عوامل ایجاد تعهد هنجاری این است که سازمان به گونه‌ای بر افراد سرمایه‌گذاری می‌کند که افراد احساس می‌کنند قادر به جبران آن نیستند و این امر در فرد نوعی التزام و تعهد به باقی ماندن ایجاد می‌کند. از این رو می‌توان گفت برداشت فرد از ساختارهایی که سازمان برای یادگیری - بعنوان سرمایه‌گذاری - در اختیار فرد قرار می‌دهد با تعهد هنجاری وی در ارتباط است.

به‌علاوه استفاده از ساختارهای یادگیری سازمانی برای انطباق بیشتر با سازمان می‌تواند احتمال ماندن آنان در سازمان را افزایش دهد. بنابراین افراد با تعهد مستمر بالا توجه بالایی به یادگیری سازمانی خواهند داشت. به این صورت می‌توان گفت نوعی تعامل بین این دو عامل بوجود می‌آید (Caruth et al, 2009).

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر وجود ارتباط منفی میان سطح تحصیلات و تعهد سازمانی را همسو با مبانی نظری پژوهش (Mowday et al, 1982; Yoon&Thye, 2002) تأیید می‌کند. براساس نتایج به‌دست آمده تنها بخش از تعهد سازمانی که با سطح تحصیلات در ارتباط است، تعهد هنجاری است. این بعد از تعهد سازمانی با سطح تحصیلات رابطه منفی دارد. این یافته مطابق با نتایج پژوهش ونگ، مک‌الروئی، مارو و لیو (۲۰۱۰) است.

می‌توان علت وجود این رابطه منفی را در افزایش انتظارات کارکنان با تحصیلات بالاتر دانست. چرا که افراد با سطح تحصیلات بالاتر امکان بیشتری برای یافتن شغل جدید در خود مشاهده می‌کنند. از سوی دیگر با توجه به رابطه ویژه تحصیلات با تعهد هنجاری، می‌توان گفت افراد با تحصیلات بالاتر عذر موجه‌تری برای ترک احتمالی شغل کنونی خواهند داشت که به نوبه خود فشار هنجارها و اخلاقیات برای ماندن در سازمان را کاهش خواهد داد.

در نهایت می‌توان گفت که یادگیری سازمانی بیانگر قابلیت‌های توسعه یافته عقلانی و بارآور است که از طریق تعهد سازمانی و فرصت‌های رشد سازمانی حاصل می‌شود (Marquardt, 2002). از سوی دیگر همان‌گونه که تعهد سازمانی از ملزومات یادگیری سازمانی و سازمان‌یادگیرنده است، تعهد سازمانی خود به‌عنوان نتیجه‌ای از یادگیری سازمانی است. مدیران و رهبرانی که به دنبال تحقق سازمان‌یادگیرنده‌اند باید در جهت نزدیک‌تر ساختن هدفها سازمانی و هدفها و ارزش‌های کارکنان پیش‌قدم باشند. بنابراین «توان مدیران در بنا نهادن

نگاه مشترک به هدفها سازمان، تعهد کارکنان نسبت به تحقق این هدفها را رقم خواهد زد». از سوی دیگر تدارک ساختارها و کانال‌هایی برای یادگیری و توسعه دانش در سازمان، می‌توان یادگیری سازمانی را افزایش داده، فرصت‌هایی برای رشد فردی کارکنان فراهم نموده و منجر به حفظ دانش حاصل شده از راه یادگیری سازمانی گردد.

براساس نتایج حاصل از این تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را برای افزایش تعهد کارکنان به سازمان و بهبود عملکرد ارائه نمود:

۱. باید نیازهای آموزشی کارکنان را شناسایی کرد و با ایجاد فرصت کسب مهارت و تجارب جدید (چون دوره‌های ضمن خدمت و ...) این نیازها را رفع و توانایی‌ها و مهارت‌ها و در نتیجه وفاداری و تعهد کارکنان به سازمان را ارتقاء بخشند.

۲. سازمان‌ها باید با استقرار نظام پاداش دهی مبتنی بر میزان تلاش و مهارت، تعهد کارکنان خویش را نسبت به سازمان ارتقاء دهند.

۳. سازمان‌ها با قرار دادن نظام توزیع و اشتراک‌گذاری اطلاعات رسمی برای کارکنان سطح تعهد سازمانی آن‌ها را بالا ببرند.

۴. سازمان‌ها باید از جذب کارکنان با مدارک بالاتر از حد نیاز پرهیز کنند ولی بعد از جذب شرایط مناسب جهت ادامه تحصیل آنان را فراهم آورند این امر به بالا بردن سطح تعهد کارکنان نسبت به سازمان کمک شایانی می‌کند.

از محدودیت‌های این پژوهش حجم نمونه مورد بررسی بوده است از این‌رو توصیه می‌شود با توجه به پیشینه محدود موضوع در ایران، پژوهشگران این موضوع را در جامعه‌های دیگر نیز مورد بررسی قرار دهند.

