

بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی پیچیدگی شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهر علی آباد کتول

علیرضامزیدی^۱، فتانه سادات حسینی^۲، معصومه لعل سازگار^۳

^{۱،۲} گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

^۳ گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

نویسنده مسئول:

علیرضامزیدی

چکیده

تعهد سازمانی نگرش‌های مثبت یا منفی است که افراد نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند دارند، و از آنجا که تعهد سازمانی عاملی مهم در پیشرفت سازمان‌های امروزی است، بررسی عوامل موثر بر آن از اهمیت بسزایی برخوردار است. هدف از اجرای این تحقیق بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی پیچیدگی شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهر علی آباد کتول بوده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است و برای سنجش متغیرها از پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی، پرسشنامه تعهد سازمانی و پرسشنامه پیچیدگی شغلی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان رسمی اداره آموزش و پرورش شهر علی آباد به تعداد ۱۱۲۰ نفر می‌باشند که ۲۷۹ نفر از آن‌ها با توجه به جدول کرجسی و مورگان و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شده‌اند. کلیه فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ با استفاده تکنیک معادلات ساختاری بوسیله نرم افزار قدرتمند Lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین فرهنگ یادگیری سازمانی با پیچیدگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین فرهنگ یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود داشته است. همچنین بین پیچیدگی شغلی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود داشته است. به علاوه نتایج تحقیق نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی با نقش میانجی پیچیدگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ یادگیری سازمانی، پیچیدگی شغلی، تعهد سازمانی، آموزش و پرورش.

مقدمه

در سطح سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از اجزای کلیدی متنی به منظور افزایش شخصیت پویا است. هفت ضرورت اجرایی برای یک سازمان یادگیرنده مشخص شده است که شامل: (ا) ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، (ب) ترویج پرس و جو و گفت و گو، (ج) تشویق همکاری و یادگیری تصمیمی، (د) سیستم ایجاد به تصرف و به اشتراک گذاری یادگیری، (ه) توانمند سازی مردم به یک دیدگاه جمعی، (ی) اتصال سازمان به محیط زیست است، (ن) اشعاره رهبرانی که مدل و پشتیبانی یادگیری در سطوح فردی، تیم و سازمان است (جو و لیم^۱، ۲۰۰۹). هاکمن و اولدهام در سال ۱۹۷۵ طی پژوهشی دریافتند هر چه کارکنان از نظر ویژگی‌ها شغلی سطح بالایی داشته باشند رضایت شغلی و عملکردشان افزایش و جابجایی و غیبت از محیط کار کاهش می‌یابد (ایرجی راد، ۱۳۷۸).

مدل ویژگی‌های شغلی شامل پنج عامل: انواع هویت، اهمیت، استقلال و بازخورد بوده، وقتی کار و فعالیت‌ها پیچیده و چالش برانگیز هستند که افراد به احتمال زیاد در مورد فعالیت‌های کاری خود را هیجان زده و علاقه مند به اتمام این فعالیت‌ها در نبود کنترل خارجی و یا محدودیت میدانند. ساختار بخشی که در بر ایجاد ثبات در محیط غیر قابل پیش بینی مناسب ترین هستند یک فرهنگ یادگیری سازمانی بالاتر نیاز دارند. بنابراین، اشکال غنی از طراحی شغل عبارت اند از مناسب ترین که در آن عدم اطمینان بالاست. زیر استقلال شناخت شده است به بر جسته ترین برای کارگران با دانش که شغل‌های پیچیده و شغل گسترده تعریف شده اند را به کار ساده و معمول (یعنی شغل وقت تعریف شده) ترجیح می‌دهند.

در کارهایی که نیاز به سطح بالایی از دانش و خلاقیت در نگرش کار کارکنان وجود دارد؛ درک پیچیدگی کار، ممکن است به طور مستقیم با سطح فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیرات متفاوت ایجاد کننده باشد که این است که نگرش باید مطلوب تر باشد، زمانی که ویژگی‌های زیست محیطی مانند یک فرهنگ یادگیری سازمانی مکمل مورد نیاز دانش است. تعهد سازمانی را می‌توان به طور ساده اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان تعریف کرد. اگر چه ارتباط نزدیک بین ویژگی کارکنان و تعهد سازمانی است بسیار مورد بحث قرار گرفته است، تنها تعداد کمی از مطالعات رابطه بین دو موضوع بررسی شده است. زاجاک و متیو^۲، ۱۹۹۰، دریافتند که پیچیدگی شغلی کارکنان می‌تواند تعهد سازمانی را بالا ببرد. لیم، بنابراین این احتمال وجود دارد که کارمندان بیشتر درک کنند که یک سازمان با یادگیری مداوم، گفت و گو و پرس و جو بستری فراهم میکند، تا تیم یادگیرنده به اهداف یک سیستم دست یابد (جو و لیم^۳، ۲۰۰۹). ویژگی‌های شغلی و رضایت شغلی می‌تواند تعهد سازمانی را بالا ببرد که به نوبه خود بر متغیرهای عملکرد شغلی به طور کلی تأثیرگذار باشد، شخصیت پویا نیز افزایش یافته است. بنابراین در این پژوهش سعی بر آن است تا بتوانیم به سوالی که از مطالعات صورت گرفته درگیران شده است را پاسخ دهیم، که آیا فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی پیچیدگی شغلی کارکنان رابطه معناداری دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

تعهد سازمانی از جمله موضوعاتی است که بررسی تأثیر آن بر عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی محور پژوهش‌ها مدیریت و سازمان بوده است. به دلیل اهمیت تعهد در مباحث سازمان، عوامل اثرگذار بر تقویت و بهینه سازی این عامل نیز همواره مورد توجه بوده است. تأثیر عواملی مانند شخصیت، فرهنگ سازمانی، تعالی سازمانی، تعهد مدیران و از این قبیل بر تعهد سازمانی بارها مورد مطالعه قرار گرفته است (حضرتی ویری و همکاران، ۱۳۹۲). لیکن یکی از موضوعاتی که اخیراً در ارتباط با تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته و از اهمیت بالایی نیز برخوردار است، فرهنگ یادگیری سازمانی است. با افزایش تعهد سازمانی، افراد پیوستگی بیشتری با سازمان می‌یابند و در ساختارهای سازمان یادگیرنده سهیم می‌شوند. در نهایت مشارکت در ساختارهایی که منجر به یادگیری سازمانی می‌شود موجب رشد فردی و بقا و پیشرفت سازمان می‌شود (کافمن و سنگه^۴، ۱۹۹۳).

در دنیایی که تغییر وجه بارز آن است، تنها راه برای بقا، سازگار شدن با این تغییرات است و شاید قابلیت سازگاری، بهترین سرمایه‌ای است که در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار دارد. این قابلیت از طریق یادگیری، به بهترین شکل تحقق می‌یابد. بنا به گفته پیتز سنگه (۱۹۹۰) سازمان‌هایی موفقیت در آینده را به دست خواهند گرفت که کشف کنند چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان بهره بگیرند. بنابراین یادگیری نقش ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی دارد. یادگیری سازمانی بازتابی از هوش بالا و قابلیت بارآوری حاصل از فرصت‌های به وجود آمده و تعهد به پیشرفت مداوم در سازمان است (مارکوارد، ۲۰۰۲).

¹ Baek-Kyoo (Brian) Joo, Taejo Lim

² mathieu و zajac 1990

³ Baek-Kyoo (Brian) Joo, Taejo Lim

⁴. Kofman, & Senge

با این حال نباید از اهمیت ویژگی‌های شغلی افراد خصوصاً پیچیدگی شغلی بر روی تعهد سازمانی کارکنان غافل شد، زیرا این موضوع در سازمان‌های امروزی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بررسی این رابطه در تحقیقاتی همچون زاجاک و متیو^۵ (۱۹۹۰) انجام شده است که نشان دادند پیچیدگی شغلی کارکنان می‌تواند تعهد سازمانی را بالا ببرد، همچنین لیم (۲۰۰۹) نیز نشان داد که این احتمال وجود دارد که کارمندان بیشتر درک کنند که یک سازمان با یادگیری مداوم، گفت و گو و پرس و جو بستری فراهم میکند، تا تیم یادگیرنده به اهداف یک سیستم دست یابد (جو و لیم^۶، ۲۰۰۹).

با توجه به توضیحات ارائه شده اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر از اینروست که که ضمن بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی، نقش میانجی پیچیدگی شغلی را بر تعهد سازمانی در بین کارکنان آموزش و پرورش شهر علی آباد کتول مورد بررسی قرار داده و با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق راهکارهایی در خصوص افزایش میزان تعهد سازمانی در بین کارکنان ارائه دهد، بنابراین نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر می‌تواند جهت انجام برنامه‌ریزی‌های آتی در آموزش و پرورش شهر علی آباد کتول مورد استفاده قرار گیرد.

