

استناد: کوچه مشکی، پریسا؛ نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی، یوسف محمدی مقدم؛ (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر با نقش میانجی یادگیری‌زدایی (مورد مطالعه: شرکت نیرپارس)، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۲۴، صص ۵۵-۱۰۱.

بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر با نقش میانجی یادگیری‌زدایی (مورد مطالعه: شرکت نیرپارس)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۰۲

پریسا کوچه مشکی^۱، نادر شیخ‌الاسلامی کندلوسی^۲، یوسف محمدی مقدم^۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۱۲/۲۲

چکیده:

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر با نقش میانجی یادگیری‌زدایی در شرکت نیرپارس انجام شده است. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی و همبستگی است که به روش پیمایشی از نوع مقطعی انجام شده است. روش کار در این پژوهش، میدانی و از نوع مطالعه موردی است. جامعه آماری این پژوهش، همه مدیران و رؤساء کارشناسان و کارمندان شرکت نیرپارس واقع در شهر تهران به تعداد ۲۸۱ نفر بودند. به‌منظور گردآوری اطلاعات، در دو بخش رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر، پرسش‌نامه‌ای توسط پژوهشگر طراحی و در بخش یادگیری‌زدایی از پرسش‌نامه استاندارد (خدایی و همکاران، ۱۳۹۳) استفاده شده است. نمونه آماری پژوهش با روش تصادفی ساده و به تعداد ۱۶۲ نفر در شرکت انتخاب شده است. پس از تأیید روایی محتوا با نظر کارشناسان و استادان، پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین، تمایل به تغییر و یادگیری‌زدایی به ترتیب ۸/۹۵ درصد، ۹/۷۲ درصد و ۸/۷۰ درصد و ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌های پرسش‌نامه ۳/۹۳ درصد به‌دست آمد. برای آزمون فرضیات از آزمون‌های ضریب همبستگی، الگوی رگرسیون چندگانه و مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار اسپس‌اس و لیزرل استفاده شد. بررسی کلی نشان داد که بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین با تمایل به تغییر، بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین با یادگیری‌زدایی و بین ابعاد یادگیری‌زدایی با تمایل به تغییر، رابطه علی مثبت و معناداری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها:

رهبری تحول‌آفرین، تمایل به تغییر، یادگیری‌زدایی، شرکت نیرپارس.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

مقدمه

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی «نبود اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده فناوری» است. از این رو بزرگ‌ترین مسئله که هر سازمان با آن روبه‌روست، مسئله تحول و دگرگونی است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته و بتوانند سازوکارهای لازم را برای هماهنگی با این تغییرات تأمین کنند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۰). با وجود این، توجه به این نکته ضروری است که اجرای تغییر به‌سادگی اتفاق نمی‌افتد. تغییر سازمانی برای بسیاری از کارکنان تجربه‌ای استرس‌زاست، زیرا تغییر ممکن است با بلا تکلیفی همراه باشد و بر احساسات و توانایی‌های کارکنان تأثیر بدی بگذارد؛ بنابراین کارکنان معمولاً از تغییر حمایت نمی‌کنند، مگر آنکه از درون آن را بخواهند و برای آن برانگیخته شوند (نوردین^۴، ۲۰۱۱: ۱۲۹). اکنون سازمان‌ها و مدیران آنها می‌دانند که اگر بخواهند در عرصه رقابت باقی بمانند، باید تغییر کنند؛ اما بسیاری از تغییرات با وجود بهترین برنامه‌ریزی‌ها به‌علت ناکافی بودن آمادگی در سازمان با شکست مواجه می‌شوند (جیانگ و همکاران^۵، ۲۰۰۰: ۲۶).

سبک‌های سنتی رهبری برای هماهنگ‌شدن با تغییرات، کارایی خود را از دست داده‌اند (سلمانی و نیک‌فال آذر، ۱۳۹۰: ۱۲۲). یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، الگوی رهبری تحول‌آفرین طراحی شده توسط بس^۶ (۱۹۸۵) و عملیاتی‌شده از سوی بس و آوولیو^۷ (۱۹۹۵) می‌باشد. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازی جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی را خواهند داد (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵: ۱۶۰؛ به نقل از: یزدان‌شان و جمشیدیان، ۱۳۸۷). در این راستا، سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند افزایش آمادگی برای تغییر (نوردین، ۲۰۱۱: ۱۲۹)؛ افزایش خلاقیت (جلیلیان و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۲) و ارتقای نوآوری سازمانی (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰: ۱۶۱؛ بیراسناو و همکاران^۸، ۲۰۱۳: ۶۹؛ حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۱) را موجب شود.

وجود مقاومت در برابر تغییر می‌تواند برنامه‌های تغییر در سازمان را با شکست مواجه سازد؛ بنابراین پیش از هر چیز لازم است که کارکنان آمادگی انجام تغییر را به‌دست آورند، زیرا تغییر شکل نمی‌گیرد،

4. Nordin, N

5. Jiang, J. J, et al

6. Bass, BM

7. Bass, BM and Avolio, B. J

8. Birasnav M, et al

مگر آنکه فرد برای آن آمادگی داشته باشد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۲). امروزه طیف وسیعی از عوامل مؤثر بر تغییر سازمانی شناسایی شده‌اند که در این میان اگر سبک‌های رهبری مدیران مهم‌ترین عامل نباشد، بی‌گمان یکی از مهم‌ترین این عوامل است (جانگ و همکاران^۹، ۲۰۰۳: ۵۲۵).

اگرچه پژوهش‌های بسیاری مبنی بر مطالعه عوامل مؤثر بر ایجاد آمادگی برای تغییر به‌ویژه در ایران در دسترس نیست، اما با وجود این، تأملی بر نتایج پژوهش‌ها در حوزه تغییر و نوآوری سازمانی مؤید این مطلب است که می‌توان به روابط بین رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌زدایی و آمادگی برای تغییر قائل بود (اردلان و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۵). براساس پژوهش‌های پیشین ادعا شده است که سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری مناسبی برای محیط‌های پویای امروزی است (سیمیک^{۱۰}، ۱۹۹۸: ۵۲)؛ از این رو پژوهشگر، سبک رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان یکی از متغیرهای اصلی الگوی پژوهش در نظر گرفته است. امروزه یادگیری‌زدایی برای یادگیری آنچه جدیدتر و مناسب‌تر است، ضروری می‌باشد (عدلی، ۱۳۸۹: ۱۹) و به‌اندازه کسب دانش جدید اهمیت دارد؛ افزون بر این، یادگیری‌زدایی نه‌تنها از مقاومت و انعطاف‌ناپذیری سازمان جلوگیری می‌کند بلکه همچنین فرایندهای تغییر، انطباق و نیز خلق روش‌های بهبود رقابت‌پذیری و کسب موفقیت را تسریع می‌کند (رجبی‌پور میبیدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۰؛ به نقل از: لی، هسو و لین، ۲۰۱۱). ضرورت دیگر یادگیری‌زدایی، ناشی از ضرورت انطباق با محیط برای بقا و برتری است (عدلی، ۱۳۸۹: ۱۹). از این رو پژوهشگر، یادگیری‌زدایی را به‌عنوان یکی دیگر از متغیرهای الگوی پژوهش خود در نظر گرفته است.

