

## بررسی نقش اعتماد، تعهد در مدیریت

تاریخ دریافت مقاله: بهمن ۱۳۹۸

تاریخ پذیرش مقاله: اسفند ۱۳۹۸

زهرا حسن پور کنف گورابی

نویسنده مسئول:

زهرا حسن پور کنف گورابی

## چکیده

این مطالعه بررسی نقش اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری در مدیریت است. همچنین نوع پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا، توصیفی می‌باشد. جامعه آماری آن را «پرسنل تصفیه خانه بزرگ آب گیلان» به تعداد ۱۰۰ نفر در سال ۱۳۹۸ تشکیل می‌دهند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده نسبی ۷۹ نفر مطابق جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. مدل نظری دارای ۵ متغیر یا ساختار پنهان است این متغیرها شامل: اعتماد، تعهد، گرایش به یادگیری، خدمات لجستیکی و نوآوری در خدمت می‌باشد بین شاخص های مستقل یعنی اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری با شاخص های وابسته ی اثر بخشی خدمات لجستیکی در تصفیه خانه بزرگ آب گیلان رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. ارتباط دو به دوی متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفته است. روایی پرسشنامه توسط خبرگان تحقیق مورد تایید قرار گرفت و جهت برآورد پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر به دست آمده بالای ۰.۷ می‌باشد. تحلیل های آماری با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS بر روی داده های پرسشنامه محاسبه شده است و آزمون تحلیل مسیر معادلات ساختاری بر روی فرضیه های اصلی و اختصاصی از روش رگرسیون در نرم افزار Amos و در سطح اطمینان ۰.۹۹ محاسبه شده است نتایج به طور خلاصه به این صورت بود که مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می‌باشد بنابراین، متغیرهای اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری نه تنها بر افزایش اثر بخشی خدمات لجستیکی می‌افزاید بلکه در نتیجه عملکرد سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند و می‌توان با تقویت هر کدام از آنها و حتی بهبود همزمان این متغیرها در کنار هم، شرایط مناسب را برای پیشرفت سازمان فراهم ساخت.

**کلمات کلیدی:** اعتماد، تعهد، جهت گیری یادگیری، مدیریت.

## ۱- مقدمه

چنانچه سیر تحولات مدیریت منابع انسانی را بنگریم، به فراست در خواهیم یافت باتوجه به تغییرات و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور، امروزه نیروی انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود و اعتماد یکی از موضوع‌های مهم در رفتار و روابط انسانی است. کارشناسان بر این باور هستند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی گروهی و تحرک در محیط کار به‌شمار می‌آید (واینه، ۲۰۰۴).

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، سازمانی که در میان کارکنانش اعتماد وجود دارد، معمولاً در پیشبرد اهداف موفق‌تر است و اعضای احساس مسئولیت و تعهد بیشتری می‌کنند.

سابل (۱۹۹۳) همچنین اظهار داشت که ایجاد اعتماد، یک فرایند یادگیری است. پاول (۱۹۹۶: ۶۳) اظهار داشت که اعتماد "از" مداخله و بحث و گفتگو "صلاحیت‌های یادگیری می‌توانند از طریق تعهد سازمانی به سرمایه‌گذاری‌های خاص رابطه‌ای که موجب ترکیب منابع تکمیلی از مشارکت می‌شوند، به ارزش مشترک تبدیل شوند. بنابراین، شرکای روابط مجدد باید با هم همکاری راحت داشته باشند (کرل و اینکپن، ۲۰۰۴).

جانسون و سوهی (۲۰۰۳) همچنین دریافتند که یادگیری باعث تقویت همکاری بین شرکا می‌شود و اعتماد و تعهد را بهبود می‌بخشد. در مجموع، عواملی که تمایل سازمان به یادگیری را تشکیل می‌دهند، با کسانی که اعتماد و تعهد ایجاد می‌کنند، هماهنگ هستند. سازمان‌هایی که محیط آنها یادگیری را ترغیب می‌کند ممکن است ویژگی‌هایی را نشان دهند که برای رشد اعتماد و تعهد مفید باشد.

نظر به اهمیت نقش منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک در سازمان‌ها و مطرح شدن نیروی انسانی به عنوان عمده‌ترین عامل مؤثر، پرداختن به عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه‌انسانی در سازمان‌ها و به طور خاص اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری در ادارات سازمان آب کشور بسیار حائز اهمیت است. امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود. بدین لحاظ، امروزه سازمان‌ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود می‌کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند. بدون این کیفیت‌ها، سازمان‌ها واقعاً غیرممکن است که بتوانند در مواجهه با بهترین‌ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند (شولروچکسون، ۲۰۰۱).

کمک به یادگیری سازمانی در روابط موفق بین ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی و مشتریان آنها ارائه داد، اما آزمایش تجربی اضافی که این مدل را گسترش می‌دهد ضروری است. یادگیری می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار برای افراد به ویژه در یک محیط نامشخص و رقابتی فراهم کند. با این حال، یادگیری یک ویژگی ذاتی برای مسئله نیست. این نتیجه فرهنگی است که می‌خواهد آن را توسعه دهد. جهت‌گیری یادگیری تمایل به ارتقاء کسب دانش و معیارهای ارزشمندی است که در جهت ترغیب کارکنان به زیر سوال بردن هنجارهای سازمانی وجود دارد (بیکر و سینکولا، ۱۹۹۹).

همچنین تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان از ارائه‌دهندگان تدارکات شخص ثالث به عنوان بازیگران اصلی زنجیره تأمین استقبال کرده‌اند. این افراد به عنوان متخصصان لجستیک، به مشتریان خود این امکان را می‌دهند تا روی شایستگی‌های اصلی خود تمرکز کنند (شی و همکاران، ۲۰۱۱). این تمرکز می‌تواند به منبعی از مزیت‌های رقابتی تبدیل شود با توجه به ماهیت خود، وابستگی متقابل که برون‌سپاری ایجاد می‌کند، می‌تواند روابط مشتری و تأمین‌کننده را به چالش بکشد (لای و همکاران، ۲۰۱۱).

کار ترمینال مورگان و هانت (۱۹۹۴) خاطرنشان می‌کند که اگرچه رقابت و ویژگی مشخصی برای بازار آزاد است، اما اعتماد و تعهد هم برای حفظ یک تبادلی موفقیت‌کافی نیستند. در این روابط پیچیده و درون‌وابسته، موفقیت (یا عدم موفقیت) به حضور همکاری و عدم وجود رفتارهای فرصت‌طلبانه منوط است. روشنفکران موجود دریافته‌اند که اعتماد می‌تواند همکاری و به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین شرکای وابسته به یکدیگر را ارتقا بخشد، که این امر به فرآیند عملیاتی تبدیل می‌شود (هان، هوو و همکاران، ۲۰۱۷).

دیدگاه رابطه‌ای (دایر و سینگ، ۱۹۹۸) خاطر نشان می‌کند که همکاری با کارگزاران خارجی می‌تواند یک مزیت رقابتی ایجاد کند. از نظر مدیریت زنجیره تأمین، از طریق تعامل با مشتریان و تأمین‌کنندگان به عنوان مثال، به اشتراک گذاشتن

دانش، ترکیب توانایی های مکمل و استفاده از مکانیزم های مدیریت مؤثر، rms می تواند هزینه ها را کاهش داده و عملکرد را بهبود بخشد. تحقیقات اخیر نقش اعتماد و تعهد را به عنوان یک سازوکار مؤثر مدیریت، برجسته کردن به رانتهای ارتباطی بالاتر نمایان می کند (گریسمایر و همکاران ۲۰۱۷).

آنها همچنین به عنوان محافظت غیر رسمی مهم برای حفظ روابط بین سازمانی با کیفیت عمل می کنن (هوو و همکاران، ۲۰۰۶).

اگرچه احتمالاً تأثیرپذیری هم در مدیریت رابطه ای و هم از قابلیت های پویا احتمالاً در کل زنجیره تأمین برجسته خواهد بود (چنگ، چن، هوانگ، ۲۰۱۴)، مطالعات کمی از مدل های یکپارچه تجربی آزمایش کرده اند. در واقع، توجه کمی به ویژگیهای ترکیبی از قابلیت های پویا و روابط تجاری در عملکرد برون سپاری داده شده است. ما در نظر داریم تأثیرات جهت گیری یادگیری، اعتماد و پیشرفت در ایجاد ارزش را از دیدگاه رابطه ای و دیدگاه پویای توانایی این کشور استفاده کنیم.

مطالعات نشان داده اند که جهت گیری یادگیری یک عامل مهم برای بهبود عملکرد است دلیل اصلی این است که مأموریتهای با گرایش یادگیری ممکن است یک فضای یادگیری را در کشور پرورش دهد تا یادگیری مشارکتی را در داخل و خارج از کشور تشویق کند. این فعالیتهای یادگیری می توانند به کشور کمک کنند تا بهتر بتواند به تغییرات بازار پاسخ دهد و بهره وری را بهبود ببخشد، که در نهایت عملکرد شرکت را بهبود می بخشد.

به عنوان مثال، جانسون و سوئی (۲۰۰۳) و نوناکا (۱۹۹۴) اظهار داشتند که با داشتن یک یادگیری قوی و مؤثر کاملاً ارتباط مؤثر دارند و برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با شرکای روابط باز هستند. در فرایند یادگیری، مشتریان / تأمین کنندگان خارجی می توانند با کارکنان داخلی پیوند برقرار کنند، موفقیت زنجیره تأمین (هول و همکاران، ۲۰۰۳). یادگیری مشارکتی و به اشتراک گذاری اطلاعات موجب افزایش تعاون بین سازمانی می شود. جهت گیری یادگیری همچنین می تواند همکاری را تقویت کند. فرهنگ یادگیری همچنین می تواند فرایندهای یادگیری درون سازمانی را پیشرفت کند، بنابراین تغییرات رفتاری را برای بهبود روابط بین سازمانی ایجاد می کند (جانسون و سوئی، ۲۰۰۳). به عنوان مثال، هرچه یک سازمان یاد می گیرد، بالغ می شود و توسعه می یابد، شروع به قدردانی از سهم شرکای روابط خود می کند. این امر مستقل به سازمان انگیزه می دهد تا همکاری خود را با شرکای خود افزایش دهد. از آنجا که جهت گیری یادگیری بستر یا فرهنگی برای فعالیتهای یادگیری فراهم می کند که به نوبه خود باعث تقویت روابط می شود (جانسون و سوئی، ۲۰۰۳)، یک ذهنیت معامله گر ممکن است با یک رویکرد یکپارچه تر جایگزین شود (پاناییدس، ۲۰۰۷) که بر اعتماد و تعهد تأکید دارد.

