

## تحلیل رابطه‌ی ساختاری بین تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی کارکنان (مطالعه موردی دانشگاه کردستان)

ناصر شیربگی<sup>۱</sup>، سیدجمال بارخدا<sup>۲</sup> و گلاویژ فاتحی پور<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۱

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه کردستان پرداخته است. روش جامعه‌ی آماری پژوهش شامل همه کارکنان شاغل - در دانشگاه (۲۰۵ نفر) بوده که با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای ۱۴۳ نفری به صورت تصادفی ساده جهت مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه یادگیری سازمانی واتکینز و ماریک (۱۹۹۶) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) بود. روایی پرسشنامه‌ها با توجه به نظر متخصصان امر مورد تایید قرار گرفته و پایایی نیز به کمک ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۸۹٪ و ۹۱٪ به دست آمده است. جهت تحلیل داده‌ها از نرم افزاری آماری SPSS و LISREL بهره گرفته شد. در بخش آمار توصیفی از شاخصه آماری میانگین، انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، آزمون  $t$  تک نمونه‌ای و مدل معادلات ساختاری، استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد هر دو بعد اصلی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در میان پاسخ‌گویان دارای وضعیت مطلوب و رضایت‌کننده‌ای است و همچنین بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط مستقیم و معنی‌داری ( $r=0/56$ ) وجود دارد. یافته‌ها همچنین حاکی از آن بود که بیشترین واریانس تعهد سازمانی مربوط به بعد مدل ذهنی که از ابعاد یادگیری سازمانی است تعلق داشت.

**کلمات کلیدی:** تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، مدل معادلات ساختاری، کارکنان دانشگاه

<sup>۱</sup> دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. (نویسنده مسوول).

[barkhoda.jamal@yahoo.com](mailto:barkhoda.jamal@yahoo.com)

<sup>۳</sup> کارشناس مسوول امور پژوهشی دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

## مقدمه

در دنیایی که تغییر وجه بارز آن است، تنها راه برای بقا، سازگار شدن با تغییرات است. شاید قابلیت سازگاری، بهترین سرمایه‌ای است که در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار دارد. این قابلیت از طریق یادگیری، به بهترین شکل تحقق می‌یابد. (Hazrati Veerie, Abbaspour, & Akbari-Mahlaqkali, 2013). سازمان‌های آموزشی یکی از ارکان اصلی در جامعه‌ی انسانی هستند و پیشرفت و بقای جوامع در گرو عملکرد خوب این سازمان‌ها است. آموزش عالی اساس و زیربنای توسعه‌ی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در هر جامعه است که امروزه در اغلب کشورها به‌عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد (Shermachere & Hunt, 2006). دانش در سال‌های اخیر در زمینه‌های رقابتی و کسب‌وکار یک منبع حیاتی برای سازمان‌های مختلف است. یادگیری سازمانی به‌عنوان یک ابزار راهبردی در زمینه‌ی مدیریت مدرن برای به دست آوردن مزیت رقابتی و تثبیت موفقیت سازمانی پیشنهاد شده است (Saadat & Saadat, 2016). سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به‌ویژه با توجه به مسائل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر همسو شده یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (Dehgjani & Syyadi, 2013). پیشینه تاریخی نشان می‌دهد که محققان بسیاری علاقه‌مند به درک ماهیت، متغیرهای پیش‌بینی کننده و پیامدهای تعهد سازمانی کارکنان در خصوص یک سازمان هستند (Hanaysha, 2016).

امروزه سازمان‌ها باید توانایی سازگاری با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند. گسترش روزافزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه، مطرح‌شدن اندیشه‌های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالش‌های زیاد دنیا ایجاب می‌کند که سازمان‌هایی با قدرت یادگیری ایجاد گردد که بتوانند خود را به فنون و راهبردهای لازم مجهز سازند. از جمله مفاهیم نوینی که در اثر تحولات و دگرگونی‌های فوق مطرح گردیده، سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی است (Yarahmadi Khorasani, 1387). در این مورد، تعهد و احساس کارکنان نسبت به سازمان و حس مسوولیت پذیری آنان تأثیر بسیاری در تلاش افراد برای یادگیری و پویایی یا عدم علاقه‌ی آنان به یادگیری خواهد داشت. تعهد سازمانی بسیار مهم است زیرا زمانی که ساخته شود، منجر به نتایج مختلف و مطلوب در سازمان می‌شود. علاوه بر این، کارمندان متعهد وفاداری

خود را نشان می‌دهند و تبدیل به افراد تولیدکننده در سازمان‌هایشان خواهند شد (Hanaysha, 2016) در این میان، در تحقیقات ثابت شده است که یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که یک سازمان را تبدیل به سازمانی یادگیرنده می‌کند میزان وفاداری و تعهد کارکنان آن سازمان می‌باشد. تعهد سازمانی بسیار مهم است، زیرا زمانی که در افراد ساخته شود، منجر به نتایج مختلف سازمانی و مطلوبیت در کارکنان می‌شود (Hanaysha, 2016). (Chughtai & Zafar, 2006) بیان می‌کنند که ترویج تعهد سازمانی در میان کارکنان بسیار ضروری است، زیرا کارکنانی که نسبت به سازمان‌های خود بسیار متعهد هستند، احتمالاً سال‌های طولانی‌تری در سازمان خود باقی خواهند ماند. علاوه بر این، کارمندان متعهد وفاداری خود را نشان می‌دهند و خود تبدیل به تولیدکننده‌های مولدی در سازمان‌هایشان می‌شوند (Rose, Kumar & Pak, 2011). تعهد سازمانی بسیار مهم است، چون زمانی که ایجاد می‌شود، منجر به نتایج سازمانی مطلوبی می‌شود (Hanaysha, 2016). به نظر می‌رسد که مدیران ارشد برای تفکر در مورد آینده غیرقابل پیش‌بینی از آمادگی و تجهیزات کافی برخوردار نیستند. چراکه بیشتر آن‌ها عادت کرده‌اند که رفتارهای خود را بر اساس موفقیت‌های به‌دست‌آمده یا طرز تفکر و رفتاری که در عمل برایشان مثبت بوده انجام دهند. این شیوه تفکر و مدیریت موجب ایجاد جمود فکری در سازمان می‌شود، به تربیتی که اعضای سازمان و مدیران عالی آن به بررسی چالش‌ها نمی‌پردازند یا این که با دیدی منفی به چالش‌ها نگاه می‌کنند (Rezaiean, 2009). با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارمندان و پیامدهای آن‌ها را در سازمان، مطالعه حاضر به منظور پر کردن خلأ موجود و تأیید این مساله که یادگیری و تعهد لازم و ملزوم هم در سازمان‌اند به دنبال بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در بین کارکنان و کارکنان اداری دانشگاه کردستان پرداخته است. بر این اساس، ابتدا به بررسی وضعیت دو مفهوم یادگیری و تعهد سازمانی در دانشگاه پرداخته و سپس با سنجش میزان ارتباط دو متغیر باهم، درنهایت به تحلیل وضعیت ابعاد زیرمجموعه دو متغیر پرداخته‌شده و شرایط آن‌ها مورد تحلیل قرار گرفته است.

