

## ارتباط تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده در اداره کل ورزش و جوانان غرب ایران

علی ضیائی، نجف آقایی، حسین پور سلطانی زرندی

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی\*

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

۳. استادیار دانشگاه پیام نور کرج

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۱۹

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، تعیین ارتباط بین تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران بود. حجم نمونه آماری ۱۳۰ نفر بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و جدول مورگان انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، پرسش‌نامه‌های ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز و تعهد سازمانی آلن و می‌یر بودند. پایایی این دو پرسش‌نامه به ترتیب ۰/۹۶۶ و ۰/۸۸۳ برآورد و روایی آن‌ها توسط ۵ نفر از اساتید متخصص مدیریت ورزشی تایید شد. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بود که به صورت میدانی اجرا شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کلموگروف اسمیرونف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده گردید.

یافته‌ها نشان داد بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی، همبستگی بالا و معناداری وجود دارد ( $r=0/499$ ) و ( $P=0/001$ ). از بین ابعاد تعهد سازمانی، تنها ارتباط سازمان یادگیرنده با تعهد مستمر معنادار نبود ( $r=0/156$ ) و ( $P=0/084$ ). بر اساس آنالیز واریانس و تحلیل رگرسیون، بالاترین ضریب اصلاح شده در مدل چهارم بین یادگیری تیمی و تعهد سازمانی ( $\beta=0/383$ ) و کمترین ضریب اثر در مدل پنجم بین گفتگو و تبادل نظر و تعهد سازمانی ( $\beta=-0/247$ ) به دست آمد. با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده، مدل هفتم (هفت بعد سازمان یادگیرنده) با ۲۸/۱ درصد و مدل اول (گفتگو و تبادل نظر) با ۱۰/۴ درصد، به ترتیب بیشترین و کمترین میزان از واریانس تعهد سازمانی را تبیین کردند. در نهایت با توجه به نتایج می‌توان پیشنهاداتی را به مسئولین محترم وزارت و مدیران اداره‌های کل ورزش و جوانان در راستای افزایش تعهد کارمندان ارائه نمود.

**کلید واژگان:** تعهد سازمانی، سازمان یادگیرنده، کارکنان، اداره کل ورزش و جوانان

### مقدمه

بدون محوریت نیروی انسانی، انجام فعالیت‌ها در هر سازمان و نهادی امکان‌ناپذیر است. با آغاز قرن ۲۱، عصر جدیدی در تکامل زندگی و ساختار سازمانی پدید آمده است. تغییرات عمده در محیط اقتصادی که به وسیله جهانی شدن و ظهور فناوری رخ داده، تحولات اساسی سازمان‌ها را به منظور انطباق با دنیای نو ضروری ساخته است. سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با توانایی‌ها و ویژگی‌های موفقیت‌آفرین گذشته ادامه حیات دهند. تنها راه موفقیت در ورود به بازار جهانی، پیگیری هوشمندانه چالش‌های محیطی و حرکت به سوی نوآوری و خلاقیت‌های جدید با استفاده از شیوه‌های نوین مدیریت است (۱). از این رو سازمان یادگیرنده به عنوان یک عامل کارآمد در این زمینه، به منظور بهره‌گیری از شرایط محیطی به نفع سازمان و ارتقای آن مطرح می‌شود. تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده به عمل آمده است. پیتر سنگه<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مد نظر است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش پیدا کنند (۲)؛ بنابراین توسعه روابط سازنده و همچنین تشویق مذاکرات بین جهت انتقال تجربیات و مهارت‌ها بین اعضای سازمان، به ایجاد سازمان یادگیرنده کمک خواهد کرد (۳).

بنابراین سازمان‌ها برای ادامه حیات خود ناچار به بهره‌گیری از راهبردهای سازمان یادگیرنده هستند. از طرفی دیگر از جمله عوامل تعیین‌کننده موفقیت یک سازمان در جهان متغیر امروزی، می‌توان به میزان وفاداری، همراهی و تعهد کارکنان به موازات دگرگونی‌های رخ داده اشاره کرد.

امروزه سازمان یادگیرنده به طور فزاینده‌ای در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمندند، مورد توجه ویژه قرار گرفته است. عصر حاضر، دوره تغییرات شتابزده و عدم اطمینان به آینده است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن موافق نسازد، چه بسا به ورطه نابودی کشیده شود (۴). این روند تغییرات، مدیران سازمان را به این باور رسانیده است که بدون یادگیری سازمانی، هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمان وجود ندارد و از آنجا که فرآیندهای برتر یادگیری، دربرگیرنده منبعی از مزیت رقابتی هستند، ایجاد سازمان یادگیرنده، اولین و مهم‌ترین اقدام راهبردی برای دستیابی به کیفیت و تعالی سازمانی است و ارتقای عملکرد را در پی خواهد داشت. نظریه‌پردازان همچنین با تاکید بر ضرورت یادگیری

---

1. Peter Senge

سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده، آن را عاملی موثر در کاهش هزینه‌ها و به دنبال آن پیشرفت سازمان در دنیای سراسر تغییر می‌دانند (۱). ایجاد سازمان یادگیرنده در ورزش، این نهادها را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی حفظ می‌کند. از طرف دیگر از مشکلات عمده بسیاری از کشورها در دسترسی به اهداف مورد نظر، فقدان یا کمبود وجدان کار، تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان نهادها و سازمان‌های مختلف آن کشورها است. بدین جهت از دلایلی که اهمیت بررسی و مطالعه تعهد سازمانی را نمایان می‌سازد این است که سازمان‌هایی با اعضای در سطوح بالای تعهد سازمانی معمولاً از عملکرد بالاتر، غیبت و تاخیر کمتری از سوی کارکنان خود برخوردارند و در موارد بسیاری سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که به نفع سازمان و حتی فراتر از وظایف مقرر تلاش کنند (۵).

تمامی تعاریفی که در زمینه تعهد سازمانی صورت گرفته، دربرگیرنده مفهوم مشترکی است و آن میزان وفاداری فرد به سازمان، داشتن حس تعلق به آن، تمایل به انجام کار و استفاده از تمامی نیروها برای پیشرفت در سازمان است. آلن و می‌یر<sup>۱</sup> سه بعد یا عامل را برای تعهد بیان می‌کنند:

تعهد عاطفی<sup>۲</sup>: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان با داشتن احساس نسبت است.

تعهد مستمر<sup>۳</sup>: در این نوع تعهد، فرد کارمند به دلیل بالا بودن هزینه‌های ترک سازمان، به سازمان متعهد می‌ماند. دلبستگی‌های فردی در این دیدگاه صرفاً بر مبنای ملاحظه‌های اقتصادی و عملی است.

تعهد هنجاری<sup>۴</sup>: شامل احساسات افراد مبتنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. در این بعد از تعهد، فرد ادامه دادن به کار را وظیفه، تکلیف و مسئولیت خود می‌داند (۶).

امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارمندان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. به طور کلی کارآیی و اثربخشی سازمان، به کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی و به ویژه مدیران در آن سازمان بستگی دارد. تعهد سازمانی از مهم‌ترین مولفه‌های موثر بر عملکرد مدیران است؛ لذا باید به دنبال روش‌های موثر بر افزایش این مولفه پرداخت که یکی از آن‌ها حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد (۷). کلیار، رفی و احمد (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی" به این نتیجه

- 
1. Meyer & Allen
  2. Affective Commitment
  3. Continuance Commitment
  4. Normative Commitment

دست یافتند که تعهد سازمانی به طور مثبتی توسط یادگیری سازمانی قابل پیش‌بینی می‌باشد (۸). ین هسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز در پژوهشی به تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان بخش پژوهش و توسعه صنعت تکنولوژی پیشرفته تایوان پرداخت. وی به این نتیجه پی برد که ادراک کارکنان از میزان بالای یادگیری سازمانی و تمایل به ایجاد سازمان یادگیرنده، تاثیر مثبتی روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد (۹). همچنین اتک<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان مطالعه رابطه بین تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده، به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی عاملی است که بر سازمان یادگیرنده تاثیر می‌گذارد؛ بنابراین سازمان‌ها نیاز به استخدام کارکنانی با تعهد سازمانی بالا دارند تا به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. وی به این نتیجه دست یافت که تعهد عاطفی و مستمر، یادگیری سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند؛ اما تعهد هنجاری تاثیری ندارد (۱۰).

در پژوهشی نیز که توسط اتکا و ارترگتپ<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) با عنوان "بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی" انجام شده است، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، مهم‌ترین و تاثیرگذارترین عنصر سازمان یادگیرنده می‌باشد و همچنین به روز کردن اطلاعات قدیمی توسط کارکنان می‌تواند به ایجاد سازمان یادگیرنده و افزایش تعهد سازمانی کمک فراوانی بکند (۱۰).

جون جو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "تسهیم دانش: تاثیرات فرهنگ سازمان یادگیرنده، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمان" به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمان یادگیرنده، به طور معناداری با تعهد سازمانی در ارتباط است (۱۱).

چی چنگ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "تاثیر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی بر یادگیری سازمانی" بیان داشتند که تعهد سازمانی، اثرات یادگیری سازمانی را به طور مثبتی تحت تاثیر قرار می‌دهد. به طوریکه با وجود تعهد سازمانی، روند یادگیری در سازمان به خوبی پیش‌می‌رود؛ چرا که در این صورت کارکنان، فرهنگ، اهداف و ارزش‌های سازمان را بهتر می‌شناسند و تمایل دارند تا هر گونه توانایی، مهارت و دانشی را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی یاد بگیرند (۱۲).

---

1 .Yen Hsiu

2 .Atak

3 .Ataka & Erturgutb

4 . Jun Jo

5 . Chi-Cheng

دیرانی (۲۰۰۹) طی پژوهشی در مورد رابطه بین فرهنگ سازمان یادگیرنده، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بانک‌های لبنان و با بررسی ارتباط بین الگوهای اجتماعی افراد (اعم از فردگرایی و جمع‌گرایی) و ابعاد فرهنگ سازمان یادگیرنده، رضایت شغلی و تعهد سازمانی به این نتیجه رسید که ابعاد فرهنگ سازمان یادگیرنده با تعهد سازمانی و رضایت شغلی، هم از جنبه درونی و هم از لحاظ بیرونی ارتباط مستقیم و معنی‌داری دارد. علاوه بر آن، تعهد سازمانی نیز ارتباط مستقیم و معناداری با رضایت شغلی دارد (۱۳).

جو و لیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) با بررسی اثر فرهنگ یادگیری سازمانی و شخصیت فعال روی تعهد سازمانی و انگیزه ذاتی (نقش میانجی پیچیدگی شغلی ادراک شده) دریافتند که فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند تعهد سازمانی را تبیین کند. همچنین آن‌ها نشان دادند که کارکنان، تعهد بالایی به سازمان خواهند داشت، زمانی که سازمان، فرهنگ یادگیری بالاتری داشته باشد (۱۴).

تا اینجا ملاحظه می‌شود که نتایج پژوهش‌های خارجی صورت گرفته، متغیرهای تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده را به نوعی در ارتباطی نسبتاً قوی با یکدیگر می‌دانند و برخی نیز اشاره نموده‌اند که گسترش یادگیری در سازمان، قابلیت پیش‌بینی تعهد سازمانی را دارا است. مروری بر یافته‌های پژوهش‌های داخلی مرتبط نیز این نتایج را تایید می‌کند. در پژوهش فریدون احمدی، علی‌اکبر احمدی و توره (۲۰۱۱) با عنوان "ارتباط بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی در سازمان‌های عمومی استان کردستان"، تعهد عاطفی و مستمر بر خلاف تعهد هنجاری، رابطه معناداری با سازمان یادگیرنده داشت (۱۵). همچنین یعقوبی، رئیسی، افشار، یارمحمدیان، حسن‌زاده، جوادی و انصاری (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای با موضوع "ارتباط سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی در میان مدیران پرستاری بیمارستان‌های آموزشی استان اصفهان" پی بردند که ارتباط معناداری بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی وجود دارد (۱۶). حبیب‌پور دهکردی (۱۳۹۰) نیز در مطالعه‌ای با عنوان "تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین کارمندان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری" به این نتیجه رسید که فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی با اطمینان ۰/۹۵ تاثیر دارد و ضریب رگرسیون استاندارد شده برای آن ۰/۶۱ می‌باشد (۱۷).

بنابراین می‌توان گفت که با صرف‌نظر از نقش تاثیرگذار فرهنگ در جوامع مختلف، از نتایج پژوهش‌های مختلف برمی‌آید که اشاعه یادگیری در سازمان‌های مختلف، تعهد کارکنان را به

سازمان خودشان تحت تاثیر قرار می‌دهد. به گونه‌ای که آن‌ها با وفاداری بیشتری در سازمان باقی می‌مانند و برای پیشرفت آن خدمت می‌کنند. مارسیک و واتکینز<sup>۱</sup> هفت اصل را در ارتباط با ایجاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کنند که عبارتند از:

۱. ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر: افراد می‌توانند در ضمن شغل خود یاد بگیرند. همچنین فرصت‌ها برای رشد و آموزش مداوم، مهیا می‌شوند.
۲. ارتقا گفتگو و تبادل نظر: به معنای مهارت یافتن افراد در استدلال و بیان دیدگاه‌ها و استفاده نمودن از بازخوردها.
۳. ترغیب همکاران و یادگیری گروهی: بدین معنا است که الگوهای متعدد تفکر به یادگیری بهتر کمک می‌کند.
۴. استقرار سیستم‌ها برای دستیابی و تسهیم دانش: نظام‌های فناوری سطح پایین و بالا، با کار ترکیب شده است و استفاده از آن‌ها به انتقال بهتر دانش کمک می‌کند.
۵. توانمندسازی افراد به سوی چشم‌انداز جمعی: یعنی اینکه درگیری کارکنان در مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، در آنان انگیزه یادگیری ایجاد می‌کند.
۶. اتصال سازمان با محیط: حاکی از آن است که با کمک به کارکنان، آن‌ها محیط را بررسی می‌کنند و کارهایشان را بر اساس آن تنظیم می‌نمایند.
۷. مدل رهبران و حمایت از یادگیری: بدین معناست که مدیران با الگو قرار دادن خود در جهت یادگیری تلاش می‌کنند (۱۸).