مبانی نظری

فرهنگ یادگیری سازمانی

فرهنگ به منزله یک مفهوم، سابقه مشخص و طولانی دارد، افراد عادی این مفهوم را به مثابه کلمه ای برای نشان دادن فرهیختگی مورد استفاده قرار داده اند (مشبکی، ۱۳۸۰). همچنین ویلی در این باره می گوید: «فرهنگ سیستمی است از الگوهای عادی – پاسخ گویی که با یکدیگر همبسته و هم پشت هستند» (همان، ۱۳۸۰). اعضای سازمان، برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی (به عنوان مثال بهترین شیوه برای حضور در عرصه بازارهای جهانی) و یکپارچگی درونی (بهترین روش برای هماهنگی و تقویت فرایندهای درون یک سازمان) به عنوان بهترین شیوه جهت حل مسائل، فرهنگ مکتوب و حتی غیر مکتوب سازمان خود را به اعضای جدید آموزش می دهند. از این رو با برخورداری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی تغییر اعمال افکار و احساسات بخش عظیمی از اعضای سازمان امکان پذیر می‌گردد (کلور و همکاران^۷، ۲۰۱۲). فرهنگ سازمانی «مجموعه‌ای ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما، و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است» (آدل اسماعیلی و همکاران^۸، ۲۰۰۷).

فرهنگ یادگیری سازمانی شامل فرایندهای پیچیده ای است که دانش جدیدی را برای سازمان توسعه می دهد و همچنین ظرفیت تغییر در رفتار اعضای سازمان را ایجاد می‌کند. سازمان‌هایی که فرهنگ قوی یادگیری دارند به خوبی قادر هستند، دانشی جدید تولید کنند و همچنین دانش موردنظر خود را کسب کرده و توانایی انتقال آن را نیز دارند. این فرایند موجب می‌شود رفتار سازمان و رفتار کارکنان بر اثر تزریق دانش جدید اصلاح شود (موری و دانگان^۹، ۲۰۰۳). این فرایند از داده و اطلاعات شروع می‌شود و سازمان با داشتن فرهنگ یادگیری، ظرفیت تبدیل این منابع به دانش را دارد. مهم ترین بخش فرایند پیاده سازی دانش جدید، این است که کلمات به عمل تبدیل شوند. برای تبیین مدل یادگیری سازمانی می‌بایست با چهار رویکرد اطلاعات محور، مبتنی بر درک رویدادها، درک راهبردها و درک رفتار فردی و سازمانی آشنا شد. این رویکردها در قالب مراحل اکتساب اطلاعات، درک و فهم اطلاعات، تغییر رفتار و در نهایت تغییر در نگرش و نظام شناختی اعضای سازمان، مدل فرهنگ یادگیری را تشکیل می‌دهند. همچنین باید در نظر داشت که انتظار از پیاده سازی فرایند یادگیری، تأثیرگذاری بر نوآوری سازمان است (بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۵).

در باب پیاده سازی یادگیری سازمانی تلاش‌های بسیاری صورت گرفته است که در تحقیقات اولیه ارتباط نزدیک میان فرایندهای یادگیری و یادگیری سازمانی مطرح شد. پیرو این یافته علمی، در تحقیقات دیگر، بیان شده است که برای یادگیری سازمانی می‌بایست از یادگیری فردی اعضای سازمان به شکل گسترده حمایت شود تا دانش جدید و ایده‌های نو به همراه آنان وارد سازمان شود. این رویکرد نیز تمام مراحل مدل یادگیری سازمان را پوشش نمی‌دهد. به طور مثال مرحله تغییر رفتار سازمانی به واسطه آموزش و یادگیری فردی اتفاق نمی‌افتد. برای پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری سازمانی نیاز به طراحی فرایندها و رویه‌هایی است تا نتایج مورد انتظار مراحل مدل یادگیری محقق شوند (همان، ۱۳۹۵).

از دیدگاه رابینز چهار نوع فرهنگ وجود دارد:

⁵ mathieu و zajac 1990

⁶ Baek-Kyoo (Brian) Joo, Taejo Lim

⁷ Claver et al

⁸ Adel Ismail et al

⁹. Murray & Donegan

- ۱- فرهنگ علمی: سازمان های دارای فرهنگ علمی بیشتر به یادگیری، پرورش و تقویت شخصیت های علمی و تخصصی تأکید دارند. لذا به استخدام افراد جوان تمایل نشان می دهند.
- ۲- فرهنگ با شکاهی: در این سازمان ها تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در این فرهنگ ارشدیت، سنوات خدمت، در سازمان، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است.
- ۳- فرهنگ تیمی: سازمان های دارای فرهنگ تیمی، برنوآوری و آزادی عمل تأکید دارند.
- ۴- فرهنگ تدافعی: برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآوری و اکتشاف توجه دارند، فرهنگ تدافعی بر حفظ و بقای سازمان توجه دارد در این فرهنگ امنیت شغلی حائز اهمیت است.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرند، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (رنجبر، ۱۳۹۱).

پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می کنند و معیارهای اندازه گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش های سازمان می دانند. چاتمن و اورایی تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش های ابزاری آن، «وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر» تعریف می کنند (همان، ۱۳۹۱).

تعهد سازمانی عبارت از نگرش های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان، احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن، سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد (فدایی، ۱۳۹۳).

تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آن ها معتقد است و پایبند به آنها می باشد. فرد متعدد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آن ها و برای حفظ آن ها پیمان بسته است صیانت کند (صادقی فر، ۱۳۸۶).

شلدون تعهد سازمانی را چنین تعریف می کند: نگرش با جهت گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می کند. کانتز تعهد سازمانی را تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم های اجتماعی می داند. به عقیده سالانسیک، تعهد حالتی است در انسان که در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتقاد می یابد که به فعالیت ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن ها حفظ کند. بوکانان تعهد را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف سازمان می داند، وابستگی به نقش فرد در رابطه با ارزش ها و اهداف و به سازمان فی نفسه و جدای از ارزش ابزاری آن (غیائی، ۱۳۹۰). به نظر لوتانز (۱۹۹۲) و شاو، تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش، اغلب این گونه تعریف شده است: تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش ها و اهداف (عراقی، ۱۳۸۷).

وجه اشتراک تعاریف بالا این است که تعهد، حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان مشخص کند، تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور ضمنی در خود دارد (غیائی، ۱۳۹۰).

لوتانز اظهار می دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند (عراقی، ۱۳۸۳). همچنین تعهد و پایبندی می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند (گریفین و مورهد، ۱۳۹۲).

اندیشه تعهد، موضوعی اصلی در نوشته های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزش های اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می شوند. اغلب پرسش هایی در مورد یک کارمند وجود دارد، از قبیل اینکه آیا اضافه کار خواهد کرد؟ آیا روزهای تعطیل بر سر کار خواهد آمد؟ آیا دیر می آید یا زود می رود؟ اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد برای اثربخشی سازمان ضرورتی تام دارد.

اگر شخصی لیاقت، شایستگی و تعهد حد اکثر بهره برداری از امکانات و سرمایه را داشته باشد، لیاقت مدیر شدن را دارد و اگر چنین تعهد و شایستگی را ندارد، نباید چنین مسئولیتی به او محول شود.

تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمان و بخصوص هدف های آن را معرف خود می داند و تمایل دارد تا عضو آن سازمان باقی بماند. تفاوت بین تعهد سازمانی و وابستگی شغلی در این است که وابستگی شغلی وقتی وجود دارد که فرد شغل خاصی را به خود نسبت می دهد

و آن شغل را معرف خود می داند؛ در حالیکه، تعهد سازمانی تبلور این حالت است که فرد، سازمان را معرف هویت خود می داند. (رابینز، ۱۳۹۰).

مفهوم تعهد سازمانی در موارد متعددی بکار می رود. در اغلب موارد، از این عبارت برای اشاره به عضوی از سازمان استفاده می کنیم که دارای تعهد سازمانی بالا باشد. در این حالت، معمولاً، به سه الگوی رفتاری قابل مشاهده اشاره می کنیم. وقتی عضوی از سازمان را می بینیم که این الگوهای رفتاری در او تجلی یافته است، این الگوها را به چیزی ارتباط می دهیم که آن را تعهد می نامیم و می گوئیم این فرد متعهد است. اخیراً این رفتارها به عنوان رفتار شهروندی سازمانی نیز نامیده شده است. سه مؤلفه تعهد عبارتند از:

(۱) هویت یافتن با اهداف سازمان، آشکارا مباحثات ورزیدن به مأموریت سازمان و دفاع از آن،

(۲) عضویت طولی مدت و قصد ماندن در سازمان (وفاداری)،

(۳) سطح بالایی از عملکرد وظیفه‌ای به مثابه رفتاری ماوراء عملکرد لازم.

نکته حائز اهمیت این است که هریک از این مؤلفه‌ها می تواند ناشی از یک منظر انگیزشی دانسته شود؛ برای مثال ، ممکن است بعضی افراد برای تضمین تحقق مأموریت سازمان ، تلاش سختی را انجام دهند- اما نه به دلیل هیچگونه فداکاری نسبت به سازمان ، بلکه به این دلیل که مأموریت سازمان برایشان به صورت یک مأموریت خاص اجتماعی، هویت یافته است. در این حالت، باید تعهد به سازمان را از تعهد به حرفه (با جهت گیری فراسازمانی) تمیز دهیم.

همچنین ، عضویت طولی مدت می تواند بر اساس یک تعامل مثبت و مستمر با سازمان بیان شود. به عبارت دیگر ، رضایت از شغل و تعادل بین انگیزه و همکاری، دلیل استمرار عضویت باشد. اما اگر با کاهش رضایت شغلی و یا برهم خوردن تعادل مذکور ، مثلاً با مطرح شدن شرایط بالقوه بهتری در خارج از سازمان، همچنان این عضویت تداوم یابد، این تمایل به ماندن در سازمان، با تئوری های رسمی انگیزش بسادگی قابل توجیه نیست.

