تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۰۵

نقش تعهد سازمانی در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده مورد مطالعه: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

سید صادق ضرغامی[۱]- شهرام خلیل‌نژاد[۲]

چکیده

هدف این پژوهش مطالعه تأثیر تعهد سازمانی بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی ایران است. برای تعهد سازمانی سه مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری و برای سازمان یادگیرنده هفت مؤلفه فرصت های یادگیری، ارتقای گفتگو، یادگیری گروهی، تسهیم و کسب دانش، چشم انداز مشترک، انطباق با محیط و حمایت رهبران، در نظر گرفته شده است. از ابزار سنجش پرسش‌نامه(مشتمل بر ۳۹ پرسش) و مطالعات کتابخانهای جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان و پژوهشگران این سازمان به تعداد ۹۰ نفر و حجم نمونه با استفاده از روش تصادفی ساده به تعداد ۷۳ نفر محاسبه گردید. جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و بر اساس نتایج حاصل از آن در تحلیل روابط بین متغیرها از آزمون همبستگی اسپیرمن و آزمون معادلات ساختاری بهره گرفته شد. همچنین، از طریق آزمون معادلات ساختاری برازش مدل مفهومی پژوهش تأیید گردید. در نهایت مشخص شد که تعهد سازمان بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده مؤثر است و بهبود امکان تبدیل‌پذیری سازمان به سازمان یادگیرنده مستلزم سطح تعهد عاطفی و هنجاری بالا است.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، ایران.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی رشت. نویسنده مسئول: (szargham@iies.net)

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

مقدمه

رشد چشمگیر فناوری و عرضه‌ی پر شتاب آن به بازار، افزایش تعداد و تنوع رقبا و شدت رقابت، در دسترس بودن بدون مرز اطلاعات، اهمیت روزافزون مسئولیت‌های اجتماعی و مسائل اخلاقی، افزایش قدرت مشتریان و مصرف‌کنندگان و پیچیدگی نگرش‌ها و رفتارهای آنان و عواملی مشابه سبب شده است که سازمان‌های بسیاری چالش و دغدغه‌ی چگونگی انطباق با بستر جدید را داشته باشند. این تلاطم و گسست محیطی در دنیای فعلی کسب‌وکار و ناپایداری مزیت رقابتی در این بستر مستلزم ساخت سازمان‌های پویایی است که توانمندی محوری خود را در یادگیری و یاددهی مستمر و، به سخن دیگر، در خلق سازمان یادگیرنده جست‌وجو می‌کنند.

اما، با وجود تمامی ویژگی‌هایی که سازمان‌های یادگیرنده دارند رهبران سازمان‌ها جهت تبدیل سازمان خود به سازمان یادگیرنده مشکلاتی دارند و هر سازمانی موفق به تشکیل سازمان یادگیرنده نمی‌شود. کلیدی‌ترین عنصر در خلق چنین سازمانی سرمایه‌ی انسانی است. اما، سرمایه‌ی انسانی به راحتی و به خودی خود به یادگیری مستمر و درونی و بیرونی کردن فعالانه‌ی دانش پایبند نمی‌شود. عوامل بسیاری در گرایش یا عدم گرایش سرمایه انسانی به حرکت در این مسیر تأثیرگذار هستند. با این استدلال، پیش‌فرض پژوهش جاری این بوده که نبود تعهد سازمانی در سرمایه انسانی یکی از موانع اصلی در این مسیر است. در حقیقت، فرض بر آن است که وجود تعهد سازمانی می‌تواند در نیل به اصول سازمان یادگیرنده نقشی تسهیل‌کننده و کلیدی داشته باشد.

همان طور که در بخش مبانی نظری نیز تبیین می‌شود یکی از عوامل مؤثر بر تحقق اهداف استراتژیک سازمان‌ها و شکل‌گیری طرح‌های سازمانی مطلوب نیروی انسانی متعهد است. به سخن دیگر، نیروی انسانی متعهد ظرفیت بیشتری برای پذیرش اهداف سازمان، انتقال آن به دیگران، حساسیت نسبت به تغییرات محیطی، تسهیم دانش و تجربیات، همکاری و کار تیمی، جست‌وجو و پایش مستمر و انجام اقدامات فعال و سازنده دارد.

موارد فوق نشان از آن دارد که مطالعه‌ی نقش تعهد سازمانی در افزایش گرایش سازمان به تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده اهمیت فراوانی دارد و می‌تواند سهمی بزرگ در تعالی سازمان‌ها داشته باشد. در همین راستا، این نگاره تحقق اهداف زیر را دنبال می‌کند:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

- بررسی تأثیر ابعاد و عناصر تعهد سازمانی بر میزان تحقق ابعاد و عناصر سازمان یادگیرنده؛ و
- ارایه پیشنهادات و راه‌کارهای اجرایی حول تعهد سازمانی برای هدایت مؤسسه‌ی مطالعات بین‌المللی انرژی به سمت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده.

در واقع پژوهش به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

- آیا ابعاد و عناصر مختلف تعهد سازمانی نقش معناداری در حرکت سازمان به سمت سازمان یادگیرنده دارد؟
- آیا می‌توان انتظار داشت که با مدیریت ابعاد و عناصر مختلف تعهد سازمانی به شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در مؤسسه‌ی مطالعات بین‌المللی انرژی کمک کرد؟

مبانی نظری

۱- تعهد سازمانی

مفهوم تعهد نخستین بار به صورت جدی در جامعه‌شناسی و توسط سلزنیک(۱۹۵۷) مطرح شد. اما، مفهوم تعهد سازمانی نخستین بار توسط پورتر و همکارانش در قالب سه مؤلفه‌ی اعتقاد راسخ به ارزش‌های سازمان، انجام تلاش در جهت تحقق آن‌ها و تمایل به حفظ عضویت در سازمان مفهوم‌سازی شد(مودی، استیرز و پورتر، ۱۹۷۹). پس از آن، پژوهش‌های فراوانی(ریکیتا، ۲۰۰۲؛ مهد، ۲۰۱۴؛ آلن و میر، ۱۹۹۷؛ متیو و زاجاک، ۱۹۹۰) در مورد نقش تعهد سازمانی در ره‌آوردهای سازمانی صورت گرفته‌اند. این علاقه به پژوهش در زمینه‌ی تعهد سازمانی که ناشی از منافع آن به سازمان است تا مدت‌ها ادامه پیدا کرد(جان می یر و مارلتین، ۲۰۱۰).