برای مشخص نمودن اهمیت هر یک از ابعاد فوق در تحقق سازمان یادگیرنده، پژوهش‌های فراوانی انجام شده‌است. ملکی آوارسین و قلنجی تبریزی در پژوهش خود عنوان نمودند که اسکان کین و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "توضیح ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده به عنوان یک محیط یادگیرنده" به این نتیجه رسیدند که یک سازمان یادگیرنده با یک سازمان خشک سنتی متفاوت است. سازمان یادگیرنده محیطی است که در آن، ارتباط و کار گروهی آزاد است و تشویق می‌شود؛ افراد از اشتباه کردن نمی‌ترسند؛ اشتباهات به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر روند یادگیری تلقی می‌شوند و یادگیری، گسترش سازمان و دستیابی به اهداف سازمان را به دنبال دارد و در واقع جزء جدایی‌ناپذیر گسترش سازمان است. آن‌ها همچنین عنوان نمودند چهار عامل زیر بر پایه یادگیری سازمانی قرار دارند: ۱- حمایت سازمانی

---

1. Marsick & Watkins  
2. Skuncikiene & et al

از محیط یادگیرنده، ۲- همکاری و مبادله دانش، ۳- فرهنگ برقراری ارتباط بالا و ۴- عوامل محرک برای بهبود و گسترش سازمان (۱۹).

در پژوهشی که سانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) برای تعیین روایی پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> در جامعه کره انجام دادند به این نتیجه رسیدند که این ابعاد هفت‌گانه، ابزار (معیارهای) مناسبی برای ایجاد فرهنگ سازمان یادگیرنده می‌باشند (۲۰).

همچنین در مورد پژوهش‌های صورت گرفته درباره ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران، نتایج پژوهش صفاری (۱۳۸۷) نشان داد بین ابعاد سازمان یادگیرنده در سه سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در عین حال از نظر مشخصه-های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری، هر سه سازمان در سطحی پایین‌تر از متوسط قرار داشتند؛ زیرا در همه ابعاد، سازمان‌ها نمراتی کمتر از میانگین دریافت کرده‌اند (۲۱).

در نهایت با توجه به اهمیت سازمان یادگیرنده، لزوم سازگاری سازمان‌ها با دگرگونی‌های به وجود آمده و بهره‌گیری مطلوب از تغییرات حاصل شده، بسیار حیاتی و در بقای هر چه موثرتر آن تعیین‌کننده است. حال مسأله‌ای که باید مورد مطالعه بیشتری قرار گیرد این است که سطح تعهد و ابعاد سازمان یادگیرنده در بین کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان غرب کشور، چه میزان است و آیا سازمان یادگیرنده و ایجاد اینچنین سازمانی در این ادارات کل می‌تواند پیش-بینی‌کننده تعهد سازمانی کارکنان باشد؟

### روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بوده که به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش، تمام کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منطقه غرب کشور است که تعداد آن‌ها طبق لیست ارائه شده از طرف واحد انفورماتیک این ادارات، برابر با ۲۰۳ نفر است (کرمانشاه ۵۲ نفر، همدان ۶۰ نفر، کردستان ۴۵ نفر و ایلام ۴۶ نفر). با استفاده از جدول حجم نمونه مورگان<sup>۳</sup>، تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که با انجام نمونه‌گیری طبقه‌ای، سهم ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های ایلام، کردستان، کرمانشاه و همدان به ترتیب برابر ۲۹، ۲۹، ۳۴ و ۳۸ نفر تعیین گردید (این نمونه‌ها پس از جمع‌آوری نام

1. Ji Hoon Song & et al  
2. Dimensions of Learning Organization Questionnaire  
3. Morgan

کلیه کارمندان ادارات مربوط، به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند). همچنین بعد از جمع-آوری پرسشنامه‌ها، ۱۲۴ مورد از آن‌ها قابلیت استفاده در این پژوهش را داشتند. ابزار جمع-آوری داده‌ها عبارت بودند از: ۱- پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده که در سال ۱۹۹۶ توسط مارسیک و واتکینز طراحی گردیده است که ۴۳ سوالی بوده و بر اساس مقیاس ۶ ارزشی مرتب شده است. پرسشنامه مورد نظر دارای ۳ سطح می‌باشد: سطح فردی (۱۳-۱ سوال)، سطح تیمی/گروهی (۱۴-۱۹) و سطح سازمانی (۲۰-۴۳) می‌باشد و ۲- پرسشنامه ۲۴ سوالی تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۳) که به منظور سنجش میزان تعهد در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را آزمون می‌کند. به این صورت که سوالات ۱-۸ میزان پایبندی از لحاظ احساسی و تعلق، سوالات ۹-۱۶ وفاداری به جهت نبود موقعیت شغلی بهتر از وضع موجود و در نهایت سوالات ۱۷-۲۴، تعهد کارکنان را به خاطر حس انجام وظیفه در محل خدمت خود را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهند.

روایی صوری<sup>۱</sup> پرسشنامه‌های این پژوهش، توسط ۵ تن از اساتید متخصص مدیریت ورزشی که سابقه فعالیت در زمینه متغیرهای این پژوهش را نیز داشتند، مورد تایید قرار گرفت.

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده، ۱۵ درصد از نمونه آماری جهت مطالعه راهنما انتخاب شدند. جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> برای هر یک از ابعاد و کل پرسشنامه را نشان می‌دهد. صفاری (۱۳۸۶) در پایان‌نامه خود به ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ برای کل گویه‌های این پرسشنامه دست‌یافته بود.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده

سطوح	ابعاد سازمان یادگیرنده	شماره سوال	ضریب آلفای کرونباخ
فردی	یادگیری مداوم	۱ تا ۷	۰/۹۱۸
	گفتگو و تبادل نظر	۸ تا ۱۳	۰/۸۶۹
گروهی	یادگیری گروهی	۱۴ تا ۱۹	۰/۸۰۲
	سیستم‌های ادغام شده	۲۰ تا ۲۵	۰/۸۲۷
سازمانی	توانمندسازی	۲۶ تا ۳۱	۰/۸۸۲
	پیوند با سیستم	۳۲ تا ۳۷	۰/۸۹۳
	رهبری راهبردی	۳۸ تا ۴۳	۰/۹۱۲
	پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده	۱ تا ۴۳	۰/۹۶۶

1. Face Validity

2. Cronbach's Alpha



جدول ۲ نیز نمایانگر ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف و برای کل پرسشنامه تعهد سازمانی است. بدین منظور نیز ۱۵ درصد از نمونه آماری جهت مطالعه راهنما انتخاب شده بودند. تندنویس و همکاران (۱۳۸۵) نیز در مطالعه خود، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ را برای تمام سوالات این پرسشنامه گزارش کردند (۲۲).