(Stepanyan, Littlejohn & Margaryan, 2013) معتقد است: اصطلاح یادگیری سازمانی اولین بار توسط سایرت و مارچ در سال (۱۹۶۳) در کتابی تحت عنوان "نظریه رفتاری شرکت" مطرح شد. این دانشمندان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات محیط خارجی خود، برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید، به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می‌کند، منجر می‌شود. از سال‌ها پیش یادگیری به‌عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی، کارایی و رشد سازمان در نظر گرفته شده است.

همچنین امروزه یادگیری سازمانی در محتواهای مدیریت راهبردی نیز تعریف شده است و یکی از مهم‌ترین اجزای آن است (Stepanyan & et al, 2013). بحث یادگیری سازمانی تا اواخر دهه ۱۹۳۲ میلادی توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه‌پردازان فعالیت خود را روی یادگیری سازمانی متمرکز کردند (Argyris, 1977). در نهایت سازمان‌ها یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن می‌توان عملکرد کارکنان را بالا برد تا خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. اما برای آنکه سازمان‌ها به بقای خود ادامه دهند، سرعت یادگیری آن‌ها باید بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می‌سازد (Rahnavaard, 1999). (Kurt & March, 1988) برای اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌های یک سازمان، برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می‌کند (Allameh & Moghaddami, 2009). (Senge, 1996) برای آنکه سازمان‌ها بتوانند بر ناتوانایی‌هایی که مانع از یادگیری آن‌ها می‌شود فائق آیند، توصیه‌هایی عرضه می‌دارد که رعایت آن‌ها می‌تواند مجموعه‌های انسانی متشکل را به سازمان‌های آموزنده (یادگیر یا یادگیرنده) تبدیل کند. (Mowday, Steers & Porter, 2000) او اجزای تشکیل‌دهنده سازمان یادگیرنده را شامل پنج اصل تسلط فردی، دورنمای مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی می‌داند.

**تسلط فردی:** اصطلاح «تسلط فردی» را سنگه و همکارانش برای نشان دادن رشد فردی و یادگیری به کار برده‌اند. وی می‌گوید کسانی که تسلط فردی دارند، همواره درصد توسعه قابلیت‌های خود هستند تا در زندگی نتایجی را به دست آورند که واقعاً در جستجوی آن‌ها هستند (Goodarzhine & Amin Roodpashti, 2012). **دورنمای مشترک:** در مدل سنگه، داشتن دورنمای مشترک نزد کارکنان هر سازمان برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد، زیرا این دورنما کانون و منبع انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است (Goodarzhine & Amin Roodpashti, 2012). **تسلط فردی بستری** است برای ایجاد دورنمای شخصی (Senge, 1996). **مدل ذهنی:** مدل ذهنی تصور و برداشت ما از یک موضوع، وضعیت، فعالیت یا مفهومی است که عمیقاً در فکرمان ریشه دوانده، در فهم، شناخت و تصمیم‌گیری‌های ما اثر می‌گذارد (Hedayat, & Roshan, 1996). **یادگیری گروهی:** سنگه یادگیری گروهی را پیامد هم‌سویی و ایجاد ظرفیت ناشی از مجموع نیروها در یک گروه می‌داند که برای دستیابی به هدف‌های واقعاً مطلوب اعضاست (Goodarzhine &

(Amin Roodpashti, 2012). **تفکر سیستمی**: سنگه در مورد تفکر سیستمی با ظرافت مثال می‌زند که زیبایی در انسان، گل یا شعر وقتی پدیدار می‌شود که هر کدام را به شکل جامع و با همه اجزای مربوط و به صورت کل ببینیم. تفکر سیستمی روشی برای دیدن کل‌هاست، چارچوبی است برای مشاهده مناسبات و روابط مشترک به طور جامع و یکپارچه تا به شکل مجزا از یکدیگر (Goodarzhine & Amin Roodpashti, 2012).

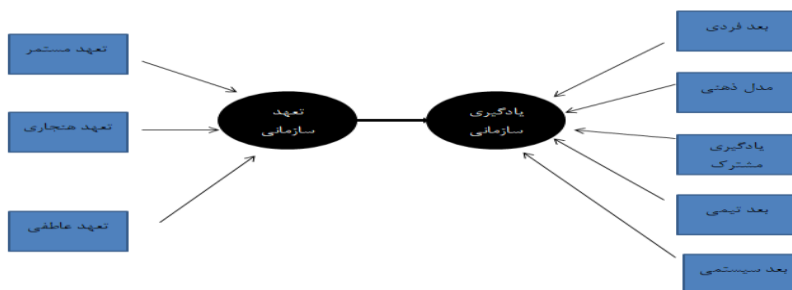
### تعهد سازمانی

در طول دهه ۱۹۶۰، متخصصان، محققان و صاحب نظران به طور فزاینده‌ای به بررسی مباحث مربوط به تعهد سازمانی پرداخته و با توجه به شرایط سازمان‌ها و اهدافی که هر سازمان دنبال می‌کرد، تعاریفی از تعهد سازمانی ارائه داده‌اند. در این دهه، به طور چشمگیری عدم اجماع و توافق فکری و نظری در باب تعریف و اندازه‌گیری سازه تعهد و به‌ویژه تعهد سازمانی وجود دارد. تعهد سازمانی معمولاً به‌عنوان یک حالت احساسی و روحی توصیف شده که میزان شناسایی و احساس یک کارمند را در مورد یک سازمان نشان می‌دهد. منابع موجود در مورد تعهد سازمانی دو دیدگاه کلی درباره این مفهوم ارائه می‌کند: یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری نگرشی یا عاطفی می‌داند. بر اساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از دل‌بستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آن. با این که از نظر مفهومی حداقل سه عامل می‌توان برای آن در نظر گرفت: ۱- پذیرش و اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان ۲- تمایل به تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان ۳- تمایل شدید به باقیماندن و عضویت در سازمان (Goodarzhine & Amin Roodpashti, 2012).

