

بررسی روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران

علی نجفی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

حمید رحیمیان

دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

اکبر باشکوه

گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

DOI: 10.22067/pmt.v8i16.50241

چکیده

از ویژگی‌ها و الزامات اساسی سازمان‌های نوین، شکل‌گیری آن‌ها بر مبنای یادگیری از یک سو و مواجهه با تغییرات فزاینده از سوی دیگر است. برهمکنش فرهنگ یادگیری و انگیزش برای تغییر سازمانی، نهایتاً سازمان‌ها را برای انطباق با تغییرات شتابنده جهان امروز تجهیز می‌نماید. این مقاله با هدف "تبیین روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی" انجام گرفت. روش پژوهش با توجه به ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران به تعداد ۶۰۰ نفر بودند که مطابق جدول مورگان، تعداد ۲۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، چهار پرسشنامه مجزای فرهنگ یادگیری و انگیزش و مارسینک (۲۰۰۳)، انگیزش یادگیری چنگ و همکاران (۲۰۱۰)، انگیزش انتقال هالتون (۲۰۰۵) و آمادگی برای تغییر سازمانی بوکنگ و همکاران (۲۰۰۹) بودند. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که آمادگی تغییر به طور مستقیم و از طریق انگیزش از فرهنگ یادگیری تأثیر می‌پذیرد. همچنین بین فرهنگ یادگیری با متغیر میانجی انگیزش یادگیری و انتقال رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به مقادیر T، مسیر فرهنگ یادگیری به انگیزش و نیز مسیر انگیزش به آمادگی تغییر هر دو در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید قرار گرفت. از طرفی نتایج این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ یادگیری با انگیزش یادگیری و انتقال آن رابطه معنی‌داری وجود دارد. لذا انگیزش و آمادگی کارکنان برای اجرای تغییرات سازمانی اهمیت قابل توجهی دارد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ یادگیری، انگیزش یادگیری، انتقال آموزش، آمادگی، تغییر سازمانی

najafali1359@gmail.com

نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۲۱

مقدمه

با ورود جهانی شدن به عرصه‌های گوناگون مدیریت سازمان‌ها و به دنبال آن افزایش توسعه فنی، کارکنان سازمان‌ها نیاز دارند مهارت‌ها و رفتارهای جدید را یاد بگیرند (Barton & Delbridge, 2001). متخصصان تغییر بیان می‌کنند آمادگی سازمانی برای تغییر، پیش‌نیاز مهم برای درک، پذیرش، پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر است (Wiener et al., 2008). اگر سازمان‌ها می‌خواهند در محیط کسب‌وکار پویا و در یک وضعیت رقابتی باقی بمانند، بایستی آمادگی برای تغییر را به عنوان عنصر کلیدی در سازمان‌های امروزی داشته باشند. به زعم والی (۱۹۹۶) کارکنان بایستی دائماً در محیط کار در حال تغییر، یاد بگیرند تا مقاومت در برابر تغییر سازمانی کاهش پیدا کند. مقاومت در برابر تغییر معمولاً به فعالیت‌های منفی مانند رنجش و حالت‌های تدافعی یا تهاجمی مخرب منجر (Starr, 2011) و از هر نوع ابتکار سازمانی جلوگیری می‌کند (Del val & Fuentas, 2003 & Self & Schraeder, 2009). کارکنان سطوح مختلف، مقاومت به تغییر سازمانی را با امتناع از همکاری و تأخیر در انجام کار نشان می‌دهند (Armenakis & Bedeian, 1999). در سطح سازمانی، آمادگی تغییر یک استراتژی مدیریتی و کسب‌وکاری است که توانایی سازمان برای پاسخگویی مؤثر به بحران‌های جدید را افزایش می‌دهد (Timmor & Zif, 2010). توانایی سازمان برای تغییر موفق، منوط به گشودگی، تعهد و انگیزش اعضا برای تغییر است (Bernerth, 2004). به زعم دنوس، شکست در تغییرات خیلی وقت‌ها با نبود انگیزش و تعهد کارکنان مرتبط است. مطابق این معنی استدلال می‌شود که بهبود موفقیت برای تغییر سازمانی از طریق خلق و تدارک آمادگی برای تغییر سازمانی اقدام می‌کند (Devos, 2002). همچنین از نظر واکولا و نیکولاو (۲۰۰۵)، اعتقادات، ادراکات و نگرش‌های کارکنان در یک تغییر سازمانی موفق حیاتی است. آنان ادعا می‌کنند که تغییر یک تجربه استرس‌آور و فشارزا خواهد بود مگر اینکه اکثر کارکنان مکانیسم‌های حمایتی سازمانی مانند تعهد مدیریتی بالا، تخصیص منابع، سیستم پاداش، آموزش و مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرا را دریافت نموده و برای تغییر توسعه یابند (Vakola & Nikolaou, 2005). حاکمیت فرهنگ یادگیری ضعیف در سازمان، موجب می‌شود که کارکنان به رویه‌های موجود عادت نموده و تمایل خود را برای نوآوری و خلق ایده‌های جدید از دست بدهند. فرهنگ یادگیری ضعیف همچنین موجب ترس کارکنان از تسهیم دانش خود با دیگران می‌شود. سازمان‌ها برای رسیدن به یادگیری باید دارای نوعی فرهنگ یادگیری باشند تا از طریق آن، فرایند یادگیری در سازمان‌ها با سهولت بیشتری انجام گیرد (HaghighiKafash, & Gharibi, 2014). فرهنگ سازمان‌های یادگیرنده، فرهنگی است که در آن یادگیری ارزشمند تلقی شده و تشویق می‌شود؛ به عبارت دیگر، فرهنگ یادگیری فرهنگ مشوق تجربه است که در آن کارکنان تشویق می‌شوند تا در خلق ایده‌های جدید بکوشند و به طور مستمر فرایندهای کاری را بهبود بخشند

(Gah, 1997). به‌طور کلی فرهنگ یادگیری سازمانی «فرهنگ تساوی»^۱ است که در آن برای تسهیل بهبود مستمر و تطابق با تغییرات محیطی، نرم‌ها و اعتقادات خاصی تعریف شده است که هر فردی در چنین فرهنگی احساس با ارزش بودن می‌کند. در این فرهنگ، مدیران احساسات خود را به کارکنان و آن‌ها نیز به مشتریان منتقل می‌کنند (Samerrvill, 2004).

بنابراین، ضروری است که مدیران از یک طرف در جهت اشاعه و گسترش فرهنگ یادگیری در سطح سازمان اقدام نموده و از طرف دیگر انگیزش و آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی را تقویت نمایند و توأماً با به کارگیری سبک رهبری مقتضی، زمینه لازم جهت تسهیل آمادگی کارکنان برای تغییرات متناسب با تحولات محیطی را فراهم آورند. از این‌رو، تحقیق حاضر در صدد است با کندوکاوی علمی در مبحث فرهنگ یادگیری و انگیزش، نقش این عوامل را در ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران مورد بررسی و تبیین قرار دهد.

مبانی نظری تحقیق

جهان در حال تغییر سریع است و سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و کالج‌ها با فشار مضاعفی در جهت تغییر در جهت دسترس‌پذیری فرصت‌های آموزشی برای کارکنان و همچنین تقاضا برای پاسخگویی عمومی به مطالبات هستند (Nordin, 2011). سازمان‌ها برای مقابله با این تغییرات، ملزم به تطبیق خود با شرایط جدید هستند. یکی از مهم‌ترین سازوکارهای این انطباق، کسب یادگیری است. یادگیری فرایند پیچیده‌ای است که به توسعه دانش جدید مربوط بوده و توانایی بالقوه‌ای را برای تغییر رفتار دارد. یادگیری سازمانی یک فرایند ریشه‌دار است که تغییر رفتار فردی و سازمانی را در پی دارد (Murray & Donegan, 2003). مطالعات بسیاری نشان می‌دهد فرهنگ‌هایی یادگیری سازمانی را ارتقاء می‌دهند، باعث بهبود یادگیری فردی، گروهی و سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند. شرکت‌های با فرهنگ یادگیری سازمانی قوی در خلق، اکتساب و تبدیل دانش و همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش و بینش جدید بسیار موفق هستند. از این‌رو، سازمان‌هایی که بر فرهنگ یادگیری سازمانی^۲ تأکید دارند باید ابتدا اطلاعات را به شیوه مقتضی دست آورند، سپس اطلاعات را به طور قابل فهم تفسیر و درنهایت به دانش تبدیل کنند (Chang & Chang, 2010).