مطالعه پژوهشگر در شرکت نیرپارس انجام شده است و از آنجایی که این شرکت با اتکا بر کارکنان خلاق و کارآمد و با بهره‌گیری از دانش، ظرفیت و توانمندی‌های داخلی، می‌خواهد ضمن رعایت تعهدات اجتماعی و زیست‌محیطی خدمات خود را در چارچوب معیارهای اصلی زمان، هزینه و کیفیت با تعامل کارا و مؤثر با تمامی ذی‌نفعان عرضه کند تا بتواند ضامن رشد و سودآوری شرکت در عرصه رقابت‌های ملی و منطقه‌ای باشد، ضرورت به‌کارگیری راه‌کار رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر بیش‌ازپیش در این سازمان مشهود است. هدف از انجام این پژوهش، سنجش تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر با نقش میانجی یادگیری‌زدایی است و در این راستا، اهداف فرعی برای رسیدن به این مهم، مشخص کردن تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر افراد، مشخص کردن تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌زدایی،

9. Jung, D, I

10. Simic, I

مشخص کردن تأثیر یادگیری‌زدایی بر تمایل به تغییر افراد، مشخص کردن تأثیر یادگیری‌زدایی به‌عنوان نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر افراد در شرکت نیرپارس می‌باشد.

پیشینه پژوهش

مختاری و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی در شهرداری تهران را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان داد بین آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. در میان مؤلفه‌های آمادگی تغییر، مؤلفه واکنش عاطفی از بیشترین قدرت پیش‌بینی برخوردار بود و مؤلفه تمایل رفتاری در رتبه دوم قرار گرفت. همچنین نتایج حاکی بود که میان کارکنان زن و مرد معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران از نظر آمادگی برای تغییر، تفاوت معناداری وجود ندارد. این مقاله افزون بر تأیید فرضیه‌ها و غنی‌سازی بیشتر ادبیات مربوط به حوزه آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی، به مدیران شهرداری تهران در تصمیم‌سازی و بهبود وضعیت سازمان خود یاری می‌رساند. پلسنگی و جلیلی ز نور (۱۳۹۷)، رابطه بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در منطقه آزاد تجاری - صنعتی ارس را مطالعه کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین یادگیری مستمر، پژوهش و گفتگو، همکاری و یادگیری گروهی، مشارکت کارکنان در یادگیری، توانمندسازی کارکنان، مرتبط‌بودن با محیط خود و رهبری راهبردی با آمادگی کارکنان برای تغییر، همبستگی معناداری وجود دارد. علیزاده یادکوری (۱۳۹۶)، تأثیر رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی بر عملکرد نوآورانه با میانجی‌گری آمادگی فردی معلمان برای تغییر در آموزش و پرورش شهرستان کازرون در سال ۹۵ را مطالعه کردند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که آمادگی برای تغییر نقش، واسطه‌گری خوبی بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین با عملکرد نوآورانه دارد. همچنین آمادگی فردی معلمان نقش میانجی‌گری خوبی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد رهبری تحول‌آفرین با عملکرد نوآورانه دارد. نتیجه‌گیری نشان می‌دهد هر گونه تغییر، نیازمند کارکنان و مدیرانی انطباق‌پذیر است که بتوانند با تغییرات سازگار شوند. در این میان، تعاملات اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به‌مثابه کلیدی در مدیریت تغییرات سازمانی و عملکرد نوآورانه، اهمیتی فزاینده یافته است. کرامتی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود رویکردهای مؤثر بر فرایند یادگیری‌زدایی سازمانی را بررسی کردند. نتایج حاصل از مطالعه مبنای نظری نشان داد که ۶ رویکرد آگاه‌سازی، توقف استفاده، کنارگذاشتن، ایزوله‌کردن، یکپارچه‌سازی و ترغیب به استفاده از دانش جدید از مهم‌ترین رویکردهای یادگیری‌زدایی در سازمان به‌شمار می‌آیند. همچنین انواع رویکردها و اقدامات یادگیری‌زدایی مناسب براساس ضمنی یا صریح‌بودن و فردی یا جمعی‌بودن دانش متفاوت می‌باشند.

بوربور جعفری و رستگار (۱۳۹۴)، مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی در دانشگاه سمنان را مطالعه کردند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌گرایی و توانمندسازی، تأثیری مستقیم و مثبت دارد و فرضیه تأثیر یادگیری‌گرایی بر توانمندسازی نیز رد شده است. همچنین نتایج نشان دادند که متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری‌گرایی توانسته‌اند ۶۱ درصد از تغییرات توانمندسازی را تشریح کنند.

یو^{۱۱} (۲۰۱۹)، پُل‌زدن به رهبری تحول‌آفرین، ارتباطات شفاف و شفافیت کارکنان برای تغییر: نقش میانجی اعتماد را بررسی کردند. آنها پیشنهاد کردند که رهبری تحول‌آفرین و ارتباط شفاف به‌طور مثبتی با اعتماد سازمانی کارکنان ارتباط داشتند که به‌نوبه‌خود، تأثیر مثبتی بر شفافیت کارکنان در تغییر داشت. مطالعات نظری و مدیریتی این مطالعه بحث و بررسی شد. گلایدن و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۸)، آمادگی کارکنان برای تغییر در مؤسسات آموزش عالی عمومی (بررسی تأثیر مشترک رفتار رهبری و هوش هیجانی) را مطالعه کردند؛ یافته‌های این مطالعه نشان داد که رفتار رهبری و هوش هیجانی می‌تواند اثرات مهمی بر آمادگی کارمندان برای تغییر داشته باشد. مهم‌تر اینکه، این مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده تعهد سازمانی را تأیید کرد. این مطالعه توضیح تجربی تأثیر مشترک برخی عوامل تعیین‌کننده مدیریت تغییر حیاتی را ارائه می‌دهد. اریف و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۷)، نقش رابطه رهبر-پیرو در مدیریت تغییر سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی را بررسی کرده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رابطه رهبر-پیرو و مدیریت تغییر سازمانی وجود دارد. افزون‌بر این، نتایج نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی میانجی‌گری بر رابطه رهبر-پیرو و مدیریت تغییر سازمانی تأثیرگذار است. منگوندجیا و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۵)، نقش رهبری و شرایط بحرانی در واکنش به تغییر سازمانی را مطالعه کرده‌اند. نتایج نشان داد که رضایت شغلی به‌عنوان میانجی بین رهبری تغییر و آمادگی فردی برای تغییر و تعهد به تغییر عمل می‌کند و تعامل کارکنان به‌طور معناداری با تعهد به تغییر، همبستگی نداشته است. این پژوهش برای مدیریت تغییر سازمانی به‌منظور برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات مؤثرتر است. زاگورسک و همکاران^{۱۵} (۲۰۰۹)، به بررسی تأثیرات رهبری تعاملی و تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی پرداخته‌اند. پژوهشگران این پژوهش چنین تبیین می‌کنند که رهبران تحولی گشودگی، اعتماد و روابط باز را تشویق و فرهنگ گفت‌وگو و همکاری را بین اعضای گروه پرورش می‌دهند و بدین ترتیب به کسب، توزیع و تفسیر دانش کمک چشمگیری می‌کنند، همچنین رهبران تحولی، تغییرات رفتاری