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تعهد سازمانی

ابعاد تعهد سازمانی	شماره سوال	ضریب آلفای کرونباخ
تعهد عاطفی	۱ تا ۸	۰/۹۰۳
تعهد مستمر	۹ تا ۱۶	۰/۷۷۸
تعهد تکلیفی	۱۷ تا ۲۴	۰/۷۸۴
پرسشنامه تعهد سازمانی	۱ تا ۲۴	۰/۸۸۳

در این پژوهش با انجام آزمون کلموگروف اسمیرونف (KS)، نرمال بودن داده‌ها به اثبات رسید که از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین روابط و از تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی تاثیرات استفاده گردید. تمامی تحلیل‌های آماری آزمون‌های ذکر شده با استفاده از نرم‌افزارهای اس. پی. اس<sup>۱</sup> نسخه ۱۶ صورت گرفته است.

## نتایج

بر اساس نتایج جدول ۳، از ۱۲۴ نفر شرکت‌کننده در این پژوهش، نسبت زن‌ها به مردها به ترتیب ۳۹/۵ و ۶۰/۵ درصد، بیشترین و کمترین سن نمونه آماری به ترتیب با ۳۴/۷ و ۱۲/۹ درصد مربوط به گروه سنی ۲۹ تا ۳۴ سال و ۲۴ تا ۲۸ سال و بیشترین تعداد آزمودنی‌ها با ۴۵/۷ درصد دارای حداکثر ۷ سال دارای سابقه خدمت می‌باشند. همچنین ۶۳/۷ درصد نمونه آماری دارای مدرک لیسانس بوده‌اند.

جدول ۳- توصیف آماری متغیرهای جمعیت‌شناختی

مولفه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۰/۵٪
	زن	۳۹/۵٪
سن	۲۴ تا ۲۸ سال	۱۲/۹٪
	۲۹ تا ۳۴ سال	۳۴/۷٪
سابقه کار	تا ۷ سال	۴۵/۷٪
	۱۵ تا ۲۱ سال	۲۱/۳٪
میزان تحصیلات	دیپلم	۵/۶٪
	لیسانس	۶۳/۷٪

به منظور بررسی پیش فرض نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش حاضر در مقیاس‌های مورد استفاده، از آزمون کولموگروف - اسمیرونوف<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرونوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها

ردیف	ابعاد سازمان یادگیرنده	مقدار آماره کولموگروف اسمیرونوف	سطح معناداری	نتیجه
۱	گفتگو و تبادل نظر	۰/۹۰۳	۰/۳۸۸	نرمال
۲	یادگیری مداوم	۰/۸۶۰	۰/۴۵۱	نرمال
۳	یادگیری گروهی/تیمی	۱/۱۴۱	۰/۱۴۸	نرمال
۴	سیستم‌های ادغام شده	۱/۰۰۹	۰/۲۶۰	نرمال
۵	توانمندسازی	۱/۰۴۴	۰/۲۲۶	نرمال
۶	پیوند با سیستم	۱/۱۲۶	۰/۱۵۹	نرمال
۷	رهبری راهبردی	۰/۸۳۹	۰/۴۸۳	نرمال
	نمره کل	۰/۹۱۸	۰/۳۶۸	نرمال
۱	تعهد عاطفی	۱/۰۵۵	۰/۲۱۶	نرمال
۲	تعهد مستمر	۰/۷۱۳	۰/۶۹۰	نرمال
۳	تعهد تکلیفی	۱/۱۲۱	۰/۱۶۲	نرمال
	نمره کل	۰/۷۸۹	۰/۵۶۳	نرمال

سپس از آزمون همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین دو متغیر ابعاد سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی استفاده گردید. یافته‌های جدول ۵ حاکی از آن بود که همبستگی بالا و معنادار (۰/۴۹۹) و ( $P= ۰/۰۰۱$ ) بین این دو متغیر برقرار است.

جدول ۵. ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی

متغیر	تعهد سازمانی
سازمان یادگیرنده	ضریب همبستگی پیرسون
	ضریب تعیین
	سطح معناداری
	تعداد
۰/۴۹۹	۲۴/۹٪
۰/۰۰۱	۱۲۴

همچنین بر اساس نتایج جدول ۶، ارتباط سازمان یادگیرنده با تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی، معنادار  $P= ۰/۰۰۱$ ؛ اما رابطه سازمان یادگیرنده و تعهد مستمر غیرمعنادار ( $P= ۰/۰۸۴$ ) بود.

1. Kolmogorove-Smirnov (K-S)

جدول ۶- ارتباط سازمان یادگیرنده و خرده‌مقیاس‌های تعهد سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان

آزمون همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	ضریب تعیین	درجات آزادی
تعهد عاطفی	۰/۰۰۱	۰/۵۵۱	۳۰/۳۶٪	۱۲۹
تعهد مستمر	۰/۰۸۴	۰/۱۵۶	۲/۴۳٪	۱۲۹
تعهد تکلیفی	۰/۰۰۱	۰/۴۶۰	۲۱/۱۶٪	۱۲۹

به منظور تعیین تفاوت دو ضریب همبستگی در بین نمونه آماری، از آزمون Z فیشر استفاده گردید. از این رو، ابتدا ارتباط متغیرهای پژوهش به تفکیک جنسیت، به گونه‌ای که در جدول ۷ آمده است مشخص گردید:

جدول ۷- ارتباط بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی به تفکیک جنسیت

جنسیت	متغیر	تعهد سازمانی
مرد	سازمان یادگیرنده	ضریب همبستگی پیرسون
		۰/۴۹۳
		ضریب تعیین
		۲۴/۳٪
زن	سازمان یادگیرنده	سطح معناداری
		۰/۰۰۱
		تعداد
		۷۵
مرد	سازمان یادگیرنده	ضریب همبستگی پیرسون
		۰/۴۹۸
		ضریب تعیین
		۲۴/۸٪
زن	سازمان یادگیرنده	سطح معناداری
		۰/۰۰۱
		تعداد
		۴۹