پیچیدگی شغلی

تعاریف پیچیدگی شغلی بسیار متفاوت است، در روانشناسی بر اساس نظر شرودر^{۱۰} و همکاران (۱۹۶۷) پیچیدگی با میزان، تنوع و میزان تغییرات اطلاعات تغییر می کند. بر اساس این تعریف، مفهوم مشابه دیگری به عنوان پیچیدگی یک فعالیت خاص توسط وود^{۱۱} (۱۹۸۶) ارائه شد. بر اساس نظر او هر فعالیتی دارای سه جزء اصلی است: (۱) محصولات نتیجه فعالیت‌ها هستند، (۲) فعالیت‌های الگوهای رفتاری جهت داده شده به سمت هدف تولید هستند و (۳) نشانه های اطلاعات بر استفاده از فعالیت مناسب برای تولید مطلوب ضروری هستند.

پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد برحسب تخصص شغلی در داخل سازمان است (بوئل^{۱۲}، ۱۹۹۴) و ممکن است با تعداد مکان‌هایی که کار در آنها انجام می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود. سازمانی که به طور همزمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطة نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکان‌های جغرافیایی چندگانه باشد بسیار پیچیده است.

پیچیدگی یک فعالیت است که ریشه در پیچیدگی اجزاء، پیچیدگی هماهنگی و پیچیدگی ذاتی آنها دارد. پیچیدگی اجزاء عملکرد مثبت دسته‌ای از اقدامات متفاوت و نشانه‌های اطلاعاتی مشخص است. پیچیدگی هماهنگی به تقاضایی اجباری برای زمان‌بندی، دفعات و موقعیت‌های لازم در رابطه بین خروجی فعالیت‌های و محصولات یک فعالیت است. در پایان پیچیدگی ذاتی به تعداد دفعاتی که فرد برای روزرسانی روابط علت و معلولی بین ورودی‌های یک فعالیت و محصولات آن است، گفته می‌شود.

هانتر^{۱۳} و همکاران (۱۹۹۰) پیچیدگی شغلی را مرتبط با تقاضاهای یک شغل برای پردازش اطلاعات دانسته‌اند. در حوزه اقتصاد یوانویچ و نیارکو^{۱۴} (۱۹۹۵) پیچیدگی شغلی را به معنای تعداد تصمیمات یک فرد هنگام انجام یک فعالیت تعریف کرده‌اند. بر اساس نظر مارچ و سیمون^{۱۵} (۱۹۵۸) فعالیت‌های پیچیده دارای مشخصه‌هایی از قبیل گزینه‌های نامطمئن یا ناشناخته، روابط ناشناخته یا زیرشاخه‌های فعالیت هستند.

در مدیریت و تئوری سازمانی کمپل و گیگ ریچ^{۱۶} (۱۹۸۶) پیچیدگی را به معنای عناصر مرتبط و درگیر تعریف کرده و تأکید کرده‌اند که یک فعالیت پیچیده انتظارات شناختی بالایی به افراد تحمیل می‌کند.

10. Schroder

11. Wood

12. Boil

13. Hunter

14. Jovanovic & Nyarko

15 March & Simon

16. Campbell & Gingrich

استین من^{۱۷} (۱۹۷۶) توضیح می‌دهد که پیچیدگی فعالیت می‌تواند بر اساس منابع اطلاعاتی تغییر کند. فعالیت‌های پیچیده نیازمند اطلاعات بیشتر هستند.

نیدل کاسکا^{۱۸} و همکاران (۲۰۱۴) پیچیدگی شغلی را به معنای میزان درگیری افراد با مسائل جدید در کارشان می‌دانند. بنابراین در بیشتر رشته‌ها، پردازش اطلاعات یکی از عوامل اصلی پیچیدگی شغلی است. پیچیدگی شغلی نیازمند توانایی شناختی بالایی در بین کارمندان است.

از لحاظ کاربردی، بین معیارهای عینی و نظری پیچیدگی شغلی تفاوت‌هایی وجود دارد اما هر دو معیار بستگی به نظر افراد در مورد محتوای شغل‌شان دارند. در مورد معیارهای عینی قضاوت بر اساس مهارت‌های شغلی است در حالی که در معیارهای نظری خود ارزیابی‌های افراد از پیچیدگی شغل‌شان معیار قرار می‌گیرد. گره‌ه‌ارت^{۱۹} (۱۹۸۸) برون ازوعه شامل تحلیله‌های شغل‌ها از دید افراد بیرون از مجموعه شامل تحلیله‌های از دید افراد بیرون از مجموعه شامل تحلیل‌گران را جمع‌آوری می‌کند در حالی که معیارهای نظری اطلاعات در مورد نوع فعالیت‌های یک شغل خاص از دیدگاه مسئول را بررسی می‌کند.

پیشینه تحقیق

جدول (۱-۱) خلاصه تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده

ردیف	محقق / محققین	سال	عنوان	نتیجه
۱	ارشیا	۱۳۹۶	بررسی تاثیر شخصیت پیشرو بر انگیزه درونی کارکنان از طریق پیچیدگی شغلی ادراک شده	شخصیت پیشروکارکنان بر انگیزه درونی آنان تأثیری مثبت و معنادار دارد همچنین پیچیدگی شغلی ادراک شده در رابطه شخصیت پیشرو و انگیزه درونی از نقش میانجی‌گری جزئی برخوردار است.
۲	بارانی	۱۳۹۵	بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با قصد تسهیم دانش با تاکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی	بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی و قصد تسهیم دانش و بین رفتار شهروندی سازمانی و قصد تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد
۳	توکلی	۱۳۹۵	بررسی و تبیین رابطه بین حمایت ادراک شده سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی بر رضایت‌شغلی و رفتار شهروندی سازمانی	رابطه‌ی مثبت و معناداری بین حمایت ادراک شده سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی با رضایت‌شغلی وجود داشت. همچنین نتایج رابطه بین رضایت‌شغلی و رفتار شهروندی سازمانی نیز نشان داد که رضایت‌شغلی تأثیری به اندازه ۴۳/۹٪ بر روی رفتار شهروندی سازمانی دارد
۴	محبی	۱۳۹۵	تدوین مدل آینده رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در مجموعه‌های دولتی	بین فرهنگ یادگیری سازمانی ومولفه‌های آن و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، به عبارتی دیگر می‌توان گفت که انجام فعالیت‌های آموزشی در سازمان ونهادینه کردن فرهنگ یادگیری سازمانی علاوه بر افزایش قابلیت‌ها ومهارت‌های کارکنان وفراهم نمودن زمینه ایجاد سازمان یادگیرنده همچنین موجبات تعهد بیشتر نسبت به سازمان وانگیزش بیشتربرای یادگیری در آینده در بین کارکنان فراهم می‌آورد
۵	رشیدی و رحیمیان	۱۳۹۴	بررسی رابطه ویژگی‌های شغلی و فرهنگی با بهره‌وری نیروی انسانی در کارمندان آموزش و پرورش	بین کنترل کارکنان مزایای شغلی و ساختار تیمی کار با بهره‌وری رابطه وجود دارد
۶	صفوی میرمحله	۱۳۹۴	بررسی نقش پیچیدگی شغلی و ارتباطات کاری با ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان	بین پیچیدگی شغلی (روابط در محل کار و استرس شغلی) با خلاقیت و نوآوری رابطه معکوس و معنی دار وجود دارد، اما بین ارتباطات کاری و خلاقیت و نوآوری رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید
۷	حسن غریبی و همکاران	۱۳۹۳	رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری نقش میانجی‌گری رضایت شغلی	حاکمیت فرهنگ یادگیری ضعیف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان به رویه‌های موجود عادت نموده و تمایل خود را برای نوآوری و خلق ایده‌های جدید از دست بدهند و یا موجب ترس کارکنان از تسهیم دانش خود با دیگران می‌شود
۸	بهارلو و همکاران	۱۳۹۲	نقش شخصیت پویا در پیشبینی اشتیاق و عملکرد شغلی	کارکنان با شخصیت پویا به احتمال زیاد قادر باشند تا شغل خود را دگرگون کنند به طوری که اشتیاق بیشتری برای ماندن در آن و عملکرد شغلی مورد آزمون قرار داده شده است و انتظار می‌رود که کارکنان با شخصیت پویا به احتمال زیاد قادر باشند تا شغل خود را دگرگون کنند به طوری که اشتیاق بیشتری برای ماندن در آن شغل داشته باشند و عملکرد بالایی از خود نشان دهند
۹	فرجی و همکاران	۱۳۹۱	بررسی رابطه ویژگی‌های شغلی و سطح استرس شغلی در پرستاران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کردستان	ارتباط معنا داری میان ویژگی‌های شغل و سطح استرس شغلی پرستاران وجود دارد
۱۰	قنبرپور و همکاران	۱۳۹۱	ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت	فرهنگ یادگیری خوب تا حدودی می‌تواند به کارمند در ارائه خدمات داخلی کیفیت کمک