تقویت تعهد سازمانی و اعتماد و گرایش به یادگیری موجب بروز رفتارهایی همچون نوع دوستی و کمک کارکنان به همدیگر برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول، وظیفه شناسی و انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود، جوانمردی و تأکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن، و حمایت از عملیات های اداری سازمان است و ادب و نزاکت و مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل و تبادل کردن اطلاعات با همکاران باعث تقویت و تحکیم تعهد کارکنان نسبت به شرکت خواهد شد. در نتیجه بررسی موارد طرح شده در این پژوهش، منجر به افزایش خلاقیت و بهبود عملکرد کارکنان می گردد. که در نهایت بازدهی بالا و ارتقاء سازمان در راستای ارائه مطلوب خدمات لجستیک را در پی خواهد داشت و سازمانهای مشابه می توانند از این الگو پیروی نمایند.

**۲- پیش زمینه نظری****۲-۱- اعتماد**

(الون و همکارانش ۲۰۰۸) اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیر شخصی تفکیک کردند. در این مطالعه هر دو نوع از اعتماد سازمانی، یعنی اعتماد شخصی و غیر شخصی را مورد بررسی قرار میدهم. اعتماد شخصی میتواند به دو بعد شکسته شود: اعتماد افقی که به اعتماد بین کارکنان مربوط می‌شود و اعتماد عمودی که به اعتماد بین کارکنان و مدیران شان بر می‌گردد. این اعتمادها بر اساس صلاحیت، خیرخواهی و یا اعتبار هستند. در این تحقیق، نوع غیر شخصی اعتماد سازمانی، اعتماد نهادی نام گرفته است. اعتماد غیر شخصی در حوزه های سازمانی، بسیار کم مورد مطالعه قرار گرفته است. اعتماد نهادی میتواند به اعتماد اعضا به استراتژی و چشم انداز سازمان، شایستگی تجاری و فناوری آن، ساختارها و فرایندهای منصفانه و سیاست های منابع انسانی سازمان اشاره کند (الون و همکاران، ۲۰۰۸).

(فورست و همکاران، ۱۹۸۷) اعتماد را به عنوان یک قضاوت خاص درباره خصوصیات فردی یک شخص معتمد بیان کرده اند. از دیدگاه آنان اعتماد انتظاری است که فرد نسبت به رفتار شخص یا گروه دیگر دارد و به این صورت است که فرد، شخص یا گروه دیگر را دارای مزیت می‌داند و رفتار آنها را از نوع دوستانه می‌بیند.

(کامینگ، ۱۹۹۶) اعتماد یک باور فردی با یک باور عمومی در میان گروهی از افراد است که فرد یا گروه دیگر تلاش هایی را با حسن نیت برای رفتار مطابق با تعهدات آشکار و پنهان انجام می‌دهند.

بطو کلی می‌توان گفت اعتماد یک اطمینان عمومی و خوش بینی کلی درباره رویدادهایی که اتفاق می‌افتد می‌باشد و در زمینه سازمانها اعتماد انتظار تعمیم یافته گروهی است که کلام، اعمال و قول های افراد، گروه و یا سازمان می‌تواند با تکیه بر آن باشد. هنگامی که به بررسی مفهوم اعتماد در مکتب روابط انسانی بپردازیم متوجه می‌شویم که تاکید اصلی در زمینه اعتماد بر ایجاد تفاهیم بین اهداف فردی و سازمانی است به عبارت دیگر وظیفه متقابل فرد و سازمان، ایجاد محیطی سرشار از تفاهم و مبتنی بر روابط صحیح انسانی بین مدیر و کارکنان است تا بتوانند در سایه آن اهداف سازمان را محقق سازند.

**۲-۲- تعهدشغلی**

تعهد شغلی به عنوان میزان انگیزه‌ی افراد، نگرش‌ها، عواطف، عقاید و نیت رفتاری نسبت به حرفه یا شغل و یا میزان انطباق حرفه یک فرد با هویت او تعریف می‌شود (سندرا و تونته، ۲۰۰۴).

**۲-۳- گرایش به یادگیری**

گرایش به یادگیری یک انگیزه درونی است که سبب می‌شود فرد به دنبال بهبود پیوسته‌ی شایستگی های خود بوده و بر کسب مهارت، اطلاعات و دانش جدید متمرکز شود و با ترکیب و پردازش عمیق آن‌ها، یادگیری و شایستگی های فردی خود را افزایش دهد (هرست و همکاران، ۲۰۰۹).

افرادی که گرایش به یادگیری بالا دارند، همواره به دنبال یافتن راه های جدیدی هستند. تا بتوانند کارهای خود را به بهترین شکل انجام داده و از انجام کار لذت ببرند (لی و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، گرایش به یادگیری سبب افزایش انگیزش درونی برای درک جنبه های شغل یا وظیفه تخصصی می‌شود (جانسنو و نیپرن، ۲۰۰۴).

افرادی که گرایش به یادگیری بالایی دارند، به گونه معمول هدفهای بالا و پرتالشی را برای خود بر میگزینند و وظایف چالش برانگیز را دوست دارند، چون فرصت بیشتری را برای یادگیری و توسعه ی فردی آنان فراهم می‌کنند (هرست و همکاران، ۲۰۱۱). این افراد در برابر نارسایی ها بردبار هستند و هنگامی که با نارسایی یا بازدارندهای روبهرو میشوند، نه تنها نا امید نمیشوند، بلکه انگیزه و تلاش خود را بیشتر می‌کنند تا مشکل خود را به شیوه ای اثربخش رفع کنند که این کار امکان دستیابی به راه حل های خالقانه و کارآفرینانه را تقویت می‌کند.

## ۲-۴- نوآوری در خدمت

در دهه‌های اخیر نوآوری به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع توسعه اقتصادی و رشد سازمان‌ها شناخته شده که این امر موجب افزایش قابل توجهی در تحلیل نوآوری شده است. گستردگی تحقیقات این حوزه باعث ایجاد تمایل روبه‌رشد برای شناخت و فهم چگونگی بهبود فعالیت‌های خلاقانه شرکت‌های نوپا و عوامل داخلی و خارجی که تاثیر مثبتی بر این فعالیت‌ها دارند، شده است (هاند، ۲۰۱۸).

افزایش اهمیت نوآوری و توجه سازمان‌ها به موضوع نوآوری و به تبع آن تغییرات سریع محیطی، شرایطی را فراهم کرده که در آن برای بیشتر سازمان‌ها، سرعت تغییرات محیط به مراتب بیشتر از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آن‌هاست. به عبارت دیگر به محض آن که تغییری در محیط کاری ایجاد می‌شود، تا سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ سازد، تغییر بعدی از راه می‌رسد. در چنین فضایی، فرصت‌ها و تهدیدات به سرعت پیش روی سازمان‌ها قرار می‌گیرند زیرا هر نوآوری، تغییری را به وجود می‌آورد که می‌تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمان‌ها ایجاد نماید تا از این فرصت به طور بهینه استفاده کنند. در این راستا نوآوری و تولید اندیشه‌های نو و به کارگیری آن‌ها توسط مدیران و کارکنان شرکت‌های نوپا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است. در چنین شرایطی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت‌های خود ادامه دهند که عملکرد خود را در رقابت‌های مهم سازمانی همچون نوآوری تقویت کنند (رجبی و همکاران، ۱۳۹۵). بر همین اساس باید عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری در راستای توسعه محصولات و خدمات نوآورانه که در نهایت موجب بهبود توان رقابتی شرکت می‌شود، شناسایی شوند (جیانگ، ۲۰۱۲).

مهدی شریعتمداری و همکاران در سال ۱۳۹۷ تأثیر رضایت شغلی از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را بررسی نمودند که با انتخاب از طریق روش تصادفی ساده، میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد که نشان‌دهنده اهمیت بهره‌گیری این مفاهیم در رفتار شهروندی سازمانی دبیران است. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که بین متغیرهای تحقیق روابط معنی‌دار حاکم بوده و رفتارهای شهروندی سازمانی دبیران تحت تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان می‌باشد. یعنی تقویت تعهد سازمانی و رضایت شغلی موجب بروز رفتارهایی همچون نوع دوستی و کمک کارکنان به همدیگر برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول، وظیفه شناسی و انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود، جوانمردی و تاکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن، فضیلت مدنی و حمایت از عملیات های اداری سازمان است و ادب و نزاکت و مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل و تبادل کردن اطلاعات با همکاران باعث تقویت و تحکیم تعهد کارکنان نسبت به شرکت خواهد شد (مهدی شریعتمداری و همکاران در سال ۱۳۹۷ تأثیر رضایت شغلی از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی).

علیرضا معطوفی و همکاران در سال ۱۳۸۹ نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی بررسی نمودند که پس از بررسی ۸۷ بنگاه کوچک خدماتی و تولیدی تهران ضمن تأیید نتایج پژوهش‌های گذشته، بینش جدیدی راجه به خصوص شناسایی تأثیر ابعاد یادگیری محوری بر نوآوری و به تبع آن بر عملکرد بنگاه‌های کوچک فراهم می‌آورد. همچنین با وجود تأیید برخی فرضیه‌ها، ضروری به نظر می‌رسد که نتایج باید در سایه محدودیت‌های موجود مورد توجه قرار گیرند، که البته این امر حوزه‌های مناسبی را جهت پژوهش‌های آتی فراهم خواهد آورد. که در نتیجه آن، نوعی فرهنگ یادگیری در سازمان شکل می‌گیرد و سازمان به یادگیری ارزش‌ها و فهم دلایل و اثرات آنها متعهد می‌شوند. از سوی دیگر تعهد سازمان به یادگیری، یا میزان ارزشی که سازمان برای یادگیری و رشد آن قائل است بر توسعه جو یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان اثرگذار خواهد بود. محمود قاضی طباطبایی در سال ۱۳۹۲ بررسی رویکرد یادگیری و چگونگی گرایش به آنها در دانشجویان را مورد بررسی قرارداد که مهمترین هدف نظام‌های آموزشی افزایش یادگیری فراگیران و تلاش برای بهبود کیفیت آن است. چنین آرمانی در آموزش عالی جایگاه ویژه ای دارد. هدف اصلی پژوهش بررسی رویکردهای یادگیری دانشجویان و چگونگی گرایش به آنها در جامعه دانشجویان دانشگاه تهران بود. روش شناسی پژوهش مبتنی بر رویکرد آمیخته به روش تشریحی بود. در پژوهش آمیخته هر دو رویکرد کمی (برای پاسخ به چپستی رویکرد یادگیری دانشجویان) و کیفی (برای پاسخ به چرایی رویکرد یادگیری دانشجویان) به عنوان مکمل هم به‌کار می‌رود. جامعه پژوهش شامل دانشجویان دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ بود. از این مجموعه و در قسمت کمی پژوهش ۲۲۰ نفر به صورت تصادفی و برای قسمت دوم از بین افراد انتهایی در رویکردهای یادگیری ۶ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. دو ابزار پرسشنامه ( فرم دو عاملی پرسشنامه رویکردهای یادگیری (بیگز و همکاران، ۲۰۰۱) و مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شدند. ضریب اعتبار پرسشنامه رویکردهای یادگیری برای رویکرد عمقی ۰.۷۳ و برای رویکرد سطحی ۰.۸۰ به دست آمد. در تحلیل‌های کمی از روش تحلیل

خوشه‌های برای خوشه‌بندی دانشجویان بر حسب رویکرد یادگیری و آزمون MANOVA و در تحلیل‌های کیفی از کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده شد. نتایج کمی این پژوهش نشان داد دانشجویان دانشگاه تهران بیشتر از رویکرد یادگیری عمیق استفاده می‌کنند.

