

ارائه مدلی برای بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی – ذهنی کارکنان در نهادهای فرهنگی

امین نادری
کارشناس ارشد مهندسی منابع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه تربیت مدرس
Amin.Naderi@modares.ac.ir

علی اسدی
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه اصفهان

چکیده

امروزه، از درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان به منزله راه‌حلی مؤثر برای کنترل کیفیت خدمات و مدیریت بهتر فرایندها در سیستم‌های تولیدی و خدماتی استفاده می‌شود. از عوامل مطرح و مؤثر موجود، که برای ارتقای درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان حیاتی است، وجود سازمانی با ویژگی‌های یادگیرنده است. هدف از این پژوهش تحلیل تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان در نهادهای فرهنگی و شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در این حوزه است. در این زمینه، تأثیر متغیرهای سازمان یادگیرنده و ابعاد آن در درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان بررسی شده است. این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است و جامعه آماری آن شماری از کارکنان مؤسسات فرهنگی فعال در شهر تهران است. بدین منظور و با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۸۵ نفر برآورد شد. روش گردآوری داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه استاندارد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) و پرسشنامه درگیری عاطفی - ذهنی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) است. روایی پرسشنامه پژوهش به وسیله روایی محتوا و پایایی آن با آلفای کرونباخ تأیید شد. در این پژوهش از معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدل به کار گرفته شده در تحقیق مدل نظری معتبری برای پیش‌بینی درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان است و همچنین تأثیر متغیرهای سازمان یادگیرنده و ابعاد آن بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان تأیید می‌شود.

کلیدواژه

درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان، سازمان یادگیرنده، نهادهای فرهنگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

مقدمه

شرایط پیچیده و پُررقابت محیط‌های کسب و کار امروز شرکت‌ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی را بر آن داشته تا با بهینه کردن بهره‌وری، کارایی، و اثربخشی، ضمن استفاده بهینه از منابع محدود و ارزشمند، بیشترین توانمندی‌ها را برای مقابله در عرصه رقابت به منظور پیشرفت و بقا تحصیل کنند. یکی از منابع عمده و ارزشمند، که در اختیار سازمان‌ها قرار دارد، نیروی انسانی است که آن گونه که شایسته است بدان توجه نشده است، زیرا هنوز اهمیت و توانمندی‌های این منبع گران‌قدر برای بسیاری از سازمان‌ها ناشناخته است. در این میان، یکی از مواردی که سازمان‌های امروزی نظیر نهادهای فرهنگی و شرکت‌های فعال در این حوزه باید بدان توجه کنند بحث سازمان یادگیرنده و، به تبع آن، داشتن کارکنانی با سطح درگیری عاطفی - ذهنی بالاست.

حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان به «باور کارکنان از اینکه سازمان تا چه حد برای همکاری‌هایشان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد اشاره می‌کند» (جین^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). کارکنانی که سطح بالایی از سازمان یادگیرنده را درک می‌کنند بر این باورند که سازمان به آن‌ها توجه می‌کند و برای مشارکتشان ارزش قائل می‌شود. در بیشتر مواقع، محققان به اهمیت نقش بالقوه ادراک کارکنان از سازمان یادگیرنده اذعان کرده‌اند. اگر سازمانی از طرف مدیریت به آموزش منابع انسانی و حمایت کافی از آن‌ها بپردازد، احتمال اینکه کارکنان بخواهند سازمانشان موفق شود بیشتر است؛ بدین منظور، برای کمک به موفقیت سازمانشان توانا تر می‌شوند و به نوعی درگیری عاطفی - ذهنی آنان ارتقا می‌یابد (میاو^۲ و همکاران، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان امری است خوشایند که هر سازمان برای ایجاد آن تلاش می‌کند و در آن انرژی، اشتیاق، و تلاش‌های متمرکز کارکنان با هم ترکیب می‌شود. درگیری عاطفی - ذهنی زمانی روی می‌دهد که کارکنان با

توانایی‌های فیزیکی، دانسته‌ها و احساسات همکاران، مدیران و افراد سراسر سازمان ارتباط برقرار نمایند و، در پی این ارتباط، محیطی ایجاد شود تا کارکنان برای ارتباط هر چه بیشتر با کارشان برانگیخته شوند (تراس^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). فرد درگیرشده خود را در موفقیت استراتژی‌ها و تغییرات و تصمیمات اتخاذشده در سازمان سهیم می‌داند، به زمینه فعالیت سازمان آگاه است، و به دقت با همکارانش برای بهبود عملکرد شغلی تلاش می‌کند. این افراد در سازمان باقی خواهند ماند و از این طریق میزان ترک خدمت را به حداقل می‌رسانند، مرتباً سطح بالایی از تلاش را نشان می‌دهند، و بالقوه بر متغیرهایی همچون کیفیت خدمات، رضایت مشتری، بهره‌وری، فروش، و سودآوری اثر می‌گذارند (ام سی نات^۴ و جاگ، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد شرکت‌های کوچک و متوسط با این مسئله مواجه‌اند که شرکت‌های آن‌ها تا چه اندازه از معیارهای یک سازمان یادگیرنده ایده آل برخوردارند. این مسئله برای شرکت‌های کوچک و متوسط هنوز مبهم است؛ اینکه آیا برخورداری از شاخص‌های سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان اثر می‌گذارد یا خیر؟ با توجه به آنچه بیان شد، شناخت سازمان یادگیرنده و درگیری عاطفی - ذهنی فرصت‌های استراتژیک مطلوبی در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا، ضمن ارتقای توانمندی‌ها و رضایتمندی کارکنان، سازمان خود را نیز به رشد و شکوفایی و موفقیت‌هایی که در سر می‌پروراند سوق دهند. به عبارتی، مدیران سازمان‌ها با پرورش نیروی انسانی خویش گویی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های سازمان خود را بهبود بخشیده‌اند. همچنین، مطالعات مربوط به رفتار پیچیده انسان، ضمن اینکه شگفتی‌ها و عظمت خالق هستی را نمایان می‌سازد، اسباب بهره‌گیری احسن از این مخلوق توانمند را به ارمغان می‌آورد. از این رو، بر اساس توضیحات بیان‌شده درباره هر دو متغیر، چنین به نظر می‌رسد که سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن با درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان از لحاظ مفهومی با هم ارتباط داشته باشند. با توجه به حوزه مشترک میان هر دو متغیر مورد مطالعه، هدف پژوهش حاضر تحلیل تأثیر سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان نهادهای فرهنگی و شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در این حوزه است.