^۱- Egalitarian Culture

^۲- Organizational Learning Culture

قبل از اینکه به چستی فرهنگ یادگیری پرداخته شود، می‌بایست در این باره که فرهنگ سازمانی چیست، صحبت شود. به گفته شاین (۲۰۰۴) فرهنگ الگویی از مفروضات پایه مشترک است که گروه آن را برای حل مشکلات خود و انطباق بیرونی و انسجام درونی فرا گرفته است تا شیوه صحیح ادراک و تفکر در رابطه با آن مشکلات را به اعضای جدید خود انتقال دهد. فرهنگ یادگیری که جزئی از فرهنگ سازمانی است، توسط جانسون و هاوک (۲۰۰۲) به عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌ها، ارزش‌ها و فعالیت‌های درون سازمانی که از فرایند مستمر یادگیری سازمان و اعضای آن حمایت می‌کند، تعریف شده است. این فرهنگ یادگیری در نهایت تغییرات سازمانی و انطباق با این تغییرات را تسهیل می‌نماید.

بر اساس مطالعه آرمینکیا و هاریس (۲۰۰۲) فرایند تغییر در سه مرحله رخ می‌دهد: آمادگی، سازگاری و نهادی سازی. چون این فرایند به صورت خودکار اتفاق نمی‌افتد، در نتیجه مدیران به بسترسازی، تدوین و اجرای یک روش آگاهانه و سازگارانه با تغییر سازمانی که در کارکنان آمادگی برای تغییر مداوم ایجاد کند، نیاز دارند (By, 2007). آمادگی برای تغییر، مرحله اول فرایند تغییر است و سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت لزوم تغییر را درک و پاسخ متناسب به آن ارائه نماید (Neves, 2009). آرمینکیا و همکاران (۱۹۹۳) آمادگی برای تغییر را ترکیبی از عقاید، باورها و نیت‌ها در رابطه با میزان تغییر و تصوراتی از ظرفیت فردی و سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر تعریف کرده‌اند. بعد شناختی آمادگی فردی برای تغییر مربوط به شناسایی عقاید است. آرمینکیا، هاریس و همکاران دو مورد از این عقاید را شناسایی کرده‌اند: (۱) باور اینکه تغییر لازم است [درک تغییر] و (۲) باور اینکه فرد و سازمان باید تغییر را بپذیرند [پذیرش تغییر].

در راستای پژوهش لوتن، کانر و مک ایچان (۲۰۰۹) رافری، جیمسون و آرمینکیا (۲۰۱۳) سه بعد اصلی مؤثر بر آمادگی افراد برای تغییر سازمانی را بدین ترتیب شرح دادند: (۱) باور اینکه تغییر لازم است (۲) باور اینکه آن‌ها قادر به سرمایه‌گذاری موفق روی تغییر می‌باشند (۳) باور اینکه تغییر نتیجه مثبتی بر وظایف شغلی خواهد داشت. این دیدگاه رافری در مورد آمادگی برای تغییر شامل ابعاد شناختی و هیجانی می‌شود؛ اما دیدگاه پیدریت (۲۰۰۰) در مورد آمادگی برای تغییر بعد سوم را نیز شامل می‌شود. به‌زعم پیدریت، آمادگی آگاهانه برای تغییر تا جایی که کارکنان آمادگی پیدا کنند انرژی‌شان را به فرایند تغییر بدهند، افزایش می‌یابد (Ajzen, 1991). لذا، ابعاد تغییر شامل آمادگی هیجانی، آمادگی شناختی و آمادگی رفتاری می‌شود (Bouckennooghe & Devose, 2009).

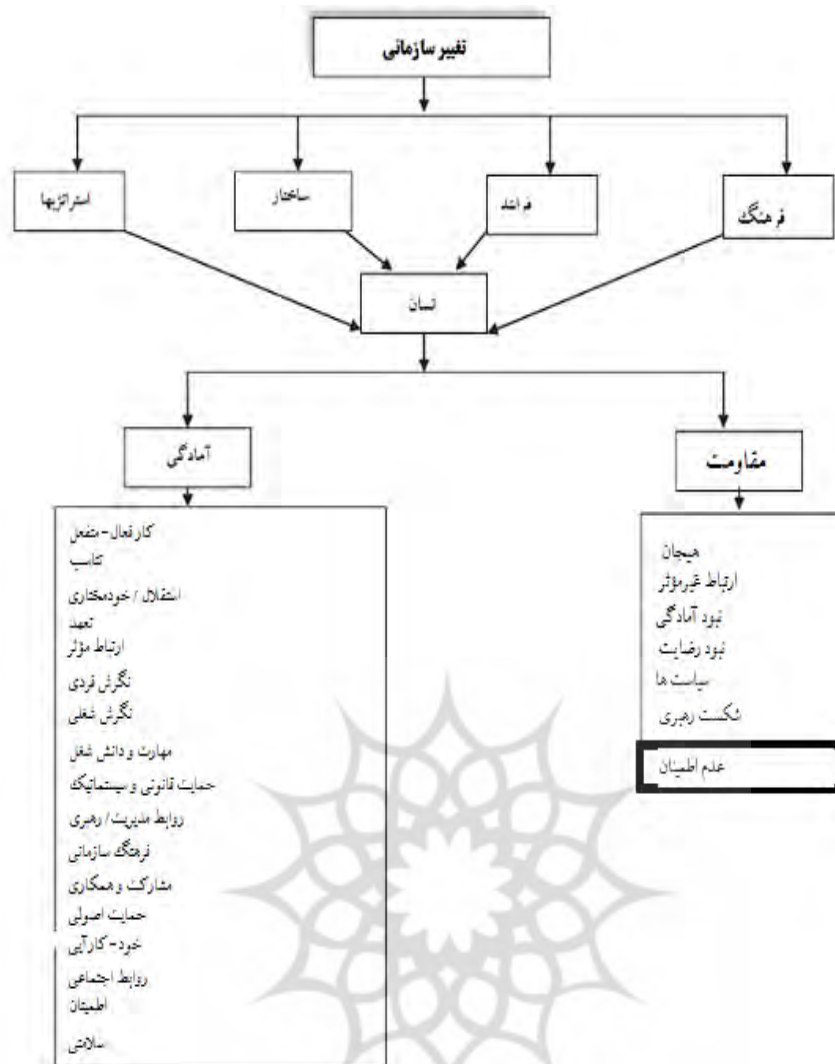
تحقیقات پیشین، نیاز به موفقیت و آمادگی برای تغییر را مرتبط دانستند (Miller et al., 1994). افراد دیگر، انعطاف‌پذیری فردی را با سطوح بالاتری از پذیرش تغییر مرتبط کردند (Wanberg & Banas, 2000). علاوه بر این، مطالعات مختلف نقش فرهنگ سازمانی را به همراه روابط بین آمادگی برای تغییر و مؤلفه‌های مثل

ارتباط اجتماعی، اعتماد و مشارکت در فرایند تغییر را مورد تأکید قرار دادند (Jones et al., 2005 & Madse). مطالعات مذکور ارتباط بین مؤلفه‌های مختلف و آمادگی برای تغییر و نیز تمرکز بر شرایط موجد آمادگی در افراد برای تغییر سازمانی را مورد تأکید قرار دادند. محققان اثبات کرده‌اند که آموزش و یادگیری سازمانی منجر به تغییرات سازمانی می‌شود. این فرایند معمولاً اعضا را ترغیب به رشد ایده‌های جدید و آزمایش آن‌ها می‌کند. چنین محیطی بازه رفتارهای محتمل را برای اجرای تغییرات، تشویق به نوآوری و تغییر افزایش (Alas, 2007) و عملکرد کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد. Skerlavaj et al., (2007).

اسمیت (۲۰۰۵) بیان می‌کند که منابع انسانی داخل سازمان هم به عنوان رهبر (مدیر) و هم به عنوان پیروان (کارکنان) برای تعیین موفقیت در استراتژی‌ها و آمادگی برای تغییر سازمانی عامل حیاتی است. هنگامی که یک شخص (اعم از رهبر و پیروان) نیاز به تغییر را احساس نکرده و اعتقادی به آن نداشته باشند، سازمان قادر به ایجاد تغییر سازمانی نخواهد بود (Smith, 2005).

پالمر، دانفورد و آکین بیان می‌کنند که آمادگی برای تغییر سازمانی یک متغیر میانجی بین استراتژی‌های مدیریت تغییر و نتایج (پیامدهای) این استراتژی‌هاست. بدون آمادگی برای تغییر، روابطی بین استراتژی‌های مدیریت تغییر با نتایج این استراتژی‌ها وجود نخواهد داشت (Palmer et al., 2009).

نایمت اله شاه و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "داده‌های بزرگ در زمینه منابع انسانی: تبیین آمادگی برای تغییر سازمانی، رفتار و نگرش‌های کارکنان" به این نتیجه رسیدند که حقوق و مزایای کاری، فرهنگ سازمانی، ارتقاء شغلی، وفاداری سازمانی و هویت سازمانی از عوامل تأثیرگذار بر آمادگی برای تغییر سازمانی هستند (Naimatullah Shah & Sharif, 2016).