در تعریف این مفهوم، دیکوتیس و سامرز(۱۹۸۷) معتقدند که تعهد سازمانی محور زندگی سازمان است. کارکنان متعهد هویت خود را از سازمان می‌گیرند و با آن همذات‌پنداری می‌کنند. در واقع، آن‌ها در شکل‌دهی به آینده‌ی سازمان مشارکت دارند و از این کار لذت می‌برند(رضاییان, ۱۳۸۲). فدایی (۱۳۹۳) تعهد سازمانی را نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) می داند که در آن مشغول به کارند. او معتقد است تعهد سازمانی بیانگر حالتی است که کارکنان سازمان اهداف را معرف خود می دانند و آرزو می کنند که در عضویت سازمان باقی بمانند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

رابینز (۲۰۰۵) بیان می‌کند که تعهد سازمانی مفهومی است که نشان می‌دهد فرد چه مقدار خود را با اهداف سازمانی منطبق کرده است، عضویت در سازمان را ارزشمند می‌داند و تمایل دارد با تمام توان جهت تحقق اهداف سازمان تلاش نماید. آلن و مِیِر(۱۹۹۰) نیز عقیده دارند که تعهد سازمانی نشان از تمایل فرد بر ادامه کار مسئولانه و فعالانه در یک سازمان دارد. گیوتام و همکارانش(۲۰۰۴) تعهد سازمانی را هویت‌بخش می‌دانند و بر این باورند که افراد متعهد نگرش‌های خود را با جهت‌گیری‌های سازمان پیوند می‌زنند. همچنین، یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که کارکنان متعهد تلاش بیشتری جهت انجام کارهای مورد انتظار و تحقق اهداف سازمانی می‌نمایند(اوبرهولستر و تیلور، ۱۹۹۹). اولریچ(۱۹۹۸) عقیده دارد که الزامات رقابتی سازمان‌های فعال در عصر اطلاعات به انسان‌هایی نیاز دارد که انرژی فیزیکی، ذهنی و احساسی خود را جهت موفقیت سازمان ترکیب کنند. افراد بدون تعهد یا کم تعهد تمایل دارند که از کار فرار کنند، دیر به سرکار بیایند یا کار را ترک نمایند(آلن و می یر، ۱۹۹۷). تعهد سازمانی عامل بنیادینی است که در تحقق اهداف سازمانی ضروری است و سبب می‌شود که کارکنان افرادی بشوند که به حل مشکلات بپردازند تا این که مشکل به وجود آورند(دیک و متکالف، ۲۰۰۱). تعهد سازمانی نه تنها سبب افزایش کیفیت و کمیت سطح موفقیت شده و به کاهش غیبت و جابجایی کارکنان کمک می‌کند، بلکه کارکنان را به انجام بسیاری از رفتارهای داوطلبانه که جهت به دست آوردن سطح بالایی از موفقیت در فرآیندهای سازمانی نیاز است، هدایت می کند(کتز و کان، ۱۹۷۸).

علاوه بر این موارد، پژوهش‌های فراوان دیگری نیز اهمیت تعهد سازمانی را منعکس می‌کنند. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی(بیتمن و استراسر، ۱۹۸۴)، حضور(متیو و زاجاک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرااجتماعی(اریلی و چتمن، ۱۹۸۶) و عملکرد شغلی(می یر، آلن و اسمیت، ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک(مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲) رابطه منفی دارد.

پژوهش دیگری به بررسی رابطه بین جنسیت و تعهد سازمانی در دستگاه‌های اجرایی استان گیلان پرداخته است و نتیجه گرفته شده است که بین جنسیت و تعهد سازمانی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری، هیچ رابطه معناداری وجود ندارد (مهرداد گودرزوند چگینی و زهرا امین رودپشتی، ۱۳۹۱).

در این نوشتار از میان انواع مطالعات و مدل‌های مطرح در مورد تعهد سازمانی الگوی مشهور آلن و مِی یِر(۱۹۹۰) برای صورت‌بندی مفهوم تعهد سازمانی بهره گرفته می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

آنان تعهد سازمانی را یک پیوند روان‌شناختی میان نیروی انسانی و سازمان می‌دانند. طبق مدل آن‌ها تعهد سازمانی از سه بُعد تعهد عاطفی[1]، تعهد مستمر[2] و تعهد هنجاری[3] تشکیل شده است. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد و باعث می‌شود کارمند بابت ارتباط با سازمان هویت پیدا کند و با علاقه و لذت به کار در سازمان ادامه بدهد. تعهد مستمر منعکس کننده‌ی تمایل فرد به ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های خروج از آن است. کارکنانی که با اتکا بر تعهد مستمر با سازمان پیوند یافته‌اند دز سازمان می‌مانند زیرا نیاز دارند که در سازمان بمانند. تعهد هنجاری بازتاب احساس تکلیف و التزام به باقی ماندن در سازمان است. در تعهد هنجاری، کارکنان بنابر دلایلی نظیر سرمایه‌گذاری‌های سازمان بر روی آن‌ها، اعتقاد به خدمت به کشور، اعتقاد خانوادگی نسبت به کار در سازمان مورد نظر، و نظایر آن، خود را مکلف به ادامه همکاری با سازمان می‌دانند.

۲- سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده یکی از طرح‌های سازمانی‌ای است که صاحب‌نظران در سال‌های گذشته تأکید فراوانی بر آن و راه‌کارهای برخاسته از آن داشته‌اند. پیتر سنگه(۲۰۱۰) به عنوان نامی‌ترین تئوری‌پرداز سازمان یادگیرنده این نوع سازمان را سازمانی تعریف می‌کند که در آن افراد پیوسته توانایی‌های خود را ارتقا می‌دهند و در الگوهای فکری و عملی فردی و جمعی خود نوآوری می‌کنند. پیش از وی، پدلر و همکارانش(۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را سازمانی دانستند که یادگیری را در تمامی سطوح و برای تمام اعضای خود تسهیل می‌کند و پیوسته از درون تغییر می‌کند. داجسون(۱۹۹۳) نیز آن را سازمانی می‌داند که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌هایی به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند و یادگیری کارکنان و دگرگونی‌های مداوم و درونی را آسان نماید. گاروین(۲۰۰۰) هم سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می‌کند که در ایجاد، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار خود برای انعکاس دانش و بینش‌های جدید تخصص و مهارت دارد. شواندت و مارکوارت(۱۹۹۹)، سازمان یادگیرنده را این گونه تعریف می‌کنند: «در تعریف سیستماتیک، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به

1. affective commitment
2. continuance commitment
3. normative commitment

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

صورت جمعی یاد می‌گیرد و پیوسته خود را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت سازمان به نحو مطلوب‌تری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند».