در ادامه، مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش بررسی می‌شود. سپس، مدل پژوهش و فرضیه‌ها ارائه می‌شود. در بخش بعدی، روش‌شناسی پژوهش و یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان می‌شود و سرانجام به بحث، نتیجه‌گیری، و ارائه پیشنهادها پرداخته می‌شود.

۲. چارچوب نظری تحقیق

۱،۲. سازمان یادگیرنده

تمام دانش، توانایی‌ها، نگرش‌ها، و رفتارها نتیجه یادگیری است. یادگیری در افراد، تیم‌ها، سازمان، و حتی جوامعی که بر سازمان متقابل اثر می‌گذارند اتفاق می‌افتد. اغلب محققان بر این باورند که یادگیری در سازمان به کمک یادگیری فردی ایجاد می‌شود (بسیم^۵ و همکاران، ۲۰۰۷). ساختار سازمان یادگیرنده بیش از چهل سال پیش معرفی شده بود، اما با انتشار کتاب پنجمین فرمان پیترو سَنگه^۶ (۱۹۹۰)، که شامل پنج عنصر اساسی برای سازمان یادگیرنده موفق است، توجه فزاینده‌ای به این موضوع جلب شد (ولدی و گیلیس، ۲۰۱۰؛ سانگ و همکاران، ۲۰۰۸). کادرا و راوآده^۷ (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که سازمان یادگیرنده به نوعی با عجز شدن با فلسفه مشارکت، واکنش، و پاسخ به تغییر ظهور یافته است. برای این هدف سازمان یادگیرنده یکی از راه‌حل‌های عملی برای همگام شدن با تغییرات محسوب می‌شود (آلدیله، ۲۰۱۲). سازمان یادگیرنده به نوعی از سازمان اشاره می‌کند که در آن چندین فرایند برای ایجاد یادگیری اتفاق می‌افتد (ولازکیوز^۸ و همکاران ۲۰۱۱). همچنین، این فرایندها فقط در یک سطح از سازمان نیست، بلکه در همه سطوح آن اتفاق می‌افتد (سانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ وات کینز و مارسیک^۹، ۱۹۹۶). در اصل، سازمان یادگیرنده را «سازمانی که از طریق یادگیری مستمر برای بهبود مداوم و داشتن ظرفیت برای تغییر در خود تعیین شده است» تعریف کرده‌اند (آواستی و گوپتا^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ یانگ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۴). گاروین^{۱۲} (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده را

«سازمانی که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت دارد و در تعدیل رفتارش دانش و بینش جدید را منعکس می‌کند» می‌شناسد. سانگ و همکاران (۲۰۱۱) و سنگه (۱۹۹۴) پنج اصل سازمان یادگیرنده را مهارت فردی^۳، برنامه ذهنی^۴، چشم‌انداز مشترک^۵، یادگیری تیمی^۶، و تفکر سیستمی^۷ معرفی کرده است (یوزباشی و محمدی^{۱۸} ۲۰۱۲). موضوع‌های اصلی قابل شناسایی در تعاریف مختلف از سازمان یادگیرنده عبارت‌اند از: یادگیری مستمر^{۱۹} و توانمندسازی^{۲۰}، ایجاد^{۲۱}، کسب^{۲۲} و انتقال دانش^{۲۳}، یادگیری فردی^{۲۴}، یادگیری تیمی^{۲۵}، و یادگیری سازمانی^{۲۶} متصل به ارزش‌ها، چشم‌اندازها، و اهداف محسوس و همچنین تغییر و تحول (آواستی و گوپتا، ۲۰۱۲). وات کینز و مارسیک (۱۹۹۶) هفت بُعد متمایز اما مرتبط با سازمان یادگیرنده را یادگیری مستمر^{۲۷}، گفت‌وگو و بررسی^{۲۸}، یادگیری تیمی، توانمندسازی، سیستم‌های تعبیه‌شده^{۲۹}، ارتباطات سیستم^{۳۰} و فراهم کردن مدیریت استراتژیک را در سه سطح فردی، تیمی، و سازمانی شناسایی کرده‌اند، که در این مطالعه برای سنجش سازمان یادگیرنده از این ابعاد استفاده و در ادامه به تعاریف هر یک پرداخته می‌شود. بعد اول: یادگیری مستمر؛ تلاش یک سازمان را برای ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر برای کلیه اعضایش نشان می‌دهد. بعد دوم: گفت‌وگو و بررسی؛ به تلاش سازمان در ایجاد فرهنگ پرسش و پاسخ و آزمودن اشاره می‌کند. بعد سوم: یادگیری تیمی؛ روح همکاری و مهارت‌های مشارکتی را، که استفاده مؤثر از تیم‌ها را تقویت می‌کند، منعکس می‌سازد (آواستی و گوپتا، ۲۰۱۲؛ وات کینز و مارسیک، ۱۹۹۶). بعد چهارم: توانمندسازی؛ بر فرایند سازمانی برای ایجاد و به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز جمعی و دریافت بازخورد از اعضایش درباره شکاف میان وضع موجود و چشم‌انداز جدید دلالت دارد. بعد پنجم: سیستم‌های تعبیه‌شده؛ نشان‌دهنده تلاش برای ایجاد سیستم‌هایی به منظور کسب و به اشتراک گذاشتن یادگیری است. بعد ششم: ارتباطات سیستم‌ها؛ تفکر جهانی و اقدامات سازمان را برای ارتباط با محیط داخلی و خارجی انعکاس می‌دهد. بعد هفتم: فراهم کردن مدیریت استراتژیک؛ نشان می‌دهد که رهبران به