نمودار (۱): عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی (Naimatullah Shah et al., 2016)

با ظهور این مباحث، محققان تغییر سازمانی، عوامل زمینه‌ای فرهنگ و رهبری را نیز مورد مطالعه قرار دادند (Jones et al., 2005). فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از فاکتورهای حیاتی برای تسهیل و ترغیب فرایند آمادگی برای تغییر سازمانی بوده و پیشرفت و عمل نوآورانه را شامل می‌شود (Tracy et al., 1995). سازمان‌های سازگار با فرهنگ یادگیری سازمانی، مناسب یادگیری و تغییر هستند و بنابراین آمادگی بیشتری برای درک، پذیرش و اجرای آن دارند (Garvin, 1993; Watkins & Marsick, 1996). فرهنگ یادگیری

بر تبادل اطلاعات آزاد و ایده‌های نو، تسهیل پرسشگری، ریسک‌پذیری و آزمایش تأکید می‌نماید (Bates & Khasawneh, 2005). این سازمان‌ها همزمان افراد را به شرکت در یادگیری سازمانی - که توانایی سازمان را برای ایجاد تغییرات موفق بهبود می‌بخشد - ترغیب می‌کنند. لذا آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارد (Chen, 2007). لذا فرهنگ یادگیری یک سازمان باید افراد را برای شرکت و سازگاری یک محیط در حال تغییر توانمند نموده و سطوح بالاتری از آمادگی برای تغییر را ایجاد نماید (Choi & Ruona, 2011).

برای فهم بهتر اینکه فرهنگ یادگیری سازمان چگونه بر آمادگی فرد برای تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد، باید تأکید شود که برای ایجاد فرهنگ یادگیری مطلوب بین کارکنان داشتن انگیزه برای یادگیری به علاوه ویژگی‌های جمعیتی مربوط به سن، سطح آموزش نیز بر درک کارکنان از فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد (Wang et al., 2007). این آمادگی برای تغییر یک عنصر کلیدی برای تغییر برنامه‌ریزی شده موفق با فرهنگ یادگیری یک سازمان است (Choi & Ruona, 2011). سازمان‌ها با فهم اهمیت یادگیری سازمانی در سطح فردی، فرصت‌های یادگیری مداوم برای کارکنان ایجاد می‌کنند. این مستلزم این است که آن‌ها بخواهند تغییر کنند، رشد کنند و تصمیمات مربوط به کار را کنترل کنند (Marsick & Watkins, 2003). یک متغیر میانجی دیگر در ایجاد آمادگی برای تغییر در سازمان‌ها، انگیزش یادگیری^۱ و انگیزش انتقال^۲ است. اسلاد و لجیو-آژجیو، باهوک-کورنوگا و اسپیلجاک (۲۰۰۵) بیان کردند که انگیزش یادگیری بر نیاز به رشد استقلال فردی تأکید دارد. فرهنگ یادگیری سازمانی فرصت‌هایی را برای آموزش مستمر ایجاد می‌کند (Vaill, 1996). سازمان یادگیرنده باید محیطی را برای کارکنان فراهم نماید تا آنان انگیزش یادگیری بیشتری داشته باشند. کونسور و کوپز (۱۹۹۸) مفهوم انگیزش یادگیری را با سازمان یادگیرنده مرتبط دانسته و بیان کردند که محیط‌های یادگیری اثربخش هر دوی این ویژگی‌ها را دارند. سازمان‌های دارای محیط‌های یادگیری به اعضا کمک می‌کنند تا انگیزش یادگیری کارکنان را افزایش دهند (Keeling et al., 1998). فراگیری به عنوان مؤلفه کلیدی تغییر می‌تواند افراد را برای تغییر آماده کند (Choi & Ruona, 2011). فراگیر خودآموز اساس سازمان یادگیرنده و عامل مهم بقا و پیشرفت در جهان متغیر است (Guglielmino & Guglielmino, 2001). فراگیران دارای انگیزش یادگیری، بهتر برای تغییر آماده می‌شوند (Cho, 2002).

¹- Learning Motivation

²- Transfer of Learning

این مطالعه ابعاد خاصی از فرهنگ یادگیری سازمانی را که به اعضا کمک می‌کند تا به سطوح بالاتری از آمادگی برای تغییر سازمانی برسند، بررسی و تبیین می‌کند. انگیزش یادگیری به مقدار تلاش فردی برای کسب مهارت‌ها و دانش جدید از یادگیری اشاره می‌کند (Lionetti, 2014). بورک و هاتچینس (۲۰۰۷) انگیزش انتقال را اینکه آیا افراد می‌خواهند مهارت‌های یادگرفته شده را در محیط کار خود به کار گیرند؟، تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها «تمایل کارآموز برای استفاده از دانش و مهارت‌های مکسبه در شغل خود» را انگیزش انتقال می‌نامند (Noe & Schmitt, 1999). ارزیابی فرهنگ سازمانی گام مهمی در ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی است (Johansson, 2013) و انگیزش گام مهمی برای تغییر موفق است (Armenakis et al., 2011 & Zu et al., 2010).

پیشینه تحقیق

بررسی پیشینه‌ی تحقیق در داخل و خارج از ایران نشان می‌دهد که نتایج تحقیقات مختلف از یک خط سیر متنوع ارتباط تا عدم ارتباط پیروی می‌کند. جهت روشن شدن بیشتر این خط سیر، ابتدا تحقیقات مرتبط داخلی و سپس تحقیقات خارجی را بررسی می‌کنیم.

افچه و رضایی ابیانه (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان "رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه" نتیجه گرفتند که فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت‌های مذکور در سطح بالاتر از متوسط قرار دارند. همچنین با توجه به یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها و با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون استاندارد، استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

نتایج تحقیق تجربی رحیم نیا و همکاران (۲۰۱۱) نیز با هدف بررسی پیش‌بینی پذیری یادگیری کارکنان در محیط کار از طریق فرهنگ یادگیری حاکی از آن بود که توانمندسازی روان‌شناختی، متغیر واسطه‌ای قدرتمندی برای پیش‌بینی اثر فرهنگ یادگیری بر یادگیری کارکنان در محیط کار است. طبق یافته‌های این تحقیق، وجود فرهنگ یادگیری در محیط کار، بر یادگیری بیشتر در محیط کار مؤثر است، وجود فرهنگ یادگیری در محیط کار، به اثربخشی مدیریتی بالاتر می‌انجامد، اثربخشی مدیریتی بالاتر به یادگیری بیشتر در محیط کار منجر می‌شود و وجود فرهنگ یادگیری در محیط کار نیز بر افزایش توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کار، مؤثر است.

پژوهش حقیقی کفاش و همکاران (۲۰۱۴) نیز با عنوان "رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری با نقش میانجی رضایت شغلی در بانک پارسیان" منتج به این شد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری و نیز رضایت شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. طبق نتایج این تحقیق، توانایی بانک پارسیان

برای راضی کردن مشتریان خود، به طور مستقیم از طریق توانایی مستمر و کارآمد کارکنان بانک و رضایت شغلی کارکنان در ارتباط است ($P < 0/05$).

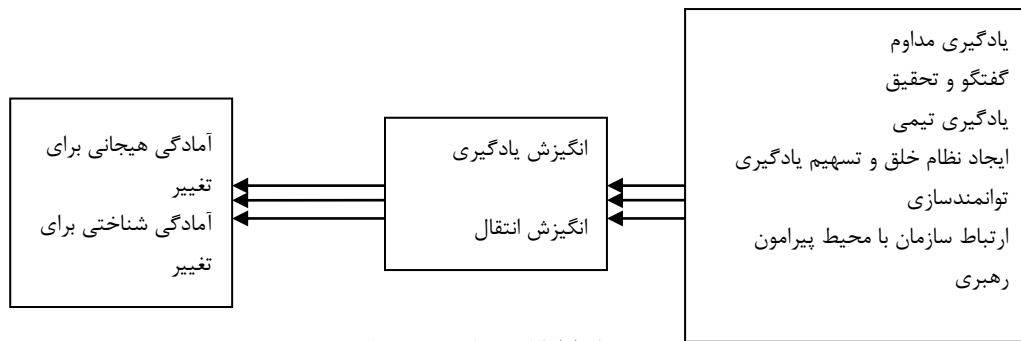
همچنین یافته‌های تحقیق واعظی، عدنان‌راد و شاه‌محمدی (۲۰۱۴) با عنوان "نگرش به تغییر از منظر آموزه‌های اسلامی و رابطه آن با آمادگی کارکنان برای تغییر" حاکی از آن است که تمام مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهشی مدل مورد نظر او از جمله توکل به خدا، طلب علم، تمایل به رشد، برنامه‌ریزی، امیدواری، تسلط بر سرنوشت خویشتن و باور توانایی‌ها توسط افراد با آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین از میان متغیرهای مورد نظر تحقیق، امیدواری و تمایل به رشد و کمال به ترتیب بیشترین و برنامه‌ریزی و طلب علم کمترین رابطه را با آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی داشتند.