(یانگ یونگ، ۲۰۱۹) و همکاران در سال ۲۰۱۹، تأثیر ویژگی‌های مبادله بر موفقیت برون سپاری لجستیک بررسی نمودند که نرخ شکست برون سپاری فعالیت‌های لجستیک هنوز زیاد است. برای بررسی این مسئله، این مطالعه بر مبنای نظریه هزینه مبادله (TCT) و دیدگاه مبتنی بر منابع تعمیم یافته (ERBV) به بررسی ساز و کارهایی که از طریق ویژگی‌های مبادلاتی (به عنوان مثال، خصوصیات دارایی‌های تامین‌کنندگان شخص ثالث و عدم قطعیت تکنولوژیکی لجستیک) بر موفقیت برون سپاری لجستیک تأثیر می‌گذارد، می‌پردازد. نتیجه‌گیری می‌شود که مدیریت ارشد نقش مهمی را به عنوان یک متغیر میانجی در اثرگذاری ویژگی‌های مبادله‌ای بر موفقیت برون سپاری لجستیک ایفا می‌کند. چنین ساز و کارهای میانجیگری تنها زمانی مفید است که جایگزین قابل اعتمادی برای تامین‌کنندگان شخص ثالث در بازار موجود باشد.

یانگ یی چانگ و همکاران در سال ۲۰۱۸ یادگیری سازمانی به طور معمول با الگوهای متعارف یادگیری درون سازمانی طراحی شده است که هدف آن تجهیز کارکنان به مهارت‌های عملی برای نیازهای عملیاتی است. در مقابل، اهداف معاصر بر یادگیری سازمانی بدون ساختار که با محیط‌های یادگیری ارائه شده، تأکید می‌کنند تا خلق دانش‌های رسمی و غیر رسمی کارکنان را تسهیل کنند. بنابراین، مدل‌های یادگیری سازمانی متعارف با چالش‌های بزرگی مواجه می‌شوند و تغییر اقدامات متعارف به یک رویکرد جدید یادگیری جمعی و انتقال دانش ضروری است. همچنین ایجاد محیط تجاری نوآورانه و جامعه مبتنی بر دانش ضمنی، فرم جدیدی از مدل یادگیری سازمانی را برای رو به رو شدن با یادگیری کارکنان، انتقال دانش و حتی مدیریت دانش فرا می‌خواند. هدف مقاله، بحث در مورد این مسائل است.

### ۳- روش شناسی

متغیرهای این پژوهش دو نوع می‌باشد. متغیر مستقل شامل اعتماد تعهد گرایش به یادگیری و متغیر وابسته شامل اثر بخشی خدمات لجستیکی و نوآوری در خدمت متغیر میانجی تأثیر می‌گذارد. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری ۱۰۰ نفر از پرسنل تصفیه خانه بزرگ آب گیلان است و از نوع نمونه‌گیری در دسترس به صورت پرسشنامه حضوری توزیع شده است. ابزار روش جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و در بخش‌روایی، پرسشنامه مورد تأیید خبرگان تحقیق می‌باشد. بخش پایایی نیز توسط آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS محاسبه شد که در فصل چهارم کامل شرح داده شده است. از نتایج به دست آمده از این تحقیق می‌توان تقویت تعهد سازمانی و اعتماد و گرایش به یادگیری موجب بروز رفتارهایی همچون نوع دوستی و کمک کارکنان به همدیگر برای انجام وظایف در شرایط غیر معمول، وظیفه شناسی و انجام وظایف تعیین شده به شیوه‌ای فراتر از آنچه انتظار می‌رود، جوانمردی و تأکید بر جنبه‌های مثبت سازمان به جای جنبه‌های منفی آن، و حمایت از عملیات‌های اداری سازمان است و ادب و نزاکت و مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل و تبادل کردن اطلاعات با همکاران باعث تقویت و تحکیم تعهد کارکنان نسبت به شرکت خواهد شد. در نتیجه بررسی موارد طرح شده در این پژوهش، منجر به افزایش خلاقیت و بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد. که در نهایت بازدهی بالا و ارتقاء سازمان در راستای ارائه مطلوب خدمات لجستیک را در پی خواهد داشت و سازمانهای مشابه می‌توانند از این الگو پیروی نمایند.

#### روایی پرسشنامه

به منظور سنجش روایی سوالات پرسشنامه، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار SPSS استفاده گردید. نتایج مربوط به آزمون روایی پرسشنامه حاکی از آن بود که هیچکدام از سوالات پرسشنامه از نظر روایی محتوایی پایین نبوده و در نتیجه هیچ سوالی از فرایند تحلیل‌های آماری کنار گذاشته نشد. روایی محتوایی پرسشنامه نهایی برابر با ۰/۷ به دست آمد که بر اساس حجم نمونه ۷۹ نفری این پژوهش، سطح معنی داری بسیار قابل قبولی را به خود اختصاص داد که در نتیجه پرسشنامه دارای روایی مطلوبی است.

**متغیرهای مستقل**

این متغیر ویژگی و خصوصیتی است که بعد از انتخاب توسط محقق در آن دخالت می‌شود و مقادیری را می‌پذیرد تا تاثیرش بر روی متغیر وابسته مشاهده شود. تغییر در یک متغیر مستقل، تغییرات قانونمندی در متغیر وابسته به وجود می‌آورد، بنابراین در هر آزمایش تجربی متغیر مستقل همان محرک می‌باشد. متغیر مستقل متغیر تاثیرگذار است که در این پژوهش نوآوری در محصول و نوآوری در بازاریابی متغیرهای مستقل می‌باشند. به متغیر مستقل علت، درونداد، پیش‌آیند، محرک، پیش‌فرض، عامل و پیش‌بین نیز می‌گویند. متغیر مستقل متغیری است که توسط محقق اندازه‌گیری می‌شود تا اثر آن بر متغیر دیگر معلوم شود (خاکی، ۱۳۹۴).

**متغیر میانجی**

متغیر میانجی متغیری است که نقش دوگانه دارد. این متغیر در فرمول اول نقش متغیر وابسته و در فرمول دوم نقش متغیر مستقل را ایفا می‌کند. از نظر تئوریک متغیر میانجی گر بین متغیر مستقل و وابسته قرار دارد (کشاورز، ۱۳۹۳). در این پژوهش نوآوری در خدمت متغیر میانجی می‌باشد.

**متغیرهای وابسته**

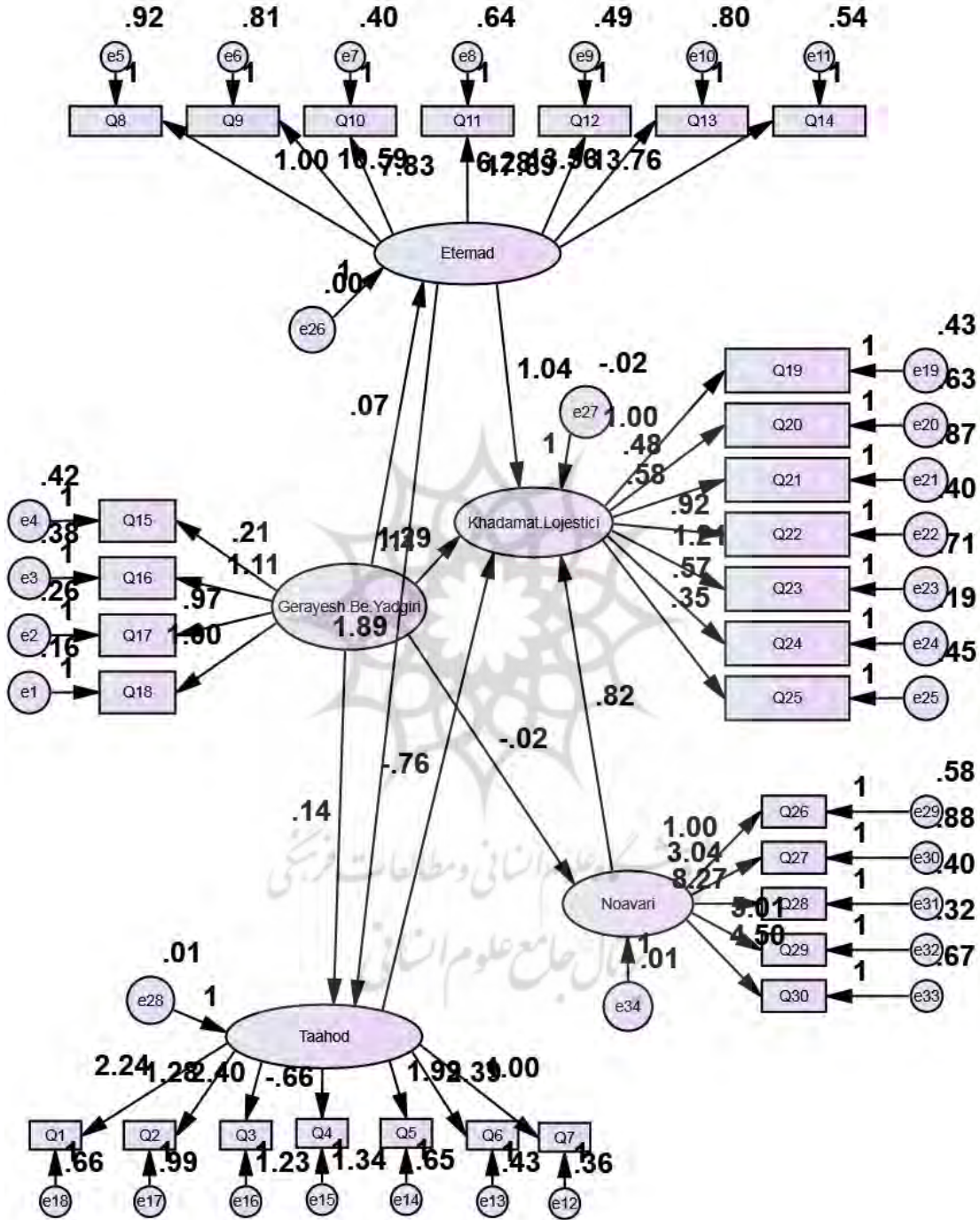
متغیری است که هدف محقق از آن تشریح یا پیش‌بینی تغییرپذیری در آن است. با تجزیه و تحلیل متغیر وابسته و با شناسایی عوامل موثر بر آن می‌توان پاسخ‌ها یا راه‌حل‌هایی را برای مسأله شناخت. محقق به تعیین مقدار و اندازه‌گیری این متغیر و متغیرهای دیگری که روی آن تاثیر می‌گذارند علاقمند است. متغیر وابسته متغیر اثرپذیر است که در این تحقیق عملکرد بازار و عملکرد تولید متغیر وابسته می‌باشند. به متغیر وابسته معلول، برونداد، ملاک، پاسخ و نتیجه نیز می‌گویند. متغیر وابسته متغیری است که تغییرات آن تحت تاثیر متغیر مستقل و بر اساس دست‌کاری و اندازه‌گیری متغیر مستقل، مورد مشاهده و اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. محققان علاقه‌مندند که اثر یک متغیر مستقل را به روی چیزی مطالعه کنند. آن چیز متغیر وابسته است. متغیر وابسته ابزاری برای اندازه‌گیری تاثیر متغیر مستقل است (خاکی، ۱۳۹۴).

**جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی تاییدی برای گویه‌های پرسشنامه CFA**

ابعاد	گویه	بار عاملی	معناداری	نتیجه	ابعاد	گویه	بار عاملی	معناداری	نتیجه
تعهد	۱	۰/۸۰۵	۰/۰۰۱	معنادار	خدمات لجستیکی	۱۹	۰/۶۹۱	۰/۰۰۱	معنادار
	۲	۰/۷۳۶	۰/۰۰۱	معنادار		۲۰	۰/۷۶۸	۰/۰۰۱	معنادار
	۳	۰/۸۱۲	۰/۰۰۱	معنادار		۲۱	۰/۷۸۹	۰/۰۰۱	معنادار
	۴	۰/۸۴۷	۰/۰۰۱	معنادار		۲۲	۰/۸۲۵	۰/۰۰۱	معنادار
	۵	۰/۷۲۳	۰/۰۰۱	معنادار		۲۳	۰/۷۵۱	۰/۰۰۱	معنادار
	۶	۰/۷۹۴	۰/۰۰۱	معنادار		۲۴	۰/۸۱۳	۰/۰۰۱	معنادار
	۷	۰/۸۱۱	۰/۰۰۱	معنادار		۲۵	۰/۸۰۲	۰/۰۰۱	معنادار
اعتماد	۸	۰/۷۵	۰/۰۰۱	معنادار	نوآوری در خدمت	۲۶	۰/۷۸۷	۰/۰۰۱	معنادار
	۹	۰/۷۳۴	۰/۰۰۱	معنادار		۲۷	۰/۷۹۶	۰/۰۰۱	معنادار
	۱۰	۰/۷۵۹	۰/۰۰۱	معنادار		۲۸	۰/۶۷	۰/۰۰۱	معنادار
	۱۱	۰/۷۵۸	۰/۰۰۱	معنادار		۲۹	۰/۷۹۹	۰/۰۰۱	معنادار
	۱۲	۰/۶۹۹	۰/۰۰۱	معنادار		۳۰	۰/۸۲۲	۰/۰۰۱	معنادار
	۱۳	۰/۸۶۴	۰/۰۰۱	معنادار					
گرایش به یادگیری	۱۴	۰/۸۰۴	۰/۰۰۱	معنادار					
	۱۵	۰/۷۸۵	۰/۰۰۱	معنادار					
	۱۶	۰/۸۴۳	۰/۰۰۱	معنادار					
	۱۷	۰/۶۹۵	۰/۰۰۱	معنادار					
	۱۸	۰/۸۱۱	۰/۰۰۱	معنادار					

$\chi^2=597.4$ ,  $df=397$ ,  $NFI=0.891$ ,  $GFI=0.929$ ,  $CFI=0.911$ ,  $TLI=0.744$ ,  $IFI=0.756$ ,  $RMR=0.131$

نشان دهنده مدل معادلات ساختاری برازش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را روشن می سازد. در یک الگوی معادله ساختاری مطلوب، لازم است شاخص های برازش هنجار شده و نیکویی برازش بزرگتر از ۰/۸ و شاخص برازش تطبیقی بزرگتر از ۰/۹ باشد (قاسمی، ۱۳۸۹). برای الگوی معادله ساختاری برازش یافته، شاخص های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۱۱ و ۰/۹۲۹ به دست آمده است. کلیه شاخص های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش گفته مطلوب ترند که از برازش کاملاً رضایت بخش مدل حکایت دارند.



شکل ۱- الگوی معادله ساختاری



در مدل پردازش یافته، تمامی اثرات مستقیم بین متغیرها یعنی اثر اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری بر شاخص وابسته یعنی اثربخشی خدمات لجستیکی، همگی از لحاظ آماری معنی دار بوده ( $p < 0.05$ ) و فرضیه های این تحقیق تایید می شوند. برای آزمون فرضیه از شاخص جزئی ( $p$  value) و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول ( $p$  value) برای رابطه مورد نظر کمتر از  $0.05$  و یا مقدار شاخص دوم ( $t$  value) خارج از بازه  $\pm 1.96$  باشد که همه فرضیه ها این شرایط را دارا می باشند. همچنین در این مدل، نوآوری در خدمت بین گرایش به یادگیری و اثربخشی خدمات لجستیکی را با ضریب اثر  $\beta = 0.182$  است تعدیل می کند. بنابراین، نوآوری در خدمت نقش میانجیگری بین گرایش به یادگیری و اثربخشی خدمات لجستیکی را دارد.

هدف از این پژوهش بررسی نقش اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری بر اثر بخشی خدمات لجستیکی در تصفیه خانه بزرگ آب گیلان بود که این بررسی در قالب هفت فرضیه فرعی و یک فرضیه اصلی بود. بر اساس اطلاعات به دست آمده ۱۶/۵ درصد نمونه آماری بین ۲۰ تا ۳۰ سال سن، ۶۸/۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۳/۸ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱/۳ درصد بیش از ۵۰ سال سن داشتند. ۹۱/۱ درصد نمونه آماری مرد و ۸/۹ درصد نمونه آماری را زن تشکیل داده است. ۱۱/۴ درصد نمونه آماری دارای تحصیلات دیپلم، ۲/۵ درصد فوق دیپلم، ۶۷/۱ درصد کارشناسی و ۱۵/۲ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۸ درصد دکتری بودند. همچنین ۲۰/۳۱ درصد دارای سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال، ۷۲/۲ درصد دارای سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال، ۳/۸ درصد دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱/۳ درصد دارای سابقه خدمت بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲/۵ درصد سابقه خدمت بیش از ۲۰ سال دارند. در این پژوهش در بین ابعاد مختلف پرسشنامه، بعد اعتماد با ۳/۵۸ کمترین میانگین و بعد نوآوری در خدمت با ۴/۱۱ بیشترین میانگین را به خود اختصاص دادند. به منظور تایید یا رد فرضیه ها از آزمون همبستگی پیرسون و نیز مدل سازی معادلات ساختاری استفاده گردید که خلاصه نتایج در جدول ۵-۱ گزارش شده است.

شرکت گندگان در این پژوهش، اعتماد، تعهد کارکنان و اثر بارزی بر اثر بخشی مدیریت دارند. بر اساس مجذور ضریب همبستگی چندگانه که ۰/۲۷۳ به دست آمده است، میتوان عنوان نمود که ۲۷/۳ درصد از تغییرات واریانس خدمات لجستیکی توسط اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری کنترل می گردد. یکی از مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می باشد وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه های درونی خواهند بود. با توجه به اینکه ایجاد اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری در اثر بخشی خدمات لجستیکی موجب اثر بخشی سازمان و کاهش هزینه های ارزیابی و کنترل می شود (حسن زاده، ۱۳۸۳). افرادی که گرایش به یادگیری بالایی دارند، به گونه معمول هدف های بالا و پرچالشی را برای خود بر می گزینند و وظایف چالش برانگیز را دوست دارند، چون فرصت بیشتری را برای یادگیری و توسعه فردی آنان فراهم می کنند (هرست و همکاران، ۲۰۱۱). این افراد در برابر نارسایی ها بردبار هستند و هنگامی که با نارسایی یا بازدارنده های روبه رو می شوند، نه تنها نا امید نمی شوند، بلکه انگیزه و تلاش خود را بیشتر می کنند تا مشکل خود را به شیوه ای اثربخش رفع کنند که این کار امکان دستیابی به راه حل های خالقانه و کارآفرینانه را تقویت می کند. بنابراین، متغیرهای اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری نه تنها بر افزایش اثر بخشی خدمات لجستیکی و در نتیجه عملکرد سازمان نقش مهمی دارند، بلکه می توان با تقویت هر کدام از آن ها و حتی بهبود همزمان این متغیرها در کنار هم، شرایط مناسب را برای پیشرفت سازمان فراهم ساخت.

**نتیجه گیری، محدودیت ها و تحقیقات آینده**

با توجه به اینکه در این پژوهش اعتماد اثر بارزی بر اثربخشی خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی داشته، به مدیران پیشنهاد می گردد از طریق بهبود اعتماد از طریق برنامه های آموزشی، شرایط را برای پیشرفت عملکرد کارکنان فراهم آورند. -تعهد عامل موثری در پیشرفت خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی در سازمان برآورد شده است، بنابراین مسئولین می توانند با اهمیت دادن به تعهد شغلی و برنامه های آموزشی سبب پیشرفت سازمان شوند.