طور استراتژیک تا چه حد درباره چگونگی کاربرد یادگیری برای ایجاد تغییر و حرکت در سازمان در مسیر جدید یا بازار جدید فکر می کنند. این هفت بعد در دو سطح سازمانی یکپارچه شده است:

۱. سطح انسانی؛ ۲. سطح ساختاری. سطح انسانی شامل ابعاد یادگیری مستمر، گفت و گو و بررسی، یادگیری تیمی، و توانمندسازی است و سطح ساختاری شامل ابعاد سیستم های تعبیه شده، ارتباطات سیستم ها، و فراهم کردن مدیریت استراتژیک است (سانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

۲،۲. درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان

درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان مفهومی است که از آن به طور گسترده در ادبیات مدیریت سازمان استفاده می شود. طی بیست سال گذشته، تعاریف متفاوتی در این زمینه بیان شده است. برخی از تعاریف درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان مشابه تعاریف مفاهیمی مثل تعهد سازمانی و رفتار شهروندی است (راینسون^{۳۱} و همکاران، ۲۰۰۴) و اغلب به صورت داشتن تعهد عاطفی و عقلایی به سازمان تعریف می شود (ریچمن^{۳۲}، ۲۰۰۶). البته، درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان با تعهد و رفتار شهروندی سازمانی متفاوت است، زیرا درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان فرایند تعاملی است که به تلاش دوطرفه میان سازمان و کارکنان نیاز دارد (اسریدوی و مارکوس^{۳۳}، ۲۰۱۰؛ ما^{۳۴}، ۲۰۱۱؛ کاهن^{۳۵}، ۱۹۹۰). کاهن، که نخستین نظریه پرداز در این زمینه است، درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان را به عنوان مفهوم مستقلی در نظر می گیرد؛ به طوری که آن را از دیگر نقش های کارکنان مثل درگیری جسمی، تعهد، و انگیزش جدا می کند. وی درباره درگیری عاطفی - ذهنی می گوید: کارکنان باید حین ایفای نقش سازمانی خود، همان گونه که به صورت فیزیکی حضور دارند، حضور روان شناختی نیز داشته باشند. بر اساس آنچه بیان شد، فردی که به صورت عاطفی - ذهنی درگیر می شود از لحاظ فیزیکی نیز درگیر است، از لحاظ شناختی هوشیار است، و از لحاظ عاطفی با شغل خود و سازمانی که در آن مشغول به فعالیت است ارتباط برقرار می کند (سیمپسون^{۳۶}، ۲۰۰۹).

۳. پیشینه تحقیق

در باره سازمان یادگیرنده و درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان، در سال‌های گذشته، پژوهش‌هایی انجام شده است، اما هیچ یک به صورت مستقیم در غالب یک مدل کلی به بررسی ارتباط این دو موضوع نپرداخته‌اند؛ با وجود این، مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده درباره سازمان یادگیرنده و درگیری عاطفی - ذهنی به شرح ذیل است:

۱،۳. پژوهش‌های داخلی

زارع و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «میزان انطباق مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران: تأملی بر نظرات کتابداران» به بررسی میزان انطباق مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران از دیدگاه کتابداران پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش مذکور حاکی از آن است که میانگین مؤلفه‌های پویایی یادگیری، تحول سازمانی، توانمندسازی، مدیریت دانش، و کاربرد فناوری در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران در سطحی ضعیف قرار دارند.

قادری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «رابطه ادراک عدالت سازمانی و درگیری عاطفی - ذهنی در بین دبیران دوره متوسطه شهر اصفهان» به بررسی رابطه این مؤلفه‌ها در میان ۳۵۵ دبیر مدارس متوسطه دخترانه در نواحی پنجگانه شهر اصفهان پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش مذکور حاکی از آن است که عدالت توزیعی با درگیری عاطفی - ذهنی در کار و مؤلفه‌های آن رابطه دارد؛ عدالت رویه‌ای با درگیری عاطفی - ذهنی در کار و مؤلفه‌های آن به‌جز «وقف شدن در کار» رابطه دارد؛ و عدالت تعاملی با درگیری عاطفی - ذهنی در کار و مؤلفه‌های آن رابطه دارد. نتایج همچنین تفاوت معناداری بین میانگین نظرهای پاسخ‌گویان (بر اساس میزان تحصیلات و سابقه خدمت) در خصوص هر دو متغیر عدالت سازمانی و درگیری عاطفی - ذهنی در کار را نشان نمی‌دهد.