در مطالعه بیس و کاسانه (۲۰۰۵)، فرهنگ یادگیری رابطه منفی با مقاومت به تغییر دارد. همچنین مقاومت به تغییر رابطه منفی با انگیزش انتقال دارد (Bate et al., 2000). همچنین در تحقیق گریفین (۲۰۰۴) و دیگران نیز این رابطه تأیید شده است. در مطالعه بومر و همکاران نیز بین انگیزش با آمادگی با تغییر رابطه معنی‌داری مشاهده شد (Rafferty & Griffin, 2004; Bommer et al., 2005; Dominguez, 2013). هاکیو (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای بین آمادگی برای تغییر و فرهنگ یادگیری رابطه معنی‌داری را مشاهده نکرد. رابطه بین فرهنگ یادگیری و انگیزش انتقال آموزش در مطالعه زاویا نیوز (۲۰۰۹) پیدا شد.

در مطالعه دیگر در لیبی که در شرکت‌های نفتی انجام شد، رابطه مثبت و معنی‌داری بین فرهنگ یادگیری و انگیزش انتقال آموزش به دست آمد (Abozed et al., 2008). جوهانسون و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ یادگیری یکی از پیش‌آیندهای آمادگی برای تغییر سازمانی می‌باشد. در تحقیقی که وانبرگ و باناس (۲۰۰۰) با نمونه ۱۳۰ نفری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که انگیزش یادگیری، آمادگی برای تغییر سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین به‌زعم رافانه (۱۹۹۶) انگیزش یادگیری نقش مهمی در ایجاد آمادگی برای تغییر دارد. یافته‌های جونز و همکاران (۲۰۰۵) نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از متغیرهای پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر سازمانی می‌باشد. گاروین (۱۹۹۳)، هابر (۱۹۹۱)، واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳، ۱۹۹۶) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ یادگیری سازمان بر آمادگی هیجانی و عاطفی تأثیر دارد. در یک مقاله مروی، گاگلیلمینو و گاگلیلمینو (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که فراگیرانی که انگیزش یادگیری دارند، بهتر می‌توانند خود را با تغییر سازگار نمایند. برخی از محققان فرهنگ یادگیری را یکی از متغیرهای پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر سازمانی ذکر کرده‌اند (Cunningham et al., 2002; Jones et al., 2005; Wanberg & Banas, 2000 Hurley & Hult, 1998; Skerlavaj et al., 2007, Bates & Khasawneh, 2005; Chen, 2007, Choi & Ruona, 2011)

نوردین (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان "تأثیر هوش هیجانی، رفتار رهبری و تعهد سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی در آموزش عالی" به تأثیرگذاری این متغیرها بر آمادگی برای تغییر سازمانی می‌پردازد. در مجموع تعداد ۱۶۹ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه تکنولوژی ما را در این مطالعه شرکت کردند. آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای از دانشکده‌های اصلی و فرعی در سراسر مالزی انتخاب شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که ۴۴/۱٪ واریانس آمادگی برای تغییر سازمانی از طریق هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رفتار تبدلی (مبادله‌ای) رهبری تبیین می‌شود (nordin, 2011). ساراگیچ (۲۰۱۵) طی تحقیق با عنوان "نگرش‌های فردی و آمادگی برای تغییر سازمانی"، ۴۷ ویژگی اختصاصی همبسته با آمادگی برای تغییر سازمانی شناسایی کرد. در این تحقیق، آمادگی برای تغییر سازمانی به عنوان متغیر وابسته، تجارب زندگی، ارزش‌ها، ویژگی‌ها و نگرش‌ها و اهمیت روان‌شناختی به عنوان متغیرهای مستقل، تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی و واسط و رهبری به عنوان متغیر تعدیل‌کننده بودند. یافته‌ها حاکی از آن بودند که نگرش‌های فردی کارکنان در شرکت KAI^۱ بر آمادگی برای تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد (Saragih, 2015). اریک جی گوئرو و آهرای کیم (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان "ساختار سازمانی، رهبری و آمادگی برای تغییر سازمانی و اجرای فرهنگ سازمانی" نشان داد که بین ساختار سازمانی، مهارت‌های رهبری و استراتژی‌های مدیریتی با آمادگی برای تغییر سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد (Erick & Ahraemi Kim, 2013). دتر و همکاران (۲۰۰۰) در تحقیقی بیان کردند بین انگیزش و آمادگی به تغییر رابطه معناداری وجود دارد. طبق یافته نولز (۱۹۷۵) فراگیران خودگردان، فراگیرانی هستند که انگیزش یادگیری و انتقال دارند خود را با فعالیت‌های تغییر بهتر همگام می‌کنند. برخی از محققان در مطالعات خود دریافته‌اند که شکست نیمی از تلاش‌های تغییر سازمانی در مقیاس بزرگ، به سبب اشتباه در ایجاد آمادگی‌های لازم و کافی برای تغییر بوده است (Wiener, 2009). لذا هدف تحقیق حاضر، تبیین روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران است که در این راستا، فرضیه اصلی این پژوهش به صورت "آمادگی تغییر به طور مستقیم و از طریق انگیزش از فرهنگ یادگیری تأثیر می‌پذیرد" صورت‌بندی و مورد آزمون قرار می‌گیرد. مطابق هدف تحقیق، الگوی مفهومی پیشنهادی تحقیق به شرح ذیل می‌باشد.

^۱- Kereta Api Indonesia Company (KAI)



نمودار (۲): الگوی مفهومی تحقیق

مطابق شکل فوق، ابعاد هفت گانه‌ی ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم، توسعه گفتگو و تحقیق، همکاری و یادگیری تیمی، طراحی و اجرای سیستمی برای مشارکت و تسهیم افراد در یادگیری، توانمندسازی کارکنان در توسعه عادات یادگیری، ارتباط سازمان با محیط پیرامون و رهبری به عنوان مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی در ایجاد و تقویت «انگیزش یادگیری» و نیز «انگیزش انتقال یادگیری» کارکنان تأثیر می‌گذارد. از دیگر سو، انگیزش یادگیری و انگیزش انتقال نیز به نوبه خود بر ایجاد «آمادگی هیجانی» و «آمادگی شناختی» در کارکنان برای ایجاد تغییر در سطح سازمانی ایفای نقش می‌کنند. لذا برای نیل به تغییرات سازمانی بهینه و سازگار با تغییرات فزاینده جهان امروز، ایجاد فرهنگ یادگیری در کل سازمان و ایجاد نگرش مثبت در کارکنان برای درک، پذیرش و پیاده‌سازی تغییرات امری ضروری به شمار می‌رود.

روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه اجرای تحقیق، در زمره تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی^۰ تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق، شامل ۶۰۰ نفر از مدیران و کارکنان اداری رسمی و قراردادی مدت معین شرکت ملی سهامی پتروشیمی ایران می‌باشد که در بخش‌های مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت طرح‌ها، مدیریت کنترل تولید، مدیریت مالی، مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه و واحدهای ستادی در سال ۱۳۹۴ فعالیت می‌نمایند. به منظور تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۲۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. با توجه به برآورد حداقل حجم نمونه آماری، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد و با توجه به پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، مواردی که فاقد اطلاعات کامل بودند حذف شدند و تعداد ۲۴۵ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

روش جمع آوری داده‌ها از نوع کتابخانه‌ای- میدانی است. ابتدا تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی توسط نرم‌افزار spss نسخه ۱۶ انجام گرفته و سپس مدل مورد نظر در تحقیق، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Smart Pls^۱ نسخه ۲ مورد بررسی قرار گرفته است. بعد از جمع آوری داده‌های خام مربوط به آزمودنی‌ها، تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی فرضیه صورت‌بندی شده انجام گرفته است. ابتدا تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها با استفاده از شاخص‌های آمار ویژگی‌های جمعیتی شناختی مربوط به آزمودنی‌ها شامل جنسیت، وضعیت تحصیلی و سابقه خدمت ارائه می‌گردد. توزیع آزمودنی‌ها برحسب جنسیت در جدول شماره (۱) گزارش شده است.

جدول (۱): توزیع آزمودنی‌ها بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۳۰	۵۳/۱
زن	۱۰۶	۴۳/۳
بی‌پاسخ	۹	۳/۷
جمع کل	۲۴۵	۱۰۰

نتایج حاکی از آن است که در بین ۲۴۵ نفر حجم نمونه آماری پژوهش؛ ۱۳۰ نفر معادل (۵۳/۱ درصد) از آزمودنی‌ها مرد و ۱۰۶ نفر (۴۳/۳ درصد) زن هستند. همچنین ۳/۷ درصد آزمودنی‌ها جنسیت خود را مشخص نکردند. توزیع آزمودنی‌ها بر حسب وضعیت تحصیلی در جدول شماره (۲) گزارش شده است.