- به دلیل این که گرایش به یادگیری یکی از عوامل افزایشده خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی است، می توان با کنترل این عامل در جهت افزایش پیشرفت سازمان استفاده نمود، بنابراین به مسئولین و مدیران اجرایی در این زمینه توصیه می گردد تا با ایجاد کلاس های آموزشی و مشاوره ای برای کارکنان، موجب پیشرفت عملکرد آن ها شوند.

روایی پرسشنامه توسط خبرگان تحقیق مورد تایید قرار گرفت و جهت برآورد پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر به دست آمده بالای ۰.۷ می باشد. تحلیل های آماری با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS بر روی داده های پرسشنامه محاسبه شده است و آزمون تحلیل مسیر معادلات ساختاری بر روی فرضیه های اصلی و اختصاصی از روش رگرسیون در نرم افزار Amos و در سطح اطمینان ۰.۹۹ محاسبه شده است نتایج به طور خلاصه به این صورت بود که مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می باشد بنابراین، متغیرهای اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری نه تنها بر افزایش اثر بخشی خدمات لجستیکی می افزاید بلکه در نتیجه عملکرد سازمان نقش مهمی را ایفا می کند و می توان با تقویت هر کدام از آنها و حتی بهبود همزمان این متغیرها در کنار هم، شرایط مناسب را برای پیشرفت سازمان فراهم ساخت.

**پیشنهادها برای مطالعات آتی**

- با توجه به اهمیت موضوع اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری پیشنهاد می شود تحقیقات بیشتری در خصوص عوامل اثرگذار بر شکل گیری این عوامل در کارکنان سازمان ها صورت گیرد.
- با توجه به این که جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان تصفیه خانه بزرگ آب گیلان بودند پیشنهاد می شود پژوهش های مشابه در سایر سازمان ها نیز صورت گیرد.
- پیشنهاد می شود در پژوهش های مشابه بعدی اثر سایر متغیرها مانند جنس، سن و تحصیلات کارکنان نیز بر اثربخشی خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی در نظر گرفته شوند.
- از آزمون ها و مدل های دیگری نیز استفاده شود و در واقع ویژگی های مورد مطالعه از جنبه های گوناگون مورد بررسی قرار گیرد.
- جهت بررسی واضح تر، مطالعات بصورت جزئی تر انجام گیرد. چونکه هر چه محدوده و گروه مطالعه کوچکتر و محدودتر باشد، نتایج واقعی تری بدست می آید.

**۴- بحث و نتیجه گیری**

هدف از این پژوهش بررسی نقش اعتماد، تعهد در مدیریت بود که این بررسی در قالب هفت فرضیه فرعی و یک فرضیه اصلی بود. بر اساس اطلاعات به دست آمده ۱۶/۵ درصد نمونه آماری بین ۲۰ تا ۳۰ سال سن، ۶۸/۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۳/۸ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱/۳ درصد بیش از ۵۰ سال سن داشتند. ۹۱/۱ درصد نمونه آماری مرد و ۸/۹ درصد نمونه آماری را زن تشکیل داده است. ۱۱/۴ درصد نمونه آماری دارای تحصیلات دیپلم، ۲/۵ درصد فوق دیپلم، ۶۷/۱ درصد کارشناسی و ۱۵/۲ درصد کارشناسی ارشد و ۳/۸ درصد دکتری بودند. همچنین ۲۰/۳۱ درصد دارای سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال، ۷۲/۲ درصد دارای سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال، ۳/۸ درصد دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱/۳ درصد دارای سابقه خدمت بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲/۵ درصد سابقه خدمت بیش از ۲۰ سال دارند. در این پژوهش در بین ابعاد مختلف پرسشنامه، بعد اعتماد با ۳/۵۸ کمترین میانگین و بعد نوآوری در خدمت با ۴/۱۱ بیشترین میانگین را به خود اختصاص دادند. به منظور تایید یا رد فرضیه ها از آزمون همبستگی پیرسون و نیز مدل سازی معادلات ساختاری استفاده گردید که خلاصه نتایج در جدول ۵-۱ گزارش شده است.

## جدول ۴-۱- خلاصه نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری این پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	
تایید	۰/۰۰۹	فرضیه فرعی اول: آیا گرایش به یادگیری بر اعتماد تاثیر دارد؟
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی دوم: آیا گرایش به یادگیری بر تعهد تاثیر دارد؟
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی سوم: آیا گرایش به یادگیری بر اثربخشی خدمات لجستیکی تاثیر دارد؟
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی چهارم: آیا اعتماد بر تعهد تاثیر دارد؟
تایید	۰/۰۰۲	فرضیه فرعی پنجم: آیا اعتماد بر اثربخشی خدمات لجستیکی تاثیر دارد؟
تایید	۰/۰۱۵	فرضیه فرعی ششم: آیا تعهد بر اثربخشی خدمات لجستیکی تاثیر دارد؟
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی هفتم: آیا نوآوری در خدمت بین گرایش به یادگیری و اثربخشی خدمات لجستیکی را تعدیل می‌کند؟
تایید	۰/۰۰۰	فرضیه اصلی: آیا اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری در خدمات لجستیکی نقش موثری در تصفیه خانه بزرگ آب گیلان دارد؟

## ۴-۲-۱- بررسی فرضیه فرعی اول

از دیدگاه شرکت گندگان در این پژوهش، ضریب همبستگی بین دو متغیر گرایش به یادگیری و اعتماد  $r=0/292$  به دست آمده است که به دلیل معنی‌دار شدن آزمون همبستگی و مثبت بودن علامت این ضریب، می‌توان عنوان نمود که بین گرایش به یادگیری و اعتماد رابطه مثبت و قوی وجود دارد و بنابراین با افزایش گرایش به یادگیری، اعتماد به‌طور معنی‌داری افزایش می‌یابد و در نتیجه فرضیه اول این تحقیق تایید می‌شود. نظر به اهمیت نقش منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک در سازمان‌ها و مطرح شدن نیروی انسانی به عنوان عمده‌ترین عامل مؤثر، پرداختن به عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه انسانی در سازمان‌ها و به‌طور خاص اعتماد و گرایش به یادگیری در ادارات سازمان آب کشور بسیار حائز اهمیت است. گرایش به یادگیری یک انگیزه درونی است که سبب می‌شود فرد به دنبال بهبود پیوسته‌ی شایستگی‌های خود بوده و بر کسب مهارت، اطلاعات و دانش جدید متمرکز شود و با ترکیب و پردازش عمیق آن‌ها، یادگیری و شایستگی‌های فردی خود را افزایش دهد (هرست و همکاران، ۲۰۰۹). افرادی که گرایش به یادگیری بالا دارند، همواره به دنبال یافتن راه‌های جدیدی هستند تا بتوانند کارهای خود را به بهترین شکل انجام داده و از انجام کار لذت ببرند (لی و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، گرایش به یادگیری سبب افزایش انگیزش درونی برای درک جنبه‌های شغل یا وظیفه تخصصی می‌شود (جانسون و پیرن، ۲۰۰۴). محققان دریافته‌اند که اعتماد می‌تواند همکاری و به اشتراک گذاری اطلاعات بین شرکای وابسته به یکدیگر را ارتقا بخشد، که این امر به فرآیند عملیاتی تبدیل می‌شود (ابراهیم خانجاری، ۲۰۱۷). نتایج مشابه با یافته‌های این تحقیق توسط جعفری (۱۳۸۶) و بنی‌طبا و همکاران (۱۳۸۸) گزارش شده است. در نتیجه، بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق و نیز مطالب عنوان شده می‌توان عنوان نمود که گرایش به یادگیری عاملی مهم برای ایجاد اعتماد است و باید از این عامل به‌طور موثری برای حصول پیشرفت تصفیه‌خانه آب استفاده نمود.

## ۴-۲-۲- بررسی فرضیه فرعی دوم

نتایج مربوط به فرضیه فرعی دوم این تحقیق حاکی از آن است که بین دو متغیر گرایش به یادگیری و تعهد  $r=0/384$  به دست آمده است که به دلیل معنی‌دار شدن آزمون همبستگی پیرسون و مثبت بودن علامت این ضریب، می‌توان عنوان نمود که بین گرایش به یادگیری و تعهد رابطه مثبت و قوی وجود دارد و بنابراین با افزایش گرایش به یادگیری، تعهد به‌طور معنی‌داری افزایش می‌یابد و در نتیجه فرضیه دوم این تحقیق تایید می‌شود. اعتماد و تعهد، به عنوان یک ارتباط بین سازمانی، منبعی از مزیت‌های رقابتی است و کسانی که قادر به اجرای آن‌ها هستند ممکن است عملکرد بهتری را تحقق بخشند. با افزایش اعتماد و تعهد، تأثیر گرایش یادگیری بر کارایی خدمات نیز افزایش می‌یابد. با کاهش اعتماد و تعهد، تأثیر گرایش یادگیری بر عملکرد کاهش می‌یابد. بنابراین، ما پیشنهاد می‌کنیم سازمان‌هایی که به یادگیری متعهدند آن را به عنوان یک سرمایه‌گذاری مهم که برای بقای آنها حیاتی است، می‌دانند. اگر سازمان، توسعه دانش را تشویق نکند، کارکنان نیز انگیزه‌های برای دنبال کردن فعالیت‌های مرتبط با یادگیری نخواهند داشت. بنابراین هرچه سازمان برای یادگیری ارزش بیشتری قائل باشد، یادگیری بیشتری صورت می‌گیرد. جانسون و سوهی (۲۰۰۳) همچنین دریافته‌اند که یادگیری باعث تقویت همکاری بین

شرکا می‌شود و اعتماد و تعهد را بهبود می‌بخشد. در مجموع، عواملی که تمایل سازمان به یادگیری را تشکیل می‌دهند، با کسانی که اعتماد و تعهد ایجاد می‌کنند، هماهنگ هستند. سازمان‌هایی که محیط آنها یادگیری را ترغیب می‌کند ممکن است ویژگی‌هایی را نشان دهند که برای رشد اعتماد و تعهد مفید باشد. نتایج مشابهی نیز توسط حسینیان و همکاران (۱۳۸۶) گزارش شده است. نتایج این تحقیق تایید کننده این مطلب است که گرایش به یادگیری می‌تواند اثر بسیار مهمی بر تعهد منابع انسانی داشته باشد و در نتیجه در برنامه‌ریزی‌های مرتبط با عملکرد کارکنان، تاکید بر روش‌های افزایش گرایش به یادگیری برای بهبود پیشرفت عملکرد منابع انسانی بسیار موثر خواهد بود.