بر اساس تعریف، تعهد سازمانی یک نگرش است. یک حالت روانی است که نشان‌دهنده‌ی نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان است. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه‌ی خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسؤولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است. بنابراین، تعهد سازمانی «یک نگرش درباره‌ی وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه‌ی خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (Majidi, 1998). گرچه تعاریف متعددی از تعهد توسط صاحب نظران حوزه علوم رفتاری ارائه شده است ولی اختلاف نظر در زمینه تعریف تعهد سازمانی وجود ندارد و در تمامی

تعاریف تعهد سازمانی سه عامل اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان و تمایل به تلاش شدید و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان وجود دارد. برداشت و استنباط درست، نقش مهمی در شکل‌گیری تعهد کارکنان سازمان ایفا می‌کند. مثلاً کارکنانی که معتقدند سازمان آن‌ها از آنان حمایت می‌کند، تمایل پیدا می‌کنند که به سازمان تعهد عاطفی داشته باشند. آن‌هایی که می‌بینند سرمایه‌گذاری اساسی برای سازمان کرده‌اند و در صورت ترک آن سرمایه‌شان به خطر می‌افتد در خصوص سازمان تعهد مستمر پیدا می‌کنند. آن‌هایی که فکر می‌کنند که از آنان وفاداری مورد انتظار است، تعهد تکلیفی را پی می‌گیرند. (Meyer & Allen 1997) سه بعد برای تعهد سازمانی تحت عنوان تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری قائل شده‌اند. **تعهد عاطفی**: وابستگی عاطفی فرد به سازمان، همخوانی با آن و مشارکت در فرایندهای سازمانی را اشاره می‌کند. **تعهد مستمر**: آگاهی به هزینه‌هایی که در هنگام ترک خدمت باید به آن‌ها پرداخت. **تعهد هنجاری**: این نوع تعهد به احساس اجبار به ماندن در سازمان معطوف است. با توجه به ابعاد مدل یادشده آلن و میر، معتقدند نقطه مشترک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است (Goodarzhine & Amin 2012). Roodpashti, 2012).

(Tavallae & Bagheri, 2010) مسلم در پژوهشی به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته و به این نتیجه دست یافته‌اند که یادگیری سازمانی کارکنان احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دل‌بستگی آن‌ها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع‌دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه دارد.



(Hazrati Veerie, Abbaspour, & Akbari-Mahlaqali, 2013) در پژوهشی به بررسی رابطه یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی و آمادگی برای تغییر پرداخته‌اند. یافته‌ها وجود رابطه میان یادگیری سازمانی با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را مطابق با پیشینه پژوهشی تحقیق تأیید کرد. به‌طور کلی، ارتباط یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی و به‌طور ویژه با تعهد عاطفی، قوی‌تر از سایر مؤلفه‌ها بود. علاوه بر این، نتایج نشان داد که عامل جمعیت شناختی جنسیت، تفاوت معناداری در میزان یادگیری سازمانی، آمادگی برای تغییر و تعهد سازمانی ایجاد نمی‌کند. همچنین (Hazrati Veerie & et al, 2013) به بررسی تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات پرداختند. آن‌ها دریافتند که تحلیل داده‌ها بر اساس روش همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط معناداری میان یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش بیانگر آن بود که تحصیلات با تعهد سازمانی کارکنان رابطه منفی دارد. همچنین نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها به‌وسیله روش تحلیل همبستگی پیرسون وجود رابطه میان یادگیری سازمانی با آمادگی برای تغییر و تعهد سازمانی را تأیید کرد. میان یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت نسبتاً قوی با مقدار  $0/45$  به دست آمد. اما ارتباط موجود میان یادگیری سازمانی با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را با پیشینه پژوهشی سازگاری دانست. به‌طور کلی، ارتباط یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی و به‌صورت ویژه با تعهد عاطفی  $0/56$  قوی‌تر از سایر مؤلفه‌ها بود.

(Amin bidakhti, Nemati & Karimi, 2013) در پژوهشی به نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری پرداخته است. نتایج حاکی از این است که بهترین پیش‌بینی‌کننده مدیریت جانشین پروری مدیران و کارکنان شاغل در دانشگاه‌های شهر تهران مشتمل بر متغیرهای تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی بوده که بهترین پیش‌بینی‌کننده از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی و متغیر تفکر سیستمی، و بهترین پیش‌بینی‌کننده از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی شامل متغیرهای رهبری مشارکت، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان بوده است. (Tahmasebi & Safavi, 2014) به مطالعه رابطه بین یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی در بنیاد ملی نخبگان پرداخت. نتایج پژوهش او نشان داد که بین این دو مفهوم در این سازمان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؛ به‌نحوی که هرچه یادگیری سازمانی افراد بالاتر باشد میزان تعهد سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد و در نهایت رابطه میان مؤلفه‌های زیرمجموعه هر دو متغیر اصلی پژوهش به‌صورت معنی‌داری مشاهده شد. (Kamangari, Ayyubi & Choghazali, 2015) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین معنویت سازمانی با تعهد و یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیدند که این سه متغیر در سازمان در سطح

مطلوبی قرار داشته و در این بین تعهد و یادگیری در سازمان کاملاً باهم رابطه داشته و ارتباط مطلوب این دو متغیر باهم موجب افزایش مطلوب معنویت در سازمان نیز خواهد شد.

(Rivaz, Nikkar, Rivaz & Tabe, 2015) در پی بررسی رابطه بین اصول سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی کارکنان به این نتایج رسیدند که بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. بیشترین و کمترین سطح تعهد به ترتیب مربوط به تعهد عاطفی و مستمر بود. بیشترین و کمترین نمره کارکنان از نظر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده به ترتیب مربوط به نگرش سیستماتیک و مدل‌های ذهنی است. ابعاد تعهد سازمانی باسن، جنس، سابقه خدمت و تحصیلات ارتباط معنادار نشان دادند، همچنین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با تأهل و سابقه خدمت ارتباط آماری معنادار نشان دادند.

وجود ارتباط بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد وقتی فرد دیدگاه مثبتی در مورد تقویت و افزایش اطلاعات خود در سازمان داشته باشد، در مورد آن سازمان علاقه‌مند می‌شود و در نتیجه برای رساندن سازمان به اهداف خود تلاش می‌کند، در نهایت (Salehi & Bagheri, 2017) در پژوهشی با عنوان ارتقای چابکی سازمانی از طریق تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه‌ی نزدیکی باهم داشته و بر روی هم تأثیرگذار هستند. و هردوی این متغیرها به صورت مستقیم بر افزایش ارتقای چابکی سازمانی نقش دارند. (Falkenburg & Schyns, 2007) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی، غیبت و جابجایی کارکنان» انجام دادند که نتایج بیانگر وجود ارتباط منفی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی با جابجایی کارکنان بود. همچنین این نتایج نشان می‌دهد که بین تعهد هنجاری و جابجایی کارکنان، رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. (Gaither., Doucette., Pederson & Schommer, 2008) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین محیط سازمانی، تعارض کار و خانواده، استرس شغلی، ویژگی‌های فردی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام دادند. نتیجه گرفتند که عوامل سازمانی چون محیط کاری، تعارض و کارایی آسان، از جمله مهم‌ترین متغیرهایی بودند که بر استرس شغلی بیشترین تأثیر را داشتند. همچنین در مدل آن‌ها ارتباط معنی‌داری بین ویژگی‌های فردی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی مشاهده شد.