جدول (۲): توزیع آزمودنی‌ها بر حسب وضعیت تحصیلی

تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۱۴	۵/۷
فوق دیپلم	۵۳	۲۱/۶
کارشناسی	۹۶	۳۹/۲
کارشناسی ارشد	۷۳	۲۹/۸
بی‌پاسخ	۹	۳/۷
جمع کل	۲۴۵	۱۰۰

^۱- یکی از تکنیک‌های مورد استفاده معادلات ساختاری، کمترین مربعات بخشی (PLS) می‌باشد که بر واریانس بین سازه‌ها تمرکز می‌کند. در PLS پارامترهای ساختاری و اندازه‌گیری از طریق یک رویه تکراری تخمین زده می‌شود. این فن، ارزیابی همزمان روانی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری سازه‌های تئوریک را فراهم می‌سازد.

مطابق جدول فوق از بین پاسخگویان، ۱۴ نفر از آزمودنی‌ها معادل (۵/۷ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۵۰ نفر (۲۱/۶ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۹۶ نفر (۳۹/۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی و ۷۳ نفر (۲۹/۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند؛ و ۳/۷ درصد آزمودنی‌ها مدرک تحصیلی خود را مشخص نکرده‌اند. توزیع آزمودنی‌ها برحسب سابقه خدمت در جدول شماره (۳) گزارش شده است.

جدول (۳): توزیع آزمودنی‌ها برحسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد
تا ۵ سال	۲۸	۱۱/۴
تا ۱۰ سال	۴۰	۱۶/۳
تا ۱۵ سال	۵۷	۲۳/۳
بیشتر از ۱۵	۱۱۳	۴۶/۱
بی‌پاسخ	۷	۲/۹
جمع کل	۲۴۵	۱۰۰

۲۸ نفر از آزمودنی‌ها معادل (۱۱/۴ درصد) دارای سابقه شغلی تا ۵ سال، ۴۰ نفر (۱۶/۳ درصد) دارای سابقه شغلی تا ۱۰ سال، ۵۷ نفر (۲۳/۳ درصد) دارای سابقه شغلی تا ۱۵ سال و ۱۱۳ نفر (۴۶/۱ درصد) دارای سابقه بیشتر از ۱۵ سال هستند. همچنین ۲/۹ درصد از آزمودنی‌ها سابقه شغلی خود را تعیین نکردند.

ابزار سنجش

در این تحقیق از چهار پرسشنامه استاندارد مجزا استفاده شده است. پرسشنامه اول مربوط به فرهنگ یادگیری و اتکینز و مارسینک (۲۰۰۳) است. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۱ سؤال شامل ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، توسعه تحقیق و گفتگو، همکاری و یادگیری تیمی، طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، توانمندسازی، ارتباط دادن سازمان‌ها با محیط خود و رهبری استراتژیک می‌باشد. پرسشنامه دوم مربوط به انگیزش یادگیری چنگ و همکاران (۲۰۱۰) شامل ۶ سؤال و پرسشنامه سوم مربوط به انگیزش انتقال هالتون (۲۰۰۵) شامل ۲ سؤال است. پرسشنامه چهارم نیز مربوط به آمادگی برای تغییر سازمانی بوکنگ و همکاران (۲۰۰۹) بود. پرسشنامه‌ها در دو بعد (آمادگی هیجانی و آمادگی شناختی) در قالب ۱۰ سؤال و بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) تنظیم شده است. مشهورترین ابزار برای آزمون قابلیت اعتماد یا همان پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ است که به منظور محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌هایی که ویژگی‌های مختلفی را می-

سنجد، به کار می‌رود. این کمیت بین صفر و یک تغییر می‌کند، ضریب پایایی صفر، معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است. مقادیر بالای ۰/۷۰ برای آلفای کرونباخ مطلوب است. (Sekaran, 2009) لذا برای محاسبه پایایی مقیاس پرسشنامه‌های فرهنگ یادگیری، انگیزش و آمادگی برای تغییر سازمانی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. آزمون نتایج آزمون آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از عوامل و مؤلفه‌های آن به شرح جدول شماره (۴) ارائه می‌شود:

جدول (۴): ضرایب آلفای کرونباخ فرهنگ یادگیری، انگیزش و آمادگی تغییر و مؤلفه‌های آن‌ها

متغیر	مؤلفه‌ها	تعداد سؤالات	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
فرهنگ یادگیری	یادگیری مداوم	۳	۰/۷۲
	گفتگو و پرسشگری سؤال	۳	۰/۷۵
	یادگیری تیمی	۳	۰/۶۴۸
	ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری	۳	۰/۷۰۲
	توانمندسازی	۳	۰/۷۳۸
	ارتباط سازمان با محیط پیرامون	۳	۰/۷۴۹
	رهبری	۳	۰/۸۴۵
انگیزش	انگیزش یادگیری	۶	۰/۸۰۷
	انگیزش انتقال	۲	۰/۷۹۷
آمادگی تغییر	آمادگی هیجانی	۵	۰/۷۱
	آمادگی شناختی	۵	۰/۷۰
		۱۰	۰/۷۸۸

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ فرهنگ یادگیری برابر با ۰/۹۰، انگیزش معادل ۰/۷۶۴ و آمادگی تغییر برابر با ۰/۷۸۸ می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به مؤلفه‌های متغیر فرهنگ یادگیری شامل یادگیری مداوم برابر با ۰/۴۵۱، گفتگو و پرسشگری سؤال برابر با ۰/۵۷۷، یادگیری تیمی برابر با ۰/۶۴۸، ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری برابر با ۰/۷۰۲، توانمندسازی برابر با ۰/۷۳۸، ارتباط سازمان با محیط پیرامون برابر با ۰/۷۴۹ و رهبری برابر با ۰/۸۴۵ می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های متغیر انگیزش شامل انگیزش یادگیری برابر با ۰/۸۰۷ و انگیزش انتقال معادل ۰/۷۹ می‌باشد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های متغیر آمادگی تغییر شامل آمادگی هیجانی برای تغییر برابر با ۰/۷۱ و آمادگی شناختی برای تغییر برابر با ۰/۷۰ می‌باشد.

از طرف دیگر، برای استنباط روایی پرسشنامه‌ها به نظرات متخصصان و اساتید دانشگاهی دانشگاه‌های علامه طباطبایی و پیام نور تهران استناد شده است. از اساتید دانشگاه‌های مزبور خواسته شد پس از مطالعه پرسشنامه‌ها، نظرات خود را در مورد روایی آن‌ها اعلام نمایند. پس از جمع‌آوری اظهارنظرهای اعلام شده و اصلاح برخی از سؤالات مدنظر آنان، در نهایت نتیجه گرفته شد که پرسشنامه‌های مورد نظر از روایی بالایی برخوردار هستند.

یافته‌های تحقیق

هدف این پژوهش، تبیین و مدل‌یابی روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش یادگیری با آمادگی برای تغییر سازمانی می‌باشد. در این راستا، ابتدا اطلاعات آمار توصیفی همچون میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر نمرات فرهنگ یادگیری، انگیزش یادگیری و آمادگی برای تغییر سازمانی به همراه مؤلفه‌های آن‌ها که حاصل اجرای پرسشنامه می‌باشند، در قالب جدول شماره (۵) ارائه می‌گردد.

جدول (۵): بررسی میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر نمرات فرهنگ، انگیزش و آمادگی تغییر

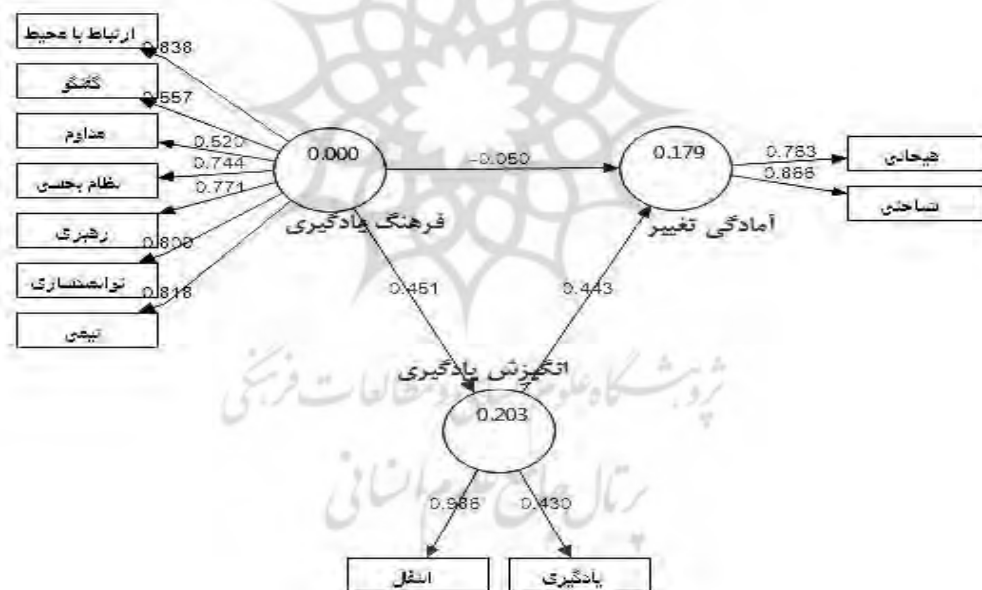
متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
فرهنگ یادگیری	یادگیری مداوم	۵۰/۵۹	۹/۶۱	۲۱	۶۹
	گفتگو و پرسشگری سؤال	۸/۱۲	۱/۱۹	۲	۸
	یادگیری تیمی	۷/۸۱	۱/۸۵	۳	۱۵
	ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری	۷/۱۷	۱/۹۵	۳	۱۱
	توانمندسازی	۷/۲۷	۱/۸۳	۳	۱۲
	ارتباط سازمان با محیط پیرامون	۷/۳۹	۲/۰۲	۳	۱۲
	رهبری	۷/۴۳	۲/۳۲	۳	۱۴
انگیزش	انگیزش یادگیری	۳۰/۳۰	۳/۶۲	۲۰	۴۰
	انگیزش انتقال	۶/۱۶	۱/۸۳	۲	۱۰
آمادگی تغییر	آمادگی هیجانی	۳۳/۱۴	۴/۶۸	۱۸	۴۸
	آمادگی شناختی	۱۷/۲۳	۲/۷۳	۵	۲۵
		۱۵/۹۱	۲/۹۹	۶	۲۵