#### ۴-۲-۳- بررسی فرضیه فرعی سوم

نتایج نشان می‌دهد که بر اساس نظر افراد پاسخ‌گو به سوالات پرسشنامه در این تحقیق، ضریب همبستگی بین دو متغیر گرایش به یادگیری و اثر بخشی خدمات لجستیکی  $r=0/473$  به دست آمده است که به دلیل معنی‌دار شدن آزمون همبستگی و مثبت بودن علامت این ضریب، می‌توان عنوان نمود که بین گرایش به یادگیری و اثر بخشی خدمات لجستیکی رابطه مثبت و قوی وجود دارد و بنابراین با افزایش گرایش به یادگیری، اثربخشی خدمات لجستیکی به‌طور معنی‌داری افزایش می‌یابد و بنابراین، فرضیه سوم این پژوهش مبنی بر ارتباط بین گرایش به یادگیری و اثر بخشی خدمات لجستیکی تایید می‌گردد. کمک به یادگیری سازمانی در روابط موفق بین ارائه‌دهندگان خدمات لجستیکی و مشتریان آنها ضروری است، اما آزمایش تجربی اضافی که این مدل را گسترش می‌دهد ضروری است. یادگیری می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار برای افراد به ویژه در یک محیط نامشخص و رقابتی فراهم کند. با این حال، یادگیری یک ویژگی ذاتی برای مسئله نیست. این نتیجه فرهنگی است که می‌خواهد آن را توسعه دهد. جهت‌گیری یادگیری تمایل به ارتقاء کسب دانش و معیارهای ارزشمندی است که در جهت ترغیب کارکنان به زیر سوال بردن هنجارهای سازمانی وجود دارد (بیکر و سینکولا، ۱۹۹۹). این رفتارها مهم هستند زیرا محیط موقت، نامشخص، آشفته و شدید است. بنابراین، گرایش به یادگیری می‌تواند آثار مثبتی بر اثر بخشی خدمات لجستیکی داشته باشد و کنترل هدفمند این دو عامل از طریق روش‌های کارآمد مدیریتی سبب بهبود معنی‌دار عملکرد کارکنان (منطبق با یافته‌های این پژوهش) خواهد شد.

#### ۴-۲-۴- بررسی فرضیه فرعی چهارم

از دیدگاه شرکت‌گندگان در این پژوهش، ضریب همبستگی بین دو متغیر اعتماد و تعهد  $r=0/405$  به دست آمده است که به دلیل معنی‌دار شدن آزمون همبستگی و مثبت بودن علامت این ضریب، می‌توان عنوان نمود که بین اعتماد و تعهد رابطه مثبت و قوی وجود دارد و بنابراین با افزایش اعتماد، تعهد به‌طور معنی‌داری افزایش می‌یابد و در نتیجه فرضیه چهارم این تحقیق تایید می‌شود. کامینگ (۱۹۹۶) عنوان نمود که اعتماد یک باور فردی با یک باور عمومی در میان گروهی از افراد است که فرد یا گروه دیگر تلاش‌هایی را با حسن نیت برای رفتار مطابق با تعهدات آشکار و پنهان انجام می‌دهند. بطور کلی می‌توان گفت اعتماد یک اطمینان عمومی و خوش بینی کلی درباره رویدادهایی که اتفاق می‌افتد می‌باشد و در زمینه سازمان‌ها اعتماد انتظار تعمیم یافته گروهی است که کلام، اعمال و قول‌های افراد، گروه و یا سازمان می‌تواند با تکیه بر آن باشد. از نظر رابینز (۱۳۸۷) ویژگی عمده تیم‌هایی که عملکرد عالی دارند، اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر است. یعنی اعضای تیم به صداقت و توانایی یکدیگر اعتقاد راسخ دارند. اعتماد یک پدیده حساس و شکننده است که برای بوجود آوردن آن زمان زیادی طول می‌کشد ولی به راحتی می‌توان آن را از بین برد و دستیابی مجدد به آن کار چندان ساده‌ای نیست همچنین از آنجا که اعتماد موجب افزایش اعتماد می‌گردد باید گفت که بی‌اعتمادی هم موجب تشدید بی‌اعتمادی می‌شود. بنابراین مدیریت باید دقت زیادی بکند تا اعتماد بین اعضا حفظ گردد. شریعتمداری و همکاران (۱۳۹۷) تأثیر رضایت شغلی از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را بررسی نمودند که با انتخاب از طریق روش تصادفی ساده، میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار وجود دارد که نشان دهنده اهمیت بهره‌گیری این مفاهیم در رفتار شهروندی سازمانی است. در نتیجه، بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق و نیز مطالب عنوان شده می‌توان عنوان نمود که اعتماد عاملی مهم برای افزایش تعهد منابع انسانی است و باید از این عامل به‌طور موثری برای حصول عملکرد بالای کارکنان و نیز پیشرفت ادارات استفاده نمود.

**۴-۲-۵- بررسی فرضیه فرعی پنجم**

نتایج مربوط به فرضیه فرعی پنجم این تحقیق حاکی از آن است که ضریب همبستگی بین دو متغیر اعتماد و اثر بخشی خدمات لجستیکی  $r=0/349$  به دست آمده است که به دلیل معنی دار شدن آزمون همبستگی و مثبت بودن علامت این ضریب، می توان عنوان نمود که بین اعتماد و اثر بخشی خدمات لجستیکی رابطه مثبت و قوی وجود دارد و بنابراین با افزایش اعتماد، اثر بخشی خدمات لجستیکی به طور معنی داری افزایش می یابد و در نتیجه فرضیه پنجم این تحقیق تایید می شود. سابل (۱۹۹۳) همچنین اظهار داشت که ایجاد اعتماد، یک فرایند یادگیری است. پاول (۱۹۹۶) اظهار داشت که اعتماد "از مداخله و بحث و گفتگو" صلاحیت های یادگیری می توانند از طریق تعهد سازمانی به سرمایه گذاری های خاص رابطه ای که موجب ترکیب منابع تکمیلی از مشارکت می شوند، به ارزش مشترک تبدیل شوند. بنابراین، شرکای روابط مجدد باید با هم همکاری راحت داشته باشند (اینکین و کورال، ۲۰۰۴). فورست و همکاران (۱۹۸۷) اعتماد را به عنوان یک قضاوت خاص درباره خصوصیات فردی یک شخص معتمد بیان کرده اند. از دیدگاه آنان اعتماد انتظاری است که فرد نسبت به رفتار شخص یا گروه دیگر دارد و به این صورت است که فرد، شخص یا گروه دیگر را دارای مزیت می داند و رفتار آنها را از نوع دوستانه می بیند. نتایج این تحقیق تایید کننده این مطلب است که اعتماد می تواند اثر بسیار مهمی بر اثر بخشی خدمات لجستیکی داشته باشد و در نتیجه در برنامه ریزی های مرتبط با عملکرد کارکنان، تاکید بر روش های افزایش اعتماد برای بهبود اثربخشی خدمات لجستیکی و در نتیجه پیشرفت عملکرد تصفیه خانه آب بسیار موثر خواهد بود.

**۴-۲-۶- بررسی فرضیه فرعی ششم**

از دیدگاه شرکت کنندگان در این پژوهش، ضریب همبستگی بین دو متغیر تعهد و اثر بخشی خدمات لجستیکی  $r=0/274$  به دست آمده است که به دلیل معنی دار شدن آزمون همبستگی و مثبت بودن علامت این ضریب، می توان عنوان نمود که بین تعهد و اثر بخشی خدمات لجستیکی رابطه مثبت و قوی وجود دارد و بنابراین با افزایش تعهد، اثر بخشی خدمات لجستیکی به طور معنی داری افزایش می یابد و در نتیجه فرضیه ششم این تحقیق تایید می شود. تعهد سازمانی، تعلق خاطر است هر یک از کارکنان نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند احساس می کند. تعهد سازمانی را می توان با میزان آمادگی افراد یک سازمان به درونی کردن ارزش های سازمان اندازه گیری کرد. علاوه بر این تعهد سازمانی را می توان بر حسب درجه ای تکمیل مسئولیت ها و وظایف کارکنان مورد ارزیابی قرار داد. اندازه گیری تعهد سازمانی با مشاهده ی رفتار افراد در محل کار نیز امکان پذیر است. پژوهش ها نشان می دهد کارکنان متعهد از عملکرد بهتری برخوردار هستند و به احتمال کمتری سازمان را ترک می کنند و با سهولت بیشتری در رفتارهای مدنی درگیر می شوند (رحیم پور عطاءآبادی، ۱۳۸۳). در نتیجه، بر اساس نتایج حاصل از این تحقیق و نیز مطالب عنوان شده می توان عنوان نمود که تعهد عاملی مهم برای افزایش اثر بخشی خدمات لجستیکی است و باید از این عامل به طور موثری برای حصول عملکرد بالای کارکنان و نیز پیشرفت سازمان استفاده نمود.

**۴-۲-۷- بررسی فرضیه فرعی هفتم**

بر اساس نتایج این تحقیق، در مدل برازش یافته، تمامی اثرات مستقیم بین متغیرها یعنی اثر اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری بر شاخص وابسته یعنی اثربخشی خدمات لجستیکی، همگی از لحاظ آماری معنی دار بوده ( $p < 0.05$ ) و فرضیه هفتم این تحقیق تایید می شوند. در این مدل، نوآوری در خدمت بین گرایش به یادگیری و اثربخشی خدمات لجستیکی را با ضریب اثر  $\beta=0/82$  است تعدیل می کند. بنابراین، نوآوری در خدمت نقش میانجیگری بین گرایش به یادگیری و اثربخشی خدمات لجستیکی را دارد. نوآوری، کاربردی کردن ایده های نوین ناشی از خلاقیت است. در واقع به پیاده سازی ایده های حاصل از خلاقیت که به صورت یک محصول یا خدمت جدید ارائه شود، نوآوری می گویند نوآوری در سازمان های کارآفرین به صورت رویکردی بسیار با اهمیت دنبال می شود. در گذشته تولید بیشتر و بازدهی بالاتر عامل کلیدی موفقیت در کسب و کار بود. اما امروزه کلید موفقیت در نوآوری است. کارآفرینی شامل خلاقیت، نوآوری و مخاطره پذیری است. همه سازمانها برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه اند. خلاقیت و نوآوری چنان به هم درآمیخته اند که ارائه تعریف مستقلی از هر کدام دشوار است. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. همچنین، مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر معناداری بر نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان دارد (موسی زاده، ۱۳۹۷). نتایج این تحقیق تایید کننده این مطلب است که نوآوری می تواند اثر بسیار مهمی بر خدمات لجستیکی داشته باشد و در نتیجه در برنامه ریزی های مرتبط با بهره وری، تاکید بر روش های افزایش نوآوری برای بهبود عملکرد سیستم بسیار موثر خواهد بود.