17. Steinmann

18. Nedelkoska

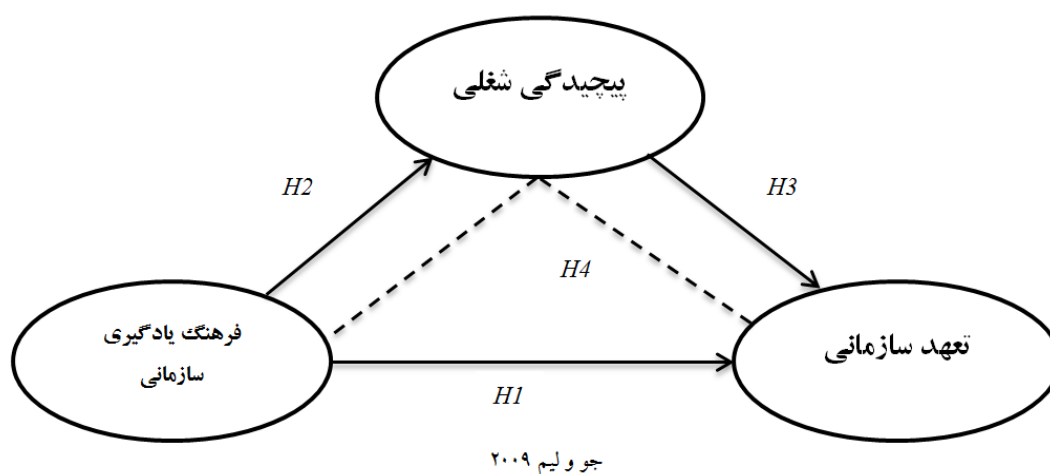
19. Gerhart

ردیف	محقق / محققین	سال	عنوان	نتیجه
			خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب	کند محیط یادگیری خوب می تواند کارمندان را به یادگیری و ماندن در سازمان برای دوره زمانی طولانی ترغیب کند
۱۱	آیینی	۱۳۸۹	تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان	فرهنگ یادگیری سازمانی روی تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد هرچند که نتایج تأثیر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر قصد ترک خدمت را نشان ندادند
۱۲	شریفی و همکاران	۱۳۸۹	بررسی رابطه ی ویژگی های شخصیتی با تعهد سازمانی در مدیران و معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان خوانسار	اگر سازمان بخواهد با برخورداری از رسالتی روشن، راهبردهای مطلوب، ساختارهای سازمانی کارآمد و طراحی شغل مناسب، به طور کامل به هدف های خود دست یابد، نیازمند نیروی انسانی توانمند و متعهد می باشد
۱۳	هانایشا	۲۰۱۶	بررسی تأثیر مشارکت کارکنان، محیط کار و یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی	تعامل کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمان دارد همچنین مشخص شد که محیط کاری تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد در نهایت نتایج این مطالعه نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمان دارد
۱۴	جانگ و همکاران	۲۰۱۶	تأثیر استقلال حرفه ای، انسجام گروهی و پیچیدگی شغلی بر تعهد سازمانی	استقلال حرفه ای، انسجام گروهی و پیچیدگی شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد علاوه بر این، پیچیدگی شغلی تأثیر مثبتی بر روابط بین استقلال حرفه ای و انسجام گروهی در ارتباط با تعهد سازمانی داشته است
۱۵	جو	۲۰۱۴	رابطه رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد کارآفرینی: تأثیر میانجی جهت گیری هدف، فرهنگ یادگیری سازمانی و بازخورد توسعه	رضایت شغلی از طریق فرهنگ یادگیری سازمانی و جهت گیری عملکرد هدف قابل پیش بینی است. فرهنگ یادگیری سازمانی، بازخورد توسعه و جهت گیری هدف، پیش بینی کننده های مهم تعهد سازمانی است.
۱۶	سانزوال و همکاران	۲۰۱۲	پیوند دادن یادگیری سازمانی با نوآوری فنی و فرهنگ سازمانی	یادگیری سازمانی با نوآوری فنی ارتباط مثبتی دارد، همچنین نشان دادند که فرهنگ سازمانی می تواند یادگیری سازمانی و نوآوری های فنی را ارتقا دهد اما می تواند مانع دیگری نیز باشد علاوه بر این، یافته های نشان می دهد که به منظور ارتقاء نوآوری، نه تمرکز انعطاف پذیر و نه تمرکز خارجی، کافی است، بلکه هر دو آنها برای توصیف فرهنگ سازمانی ضروری هستند
۱۷	کاشیپ و سینه	۲۰۱۱	برآورد پیچیدگی شغلی در یک سازمان صنعتی	عوامل زیادی همچون جهانی شدن بازارها، افزایش فشارهای رقابتی، زمان تحویل کوتاه و ... بر پیچیدگی شغلی تأثیرگذار هستند، بنابراین پیچیدگی شغلی می تواند تأثیر منفی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد
۱۸	آتک و ارتورگات	۲۰۱۰	رابطه بین یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی: یک تحلیل تجربی	بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد علاوه بر این، یافته های این تحقیق نشان می دهد که سازمان های اطلاعاتی نیاز به استخدام کارمندان با تعهد سازمانی بالایی دارند زیرا افزایش تعهدات کارمندان باعث تبدیل شدن سازمان های به سازمان های یادگیرنده می شود
۱۹	جو و لیم	۲۰۰۹	بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی و شخصیت پویا با نقش واسطه ای ویژگی های شغلی به خصوص پیچیدگی کار	اعتقاد به محیط کاری خوب است برای تولید محصولات باکیفیت بالاتر، پشتیبانی از نوآوری بیشتر از این توانایی برای جذب افراد با استعدادتر است.
۲۰	هیسو	۲۰۰۹	بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان	با در نظر گرفتن تعهد سازمانی و رضایت شغلی به عنوان متغیر واسطه، فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مستقیمی بر روی قصد ترک خواهد گذاشت
۲۱	راس و همکاران	۲۰۰۹	اثرات یادگیری سازمانی بر روی تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد	یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی رابطه ای مثبت دارد و رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی با عملکرد شغلی نیز رابطه ای مثبت است
۲۲	جمینز و همکاران	۲۰۰۸	بررسی تجربی رابطه بین بازارگرایی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد	بازارگرایی و یادگیری سازمانی موجب پرورش خلاقیت در سازمان می شود همچنین این خلاقیت تأثیر مستقیمی بر رابطه بازارگرایی و یادگیری سازمانی دارد و به عنوان متغیر میانجی فعالیت می کند
۲۳	وانگ	۲۰۰۵	بررسی ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی	فرهنگ یادگیری سازمانی دارای رابطه ای مثبتی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی می باشد و فرهنگ یادگیری سازمانی پیش بینی کننده این دو متغیر می باشد و دیگر این که رضایت شغلی تعدیل کننده رابطه بین تعهد سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی می باشد
۲۴	هیس و هیل	۲۰۰۱	انگیزش کارمند و یادگیری سازمانی به طور مثبت با کیفیت خدمات درک شده	کارمندان برانگیخته و توانایی یادگیری سازمانی نشان دادند که سازمان در رسیدن به کیفیت خدمات عالی ضروری است

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی، الگویی مفهومی است و بر روابط نظری میان تعدادی از عوامل که در مورد مسأله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند، تأکید دارد. این چارچوب درباره پیوندهای درونی میان متغیرهایی که در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند، بحث می کند. پدید آوردن چنین چارچوب مفهومی به پژوهشگر کمک می کند که روابط خاصی را در نظر بگیرد، آنها را بیازماید و درک خود را در زمینه های پویایی های موقعیتی که قرار است پژوهش در آن صورت گیرد، بهبود بخشد (سکاران، ۱۳۹۰: ۸۱). در پژوهش حاضر، با توجه به مبانی نظری ارائه شده در قسمت های پیشین و با استفاده از تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر آموزش فرهنگ سازمانی، پیچیدگی شغلی و شخصیت

پویا بر تعهد سازمانی و انگیزش درونی» که توسط جو و لیم (۲۰۰۹) انجام شد مدل مفهومی تحقیق طراحی شد. جو و لیم (۲۰۰۹) در این تحقیق که در بین کارکنان صنایع مختلف کره که شامل تولید، امور مالی، ساخت و ساز و تجارت می‌شد، از ۵۰۰ نفر از کارکنان بصورت چهره به چهره خواستار شرکت در تحقیق بعنوان پاسخگو شدند که در نهایت ۲۸۳ نفر از آنها اعلام آمادگی کرده و مورد بررسی نهایی قرار گرفتند. جو و لیم در این تحقیق به این نتیجه دست یافتند که کارکنان بالاترین تعهد سازمانی را در زمانی که فرهنگ یادگیری بالاتر و پیچیدگی شغلی بیشتری را درک می‌کردند، نشان دادند که این نتیجه نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی و پیچیدگی شغلی تأثیرمعدناداری را بر روی تعهد سازمانی کارکنان داشته است. همچنین نشان دادند که زمانی که شخصیت پویا و پیچیدگی شغلی در بین کارکنان بیشتر باشد، انگیزه درونی آنها نیز نسبت به وظایف خود بیشتر خواهد بود. علاوه بر این آنها نشان دادند که ادراک پیچیدگی شغلی تا حدی نقش میانجی را در رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با شخصیت پویا و انگیزه درونی داشته است. به طور کلی، فرهنگ یادگیری سازمانی، شخصیت پویا و پیچیدگی شغلی درک شده به ترتیب ۴۴٪ و ۵۴٪ از واریانس در تعهد سازمانی و انگیزش ذاتی است. علاوه بر این، شخصیت پیشرو ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی را مد نظر قرار داد. در نتیجه مدل مفهومی زیر جهت بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی پیچیدگی شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهر علی آباد کتول ارائه گردید که فرضیه‌های تحقیق نیز بر اساس آن شکل گرفت



