

محقق در این پژوهش به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان و تأثیر مؤلفه‌های این دو مفهوم بر هم پرداخته است. برای همین منظور از دو پرسشنامه‌ی استاندارد واتکینز و ماریک برای یادگیری سازمانی و پرسشنامه‌ی آلن و مایر برای تعهد سازمانی استفاده کرده است. روایی دو پرسشنامه با توجه به نظر متخصصان امر مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آنها نیز به کمک روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۸۹٪ و ۹۱٪ به دست آمده است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری spss در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی بهره گرفته شد. در بخش آمار توصیفی مشخصه‌های آماری مانند میانگین، مد، میانه و در بخش آمار استنباطی آزمون‌های رگرسیون چند گانه، ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون T تک نمونه‌ای و آزمون تحلیل مسیر، استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد هر دو بعد اصلی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در میان پاسخ‌گویان دارای وضعیت مطلوب و رضایت‌کننده‌ای است و بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. در بین شاخصه‌های فردی نیز سن و تحصیلات با یادگیری سازمانی و سابقه، جنسیت و سن نیز با تعهد سازمانی دارای ارتباط معنی‌داری هستند. در بین ابعاد یادگیری سازمانی نیز بعد چشم‌انداز مشترک بیشترین تأثیر را در افزایش تعهد سازمانی افراد و در بین ابعاد تعهد سازمانی نیز بعد یادگیری مستمر بیشترین تأثیر را در افزایش یادگیری سازمانی افراد دارد. واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی، بنیاد ملی نخبگان.

## مقدمه

امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که دهه‌های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به‌ویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند با تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است.

بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگزیده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند (زمردیان، ۱۳۷۳، ص ۶).

یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، به عبارتی یادگیری در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود، در این راستا سازمان‌های موفق برای نیل به اهداف خود، نکات و راهکارهای ویژه‌ای را سرلوحه فعالیت‌های اقتصادی خود قرار داده‌اند، که از این میان، پابندی به تفکر خدمت به مشتری یا مشتری مداری ۳ و دارا بودن

\* ۱ استادیار دانشگاه پیام نور مرکز تهران جنوب

\*\* ۲ کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه پیام نور مرکز تهران جنوب

فرهنگ‌سازمانی برخوردار از بصیرت را می‌توان نام برد. امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن‌چنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی است (میرشاهی، ۱۳۸۸، ص ۲).

در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه مدیران آن برای بالا بردن توانایی سرمایه‌های انسانی خود بکوشند. یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربرگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌گردد. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند، همت می‌گمارند (خلیلی، ۱۳۸۳، ص ۱۲).

کرت و مارچ ۴ در ۱۹۶۳ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌ها، سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می‌کند، منجر می‌شود (اسپریترز، ۲۰۰۶، به نقل از علامه و مقدمی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۶).

ادبیات تعهد سازمانی نشان می‌دهد در طول دهه ۱۹۹۰ مفهوم «تعهد سازمانی» موضوع مورد توجه بسیاری از پژوهشگران بود. در این دوره به ایجاد و توسعه نظریه در این زمینه اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای داده می‌شد (میر، هرسکوویچ و توپولنیتسکی، ۲۰۰۲، رضایی ص ۶). تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان "نه شغل" است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (رضایی، ۱۳۹۲ ص ۵).

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

۱- تعهد عاطفی: این بخش از تعهد سازمانی، به‌عنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و نیز به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد، تعریف می‌شود.

۲- تعهد هنجاری یا تکلیفی: تعهد هنجاری، به‌عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است، که افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آن‌هاست.

۳- تعهد مستمر: ناشی از درک افزایش یافتن هزینه‌های از دست رفته در یک سازمان است. هزینه‌های از دست رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل بازیافت نباشند. بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه‌هایی حساس خواهد شد (اسماعیلی، کوروش، ۱۳۸۰، ص ۳۲).

با این اوصاف تعهد سازمانی همانند یادگیری سازمانی از جمله مهم‌ترین واژه‌های یک سازمان به حساب می‌آید. بنیاد ملی نخبگان نیز به عنوان یک سازمان مستثنی از این قاعده نیست.

---

۴. Kurt & march

۵. Asprytzr

Topolnysky & ۶. Meyer, Herscovitch

امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که دهه‌های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به‌ویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (همان منبع).

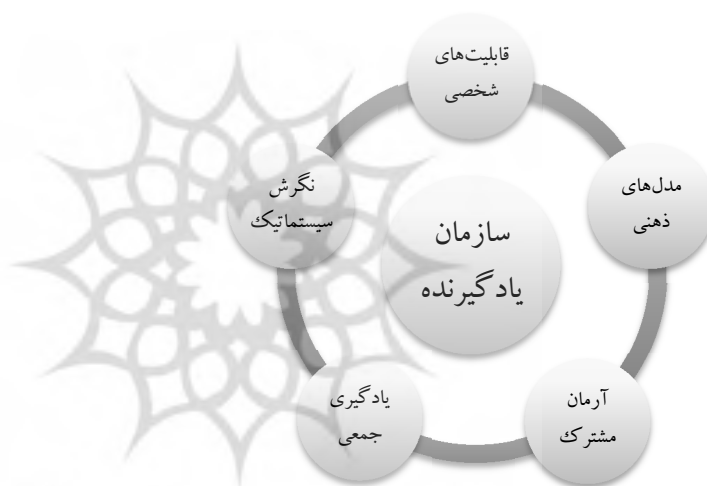
یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند. (خلقتی، حیاتی ۱۳۹۱)

میرکمالی (۱۳۸۹) نیز معتقد است که در یادگیری سازمانی، اعضای سازمان در حالت جمعی و با حالتی همکاری جویانه از تجربیات یکدیگر بهره می‌گیرند و به‌طور جمعی داده‌ها، اطلاعات و دانش را بین خود توزیع می‌کنند. (خلقتی، حیاتی ۱۳۹۱).