عسکری (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط شهر اصفهان»، بر روی ۲۱۷ نفر از کارکنان دارای مدرک بالاتر از دیپلم، به این نتیجه رسید که استراتژی مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط دارد و مؤلفه‌های «فرهنگ باز» و «ارتباطات» از بین مؤلفه‌های پنجگانه استراتژی مدیریت استعداد بیشترین اثر را بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان داشته‌اند. ولی تأثیر معناداری بین مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش، و قدردانی و درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان وجود ندارد.

تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداختند. نتایج نشان داد یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی (احساس شایستگی، خودسامانی، مؤثر بودن، و معنی‌دار بودن شغل و اعتماد) مؤثر است.

۲,۳. پژوهش‌های خارجی

آواستی و گوپتا (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «ابعاد سازمان یادگیرنده در کشور هند» به بررسی رابطه بین ابعاد یادگیری در سطح انسانی، سطح ساختاری، و پیامدهای عملکرد پرداختند. نتایج حاکی از آن است که ابعاد یادگیری در سطح انسانی با پیامدهای عملکرد از طریق متغیر میانجی ابعاد یادگیری در سطح ساختاری با هم ارتباط دارند.

یانگ و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان «ساختار سازمان یادگیرنده: ابعاد، سنجش، و اعتبار» به توصیف تلاش برای توسعه و سنجش اعتبار ابعاد سازمان یادگیرنده از طریق پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده پرداختند. نتایج نشان می‌دهد پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده دارای اعتبار مناسبی برای سنجش سازمان یادگیرنده است.

مدلین و گرین^{۳۷} (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «افزایش عملکرد از طریق تعیین هدف، درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان، و خوش بین بودن در محیط کار»، بر روی ۴۲۶ نفر از کارکنان تمام وقت و پاره وقت، به این نتیجه رسیدند که تعیین هدف ارتباط مثبتی با درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان دارد. درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان ارتباط مثبتی با خوش بین بودن در محیط کار دارد. و خوش بین بودن در محیط کار ارتباط مثبتی با عملکرد فرد در محیط کار دارد.

بورک^{۳۸} و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان در میان مدیران هتل در پکن چین»، بر روی ۳۰۹ نفر از مشتریان، به این نتیجه رسیدند که سطوح سازمانی پیش بینی کننده هر سه بُعد درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان (توان و انرژی در کار، از خودگذشتگی در کار، و شیفتگی در کار) هستند و بعد تعهد در کار پیش بینی کننده ای قوی از نتایج حاصل از کار و نتایج گوناگون روان شناختی در محیط کار است.

چاگتای و باکلی^{۳۹} (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «ارتباط اعتماد به اصول در خروجی های مدرسه»، با توجه به نقش میانجی هویت سازمانی و درگیری عاطفی - ذهنی، به این نتیجه رسیدند که هویت و درگیری عاطفی - ذهنی به نوعی اعتماد منجر می شود که بر خروجی های مدرسه ها مؤثر است. در حقیقت، آن ها بیان کردند که درگیری عاطفی - ذهنی به ایجاد رفتار شهروندی منجر می شود که حس اعتماد را برمی انگیزاند.

روکام^{۴۰} (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین درگیری عاطفی - ذهنی و رفتار شهروندی سازمانی» به این نتیجه رسید که درگیری عاطفی - ذهنی بر رفتار شهروندی تأثیر گذار است. همچنین، درگیری عاطفی - ذهنی بر مؤلفه های رفتار شهروندی مؤثر است و بیشترین تأثیر را بر مؤلفه جوانمردی داشته است.

بابکو رابرتسون و استیکلن^{۴۱} (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان «رابطه بین رهبری کاریزماتیک،

درگیری عاطفی - ذهنی، و رفتار شهروندی سازمانی»، به این نتیجه رسیدند که درگیری عاطفی - ذهنی و رهبری کاریزماتیک بر رفتار شهروندی مؤثرند. از طرفی، رهبری کاریزماتیک با در اختیار گرفتن درگیری عاطفی - ذهنی به عنوان میانجی نیز بر رفتار شهروندی تأثیرگذار است. اسکافی و بیکر^{۴۱} (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان «تعریف و اندازه گیری درگیری عاطفی - ذهنی»، به این نتیجه رسیدند که یکی از متغیرهایی که درگیری عاطفی - ذهنی بر آن تأثیرگذار



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

است متغیر رفتار شهروندی است. در حقیقت، درگیری عاطفی - ذهنی سوق دهنده افراد به سوی بروز رفتار شهروندی است.

زاچر و وینتر^{۴۳} (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «تقاضاهای شغلی، فشار و درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان: نقش تعدیل کننده سازمان یادگیرنده ادراک شده»، بر روی ۱۴۷ کارمند، به این نتیجه رسیدند که سازمان یادگیرنده ادراک شده برای درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان (زمانی که تقاضای شغلی و فشار در حد بالایی است) بسیار سودمند است.

تایپال و همکاران^{۴۴} (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان «درگیری عاطفی - ذهنی در هشت کشور اروپایی»، بر روی ۷۸۶۷ نفر در کشورهای بلغارستان، فنلاند، آلمان، مجارستان، هلند، پرتغال، سوئد، و انگلستان، به این نتیجه رسیدند که سطوح درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان در کشورهای مختلف بر اساس چهار بخش اقتصادی - تجارت خرده فروشی، امور مالی و بانکداری، ارتباطات، و بیمارستان‌های دولتی - متفاوت است. در عین حال، نتایج نشان می‌دهد که تقاضای شغلی درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان را کاهش می‌دهد. در حالی که اختیار در کار و حمایت‌های اجتماعی درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان را افزایش می‌دهد و اثر این عوامل در کشورهای گوناگون یکسان بوده است.