در مجموع ویژگی‌هایی برای سازمان یادگیرنده مطرح می‌شود که شامل یادگیری مستمر و تغییر الگوهای ذهنی(سنگه، ۲۰۱۰)، تسهیل و تشویق یادگیری(هنگفو، ۲۰۱۴؛ پدلر و سایرین، ۱۹۹۱؛ شواندت و مارکوات، ۱۹۹۹)، ایجاد ساختارهایی جهت تغییر و تحول سازمانی(داجسون، ۱۹۹۳؛ رودن، ۲۰۰۲؛ آرمسترانگ و فولی، ۲۰۰۳)، ایجاد ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی متناسب با سازمان یادگیرنده(مویلانن، ۲۰۰۱؛ آرمسترانگ و فولی، ۲۰۰۳) ، ایجاد، کسب و انتقال دانش(شواندت و ماکواردت، ۱۹۹۹؛ گاروین، ۲۰۰۰) ، و هم‌سویی اهداف و چشم‌انداز سازمان در راستای تحقق سازمان یادگیرنده(میالک، ۲۰۱۵، سنگه،۲۰۱۰؛ مویلانن، ۲۰۰۱) هستند.

علاوه بر این، نظریه‌پردازان مختلف ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی برای سازمان یادگیرنده مطرح کرده‌اند که جدول ۱ برخی از آن‌ها را نشان می‌دهند.

جدول ۱. مدل‌های سازمان یادگیرنده: نظریه‌پردازان و ابعاد

نظریه‌پرداز	ابعاد
پدلر و همکاران (۱۹۹۱)	سیاست‌گذاری مشارکتی؛ کنترل و بررسی سازنده؛ رویکرد استراتژی به یادگیری؛ تعاملات داخلی؛ انعطاف‌پذیری؛ ساختارهای توانا؛ کارکنان به عنوان جست‌وجوگران محیطی؛ یادگیری درون سازمانی؛ جو یادگیری؛ فرصت‌های توسعه‌ی فردی
پرن و همکاران (۱۹۹۵)	یادگیری الهام شده؛ فرهنگ پرورشی؛ چشم‌انداز برای یادگیری؛ یادگیری فزاینده؛ مدیریت حمایتی؛ ساختار تحولی
تننبام (۱۹۹۷)	فرصت‌های یادگیری؛ دامنه ی تغییر خطاها؛ انتظار عملکرد بالا؛ آزادی بروز ایده‌های جدید؛ شیوه‌های حمایت از آموزش؛ آگاهی از تصویر کلان سازمان؟ رضایت به همراه توسعه
واتکینز و مارسیک (۱۹۹۸)	فرصت‌های یادگیری مستمر؛ ارتقای گفت‌وشنود و جست‌وجوگری؛ ترغیب همکاری و یادگیری تیمی؛ سیستم‌های حامی تسهیم دانش؛ توانمندسازی در راستای تحقق چشم‌انداز مشترک؛ حمایت رهبری از یادگیری؛ پیوندهای سیستمی با محیط
سنگه (۲۰۱۰)	تسلط فردی؛ مدل‌های ذهنی؛ تفکر سیستمی؛ چشم‌انداز مشترک؛ کار تیمی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

در این پژوهش از مدل واتکینز و مارسیک(۱۹۹۸) استفاده شد. مدل واتکینز و مارسیک دو جزء نیروی انسانی و ساختار را با یکدیگر ترکیب می‌کند و در سه سطح فردی(فرصت‌های یادگیری مستمر و ارتقای و جست‌وجوگری)، تیمی(گفت‌وشنود و همکاری) و سازمانی(سیستم‌ها و رهبری حامی و پیوند با محیط) به بررسی سازمان یادگیرنده می‌پردازد. این مدل و پرسشنامه‌ی برخاسته از آن «ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده»، هفت بُعد سازمان یادگیرنده را در سطوح فرد، تیم و سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد. این مدل تا حد زیادی مدل‌های دیگر را پوشش می‌دهد و به نظر می‌رسد با توجه به برخورداری از پرسشنامه استاندارد و جاافتادگی آن استفاده از این مدل نسبت به مدل‌های دیگر اولویت دارد.

پیشینه پژوهش

چند مورد از پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش حاضر در جدول ۲ نمایش داده شده‌اند. همانطور که در قسمت نتایج پژوهش جدول ۲ می توان مشاهده نمود، در پژوهشهای انجام شده، می‌توان ارتباط معنادار و مستقیمی بین تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده به دست آورد.

جدول ۲. برخی پژوهش‌های صورت گرفته مرتبط

عنوان تحقیق	نویسنده و سال تحقیق	نتایج تحقیق
An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment	Metin Atak-2009	رابطه معنادار و مثبت بین سازمان یادگیرنده و تعهد عاطفی و هنجاری و رابطه معنادار و منفی با تعهد مستمر
Effect of learning organization perception to the organizational commitment: A comparison between private and public university	Refik Balay-2012	نتایج نشان می دهد که اعضای هیات‌علمی‌دانشگاه‌های‌خصوصی درک بالاتری از سطح سازمان یادگیرنده نسبت به اعضای هیات علمی دانشگاه های دولتی دارند و هم‌چنین احساس تعهد بیشتری نسبت به دانشگاهی که کار می کنند دارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

عنوان تحقیق	نویسنده و سال تحقیق	نتایج تحقیق
Knowledge management practices within a knowledge incentive firm	Robertson and O'Malley 2000	هنگامی که تعهد بیشتری نسبت به سازمان احساس بشود، کارکنان اطلاعات خود را به میزان بیشتری با سازمان و سایر کارکنان تسهیم خواهند نمود.
Organizational commitment and spiritual experience	Oberholster and Taylor 1999	کارکنان با تعهد بالا تلاش بیشتری جهت انجام کارهایی که از آنها انتظار می رود می نمایند و اهداف سازمانی را دنبال می نمایند.
Organizational learning, annual review of sociology	Levit and March 1998	تعهد سازمانی، یادگیری فردی را در سازمان رواج می دهد.
بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و میزان کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده در بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی‌دانشگاه‌علوم‌پزشکی اصفهان	مریم یعقوبی و همکاران-۱۳۸۹	ارتباط‌معناداربین میزان کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی مدیران
رابطه بین دیدگاه پرستاران در مورد اصول سازمان یادگیرنده با تعهد سازمانی	الناز اصغری و همکاران-۱۳۹۱	ارتباط معنادار و مستقیم بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی
ارتباط تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده در اداره کل ورزش و جوانان غرب ایران	علی ضیایی و همکاران-۱۳۹۱	همبستگی بالا و معناداری بین تعهد سازمانی‌وسازمان یادگیرنده – ارتباط سازمان یادگیرنده با تعهد مستمر معنادار نبود