محدودیت دیگر تحقیق کاربرد کوتاه مدت نتایج آن است چرا که نگرش‌ها ماهیت پایداری ندارند لذا پیشنهاد می‌شود بعد از گذشت مدتی از اجرای راهکارهای بهبود، پژوهش حاضر تکرار و نتایج با یکدیگر مقایسه شود. همچنین از دیگر محدودیت‌های این تحقیق استفاده از روش خود ارزیابی است، از این‌رو داده‌های این پژوهش را باید با احتیاط زیادی تفسیر کرد. عیب عمده روش خود ارزیابی در خطای ارفاقی جامعه مورد بررسی می‌باشد.

## منابع

۱. آتش پور، سید حمید، نادری، محمد علی، و رحیمی نژاد، پیمان (۱۳۸۷). مدیریت سازمان‌ها با رویکرد روان جامعه‌شناسی سازمانی. تهران: علم.
۲. گانز، باب (۱۳۷۸). سازمان‌تندآموز (حفظ و تداوم مزیت رقابتی) (ترجمه خدایار ایلی). تهران: نشر سایکو.
۳. مؤمنی، هوشنگ (۱۳۸۷). نگره‌های مدیریت. تهران: ستاره ی سپهر.
۴. مدنی، حسین و زاهدی، محمد جواد (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند). مجله جامعه‌شناسی ایران، ۶ (۱)، ۳-۳۳.
- هیز، جان (۱۳۸۴). مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل (ترجمه اسدالله کردنائیج و صبا سمردی). تهران: مهربان.
۵. یعقوبی، مریم، کریمی، سعید، رئیس، احمد رضا، جوادی، مرضیه، و شعریافچی، نسرين (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و میزان کاربست مولفه‌های سازمان‌یادگیرنده در بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۷ (۲).
6. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61° 89.
7. Atak, M., Erturgu, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization & organizational commitment. *Procedia Social & Behavioural Sciences*, 2, 3472° 3476.
8. Caruth, D. L., Caruth, G. D., and Pane S. S. (2009). *Staffing the contemporary organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals*. Westport: Praeger.
9. Cho, D. & Kwon, D. (2005). Self-directed learning readiness as an antecedent of organizational commitment: A Korean study. *International Journal of Training & Development*. 9(2).
10. Erdheim, J., Wang, M. and Zickar, M.J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment, *Personality and Individual Differences*, 41, 959° 70.
11. Gebo, E., Boyes-Watson, C., Pinto-Wilson, S. (2010). Reconceptualising organizational change in the Comprehensive Gang Model. *Journal of Criminal Justice*, 38, 166° 173.
12. Haibo, Y., Liluo, F., Wenquan, L. (2009). An empirical study on the construct & effective mechanism of organizational learning. *Front. Bus. Res.*, 3(2), 242° 270.
13. Hawkins, A. S. (2005). The relationship of perceived learning culture to perceived organizational support & affective commitment (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses (UMI No. 3156905).
14. Hsu, H-Y (2009). Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn (doctoral dissertation). Retrieved from UMI (3366878).
15. Huber, G. P., (1991) Organizational learning: The contributing process & the literatures. *Organization Science* 2, 88° 115.
16. Joo, B. (Brian), Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, & proactive personality on organizational commitment & intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
17. Kloot, L. (1997). Organizational learning & management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research*. 1997, 8, 47° 73

18. Kofman, Fred & Senge, Peter (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol 2.
19. Krishna, V. (2008). *Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian software firms (Doctoral dissertation)*. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses (UMI No. 3297162).
20. Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Gdavis-Black Publishing.
21. Meyer, J. P., & N. J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research & Applications*. London: Sage Publications.
22. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press
23. Rosenstiel, L. & Koch, S. (2001). *Change in socioeconomic values as a trigger of organisational learning*. in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Organisational Learning & Knowledge* (pp. 198° 220). Oxford: Oxford University Press.
24. Salisbury, M. (2008). *iLearning: How to create an innovative learning organization*. San Francisco: Pfeiffer.
25. Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
26. Song, J.H., Kim, H.M., Kolb, J.A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust & organizational commitment. *Human Resource Development*. 20(2).
27. Thames, R. C., & Webster, D. W. (2009). *Chasing change: Building organizational capacity in a turbulent environment*. New Jersey: John Wiley & Sons.
28. Ulrich, D. (1994). Intellectual Capital Competence & Commitment. *Sloan Management Review*, Winter, 15-26.
29. Weng, Q., McElroy, J C., Morrow, P. C., Liu, R. (2010). The relationship between career growth & organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 391° 400.
30. Wu, F., Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, & joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59, 81° 89.
31. Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). *A dual process model of organizational commitment*. *Work & Occupations*, 29(1), 97° 124.