(Atak & Erturgut, 2010) در پژوهشی با عنوان تجزیه و تحلیل تجربی در ارتباط بین سازمان یادگیرنده با تعهد سازمانی‌شان دادند تعهد سازمانی عنصری است که بر یادگیری سازمان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌ها امروزه نیاز شدیدی به استخدام کارمندی با تعهد سازمانی بالا و اقدامات لازم برای افزایش تعهدات کارمندان



به منظور تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیری دارند. (Hanaysha, 2016) در پژوهشی به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان، محیط کاری، و یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی پرداخته است. یافته‌های تحقیق نشان داد که درگیری کارکنان بر تعهد سازمانی تأثیر مثبتی دارد و همچنین مشخص شد که محیط کاری تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی داشته و در نهایت یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. تعهد سازمانی در میان کارکنان خود با اتخاذ شیوه‌های مؤثر منابع انسانی، می‌تواند در نهایت منجر به رقابت سازمانی و افزایش عملکرد در بین افراد خواهد شد (Saadat & Saadat, 2016). در پژوهشی با عنوان یادگیری سازمانی به عنوان کلید موفقیت یک سازمان نشان دادند که یادگیری سازمانی به عنوان یک ابزار راهبردی در زمینه مدیریت مدرن برای به دست آوردن مزیت رقابتی تثبیت موفقیت سازمانی مساله‌ای بسیار مهم و اساسی است. یک سازمان بدون پویایی در عرصه رقابت و مسوولیت اصلی خود با چالش جدی مواجه شده و از رقبا خود به سادگی جا می‌ماند. (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018) در پژوهشی به دنبال تحلیل معادلات ساختاری در جهت ارزیابی تأثیر سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌های تحقیقاتی ضمن توصیف دو متغیر یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی به این نتایج رسیدند که یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است و به صورت مستقیم بر هر دو متغیر تأثیرگذار است. اما نتایج پژوهش نشان از عدم تأثیرگذاری تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانی در اکثر پژوهش‌ها نتایج بررسی نشان از روابط مثبت و معنی‌دار دو متغیر یادگیری و تعهد در سازمان دارد. و بعضاً مشاهده شده است که متغیرهای نزدیک به این دو متغیر نیز در رابطه با هر یک از این متغیرها مطلوب مشاهده شده‌اند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ موضوع از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی بود، همبستگی انجام خواهد گرفت جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر همه کارمندان شاغل در تمام بخش‌های دانشگاه کردستان به تعداد ۲۰۵ نفر بودند. که با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای ۱۴۳ نفری تعیین و به صورت تصادفی ساده در جهت مشارکت در پژوهش انتخاب شده‌اند.

جدول ۱- فراوانی نمونه پژوهش در واحدهای دانشگاه

سهم از نمونه	تعداد کارکنان	دانشگاه‌ها
۲۴	۳۰	سازمان مرکزی دانشگاه
۱۰	۱۵	حوزه آموزشی کل
۱۰	۱۵	دانشکده علوم انسانی
۸	۱۴	دانشکده ادبیات و زبان‌های خارجه
۱۴	۲۰	علوم پایه
۹	۱۴	دانشکده منابع طبیعی
۴	۷	دانشکده هنر
۹	۱۵	دانشکده کشاورزی
۱۰	۱۶	دانشکده مهندسی
۲۴	۳۲	امور فرهنگی و دانشجویی
۲۰	۲۵	حراست
۱۴۳	۲۰۵	مجموع

### روش گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های صورت گرفت:

پرسشنامه یادگیری سازمانی (Watkins and Marzic, 1996): این پرسشنامه مشتمل بر گویه‌هایی است که به تفکیک ۵ مؤلفه‌ی اصلی یادگیری سازمانی شامل: مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، چشم‌انداز و تفکر سیستمی را اندازه‌گیری می‌کند. پرسشنامه‌ی استاندارد تعهد سازمانی (Allen and Mayer, 1997): این پرسشنامه نیز مشتمل بر گویه‌هایی است که به دنبال سنجش سه مؤلفه‌ی عاطفی، هنجاری و مستمر است. جهت سنجش روایی آزمون از نظر متخصصان مربوط استفاده شده و جهت سنجش پایایی هر دو پرسشنامه نیز به کمک نرم‌افزار spss اقدام به محاسبه آلفای کرونباخ شده است، که این مقدار برای پرسشنامه‌ی یادگیری سازمانی ۰/۸۹ و برای پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمده است.

**روش تجزیه و تحلیل:** تجزیه و تحلیل حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم افزارهای لیزرل و آماري SPSS به کمک آزمون های ضریب همبستگی پیرسون در جهت تعیین رابطه ی کلی دو متغیر، آزمون T در جهت مقایسه ی نتایج با میانگین نظری پژوهش و آزمون مدل سازی معادلات ساختاری باهدف تعیین سهم هر یک از ابعاد دو متغیر اصلی در پژوهش انجام شده است.

## یافته ها

### وضعیت مؤلفه های تعهد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه

برای سه مؤلفه ی اصلی پژوهش با توجه به میانگین در نظر گرفته شده، در جهت مقایسه و تحلیل وضعیت این مؤلفه ها نتایج پژوهش همان طور که در جدول مشاهده می شود به قرار زیر است:

**مؤلفه ی عاطفی:** در مؤلفه عاطفی میانگین محاسبه شده ۳/۶۹ بیشتر از میانگین نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ است تا با توجه به مثبت بودن هر دو حد بالا و پایین نیز بتوان با ۹۵ درصد اطمینان اظهار کرد که وضعیت پاسخگویان در این مؤلفه در سطح مطلوبی قرار دارد.

**مؤلفه ی هنجاری:** در مؤلفه دوم یعنی بعد هنجاری تعهد سازمانی همان طور که مشاهده می شود میانگین به دست آمده ۳،۵۸ بیشتر از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ می باشد به علاوه با توجه مثبت بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا نیز می توان گفت که بعد مستمر افراد پاسخگو در سطح نسبتاً مطلوبی است.

**مؤلفه ی مستمر:** در مؤلفه سوم تعهد سازمانی یعنی مستمر میانگین محاسبه شده ۳/۶۲ بیشتر از میانگین نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ می باشد تا با توجه به مثبت بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا نیز بتوان با ۹۵ درصد اطمینان اظهار کرد که وضعیت پاسخگویان در این مؤلفه در سطح نسبتاً رضایت بخش قرار دارد.

**کل مؤلفه ها:** در نهایت نیز با در نظرگیری مجموع نظرات پاسخگویان در کل ابعاد تعهد سازمانی که در جدول ۲. نشان داده شده است؛ با توجه به میانگین به دست آمده ۳،۶۳ که بیشتر از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ است و با توجه به مقدار حد بالا و حد پایین حد پایین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که وضعیت تعهد سازمانی در میان پاسخگویان در سطح تقریباً رضایت کننده ای قرار دارد.