فرضیه‌های تحقیق

۱. بین فرهنگ یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد
۲. بین فرهنگ یادگیری سازمانی با پیچیدگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد
۳. بین پیچیدگی شغلی کارکنان با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد
۴. بین فرهنگ یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی با نقش میانجی پیچیدگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی، و از نظر نوع داده، کمی (همبستگی) می‌باشد. جامعه تحقیق حاضر، شامل کلیه کارکنان رسمی اداره آموزش و پرورش شهر علی آباد است. روش نمونه‌گیری، به دو صورت طبقه ای و تصادفی ساده می‌باشد (جدول ۱-۳). در روش تصادفی طبقه ای جامعه به گروه‌های همگن تقسیم می‌شود. بعد از آن نسبت هر گروه به کل جامعه محاسبه می‌شود سپس نسبت محاسبه شده به حجم نمونه ضرب می‌شود. در روش تصادفی ساده احتمال انتخاب شدن برای همه اعضای جامعه یکسان است و هر یک از اعضای جامعه شانس برابر و مستقل برای قرار گرفتن در نمونه را دارد. منظور از مستقل بودن این است که انتخاب یک عضو به هیچ شکل در انتخاب سایر اعضای جامعه تاثیری نداشته باشد (حسن زاده ، ۱۳۹۰).

جدول (۱-۲) تعیین طبقات و حجم هر طبقه نسبت به کل جامعه

ردیف	تعداد کل	درصد نمونه	حجم نمونه
۱	۱۲۵	$۱۲۵ \div ۱۱۲۰ = ۰/۱۱۱$	$۲۷۹ \times ۰/۱۱۱ = ۳۱$
۲	۶۹	$۶۹ \div ۱۱۲۰ = ۰/۰۶۱$	$۲۷۹ \times ۰/۰۶۱ = ۱۷$
۳	۹۲۶	$۹۲۶ \div ۱۱۲۰ = ۰/۸۲۶$	$۲۷۹ \times ۰/۸۲۶ = ۲۳۱$
	۱۱۲۰		۲۷۹

کرجسی و مورگان^{۲۰} (۱۹۷۰) جدولی را فراهم نمودند (پیوست ۱) که با استفاده از آن می توان حجم نمونه از روی حجم جامعه برآورد کرد. با توجه به اینکه تعداد اعضای جامعه تحقیق حاضر ۱۱۲۰ نفر می باشد، براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد اعضای نمونه ۲۷۹ نفر می باشد. البته در هنگام توزیع ۱۰ درصد بیشتر توزیع می گردد تا مطمئن باشیم که پرسشنامه های مورد نیاز بازگردد. جهت بدست آوردن اطلاعات مورد نیاز جهت تجزیه و تحلیل و انجام آزمونهای آماری از ۳ پرسشنامه استاندارد استفاده خواهد شد.

۱- پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی (نیفه، ۲۰۰۱)

این پرسشنامه توسط نیفه (۲۰۰۱) طراحی شده و ۲۴ گویه و دارای ۵ بعد (تفکر سیستمی، یادگیری تیمی، چشم انداز مشترک، مدل های ذهنی، مهارت های فردی) است و در یک مقیاس لیکرت ۷ گزینه ای طراحی شده است. نمره گذاری پرسشنامه به این صورت است که به گزینه کاملاً مخالفم: ۱، مخالفم: ۲، تا حدودی مخالفم: ۳، نظری ندارم: ۴، تا حدودی موافقم: ۵، موافقم: ۶، و کاملاً موافقم: ۷ تعلق می گیرد. حداقل امتیاز ممکن ۲۴ و حداکثر ۱۶۸ خواهد بود. نمره بین ۲۴ تا ۶۴: یادگیری سازمانی، کم است؛ نمره بین ۶۴ تا ۹۶: یادگیری سازمانی، متوسط است؛ نمره بالاتر از ۹۶: یادگیری سازمانی، زیاد است.

نیفه (۲۰۰۱) روایی این پرسشنامه را مطلوب گزارش کرده و پایایی آن را طبق آلفای کرونباخ ۰/۹۰ ذکر کرده است، که نشان دهنده اعتبار بالای این ابزار می باشد.

۲- پرسشنامه تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۱)

پرسشنامه تعهد سازمانی که توسط آلن و می ی در سال ۱۹۹۱ ساخته شده است دارای ۲۴ سوال بسته پاسخ می باشد. این پرسشنامه در یک طیف لیکرت ۵ گزینه ای تنظیم شده است. نحوه امتیاز دهی بدین صورت است که به گزینه کاملاً مخالف، نمره ۱؛ مخالف نمره ۲، بی نظر نمره ۳، موافق نمره ۴ و کاملاً موافق نمره ۵ تعلق می گیرد. در این پرسشنامه عبارات ۲-۳-۶-۱۰-۱۱-۱۷-۲۰ بصورت معکوس نمره گذاری می شوند. این سازه دارای سه مولفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می باشد. ضرایب اعتبار پرسشنامه تعهد سازمانی به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵، ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمده است.

۳- پرسشنامه پیچیدگی شغلی (کوالهو، ۲۰۱۱)

این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه و ۵ بعد (تنوع شغل، بازخورد شغل، استقلال شغل، معنادار بودن شغل، اهمیت شغل) و در یک مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) می باشد، که به منظور سنجش میزان پیچیدگی شغل مورد استفاده قرار می گیرد. نمره گذاری این ابزار به این صورت است که به گزینه کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم: ۴، تا حدودی موافقم: ۳، مخالفم: ۲ و کاملاً مخالفم: ۱ تعلق می گیرد. هرچه نمره کسب شده بالاتر باشد نشان دهنده پیچیدگی بیشتر شغل می باشد. پایایی به دست آمده برای این ابزار در پژوهش محسن نژاد (۱۳۹۲) به میزان ۰/۸۴ گزارش شده است.

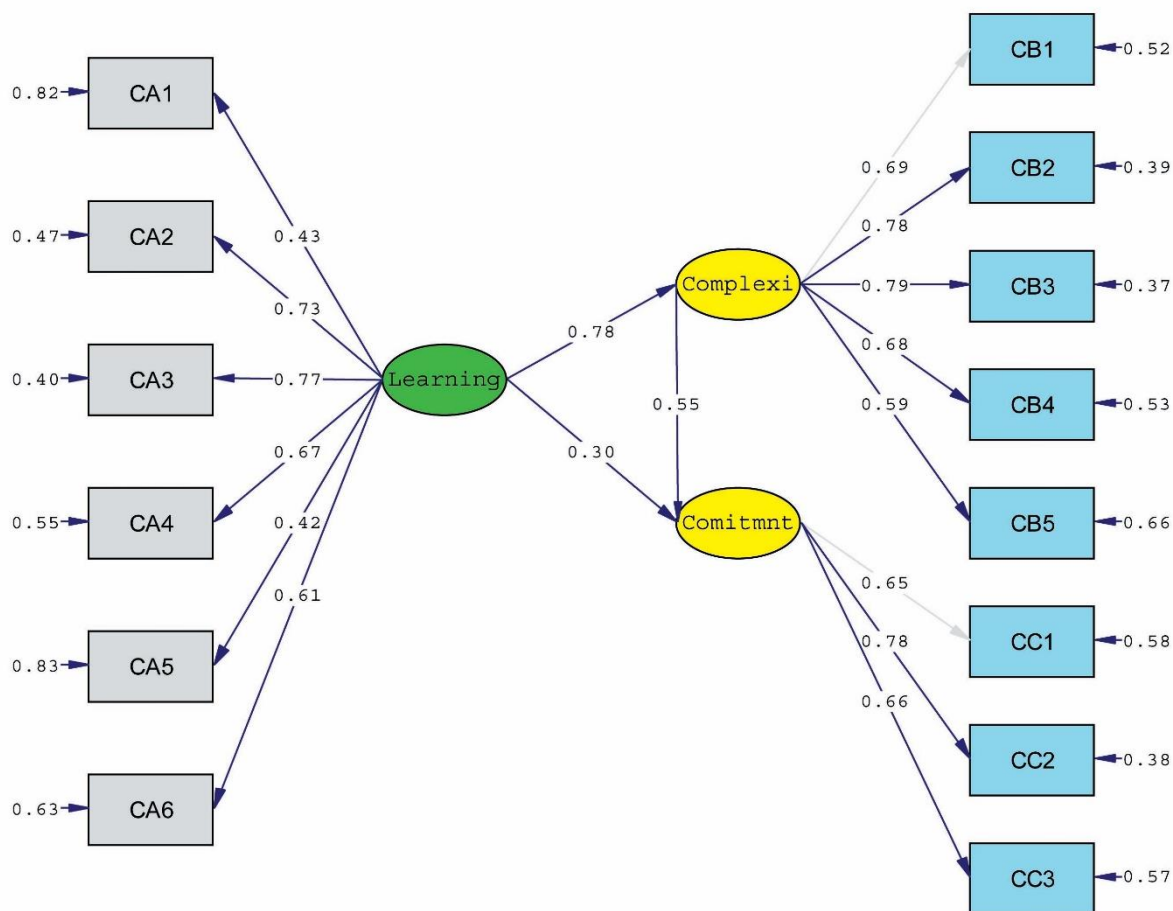
برای بدست آوردن آلفای کرونباخ ۳۰ عدد پرسشنامه بین کارکنان آموزش و پرورش شهر علی آباد کتول تقسیم گردید و پس از تکمیل با استفاده از نرم افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ آن مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت ضریب ۰/۸۹ بدست آمد که نشان دهنده اعتبار بالای پرسشنامه ها می باشد.