جدول ۷، نشان می‌دهد که ارتباط بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی در بین مردان و زنان، به دلیل اینکه  $P\text{-Value} < 0/01$  می‌باشد معنادار است. همچنین با توجه به جدول بالا، برای مشخص نمودن نتیجه آزمون Z فیشر با مراجعه به جدول بحرانی،  $Z_r$  های معادل ضرایب ۰/۴۹۳ و ۰/۴۹۸ به ترتیب حدود ۰/۵۳۸ و ۰/۵۴۶ تعیین گردید که با جایگزین کردن در فرمول، خواهیم داشت:

$$Z = \frac{0/546 - 0/538}{\sqrt{\frac{1}{75-3} + \frac{1}{49-3}}} = 0/054$$

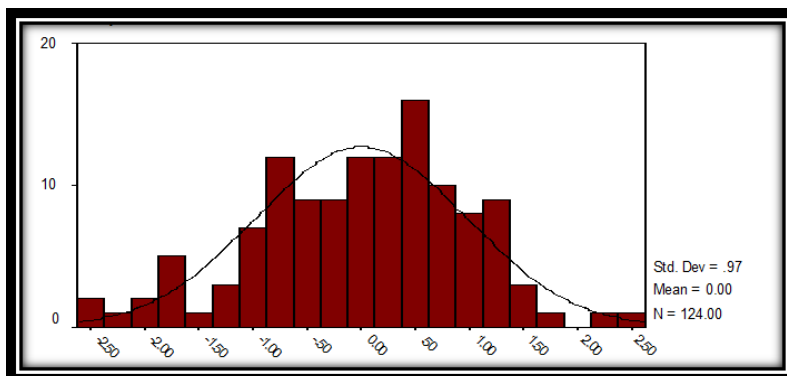
چون Z محاسبه شده (۰/۰۵۴)، از Z جدول در سطح ۰/۰۵ یعنی (۱/۹۶) کوچکتر است؛ بنابراین تفاوت بین دو ضریب معنادار نیست.

جدول ۸. جداول رگرسیونی مربوط به متغیرهای ابعاد سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد تخمینی	آزمون دوربین واتسون <sup>۱</sup>
۱	۰/۳۲۳	۰/۱۰۴	۰/۰۹۷	۱۴/۱	۲/۱۷۴
۲	۰/۴۰۴	۰/۱۶۳	۰/۱۵۰	۱۳/۶۸	
۳	۰/۴۹۴	۰/۲۴۴	۰/۲۲۵	۱۳	
۴	۰/۵۱۰	۰/۲۶۰	۰/۲۳۵	۱۲/۹۷	
۵	۰/۵۲۲	۰/۲۷۲	۰/۲۴۱	۱۲/۹۲	
۶	۰/۵۳۴	۰/۲۷۴	۰/۲۳۷	۱۲/۹۵	
۷	۰/۵۳۵	۰/۲۸۶	۰/۲۴۳	۱۲/۹	

چنانچه مقدار آماره آزمون دوربین واتسون، ۱/۵-۲/۵ باشد انجام رگرسیون تایید می‌شود؛ لذا با توجه به نتیجه جدول بالا (۲/۱۷۴)، می‌توان از رگرسیون نیز برای تحلیل داده‌ها استفاده نمود.

شکل ۱. باقی‌مانده ضریب اصلاح شده رگرسیون



جدول ۹. آنالیز واریانس ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی

مدل	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
۱	۲۸۲۶	۱	۲۸۲۶	۱۴/۲	۰/۰۰۱
	۲۴۲۴۸/۸	۱۲۲	۱۹۸/۷		
	۲۷۰۷۴/۸	۱۲۳			
۲	۴۴۲۴	۲	۲۲۱۲	۱۱/۸۱	۰/۰۰۱
	۲۲۶۵۰/۷	۱۲۱	۱۸۷/۲		
	۲۷۰۷۴/۷	۱۲۳			
۳	۶۶۱۳/۸	۳	۲۲۰۵	۱۲/۹	۰/۰۰۱
	۲۰۴۶۰/۹	۱۲۰	۱۷۰/۵		
	۲۷۰۷۴/۷	۱۲۳			
۴	۷۰۴۵/۷	۴	۱۷۶۱/۵	۱۰/۴۶	۰/۰۰۱
	۲۰۰۲۹	۱۱۹	۱۶۳/۳		
	۲۷۰۷۴/۷	۱۲۳			
۵	۷۳۶۳/۵	۵	۱۴۷۲/۷	۸/۸	۰/۰۰۱
	۱۹۷۱۱/۲	۱۱۸	۱۶۷		
	۲۷۰۷۴/۷	۱۲۳			
۶	۷۴۲۷/۹	۶	۱۲۳۸	۷/۳	۰/۰۰۱
	۱۹۶۴۶/۸	۱۱۷	۱۶۷/۹		
	۲۷۰۷۴/۷	۱۲۳			
۷	۷۷۴۵/۱	۷	۱۱۰۶/۴	۶/۶۴	۰/۰۰۱
	۱۹۳۲۹/۶	۱۱۶	۱۶۶/۶		
	۲۷۰۷۴/۷	۱۲۳			

 $P < 0.05$ 

بر اساس آزمون تحلیل واریانس، معناداری ضریب تعیین یا رابطه خطی در مدل ۱ بین گفتگو با تعهد سازمانی با مقادیر  $F(1, 122) = 14/2$ ،  $P = 0/001$ ، در مدل ۲ بین گفتگو و یادگیری مداوم با تعهد سازمانی  $F(2, 121) = 11/81$ ،  $P = 0/001$ ، در مدل ۳ بین گفتگو، یادگیری مداوم و یادگیری تیمی با تعهد سازمانی  $F(3, 120) = 12/99$ ،  $P = 0/001$ ، در مدل ۴ بین گفتگو، یادگیری مداوم، یادگیری تیمی و ادغام با سیستم، با تعهد سازمانی  $P = 0/001$ ، در مدل ۵ بین گفتگو، یادگیری مداوم، یادگیری تیمی، ادغام با سیستم و توانمندسازی با تعهد سازمانی  $F(4, 119) = 10/46$ ،  $P = 0/001$ ، در مدل ۶ بین گفتگو، یادگیری مداوم، یادگیری تیمی، ادغام با سیستم، توانمندسازی و پیوند با سیستم تعهد سازمانی  $F(5, 118) = 8/8$ ،  $P = 0/001$ ، در نهایت در مدل ۷ بین گفتگو، یادگیری مداوم، یادگیری تیمی،

ادغام با سیستم، توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری با تعهد سازمانی  $P=0/001$ .  
 $F(7,116)=6/46$  مورد تایید قرار می‌گیرد (جدول ۹).  
 همچنین با توجه به اینکه سطوح معناداری  $0/001$  پایین‌تر از سطح معناداری مفروض ( $0/05$ ) قرار دارد، مدل رگرسیونی اثبات می‌شود.