**۴-۲-۸- بررسی فرضیه اصلی پژوهش**

طبق دیدگاه شرکت کنندگان در این پژوهش، اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری اثر بارزی بر اثر بخشی خدمات لجستیکی دارند. بر اساس مجذور ضریب همبستگی چندگانه که  $0/273$  به دست آمده است، می توان عنوان نمود که  $27/3$  درصد از تغییرات واریانس خدمات لجستیکی توسط اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری کنترل می گردد. یکی از مهمترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آنها و مدیر می باشد وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه های درونی خواهند بود. با توجه به اینکه ایجاد اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری در اثر بخشی خدمات لجستیکی موجب اثر بخشی سازمان و کاهش هزینه های ارزیابی و کنترل می شود (حسن زاده، ۱۳۸۳). افرادی که گرایش به یادگیری بالایی دارند، به گونه معمول هدف های بالا و پرچالشی را برای خود بر می گزینند و وظایف چالش برانگیز را دوست دارند، چون فرصت بیشتری را برای یادگیری و توسعه فردی آنان فراهم می کنند (هرست و همکاران، ۲۰۱۱). این افراد در برابر نارسایی ها بردبار هستند و هنگامی که با نارسایی یا بازدارنده های روبه رو می شوند، نه تنها نا امید نمی شوند، بلکه انگیزه و تلاش خود را بیشتر می کنند تا مشکل خود را به شیوه ای اثربخش رفع کنند که این کار امکان دستیابی به راه حل های خالقانه و کارآفرینانه را تقویت می کند. بنابراین، متغیرهای اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری نه تنها بر افزایش اثر بخشی خدمات لجستیکی و در نتیجه عملکرد سازمان نقش مهمی دارند، بلکه می توان با تقویت هر کدام از آنها و حتی بهبود همزمان این متغیرها در کنار هم، شرایط مناسب را برای پیشرفت سازمان فراهم ساخت.

**۴-۳- محدودیت های تحقیق**

نقطه قوت هر کار تحقیقی، بیان محدودیت های آن است. این تحقیق نیز همانند سایر تحقیقات با برخی محدودیت هایی به شرح زیر مواجه بود؛

استفاده از پرسشنامه برای گردآوری داده ها  
عدم همکاری کارکنان در تکمیل پرسشنامه

عدم آشنایی کافی پاسخگویان با مفاهیمی نظیر اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری در پرسشنامه

ذهنیت ها، تصورات، علایق، آگاهی ها و خصوصیات و دانش پژوهشگر و سایر ویژگی های شخصی او مانند قدرت تعامل با دیگران و... در فرضیه سازی، ارتباط با دیگران و تحلیل اثر می گذارد و بر اثر علایق و گرایش ها بر تحقیق اثر می گذارد که این اثرات را باید از محدودیت های تحقیق برشمرد.

پژوهش حاضر روی نمونه خاصی یعنی کارکنان تصفیه خانه بزرگ آب گیلان صورت گرفت، بر این اساس تعمیم آن به کارکنان سایر تصفیه خانه ها روا نمی باشد.

**۴-۴- پیشنهاد های کاربردی**

- با توجه به این که در این پژوهش اعتماد اثر بارزی بر اثر بخشی خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی داشته، به مدیران پیشنهاد می گردد از طریق بهبود اعتماد از طریق برنامه های آموزشی، شرایط را برای پیشرفت عملکرد کارکنان فراهم آورند.

- تعهد عامل موثری در پیشرفت خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی در سازمان برآورد شده است، بنابراین مسئولین می توانند با اهمیت دادن به تعهد شغلی و برنامه های آموزشی سبب پیشرفت سازمان شوند.

- به دلیل این که گرایش به یادگیری یکی از عوامل افزایش خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی است، می توان با کنترل این عامل در جهت افزایش پیشرفت سازمان استفاده نمود، بنابراین به مسئولین و مدیران اجرایی در این زمینه توصیه می گردد تا با ایجاد کلاس های آموزشی و مشاوره ای برای کارکنان، موجب پیشرفت عملکرد آنها شوند.

#### ۴-۵- پیشنهادها برای مطالعات آتی

- با توجه به اهمیت موضوع اعتماد، تعهد و گرایش به یادگیری پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری در خصوص عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری این عوامل در کارکنان سازمان‌ها صورت گیرد.
- با توجه به این که جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان تصفیه خانه بزرگ آب گیلان بودند پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سایر سازمان‌ها نیز صورت گیرد.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های مشابه بعدی اثر سایر متغیرها مانند جنس، سن و تحصیلات کارکنان نیز بر اثربخشی خدمات لجستیکی و عملکرد منابع انسانی در نظر گرفته شوند.
- از آزمون‌ها و مدل‌های دیگری نیز استفاده شود و در واقع ویژگی‌های مورد مطالعه از جنبه‌های گوناگون مورد بررسی قرار گیرد.
- جهت بررسی واضح‌تر، مطالعات بصورت جزئی‌تر انجام گیرد. چونکه هر چه محدوده و گروه مطالعه کوچکتر و محدودتر باشد، نتایج واقعی‌تری بدست می‌آید.

#### منابع و مراجع

- بنی‌طباء، س. م.، شاه طالبی، ب.، و کریمی، ف. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت تعهدشغلی و اعتماد درون سازمانی در دبیرستان‌های شهر اصفهان. مجله‌ی علوم تربیتی، دوره ۲، شماره ۷، ص ۶۷-۹۸
- اخضری بابکی، ا. ح. اعرابی، م. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نیروی انسانی (مطالعه‌ی موردی: شرکت بابک مس ایرانیان). سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا (ص ۱-۱۰). تهران، آبان ۱۳۹۷، دانشگاه صالحان.
- آرمسترانگ، م. (۲۰۰۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی (۱۳۸۱). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اشرفی، ب. (۱۳۷۴). بررسی عوامل مؤثر بر تعهدسازمانی کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- الوانی، س. م.، دانایی‌فرد، ح. (۱۳۸۰). گفتارهایی در فلسفه‌ی تئوری‌های سازمان دولتی. تهران: انتشارات صفار - اشراقی.
- ایمانی، ح.، قلی‌پور، آ.، و سید جوادین، س. ر. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدل ویژگی‌های شغلی بر کامیابی در کار (مطالعه-ی موردی: بانک رفاه). مدیریت دولتی - دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۷، شماره ۲۳، ص ۷۸۳-۸۰۲.
- بختیاری، ص. (۱۳۷۷). نگرشی بر مفهوم وجدان کاری و برخی عوامل مؤثر بر آن. فصلنامه‌ی علمی مدیریت دولتی، دوره ۱۲، شماره ۴۱، ص ۹-۱۸.
- بزاز جزایری، س. ا. (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد منابع انسانی (چاپ دوم). تهران: نشر آبیژن. ۱۲۶ ص.
- بلانچارد، ک. ا. و هرسی، پ. (۱۹۳۲). مدیریت رفتار انسانی: استفاده از منابع انسانی. ترجمه: قاسم کبیری (۱۳۸۲). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی.
- پارکر، ل. د.، فریز، ک. آ. و اوتلی، د. ت. (۱۹۹۶). حسابداری و منابع انسانی. ترجمه: ناصر میرسپاسی (۱۳۷۴). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- پاشاشریفی، ح. (۱۳۸۴). مطالعه‌ی مقدماتی نظریه‌ی هوش چندگانه گاردنر در زمینه‌ی موضوع‌های درسی و سازگاری دانش‌آموزان. مجله نوآوری‌های آموزشی، شماره ۱۱، ص ۱۱-۳۴.
- جابری، ع. م. سالمی، ز. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب (مطالعه‌ی موردی: شرکت آبفای استان هرمزگان). دومین کنگره‌ی علوم و مهندسی آب و فاضلاب (ص ۱-۱۲). اصفهان، آبان ۱۳۹۷، انجمن آب و فاضلاب ایران-دانشگاه صنعتی اصفهان.
- جعفری، ش. (۱۳۸۶). بررسی اعتماد به مثابه‌ی خط مشی در مدیریت سازمان و آثار آن بر تعهد کارکنان دستگاه-های اجرایی در شهر تهران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده‌ی علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه تهران.
- حافظ‌نیا، م. ر. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها(سمت).
- حسینیان، ش.، مجیدی، ع.، و حبیبی، ص. (۱۳۸۶). عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی، کارکنان کلانتری‌های بزرگ تهران. فصلنامه‌ی دانش انتظامی، شماره ۳۳، ص ۷-۲۵.
- حسین‌پور، د. اشجعی دلچه، ر.، و صفری اوجقاز، ف. (۱۳۹۶). تأثیر کارکردهای فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی بر عملکرد منابع انسانی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران. کنفرانس سالانه‌ی پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه‌ی هوشمندی (ص ۱-۱۸). تهران، تیر ۱۳۹۶، دانشکده‌ی مدیریت-دانشگاه تهران.
- خیریت، ش. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استراتژی منابع انسانی با رویکرد مزیت رقابتی و بازار محوری بر عملکرد سازمان(مطالعه‌ی موردی: اداره‌ی کل بنادری دریانوردی استان خوزستان بندر امام خمینی(ره))، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده‌ی علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- دهخدا، ع. ا. (۱۳۴۲). لغت‌نامه‌ی دهخدا. تهران: انتشارات دانشگاه تهران. ۲۳۰۰۰ ص.
- دیویس، ک. و نیواستورم، ج. (۱۹۸۹). رفتار انسانی در کار: رفتار سازمانی. ترجمه: محمدعلی طوسی (۱۳۷۰). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- دیویس، ا. مدیریت فرهنگ‌سازمان (۱۹۹۸). ترجمه: ناصر میر سپاسی و پریچهر معتمد گرجی (۱۳۸۶). تهران: انتشارات مروارید. ۲۴۵ ص.
- رابینز، پ. ا. مبانی رفتار سازمانی (۱۹۹۷). ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی (۱۳۹۴). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۴۴۲ ص.
- رحیم‌پور عطاآبادی، م. (۱۳۸۳). بررسی رابطه‌ی بین شفافیت نقش و تعهدشغلی کارکنان ستادی سازمان و ادارات آموزش و پرورش شهر اصفهان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه آزاد واحد خوراسگان.
- رونق، ی. (۱۳۹۷). طراحی شغل، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل(چاپ دوم). تهران: نشر فرمنش. ۵۳۹ ص.
- زینلی، ح. حسینی، ر. (۱۳۹۵). بررسی مفهوم تعهدشغلی: مفاهیم، کاربردها، ششمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری (۲۴ ص). سازمان مدیریت صنعتی، تبریز، بهمن ۱۳۹۵، دانشگاه فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان شرقی.