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف استاندارد متغیر فرهنگ یادگیری به ترتیب برابر با ۵۰/۵۹ و ۹/۶۱، میانگین و انحراف استاندارد متغیر انگیزش به ترتیب برابر با ۳۰/۳۰ و ۳/۶۲ و میانگین و انحراف استاندارد متغیر آمادگی تغییر به ترتیب برابر با ۳۳/۱۴ و ۴/۶۸ می‌باشد. میانگین و انحراف استاندارد

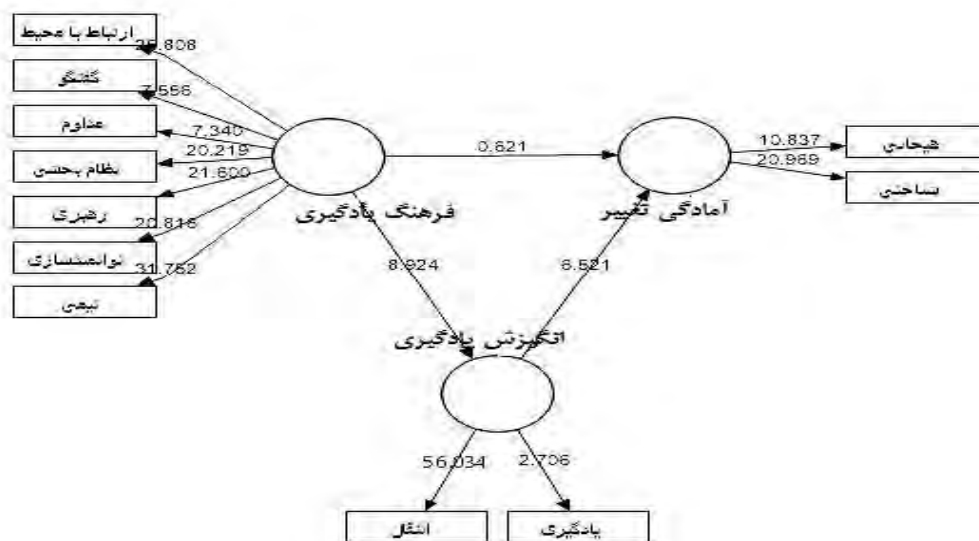
مؤلفه‌های متغیر فرهنگ یادگیری شامل یادگیری مداوم به ترتیب برابر با ۵/۳۷ و ۱/۱۹، میانگین و انحراف استاندارد گفتگو و پرسشگری سؤال به ترتیب برابر با ۸/۱۲ و ۱/۸۵، میانگین و انحراف استاندارد یادگیری تیمی به ترتیب برابر با ۷/۸۱ و ۱/۸۷، میانگین و انحراف استاندارد ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری به ترتیب برابر با ۷/۱۷ و ۱/۹۵، میانگین و انحراف استاندارد توانمندسازی به ترتیب برابر با ۷/۲۷ و ۱/۸۳، میانگین و انحراف استاندارد ارتباط سازمان با محیط پیرامون به ترتیب برابر با ۷/۳۹ و ۲/۰۲ و میانگین و انحراف استاندارد رهبری به ترتیب برابر با ۷/۴۳ و ۲/۳۲ می‌باشد.

میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های متغیر انگیزش شامل انگیزش یادگیری به ترتیب برابر با ۲۴/۱۴ و ۲/۶۶ و میانگین و انحراف استاندارد انگیزش انتقال به ترتیب برابر با ۶/۱۶ و ۱/۸۳ می‌باشد. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های متغیر آمادگی تغییر شامل آمادگی هیجانی برای تغییر به ترتیب برابر با ۱۵/۹۱ و ۲/۹۹ و میانگین و انحراف استاندارد آمادگی شناختی برای تغییر به ترتیب برابر با ۱۷/۲۳ و ۲/۷۳ می‌باشد.

فرضیه پژوهش: آمادگی تغییر به طور مستقیم و از طریق انگیزش از فرهنگ یادگیری تأثیر می‌پذیرد. برای آزمون مدل و فرضیه پژوهش، مدل سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد که با توجه به شرایط موجود در این پژوهش، از نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید. مدل معادلات ساختاری شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است که با تأیید هر دو بخش، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود.



شکل (۳): نمایش مدل معادلات ساختاری تحقیق با ضرایب استاندارد (خروجی نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲)



شکل (۴): نمایش مدل معادلات ساختاری با معناداری ضرایب استاندارد (t - value)، خروجی نرم افزار Smart PLS (نسخه ۲)

در پژوهش حاضر، فرهنگ یادگیری متغیر برونزا و انگیزش (یادگیری و انتقال) و آمادگی برای تغییر متغیر درونزا می باشند.

جدول (۶): ضرایب مسیر، آماره T مربوط مدل معادلات ساختاری

عنوان مسیر	ضریب مسیر	T	خطای استاندارد (SE)	نتیجه
فرهنگ یادگیری به آمادگی تغییر	-۰/۰۵	۰/۶۲۱	۰/۰۷	رد
فرهنگ یادگیری به انگیزش	۰/۴۵۱	۷/۰۸	۰/۰۵	تأیید
انگیزش به آمادگی تغییر	۰/۴۴۳	۶/۴۱۵	۰/۰۶	تأیید

با توجه به نتایج جدول فوق، مقادیر T نشان می دهد که تنها مسیر فرهنگ یادگیری به آمادگی تغییر از آنجایی که کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، رد می گردد. همچنین با توجه به مقادیر T، مسیر فرهنگ یادگیری به انگیزش در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید می شود و همچنین مسیر انگیزش به آمادگی تغییر نیز در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید قرار گرفت. مقادیر R Square نشان می دهد که در مدل فوق، ۱۷٪ از واریانس آمادگی تغییر و همچنین ۲۰٪ از واریانس انگیزش یادگیری تبیین شده است.

تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی مدل اندازه گیری به کار گرفته می شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با شاخص هایی مانند مقدار T، قابلیت اطمینان سازگاری درونی^۱ (CR) مشخص می شود که علاوه بر بار عاملی هر یک از مؤلفه ها، به تفکیک سازه ها در جدول شماره (۷) نشان داده شده است. بر این اساس، چنانچه مقدار T بزرگ تر از ۱/۹۶ یا کوچک تر از ۱-۱/۹۶ باشد، در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان نتیجه گرفت که نشانگرها ساختار عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری سازه های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می کنند. علاوه بر این، ضریب قابلیت اطمینان ساختاری (CR) از ۰ تا ۱ متغیر است. مقادیر بالای ۰/۷ قابل پذیرش می باشند.