جدول ۱۰- جدول ضرایب رگرسیون

سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضریب اصلاح شده (Beta)	خطای استاندارد	ضریب غیر استاندارد (B)	خطای استاندارد	
0/001	۱۶/۸۷		۴/۱۵	۷۰		۱
0/001	۳/۷۷	0/۳۲۳	0/۲۰۵	0/۷۷		
0/001	۱۵/۱۵		۴/۳۲	۶۵/۴۷		۲
0/۷۰۹	0/۳۴۷	0/0۴۷	0/۳۰۱	0/۱۱۳		
0/00۴	۲/۹۲	0/۳۶۸	0/۲۸۹	0/۸۴۵		
0/001	۱۵/۶۵		۴/۱۳	۶۴/۶۵		۳
0/0۹۶	-۱/۶۷	-0/۲۴۳	0/۳۴۶	-0/۵۸۱		
0/0۸۹	۱/۷۱	0/۲۱۸	0/۲۹۲	0/۵۰۱		
0/001	۳/۵۸	0/۵۰۳	0/۳۴۷	۱/۲۴۲		
0/001	۱۵/۵۴		۴/۲۲	۶۴		۴
0/۱۱۹	-۱/۵۷	-0/۲۲۶	0/۳۴۵	0/۵۴۱		
0/۲۹۹	۱/0۴۰	0/۱۴۱	0/۳۱۱	0/۳۲۴		
0/0۱۷	۲/۴۲	0/۳۸۳	-۳۹۰	0/۹۴۸		
0/۱۱۲	۱/۶	0/۲۱۱	0/۳۰۲	0/۴۸۳		
0/001	۱۵/۵		۴/۲۲	۶۵/۴۵		۵
0/0۹۰	-۱/۷	-0/۲۴۷	0/۳۴۶	-0/۵۹۱		

نظر					
یادگیری مداوم	۰/۲۵۱	۰/۳۱۴	۰/۱۰۹	۰/۸۰۱	۰/۴۲۵
یادگیری تیمی	۰/۸۰۳	۰/۴۰۳	۰/۳۲۵	۲	۰/۰۴۹
ادغام با سیستم	۰/۲۷۸	۰/۳۳۵	۰/۱۲۲	۰/۸۲۹	۰/۴۰۹
توانمندسازی	۰/۴۲۲	۰/۳۰۶	۰/۲۱۲	۱/۳۸	۰/۱۷۱

$P < 0.05$

در توالی پنجم با ورود متغیر توانمندسازی، سطح معناداری فقط برای یادگیری تیمی برقرار است. ( $\beta = 0.325$ ,  $t = 15/5$ ,  $P = 0.049$ ) و مدل رگرسیونی به صورت زیر قابل ارائه می‌باشد:  
در حالت غیراستاندارد:

(توانمندسازی)  $+0.422$  (ادغام با سیستم)  $+0.278$  (یادگیری گروهی)  $+0.803$  (یادگیری مداوم)  $+0.251$  (گفتگو)  $(-0.591)$  =  $65/45$  = تعهد سازمانی  
در حالت اصلاح شده:

(توانمندسازی)  $+0.212$  (ادغام با سیستم)  $+0.122$  (یادگیری گروهی)  $+0.325$  (یادگیری مداوم)  $+0.109$  (گفتگو)  $-0.247$  = تعهد سازمانی

لازم به ذکر است که در توالی ششم، با ورود متغیر پیوند با سیستم و در توالی هفتم با اعمال متغیر رهبری، سطح معناداری برای هیچ کدام از متغیرها برقرار نمی‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها حاکی از آن است که ارتباط معناداری بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی در ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش حبیب‌پور دهکردی (۱۳۹۰)، یعقوبی (۲۰۱۰)، اتکا (۲۰۱۰)، جون جو (۲۰۱۰)، ین هسو (۲۰۰۹)، بودلایی (۱۳۸۸) و دیرانی (۲۰۰۹) همسو است. تمامی این پژوهش‌ها به نوعی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده و همچنین تلاش برای گسترش آن را در میزان وفاداری و تعهد کارمندان به محل خدمت خود موثر دانسته‌اند. در جستجوی دلیل این ارتباط می‌توان گفت که تداعی جایگاه سازمان برای کارکنان در مقایسه با رقبا، تاکید بر لزوم توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها برای بقای سازمان و به دنبال آن تدوین برنامه‌هایی جهت بالا بردن سطح قابلیت‌های نیروی انسانی، به مرور زمان سبب افزایش انگیزه و تعهد آن‌ها نسبت به سازمان خود خواهد شد.

از همین رو ارتباط میان یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی بر مبنای دو چارچوب روابط میان یادگیری و تعهد ترسیم می‌شود که شامل مدل‌های ارائه‌شده توسط کانتر و نوناکا<sup>۱</sup> است. کانتر بر اساس نظریه کنش اجتماعی نشان داد که عواطف و احساساتی که به سیستم اجتماعی مقید شده، ناشی از خشنودی منتج از مشارکت بالای اعضای در گروه می‌باشد. بر اساس نظریه کنش عمومی، پارسونز<sup>۲</sup> دانش را بدین‌گونه در نظر می‌گیرد که به صورت اجتماعی و از طریق تعاملات اجتماعی در یک سیستم خلق می‌شود. وی یادگیری را به عنوان یک فرآیند جمعی در نظر می‌گیرد که دانش عمومی را از طریق تعاملات پویا ایجاد می‌نماید. در این مدل، اطلاعات به دانش تبدیل شده زمانی وجود دارند که زمینه مشترکی بین دریافت‌کننده و انتقال‌دهنده اطلاعات موجود باشد. زمینه مشترک، به یک فهم مشترک از محیط درونی و بیرونی سازمان و ارتباط بین آن‌ها اشاره دارد. زمانی که محیط مشترک نادیده گرفته می‌شود، آنگاه آفرینش و توزیع اطلاعات، موجب رسیدن افراد به سطح بالاتری از فهم نمی‌گردد. در مجموع، دانشی که به موجب تعامل اجتماعی در میان کارکنان ایجاد گردیده، بهبود تعهد سازمانی را به وسیله برقراری دیدگاه‌های عمومی در میان اعضای سازمانی تحت تاثیر قرار می‌دهد (۱۳).

آنچه از این گفته‌ها بر می‌آید این است که اطلاعات تفهیم شده به کارکنان که به صورت دانش مشترک درآمده‌است، حمایت از نظام نظرخواهی و شرکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم، تشویق کارکنان به یادگیری و توانمندسازی آنان و وجود نوعی توافق برای یادگیری جمعی و کمک به یکدیگر در این زمینه، سبب شکل‌گیری نوعی دیدگاه و احساس مسئولیت مشترک نسبت به سازمان و مسائل آن، ادراک وضعیت سازمان و تعامل بیشتر افراد با یکدیگر جهت دستیابی مجموعه خود به اهدافش می‌گردد که خواه ناخواه نتیجه تمامی این عوامل، افزایش حس تعلق و پایبندی کارکنان به سازمان و آرمان‌های آن می‌باشد. همچنین یافته‌ها نشان داد که ارتباط سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی در بین هر یک از دو گروه زنان و مردان معنادار است؛ ولی تفاوت معناداری بین ارتباط این دو متغیر بر اساس جنسیت وجود ندارد. به طور کلی می‌توان علت چنین ارتباطی را در این گروه‌ها به همگانی و مشترک بودن برنامه‌های آموزشی کارکنان و ادراک واحد از رسالت اصلی سازمان نسبت داد که سبب یکی شدن آن‌ها در انجام بهینه مسئولیت‌های خود در قبال سازمان می‌شود؛ بنابراین به مسئولین محترم وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی این ادارات کل پیشنهاد می‌شود از طریق تدوین برنامه‌های

---

1. Kanter & Nonaka

2. Parsons



متناسب آموزشی و توانمندسازی و نشان دادن اهمیت سازمان یادگیرنده، تعهد و وفاداری کارمندان این ادارات کل را که سهم ارزنده‌ای در پیشرفت سازمان خود دارند، افزایش دهند. بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتباط بین سازمان یادگیرنده با تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی معنادار است؛ اما رابطه بین سازمان یادگیرنده با تعهد مستمر معنادار نمی‌باشد. این با نتایج پژوهش هن سو (۲۰۰۹) همسو است. احمدی و همکاران (۲۰۱۱) نیز با انجام پژوهش مشابهی در سازمان‌های عمومی استان کردستان به این نتیجه دست‌یافتند که تعهد عاطفی و مستمر برخلاف تعهد هنجاری، رابطه معناداری با سازمان یادگیرنده دارد. در پژوهشی که یعقوبی و همکاران (۲۰۱۰) در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان انجام داده‌بودند به این نتیجه پی‌بردند که بین سازمان یادگیرنده با هر سه بعد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) ارتباط معناداری وجود دارد.