- آرگریس (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند.

مدل یادگیری سازمانی پیتر سنگه

مهمترین مدل ارائه‌شده در نظریه یادگیری سازمانی مدل سنگه است. سنگه جهت ساختن سازمان‌های فراگیر اصول زیر را مورد نظر قرار می‌دهد و از آن تحت عنوان اصول سازمان‌های یادگیرنده یاد می‌کند.



شکل ۱. مدل یادگیری سازمانی پیتر سنگه

به نظر سنگه سازمان‌های جهان پیچیده امروز باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند. به عبارت بهتر سازمان‌ها باید سازمان‌های آموزنده (یادگیر یا یادگیرنده) شوند. او به تشریح هنر تشکیل این‌گونه سازمان‌ها و اداره آنها علاقه و توجهی خاص دارد.

اما یادگیری برای سازمان‌ها آسان نیست زیرا آنها دچار اختلالات یادگیری هستند. مهمترین این اختلال‌ها تعهد بیش از اندازه افراد به جایگاه و موقعیت خاص خود است. این کوتهنظری باعث می‌شود افراد فقط به نقش سازمانی خودشان بیندیشند و چشمان خود را به این واقعیت که حاصل کار جمعی از نتیجه کار انفرادی اعضای بنگاه بیشتر است ببندند.

تعریف و مفهوم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش است. یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسؤلیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است.

بنابراین تعهد سازمانی «یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (مجیدی، عبدالله ۱۳۷۷).

ابعاد و تعاریف تعهد سازمانی

در مطالعات رفتار سازمانی، تأکید بر نگرش‌های مربوط به کار می‌باشد و بیشتر این مطالعات در ارتباط به سه نگرش، وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است (رابینز ۸، استیفن ۹).

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

۱- تعهد عاطفی: این بخش از تعهد سازمانی، به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و نیز به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد، تعریف می‌شود.

۲- تعهد هنجاری یا تکلیفی: تعهد هنجاری، به عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است؛ که افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آن‌هاست.

۳- تعهد مستمر: ناشی از درک افزایش یافتن هزینه‌های از دست رفته در یک سازمان است. هزینه‌های از دست رفته عبارت است از مخارجی که فعالیت‌های پروژه که قابل بازیافت نباشند. بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه‌های حساس خواهد شد.

ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) یافته‌های قریب به ۲۰۰ پژوهش در زمینه‌ی تعهد سازمانی را به وسیله‌ی فرا تحلیل مورد بررسی قرار دادند و به ارائه‌ی یک مدل نظری در خصوص سه مقوله:

عوامل پیش‌نیاز ضروری و مؤثر و موجب تعهد سازمانی

عوامل همبسته به تعهد سازمانی

نتایج و اثرات و پیامدهای تعهد سازمانی

تعهد سازمانی بیان‌کننده‌ی وابستگی کارکنان به سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر تعهد به این بستگی دارد که افراد چگونه آن را درک می‌کنند و سازمان چگونه از افراد حمایت می‌کند. بر طبق نظر بوکائن (۱۹۷۴) تعهد سازمانی ارتباط عاطفی با سازمان می‌باشد که به وسیله‌ی سه عامل مهم تعیین هویت، عضویت و وفاداری در نگرش افراد در سازمان توصیف می‌شود.

از جمله جدیدترین پژوهش‌هایی که در زمینه‌ی این موضوع انجام یافته است می‌توان به پژوهش‌های اشاره‌کرد: حیدری فرد (۱۳۸۰) در تحقیق خود با عنوان «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با اثر بخشی مدیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه» به این نتیجه رسید که بین هر یک از اجزاء سه گانه تعهد عاطفی، مستمر، هنجاری با اثربخش مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. به‌طور کلی هرچه میزان تعهد سازمانی مدیران بالا باشد اثربخشی آنها بیشتر است. همچنین بین تعهد سازمانی و اثربخشی مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است. تولایی و باقری (۱۳۹۱) مسلم در پژوهشی به بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و به این نتیجه دست یافته است که تعهد سازمانی کارکنان احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی آنها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار

۸. Robbins

۹. Stephen

۱۰. Matthew and Zajak

اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه دارد. حسینی و مهدی زاده اشرفی (۱۳۸۹) در پژوهشی که با عنوان شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی انجام دادند. به این نتایج رسیدند که متغیرهای تکراری بودن کار، رضایت از سرپرست، استقلال کاری و استنباط کارکنان از عدم تمرکز دارای رابطه معناداری با تعهد سازمانی داشته است و همچنین میزان تعهد سازمانی مردان بیشتر از زنان و میزان تعهد کارکنان واحد پژوهش بیشتر از کارکنان سایر واحدها بوده است.