11. Yue, Cen April, et al
12. Gelaidan, H. M, et al
13. Arif, M, et al
14. Mangundjaya, W. L
15. Zagoršek, H, et al

و شناختی اعضای سازمان را که نتیجه یادگیری سازمانی است، تسهیل می‌کنند. اش^{۱۶} (۱۹۹۷)، رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی: اقدامات رهبر که باعث تحریک یادگیری فردی و گروهی می‌شود، مطالعه کرد. پژوهش وی نشان می‌دهد رفتارهای رهبران تحولی و اعمال آنها اغلب بر یادگیری فردی، گروهی و سازمانی اثرگذار است. وی در این پژوهش پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها بایستی از طریق برنامه‌های آموزشی به رهبرانشان بیاموزند که آنها نقش مهمی در یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی و ایجاد یک سازمان یادگیرنده دارند. با توجه به اهمیت موضوع رهبری تحول‌آفرین (متغیر مستقل)، این مطالعه قصد دارد به بررسی ابعاد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی (برانگیزش فکری)، توجه و ملاحظه فردی، رهبری حمایتی و توانمندسازی کارکنان در شرکت نیرپارس پرداخته و نحوه تأثیر این ابعاد را بر ابعاد تمایل به تغییر (متغیر وابسته) با نقش میانجی یادگیری‌زدایی در شرکت نیرپارس مشخص کند. اگرچه از دیدگاه صاحب‌نظران و پژوهشگران، یادگیری‌زدایی در برنامه تغییر و سبک رهبری تحول‌آفرین از جمله اقدامات مدیریتی هستند که بر موفقیت برنامه تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارند، با وجود این، روابط بین متغیرهایی همچون رهبری، ساختار تصمیم‌گیری و آمادگی برای تغییر در اجرای برنامه‌های نوآورانه، در عمل کمتر بررسی شده است (گوئررو و کیم^{۱۷}، ۲۰۱۳: ۷۴). بنابراین رویکرد پژوهش کنونی، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر است، هرچند در زمینه سبک رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر به‌طور جداگانه پژوهش‌های زیادی انجام شده است، اما کمتر به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و آمادگی کارکنان برای تغییر پرداخته شده است؛ بدین ترتیب انجام این پژوهش و مطالعات دیگر می‌تواند گام مهمی در زمینه بهبود تمایل افراد به تغییر و کاستی‌های موجود در این زمینه را تا حد امکان برطرف کند. همچنین، این پژوهش در نظر دارد نقش میانجی یادگیری‌زدایی را بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر بررسی کند.

مبانی نظری

رهبری تحول‌آفرین

تغییرات گسترده و جهانی‌شدن در دنیای امروز نیازمند سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی‌های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و به توسعه ظرفیت‌ها و استفاده از آنها کمک کنند. این رهبران با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی

16. Ash, D. B

17. Guerrero, E, G and Kim, A

موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آنها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آنها را فراهم می‌سازد. این رهبران از توانایی عمل مؤثر بر شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز برخوردار بوده و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند که در برابر چالش‌ها و فرصت‌های احتمالی، از خود واکنش مناسب بروز دهند. چنین رهبرانی را رهبران تحولی (تحول‌آفرین) می‌نامند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳). رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که بر پیروان خود، نوعی نفوذ عمیق و فوق‌العاده دارند. آنها کسانی هستند که از طریق تعیین نقش، الزامات و وظایف محول‌شده، پیروان خود را در راستای اهداف معین، هدایت می‌کنند و برمی‌انگیزانند (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵: ۱۶۱؛ به نقل از فرنج و بل^{۱۸}، ۲۰۰۳).

تاکنون پژوهشگران، الگوهای مختلفی برای تبیین و سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین مطرح کرده‌اند که می‌توان به مدل کوزس و پوزنر^{۱۹} (۱۹۸۷) مشتمل بر پنج بُعد به چالش کشیدن فرایند، القا و ترویج یک چشم‌انداز مشترک، تواناسازی دیگران برای عمل کردن، مدل کردن راه و تشویق شهامت و جرئت (ابو-تینه و همکاران^{۲۰}، ۲۰۰۸: ۶۵۱-۶۵۰)؛ مدل بس (۱۹۸۵) مشتمل بر چهار بُعد کاریزما یا نفوذ ایده‌آلی، انگیزش الهام‌بخش، برانگیزش فکری و توجه شخصی‌شده (آولیو و همکاران^{۲۱}، ۱۹۹۱: ۱۰)؛ مدل بس و آولیو^{۲۲} (۱۹۹۴) مشتمل بر پنج بُعد کاریزما (ویژگی‌های آرمانی)، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی (مدسن و آلبرچست^{۲۳}، ۲۰۰۸: ۳۴۵؛ به نقل از بس و آولیو، ۱۹۹۴) اشاره کرد؛ در مجموع می‌توان گفت با توجه به جمع‌بندی پژوهشگران، رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به شش مؤلفه یا عامل که به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده شناخته شده‌اند، نیاز دارند: نفوذ آرمانی^{۲۴}؛ انگیزش الهام‌بخش^{۲۵}؛ ترغیب ذهنی^{۲۶} و ملاحظه فردی^{۲۷}؛ رهبری حمایتی^{۲۸} و توانمندسازی کارکنان^{۲۹} (تابلی و همکاران، ۱۳۹۴).

18. French, W. L and Bell, C. H
19. Kouzes, James M and Posner, Barry Z
20. Abu-Tineh, A. M, et al
21. Avolio, B. J, et al
22. Bass, BM and Avolio, B. J
23. Madsen, M.T. and Albrechtsen, C
24. Idealized Influence Behavior (IIB)
25. Inspirational Motivation (IM)
26. Intellectual Stimulation (IS)
27. Individualized Consideration (IC)
28. Supportive Leadership (SL)
29. Empowering Employees (EE)

تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر)

آمدگی سازمان برای تغییر را می‌توان براساس مفهوم نگرش به تغییر دونهام و همکاران^{۳۰} (۱۹۸۹) بررسی کرد. بنا به تعریف، نگرش به تغییر متشکل از شناخت افراد درباره تغییر، واکنش شناختی آنان نسبت به تغییر و تمایل رفتاری آنان نسبت به تغییر است (مختاری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۷؛ به نقل از دونهام و همکاران، ۱۹۸۹). آرمناکیس، هریس و ماس شولدر^{۳۱} (۱۹۹۳) آمدگی برای تغییر را ترکیبی از عقاید، باورها و اندیشه‌ها در ارتباط با میزان تغییر و تصورات از ظرفیت فردی و سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر تعریف کرده‌اند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۷؛ به نقل از آرمناکیس، هریس و ماس شولدر، ۱۹۹۳). بسیاری از پژوهشگران تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها یا عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شود یا ایجاد آمدگی برای تغییر در میان افراد درگیر، با تحت‌تأثیر قرار دادن نگرش آنان به سمت تغییر، تأکید کرده‌اند. تعیین این مؤلفه‌ها، احتمالاً به عواملان تغییر، در ارزیابی کردن، طرح‌ریزی و اعمال ابتکارات تغییری مؤثر، کمک می‌کند (پلنسی و جلیلی زونور، ۱۳۹۷: ۳). تاکنون پژوهشگران، الگوهای مختلفی برای تمایل به تغییر مطرح کرده‌اند که در این میان می‌توان به مدل دانهام و همکاران^{۳۲} (۱۹۸۹) با سه دیدگاه شناختی، احساسی و رفتاری (دوستار و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۸؛ به نقل از دانهام و همکاران، ۱۹۸۹)؛ مدل سازوکارهای دفاعی در برابر تغییر بوی و هد^{۳۳} (۲۰۰۱) شامل هفت مؤلفه برنامه‌ریزی و پیش‌بینی، برخورد عاطفی، کنشی (پرخاشگرانه)، خطرپذیری، ساده‌بینی، استفاده از استعداد ویژه و منفی‌گرایی (بوی و هد، ۲۰۰۱: ۵۴۰)؛ مدل آمدگی برای تغییر کریشنا^{۳۴} (۲۰۰۸) با سه مؤلفه واکنش شناختی، واکنش عاطفی و تمایل رفتاری (کریشنا، ۲۰۰۸: ۱۳۷) اشاره کرد. به‌طور کلی، آمدگی برای تغییر را می‌توان از سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری مدنظر قرار داد.