## جدول ۲- وضعیت مؤلفه‌های تعهد سازمانی در بین کارکنان دانشگاه کردستان

مقدار نظری : ۳							
ابعاد	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
						حد بالا	حد پایین
بعد عاطفی	۳/۶۹	۵/۸۳۴	۱۴۲	۰/۰۰۰	۰/۶۹۲۵	۰/۰۸۷۱	۰/۴۸۳۱
بعد هنجاری	۳/۵۸	۵/۶۲۱	۱۴۲	۰/۰۰۰	۰/۵۷۸۵۰	۰/۰۷۲۲	۰/۴۸۱۸
بعد مستمر	۳/۶۲	۵/۶۵۴	۱۴۲	۰/۰۰۰	۰/۶۲۲۰۱	۰/۰۴۱۷	۰/۱۴۰۱
کل ابعاد	۳/۶۳	۵/۷۰۳	۱۴۲	۰/۰۰۰	۰/۶۳۱۳۰	۰/۰۷۸۷	۰/۱۵۷۹

## وضعیت مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه

جهت پاسخگویی به این سؤال از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. در این آزمون عدد ۵/۱ یعنی ۵۰ درصد پاسخ‌ها به‌عنوان مطلوبیت عددی مورد آزمون یا میانه نظری در نظر گرفته شده است. هرگاه حد بالا و پایین مثبت باشند میانگین از مقدار مشاهده شده بزرگ‌تر خواهد بود و هرگاه هر دو منفی باشند میانگین محاسبه شده از میانه نظری یا مطلوبیت عددی مورد آزمون کمتر بوده و نشان از عدم تأثیرگذاری و مطلوب نبودن شرایط دارد. با توجه به این توضیحات و جدول وضعیت مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از قرار زیر است:

**۱- مهارت‌های فردی:** در مؤلفه اول یعنی مهارت‌های فردی میانگین محاسبه شده که مجموع نظرات پاسخگویان است برابر ۳,۸۱ است که تقریباً بیش از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ بیشتر بوده و با توجه به حد بالا و پایین آن، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که مهارت‌های فردی افراد در سطح مطلوبی است.

**۲- مدل‌های ذهنی:** در مؤلفه دوم یعنی مدل‌های ذهنی همان‌طور که مشاهده می‌شود میانگین به دست آمده ۳,۶۱ بیشتر از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ می‌باشد بعلاوه با توجه تفاوت مناسب حد پایین و حد بالا نیز می‌توان گفت که توانایی مدل‌های ذهنی افراد پاسخگو در سطح مطلوبی است.

**۳- یادگیری تیمی:** در مؤلفه سوم یعنی یادگیری تیمی میانگین محاسبه شده که مجموع نظرات پاسخگویان است برابر ۳,۷۲ است که تقریباً بیش از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی

۳ بیشتر تر بوده و با توجه به حد مطلوب بالا و پایین آن در جدول با اطمینان ۹۵ در صد می توان گفت که مهارت های فردی افراد در سطح بسیار مطلوبی است.

**۴- چشم انداز:** در مؤلفه چهارم یعنی چشم انداز سازمانی میانگین محاسبه شده که مجموع نظرات پاسخگویان برابر است ۳,۷۸ است که تقریباً بیش از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ بیشتر تر بوده و با توجه به حد مطلوب بالا و پایین آن در جدول با اطمینان ۹۵ در صد می توان گفت که مهارت های فردی افراد در سطح بسیار مطلوبی است.

**۵- تفکر سیستمی:** در مؤلفه پنجم یعنی تفکر سیستمی میانگین محاسبه شده که مجموع نظرات پاسخگویان است برابر ۳,۷۰ است که تقریباً بیش از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ بیشتر تر بوده و با توجه به حد مطلوب بالا و پایین آن در جدول با اطمینان ۹۵ در صد می توان گفت که مهارت های فردی افراد در سطح بسیار مطلوبی است.

**کل مؤلفه ها:** در نهایت نیز با در نظرگیری مجموع نظرات پاسخگویان در کل ابعاد که در جدول ۴-۱۸ نشان داده شده است با توجه به میانگین به دست آمده ۳,۹۷ که بسیار بیشتر از میانه نظری در نظر گرفته شده یعنی ۳ است و با توجه به مثبت بودن آماره هر دو حد بالا و پایین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که یادگیری سازمانی پاسخگویان در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

### جدول ۳- وضعیت مؤلفه های یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه

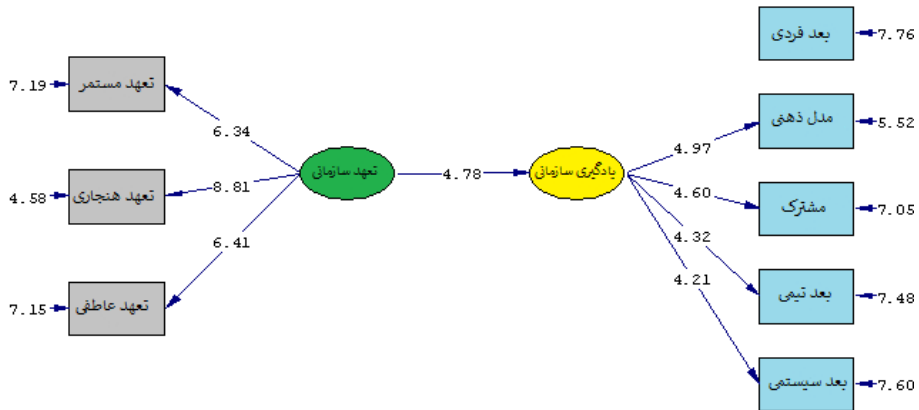
	مقدار نظری : ۳						
	میانگین	T	درجه آزاد ی	سطح معنی داری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
						حد پایین	حد بالا
مهارت های فردی	۳/۸۱	۷/۳۶۷	۱۴۲	.۰۰۰	۰/۱۲۵۳۸	۰/۰۶۱۹	۰/۱۶۳۸
مدل های ذهنی	۳/۶۱	۶/۵۴۳	۱۴۲	.۰۰۰	۰/۱۱۵۳۸	۰/۰۶۷۰	۰/۱۶۸۸
یادگیری تیمی	۳/۷۲	۶/۹۸۴	۱۴۲	.۰۰۰	۰/۲۲۷۲۷	۰/۱۶۶۴	۰/۲۸۸۱
چشم انداز	۳/۷۸	۷/۱۷۸	۱۴۲	.۰۰۰	۰/۲۸۴۹۷	۰/۲۲۳۶	۰/۳۴۶۳
تفکر سیستمی	۳/۷۰	۱/۰۹۶ ۷	۱۴۲	.۰۰۰	۰/۲۰۶۲۹	۱/۴۸۸ .	۰/۲۶۳۸
مجموع ابعاد	۳/۹۷	۱/۱۷۸ ۹	۱۴۲	.۰۰۰	۰/۴۷۵۸۷	۱/۴۲۹۲ .	۰/۵۲۲۵.