حسینی و مهدی زاده اشرفی (۱۳۸۹) در پژوهشی که با عنوان شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی انجام دادند. به این نتایج رسیدند که متغیرهای تکراری بودن کار، رضایت از سرپرست، استقلال کاری و استنباط کارکنان از عدم تمرکز دارای رابطه معناداری با تعهد سازمانی داشته است و همچنین میزان تعهد سازمانی مردان بیشتر از زنان و میزان تعهد کارکنان واحد پژوهش بیشتر از کارکنان سایر واحدها بوده است. یافته‌های پژوهش مایر، استنلی و هرسکویتیچ (۲۰۰۲) در زمینه تعهد سازمانی نشان داد که میان سابقه فعالیت با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

لیو، ژو و لو (۲۰۰۴). در تحقیقی یک ارتباط معنادار و منفی بین سن افراد با یادگیری سازمانی نشان دادند. این یافته‌ها نشان‌دهنده این است که افراد جوان برای تحقیق در نیازهای بازار به منظور توسعه اثربخشی کارآفرینانه مستعدتر هستند. آلن و مایر (۱۹۹۰) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که: ۱- فرصت ارتقا و پیشرفت شغلی با تعهد سازمانی کارکنان همبستگی دارد. ۲- ماهیت کار (چالش شغلی) با تعهد سازمانی کارکنان همبستگی دارد. نتایج تحقیقات باتمن و استراسر (۱۹۸۴) نیز به صورت زیر است: ۱- نیاز به کسب موفقیت با تعهد سازمانی دارای ارتباط معنی‌داری است. ۲- ویژگی‌های شغل با تعهد سازمانی کارکنان دارای ارتباط معنی‌داری است. رو و بایارز (۱۹۹۴) طی تحقیقی در مورد "ارتباط خلاقیت و جو سازمانی" دریافت که جو محیطی بیش از هر چیز بر فرآیند بروز خلاقیت افراد تأثیر می‌گذارد. اسمایل (۲۰۰۵) طی تحقیقی در مورد "نقش فاکتورهای یادگیری سازمانی و جو خلاق بر روی نوآوری سازمانی در کوالامپور" به این نتیجه رسید که ارتباط معنی‌داری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و جو خلاق با نوآوری وجود دارد.

از آنجایی که بر اساس پژوهش‌های انجام‌پذیرفته توسط محقق، در مورد رابطه بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان تا کنون هیچ پژوهشی صورت نگرفته است و از این جهت این اولین پژوهش به شمار می‌رود. با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی و تأثیر آن در ایجاد تعهد سازمانی در کارمندان، همچنین ضرورت شناخت راهکارهای ایجاد تعهد سازمانی، مطالعه حاضر به منظور درک رابطه بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان کشور در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ طراحی شده است. بنیاد ملی نخبگان یک مجموعه با عمر کوتاه و بسیار تأثیرگذار در آینده علمی و نوآوری کشور است. چرا که با عملکرد مناسب خود می‌تواند نقش بسیار مؤثری در جلوگیری از فرار مغزها داشته باشد. برای داشتن عملکرد مناسب تعهد سازمانی از عوامل بسیار مهم است. حال سؤال این است که آیا بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی کارمندان و مدیران بنیاد ملی نخبگان رابطه وجود دارد؟ لذا تحقیق حاضر باهدف پاسخ به این سؤال در بنیاد ملی نخبگان شهر تهران در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲ انجام می‌پذیرد.

هدف کلی

۱۱. Meyer, Stanley and Hrskvytch

۱۲. Liu, Zhou and Lu

۱۳. Allen and Meyer

۱۴. Batmn and Strasser

۱۵. Rue & Byars

۱۶. Smail

مطالعه رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان در سال ۹۳-۱۳۹۲

هدف‌های جزئی

- ۱- بررسی وضعیت مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان.
- ۲- بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با ویژگی‌های فردی کارکنان (سن، جنس و تحصیلات).
- ۳- بررسی رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان.

سؤال‌های پژوهش

- ۱- وضعیت مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان تا چه میزان است؟
- ۲- آیا یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با ویژگی‌های فردی کارکنان (سن، جنس و تحصیلات) رابطه دارد؟
- ۳- آیا ارتباط معنی‌داری میان یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان وجود دارد؟

روش

پژوهش حاضر به لحاظ موضوع از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی، از دید هدف کاربردی بوده و به لحاظ روش به صورت همبستگی انجام خواهد گرفت و بر اساس جمع‌آوری داده‌ها، پژوهش از نوع بررسی مقطعی خواهد بود. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارمندان و مدیران بنیاد ملی نخبگان شامل ۲۰۰ نفر (مرد و زن) استفاده شده است که در سال ۱۳۹۲ در این سازمان اشتغال دارند. و نمونه‌گیری نیز به صورت سرشماری کامل انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد است.

۱) پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی «واتکینز و مارزیک ۱۷»: برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی که مشتمل بر ۴۳ سؤال است و برای سنجش ابعاد یادگیری سازمانی که شامل سه سطح ۱- یادگیری سازمانی در سطح فردی (سوالات: ۱۱ الی ۱۳) - ۲- یادگیری سازمانی در سطح گروهی (سوالات: ۱۴ الی ۱۹) و ۳- یادگیری سازمانی در سطح سازمانی (سوالات: ۲۰ الی ۴۳) است، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲) پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی «آلن و مییر»: برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی که مشتمل بر ۲۷ سؤال است و برای سنجش ابعاد تعهد سازمانی که شامل سه بعد ۱- تعهد عاطفی (سوالات: ۱ الی ۸) - ۲- تعهد مستمر (سوالات: ۹ الی ۱۶) و ۳- تعهد هنجاری (سوالات: ۱۷ الی ۲۴) است، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برای سنجش روایی هر دو پرسشنامه از نظر متخصصان مربوطه استفاده شده است، برای آزمون پایایی هر دو پرسشنامه نیز به کمک نرم‌افزار spss اقدام به محاسبه آلفای کرونباخ شده است، که این مقدار برای پرسشنامه‌ی یادگیری سازمانی ۰/۸۹ و برای پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمده است.