یادگیری‌زدایی^{۳۵} (یادگیری‌گرایی)

مفهوم یادگیری‌زدایی برای اولین بار توسط هدبرگ^{۳۶} در سال ۱۹۸۱ در ادبیات مدیریت مطرح شد. برخی از پژوهشگران (آگگون^{۳۷} و همکاران، ۲۰۰۷)، نگرشی نتیجه‌محور به مفهوم یادگیری‌زدایی داشته‌اند

-
30. Dunham, R. B, et al
 31. Armenakis, A. A. Harris, S. G. Mossholder, K.W
 32. Dunham, R. B, et al
 33. Bovey, W. H and Hede, A
 34. Krishna, V
 35. Unlearning
 36. Hedberg, B
 37. Akgün, A. E et al

و بر تغییر در باورها و قواعد سازمان تمرکز کرده و این مفهوم را با بررسی خروجی‌ها و پیامدهای آن نظیر تسهیل کردن فرایند تغییر و افزایش میزان موفقیت آن، ارزیابی کرده‌اند (آنگون و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۱۸). غالباً یادگیری زدایی به جایگزینی رویه‌های جدید با قدیمی منجر می‌شود و افراد یاد می‌گیرند تا خود را با رویه‌های جدید انطباق دهند، درحالی که رویه‌های قدیمی را رها می‌کنند؛ بنابراین یادگیری و یادگیری زدایی به‌طور همزمان روی می‌دهد یا یادگیری از یادگیری زدایی پیروی می‌کند. البته یادگیری زدایی می‌تواند پدیده‌ای مجزا باشد. با وجود تمایز بین یادگیری و یادگیری زدایی، آنها به‌وضوح در ارتباط با هم و گاهی با هم رخ می‌دهند (عدلی، ۱۳۸۹: ۱۸؛ به نقل از تی‌سنگ و زاهرا، ۲۰۰۸). به‌طور کلی هدف اصلی یادگیری زدایی، ایجاد فضایی نو برای بروز رفتارها و دانش جدید است که می‌تواند وسیله‌ای برای یادگیری، نوآوری و تغییر باشد (رجبی‌پور مبینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۰). با مطالعه ادبیات و پژوهش‌های یادگیری زدایی و در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار در سطوح فردی و سازمانی، مؤلفه‌های یادگیری زدایی در پژوهش کنونی براساس مدل یادگیری زدایی مبتنی بر پژوهش‌های لیل - رودزیگرز و همکاران^{۳۸}، ۲۰۱۵؛ بیقین و مارزونا^{۳۹}، ۲۰۱۱؛ بکر^{۴۰}، ۲۰۰۸؛ نیواستروم^{۴۱}، ۱۹۸۳؛ کرامتی و همکاران، ۱۳۹۳؛ رضازاده مهریزی، ۱۳۹۰ شش بُعد آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ^{۴۲}، توقف استفاده از دانش منسوخ^{۴۳}، کنار گذاشتن دانش منسوخ^{۴۴}، ایزوله کردن دانش منسوخ^{۴۵}، یکپارچه‌سازی دانش منسوخ^{۴۶} و ترغیب به استفاده از دانش جدید^{۴۷} را برای یادگیری زدایی انتخاب شده است.

فاستر^{۴۸} (۱۹۹۹) یکی از موانع روانی تغییر را «مشکلات مربوط به یادگیری» برمی‌شمارد؛ زیرا پذیرش فکری تازه و به‌کارگرفتن ابزار و راه و روش نو، نیازمند یادگیری جدید و در بسیاری از موارد از یاد بردن آموخته‌های پیشین است. از این رو می‌توان گفت یادگیری خود در تعامل با تغییر عمل می‌کند (مختاری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۶). فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از مؤلفه‌های حیاتی برای تسهیل و ترغیب فرایند

38. Leal-Rodríguez AL, et al

39. Pighin M and Marzona A

40. Becker K

41. Newstrom, J. W

42. Awareness of Obsolete Knowledge (AOK)

43. Stop Using Outdated Knowledge (SUOK)

44. Abandon Obsolete Knowledge (AOK)

45. Isolate Obsolete Knowledge (IOK)

46. Integrating Obsolete Knowledge (InOK)

47. Encourage the Use of New Knowledge (EUNK)

48. Foster

آمادگی برای تغییر سازمانی بوده و پیشرفت و عمل نوآورانه را شامل می‌شود (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۹)؛ به نقل از تریسی و همکاران، (۱۹۹۵). سازمان‌های سازگار با فرهنگ یادگیری سازمانی، مناسب یادگیری و تغییر هستند و بنابراین آمادگی بیشتری برای درک، پذیرش و اجرای آن دارند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۹)؛ به نقل گاروین^{۴۹}، ۱۹۹۳ و واتکینز و مارسیک^{۵۰}، (۱۹۹۶). این سازمان‌ها، همزمان افراد را به شرکت در یادگیری سازمانی - که توانایی سازمان را برای ایجاد تغییرات موفق بهبود می‌بخشد - ترغیب می‌کنند، بنابراین آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی بر فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارد (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۰)؛ به نقل چن، (۲۰۰۷)؛ بنابراین، ضروری است که مدیران از یک طرف در راستای اشاعه و گسترش فرهنگ یادگیری در سطح سازمان اقدام کرده و از طرف دیگر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی را تقویت کنند و به‌طور همزمان با به‌کارگیری سبک رهبری مقتضی، زمینه لازم برای تسهیل آمادگی کارکنان به‌منظور تغییرات متناسب با تحولات محیطی را فراهم آورند.