جدول (۷): نتایج مربوط به بارهای عاملی و معناداری مؤلفه های مربوط به سازه های مدل

ضریب پایایی آلفای کرونباخ	AVE	قابلیت اطمینان (CR)	آماره T	بار عاملی	مؤلفه ها	متغیر
۰/۸۴	۰/۵۳	۰/۸۸	۸/۲۷	۰/۵۵	یادگیری مداوم	فرهنگ یادگیری
			۳۰/۷۹	۰/۸۱	گفتگو و پرسشگری سؤال	
			۲۱/۲۷	۰/۷۴	یادگیری تیمی	
			۲۱/۵۲	۰/۷۹	ایجاد نظام خلق و تسهیم	
			۲۶/۰۸	۰/۸۳	توانمندسازی	
			۲۲/۷۰	۰/۷۷	ارتباط سازمان با محیط	
			۷/۵۸	۰/۵۲	رهبری	
۰/۴۲	۰/۵۷	۰/۷۰	۲/۷۵	۰/۴۳	انگیزش یادگیری	انگیزش
			۴۷/۳۳	۰/۹۸	انگیزش انتقال	
۰/۵۰	۰/۶۶	۰/۷۹	۱۰/۴۵	۰/۷۶	آمادگی هیجانی	آمادگی تغییر
			۱۹/۸۸	۰/۸۶	آمادگی شناختی	

نتایج جدول فوق نشان می دهد که بارهای عاملی مربوط به هر یک از متغیرها از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آنهایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند، مناسب تر می باشند. همچنین از آنجایی که تمام مقادیر T جدول فوق بالاتر از ۲/۵۸ می باشد؛ بنابراین بارهای عاملی هر مؤلفه در مقابل سازه نوشته شده در سطح اطمینان ۹۹٪

^۱- Composite reliability

معنادار می‌باشد. لذا می‌توان گفت که هر یک از سازه‌ها از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. همچنین مقادیر CR در جدول (۷) بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است.

برآورد مدل اندازه‌گیری نیازمند بررسی دو نوع روایی است: روایی همگرا^۱ و روایی واگرا^۲ (چاین، ۱۹۹۸). به‌طور کلی، این دو روایی شواهد مربوط به نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری را به دست می‌دهند. روایی همگرا (AVE) به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشد. طبق نظر فورنولارکر (۱۹۸۱)، مقدار ۰/۵ به بالا برای معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بین هر کدام از ابعاد سازه و مؤلفه‌های مرتبط با آن قابل قبول است که با توجه به مقادیر AVE در جدول (۷) می‌توان نتیجه گرفت که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسبی برخوردار هستند. روایی واگرا، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر می‌باشد که می‌بایست ریشه دوم مقادیر AVE هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (چواوچن، ۲۰۰۹). ماتریس همبستگی سازه‌های فرهنگ یادگیری، انگیزش یادگیری و آمادگی تغییر در قالب جدول شماره (۸) ارائه شده است.

جدول (۸): ماتریس همبستگی سازه‌ها

سازه‌ها	فرهنگ یادگیری	انگیزش انتقال	آمادگی تغییر	جذر (AVE)
فرهنگ یادگیری	۱			۰/۷۲
انگیزش یادگیری	۰/۴۵	۱		۰/۷۵
آمادگی تغییر	۰/۱۴	۰/۴۲	۱	۰/۸۱

با توجه به جدول فوق، از آنجا که جذر AVE همه سازه‌ها بیشتر از همبستگی سازه‌ها با سایر سازه‌های موجود در الگو است؛ بنابراین ابزارهای اندازه‌گیری از روایی واگرای مناسبی برخوردار است. مدل معادلات ساختاری شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است که با تأیید هر دو بخش، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. در نرم‌افزار PLS، برازش مدل از طریق فرمول Tenenhaus و همکاران به دست آمد. با حصول مقدار شاخص برازش مدل (GOF)^۳ ۰/۲۶، می‌توان گفت برازش مناسب مدل کلی تأیید شد. (GOF = communality × R2)

^۱- Convergent Validity

^۲- Discriminate Validity

^۳- Goodness of Fit

بحث و نتیجه گیری

همان طور که اشاره شد، پژوهش حاضر به بررسی رابطه فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی پرداخته است. در این تحقیق پس از مرور ادبیات مربوط به یادگیری سازمانی و تغییر، به ارتباط بین ابعاد یادگیری سازمانی بر آمادگی برای تغییر پی بردیم و بر اساس آن، مدل پیشنهادی تحقیق ارائه شد. سپس از طریق داده‌های پرسشنامه نتایج تحقیق در جامعه آماری گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین فرهنگ یادگیری با آمادگی تغییر رابطه معنی داری وجود ندارد. اما بین فرهنگ یادگیری با متغیر میانجی انگیزش یادگیری و انتقال رابطه معنی داری با آمادگی برای تغییر وجود دارد. همچنین بین انگیزش یادگیری و انتقال رابطه معنی داری با آمادگی تغییر مشاهده شد. با توجه به یافته‌های پژوهش، مقادیر T نشان می‌دهد تنها مسیر فرهنگ یادگیری به آمادگی تغییر از آنجایی که کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، رد می‌گردد. همچنین با توجه به مقادیر T مسیر فرهنگ یادگیری به انگیزش در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید می‌شود و مسیر انگیزش به آمادگی تغییر نیز در سطح اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید می‌باشد.

مقادیر R Square نشان می‌دهد که در مدل فوق ۰/۱۷ از واریانس آمادگی تغییر و همچنین ۰/۲۰ از واریانس انگیزش یادگیری تبیین شده است. بارهای عاملی مربوط هر یک از متغیرها از مقدار متوسط ۰/۵ بالاتر هستند. آن‌هایی که بارهای عاملی بیش از ۰/۷ دارند مناسب‌تر می‌باشند. هر یک از سازه‌ها از پایایی (همسانی درونی) مطلوبی برخوردار هستند. همچنین مقادیر CR در جدول (۷) بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان دهنده پایایی ترکیبی مطلوب و قابل قبول است. با توجه به مقادیر AVE در جدول (۷) می‌توان نتیجه گرفت که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسبی برخوردار هستند. روایی واگرا، بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر می‌باشد که می‌بایست ریشه دوم مقادیر AVE هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد.

از طرفی نتایج این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ یادگیری با انگیزش یادگیری و انتقال آن رابطه معنی داری وجود دارد که این یافته همراستا با یافته‌های نایمت اله شاه و همکاران (۲۰۱۶)، ساراگیچ (۲۰۱۵)، اگان و همکاران (۲۰۰۴)، کونتوگروس (۲۰۰۱)، هیز و هیل (۲۰۰۱)، پالمر، دانفورد و آکین (۲۰۰۹) و وایز (۲۰۰۲) می‌باشد. همچنین فرهنگ یادگیری با آمادگی برای تغییر رابطه معنی داری وجود ندارد که همراستا با یافته‌های هاکیو (۲۰۰۸) و اریک جی گوئررو و آهرای کیم (۲۰۱۳) و در تضاد با یافته‌های استا ماریا و واتکینس (۲۰۰۳) می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش، از آنجا که فرهنگ یادگیری و انگیزش متغیر مهمی در ایجاد آمادگی با تغییر سازمانی می‌باشند، تغییر در سطح سازمانی نمی‌تواند بدون تغییر در افراد تکمیل شود و تغییر در افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر اینکه افراد برای آن آماده شوند. این یافته نیز با نتایج تحقیقات مادسن و همکاران

(۲۰۰۶) به نقل از افجه و رضایی ایبانه (۲۰۱۳) و یافته‌های تحقیق ساراگیچ (۲۰۱۵)، همراستا و هم جهت می‌باشد.

در کل و با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و همچنین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون استاندارد می‌توان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. بنابراین لزوم توجه به یادگیری سازمانی در جهت ایجاد آمادگی برای تغییر امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. به خصوص در ارتباط با تأثیر بعد تحقیق و گفتگو برای آمادگی برای تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل در تحقیقات پیشین بوده است، این بعد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران خیلی مورد توجه واقع نشده است.

لذا با عنایت به جمع‌بندی نتایج، پیشنهادها و راهکارهای ذیل می‌تواند در جهت تحقق سازمانی با فرهنگ یادگیری بالا و همچنین ایجاد آمادگی در کارکنان شرکت ملی پتروشیمی ایران برای رویارویی مؤثر با تغییرات متمر ثمر باشد:

پیشنهاد می‌گردد که برای ایجاد آمادگی برای تغییر، در گام اول ارزیابی فرهنگ سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی انجام گیرد. پیشنهادی که نایمت اله شاه و همکاران (۲۰۱۶)، جوناسون (۲۰۱۳) و اریک جی گوئرو و آهرای کیم (۲۰۱۳) آن را گام مهم برای ایجاد آمادگی برای تغییر سازمانی بیان کرده‌اند. در زمینه فرصت‌های یادگیری در شرکت ملی صنایع پتروشیمی بهتر است از توسعه آرشیوها و کتابخانه‌های فنی و تخصصی در واحدها، آزمایشگاه‌ها، پایگاه‌های داده، باشگاه مجلات، بحث‌های حین کار، توسعه دوره‌های کارآموزی، مربیگری، اجتماعات یادگیری، ایجاد مخزن‌های دانش، توسعه سایت‌ها و بلاگ‌ها و ایمیل‌ها، بازدید از شرکت‌های داخلی و خارجی، اردوهای آموزشی فرهنگی و تفریحی استفاده گردد.