ماتیو^{۴۵} و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان «ترس، پذیرش روانی، تقاضای شغلی، و درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان»، بر روی ۲۲۸ نفر از کارکنان قراردادی، پاره وقت، و تمام وقت، به این نتیجه رسیدند که ترس نسبت به اضطراب در سطح پایین تری پذیرش روانی و درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان را پیش بینی می‌کند. از سوی دیگر، عواملی که برای افزایش سطوح درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان به کار می‌رود باید با هدف پذیرش روانی از سوی کارکنان، به ویژه زمانی که تقاضای شغلی در سطح بالایی است، به کار گرفته شود.

رونهار^{۴۶} و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «رفتار شهروندی معلمان: بررسی نقش

درگیری عاطفی - ذهنی، اختیار و رابطه رهبر عضو» به این نتیجه رسیدند که درگیری عاطفی - ذهنی بر رفتار شهروندی معلمان مؤثر است.

۴. مدل تحقیق و فرضیه‌ها

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد، که بر اساس مبانی نظری پیشنهاد شده است. این مدل تأثیر سازمان یادگیرنده و ابعادش را بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان نشان می‌دهد. با توجه به مدل فوق (شکل ۱)، فرضیات پژوهش به شرح زیر تنظیم شد:

فرضیه اصلی: سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۱: بعد «یادگیری مستمر» سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲: بعد «گفت و گو و بررسی» سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳: بعد «یادگیری تیمی» سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۴: بعد «سیستم‌های تعبیه‌شده» سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۵: بعد «توانمندسازی» سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۶: بعد «ارتباطات سیستم‌ها» سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۷: بعد «فراهم کردن مدیریت استراتژیک» سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی تأثیر دارد.

۵. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش تحلیل و بررسی تأثیر سازمان

یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی در نهادهای فرهنگی و شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در این حوزه است، کارکنان این نهادهای فرهنگی کوچک و متوسط جامعه آماری این پژوهش‌اند. نمونه‌گیری انواع گوناگونی دارد؛ روشی که در این پژوهش از آن استفاده شده روش نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای است. بر اساس فرمول، حجم نمونه تعداد ۳۸۵ نفر برآورد شد که پس از پخش ۴۰۰ پرسشنامه، ۳۸۶ پرسشنامه معتبر برگشت داده شد.

مقیاس اندازه‌گیری نظریات بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است که از «کاملاً مخالف» شروع و به «کاملاً موافق» ختم می‌شود. نحوه نمره‌دهی به سؤالات نیز از نمره ۱ تا نمره ۵ محاسبه شده است. پرسشنامه پژوهش بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد سازمان یادگیرنده وات کینز و مارسیک (۱۹۹۳) و درگیری عاطفی - ذهنی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) است. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. همچنین، برای تعیین پایایی پرسشنامه از نرم‌افزار SPSS ۱۸ و روش آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ مقدار محاسبه شده آن برای کل پرسشنامه ۰٫۹۵ است. جدول ۱ متغیرهای پرسشنامه و آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS ۱۸ و Amos ۲۰ استفاده شد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون و برای بررسی برازش کلی مدل تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری، از یک طرف، میزان انطباق داده پژوهش و

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و آلفای کرونباخ پرسشنامه

متغیر مورد بررسی	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
سازمان‌یادگیرنده	۲۸	۰٫۸۵
درگیری عاطفی - ذهنی	۶	۰٫۷۹
کل پرسشنامه	۳۴	۰٫۹۳

مدل مفهومی بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و، از طرف دیگر، معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. شاخص‌های برازش مدل شامل GFI، AGFI، NFI، RMSEA، CFI و CMIN/Df است. مدلی از برازش مناسب برخوردار است که CMIN نسبت به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار RMSEA کمتر از ۱۰ درصد و مقدار GFI، NFI، AGFI و CFI بیش از ۹۰ درصد باشد.

۶. یافته‌ها

برای مشخص کردن اینکه شاخص‌ها تا چه اندازه برای الگوهای اندازه‌گیری پذیرفتنی‌اند، نخست باید همه الگوهای اندازه‌گیری جداگانه تحلیل شوند. بر مبنای اتخاذ چنین روشی، نخست سه الگوی اندازه‌گیری، که مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش است، به طور مجزا آزمون می‌شوند. جدول ۲ شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) را نشان می‌دهد.

با توجه به مطالب بالا، می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌های کلی نشان‌دهنده برازش خوب

جدول ۲. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری

شاخص/سازه	سازمان یادگیرنده	درگیری عاطفی - ذهنی
CMIN/DF	۲,۲۳	۱,۰۱
GFI	۹۶	۰,۹۵
RMR	۰,۰۴	۰,۰۳
CFI	۰,۹۵	۰,۹۳
RMSEA	۰,۰۶	۰,۰۷

الگو توسط داده‌هاست یا، به عبارتی، می‌توان گفت داده‌های جمع‌آوری شده به‌خوبی از الگو حمایت می‌کنند. پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی (C.R) و P استفاده شد. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم تخمین وزن رگرسیونی (β) بر «خطای استاندارد» به دست می‌آید. بر اساس سطح معناداری ۰,۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱,۹۶ باشد. کمتر از این مقدار پارامتر مربوط در الگو مهم شمرده نمی‌شود. همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰,۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰,۹۵ است. جدول ۳ فرضیه‌ها و ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر فرضیه را نشان می‌دهد.

با توجه به جدول ۳، که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق به دست آمده است، می‌توان بیان کرد که همه فرضیه‌ها تأثیرگذار و معنادارند.