در این تحقیق به منظور توصیف تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از آمار استنباطی و از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگران امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط مشاهده شده و مکنون است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

یافته‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری از جمله مدل‌های آماری برای سبب‌ررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است. از طریق این فنون است که پژوهشگران می‌توانند ساختارهای فرضی را، که به گونه کلی مدل (و با دقت کمتری) مدل‌های علی نامیده می‌شود، رد یا انطباق آنها با داده‌های غیرآزمایشی تایید کنند (اسفیدانی، ۱۳۹۲).

وقتی داده‌های گروه نمونه به ماتریس همبستگی یا کوواریانس تبدیل شود و از سوی یک سری از معادلات رگرسیون توصیف گردد، آن مدل را می‌توان (با استفاده از یکی از چندین برنامه رایانه‌ای موجود) به منظور بررسی برازش آن در جامعه‌ای که نمونه از آن بیرون آمده است، تحلیل کرد. برآوردهایی از پارامترهای آن مدل (ضرایب مسیر و جمله‌های خطا) و چندین اندازه برای برازندگی آن را با داده‌های نمونه بدست می‌دهد (اسفیدانی، ۱۳۹۲). در نمودار (۱-۱) مدل استاندارد و نمودار (۲-۱) برآورد یا تخمین مدل که با استفاده از نرم افزار لیزرل بدست آمده، نشان داده شده است.



Chi-Square=180.10, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

نمودار (۱-۱) : مدل استاندارد تحقیق با استفاده از نرم افزار لیزرل

همانطور که در نمودار ۱-۱ مشاهده می‌شود مدل استاندارد شده تحقیق، ضریب مسیر و شاخص‌های اندازه‌گیری آنها به روشنی نشان داده شده است.

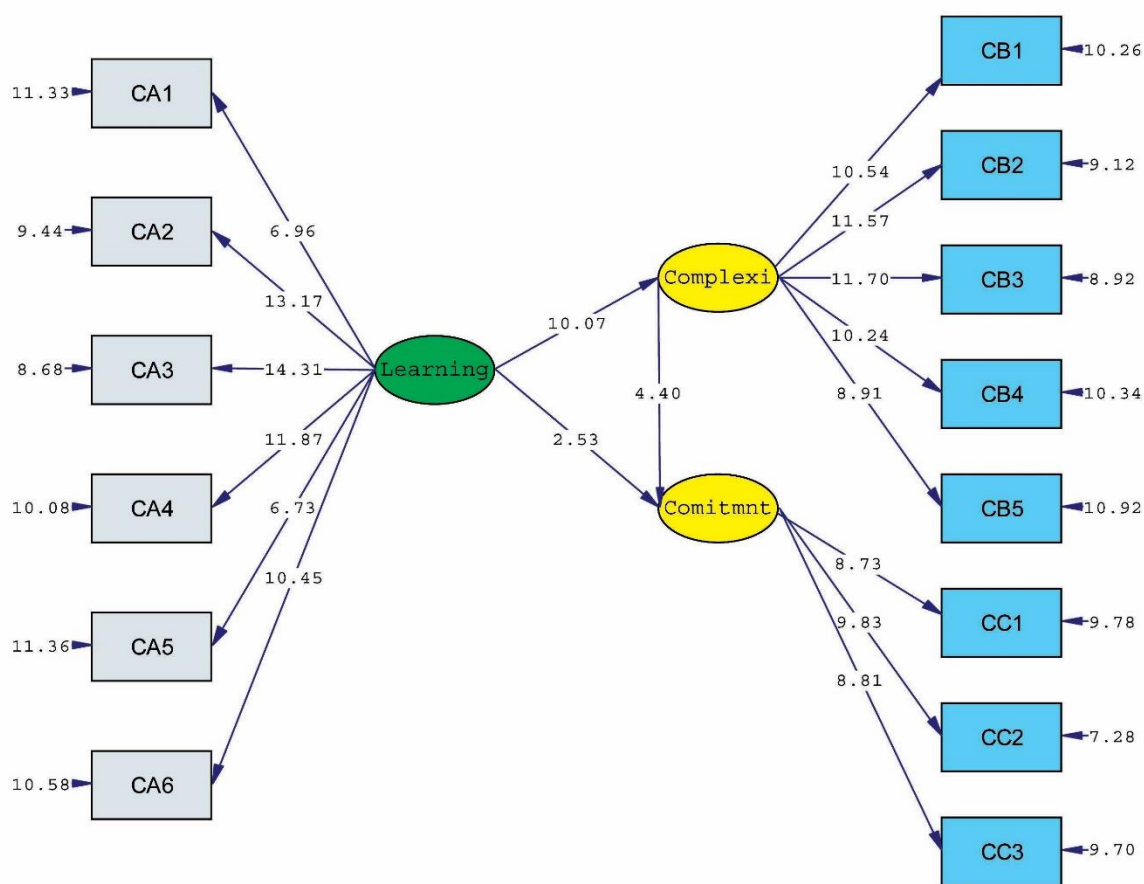
قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش باید ابتدا برازندگی کلی مدل مورد بررسی قرار گیرد. در فصل سوم، مفهوم برازندگی مدل تشریح و شاخص‌های برازندگی معرفی گردید. در این فصل مقادیر شاخص‌های برازندگی محاسبه شده از طریق نرم افزار LISREL ارائه شده و سپس در مورد برازندگی مدل نتیجه گیری می‌شود.

نکته قابل توجه در برازش داده با مدل این است که در حالی که برازش مدل ساختاری آن مدل را تایید می کند، هرگز ثابت نمی کند که آن مدل، یگانه مدل معتبر است و با توجه به معیارهای برازش مدل در فصل ۳ و جدول ۳-۱ به این نتیجه می رسیم که مدل از برازش تقریباً خوبی برخوردار است.

جدول (۳-۱) شاخص های برازندگی مدل پژوهشی

ارزش	استاندارد	معادل فارسی	شاخص های برازندگی
۷۴	-	درجه آزادی	Degrees of Freedom
۱۸۰.۱۰	-	کای اسکوئر	Chi-Square
۰.۰۶۷	۰.۰۸ یا کمتر	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده	SRMR
۰.۹۳	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص بنتلر-بونت	NFI
۰.۹۴	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص تناسب غیر استاندارد	NNFI
۰.۸۷	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص برازش مقایسه ای	CFI
۰.۸۷	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص نکویی برازش	GFI
۰.۹۲	برابر یا بزرگتر از ۰/۸	شاخص نکویی برازش تعدیل شده	AGFI
۰.۹۰	برابر یا بزرگتر از ۰/۷۵	شاخص برازش اصلاح شده مقتصد	PGFI
۰.۰۶۲	کمتر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA

با توجه به نتایج به دست آمده از شاخص های برازندگی مدل پژوهش که در جدول بالا آورده شده است، می توان نتیجه گرفت که مدل از برازش تقریباً خوبی برخوردار است.



Chi-Square=180.10, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

نمودار ۱-۲: مدل در حالت معناداری با t-value

از این رو با توجه به مدل در حالت اعداد معناداری (نمودار ۱-۲) و مدل تخمین استاندارد (نمودار ۱-۱) به بررسی فرضیات تحقیق می پردازیم.

به طور خلاصه نتایج مربوط به مطالب فوق در جدول ۱-۴ آورده شده است.

جدول ۱-۴: وزن های رگرسیونی مدل پژوهش

مسیر	نشان	ضریب مسیر	ضریب غیرمستقیم	معناداری	نتیجه
فرهنگ یادگیری سازمانی ← تعهد سازمانی	Learning → Comitmnt	۰/۳۰	-	۲/۵۳	تایید
فرهنگ یادگیری سازمانی ← پیچیدگی شغلی	Learning s → Complexi	۰/۷۸	-	۱۰/۰۷	تایید
پیچیدگی شغلی ← تعهد سازمانی	Complexi → Comitmnt	۰/۵۵	-	۴/۴۰	تایید
فرهنگ یادگیری سازمانی ← پیچیدگی شغلی ← تعهد سازمانی	Learning → Complexi → Comitmnt	-	۰/۷۸ × ۰/۵۵ = ۰/۴۲۹	-	تایید

جدول فوق خلاصه ای از نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات است که شامل ضرایب مسیر و مقدار t می باشد؛ همانطور که در جدول نشان داده شده است، رابطه بین تمامی متغیرها با توجه به اینکه T آماره بزرگتر از $1/96 +$ می باشد تأیید شده است.