در زمینه گفتگو و تحقیق بهتر است روش‌های نوین آموزشی مانند اجتماعات یادگیری، قراردادهای یادگیری، تورهای یادگیری، برگزاری جلسات هم‌اندیشی، ژورنال کلاب‌ها و حمایت از کارکنان جهت استفاده از بسته‌های آموزشی و مولتی مدیا (چندرسانه‌ای) بهره گرفته شود. در زمینه یادگیری تیمی بهتر است شرکت ملی صنایع پتروشیمی در وهله اول آموزش‌هایی برای کارکنان برگزار نماید که به اشاعه فرهنگ تیمی و مشارکتی کمک کند. همچنین از توسعه هسته‌های دانش با نگرش تیم‌سازی در سازمان استفاده نمایند. در زمینه ایجاد نظام خلق و تسهیم دانش به منظور طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، از زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری جهت یادگیری، توسعه مجله الکترونیک، حمایت از ثبت و مستندسازی از گزارش‌های کاری، حمایت از مقالات و پژوهش‌ها و اعطای گرنت به کارکنان استفاده نمایند.

همچنین لازم است برگزاری آموزش‌های مربوط به نظام مدیریت دانش در دستور کار قرار گیرد. در زمینه توانمندسازی، آموزش‌های مثل تفویض اختیار، مهارت‌های سرپرستی پیشرفته، مهارت‌های ارتباطی ارائه گردد و مسئولیت‌های بیشتری به کارکنان واگذار شود. بهتر است شرایطی فراهم گردد تا افراد بتوانند ابتکار عمل را به دست بگیرند و ایده‌های جدید را بیازمایند.

بعد ارتباط سازمان با محیط پیرامون مؤلفه دیگر فرهنگ یادگیری سازمانی می‌باشد. که بایستی شرکت ملی صنایع پتروشیمی در این ارتباط به توسعه تعاملات دانشی شرکت با دانشگاه‌ها و مراکز علمی داخل و خارج توجه بیشتری داشته باشد. در بعد رهبری استراتژیک، بایستی رهبران سازمان مشارکت فعال در فرایندهای خط-مشی گذاری حوزه آموزش سازمان داشته باشند. ضمناً بایستی در این زمینه آموزش‌های رهبری مثل رهبری تحول‌گرا، رهبری مثبت‌گرا در سازمان برگزار شود.

همچنین با توجه به اینکه مؤلفه انگیزش یادگیری و انتقال در این پژوهش به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است، لازم است مورد توجه بیشتر قرار بگیرد. پژوهشگرانی چون نایمت اله شاه و همکاران (۲۰۱۶)، آرمناکیس و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران (۲۰۱۰)، واکولا و نیکولانو (۲۰۰۵) و نوردین (۲۰۱۱) آن را گام مهمی برای تغییر موفق برشمردند. لذا پیشنهاد می‌گردد به منظور ایجاد انگیزه از روش‌های مختلفی چون ترغیب کارکنان نظیر پرداخت حق الزحمه به مدرسان داخلی، حمایت از حضور کارکنان در کنفرانس‌های داخلی و خارجی، انتخاب نفرات برتر بهره‌وری با در نظر گرفتن معیارهای آموزش را بکار بگیرد و از روش‌های مادی پاداش، اضافه کاری آموزشی و حق التدریس، تقدیر معنوی نشان بهره‌وری، درج در خبرنامه و پرونده، پاداش پایان سال مرتبط با آموزش، بن خرید کتاب، ارتقای شغلی، اعزام به سمینارهای تخصصی، افزایش حقوق و مزایا و اعطای لوح‌های تقدیر استفاده نماید.

References

- Afjeh, A. A., & Rezaei, Abyaneh, N. (2013). The relationship between organizational learning and preparing employees for change in insurance companies, *Journal of Management Studies (recovery and transformation)*, 15(70), 49-61. (in Persian)
- Armenakis, A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A.; Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11 (3), 305-328.
- Barton, H., & Delbridge, R. (2001). Development in the learning factory: Training human capital. *Journal of European Industrial Training*, 25(9), 465-72.

Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Journal of Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.

Bouckennooghe, D.; Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire: Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument, *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-559.

Chang, H., & Chang, W. (2010). A better way to increase the credibility in quantitative research. *The Business Review, Cambridge*, 16(2), 134-141.

Chen, C. (2007). The effect of organizational change readiness on organizational learning and business management performance. *The Business Review, Cambridge*, 8(2), 68-74.

Cho, D. Y. (2002). The connection between self-directed learning and the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 467-470.

Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organizational development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.

Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(1/9), 148-155.

Detert J. R.; Schroeder R. G., & Maurie J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.

Devos, V. L. G. (2002). A Framework for assessing commitment to change. Process and context variable of Organizational Change. Management School Working Paper series. Retrieved January 2006 from <http://ideas.repec.org/p/vlg/vlwps/2002-11.htm>.

Devos, G.; Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). The contribution of content, context, and process in understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 14(7), 607-630.

Egan, T. M.; Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer of learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.

Erick, G., & Guerrero, Ahraemi Kim. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services, *Evaluation and Program Planning* 40 (2013), 74° 81.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Organizational learning and knowledge* (35° 60). London, England: Oxford University.

Guerrero, G. E. (2010). Managerial capacity and adoption of culturally competent practices in outpatient substance abuse treatment. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 39(4), 329° 339 <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsat.2010.07.004>.

Guglielmino, P. J., & Guglielmino, L. M. (2001). Moving toward a distributed learning model based on self-managed learning. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66(3), 36-43.

HaghighiKafash, M., & Gharibi, H. (2014). The relationship between organizational learning culture and customer satisfaction: the mediating role of job satisfaction, *Journal of Tomorrow management*, 13(38), 41-54. (in Persian)

Haque, M. M. (2008). A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change , EdD dissertation, Pepperdine University, Malibu, CA.

Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.

Johansson, C.; Åström, S.; Kauffeldta, A.; Helldinc, L., & Carlströmd, E. (2013). Culture as a predictor of resistance to change: a study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.07.014>.

Johnston, R., & Hawke, G. (2002). Case studies of organization s with established learning cultures. Leabrook/Australia: National Centre for Vocational Education Research (NCVER).

Keeling, D.; Jones, E.; Botterill, D., & Gray, C. (1998). Work-based learning, motivation and employer-employee interaction: Implications for lifelong learning. *Innovations in Education and Training International*, 35(4), 282.

Madsen, S. R.; Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*,

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

McCloy, R. A., & Wise, L. L. (2002). Invited reaction: The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Measuring attitudes and values in corporate and school settings* (n.d.). (2nd ed.). Boston: Kuwer Academic Publishers.

Miller, V. D.; Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.

Murray, p., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm Competencies and organizational Learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51 ° 62.

Naimatullah Shah, I. Z., & Sharif, A. M. (2016). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors, *Journal of Business Research* 70 (2017), 366° 378.

Neves, P. (2009). Readiness for change: contributions for employees level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 25(13), 424-450.

Norshidah, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 (2011) 129 ° 138.

Palmer, I.; Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. New York (US): McGraw-Hill.

Rafferty, A. E.; Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multi-level review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

Rahimnia, F., & KarimiMazidi, A. (2011). The impact of culture on learning of employees in workplace learning through psychological empowerment and management effectiveness, *improving management journal*, 3(15), 102-121 (in Persian)

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance.

Skerlavaj, M.; Stemberger, M. I.; Skrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture: The missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Journal of Library Management*. 26(6/7), 408-427.

Somerville, M., & McConnell, A. (2004). Applying the learning organization concept in a resource squeezed service organization, *Journal of Workplace Learning*, 16(4), 237 48.

Sta Maria, R. F., & Watkins, K. E. (2003). Perception of learning culture and concerns about the innovation on its use: a question of level of analysis , *Human Resource Development International*, 6(4), 491-508.

Starr, K. (2011). Principals and the politics of resistance to change. *Educational management Administration & Leadership*, 39(6), 646-660. (in Persian)

Tenenhaus M.; Vinzi V. E., Chatalin Y. M., & Lauro C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*; 48(1), 159-205.

Timmor, Y., & Zif, J. (2010). Change readiness: an alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, 5(2), 138- 165. (in Persian)

Tracey, J. B.; Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills to the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.

Vaezzi, R.; Adnan Rad, A., & Shah Mohammadi, M. (2014). Attitude to change from the perspective of Islamic teachings and its relationship with ready employees for change, *Journal of Organizational Behavior Studies*, 1/2(14), 1 -30.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards Organizational change. What is the role of employees stress and commitment? *Employee Relations*, 3(27), 160-174.

Wang, X.; Yang, B., & McLean, G. N. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11(3), 154- 165.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(67): 1-9.

Weiner, B. J.; Amick, H., & Lee, S. D. (2008). Review conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for change: A Review of the Literature in Health services Research and other fields. *Medical care Research and Review*, 65(4): 379-436.

Zawya news. (2009). Exhibitions for Libya's infrastructure and oil & gas sectors attract strong international support.

Zhu, W.; Avolio, B. J., Riggio R., & Sosik J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on followers and group ethics. *The leadership Quarterly*, 22(25), 801-817.