**بررسی رابطه‌ی مؤلفه‌های تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه**

روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بهترین ابزار برای تحلیل داده‌هایی است که در آن‌ها متغیرهای آشکار دارای خطای اندازه‌گیری هستند و همچنین روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یکسو دقت شاخص‌ها یا متغیرهای قابل‌مشاهده را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین نشده را بررسی کرد. مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دودسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند. در این پژوهش همان‌طور که در فرضیه‌ی پیشین پس از سنجش میزان رابطه‌ی کلی و دو متغیر تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی به‌وسیله‌ی ضریب همبستگی پیرسون که در جدول ۱۱ آمده است، مقدار همبستگی بین دو متغیر ۰,۵۶ بر طبق نظر محققان می‌تواند در صورت مشاهده‌ی مقدار بالاتر از ۵۰٪ برای آگاهی از مقدار رابطه‌ی مؤلفان زیر بنایی دو متغیر، به سنجش تأثیرگذاری هر مؤلفه در متغیر اصلی و طبیعتاً در سهم از مقدار همبستگی با متغیر دیگر به‌وسیله‌ی سایر آزمون‌های آماری بپردازند که در این بین از آزمون‌های متنوعی می‌توان استفاده کرد اما از آنجایی که مدل‌سازی معادلات ساختاری از جمله دقیق‌ترین و مناسب‌ترین آزمون جهت مشخص‌سازی متغیرهای زیربنایی است محقق از این آزمون از نرم‌افزار لیزرل استفاده کرده است.

جدول ۴- همبستگی در آزمون ضریب همبستگی پیرسون

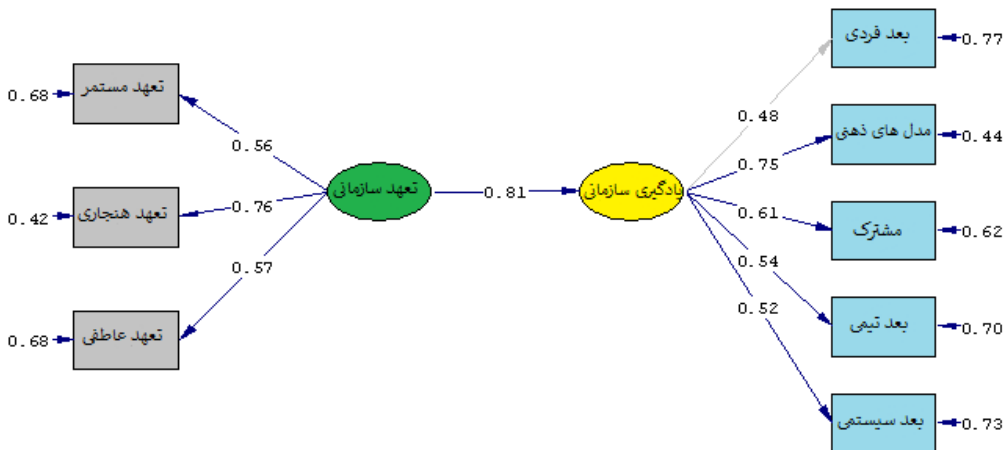
میزان همبستگی		یادگیری سازمانی	تعهد سازمانی
یادگیری سازمانی	همبستگی پیرسون	۱	۰,۵۶۳**
	سطح معنی‌داری		۰,۰۰۰
	نمونه	۱۴۳	۱۴۳
تعهد سازمانی	همبستگی پیرسون	۰,۵۶۳**	۱
	سطح معنی‌داری	۰,۰۰۰	
	نمونه	۱۴۳	۱۴۳



Chi-Square=25.19, df=19, P-value=0.15423, RMSEA=0.048

### نمودار ۲- میزان بار عملی هر گویه بر متغیرهای پنهان

همان‌طور که نمودار ۲ نشان می‌دهد از خروجی آزمون و مدل مشخص است، متغیر تعهد سازمانی به میزان ۸۱٪ توانسته‌است میزان یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه کردستان را پیش‌بینی کند.



Chi-Square=25.19, df=19, P-value=0.15423, RMSEA=0.048

### نمودار ۳- میزان بار عملی هر گویه با توجه به آزمون t

با توجه به تأیید کامل چارچوب مفهومی پژوهش و با در نظر گرفتن آماره‌های مندرج در نمودار ۱ و ۲ مهم‌ترین یافته‌های مستخرج از مدل مشاهده‌شده به ترتیب زیر ارائه می‌گردد:

زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود بنابراین، اگر میزان بارهای عاملی مشاهده‌شده با آزمون  $t$ -value از  $96/1$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم‌افزار لیزرل بارنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. با توجه به معنادار بودن مقدار  $t$  متناظر با ابعاد تعهد سازمانی، می‌توان گفت که سه بعد تعهد شامل مستمر، عاطفی و هنجاری می‌توانند پیش‌بینی مناسبی از متغیر تعهد سازمانی به عمل آورند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمامی رابطه بسیار بالاتر از  $1/96$  به دست آمده است و این امر حاکی از رابطه مطلوب متغیرهای آشکار با متغیرهای مکنون داشته و گزارش بسیار ایده آلی به دست می‌دهد. دو بعد هنجاری و عاطفی در زیرمجموعه متغیر تعهد سازمانی به ترتیب با مقدارهای  $7/19$  و  $7/15$  به میزان بسیار بالایی رابطه معنادار را گزارش کرده و همین‌طور مؤلفه‌های مدل ذهنی و چشم‌انداز مشترک در زیرمجموعه‌ی متغیر یادگیری سازمانی به ترتیب با  $4/97$  و  $4/60$  در حد بالاتر از سایر ابعاد رابطه معنی‌داری را گزارش می‌کنند. در نهایت همان‌طور که مشخص است، رابطه مطلوبی بین دو متغیر تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی با مقدار  $4/78$  موجود بوده و این امر نشان از قدرت پیش‌بینی بالای متغیر تعهد سازمانی در یادگیری سازمانی دارد.