مدل مفهومی پژوهش

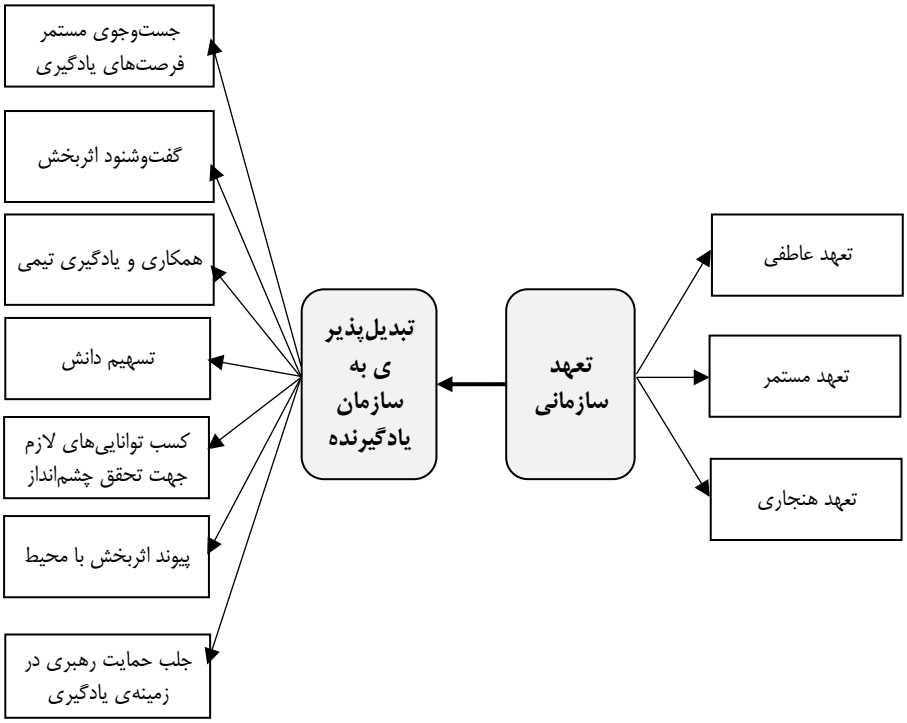
همان طور که در مرور ادبیات مشخص شد مدل مفهومی پژوهش با اتکا بر مفهوم تعهد سازمانی آلن و می یر(۲۰۰۳) شامل سه بُعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری و مفهوم سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز (۱۹۹۷) شامل هفت مؤلفه ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، حمایت رهبران جهت یادگیری، انطباق سازمان با محیط،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی، استقرار سیستم های کسب و تسهیم دانش، توانمند سازی افراد به سوی چشم‌انداز مشترک، ارتقای گفتگو و تبادل نظر شکل می‌گیرد. در واقع، پژوهش به دنبال آن است که ابعاد مختلف مفهوم تعهد سازمانی را به شکل‌گیری سازه سازمان یادگیرنده پیوند بزند.

البته، مدل سازمان یادگیرنده فوق این متغیر را مفهومی سازمانی در نظر می‌گیرد و برای سنجش و آزمون آن نیاز به پژوهشی متشکل از چندین سازمان است. اما از آن‌جا که پژوهش حاضر به دنبال پیمایش در یک سازمان و مبتنی بر نظرات اعضای آن است مدل مذکور را برای سطح افراد متناسب کرده است. مدل مفهومی پژوهش(شکل ۱) ابعاد فردی متناسب شده را نشان می‌دهد.

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را با اتکا بر مطالب پیش‌گفته منعکس می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

فرضیه‌ها

فرضیه‌های اصلی و فرعی این پژوهش عبارتند از:

- اصلی(H): تعهد سازمانی بر تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده مؤثر است.
  - فرعی ۱(H1): تعهد عاطفی بر تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده مؤثر است.
  - فرعی ۲(H2): تعهد هنجاری بر تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده مؤثر است.
  - فرعی ۳(H3): تعهد مستمر بر تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده مؤثر است.

روش‌شناسی

جدول ۳ خلاصه‌ای از ابعاد و جوانب مختلف روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول۳.روش‌شناسی پژوهش

رکن پژوهش	انتخاب پژوهش
فلسفه	اثبات‌باوری
نوع	به لحاظ هدف: کاربردی؛ به لحاظ نتیجه: تبیینی؛ و به لحاظ رویکرد: کمّی
استراتژی	پیمایش
قلمرو	مکانی: مؤسسه‌ی مطالعات بین‌المللی انرژی وابسته به وزارت نفت؛ تهران زمانی: نیمه اول سال ۱۳۹۴
جامعه‌ی آماری	کارشناسان و پژوهشگران موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی(۹۰ نفر)
روش نمونه‌گیری	تصادفی ساده
حجم نمونه	$n=\frac{N\times Z\alpha^2/2\times P(1-P)}{\varepsilon^2(N-1)+Z\alpha^2/2\times P(1-P)}=73$ (جهت اطمینان ۸۵ پرسشنامه توزیع شد که به ۷۰ پرسشنامه پاسخ داده شد یعنی نرخ بازگشت ۸۳٪)
روش گردآوری داده‌ها	پرسشنامه(۳۹ پرسش: ۱۸ گویه مربوط به سازمان یادگیرنده برگرفته از پرسشنامه‌ی استاندارد DLOQ واتکینز و مارسیک(۱۹۹۸) و ۲۱ گویه مربوط به تعهد سازمانی برگرفته از پرسشنامه استاندارد آلن و میِر(۱۹۹۰))