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی (نتایج آزمون فرضیات)

شماره فرضیه	فرضیه	ضریب و رگرسیونی	مقدار بحرانی	P	نتیجه
اصلی اول	سازمان یادگیرنده	۰,۵۳	۵,۲۶	***	تایید
۱	یادگیری مستمر	۰,۲۶	۳,۸۵	***	تایید
۲	گفتگو و بررسی	۰,۴۲	۴,۲۲	***	تایید
۳	یادگیری تیمی	۰,۱۹	۲,۰۲	*	تایید
۴	سیستم‌های تعبیه شده	۰,۲۱	۲,۷۴	**	تایید
۵	توانمندسازی	۰,۵۴	۶,۱۱	***	تایید
۶	ارتباطات سیستم‌ها	۰,۶۳	۷,۱۱	***	تایید
۷	مدیریت استراتژیک	۰,۳۳	۳,۴۷	***	تایید

۷. بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان در نهادهای فرهنگی و شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در این حوزه پرداخته شد. برای تخمین پارامترهای مدل پژوهش از مدل معادله ساختاری (SEM) استفاده شد. نتایج به دست آمده از نرم‌افزار 20.AMOS نشان داد که مدل ساختاری پژوهش از تناسب خوبی برخوردار و برازش کلی مدل پذیرفتنی است. همچنین، همه ضرایب مسیر اندازه‌گیری شده از مقادیر قابل ملاحظه‌ای برخوردارند ($P < 0.01$).

نتایج آزمون فرضیه اصلی و فرضیه‌های زیرمجموعه‌اش نشان می‌دهد، با توجه به پذیرفتنی بودن شاخص‌های برازش و شاخص‌های مقدار بحرانی، فرضیه اصلی پژوهش پذیرفته می‌شود و میزان تأثیر سازمان یادگیرنده و ابعاد آن بر درگیری عاطفی - ذهنی در محدوده قابل قبول معناداری قرار دارد. در حقیقت، این طور استنباط می‌شود که باور کارکنان از اینکه سازمان تا چه حد برای همکاری‌هایشان ارزش قائل می‌شود و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد و همین طور مبادله اجتماعی میان کارمند و مدیران شرایطی را به وجود می‌آورد که کارمندان پا را از وظایف سازمانی فراتر نهند و تبدیل به شهروندان سازمانی شوند. در حقیقت، کارمندان وقتی که سطح بالایی از سازمان یادگیرنده را درک می‌کنند (با توجه به نتایج پژوهش که سطح سازمان یادگیرنده ادراک شده از سوی کارکنان بالاتر از حد متوسط بوده است) به این باور می‌رسند که سازمان به آنها توجه می‌کند و برای مشارکتشان ارزش قائل می‌شود. در نتیجه، این کارکنان نسبت به کارکنانی که سطح پایین‌تری از سازمان یادگیرنده را درک می‌کنند به داشتن سطوح بالاتری از تعهد عاطفی و دلبستگی به سازمانشان تمایل دارند و تلاش می‌کنند که در جهت اهداف سازمانی گام بردارند و مشکلات سازمان را بدون هیچ چشم‌داشت و بدون جلب توجه حل کنند. از این رو، افراد سازمان با همه وجود و از لحاظ

فیزیکی، عاطفی، و شناختی به ایفای نقش در سازمان می‌پردازند و در اجرای نقش خود همه‌توان فیزیکی، شناختی، اعتقادی، احساسی، و عاطفی را به کار می‌بندند.

در محیط رقابتی و متغیر کسب و کار امروزی عمده نگرانی سازمان‌ها بقا و پیشرفت است (باکر و دمورتی^{۴۷}، ۲۰۱۱)؛ این امر جز با کاهش هزینه‌ها و رقابتی‌تر شدن میسر نخواهد شد (جین و همکاران^{۴۸}، ۲۰۱۳). در نتیجه، سازمان‌ها برای شناخت و بهبود رفتار منابع انسانی خود و همین‌طور کاهش هزینه‌های مربوط به آن‌ها تلاش می‌کنند. در این زمینه، سازمان‌ها باید ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده خوب را در خود تقویت کنند و در این راستا به مسیر حرکت خود ادامه دهند (میتچل^{۴۹} و همکاران، ۲۰۱۲). این امر برای سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا سازمان‌ها به منابع انسانی خود بسیار وابسته‌اند و کارکنان سازمان‌ها تأثیر بسیاری در رشد و بقای سازمان‌ها دارند. در نتیجه، درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان می‌تواند به بهبود بیشتر رقابت و عملکرد سازمانی نسبت به سازمان‌های بزرگ‌تر منجر شود. در نتیجه و با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر، سازمان یادگیرنده بر درگیری عاطفی - ذهنی بسیار مؤثر خواهد بود. از دیدگاهی دیگر، می‌توان این‌طور استنباط کرد که سازمان یادگیرنده موجب ایجاد درگیری عاطفی - ذهنی می‌شود و پیامدهای آن عبارت است از: ایجاد سرمایه اجتماعی، وفاداری، کارآفرینی، تسهیم دانش، افزایش عملکرد، اثربخشی، کیفیت خدمات و محصولات، کاهش غیبت و ترک شغل، و تشویق به کار تیمی کارکنان؛ این پیامدها آثار معنوی، اجتماعی، و اقتصادی با خود به همراه دارد که موجبات افزایش مزیت رقابتی و افزایش مهارت و دانش کارکنان را فراهم می‌آورد.