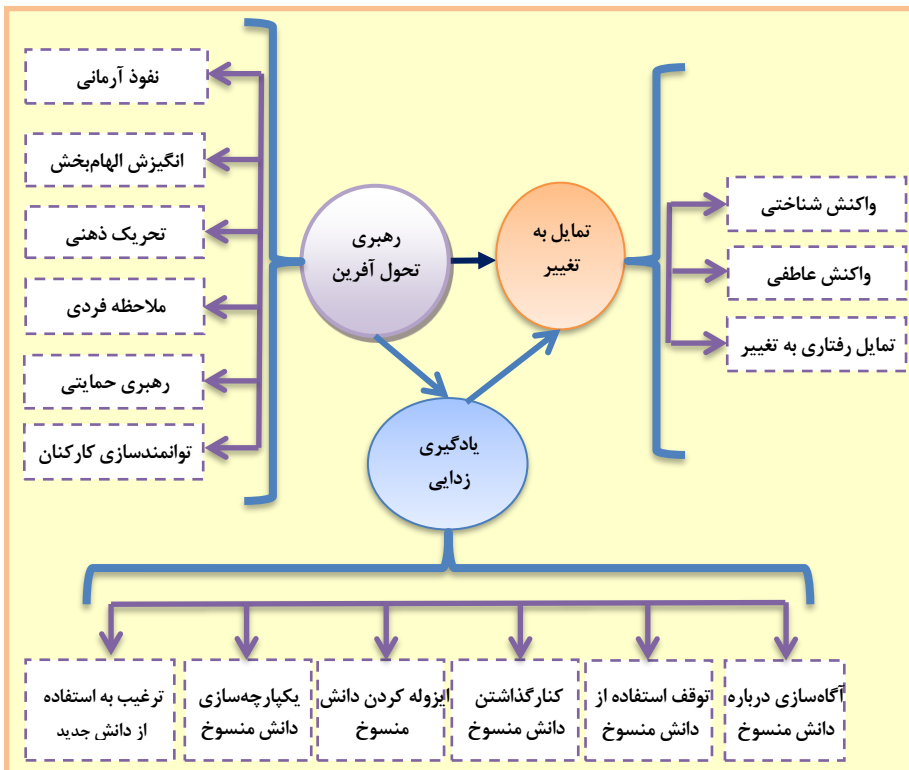
الگوی مفهومی پژوهش

برای طراحی الگوی مفهومی پژوهش، پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده درباره الگوی رهبری تحول‌آفرین، تمایل به تغییر و یادگیری‌زدایی بررسی شده است. سپس با تلفیق شماری از متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، تمایل به تغییر و یادگیری‌زدایی مورد اشاره در پژوهش‌های پیش‌گفته متناسب با واقعیت‌های جامعه آماری مورد مطالعه، ابعاد رهبری تحول‌آفرین، تمایل به تغییر و یادگیری‌زدایی انتخاب شد. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که می‌توان روابط بین رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌زدایی و آمادگی برای تغییر را محتمل دانست. در مجموع نگارنده براساس پژوهش‌های انجام‌شده (بس، ۱۹۸۹؛ ناور و تاشمن، ۱۹۸۹؛ کارلس، ویرینگ و مانن، ۲۰۰۰؛ بس و آوولیو، ۱۹۹۴؛ بارنت، مک کورمیک و کانرز، ۲۰۰۱؛ کوزس و پوزنر، ۱۹۸۷؛ پودساکوف، ماس کن زی، مورمن و فت تر، ۱۹۹۰؛ رافرتی و گریفین، ۲۰۰۴؛ فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰؛ خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۳؛ اردلان، قنبری و زندگی، ۱۳۹۳؛ رحیمیان، طاهری و ویسی، ۱۳۹۴؛ بوروبرجعفری و رستگار، ۱۳۹۴؛ رستگار و مقصودی، ۱۳۹۵ و شیرری و حامدی، ۱۳۹۷) شش بُعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی (برانگیزش فکری)، ملاحظه فردی، رهبری حمایتی و توانمندسازی کارکنان را برای رهبری تحول‌آفرین انتخاب کرد. برای طراحی الگوی مفهومی پژوهش در بحث تمایل به تغییر، نگارنده براساس پژوهش‌های انجام‌شده (کریشنا، ۲۰۰۸؛ لو، ۲۰۰۶؛ بوی و هد، ۲۰۰۱؛ دوستار، ممبینی و گودرزی، ۱۳۹۵؛ رحیمیان،

49. Garvin, J, L

50. Watkins, K, E and Marsick, V, J

طاهری و ویسی، ۱۳۹۴؛ اردلان، قنبری و زندی، ۱۳۹۳؛ پاک‌نژاد، کارگر و هنری، ۱۳۹۰ و لگزریان و ملک زاده، ۱۳۸۹) سه بُعد واکنش شناختی، واکنش عاطفی و تمایل رفتاری به تغییر را برای تمایل به تغییر انتخاب کرد؛ برای ابعاد یادگیری‌زدایی، پژوهشگر براساس پژوهش‌های انجام‌شده (لیل- رودزیزگر و همکاران، ۲۰۱۵؛ پیقین و مارزونا، ۲۰۱۱؛ بکر، ۲۰۰۸؛ تسنگ، ۲۰۰۸؛ تسنگ و زاهرا، ۲۰۰۸؛ نیواستروم، ۱۹۸۳؛ رضازاده مهریزی، ۱۳۹۰) شش بُعد آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ، توقف استفاده از دانش منسوخ، کنارگذاشتن دانش منسوخ، ایزوله کردن دانش منسوخ، یکپارچه‌سازی دانش منسوخ و ترغیب به استفاده از دانش جدید انتخاب کرد. فرضیه‌های پژوهش و الگوی مفهومی پژوهش در (شکل ۱) ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

- ۱- رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر در شرکت نیرپارس، تأثیر دارد.
- ۲- رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌زدایی در شرکت نیرپارس، تأثیر دارد.
- ۳- یادگیری‌زدایی بر تمایل به تغییر در شرکت نیرپارس، تأثیر دارد.
- ۴- یادگیری‌زدایی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر در شرکت نیرپارس، نقش میانجی را ایفا می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کنونی از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی از نوع مقطعی و در طبقه‌بندی انواع پژوهش‌ها برحسب روش، یک پژوهش همبستگی می‌باشد. در این پژوهش، روش گردآوری اطلاعات، میدانی می‌باشد و برای گردآوری داده‌های لازم به‌منظور تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده می‌شود و روش نمونه‌گیری مورد استفاده، تصادفی ساده است. قلمرو مکانی این پژوهش شرکت نیرپارس در شهر تهران و قلمرو زمانی این پژوهش برای طرح پژوهش و موضوع در آبان‌ماه ۱۳۹۸ آغاز شده است؛ موضوع در دی‌ماه ۱۳۹۸ تأیید شده، مردادماه سال ۱۳۹۹ به پایان رسیده و قلمرو موضوعی این پژوهش حوزه علوم منابع انسانی و سازمانی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش، تمام کارکنان شرکت نیرپارس به تعداد ۲۸۱ نفر را تشکیل می‌دهند که از این میان ۳۸ نفر کارمند، ۱۴۱ نفر کارشناس، ۳۴ نفر سرپرست، ۵۳ نفر مدیر میانی و ۱۵ نفر مدیر ارشد جامعه پژوهش را تشکیل می‌دهند. با توجه به مشخص بودن جامعه آماری این پژوهش که تعداد ۲۸۱ نفر می‌باشد، براساس جدول مورگان^{۵۱} (۱۹۶۹) تعداد نمونه مورد نظر ۱۶۲ نفر انتخاب شده است. شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری احتمالی از نوع تصادفی ساده (در دسترس) می‌باشد. در این راستا ۱۷۰ پرسش‌نامه به‌طور تصادفی بین کارشناسان، کارمندان، سرپرستان، مدیران میانی و مدیران ارشد شرکت نیرپارس، توزیع و ۱۶۰ پرسش‌نامه تکمیل و دریافت شد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای نظیر کتب، مجلات علمی، جستجو در شبکه اینترنت، تبادل نظر از خبرگان و برای گردآوری داده‌های لازم برای تأیید یا رد فرضیه‌های مطرح‌شده در پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته برای دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر و برای متغیر یادگیری‌زدایی از پرسش‌نامه استاندارد (خدایی و همکاران، ۱۳۹۳) استفاده شد. پرسش‌های مرتبط با ابعاد