#### جدول ۵- شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش

علامت اختصاری	معادل فارسی	مدل ۲ بعد از اصلاح
CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۸
TLI	شاخص توکر- لویس	۰/۹۵
NFI	شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۴
GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۷
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۵
CMIN/DF	کای اسکور بهنجار شده	۲۵/۱۹
AGFI	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	۰/۹۲



## جدول ۶- شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	ملاک برازندگی	مقدار مشاهده شده
$\frac{x^2}{df}$	کمتر از ۳ باشد	۲/۵۱
RMR	کمتر از ۰/۰۵ باشد	۰/۰۴۸
RMSEA	کمتر از ۰/۱ باشد	۰/۰۹۳
CFI	مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ باشد	۰/۹۶
GFI	مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ باشد	۰/۹۸

نتایج جدول ۲۲-۲ و قسمتی از نمودار، گویای این مطلب است که شاخص‌های (  $\chi^2$  ۲/۷۱، RMSEA=0/93، CFI=0/96، IFI=0/97، NFI=0/90 )، شاخص برازش مطلق  $RMR=0/044$  مساوی با ۰/۰۵، شاخص‌های برازش تطبیقی GFI، IFI و CFI مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند. شاخص CFI: این شاخص مقدار اصلاح شده NFI است، که اندازه نمونه را در برمی گیرد، برای اندازه نمونه کوچک نیز مناسب است. شاخص NFI: این شاخص مقدار کای دوی مدل را با مقدار کای دوی فرض صفر که در آن هیچ ارتباطی معنادار نیست مقایسه می‌کند. شاخص GFI: نشان می‌دهد که ماتریس کوواریانس مدل تا چه حد نزدیک به ماتریس کوواریانس نمونه‌ای است. همچنین شاخص RMSEA نشان می‌دهد که مدل ما چقدر خوب توانسته است ماتریس واریانس- کوواریانس جامعه را برازش دهد. این شاخص به‌عنوان یکی از آگاهی‌بخش‌ترین شاخص‌ها به کار می‌رود زیرا به تعداد پارامترهای برآورد شده در مدل حساس است. یعنی در شرایط یکسان مدلی را انتخاب می‌کند که تعداد کمتری پارامتر داشته باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود همه شاخص‌های نیکویی برازش، حکایت از برازش مدل تجربی به‌صورت بسیار مناسب پژوهش دارند. از آنجا که اکثر شاخص‌های برازندگی، بیانگر برازش مناسب مدل هستند، لذا می‌توان گفت که چارچوب مفهومی پژوهش مبنی بر رابطه‌ی بسیار مناسب تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی به‌صورت مستقیم و بدون واسطه تأیید می‌گردد و به‌عنوان مدل نهایی پژوهش پذیرفته می‌شود. بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است و به عبارتی داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

وضعیت کلی مفهوم تعهد سازمانی در این پژوهش از شرایط مطلوبی برخوردار بوده. وجود وضعیت مطلوب برای تمامی مؤلفه‌های تعهد سازمانی در دانشگاه بدین مفهوم است که کارکنان این سازمان با توجه به شرایط موجود تعهد سازمانی مطلوبی را گزارش کرده‌اند. این تأیید رابطه موافق با نتایج پژوهش‌های (Tahmasebi & Safavi, 2014)، (Salehi & Bagheri, 2010)، (Alagheband, 2017)، (Kamangari, Ayyubi & Choghazali, 2015) و (Rivaz, Nikkar, Rivaz & Tabe, 2015)، (Abbaspour & Hazratryri, 2010) و (Amin bidakhti., Nemati & Karimi, 2013) می‌باشد. و به‌نوعی تأییدی بران یافته‌ها قلمداد می‌شود. یعنی آنکه کارمندان استمرار و شاغل بودن در این دانشگاه را در اولویت کاری خود می‌دانند که این مساله می‌تواند ناشی از علاقه به کار یا عدم وجود شغل مناسب تر در سازمان‌های هم‌سطح باشد. اما در بعد عاطفی مخالف نتایج آن تحقیق است چراکه در پژوهش حاضر رابطه معنی‌داری برای این بعد نیز حاصل شده و این به مفهوم علاقه‌ی کارکنان به شغل خود در حد مطلوبی است، اما در پژوهش (Tahmasebi & Safavi, 2014) این بعد پایین‌تر از مطلوب بوده است. در این زمینه همچنین نتایج این پژوهش، موافق با پژوهش (Tavallaee & Bagheri, 2010) بوده است. در کنار تعهد در سازمان، یادگیری سازمانی و به‌تبع آن‌ها مطلوبیت آن برای تمامی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه، نشان از شرایط مطلوب وضعیت یادگیری و پویایی‌های سازمان آموزشی چون دانشگاه کردستان دارد، این مسئله به این معنی است که میل به یادگیری سازمانی و تلاش در راستای ابعاد آن در دانشگاه کردستان به دلیل وجود و تأثیرپذیری کارکنان از علاقه و استمرار شغلی خود موجود است. نتایج این پژوهش همراه با پژوهش‌های مشابه همچون، (Tahmasebi & Safavi, 2014) در سه بعد مهارت فردی، بعد سیستمی و مدل‌های ذهنی بوده است. اما در دو بعد چشم‌انداز مشترک و یادگیری تیمی مخالف نتایج آن تحقیق است چراکه در پژوهش حاضر رابطه‌ی معنی‌دار برای این دو بعد نیز حاصل شده و وضعیت آن‌ها بالاتر از حد مطلوب حاصل شده است.

همچنین برابر با یافته‌های (Gaither., Kahaleh., Doucette., Mott., Pederson & Schommer, 2008) درمقیاس خردتر می‌باشد. در مقابل مفهوم یادگیری سازمانی در پژوهش (Falkenburg & Schyns, 2007) در مقیاس خردتر است. درزمینه‌ی موجودیت ارتباط تعهد سازمانی با یادگیری سازمانی همان‌طور که موردتوجه قرار گرفت، رابطه‌ی مطلوب و هم‌جهتی بین دو مفهوم اصلی پژوهش وجود دارد. به بیانی دیگر در حد مطلوبی بالا بودن تعهد سازمانی در دانشگاه توانسته به میزان مطلوبی میزان یادگیری سازمانی افراد را افزایش دهد. و