تجزیه و تحلیل حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری spss در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی مشخصه‌های آماری مانند میانگین، میانه، مد و در بخش آمار استنباطی آزمون‌های رگرسیون چند گانه، ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون T استفاده شده است.

یافته‌ها

وضعیت مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان تا چه میزان است؟

با در نظر گیری مجموع نظرات پاسخگویان در کل ابعاد که در جدول ۱ نشان داده شده است با توجه به میانگین به دست آمده ۴.۵۴ که بیشتر از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۴.۲ می‌باشد و با توجه به مثبت بودن آماره هر دو حد بالا و پایین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که یادگیری سازمانی پاسخگویان در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای کل ابعاد یادگیری سازمانی

| نتایج آزمون فریدمن تفاوت میانگین‌های یادگیری سطح | میانگین     | نمره t | درجه آزادی | Sig. (۲-tailed) | تفاوت میانگین‌ها | سطح تفاوت ۹۵ درصدی | N  | فاصله اطمینان در | همچنین رتبه‌ای نشان از معنی‌دار مؤلفه‌های سازمانی در معنی‌داری بیشترین رتبه‌ای به سیستمی دارد تا که این |
|--|-------------|--------|------------|-----------------|------------------|--------------------|----|------------------|---|
| ۰.۰۱ دارد.                                       | ۰.۰۱        | ۲.۷۱   | ۹۹         | .۰۰۸            | ۳.۴۵۰۰           | .۰۹۲۸              | ۱۰ | پایین تر         | میان مؤلفه‌های دیگر داری مطلوب‌ترین وضعیت می‌باشد.  |
| میانگین مؤلفه تفکر اختصاص بتوان گفت مؤلفه در     | مجموع ابعاد | ۴.۵۴   | ۴          |                 |                  | .۵۹۷۲              |    |                  |   |

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن بین میانگین‌های یادگیری سازمانی

| عنوان           | میانگین رتبه‌ها |
|-----------------|-----------------|
| مهارت فردی      | ۳/۰۱            |
| مدل های ذهنی    | ۳/۳۶            |
| چشم انداز مشترك | ۲/۷۲            |
| یادگیری تیمی    | ۲/۲۲            |
| تفکر سیستمی     | ۳/۶۸            |
| N               | ۱۰۰             |
| معنی‌داری       | ۰.۰۰۰           |
| Chi دو          | ۵۳.۸۹۱          |
| درجه آزادی      | ۴               |

تحلیل ناپارامتری همبستگی میان ابعاد پنج‌گانه یادگیری سازمانی به وجود رابطه مستقیم ناقص دلالت دارد. تنها بعد تفکر سیستمی با یادگیری تیمی و مهارت‌های فردی دارای ارتباط معنی‌داری نیست در سایر ابعاد همبستگی مستقیم و ناقص وجود دارد تا بتوان گفت که افزایش و بهبود عملکرد در يك بعد افزایش و بهبود عملکرد ابعاد دیگر را در پی دارد.

جدول ۳. نتایج همبستگی چندگانه ابعاد یادگیری سازمانی با استفاده از ضریب اسپیرمن

|                 | تفکر سیستمی     | یادگیری تیمی | چشم انداز مشترک | مدل های ذهنی | مهارت های فردی |
|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|----------------|
| مهارت های فردی  | ۲۱۸.            | .۴۰۹**       | .۰۹۴**          | .۶۵۱*        | ۱.۰۰۰          |
|                 | Sig. (۲-tailed) | .۰۰۰         | .۰۰۰            | .۰۰۰         | .              |
|                 | N               | ۱۰۰          | ۱۰۰             | ۱۰۰          | ۱۰۰            |
| مدل های ذهنی    | .۳۷۰*           | .۳۸۸**       | .۶۴۷**          | ۱.۰۰۰        | .۶۵۱*          |
|                 | Sig. (۲-tailed) | .۰۰۰         | .۰۰۰            | .            | .۰۰۰           |
|                 | N               | ۱۰۰          | ۱۰۰             | ۱۰۰          | ۱۰۰            |
| چشم انداز مشترک | .۳۳۳*           | .۳۵۱**       | ۱.۰۰۰           | .۶۴۷*        | .۰۹۴*          |
|                 | Sig. (۲-tailed) | .۰۰۱         | .               | .۰۰۰         | .۰۰۰           |
|                 | N               | ۱۰۰          | ۱۰۰             | ۱۰۰          | ۱۰۰            |
| یادگیری تیمی    | .۱۱۱            | ۱.۰۰۰        | .۳۵۱**          | .۳۸۸*        | .۴۰۹*          |
|                 | Sig. (۲-tailed) | .            | .۰۰۰            | .۰۰۰         | .۰۰۰           |
|                 | N               | ۱۰۰          | ۱۰۰             | ۱۰۰          | ۱۰۰            |
| تفکر سیستمی     | ۱.۰۰۰           | .۱۱۱         | .۳۳۳**          | .۳۷۰*        | ۲۱۸.           |
|                 | Sig. (۲-tailed) | .۲۷۲         | .۰۰۱            | .۰۰۰         | .۴۲۳           |
|                 | N               | ۱۰۰          | ۱۰۰             | ۱۰۰          | ۱۰۰            |