۸. محدودیت‌ها و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

معمولاً هر تحقیقی با مشکلات و موانعی روبه‌روست؛ اگر به بررسی دقیق و موشکافانه این

مشکلات پرداخته نشود، کل تحقیق تحت الشعاع آن قرار خواهد گرفت. از جمله مشکلاتی که در تحقیق حاضر با آن مواجه بودیم می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شرایط حاکم بر فضای مدیریتی و سازمانی و نوع نگاه و اندیشه مدیران و کارکنان به موضوع پژوهش؛

- شیوه جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، زیرا، علاوه بر بعضی معایب پرسشنامه‌ها، یافتن مخاطبانی که صادقانه به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند مشکل است. این موضوع در بسیاری از تحقیقات دیگر نیز قابل مشاهده است؛

- در این پژوهش به مطالعه شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در حوزه فرهنگ پرداخته شده است؛ این محدودیت ممکن است تعمیم یافتن آن به سایر سازمان‌ها را، که دارای شرایط مشابه نیستند، با مشکل مواجه کند.

از طرف دیگر، با توجه به اینکه در این پژوهش از مدل معادلات ساختاری برای ارزیابی تأثیر سازمان یادگیرنده ادراک شده بر درگیری عاطفی - ذهنی استفاده شد، پیشنهاد می‌شود از فنونی از جمله الگوریتم ژنتیک (GA) و شبکه‌های عصبی مصنوعی (ANN) به منظور بررسی و پیش‌بینی تأثیر این متغیرها بر درگیری عاطفی - ذهنی استفاده شود. ●

پی‌نوشت‌ها:

1. Jain
2. Miao
3. Truss
4. McNatt and Judge
5. Basim et al.
6. Peter Senge
7. Khadra and Rawabdeh
8. Velazquez et al.
9. Watkins And Marsick
- 10 . Awasthy and Gupta
- 11 . Yang et al.
- 12 . Garvin
- 13 . individual skill
- 14 . mental scheme
- 15 . shared vision
- 16 . team learning
- 17 . systematic thinking
- 18 . Youzbashi and Mohammadi

- 19 . continuous learning
- 20 . improvement
- 21 . creation
- 22 . acquisition
- 23 . Transfer Of Knowledge
- 24 . individual learning
- 25 . team learning
- 26 . organizational learning
- 27 . continuous learning
- 28 . dialogue and inquiry
- 29 . embedded systems
- 30 . system connections
- 31 . Robinson
- 32 . Richman
- 33 . Sridevi & Markos
- 34 . Ma
- 35 . Kahn
- 36 . Simpson
- 37 . Medlin & Green
- 38 . Burke

- 39 . Chughtai & Buckley
- 40 . Rurkkhum
- 41 . Babcock-Roberson & Strickland
- 42 . Schaufeli & Bakker
- 43 . Zacher & Winter
- 44 . Taipale
- 45 . Mattew
- 46 . Runhaar
- 47 . Bakker & Demerouti
- 48 . Jain
- 49 . Mitchell

منابع

- ایرجی نقندر، ر. و حمیدی، م. (۱۳۹۲). «ارتباط درک سازمان یادگیرنده با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران»، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، ۵(۲۱): ۸۱ - ۹۶.
- تیمورنژاد، کاوه و صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۸۹)، «تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی»، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰(۶۲): ۳۷ - ۵۹.
- دعایی، ح. و مرتضوی، س. (۱۳۸۹). «مدل‌یابی تأثیر درک سازمان یادگیرنده بر رفتار شهروندی».

پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۱۹): ۱۳ - ۳۳.

شهابی، بهنام (۱۳۸۶). «کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده»، مجله تدبیر، ۱۸۴: ۲۶ - ۳۰.

طالقانی، غ.، محمدی، م. و رستمی، ح. (۱۳۹۲). «معنویت سازمانی گامی مؤثر در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) (مورد: شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط زاهدان)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶۳ - ۱۸۸.

عسکری، م. (۱۳۹۰). «تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر درگیری عاطفی - ذهنی کارکنان شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط شهر اصفهان»، دانشگاه اصفهان.

قادری، س.، سیادت، ع. و شمس مورکانی، غ. (۱۳۹۱). «رابطه ادراک عدالت سازمانی و درگیری عاطفی و ذهنی در بین دبیران دوره متوسطه شهر اصفهان»، رویکردهای نوین آموزشی، ۱۵: ۴۹ - ۷۲.

قربانی زاده، وجه‌الله و بعیدی مفردنیا، علی (۱۳۹۰). «نقش سیستم اطلاعات گمرکی در یادگیری سازمانی، شایستگی‌های متمایز فنی، و عملکرد گمرک»، مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵(۴): ۱۷۵ - ۱۹۱.

نوروزی، م. و سیدحسینی، ر. (۱۳۹۱). «اثر سازمان یادگیرنده ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی»، مدیریت.

همتی‌نژاد، م.، حمیدی، م. و الهیاری، م. (۱۳۹۱). «رابطه سازمان یادگیرنده ادراک شده با رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک ایران»، فصلنامه مدیریت ورزشی، ۴(۱۳): ۲۷ - ۴۳.

Al - adaileh, R.M., Dahou, K. & Hacini, I. (2012). 'The impact of knowledge conversion processes on implementing a learning organization strategy', The Learning Organization, -482 : (6)19

496.

Arnold, K.A. & Dupré, K.E. (2012). 'Perceived organizational support, employee health and emotions', *International Journal of Workplace Health Management*, 152-139 :(2)5.

Asadi, A., Khazaei Pool, J. & Jalilvand, M.R. (2014). 'The effect of perceived price fairness through satisfaction and loyalty on international tourists price acceptance of Islamic - Iranian art products', *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 215-201 :(4)7.