شور و شوق کارکنان در خصوص یادگیری بیش‌تر را افزایش داده است. که با توجه به پیشینه‌های انجام‌شده در این زمینه، نتیجه‌ی این همبستگی موافق با پژوهش‌های (Amin bidakhti., Nemati & Karimi, 2013) و (Tahmasebi & Safavi, 2014) (Gaither., (Falkenburg & Schyns, 2007) و (Hazrati Veerie & et al, 2013). (Kahaleh., Doucette., Mott., Pederson & Schommer, 2008) می‌باشد و در مقابل از نظر میزان همبستگی نتایج پژوهش مخالف با پژوهش (Heidari Fard, 2001) است. در مورد قدرت بالای هرکدام از بعدهای این دو مفهوم نتیجه حاکی از این مساله بود که تمامی ابعاد سهم مطلوب و مناسبی در تبیین هرکدام از مفاهیم تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی را بر عهده داشتند. در بین ابعاد جایگاه بعد هنجاری در تعهد سازمانی و همچنین مدل‌های ذهنی در یادگیری سازمانی به صورتی برجسته نقش بیشتری در تبیین این دو مفهوم داشته‌اند. به‌طور کلی این تبیین مناسب، تأییدی بر یافته‌های (Amin bidakhti., Nemati & Karimi, 2013) و (Tahmasebi & Safavi, 2014) بوده است. در ادامه همچنین نتایج پژوهش نشان داد که رابطه‌ی معنی‌دار و مطلوبی بین مؤلفه‌های اصلی پژوهش وجود دارد و این مساله به این معنی است که مؤلفه‌هایی چون عاطفی، هنجاری و مستمر در تعهد سازمانی و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی و سایر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی به‌خوبی تبیین‌کننده‌ی متغیر اصلی پژوهش هستند. این نتایج از جهات بسیاری با پژوهش‌های (Heidari Fard, 2001) (Gaither., (Mowday., Kahaleh., Doucette., Mott., Pederson & Schommer, 2008) (Steers & Porter, 2000)، تشابه داشته و به نوعی تأییدی بر آن‌ها است. در مقابل داده‌ها با پژوهش‌های (Heidari Fard, 2001) متفاوت بوده و از نظر سطوح معنی‌داری تأییدکننده‌ی آن‌ها نمی‌باشد. در پایان محققان پیشنهاد می‌کنند دانشگاه می‌تواند با زمینه‌سازی و بهبود توان‌های زیرساختی در کنار انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات با توجه به تعهد سازمانی کارکنان زمینه‌سازی و همکاری‌های لازم در زمینه‌ی بهبود توان یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کند. بسیاری از کارکنان علاقه به ادامه تحصیل و حضور در کلاس‌های جبرانی یا ضمن خدمت در دانشگاه یا سایر سازمان‌های مربوط را داشته که این انگیزه و تلاش گاه‌ها به خاطر مقررات سازمانی یا حتی مانع بودن دانشگاه و عدم فراهم‌سازی شرایط با چالش روبه‌رو شده است. و نهایتاً کارکنانی که در حد بالایی به دنبال یادگیری سازمانی و تلاش مضاعف جهت پویایی هستند، دانشگاه می‌تواند با تبعیض مثبت قائل شدن برای آن‌ها و تشویق در جهت افزایش انگیزه‌ی درونی و بیرونی در قالب فردی و گروهی یادگیری سازمانی آن‌ها را افزایش دهد و انگیزه‌ای برای سایر کارکنان باشد.

## References:

- Amin bidakhti, A.A., Nemati, M.A., & Karimi, F. (2013). Investigating the relationship between organizational learning and succession management with the moderating role of organizational commitment. *Journal of Executive Management*, 5(10): 58-35. [in Persian]
- Alagheband, A., Abbaspour, A., & Hazratryri, A. (2010). Investigating the relationship between organizational learning and organizational commitment and readiness for change in social and cultural affairs of the municipality of Tehran. Master's Degree, Faculty of Psychology, Allameh Tabatabaei University. [in Persian]
- Allameh, M., & Moghaddami, M. (2009). Investigating the relationship between Organizational Learning and Organizational Performance, *Research Executive*, 10 (38), 100-75. [in Persian]
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Atak, M., & Erturgut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia-social and behavioral sciences*, 2(2), 3472-3476.
- Buck J. M., & Watson. J. L. (2002). The relationship between human resource management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education* , vol. 3 , No. 3 , pp. 175\_193.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Dehgjani, Z., & Syyadi, S. (2013). Learning and Organizational learning. The first international epic political conference (with an approach to Middle East developments), Tehran: Yastaroon Publishing. [in Persian]
- (Falkenburg., & Schyns, 2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Gaither., Kahaleh., Doucette., Mott., Pederson., & Schommer.(2008). A modified model of pharmacists' job stress: The role of organizational, extra-role, and individual factors on work-related outcomes. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 4(3), 231-243.
- Goodarzhine, M., & Amin Roodpashti, Z. (2012). The relationship between gender and organizational commitment regarding age. *The quarterly Journal of Women and Society*, 3 (12), 68-43. [in Persian]
- Hazrati Veerie, A., Abbaspour, A., & Akbari-Mahlaqkali, M. (2013). Organizational commitment, organizational learning and educational level. *Journal of governmental administration Prospect*. 13(1): 173-159. [in Persian]

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.

Heidari Fard, R. (2001). Investigating the Relationship between Organizational Commitment and the Effectiveness of Governmental Secondary School Managers. Master thesis, Tehran University of Technology, Payam Noor University. Tarbiat Moallem University of Tehran.

Kamangari, A, Ayyubi, H., & Choghazali, M. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Spirituality and Organizational Commitment and Learning in Golestan Provincial Police. *The quarterly Journal of Law Enforcement*, 7 (1), 32-1. [in Persian]

Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457-462.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, US.

Mirkmali, M, Orange, F., & Anni, F. (1390). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning. *The Journal of Research on Transformation Management*, 6 (16), 32-9. [in Persian]

Majidi, A. (1998). The Study of the effect of replacement on satisfaction and employee commitment. Master thesis, Faculty of Management, Tarbiat Modarres University. [in Persian]

Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2011). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6), 55-66.

Rezaiean, A. (2009). Improvement and evolution in organizational behavior management. Management and Innovation Conference, Tehran, Conference Center. [in Persian]

Rahnavard, F. (1999). Organizational learning and Learning Organization. Management and development. 13(1): 78-51. [in Persian]

Rivaz, S., Nikkar, M., Rivaz, M., & Tabe, F. (2015). Investigating the relationship between the principles of the learning organization and the organizational commitment of the employees of the distribution company. *The quarterly Journal of task of government management*, 5(13-14): 22-13. [in Persian]

Senge, Peter. (1985). *The fifth command*. Translated by: Hedayat, Kamal and Roshan, Mohammad (1996), Tehran, publication: Industrial Management Organization. [in Persian]

Salehi, A., & Bagheri, M. (2017). Promoting Organizational Agility through Organizational Commitment and Organizational Learning in Mazandaran Police Force. The quarterly *Journal of Resource Management in Polic*, 5 (1), 127-110. [in Persian]

Stepanyan, K., Littlejohn, A., & Margaryan, A. (2013). Sustainable e-learning: toward a coherent body of knowledge. *Journal of Educational Technology & Society*, 16(2).

Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.

Shermachersen, J., & Hunt, V. (2006). *Organizational Behavior Management*. Translated by: Irannejad, Mehdi (2007) Karaj, Publications: Institutions and Research and Management Training. [in Persian]

Tavallaee, R., & Bagheri, M. (2010). Investigating the Effect of Organizational Commitment on Organizations' Performance. *Journal of Human development of the police*. 7(30): 96-73. [in Persian]

Tahmasebi, A.M., & Safavi, S. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Learning and Organizational Commitment in the National Elite Foundation. Master thesis, Tehran University of Technology, Payam Noor University. [in Persian]

Yarahmadi Khorasani, M. (1387). Learning Organization and Organizational Learning. Specialized blog <http://mrmodir.ir/showpage>. [in Persian]