بحث و نتیجه گیری

در خصوص بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی تحقیقاتی همچون توکلی (۱۳۹۵) صورت گرفته که نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد، همچنین بارانی (۱۳۹۵) نیز نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی و قصد تسهیم دانش و بین رفتار شهروندی سازمانی و قصد تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. محبی (۱۳۹۵) نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و مولفه های آن و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، به عبارتی دیگر می توان گفت که انجام فعالیت های آموزشی در سازمان و نهادینه کردن فرهنگ یادگیری سازمانی علاوه بر افزایش قابلیت ها و مهارت های کارکنان و فراهم نمودن زمینه ایجاد سازمان یادگیرنده همچنین موجبات تعهد بیشتر نسبت به سازمان و انگیزش بیشتر برای یادگیری در آینده در بین کارکنان فراهم می آورد. این موضوع در تحقیقات خارج از ایران نیز مورد بررسی قرار گرفته است. هانایا (۲۰۱۶) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافت که تعامل کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد سازمان دارد. همچنین مشخص شد که محیط کاری تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. در نهایت نتایج این مطالعه نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمان دارد. در تحقیقی دیگر آتک و ارتورگات (۲۰۱۰) نیز این رابطه را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه دست یافت که بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

بنابراین با توجه نتایج بدست آمده از این تحقیق با تحقیقات گذشته که در داخل و خارج از ایران مورد بررسی قرار گرفته اند، همسو است. در خصوص بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با پیچیدگی شغلی کارکنان تحقیقاتی همچون ارشیا (۱۳۹۶) نشان داد که بین شخصیت و انگیزه درونی با پیچیدگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین حسن غریبی و همکاران (۱۳۹۳) نیز نشان دادند که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و نوآوری و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیقات انجام شده در خارج از کشور نیز، جو و لیم (۲۰۰۹) نشان دادند که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و ویژگی های شغلی بخصوص پیچیدگی کار رابطه معناداری وجود دارد. وانگ (۲۰۰۵) نیز نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمان و ویژگی شغلی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین با توجه نتایج بدست آمده از این تحقیق با تحقیقات گذشته که در داخل و خارج از ایران مورد بررسی قرار گرفته اند، همسو است.

در خصوص بررسی رابطه پیچیدگی شغلی و تعهد سازمانی موضوع مشابهی در ایران که رابطه این دو متغیر را مورد بررسی قرار داده باشد یافت نشد اما جانگ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که استقلال حرفه ای، انسجام گروهی و پیچیدگی شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، پیچیدگی شغلی تأثیر مثبتی بر روابط بین استقلال حرفه ای و انسجام گروهی در ارتباط با تعهد سازمانی داشته است. همچنین کاشیپ و سینها (۲۰۱۱) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که عوامل زیادی همچون جهانی شدن بازارها، افزایش فشارهای رقابتی، زمان تحویل کوتاه و ... بر پیچیدگی شغلی تأثیرگذار هستند، بنابراین پیچیدگی شغلی می تواند تأثیر منفی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد.

در خصوص رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمان و تعهد سازمانی تحقیقات همچون توکلی (۱۳۹۵)، بارانی (۱۳۹۵)، محبی (۱۳۹۵)، هانایا (۲۰۱۶) و آتک و ارتورگات (۲۰۱۰) صورت گرفت که همگی نشان دادند بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد. از اینرو در بررسی بعمل آمده مشخص گردید که پیچیدگی شغلی در این رابطه نقش میانجی را برعهده داشته و موجب تقویت رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی می گردد.

پیشنهادهای تحقیق

۱- مدیران آموزش و پرورش علی آباد کتول می بایست با بکارگیری فرآیندهای مناسب و ارائه آموزش های نوین به کارکنان ظرفیت تغییر در رفتار اعضای سازمان را ایجاد کردن و آنها را به سمت توسعه خلاقیت و افزایش توانایی ها سوق دهد، از اینرو یادگیری سازمانی در این بین نقش تعیین کننده ای داشته و می تواند موجب توسعه سازمان گردد.

۲- همچنین به مدیران پیشنهاد می گردد از آنجایی که سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی یادگیری هستند، به خوبی قادرند، دانشی جدید تولید کرده و آن را به سایر افراد (همکاران و دانش آموزان) انتقال دهند، این فرایند در نهایت می تواند موجبات توسعه سازمان را فراهم آورد.

۳- مدیران آموزش و پرورش باید جهت پیاده سازی و گسترش فرهنگ یادگیری سازمان از اعضای خود (کارکنان) به شکل گسترده حمایت نموده تا آنها نیز از طریق دانش جدید و ایده های نو موجب ارتقای سطح سازمان گردند.

۴- همچنین با توجه به وجود رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و پیچیدگی شغلی پیشنهاد می گردد، مدیران سازمان با توجه به اینکه پیچیدگی شغلی شامل تخصصی کردن افراد بر حسب تخصصی شغلی در سازمان است، از طریق فرهنگ یادگیری سازمان و ارائه آموزش های لازم، سعی نماید با شناسایی کارکنانی که دارای مهارت های لازم و تخصصی در زمینه های مختلف هستند، از آنها در جهت انجام وظایف سازمانی استفاده نموده تا در نتیجه بازخورد بهتری در سازمان داشته باشند.

۵- واگذاری وظایف بر اساس تخصص کارکنان

۶- استفاده از دانش کارکنان در جهت ارتقاء سازمان و نیز توجه بیشتر به آنها در تمام زمینه‌ها و رفع مشکلات کارکنان که در نتیجه می‌تواند موجب افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان شود.

۷- تفکیک افقی و عمودی در سازمان که می‌تواند موجب افزایش تخصص گرایی و هماهنگی وظایف در بین کارکنان هم رده گردد.

۸- بکارگیری شیوه‌های مختلف در جهت افزایش میزان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان که در نهایت می‌تواند موجب افزایش تعهد سازمان آنان گردد.

۹- پیشنهاد می‌شود مدیران با بکارگیری آموزش‌های لازم زمینه‌های یادگیری سازمانی را فراهم آورده تا از این طریق ضمن افزایش تخصص کارکنان در حوزه‌های مختلف و تخصص گرایی سازمانی (پیچیدگی شغلی) موجب افزایش علاقه کارکنان به انجام وظایف گردیده و از این طریق تعهد سازمانی را نیز در بین آنان افزایش دهند.

منابع و مآخذ

- ارشیا، تکتم (۱۳۹۶). بررسی تاثیر شخصیت پیشرو بر انگیزه درونی کارکنان از طریق پیچیدگی شغلی ادراک شده (مورد مطالعه: کارکنان شرکت دانش بنیان نیان الکترونیک مشهد)، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه فردوسی مشهد.
- امین بیدختی، علی اکبر؛ نعمتی، محمدعلی؛ کریمی، فروزان (۱۳۹۲). نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاه های منتخب تهران)، **فصلنامه پژوهشنامه مدیریت اجرایی**، ۵ (۱۰)، ۳۵-۵۸.
- آیینی، جواد (۱۳۸۹). تعیین تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان شرکت گاز استان چهار محال و بختیاری، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه اصفهان.
- آیینی، جواد (۱۳۸۹). تعیین تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان شرکت گاز استان چهار محال و بختیاری، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه اصفهان.
- بارانی، قاسم (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با قصد تسهیم دانش با تاکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در میان مدرسین زبان انگلیسی و مدرسین غیر زبان انگلیسی در دانشگاه های ایران، **پایان نامه دکتری**، دانشگاه فردوسی مشهد.
- بهارلو، مصطفی؛ محمودی کیا، مریم؛ احمدی چگنی، سحر (۱۳۹۲). بررسی رابطه شخصیت پویا با عملکرد شغلی با میانجیگری دگرگون سازی شغل و اشتیاق شغلی در کارکنان دفاتر آژانس های هواپیمایی شهر تهران، **مجله روان شناسی اجتماعی**، ۸ (۲۸)، ۴۱-۵۳.
- پورمحمد، اکبر (۱۳۸۹). **مدیریت رفتار سازمانی**، چاپ دوم، تهران: سیمیا.
- توکلی، مطهره (۱۳۹۵). بررسی و تبیین رابطه بین حمایت ادراک شده سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: بانک پارسیان در شهر تهران)، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه غیرانتفاعی خاتم.
- حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۸۳). توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسولیت پذیری سازمان ها، فرهنگ ها، ارزش ها و اخلاقیات، **فصلنامه پیام مدیریت**، شماره ۹، ۵۸-۶۹.
- حسن غربی، شاهرخ؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ دهدشتی، زهره، (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری نقش میانجی گری رضایت شغلی، **نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا**، ۱۳ (۳۸)، ۱۰۳-۱۱۲.
- حضرتی ویری، اصغر؛ عباسپور، عباس و اکبری محله کلانی، محمد (۱۳۹۲). تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات؛ **مجله چشم انداز مدیریت**، شماره ۱۳، ۱۷۳-۱۵۹.
- رابینز، استیون (۱۳۹۰). **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کبیری، تهران: حکیم باشی.
- رشیدی، علی و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). بررسی رابطه ویژگیهای شغلی و فرهنگی با بهره وری نیروی انسانی در کارمندان آموزش و پرورش، **فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱ (۴)، ۴۶-۵۴.
- رنجبر، نسترن (۱۳۹۱). **تعهد سازمانی**، چاپ دوم، تهران: لوتس.
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۷۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. **فصلنامه مدیریت دولتی**، شماره ۴۳.
- شریفی، سمانه؛ سلیمی، قربانعلی و احمدی، سید احمد (۱۳۸۹). بررسی رابطه ویژگی های شخصیتی با تعهد سازمانی در مدیران و معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان خوانسار، **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱ (۴)، ۸۱-۱۰۶.
- شفی، ارزو. (۱۳۸۵). رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی. **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه تهران.
- صادقی، فر، جعفر (۱۳۸۶). **ارزش های فردی و تعهد سازمانی**، شیراز: نوید شیراز.
- صفوی میرمحله، آزاده (۱۳۹۴). بررسی نقش پیچیدگی شغلی و ارتباطات کاری با ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان بانک مرکزی)، **پایان نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه آزاد اسلامی تهران واحد تهران مرکزی.
- غیائی، محمدرضا (۱۳۹۰). **تعهد سازمانی، بهره وری و روش های بهبود آن در سازمان ها**، تهران: ابریشمی فر.
- فدایی، ندا (۱۳۹۳). **رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان**، تهران: راشدین.
- فرجی، عبیداله؛ ولیئی، سینا؛ مریدی، گلرخ؛ رضایی، عباسعلی و رضایی فریمانی، مصطفی (۱۳۹۱). بررسی رابطه ویژگی های شغلی و سطح استرس شغلی در پرستاران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کردستان؛ **فصلنامه پژوهش پرستاری**، ۷ (۲۵)، ۵۴-۶۳.
- قربانی زاده، وجهاله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۷). طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها: شرکتهای قطعه سازی خودرو، **فصلنامه مدرس علوم انسانی**، ۱۰ (۴)، ۱۶۹-۲۰۹.