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

رکن پژوهش	انتخاب پژوهش
روش تحلیل داده‌ها	تحلیل آماری توصیفی و استنباطی(بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل روابط بین متغیرها از طریق آزمون همبستگی اسپیرمن و آزمون معادلات ساختاری، و آزمون برازش مدل از طریق آزمون معادلات ساختاری) (با کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL)
ارزیابی ابزار گردآوری داده‌ها	روایی محتوایی و صوری(با استفاده از نظر صاحب‌نظران و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد)، روایی سازه(با اتکا بر تحلیل عاملی تأییدی؛ رجوع شود به شکل‌های ۲ و ۳) و پایایی(با اتکا بر ضریب آلفای کرونباخ: ۰/۹۳۶(سازمان یادگیرنده: ۰/۹۴۴؛ تعهد سازمانی: ۰/۹۲۱))

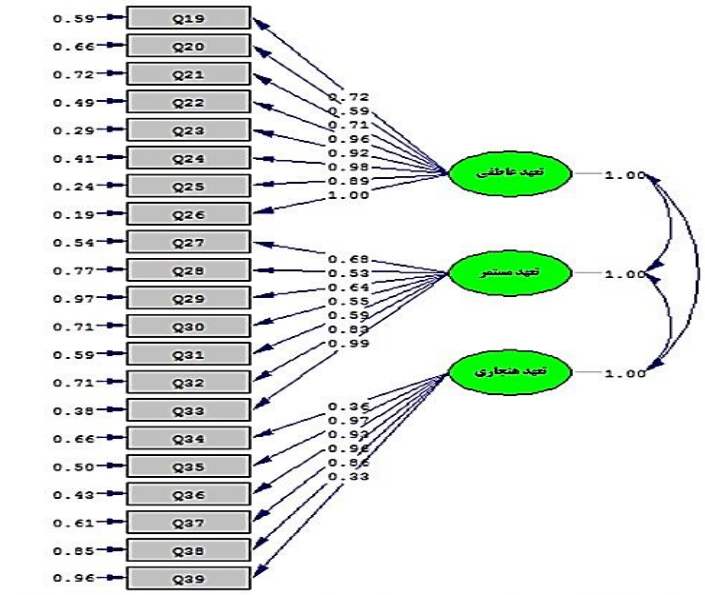
به علاوه، جدول ۴ ساختار کلی پرسشنامه‌ی تهیه شده را نشان می‌دهد. همچنین لازم به ذکر است که همان‌طور که شکل‌های ۲ و ۳ در قالب آزمون تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهند روایی سازه‌های تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده تأیید می‌شوند. با توجه به این که در هر دو شکل حاصل تقسیم Chi-Square بر درجه آزادی از ۳ کوچکتر می‌شود و همچنین میزان ریشه میانگین مربعات خطا[1] کوچک‌تر از ۰,۰۵ است، روایی سازه در مورد هر دو متغیر مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۴. ساختار پرسشنامه

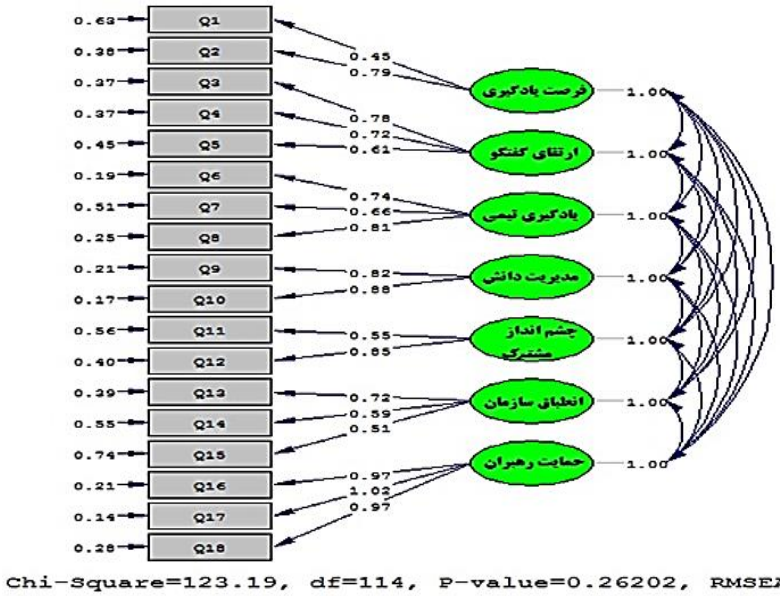
متغیر	بُعد	پرسش‌ها
سازمان یادگیرنده	جست‌وجوی مستمر فرصتهای یادگیری	پرسش‌های ۱و۲
	گفت‌وشنود اثربخش	پرسش‌های ۳ الی ۵
	همکاران و یادگیری تیمی	پرسش‌های ۶ الی ۸
	تسهیم دانش	پرسش‌های ۹و۱۰
	کسب توانایی‌های لازم جهت تحقق چشم‌انداز	پرسش‌های ۱۱و۱۲
	پیوند اثربخش با محیط	پرسش‌های ۱۳ الی ۱۵
	جلب حمایت رهبری در زمینه‌ی یادگیری	پرسش‌های ۱۶ الی ۱۸
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	پرسش‌های ۱۹ الی ۲۶
	تعهد مستمر	پرسش‌های ۲۷ الی ۳۳
	تعهد تکلیفی (هنجاری)	پرسش‌های ۳۴ الی ۳۹

1. RMSEA

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]



شکل ۲. تحلیل عاملی تأیید(روایی سازه) متغیر تعهد سازمانی



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی(روایی سازه) متغیر سازمان یادگیرنده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

یافته‌ها

در ابتدا و بیش از هر گونه تحلیلی لازم است نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. بدین منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شده است. در این آزمون فرض صفر نرمال بودن داده‌ها را منعکس می‌کند. مطابق جدول ۵ سطح معنی‌داری یکی از متغیر ها(انطباق با محیط) برابر ۰,۰۰۲ بوده که از مقدار خطا(α=۰/۰۵) کمتر است. پس با ۹۵٪ اطمینان فرض صفر رد شده و فرض یک مبنی بر غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود.