51. Morgan.

«رهبری تحول‌آفرین» شامل ۴۶ گویه و این متغیر دارای ۶ بُعد نفوذ آرمانی (IIB)، انگیزش الهام‌بخش (IM)، تحریک ذهنی (IS)، ملاحظات فردی (IC)، رهبری حمایتی (SL) و توانمندسازی کارکنان (EE) است. پرسش‌های مرتبط با ابعاد «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» شامل ۱۸ گویه و این متغیر دارای ۳ بُعد واکنش شناختی (CR)، واکنش عاطفی (ER) و تمایل رفتاری به تغییر (BTC) و پرسش‌های مرتبط با ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» شامل ۲۰ گویه و این متغیر دارای ۶ بُعد آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ (AoOK)، توقف استفاده از دانش منسوخ (SUOK)، کنار گذاشتن دانش منسوخ (AOK)، ایزوله کردن دانش منسوخ (IsOK)، یکپارچه‌سازی دانش منسوخ (InOK) و ترغیب به استفاده از دانش جدید (EUNK) است. طیف مورد استفاده برای این متغیر، طیف لیکرت (۵ گزینه‌ای) است. در پژوهش کنونی برای بررسی روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی محتوای استفاده شده است، بدین منظور پس از تدوین چهارچوب اولیه، برای ارزیابی پرسش‌نامه پژوهش از دیدگاه ۵ نفر از افراد (شامل: ۷ نفر از مدیران و کارشناسان در شرکت نیرپارس و ۲ تن از استادان دانشگاه) بهره‌گیری و نظرسنجی شد که روایی محتوایی پرسش‌نامه را تأیید کردند؛ بنابراین بر مبنای مطالب پیش‌گفته می‌توان گفت که پرسش‌نامه حاضر از روایی لازم برخوردار است یا به عبارتی روا می‌باشد. در این پژوهش برای ارزیابی پایایی ابزار سنجش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه، ابتدا پرسش‌نامه در اختیار ۳۰ نفر از پاسخ‌دهنده‌ها قرار گرفت که در این پژوهش مقدار کلی ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» 0.895 / درصد، «ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» 0.972 / درصد و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» 0.870 / درصد و همچنین برای کل پرسش‌های پرسش‌نامه 0.933 / درصد به دست آمد، از آنجایی که همه این اعداد بالای ۷۰ درصد می‌باشند، پرسش‌نامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است.

برای آزمون فرضیات از آزمون‌های «ضریب همبستگی»، «مدل رگرسیون چندگانه» و «مدل‌سازی معادلات ساختاری» استفاده شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است. تحلیل اطلاعات آماری این پژوهش به وسیله نرم‌افزارهای اسپس اس اس^{۵۲} و نرم‌افزار آماری لیزرل^{۵۳} انجام می‌شود.

یافته‌ها

برای تحلیل اطلاعات به دست آمده در بخش کمی از روش آماری توصیفی مانند میانگین، فراوانی و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و روش آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است.

52. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

53. Lisrel Structural Relationships (LISREL)

بررسی نرمال بودن توزیع نمونه آماری مورد مطالعه

برای بررسی نرمال بودن توزیع عوامل تشکیل دهنده مدل، از آزمون کولموگروف-اسمرینوف^{۵۴} استفاده شده است. براساس نتایج آزمون بر روی کل جامعه آماری، با توجه به اینکه sig برای هر سه بُعد رهبری تحول آفرین (۰.۱۱۸)، تمایل به تغییر (۰.۰۷۶) و یادگیری زدایی (۰.۶۶۴) بیشتر از ۵ درصد است، بنابراین ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود.

پایایی پرسش‌نامه

در این پژوهش برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه محقق ساخته، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ با حجم نمونه ۱۶۰ نفر با توجه به نتایج آزمون پایایی پرسش‌نامه به تفکیک، برای ابعاد رهبری تحول آفرین شامل، نفوذ آرمانی ۸/۸۶ درصد، انگیزش الهام‌بخش ۱/۸۰ درصد، تحریک ذهنی ۸۸ درصد، ملاحظات فردی ۱/۸۷ درصد، رهبری حمایتی ۸/۷۵ درصد، توانمندسازی کارکنان ۷/۸۱ درصد و برای کل ابعاد رهبری تحول آفرین ۵/۹۵ درصد به دست آمد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ با حجم نمونه ۱۶۰ نفر با توجه به نتایج آزمون پایایی پرسش‌نامه به تفکیک، برای ابعاد تمایل به تغییر شامل، واکنش شناختی ۹۲ درصد، واکنش عاطفی ۴/۷۵ درصد، تمایل رفتاری به تغییر ۸۵ درصد و برای کل ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) ۶/۸۸ درصد به دست آمد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ با حجم نمونه ۱۶۰ نفر با توجه به نتایج آزمون پایایی پرسش‌نامه به تفکیک، برای ابعاد یادگیری زدایی شامل، آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ ۹/۷۵ درصد، توقف استفاده از دانش منسوخ ۴/۷۰ درصد، کنار گذاشتن دانش منسوخ ۷۰ درصد، ایزوله کردن دانش منسوخ ۴/۷۰ درصد، یکپارچه‌سازی دانش منسوخ ۱/۷۵ درصد، ترغیب به استفاده از دانش جدید ۳/۸۶ درصد و برای کل ابعاد یادگیری زدایی (یادگیری گرای) ۱/۸۳ درصد به دست آمد. از آنجایی که همه این اعداد بالای ۷۰ درصد می‌باشند، پرسش‌نامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار است (منبع: یافته‌های پژوهشگر).

بررسی همبستگی عوامل استخراج شده مدل «رهبری تحول آفرین»، «تمایل به تغییر» و «یادگیری زدایی»

برای تحلیل بیشتر به منظور بررسی همبستگی عوامل استخراج شده الگوی «رهبری تحول آفرین»، «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» و «یادگیری زدایی (یادگیری گرای)» از همبستگی پیرسون دو دنباله استفاده شد.

54. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

جدول ۱. آزمون فرضیات و فرضیه آماری همبستگی کلی

ضریب همبستگی پیرسون	معناداری دوطرفه	تعداد نمونه	متغیرها
.۳۳۴**	.۰۰۰	۱۶۰	بین «ابعاد رهبری تحول‌آفرین (TL)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) (TC)»
.۴۳۷**	.۰۰۰	۱۶۰	بین «ابعاد رهبری تحول‌آفرین (TL)» و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای) (UL)»
.۲۰۲*	.۰۰۱	۱۶۰	بین «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) (TC)» و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای) (UL)»
.۲۸۹**	.۰۰۰	۱۶۰	بین «نفوذ آرمانی (IIB)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۲۴۵**	.۰۰۰	۱۶۰	بین «انگیزش الهام‌بخش (IM)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۲۶۵**	.۰۰۱	۱۶۰	بین «تحریک ذهنی (IS)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۲۹۴**	.۰۰۰	۱۶۰	بین «ملاحظات فردی (IC)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۲۴۹**	.۰۰۱	۱۶۰	بین «رهبری حمایتی (SL)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۳۳۶**	.۰۰۰	۱۶۰	بین «توانمندسازی کارکنان (EE)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۴۲۶**	.۰۰۰	۱۶۰	۲.۱. بین «نفوذ آرمانی (IIB)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)»
.۲۹۹**	.۰۰۰	۱۶۰	۲.۲. بین «انگیزش الهام‌بخش (IM)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)»
.۳۷۱**	.۰۰۰	۱۶۰	۲.۳. بین «تحریک ذهنی (IS)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)»
.۲۴۴**	.۰۰۰	۱۶۰	۲.۴. بین «ملاحظات فردی (IC)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)»
.۳۴۳**	.۰۰۰	۱۶۰	۲.۵. بین «رهبری حمایتی (SL)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)»
.۴۱۸**	.۰۰۰	۱۶۰	۲.۶. بین «توانمندسازی کارکنان (EE)» از ابعاد رهبری تحول‌آفرین و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)»
.۱۷۸*	.۰۰۲	۱۶۰	۳.۱. بین «آگاسازی درباره دانش منسوخ (AoOK)» از ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۱۳۴*	.۰۰۱	۱۶۰	۳.۲. بین «توقف استفاده از دانش منسوخ (SUOK)» از ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
-.۱۰۹*	.۰۰۳	۱۶۰	۳.۳. بین «کنارگذاشتن دانش منسوخ (AOK)» از ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
-.۱۰۱*	.۰۰۹	۱۶۰	۳.۴. بین «ایزوله کردن دانش منسوخ (IsOK)» از ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۱۱۰*	.۰۰۲	۱۶۰	۳.۵. بین «یکپارچه‌سازی دانش منسوخ (InOK)» از ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»
.۳۰۳**	.۰۰۰	۱۶۰	۳.۶. بین «ترغیب به استفاده از دانش جدید (EUNK)» از ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به خروجی اسپاس‌اس در جدول ۱، سطح معناداری (sig) مشاهده‌شده کمتر از ۵ درصد می‌باشد، پس فرض H0 مربوط به تمام فرضیات رد می‌شود و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت: بین «رهبری تحول‌آفرین» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»، بین «رهبری تحول‌آفرین» و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و بین «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» و ابعاد آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و تنها بین یک بُعد از ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای)» یعنی «ایزوله کردن دانش منسوخ (IsOK)» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