در نهایت نیز با در نظر گیری مجموع نظرات پاسخگویان در کل ابعاد که در جدول ۳ نشان داده شده است؛ با توجه به میانگین به دست آمده ۴.۳۵ که بیشتر از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۴.۲ می باشد و با توجه به مثبت بودن آماره حد بالا و منفی بودن آماره حد پایین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که وضعیت تعهد سازمانی در میان پاسخگویان در سطح رضایت کننده ای قرار دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه ای کل ابعاد تعهد سازمانی

| Test Value = ۴.۲ |                            |       |                 |      |                |
|------------------|----------------------------|-------|-----------------|------|----------------|
| N                | فاصله اطمینان در سطح تفاوت | تفاوت | Sig. (۲-tailed) | درجه | نمره t میانگین |
|                  |                            |       |                 |      |                |



|                             | ازادی | ۹۵ درصدی |         | میانگین ها |       |       |      |
|-----------------------------|-------|----------|---------|------------|-------|-------|------|
|                             |       | پایین تر | بالا تر |            |       |       |      |
| مجموع ابعاد<br>تعهد سازمانی | ۹۹    | ۰.۳۳۴    | ۰.۳۵    | ۰.۲۵       | ۱۵۱۶۱ | ۰.۱۹۲ | ۲۸۴۱ |

همچنین نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان از تفاوت معنی‌دار میانگین‌های مؤلفه‌های تعهد سازمانی در سطح معنی‌داری ۰.۰۱ دارد. بیشترین میانگین رتبه‌ای به مؤلفه مستمر اختصاص دارد تا بتوان گفت که این مؤلفه در میان مؤلفه‌های دیگر داری مطلوب‌ترین وضعیت می‌باشد و به دنبال آن مؤلفه‌های هنجاری و عاطفی قرار دارند.

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن بین میانگین‌های یادگیری سازمانی

#### میانگین رتبه‌ها

|            |        |
|------------|--------|
| بعد عاطفی  | ۱.۶۷   |
| مستمر      | ۲.۳۷   |
| هنجاری     | ۱.۹۶   |
| N          | ۱۰۰۰   |
| معنی‌داری  | ۰.۰۰۰  |
| Chi دو     | ۲۵.۲۴۵ |
| درجه آزادی | ۲      |

در نهایت تحلیل همبستگی چندگانه ابعاد تعهد سازمانی نشان می‌دهد که دو بعد هنجاری و عاطفی دارای همبستگی مستقیم، مثبت و ناقصی می‌باشند بدین معنی که با افزایش و بهبود هر یک از ابعاد بعد دیگری نیز افزایش یافته و بهبود می‌یابد.

جدول ۶. نتایج همبستگی چندگانه ابعاد تعهد سازمانی با استفاده از ضریب اسپیرمن

|        | عاطفی           | هنجاری | مستمر  |
|--------|-----------------|--------|--------|
| عاطفی  | ۱.۹۱            | ۰.۲۸   | ۰.۲۸   |
| هنجاری | ۰.۰۵۷           | ۰.۷۸۳  | ۰.۰۲۸  |
| مستمر  | ۰.۰۰۲           | ۰.۰۰۲  | ۰.۰۰۲  |
|        | N               | ۱۰۰    | ۱۰۰    |
|        | ضریب همبستگی    | ۰.۳۰۴  | ۰.۳۰۴  |
|        | Sig. (۲-tailed) | ۰.۰۰۰  | ۰.۰۰۰  |
|        | N               | ۱۰۰    | ۱۰۰    |
|        | ضریب همبستگی    | ۰.۳۰۴* | ۰.۳۰۴* |
|        | Sig. (۲-tailed) | ۰.۰۰۲  | ۰.۰۰۲  |
|        | N               | ۱۰۰    | ۱۰۰    |
|        | ضریب همبستگی    | ۰.۱۹۱  | ۰.۱۹۱  |
|        | Sig. (۲-tailed) | ۰.۰۰۲  | ۰.۰۰۲  |
|        | N               | ۱۰۰    | ۱۰۰    |



جدول ۸. نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره در ارتباط با تأثیر شاخصه‌های فردی در یادگیری سازمانی

| متغیرها      | ضریب غیر استاندارد |            | رگرسیون استاندارد شده | t      | معنی‌داری |
|--------------|--------------------|------------|-----------------------|--------|-----------|
|              | B                  | Std. Error | بتا                   |        |           |
| (مقدار ثابت) | ۵.۱۲۳              | .۳۱۹       |                       | ۱۶.۰۶۰ | .۰۰۰      |
| سن           | -.۱۹۵              | .۰۹۰       | -.۲۱۱                 | -۲.۱۵۴ | .۰۳۴      |
| تحصیلات      | .۱۵۹               | .۰۷۹       | .۱۹۴                  | ۲.۰۰۵  | .۰۴۸      |
| سابقه کاری   | -.۰۶۵              | .۰۵۱       | -.۱۲۵                 | -۱.۲۷۳ | .۲۰۶      |

از بین مشخصه‌های فردی نیز همانطور که در جدول زیر نشان داده شده است، سابقه کاری، جنسیت و سن دارای ارتباط معنی‌داری با میزان تعهد سازمانی افراد هستند. در این بین با توجه به بزرگتر بودن میزان معنی‌داری محاسبه‌شده برای شاخصه تحصیلات این مؤلفه با تعهد سازمانی افراد ارتباط معنی‌داری ندارد.