اداره کل ورزش و جوانان، دارای پست‌های متعددی (واحد‌هایی چون معاونت توسعه ورزش، روابط عمومی، معاونت توسعه منابع و سرمایه انسانی و زیر مجموعه‌های آن‌ها) می‌باشد که هر کدام نیازمند افراد متخصص و متناسب خود است؛ بنابراین می‌توان دلایل معناداری و عدم معناداری متغیرهای ذکر شده را بدین صورت شرح داد: سنخیت رشته تحصیلی با پست‌های تصدی شده توسط اکثر کارکنان و تمایل به انجام کارها و وظایف مرتبط با آن به دلیل علاقه درونی به رشته تحصیلی و تلاش برای افزودن سطح دانش و مهارت‌های خود در زمینه مرتبط را می‌توان از یک سو از جمله دلایل ارتباط معنادار سازمان یادگیرنده با تعهد تکلیفی و از سویی دیگر ارتباط معنادار سازمان یادگیرنده با تعهد عاطفی عنوان داشت؛ زیرا کارمندان در سازمانی مشغول به کار شده‌اند که با تمایل خود، درباره تشکیلات، اهداف و سیاست‌های آن تخصص‌های علمی و عملی لازم را به‌دست‌آورده‌اند. همچنین از سایر عوامل تاثیرگذار در افزایش این دو بعد تعهد (عاطفی و تکلیفی)، می‌توان به وجود تعاملات مفید، سازنده و صمیمانه کارمندان با یکدیگر در زمینه مسائل کاری و وظایف‌های مشترک، وجود برنامه‌های آموزشی برای بالا بردن سطح قابلیت‌های کارکنان که سبب به وجود آوردن نوعی الزام یا به عبارت بهتر، اشتیاق برخاسته از مهارت‌های کسب شده جهت انجام وظایف می‌گردد، اشاره کرد. همانگونه که گفته شد، ارتباط بین سازمان یادگیرنده و تعهد مستمر (ماندن در سازمان به دلیل نبود فرصت شغلی مناسب دیگر) در اداره کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب، معنادار نبود. علاوه بر علاقه‌مندی ذاتی به سازمان و احساس مسئولیت در قبال انجام وظایف شغلی، موارد دیگری هم هستند که وجود آن‌ها در معنادار شدن این ارتباط نقش دارند. میزان حمایت سازمان از کارکنان خود در پیش‌آمدهای گوناگون و مهم‌تر از همه، وجود پرداخت‌ها و

خدمات رفاهی مناسب نسبت به آن‌ها، از مهم‌ترین عوامل در افزایش این بعد از تعهد می‌باشند؛ بنابراین به‌نظر می‌رسد در کنار همه عواملی که در نهایت سبب توانمندسازی کارکنان می‌گردد، به مواردی که به نوعی می‌شود از آن به عنوان کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی نام برد، توجه داشت. از همین رو کلی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، در پژوهشی با بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و نگهداری کارکنان دانشی<sup>۲</sup> (دانشگران) به این نتیجه رسیدند که تمام مولفه‌های سازمان یادگیرنده حداقل با یکی از ابعاد رضایت شغلی ارتباط دارند که از میان آن‌ها پاداش و چالش (مسئولیت‌های چالش‌برانگیز) بیشترین تاثیر را بر تصمیم جابه‌جایی شغلی اعمال می‌کند. بین مولفه‌های رضایت شغلی و میزان جابه‌جایی شغلی کارکنان نیز رابطه وجود دارد. مولفه‌های سازمان یادگیرنده، ارتباط و همبستگی معناداری با مولفه‌های رضایت شغلی دارند و مولفه‌های رضایت شغلی نیز در تعیین میزان جابه‌جایی شغلی کارکنان موثرند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین ابعاد سازمان یادگیرنده و میزان جابه‌جایی شغلی کارکنان نیز رابطه وجود دارد (۲۳). بر این اساس، به مسئولین محترم وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که از طریق نیازسنجی کارکنان، احتیاجات آنان (بویژه افزایش حقوق و مزایا) را به نوعی برطرف نمایند تا تمایل کارکنانی که از لحاظ عاطفی و تکلیفی به سازمان خود متعهدند، از این جنبه نیز افزایش یابد؛ زیرا در این صورت به احتمال فراوان، انگیزه و کارایی آنان هم دو چندان خواهد شد.

همچنین یافته‌های فرضیه پنجم نشان‌داد از میان مولفه‌هایی که قدرت پیش‌بینی تعهد سازمانی را داشتند بیشترین ضریب اصلاح شده (Beta) در مدل چهارم بین متغیر یادگیری تیمی و تعهد سازمانی و کمترین ضریب اثر در مدل پنجم بین گفتگو و تبادل نظر و تعهد سازمانی برقرارست. شاید علت عمده آن، یادگیری در کنار یکدیگر و به وجود آمدن نوعی حس رقابت بین کارمندان برای افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌های خود باشد که حتی به طور ناخودآگاهی سبب بالا رفتن تعهد آن‌ها به سازمان نیز می‌گردد. بودلایی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود، میزان اثر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی را ۰/۰۲۴ گزارش کردند (۲۴). همچنین با توجه به ضریب تعیین محاسبه شده، مدل هفتم (هفت بعد سازمان یادگیرنده) با ۲۸/۱ درصد و مدل اول (گفتگو و تبادل نظر) با ۱۰/۴ درصد، به ترتیب بیشترین و کمترین میزان از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند. با عنایت به تاثیر هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده در افزایش تعهد، این یافته نیز بدیهی به نظر می‌رسد؛ زیرا مجموعه‌ای از

---

1. Kelley and et al

2. Knowledge workers

عوامل در کنار یکدیگر، به مراتب اثرگذاری قوی‌تری نیز خواهند داشت. همانطور که اشاره شد بر اساس نتایج، در اشاعه فرهنگ یادگیری در سازمان، جنبه گروهی بودن آن نقش بیشتری در پیش‌بینی تعهد کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غربی کشور داشت. با عنایت به اجتماعی بودن انسان، کار گروهی، فرصت ایجاد نگرش‌های مثبت و تعامل عاطفی را بین آن‌ها تقویت می‌کند.