- ساروقی، ا. (۱۳۷۵). تعهدسازمانی، رابطه‌ی آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۱۰، شماره ۴، ص ۶۵-۷۳.
- ستاری قهفرخی، م. (۱۳۸۶). رابطه‌ی بین زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های هوش- سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان)، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- سلیمانی، ن.، مطهری، ا. س. (۱۳۸۸). رابطه‌ی توانمندسازی و تعهدشغلی مدیران در مدارس متوسطه‌ی استان سمنان. نشریه‌ی دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی، شماره ۲۳، ص ۱۰۱-۱۲۲.
- سید عامری، م. ح.، اسمعیلی، م. ر. (۱۳۸۹). رابطه‌ی بین توانمندسازی، تعهدسازمانی و تعهدشغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران. مجله مدیریت ورزشی، شماره ۷، ص ۱۲۵-۱۴۴.
- شرافت، ش.، خائف‌الهی، ا. ع.، قلی‌پور، ا.، و دانایی‌فرد، ح. (۱۳۹۷). ساخت و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی همراستا با اهداف سازمانی. مجله‌ی پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، ص ۱-۲۷.
- شریف‌زاده، ف. و کاظمی، ک. (۱۳۷۷). مدیریت و فرهنگ‌سازمانی (بررسی مفاهیم، نظریات و الگوها برای شناخت و ارزیابی فرهنگ‌سازمانی). تهران: قومس.
- طالقانی، غ. ر.، دیواندری، ع. ا.، و شیرمحمدی، م. (۱۳۸۸). تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی، مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران. فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، دوره ۴، شماره ۱۶، ص ۱-۲۵.
- طاهر، ب. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. ماهنامه‌ی اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۹۰، ص ۵۸-۷۱.
- طهماسبی، م.، فرهادی محلی، ع. (۱۳۹۷). تأثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری انعطاف- پذیری منابع انسانی و کارایی سازمانی (مورد مطالعه: اداره‌ی کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان). پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری (ص ۱-۱۵). انجمن مدیریت ایران، تهران، اردیبهشت ۱۳۹۷.
- طوسی، م. ع. (۱۳۷۲). فرهنگ‌سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۲۱۳ ص.
- نادری، ع.، سیف‌نراقی، م. (۱۳۸۴). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تأکید بر علوم تربیتی). تهران: انتشارات ارسباران.
- عمید، ح. (۱۳۹۰). فرهنگ فارسی عمید (چاپ ۳۸). تهران: نشر امیر کبیر. ۱۲۵۶ ص.
- فتحی، م.، شریفی، م. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر پاداش بر نحوه‌ی عملکرد منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت شهربان). کنفرانس ملی مطالعات نوین اقتصاد، مدیریت و حسابداری در ایران (ص ۱-۱۰). کرج، شهریور ۱۳۹۷، دانشگاه جامع علمی کاربردی سازمان همیاری شهرداری‌ها.
- قاسمی، و. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادله‌ی ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics. تهران: جامعه‌شناسان. ۳۶۶ ص.

- قربانی نامور، ف.، ابراهیمی اورنگ، ا. (۱۳۹۵). هوش‌سازمانی. تبریز: انتشارات پژوهش‌های دانشگاه.
- کمپ، د. (۱۹۴۹). فن ارزیابی کارکنان در یک هفته. ترجمه: الهه مهاجرین (۱۳۷۹). تهران: یساولی.
- گلکار، ح. (۱۳۷۵). بررسی عوامل سازمانی و روان‌شناختی تمایل به ترک خدمت کارکنان مرد مؤسسات آموزش عمومی و عالی در شهر کرمان، پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شیراز.
- گمینیان، م. (۱۳۸۲). رابطه‌ی بین تعهدشغلی و مفاهیم آن. نشریه‌ی کار و جامعه، شماره ۵۰، ص ۱-۵.
- گمینیان، و. (۱۳۸۳). بررسی رابطه‌ی بین آزادی عمل دبیران مدارس متوسطه‌ی شهر اصفهان با تعهد شغلی آنها، پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- محب، م. ج.، فردوسی، م.، حقیقت، م.، و رجالیان، ف. (۱۳۹۴). اولویت‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند متغیره در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت بهداشت و درمان، دوره ۱، شماره ۶، ص ۴۳-۵۰.
- محمودی، م. (۱۳۸۷). رویکردی به ساخت و پیاده‌سازی سیستم هوش تجاری. مجله تدبیر، شماره ۲۰۱، ص ۵۶-۶۰.
- مجیدی، ع. (۱۳۷۷). تأثیر جابجایی بر تعهدسازمانی و رضایت‌شغلی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- مصطفی‌نژاد، ح. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر تعهدشغلی کارکنان فائز. فصلنامه‌ی مطالعات مدیریت انتظامی، دوره ۷، شماره ۲، ص ۲۳۸-۲۵۲.
- معین، م. (۱۳۹۲). فرهنگ معین. تهران: نشر امیر کبیر. ۲۳۵۲ص.
- مقیمی، س. م.، رمضان، م. (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت (جلد پنجم). تهران: انتشارات راه‌دان.
- مورهد، گ. و گریفین، ر. (۱۹۹۵). رفتار انسانی. ترجمه: غلامرضا معمارزاده و سید مهدی الوانی (۱۳۹۶). تهران: انتشارات مروارید.
- موسی‌زاده، ا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان. پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری (ص ۱-۱۱). انجمن مدیریت ایران، تهران، اردیبهشت ۱۳۹۷.
- نظری، غ. ر. (۱۳۸۶). تأثیر ارتباطات سازمانی بر مدیریت بحران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه‌ی تهران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- یوسفی، م. عبدالله‌زاده لاله‌دشتی، م. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر عملکرد مدیریت منابع انسانی از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های پیام‌نور استان گیلان). سومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم انسانی، چالش‌ها و راه‌حل‌ها (ص ۱-۱۹). تهران، اردیبهشت ۱۳۹۷، دانشگاه پیام‌نور.

- Albrecht, K. (2002). Organizational Intelligence Profile(Preliminary Assessment Questionnaire).Karl Albrecht International.
- Aleksandra, S., Gordana S. (2017). Job Analysis as an Important Human Resources Management Function. International Refereed Scientific Journal Vision, 2(1), 113-124.
- Allen, M. W., Armstrang, D. J., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K. (2008). Factor Impacting the Percived Organizational Support of IT Employees. Information & Management, 45(8), 556-563.
- Aryee, S., Chay, Y. W., Chew, J. (1994). An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages. Journal of Vocational Behavior. 44(1), 1-16.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., Andrews, M. C. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Business Research, 59(7), 849-857.
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. Academy of Management Journal, 27(1), 95-112.
- Brown, C., & Ainley, K. (2005). Understanding International Relations(3rd ed.). PALGRAVE MACMILLAN.
- Cakir, R., Ada, S. (2008). Can the Organizational Intelligence be Developed in Schools by in – Service Training?. World Applied Sciences Journal, 4(1), 24-30.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture(1nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Caruana, A., Calleya, P. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Management. International Journal Bank Marketing, 16(3), 108-116.
- Damayanti, N. (2009). The Relationship Between Retention Factors and Career Commitment(Unpublished master's thesis). Universiti Utara Malaysia.
- Dessler, G. (1992). Organization Theory: Intrgrating Structure and Behavior(1nd ed.).Pearson Higher Education.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S. (2004). Commitment Elements Reframed(Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness. Academy of Human Resource Development International Conference(pp. 391-398). Symp. 19-3.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., Zempel J. (1996). Personal Intiative at Work: Differences Between East and West Germany. Academy of Management Journal, 39(1), 37-63
- Glynn, M. A. (1996). Innovate Genius: a Framework for Relating Individuals and Organization Intelligences to Innovation Academy of Management. Journal of Applied Psychology, 2(86), 326-336.

- 
- Gordon, G. G., DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
  - Greenberg, J. (2012). *Behavior in Organizations*(10nd ed.). Prentice – Hall of India Pvt.Ltd.
  - Hawedi, H. S., Haron, H., Nordin, A., Ahmed, A. A. (2011). Current Challenges and Future Perspective: the Influence of Organizational Intelligence on Libyan Oil and Gas Industry. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 11(1), 145-147.
  - Heinsman, H., de Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L. (2008). Commitment, Control, and the Use of Competency Management. *Personnal Review*, 37(6), 609-628.
  - Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*(1nd ed.).London: Sage.
  - Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., D., Sanders, G. (2015). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(5), 286-316.
  - Hayday, S. (2009). Questions to Measure Commitment and Job Satisfaction (IES Research Fellow). The Institute for Employment Studies.
  - Lee, J., Peccei, R. (2006). Lean Production and Quality Commitment: A Comparative Study of Two Korean Auto Firms. *Personnal Review*, 37(1), 5-25.
  - Lefter, V., Prejmerean, M., Vasilache, S. (2008). The Dimensions of Organizational intelligence in Romanian Companies - A Human Capital Perspective. Theoretical and Applied Economics, Asociatia Generala a Economistilor din Romania - AGER, 10(527), 39-52.
  - Lin, C. P., Chen, M. F. (2004). Career Commitment as a Moderator of the Relationships among Procedural Justice, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Turnover Intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 519-539.
  - Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire(WDO): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology*, 91), 1321-1339.
  - Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
  - Meyer, J. P., Allen, N. J., Smite, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations:Extension and Test of a Three, Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
  - Mowday, R. T., Streers, R. M., Porter, L. W. (1972). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.