گریفین، ریکی و مورهد، گرگوری (۱۳۹۲). **رفتار سازمانی**، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.

محبی، مریم (۱۳۹۵). تدوین مدل آینده رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی در مجموعه های دولتی "مطالعه موردی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز"، **پایان نامه دکتری**، دانشگاه اصفهان.

مومنی، علیرضا؛ همتی، امین و آگاه، سحرالسادات (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، **فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی**، شماره ۲۲، ۳۵-۶۰.

نادری خورشیدی، علیرضا و تسلیمی، محمد سعید (۱۳۸۱). قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان ها، **فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۱۰ (۳۹). [https://www.civilica.com/Paper-JR_JMSD-JR_JMSD-10-](https://www.civilica.com/Paper-JR_JMSD-JR_JMSD-10-39_002.html)

- Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi, Yasmeen Fraidoun Mohammed. (2007). **Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors**, Journal of Knowledge Management, Vol. 11 .
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Journal of Human Resource Management Review**, 1, 61-89.
- Allen, R. and Lambert, E., (2004). The impact on job characteristics on social and human service workers, **social work & society**, 2(2), pp.173-188. Bottger, P.C. and Chew, I.K., 1986. The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction, **Human Relations**, 39(6), pp. 575-594.
- Argyris C (1978). "Double-loop learning in organizations"; **Harvard Business Review**, Vol. 55, No. 5.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Addison-Wesley, Reading, MA
- Armenio, R., & Miguel, P.C. (2008). "Work place Spirituality and Organization Commitment". **Journal of Organizational Change Management**, 21 (1) 1, 53-75.
- Armestrang, K., Fooli, S.K. (2003). "Study of the process of organizational learning in software firms in India"; **Technovation**, No. 23, 2003.
- Atak, Metin & Erturgut, Ramazan (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment, **Journal Social and Behavioral Sciences**, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 3472-3476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.537>
- Baek-Kyoo (Brian) Joo, Sunyoung Park, (2014) "Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 31 Issue: 6, pp.482-500, <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Bauman, Z. (1998). **Religion, Modernity and Post-modernity**: Oxford Press.
- Brinbaum, P.H. and Farh, J.L., (1986). The Job Characteristics Model in Hong Kong. **Journal of Applied Psychology**, 7(4), pp. 598-605
- Burke, R., & Greenglass, E. (1989). Psychological burnout among men and women in teaching: An examination of the Cheeriness Model. **Human Relations Journal**, 42, 261-273.
- Casper, W.J. (2006). An Examination of proxy measures of work place spirituality: A profile Model of Multi-dimensional Constructs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 12 (4), 109-118.
- Claver Enrique, Llopis Juan, Reyes González M., J Gascó osé L.. (2012). **The performance of information systems through organizational culture**, Information Technology & People, Vol. 14.
- De Varo, J., Li, R., (2007). Analysing the job characteristics model: new support from a cross- section of establishment, **Human Resource Management**, pp. 986- 1003.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., et al. (2007). "Elements of innovative cultures". **Knowledge and Process Management** .14(3), 190-202.
- Edgar. L., (1999). Nurses Motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: a test of the job characteristics model, **Can J nurse Leadership**, 12(1), pp. 14-22.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a learning organization". **Harvard Business Review**, 71.78-91.
- Garvin, D.A «Building a Learning Organization», **Harvard Business Review**, 71(4). (1993, July-August.
- Gibbons, P. (2000). **Spirituality at work: Definitions, measures assumptions, and validity claims**. Paper presented at the academy of management annual meetings.
- Hanaysha, Jalal (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, **Journal Social and Behavioral Sciences**, Volume 229, 19 August 2016, Pages 289-297, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Howdan, W.J. (1993). Department and psychometric characteristics of the spirituality Assessment Scale. **Dissertation Abstracts International**, 54(1-B), 166. (UMI No. 9312917).
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**, 2(1), 88-115.

- Jamal, M. (2011). Job stress, Formance and Organizational Commitment in a multinational company: An Empirical study in two countries. **International Journal of Business and Social Science**, 2 (20), 20-29.
- Janecek, J. and Liskey, L., (2000). Feedback, Autonomy, and Job Satisfaction, Valparaiso University. Moeller, N.L. and Fitzgerald, M.P., 1985. A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 70(2), pp. 280-289.
- Joo Baek-Kyoo (Brian), Lim Taejo, The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation, 2009, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Volume 16 Number 1, August 2009 48-60
- Jung, Jaehwan; Nam, Changi; Lee, Euehun; Kim, Seongcheol (2014). Professional autonomy, group cohesion, and job complexity affect researchers' organizational commitment, **Social Behavior and Personality: an international journal**, Volume 44, Number 8, pp. 1349-1358(10).
- Kashyap, Nupur & Sinha, Sanjeev (2011). Estimation of job complexity in an industrial organization, **Journal International Journal of Industrial and Systems Engineering**, 7(1), pp. 26-44.
- Khan, S. M., & Mishra, P. C. (2002). **Construct Validation of Multi Dimensional Organizational Commitment Scale**, (Unpublished Manuscript) Department of Psychology. Lucknow University, Lucknow.
- Khanifar, H., Jandghi, G., and Shojaie, S. (2010). Organization Consideration between Spirituality and Professional Commitment. **European Journal of Social Sciences**, 12, 558-570.
- Khatibi, A., Asadi, H., and Hamidi, M. (2009). The Relationship between Job Stress and Organizational Commitment in National Olympic and Paralympic Academy. **World Journal of Sport Sciences**, 2(4), 272-279.
- Kinjerski, V., and Skrypnik, B. (2008). The promise of spiritual work Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and
- Malik, M. E., and Naeem, B. (2011). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. **African Journal of Business Management**, 5(4), 1236-1244.
- Maryama, N. H. B., Zawawi, N., Hitam, M., & Jody, J. M. (2011). Organizational Commitment and Job Burnout Among employees in Malaysia. **IACSIT Press**, 1, 185-187.
- Maslach, C. (2001). Job burnout. **Annual Review of Psychology**, 52, 397-422.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1993). **"Manual of the Maslach Burnout Inventory"**. (2 Ed.) Consulting Psychologists Press Ind, Palo, CA: 120-277.
- Mowday, R. R., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.
- Mrugank, V.T. and Ashwin, W.J., (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the Job Characteristics Model, **Journal of Business Research**, 58, pp. 584-592.
- Murray, P., & Donegan, K. (2003). "Empirical linkages between firm competencies and organisational learning". **The Learning Organization**, 10(1), 51-62.
- Ortenblad, A. (1998). On differences between organizational learning and learning organization. **The learning organization**, 8(3/4).
- Raquel Sanz-Valle, Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez, Laureano Perez-Caballero, (2011) "Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 15 Issue: 6, pp.997-1015, <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Real, J.C. Leal, A. Roldan, J.L. (2006). Information technology as a determinate of organizational learning and technological distinctive competencies. **Industrial marketing management**, vol.35.
- Rezaee Shirazi, R., Beiki, Y., Zmanian, F., & Esapour, K. (2011). Study of the Relationship between Organizational Commitment and Job Burnout among Physical Education Teachers of Golestan Province, Iran. **Australian Journal of Basic and applied sciences**, 5(10), 1379-1384.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1994). **Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research**, Washington. D. C: Tailor and Ferancis, pp: 207-211.
- Singer, M.G., (1994). **Human Resource Management**, PWS-KENT Publishing Company, Boston, USA.
- Škerlavaj, Miha, Song, Ji Hoon, & Lee, Youngmin. (2010). "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms". **Expert Syst. Appl.** 37, 9.
- Tyler, D. and Parker, V., (2006). An Exploration of job design in long-term Care facilities and its effects on nursing employee satisfaction, **Health Care**, 31(2), pp. 137-144.