اکنون که وجود این رابطه همبستگی مشخص شد، رابطه علی «رهبری تحول آفرین» با «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» رابطه علی «رهبری تحول آفرین» با «یادگیری زدایی (یادگیری گرای)» و رابطه علی «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» و «یادگیری زدایی (یادگیری گرای)» را می توان با روش الگویابی معادلات ساختاری سنجید.

تحلیل رگرسیون چندگانه

مدل کلی رگرسیون چندگانه رهبری تحول آفرین بر روی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)

در این پژوهش با توجه به موضوع که بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تمایل به تغییر با نقش میانجی یادگیری زدایی در شرکت نیرپارس می باشد، متغیر وابسته تمایل به تغییر و متغیر مستقل رهبری تحول آفرین و متغیر میانجی یادگیری زدایی است.

براساس خروجی Model Summary^b ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰.۳۳۴ و R^2 برابر ۰.۱۱۲ است (منبع: یافته‌های نگارنده). با توجه به خروجی ANOVA^b، sig کمتر از ۵ درصد می باشد. آماره F محاسبه شده برابر ۸۹۲/۱۹ بوده و احتمال معناداری مشاهده شده آن کمتر از ۰/۰۱/۰ است و به بیان روشن بین این متغیرها رابطه کاملاً خطی وجود دارد (منبع: یافته‌های پژوهشگر). براساس خروجی Coefficients^a به ترتیب ضرایب رگرسیون برای ابعاد رهبری تحول آفرین (۰،۱۹۸) و مقدار ثابت (۲،۶۵۶) می باشد (منبع: یافته‌های محقق).

در تحلیل رگرسیونی، عوامل مؤثر بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) ابعاد رهبری تحول آفرین در برنامه رگرسیونی گنجانده شدند. متغیر معرفی شده رهبری تحول آفرین به دلیل ضریب رگرسیونی و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد در معادله گنجانده شد و به عنوان متغیر، بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر مستقیم دارد. از آنجایی که sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون کوچک تر از ۵ درصد است؛ بنابراین فرض تساوی ضرایب رگرسیون با مقدار صفر رد می شود و نیازی به خارج کردن آن از معادله رگرسیون نیست و به عبارت دیگر متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیرگذار است. با توجه به نتایج خروجی Coefficients^a، ضریب Standardized Coefficients به دست آمده متغیر رهبری تحول آفرین با ضریب بتای ۰.۳۳۴ بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر دارد. ضمن اینکه علامت مثبت ضریب این متغیر نشانگر تأثیر هم راستای ابعاد رهبری تحول آفرین بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) می باشد (منبع: یافته‌های محقق).

مدل کامل رگرسیون چندگانه برای ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر وابسته (تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر))

در این قسمت به بررسی کامل تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) پرداخته شده است. براساس خروجی b Model Summary ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰.۳۵۹ و R^2 برابر ۰.۱۲۹ است (منبع: یافته‌های محقق). با توجه به خروجی b ANOVA، sig کمتر از ۵ درصد می‌باشد. آماره F محاسبه‌شده برابر ۳/۷۶۵ بوده و احتمال معناداری مشاهده‌شده آن کمتر از ۰/۰۰۱ می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق). براساس خروجی a Coefficients به ترتیب ضرایب رگرسیون برای نفوذ آرمانی (۰،۰۶۲)، انگیزش الهام‌بخش (۰،۰۲۴)، تحریک ذهنی (-۰،۰۱۲)، ملاحظات فردی (۰،۰۲۴)، رهبری حمایتی (-۰،۰۱۶) و توانمندسازی کارکنان (۰،۱۱۱) و مقدار ثابت (۲،۶۶۶) می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق).

$$\hat{Y} = 2.666 + .062X_1 + .024X_2 - .012X_3 + .024X_4 - .016X_5 + .111X_6 \quad (1)$$

در تحلیل رگرسیونی عوامل مؤثر بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) از ابعاد رهبری تحول‌آفرین در برنامه رگرسیونی گنجانده شدند. از مجموع شش متغیر معرفی‌شده، تعداد یک متغیر (توانمندسازی کارکنان) به دلیل ضریب رگرسیونی و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد در معادله گنجانده شد و به عنوان متغیری بود که بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر مستقیم داشت. از آنجایی که sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون برای یک متغیر توانمندسازی کارکنان و مقدار ثابت کوچک‌تر از ۵ درصد است و این متغیر مستقل و مقدار ثابت بر متغیر وابسته تأثیرگذار است و از آنجایی که sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون برای متغیرهای نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی و رهبری حمایتی بالاتر از ۵ درصد است (منبع: یافته‌های محقق)؛ بنابراین معادله رگرسیونی نهایی:

$$\hat{Y} = 2.666 + .111X_6 \quad (2)$$

با توجه به نتایج خروجی a Coefficients، ضریب Standardized Coefficients یک متغیر (توانمندسازی کارکنان) به طور مستقیم بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر گذاشته است. این متغیر با ضریب مسیر یا تأثیرگذاری با ضریب ۰.۲۴۱ می‌باشد. مقدار R^2 یا ضریب تعیین به دست آمده حاصل از این معادله ۰.۱۲۹ می‌باشد و $e^2=1-R^2$ برابر ۰.۸۷۱ می‌باشد. متغیرهایی که افزون بر تأثیر مستقیم، به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانی بر متغیر وابسته نهایی (تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)) تأثیر

می‌گذارند، متغیرهای نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی و رهبری حمایتی هستند. متغیر نفوذ آرمانی با ضریب ۰.۱۲۸، متغیر انگیزش الهام‌بخش با ضریب ۰.۰۴۱، متغیر ملاحظات فردی با ضریب ۰.۰۵۱ بر تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) تأثیری فزاینده و متغیر تحریک ذهنی با ضریب ۰.۰۲۶- و متغیر رهبری حمایتی با ضریب ۰.۳۰- بر تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) تأثیری کاهشنده دارد. برای بررسی تأثیر متغیرهای نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی و رهبری حمایتی به صورت کلی باید یک بار از رگرسیون استفاده کرد و برای این کار از متغیر مستقلی که بر روی متغیر وابسته، تأثیر مستقیمی داشته، استفاده می‌شود.