جدول ۵. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

		فرصت یادگیری	ارتقای گفت‌وگو	یادگیری گروهی	تسهیم دانش	چشم‌انداز مشترک	انطباق با محیط	حمایت رهبران	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	تعهد	یادگیری
حجم نمونه		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
میانگین		2.62	2.41	2.37	2.48	2.30	2.40	2.34	2.61	2.73	2.99	2.77	2.42
انحراف معیار		.797	.789	.807	.904	.852	.745	1.02	.880	.757	.821	.681	.666
مقدار بیشترین انحراف	قدر مطلق	.150	.145	.139	.147	.128	.221	.138	.093	.083	.069	.084	.076
	مثبت	.150	.145	.106	.147	.128	.221	.138	.093	.083	.069	.084	.076
	منفی	-.136	-.109	-.139	-.129	-.104	-.136	-.097	-.091	-.066	-.041	-.045	-.061
Z		1.25	1.21	1.16	1.23	1.07	1.85	1.15	.777	.696	.575	.699	.639
Sig		.086	.105	.134	.096	.201	.002	.138	.582	.718	.896	.713	.808

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

با توجه به نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنوف رو برای آزمون همبستگی از آزمون ناپارامتریک اسپیرمن استفاده می‌شود که نتایج نهایی آن در جدول ۶ مشخص شده‌اند. این آزمون نشان می‌دهد که رابطه‌ی قوی و معناداری بین تعهد عاطفی و تعهد هنجاری با خلق سازمان یادگیرنده وجود دارد. اما در مورد رابطه‌ی تعهد مستمر و سازمان یادگیرنده نمی‌توان استنباط معتبری داشت.

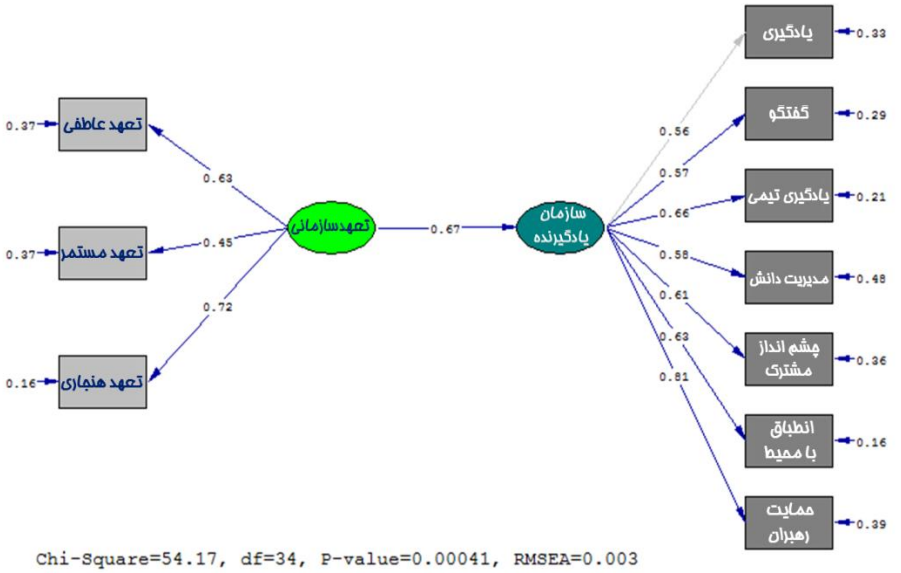
جدول ۶. آزمون همبستگی اسپیرمن(متناظر با فرضیه‌ها)

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	رابطه معنادار	وضعیت فرضیه
H: تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده	۰/۵۸۱	۰/۰۰۰	وجود دارد	تأیید
H1: تعهد عاطفی و سازمان یادگیرنده	۰/۵۴۷	۰/۰۰۰	وجود دارد	تأیید
H2: تعهد هنجاری و سازمان یادگیرنده	۰/۵۷۷	۰/۰۰۰	وجود دارد	تأیید
H3: تعهد مستمر و سازمان یادگیرنده	۰/۱۳۴	۰/۰۰۰	وجود دارد	تأیید

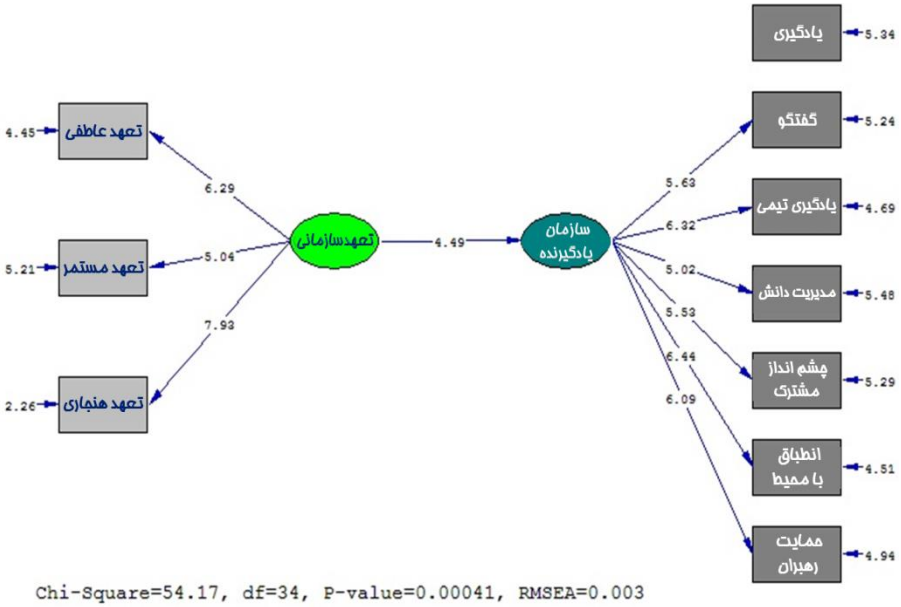
برای آزمون فرضیه‌ها، میزان تأثیر متغیرها بر همدیگر، و بررسی برازش کلّی داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است.