جدول ۹. نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره در ارتباط با تأثیر شاخصه‌های فردی در تعهد سازمانی

| مدل                        | ضریب غیر استاندارد |            | رگرسیون استاندارد | t      | معنی‌داری |
|----------------------------|--------------------|------------|-------------------|--------|-----------|
|                            | B                  | Std. Error | بتا               |        |           |
| (مقدار ثابت)               | ۵.۴۹۸              | .۳۵۵       |                   | ۱۵.۴۶۶ | .۰۰۰      |
| سن                         | -.۱۲۹              | .۰۵۰       | -.۲۵۷             | -۲.۶۰۹ | .۰۱۱      |
| جنسیت                      | -.۳۰۸              | .۱۳۳       | -.۲۲۷             | -۲.۳۱۲ | .۰۲۳      |
| تحصیلات                    | -.۰۵۳              | .۰۷۲       | -.۰۷۱             | -.۷۳۶  | .۴۶۴      |
| سابقه کاری                 | -.۰۹۳              | .۰۴۶       | -.۱۹۶             | -۲.۰۲۶ | .۰۴۶      |
| متغیر وابسته: تعهد سازمانی |                    |            |                   |        |           |

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

برای بررسی همبستگی بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. با توجه به مقدار معنی‌داری محاسبه‌شده (۰.۰۰) که کمتر از آلفای ۰.۰۵ می‌باشد می‌توان گفت که بین این دو متغیر ارتباط معنی‌داری وجود دارد و با توجه به شدت همبستگی محاسبه‌شده (۰.۷۲۶) می‌توان اظهار کرد که نوع رابطه مثبت و مستقیم بوده و ارتباط قوی بین این دو متغیر وجود دارد.

جدول ۱۰. رابطه بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی

|                 |              |
|-----------------|--------------|
| یادگیری سازمانی | تعهد سازمانی |
|-----------------|--------------|

|                    |                 |       |       |
|--------------------|-----------------|-------|-------|
| تعهد<br>سازماني    | ضريب همبستگي    | ۱.۰۰۰ | .۷۶۴  |
|                    | Sig. (۱-tailed) | .     | .۰۰۰  |
|                    | N               | ۱۰۰   | ۱۰۰   |
| يادگيري<br>سازماني | ضريب همبستگي    | .۷۶۴  | ۱.۰۰۰ |
|                    | Sig. (۱-tailed) | .۰۰۰  | .     |
|                    | N               | ۱۰۰   | ۱۰۰   |

#### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که ملاحظه شد ضريب بتاي محاسبه شده براي تنها متغيرهای سطح تحصیلات و سن معنی دار بوده و براي متغير سابقه کاري با توجه به بیشتر بودن مقدار معنی داري محاسبه شده از سطح آلفاي ۰.۰۵ این متغير بر سابقه کاري موثر نبوده و از تحلیل حذف می‌گردد. همچنین با توجه به منفي بودن مقدار بتاي محاسبه شده در مشخصه سن می‌توان گفت که رابطه معکوس است بدین ترتیب هر چه سن بیشتر بوده میزان یادگيري سازمانی کمتر و هر چه سن پاسخگویان کمتر، میزان یادگيري سازمانی آنها بیشتر بوده است. اما در شاخصه تحصیلات مقدار بتاي محاسبه شده مثبت است تا بتوان اظهار کرد که رابطه مستقیم بین سطح تحصیلات و یادگيري سازمانی وجود دارد و هر چه سطح تحصیلات بیشتر باشد میزان یادگيري سازمانی افراد نیز بیشتر و هر چه سطح تحصیلات کمتر، میزان یادگيري سازمانی افراد نیز کمتر است. از بین مشخصه‌های فردي نیز سابقه کاري، جنسیت و سن دارای ارتباط معنی دار، مستقیم و مثبتی با میزان تعهد سازمانی افراد هستند. نتایج این پژوهش در این زمینه با بررسی‌های مهرداد، علی و مهدوي راد، تدا (۱۳۹۰)، رابطه‌ی مثبت و همسویی دارد. در این بین با توجه به بزرگتر بودن میزان معنی داری محاسبه شده براي شاخصه تحصیلات این مؤلفه با تعهد سازمانی افراد ارتباط معنی داری ندارد. همچنین یافته‌های این پژوهش در این زمینه با یافته‌های مایر، استنلی و هرسکویتیچ (۲۰۰۲) گاتام و همکاران (۲۰۰۴) همخوانی دارد، اما نتایج همسویی معکوسی با بررسی فردوسی و همکاران (۱۳۹۱) در زمینه متغيرهای رشته و جنسیت دارد. که رابطه‌ی معکوس ۲، ۳۰ در صد دلیلی بر این ادعا است. بررسی همبستگی بین تعهد سازمانی و یادگيري سازمانی نیز نشان داد که بین این دو متغير ارتباط معنی داری وجود دارد و با توجه به شدت همبستگی محاسبه شده (۰.۷۲۶) می‌توان اظهار کرد که نوع رابطه مثبت و مستقیم بوده و ارتباط قوی بین این دو متغير وجود دارد که این نتیجه با پژوهش‌های حیدري فرد (۱۳۸۰) حمیدرضا عریض سامانی و محسن گل‌پرور (۱۳۸۵) و همچنین آلن و مایر (۱۹۹۰)؛ باتمن و استراسر (۱۹۸۴) رابطه همسویی دارد. که شدت همبستگی محاسبه شده (۰.۷۲۶) در این پژوهش با شدت رابطه‌ی (۰.۶۲۲) در پژوهش باتمن و شدت همبستگی (۰.۷۳۳) در پژوهش گل‌پرور دلیلی بر اثبات این همسویی بالا است. نتایج پژوهش در زمینه‌ی شرایط مؤلفه‌های تعهد سازمانی و یادگيري سازمانی در بنیاد نیز با توجه به شرایط آن‌ها در بنیاد، با پژوهش نیفه (۲۰۰۱) سابان (۲۰۰۱)، لانا سا (۲۳)، لاکمن (۲۴) و پیس (۲۰۰۱) در زمینه میزان آشنایی و بهره‌گيري از مؤلفه‌های یادگيري سازمانی همسو و مثبت است. همچنین در زمینه‌ی مؤلفه‌های یادگيري تیمی و تفکر