Attafar, A., Khazaei Pool, J. & Pormostafa Khoshkrodi, M. (2012). 'Affecting Factors on Adoption of Information Technology in Tourism Industry', *Tourism Studies*, 156-131 :18.

Awasthy, R. & Gupta, R.K. (2012). 'Dimensions of the learning organization in an Indian context', *International Journal of Emerging Markets*, 244-222 :(3)7.

Babcock - Roberson, E. & Strickland, O.J. (2010). 'The relationship between charismatic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors', *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 326-313 :144.

Inkpen, A. & Crossan, M.M. (1995). 'Believing is seeing:

Organizational learning in joint ventures', *Journal of Management Studies*, 618-595 :(5)32.

Jain, A.K., Giga, S.I. & Cooper, C.L. (2013). 'Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors', *International Journal of Organizational Analysis*, 334-313 :(3)21.

Kahn, W.A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of management journal*, 724-692 :(4)33.

Karatepe, O.M. (2012). 'Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 752-735 :(5)24.

Ma, H. (2011). 'The effect of corporate social responsibility on employee engagement', A thesis presented to the faculty of the USC Graduate School University of Southern California in partial fulfillment of the requirements for the Degree Master of Arts.

Makanjee, C.R., Hartzel, Y.F. & Uys, I.L. (2006). 'The

effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers', *Radiography*, 126-118 :(2)12.

Matthew, D.T.; Clark, Natalie & Loxton (2011). 'Fear, psychological acceptance, job demands and employee work engagement: An integrative moderated meditation model', *Personal and Individual Differences*, 897-893 :(8)52.

McNatt, D.B. & Judge, T.A. (2008). 'Self - efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition', *Human Relations*, 810-783 :(6)61.

Medlin, B. & Green Jr, K.W. (2009). 'Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism, *Industrial management & data systems*, 956-943 :(7)109.

Miao, R.T., Baker, D.S., Carson, K.D., Hayden, R.W., Barbuto Jr, J.E., Daymont, T. ... & Campbell, D. (2011). 'Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China', *Journal of Behavioral and Applied Management*, 127-105 :12.

Miao, T.A., Umemoto, K., Gonda, D. & Hishinuma, E.S. (2011). 'Essential elements for community engagement in

evidence-based youth violence prevention', American journal of community psychology, 132-120 :(2-1)48.

Mitchell, J.I., Gagné, M., Beaudry, A. & Dyer, L. (2012). 'The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology', Computers in Human Behavior, 738-729 :(2)28.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). 'Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences', Sage.

Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. & Travaglione, A. (2010). 'Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support', Management Research Review, 923-911 :(9)33.

Richman, A. (2006). 'Everyone wants an engaged workforce how can you create it? ', Workspan, 9-36 :(1)49.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement, Report - Institute for Employment Studies.

Runhaar, P., Konermann, J., Sanders, K. (2013). 'Teachers' organizational citizenship behavior: Considering the roles of their

work engagement, autonomy and leader member exchange', Teaching and teacher education, 108-99 :(30)22.

Salehzadeh, R., Asadi, A., Khazaei Pool, J., Ansari, M.R. & Haroni, A. (2014). 'The influence of perceived organizational support on dimensions of learning organization: an empirical study of SMEs in Iran', Learning Organization, 219-206 :(3)21.

Simpson, M.R. (2009). 'Engagement at work: A review of the literature', International Journal of Nursing Studies, :(7)46 1024-1012.

Song, J.H., Jeung, C.W. & Cho, S.H. (2011). 'The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context', The Learning Organization, 485-468 :(6)18.

Song, J.H., Joo, B. - K. & Chermack, T.J. (2008). 'The Dimensions of LO Questionnaire (DLOQ (:a validation study in a Korean context', Human Resource Development Quarterly, 64-43 :(1)20.

Sridevi, M. Sandhya & Markos, S. (2010). 'Employee engagement: The key to improve performance', International Journal of Business and Management, 142-123 :(12)5.

Suazo, M.M. & Turnley, W.H. (2010). 'Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach', *Journal of Managerial Psychology*, 648-620 :(6)25.

Taipale, S.; Selander, K.; Anttila, T. & Natti, A. (2011). 'Work engagement in eight European countries: the role of job demands, autonomy and social support', *Journal of Sociology and Social Policy*, 7(31):.

Truss, K., Soane, E., Edwards, C.Y.L., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Velazquez, L.E., Esquer, J., Munguía, N.E. & Moure - Eraso, R. (2011). 'Sustainable learning organizations', *The Learning Organization*, 44-36 :(1)18.

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

Weldy, T.G. & Gillis, W.E. (2010). 'The learning organization: variations at different organizational levels', *The Learning*

Organization, 470-455 :(5)17.

Weldy, T.G. (2009). 'Learning organization and transfer: strategies for improving performance', *The Learning Organization*, 68-58 :(1)16.

Wong, P.S.P., Cheung, S.O., Yiu, R.L.Y. & Hardie, M. (2012). 'The unlearning dimension of organizational learning in construction projects', *International Journal of Project Management*, 104-94 :(1)30.

Yang, B., Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2004). 'The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation', *Human Resource Development Quarterly*, 5-31 :(1)15.

Youzbashi, A. & Mohammadi, A. (2012). An investigation into the realization dimension of learning organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Cyprus International Conference on Educational Research (CY - ICER - 2012) North Cyprus, US 10-08 February, pp.92-90.

Zacher, H. & Winter, G. (2011). 'Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support', *Journal of Vocational Behavior*, :(3)79 680-667.