شکل‌های ۴ و ۵ و ۶ نتایج آزمون معادلات ساختاری را نشان می‌دهند. شکل ۴، بارهای عاملی و ضریب تأثیر تعهد سازمانی بر سازمان یادگیرنده، شکل ۵، آزمون معناداری مبتنی بر آماره T و شکل ۶، ضرایب تأثیر هر یک از مؤلفه‌های تعهد سازمانی بر سازمان یادگیرنده را منعکس می‌کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]



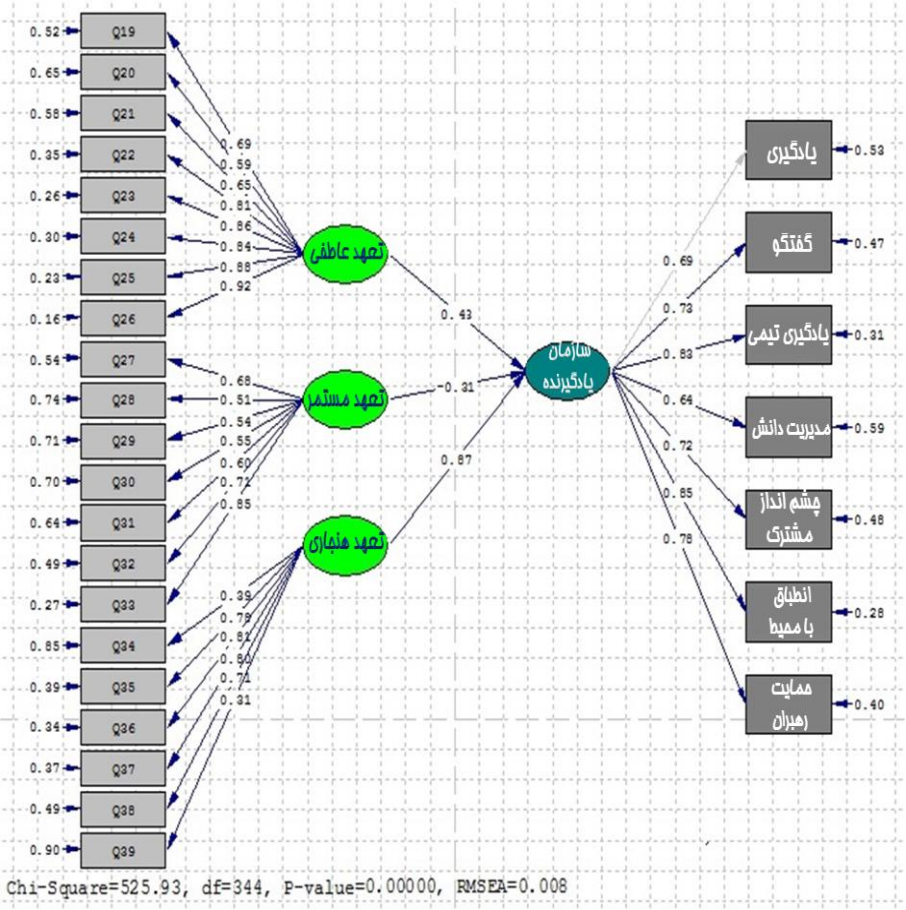
شکل ۴. مدل معادلات ساختاری متناسب با مدل مفهومی



شکل ۵. مدل معادلات ساختاری مبتنی بر آماره T

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

بر اساس اعداد موجود در این سه شکل می‌توان فرضیه‌ها را مورد بررسی قرار داد. با توجه به شکل ۴ مشخص می‌شود که بارهای عاملی همگی بالاتر از ۰,۳ هستند. همچنین، چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون T از ۱/۹۶ بزرگ‌تر شود، رابطه معنادار است که در شکل ۵ تمامی بارهای عاملی بیش از این عدد هستند و بدین ترتیب معناداری رابطه‌ها تأیید می‌شود. در شکل ۶ نیز میزان و جهت تأثیر هر یک از مؤلفه‌های تعهد سازمانی بر سازمان یادگیرنده مشخص گردیده است.



شکل ۶. ضرایب تأثیر مؤلفه‌های تعهد سازمانی بر سازمان یادگیرنده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

با این حال ضریب تأثیر تعهد مستمر بر سازمان یادگیرنده(۰,۳۱-) نشان‌دهنده‌ی آن است که رابطه‌ی بین این دو عامل منفی به نظر می‌رسد. در واقع، می‌توان استنباط کرد که تعهد مستمر نقشی محدود و حتی منفی در تبدیل‌پذیری سازمان به سازمان یادگیرنده دارد. در مجموع، از شکل ۶ می‌توان نتیجه گرفت که رابطه‌ی بین تعهد عاطفی و تعهد هنجاری با امکان خلق سازمان یادگیرنده مثبت و بین تعهد مستمر و سازمان یادگیرنده منفی است، اما مجموع روابط گرایش به جهت‌گیری مثبت دارد.آزمون معادلات ساختاری برازش داده‌های پژوهش با مدل پیشنهادی را نیز بررسی می‌کند که با توجه به این که حاصل تقسیم مجذور متغیر کای بر درجه آزادی کوچکتر از سه است و همچنین سایر شاخص های برازش نیز در وضعیت مناسبی قرار دارند(جدول ۷)، می‌توان بر برازش مدل صحه گذاشت.

جدول ۷. شاخص‌های برازش برای مدل نهایی پژوهش

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار واقعی	استنباط
ریشه میانگین مربعات خطا[1]	حداکثر ۰,۰۵	۰,۰۰۳	برازش
شاخص نیکویی برازش[2]	حداقل ۰,۹	۰,۹۰۹	برازش
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده[3]	حداقل ۰,۹	۰,۹۱۷	برازش
شاخص مقایسه‌ای برازش[4]	حداقل ۰,۹	۰,۹۰۲	برازش
شاخص استاندارد نشده‌ی برازش[5]	حداقل ۰,۹	۰,۹۳۹	برازش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش مطالعه‌ی تأثیر تعهد سازمانی بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده در مؤسسه‌ی مطالعات بین‌المللی انرژی بود. بر مبنای این هدف، مدل مفهومی ترسیم و جزئیات آن مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و فرضیه‌های پژوهش نیز تدوین گردید.

تأیید فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که رابطه‌ای معنی‌دار و مستقیم بین تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده وجود دارد. همچنین فرضیه‌های فرعی تأکید کردند که تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه‌ی مثبت قوی و تعهد مستمر رابطه‌ای ضعیف با

1. RMSEA
2. GFI
3. AGFI
4. CFI
5. NNFI

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

شکل‌گیری سازمان یادگیرنده دارند.

با اتکا بر این نتایج، می‌توان استنباط کرد که تعهد سازمانی در خلق فرصت‌های یادگیری مستمر، ارتقای گفت‌وشنود و جست‌وجوگری، ترغیب همکاری و یادگیری تیمی، تقویت سیستم‌های حامی تسهیم دانش، توانمندسازی در راستای تحقق چشم‌انداز مشترک، حمایت رهبری از یادگیری و ایجاد پیوندهای سیستمی با محیط نقشی کلیدی ایفا می‌کند. در این بین تعهد عاطفی که اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد، باعث می‌شود نیروی انسانی بابت ارتباط با سازمان هویت پیدا کند و با علاقه و لذت به کار در سازمان ادامه بدهد تأثیر مثبت معناداری دارد. تعهد هنجاری که بازتاب احساس تکلیف و التزام به باقی ماندن در سازمان است نیز نقش معناداری در تحقق ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده دارد(قوی‌ترین تأثیر). اما تعهد مستمر که منعکس کننده‌ی تمایل فرد به ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های خروج از آن است نمی‌تواند به تبدیل‌پذیری سازمان به سازمان یادگیرنده کمک شایانی بکند.