۱۸. Meyer, Stanley and Hrskvytch

۱۹. Gatam et al.

۲۰. Batmn and Strasser

۲۱. nifeh

۲۲. Kenneth Saban

۲۳. John Lanasa

۲۴. Canway Lackman

۲۵. Grahom Peace

سیستمی نیز این پژوهش همخوانی زیادی با بررسی اسلامبولچی (۱۳۸۶) در زمینه‌ی دو بعد نامبرده دارد. افزایش همسویی از آن جهت است که میانگین دو بعد نامبرده در این پژوهش (سیستمی و تیمی) به ترتیب ۳.۷۹ و ۹۱.۳ با میانگین ابعاد یادگیری ۳، ۵۰ و ۴، ۱۰ در پژوهش اسلامبولچی (۱۳۸۶) در زمینه‌ی ابعاد یادگیری سازمانی همخوانی بالایی دارد. در مؤلفه سوم تعهد سازمانی یعنی هنجارها نیز، وضعیت پاسخگویان در این مؤلفه در سطح نسبتاً رضایت‌کننده‌ای قرار دارد. نتایج این پژوهش در زمینه‌ی این سه بعد همخوانی معکوسی با بررسی‌های کانفسر شارن ۲۶ و ویلیام کاپس ۲۷ (۲۰۰۰) و شیخ، محمود (۱۳۸۴) دارد، به این معنی که در سازمان مورد بررسی شیخ، محمود (۱۳۸۴) مؤلفه‌های تعهد سازمانی در سطوح نسبتاً رضایت‌کننده‌ای قرار ندارد. مقایسه‌ی شدت میانگین بعد هنجاری (۴.۷۳) در این پژوهش با میانگین به دست آمده (۲، ۲۴-) در پژوهش شیخ محمود نیز تأکیدی بر این عدم همخوانی است.



## منابع

- سبحانی نژاد، مهدی. شهنائی، بهنام و یوز باشی، علیرضا (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، تهران. نشر یسپرون.
- میرشاهی، ناصر (۱۳۸۸). "فرایند مدیریت دانش از حافظه سازمانی تا یادگیری سازمانی"، ماهنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۲ خلیلی عراقی، منصور (۱۳۸۳). "سازمان‌های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه." ماهنامه تدبیر، شماره ۱ دکتر اصغر زمریدیان (۱۳۷۳). مدیریت تحول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- علامه، سیدمحسن و مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد و هشی، سال دهم، شماره ۱ (پیاپی ۸۸) نیمه اول ۸۹
- رضائی سازمانی، مطالعه‌ی موردی: واحد نیرو و محرکه‌ی شرکت ایران خودرو و پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، علمی پژوهشی علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چاپ اول.
- رضائی، سیدامیر (۱۳۹۲). تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، چاپ‌نشده. دانشگاه شهید بهشتی داورزنی، هدی (۱۳۸۵). ارائه مدلی برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی در صنعت قطعه‌سازی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت.
- شعبانی، حسن (۱۳۸۳). مهارت‌های آموزشی و پرورشی، تهران، سمت، چاپ هجدهم،
- شعبانی، حسن (۱۳۹۱). مهارت‌های آموزشی و پرورشی، نشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) (۲۵ آذر، ۱۳۹۱).
- خلیلی عراقی، مریم (۱۳۸۲). سازمان‌های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه". ماهنامه تدبیر، ۲۶-۳۰
- سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۸)، روانشناسی پرورشی، تهران، انتشارات روان
- تسلیمی، محمد سعید، نادری خورشیدی، علی‌رضا (۱۳۸۲). قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، پاییز و زمستان ۱۳۸۲ - شماره ۳۹ و ۴۰ و ۳۰.
- مجیدی، عبدالله (۱۳۷۷). «بررسی تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان» پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس
- حیدری فرد، رضا (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و اثربخشی مدیران مدارس متوسطه‌ی دولتی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت‌معلم تهران.
- توکلی، غلامرضا، نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمانی، پایان‌نامه فوق‌لیسانس، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۹.
- حسینی، سید مهدی و مهدی زاده اشرفی، علی (۱۳۸۹). شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی، پژوهشگر (فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۸، تابستان)
- D. A (۱۹۷۸). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading. & Schön, C. Argris Boston: Addison Wesley publishing company.
- teams: Corporate Learning and organizational Leadership, And Paul I (۱۹۹۸). Learning, Altman Y vol. ۱۷, journal of Management Development, change
- Reading, And D. A. Schon (۱۹۷۸). organizational learning; A theory of Action Perspective, Argyris C Mass; Addison- Wesley Publishing Company.