از یک سو گسترش یادگیری در سازمان از طریق ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان، وفاداری آن‌ها را به سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر با شرکت در کار گروهی، یادگیری عمیق‌تر و ماندگارتر می‌شود.

علاوه بر این، نتایج حاکی از آن بود که مولفه گفتگو و تبادل نظر که دلالت بر مهارت یافتن افراد در بیان دیدگاه‌ها، نقطه‌نظرات و در نهایت حل مسائل سازمان دارد، در کنار یادگیری مداوم که به مفهوم ایجاد فرصت‌ها برای کارکنان به منظور یادگیری در ضمن خدمت می‌باشد، از توانایی پیش‌بینی تعهد سازمانی در این جامعه آماری برخوردار بودند؛ لذا به نظر می‌رسد اقداماتی مانند تشکیل اتاق فکر و تشویق کارکنان در به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌های خود در مورد سازمان و به دنبال آن کشف بهترین راه‌های حل مشکلات و ارتقای عملکرد سازمان در جهان معاصر، همچنین تشویق به افزایش مهارت‌ها و به روز کردن توانایی‌های خود به طور مستمر و در ضمن شغل، در این زمینه موثر باشند؛ بنابراین با مشخص شدن قدرت پیش‌بینی هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده برای تعهد سازمانی و نقشی که تعهد و وفاداری کارکنان در عملکرد موفقیت‌آمیز و نائل شدن سازمان به اهداف و رسالت‌های مهم خود دارا است، علیرغم ادعای احتمالی مدیران مربوط مبنی بر وجود موانعی در توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده، بهتر است با صرف زمان و هزینه افزون‌تر، حداقل به این ابعاد (یادگیری تیمی، یادگیری مداوم و ارتقای گفتگو و تبادل نظر) و تقویت آن به منظور افزایش تعهد کارکنان در جامعه آماری مورد نظر، بیشتر پرداخته شود.

## منابع

۱. فیضی طاهره، قطریفی لیلا. ارتباط مدیریت دانش و مولفه‌های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و پژوهشات تهران. فصلنامه مدیریت دولتی. ۱۳۸۹؛ ۱: ۸۴-۱۵۵.
۲. نوربخش مهدی، توکلی سیده سمانه. شناسایی مدل‌های درون‌سازمانی ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس دیدگاه پیتر سنگه. ۱۳۸۷.

3. Broninski K H, Korhonen J J. Collaboration infrastructure for the learning organization. LNBIP 117. 2012; P. 120-131.
۴. ابراهیم‌زاده رضا. بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده. سومین کنفرانس بین-المللی مدیریت؛ ۱۳۸۴. ۱-۱۶.
۵. نحیر بتول، عبادی عباس، توفیقی شهرام، کریمی زارچی علی اکبر، هنرور حسن. ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرستاران شاغل در بیمارستان‌ها. طب نظامی. ۱۲؛ ۱۳۸۹؛ ۲۳-۲۶:(۱).
۶. خنیفر حسین. مقیمی سید محمد، جندقی غلامرضا، زروندی نفیسه. بررسی رابطه بین مولفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم). مدیریت دولتی. ۱۳۸۸؛ ۱(۲): ۱۸-۳.
7. Yaghoubi M, Raeisi A R, Afshar M, Yarmohammadian M H, Hasanzadeh A. The relationship between the learning organization and organizational commitment among nursing managers in educational hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. Iranian journal of nursing and midwifery research (IJNMR). Vol. 15, No. 2. 2010.
8. Kalyar M N, Rafi N, Ahmad B. Organizational learning and organizational commitment: A correlational study in manufacturing context. African journal of business management. Vol. 6 (9). 2012; p. 3349-55.
9. Yen Hsiu H. Organizational learning culture's influence on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among R & D professionals in Taiwan during an economic downturn. A dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the University of Minnesota; 2009.
۱۰. غلامی بهاره، غلامی بنفشه، بهرامی سوسن. رابطه سازمان یادگیرنده با سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. ویژه‌نامه مدیریت اطلاعات سلامت. ۱۳۸۹؛ ۷.
11. Jun Jo S. Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. Utica college department of business and economics; 2011.
12. Chi-Cheng C h, Meng-Chen T, Meng-Shan T. The organizational citizenship behavior and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. International journal of trade, economics and finance. 2011; Vol. 2, No. 1.
13. Dirani K h. Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction. Human resource development international. Vol. 12, No 2. 2009; p. 189-208.
14. Joo B K, Lim T. The impacts of organizational learning culture and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation: the mediating role of perceived job complexity. Winona state university and HRD Center; 2008.

15. Ahmadi F, Ahmadi A A, Tavreh N. Relationship between organization learning and organizational commitment in public organization in Kurdistan province. *Interdisciplinary journal of contemporary research business*. Vol. 3, No 3. 2011; p. 1101-9.

۱۶. یعقوبی مریم، یارمحمدیان محمد حسین، جوادی مرضیه. رابطه تعهد سازمانی و استرس شغلی در مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سلامت. ۱۳۸۷؛ ۱۱(۳۳): ۶۳-۷۸.

۱۷. حبیب‌پور دهکردی مریم. بررسی تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی مطالعه موردی شرکت گاز استان چهار محال و بختیاری. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی؛ ۱۳۹۰.

18. Jamali D, Sidani Y, Zoein C h. The learning organization: tracking progress in a developing country A comparative analysis using the DLOQ. *The learning organization*. Vol. 16, No. 2. 2009; P. 103-21.

۱۹. ملکی آوارسین صادق، قلنجی تبریزی نیره. مقایسه مولفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس راهنمایی دخترانه نمونه غیرانتفاعی و دولتی شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۸-۸۹. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۳۸۹؛ ۴(۲): ۴۴-۶۴.

20. (20) Ji Hoon S, Beak Kyoo (Brian) J, Chermack T J. The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human resource development quarterly*. vol. 20, no. 1. 2009; p. 43-64.

۲۱. صفاری مرجان. مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت‌بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت‌بدنی آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۷.

۲۲. صباغیان‌راد لیلا، تندنویس فریدون، مظفری سید امیر احمد، زارعی علی. ارتباط بین تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی مدرسین عمومی تربیت بدنی. پژوهش در علوم ورزشی. ۱۳۸۵؛ ۱۰(۱۰۳): ۸۹-۱۰۳.

۲۳. عسگری محمد هادی، توکلیان فرحناز. رابطه بین کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیات علمی. فصلنامه روان‌شناسی تربیتی. ۱۳۹۰؛ ۲(۱): ۲۱-۷.

۲۴. بودلایی حسین، کوشکی جهرمی علیرضا، ستاری‌نسب رضا. یادگیری و اعتماد سازمانی به عنوان حلقه‌های میانجی بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت و توسعه. ۱۳۹۰؛ ۹۳: ۶۸-۷۵.

**ارجاع دهی به روش ونکوور**

ضیایی علی، آقایی نجف، پورسلطانی زرنندی حسین. ارتباط تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده در اداره کل ورزش و جوانان غرب ایران. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۵): ۴۴-۱۲۳