از این رو، پژوهش جاری به مدیران این مؤسسه و دیگر سازمان‌های مشابه پیشنهادات زیر را ارائه می‌کند:

- تمرکز و سرمایه‌گذاری در عوامل مؤثر بر ایجاد تعهد عاطفی در دو سطح شخصی و سازمانی شامل تنوع بخشیدن به کارها، واگذاری اختیار، توسعه امور مشارکتی، تعیین مسیرهای شغلی، و توسعه خدمات رفاهی و مانند آن‌ها.
- تقویت عوامل مؤثر بر تعهد هنجاری شامل اثرپذیری خانوادگی، فرهنگی و سازمانی، سرمایه‌گذاری‌های سازمان و استقرار سیستم‌های مناسب جبران خدمات.
- شناخت دقیق و عمیق تعهد اعضای سازمان و اتکا نکردن بر تعهدات برخاسته از مشکلات ناشی از خروج از سازمان و عدم وجود فرصت‌های شغلی بیرونی.
- تدوین اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد با در نظر گرفتن موضوع تعهد سازمانی و استقرار سیستم پایش تحقق این اهداف و شاخص‌ها
- شناسایی علل کمبود تعهد سازمانی در برخی نیروها و برنامه‌ریزی برای کمینه‌سازی این کمبود.
- در نظر گرفتن نقش تعهد سازمانی و به ویژه تعهد عاطفی و تعهد هنجاری در برنامه‌های استراتژیک معطوف به ساخت سازمان یادگیرنده.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جهت تکمیل دستاوردهای این مطالعه پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های آتی با محوریت موضوعات ذیل صورت پذیرند:

- مطالعه‌ی تأثیر تعهد سازمانی بر خلق سازمان یادگیرنده در دیگر سازمان‌ها و مقایسه نتایج آن‌ها جهت تدوین مدلی کلان و فراگیر
- بررسی نقش تفکیکی تعهد عاطفی و تعهد هنجاری در ایجاد سازمان یادگیرنده
- بررسی دلایل وجود رابطه‌ی منفی بین تعهد مستمر و ایجاد سازمان یادگیرنده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منابع:

۱. دهکردی، م. ح. پ. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری. همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی.

۲. رضاییان، ع. (1394). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات سمت.

۳. شهانقی، ش. ا.، و نوری، س. (۱۳۹۱). سنجش سطح سازمان یادگیرنده. چشم‌انداز مدیریت دولتی(۱۱)، صص ۵۱-۷۱.

۴. ضیائی، ع.، آقایی، ن.، و زرندی، ح. پ. س. (۱۳۹۳). ارتباط تعهد سازمانی و سازمان یادگیرنده در اداره کل ورزش و جوانان غرب ایران. مطالعات مدیریت ورزشی(۲۵)، صص ۱۲۳-۱۴۴.

۵. عریضی‌سامانی، حمیدرضا؛ دیباجی، سید میثم و صادقی میثم(۱۳۹۱) بررسی رابطه ابعاد روان‌شناختی سازمان با تعهد سازمانی، رفتار شهرندی و استرس شغلی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال سوم، شماره ۱۲، صص ۲۰۰-۱۷۳.

۶. عموزاده، محمد؛ موسوی، سید امین و مدنی، سیدحسین(۱۳۸۹)بررسی عوامل موثر بر تعهد سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال سوم، شماره ۹، صص ۸۲-۵۵.

۷. گودرزوند چگینی، مهرداد و رودپشتی، امین (۱۳۹۱) رابطه بین جنسیت و تعهد سازمانی با توجه به سن. فصلنامه علمی- پژوهشی زن و جامعه. سال سوم، شماره چهارم. صص ۶۸-۴۳.

۸. ویری، ا. ح.، پور، ع. ع.، و کلائی، م. ا. م. (۱۳۹۲). تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات. چشم‌انداز مدیریت دولتی(۱۳).

۹. یعقوبی، م.، کریمی، س.، رئیسی، ا.، جوادی، م.، و شعربافچی، ن. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۷(۲).

10. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

11. Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. The Learning Organization, 10(2), 74-82 .
12. Carley, K. (1992). Organizational learning and personnel turnover. Organization Science, 3(1), 20-46.
13. Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies, 14(3), 375-394.
14. Garvin, D. A. (2000). Learning in action: A guide to putting the learning organization to work: Harvard Business Press.
15. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations (2nd ed.). New York: Wiley.
16. Kofman, F & ,.Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. Organizational Dynamics, 22(2), 5-23
17. Krishna, V. (2008). Exploring organizational commitment from an organizational perspective: organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian software firms: ProQuest.
18. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108 (2), 171-194.
19. Meyer, W., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. London: SAGE.
20. Moilanen, R .(2001) Diagnostic tools for learning organizations. The Learning Organization, 8(1), 6-20.
21. Mowday, R. T., Porter, W. L., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.
22. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.
23. Oberholster, F. R., & Taylor, J. W. (1999). Spiritual exerience and the organizational commitment. Info, 2(1), 57–78.
24. pearn, Roderick, Mulrooney, (1995), learning organizations in practice. McGraw-Hill, Maidenhead.
25. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The Learning Company. London: McGraw-Hill.
26. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. Journal of organizational behavior.
27. Robertson, M., & O'Malley-Hammersley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. Journal of European Industrial Training, 24, 241-253 .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

28. Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. Human Resource Development Quarterly, 13(4), 407-425.
29. Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York, NY.: Row Peterson.
30. Senge, P. M. (2010). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization: Crown Publishing Group.
31. Tannenbaum, (1997). Enhancing continues learning: diangnostinc findings from multiple companies, human resources management, 36(4), 43-52.
32. Ulrich, D. (1998). Intellectual capital= competence x commitment. MIT Sloan Management Review, 39(2), 15.
33. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1998). Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Partners for the Learning Organization.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]