- ◊Sage ◊Research and Application ◊J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory ◊N. Meyer ◊Allen  
◊CA ◊Newbury Park
- ◊C. & Schon D. A (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading ◊Argyris  
J. P. (1990). The measurement and antecedents of ◊N. J. & Meyer ◊Mass: Addison Wesley) 16-Allen  
effective continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational  
B. (1984). A Longitudinal analysis of ◊S. & Danham ◊Strasser ◊T. S. ◊1-18. Batman ◊63 ◊Psychology  
90-112 ◊27(1) ◊management Journal
- S (1984). A longitudinal; analysis of Antecedents of organizational ◊Bateman. T. S. & Stasser  
27(1) 90-112. ◊commitment. Academy of management Journal
- ). "Form Organizational Learning to Knowledge Management"; Paper 2000B. and G. Probst ( ◊Bunch  
Universite de Geneve. ◊Provided by Ecole des Hautes Etudes Commerciales
- W (1990). The learning organization: some reflections on organization renewal. leadership and ◊Hitt  
16. ◊organization development journal
- Bennet. Alex and Bennet. David (2008). The partnership between rganizational learning based on  
knowledge management.
- K (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational ◊& Donegan ◊P. ◊Murray  
pp. 51-62 ◊10(1) ◊learning. The Learning Organization
- Somech. A (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational ◊bogler. R.  
professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Teaching ◊commitment  
and Teacher Education. 20: 277-289.
- "The relationship between human resource management ◊J. L (2002) ◊J. M. & Watson ◊Buck  
pp. ◊No. 3 ◊1vol. ◊Innovative Higher Education ◊strategies and organizational commitment"  
170-193.
- ◊PP: 147-170 ◊Hall ◊Prentice "Behavior in Organization" 3 Ed ◊M. S (1993) ◊Greenberg & ◊R. A. ◊Baron  
178-180.
- S (1984). "A Longitudinal Analysis of the antecedents of organizational ◊Stasser & ◊T. S. ◊Bateman  
Vol 27. P: 90. ◊Academy of Management Journal ◊commitment"
- " ◊Sex and Position as Predictor of organizational Commitment ◊R. A (1993) ◊Snyder & ◊N. S. ◊Burning  
P: 480. ◊No. 3 ◊Vol 29 ◊Academy of Management Journal
- J (2000). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational ◊Bhatnagar  
419-433. ◊commitment in Indian managers. MDI. 1(4)
- ◊Journal of organizational Behavior ◊A (1994). "Antecedents of organizational commitment" ◊Cohen  
.042-039 No. 6. PP ◊Vol. 13
- A. M (2003). Thi relationship between the three components of ◊X. N. & Francesco ◊Chen  
commitment and employee performance in china. J Vocat Behav; 62(3): 490- 510.

P: ٥. Ballinger Publishing Company "Davis Stanley M (١٩٨٤). "Management Corporate Culture Chapter ١٢: Motivation and innovation. Building "Gary (١٩٨٦). "Organizationtheory" Desler . Hall Newyork. Prentice Commitment . ١٢ Elise and Gyfvrd Pink. (١٩٩٤)Unleashing Intelligence. People Dynamics Issue ٧. pp ٨٩٧ . Vol ٣٦ Ergot Lynva (١٩٩٧). "Organizational learning and interpretation in strategic – ٩١٦.

organizational commitment and withdrawal B (٢٠٠٧). Work satisfaction Schyns k. Falkenburg ٧٠٨-٧٢٣. behaviours. Management Research News Vol. ٣٠ No. ١٠

Gautam. T and all(٢٠٠٤).organizational citizenship behavior and organizational commitment in a ston business 'aston university' Birmingham B٤ ٧ ET. nepal

"A modified model of pharmacists' job C. A (٢٠٠٨). W. R. ; Pederson A. C. ; Doucette Gaither and individual factors on work-related outcomes" extrarole stress: The role of organizational pp. ٢٣١-٢٤٣. vol. ٤ Administrative Pharmacy

organizational and HRM factor on employee C (٢٠٠٤). "The influence of environmental Gomez pp. ١- Journal of word business. ٣٩ behaviors " a Mezican case study of organizational learning " ١١.

American Psychologistvol٤٢ p٤٩٣-٤٠٥ R & et all (١٩٩٤)."what we know about leadership" Hogan Newyork (٢٠٠١).effective small Business Management Donald Rechar & Kuratko Hodgetts . Harcourt collage publishers

John (٢٠٠٢). To Come of Age: The Antecedents of Organizational Charles & Denton Harvey Issue ٧. pp ٨٩٧ - ٩١٨ Learning. Journal Of Management Studies. Vol ٣٦

jhonston. G and all (٢٠٠٥). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational ٣١: ٥٨-٦٣. Commitment. Journal of business research

Susan; Feurig Papela (٢٠٠٣). «Examining the relationship Constantin; Awbre Kontoghiorghes and innovation between Learning organization characteristics and change adaptation No. ١٦. pp ١٨٥ ٢١٣. Vol ٢ Human Resource Development Quarterly organizational performance»

john (٢٠٠١). Antecedents of organizational commitment andthe peter; Crawford Lock mediatingrole of job satisfaction. Journal of Managerial Psychologyvol/٦/Issue ٧/٨ p٥٩٤

S. S (٢٠٠٤).Entrepreurial firms in the context of china's transition & Liu L. Zhou X. Luo . An integrative framework and empirical examination economy

Harward Business Centralization in levels for organization)T. R (٢٠٠٥). Engelen K. M. Leenders . p. ٧٧-٨٥ No. July Review

F. (٢٠٠٣). Building organizational culture that stimulates creativity E. C. and terblanche martins vol. ٦ No. P. ٦٤-٧٤. European Journal of Innovation management and innovation"



E. (۲۰۰۰)."communication flows in 'A. and wauters 'Lievens 'F. 'Caeldries 'R. K. 'Moenaert  
'Vol. ۱۷ No. ۰ 'journal of product Innovation management 'international product innovation teams "  
pp. ۳۶۰-۷۷

and Commitment. The Organizational Behavior 'Breakfast 'Pigs 'R. T (۲۰۰۰). Chickens 'Mowday  
۰۰۰-۰۷۳ (،)۴۱۷( ' . organizational commitment. Administrative ScienceQuarterly'Division: p.