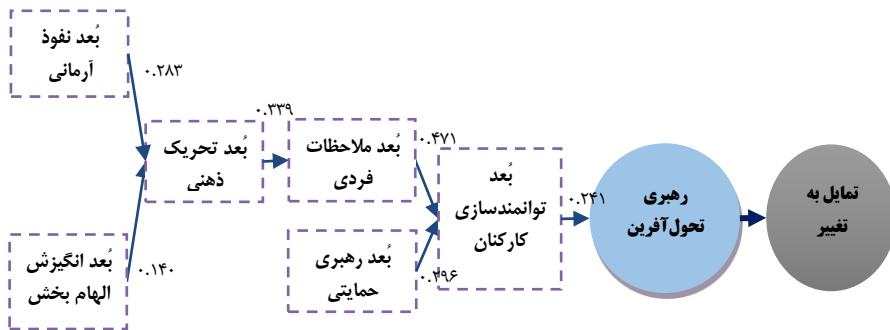
زمانی که متغیر توانمندسازی کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد، براساس خروجی sig^{a} Coefficients^{۵۵} مربوط به متغیرهای ملاحظات فردی و رهبری حمایتی کمتر از ۵ درصد برآورد شد و بدین ترتیب متغیر ملاحظات فردی از طریق متغیر میانی توانمندسازی کارکنان با ضریب ۰.۲۴۱ به میزان $(۰.۱۱۳) = (۰.۴۷۱ \times ۰.۲۴۱)$ بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) تأثیرگذار و متغیر رهبری حمایتی از طریق متغیر میانی توانمندسازی کارکنان با ضریب ۰.۲۳۱ به میزان $(۰.۰۷۱) \times ۰.۲۹۶ = ۰.۲۰۶$ بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) تأثیرگذار است (منبع: یافته‌های محقق). از طرف دیگر زمانی که متغیر ملاحظات فردی به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد، براساس خروجی sig^{a} Coefficients^{۵۶} مربوط به متغیر تحریک ذهنی کمتر از ۵ درصد برآورد شد و بدین ترتیب متغیر تحریک ذهنی از طریق متغیر میانی ملاحظات فردی با ضریب ۰.۴۷۱ به میزان $(۰.۱۵۹) = (۰.۳۳۹ \times ۰.۴۷۱)$ بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) تأثیرگذار است (منبع: یافته‌های محقق). زمانی که رهبری حمایتی به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد، sig^{a} دو متغیر باقی‌مانده یعنی نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش بیشتر از ۵ درصد برآورد شد و یعنی این متغیر (رهبری حمایتی) نمی‌تواند نقش واسطه‌ای برای دو متغیر باقی‌مانده در تأثیرگذاری بر متغیر وابسته تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) داشته باشد. بنابراین این بار متغیر تحریک ذهنی را به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب و بار دیگر از رگرسیون بهره‌گیری می‌شود. زمانی که متغیر تحریک ذهنی به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد، بر مبنای خروجی sig^{a} Coefficients^{۵۷} مربوط به متغیر نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش کمتر از ۵ درصد برآورد شد و بدین ترتیب متغیر

۵۵. Coefficientsa رگرسیون چندگانه برای بُعد توانمندسازی کارکنان از ابعاد رهبری تحول‌آفرین پس از انجام رگرسیون دوباره

۵۶. Coefficientsa رگرسیون چندگانه برای بُعد ملاحظات فردی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین پس از انجام رگرسیون دوباره

۵۷. Coefficientsa رگرسیون چندگانه برای بُعد تحریک ذهنی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین پس از انجام رگرسیون دوباره

نفوذ آرمانی از طریق متغیر میانی تحریک ذهنی با ضریب 0.339 ، به میزان (0.283×0.339) بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیرگذار و متغیر انگیزش الهام‌بخش از طریق متغیر میانی تحریک ذهنی با ضریب 0.339 ، به میزان (0.140×0.339) بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیرگذار است (شکل ۲) (منبع: یافته‌های محقق).



شکل ۲. الگوی اصلاحی نهایی رگرسیون چندگانه برای تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر وابسته (تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)) پس از انجام رگرسیون دوباره (منبع: یافته‌های محقق)

مدل کلی رگرسیون چندگانه رهبری تحول‌آفرین بر روی متغیر میانجی (یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی))

در این قسمت به بررسی تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) می‌پردازیم و ابعاد متغیر رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان متغیرهای مستقل و متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) را به‌عنوان متغیر وابسته در نظر می‌گیریم. براساس خروجی Model Summary^b ضریب همبستگی چندگانه برابر 0.437 و R^2 برابر 0.191 است (منبع: یافته‌های محقق). با توجه به خروجی ANOVA^b ، sig کمتر از 0.05 درصد می‌باشد. آماره F محاسبه‌شده برابر $323/026$ بوده و احتمال معناداری مشاهده‌شده آن کمتر از 0.001 می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق). بر مبنای خروجی Coefficients^a ضرایب رگرسیون برای ابعاد رهبری تحول‌آفرین (0.374) و مقدار ثابت (1.520) می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق).

در تحلیل رگرسیونی عوامل مؤثر بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) ابعاد رهبری تحول‌آفرین در برنامه رگرسیونی تحلیل شدند. متغیر معرفی‌شده رهبری تحول‌آفرین به‌دلیل ضریب رگرسیونی و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد در معادله گنجانده شدند و به‌عنوان متغیر بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر مستقیم دارد. با توجه به نتایج خروجی ^a Coefficients، ضریب Standardized Coefficients به‌دست‌آمده متغیر رهبری تحول‌آفرین با ضریب بتای ۰.۴۳۷. بر متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر دارد (منبع: یافته‌های محقق).

مدل کامل رگرسیون چندگانه برای ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر میانجی (یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی))

در این قسمت به بررسی کلی تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) پرداخته شده است. براساس خروجی ^b Model Summary ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰.۴۷۹ و R^2 برابر ۰.۲۲۹ است (منبع: یافته‌های محقق). با توجه به خروجی ^b ANOVA، sig کمتر از ۵ درصد می‌باشد. آماره F محاسبه‌شده برابر ۷/۵۹۰ بوده و احتمال معناداری مشاهده‌شده آن کمتر از ۰/۰۰۱ می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق). بر مبنای خروجی ^a Coefficients به‌ترتیب ضرایب رگرسیون برای نفوذ آرمانی (۰.۱۹۳)، انگیزش الهام‌بخش (۰.۰۲۳-)، تحریک ذهنی (۰.۰۴۲)، ملاحظات فردی (۰.۰۶۴-)، رهبری حمایتی (۰.۰۲۵) و توانمندسازی کارکنان (۰.۱۸۸) و مقدار ثابت (۱.۵۸۶) می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق).

$$\hat{Y} = 1.586 + .193X_1 - .023X_2 + .042 X_3 - .064 X_4 + .025 X_5 + .188 X_6 \quad (3)$$

در تحلیل رگرسیونی عوامل مؤثر بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) از ابعاد رهبری تحول‌آفرین در برنامه رگرسیونی تحلیل شدند. از مجموع شش متغیر معرفی‌شده، تعداد دو متغیر (توانمندسازی کارکنان و نفوذ آرمانی) به‌دلیل ضریب رگرسیونی و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد به معادله وارد شدند و به‌عنوان متغیرهایی بودند که تأثیر مستقیم بر روی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) دارند. sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون برای دو متغیر توانمندسازی کارکنان و نفوذ آرمانی و مقدار ثابت کوچک‌تر از ۵ درصد است و از آنجایی که sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون برای متغیرهای انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی و رهبری حمایتی بالاتر از ۵ درصد است، فرض تساوی ضرایب رگرسیون با مقدار صفر برای این متغیر رد نمی‌شود و باید این چهار متغیر را از معادله رگرسیونی حذف کرد، زیرا به احتمال زیاد بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر مستقیمی نخواهند داشت (منبع: یافته‌های محقق).

بنابراین معادله رگرسیونی نهایی:

$$\hat{Y} = 1.586 + .193X_1 + .188 X_6 \quad (۴)$$

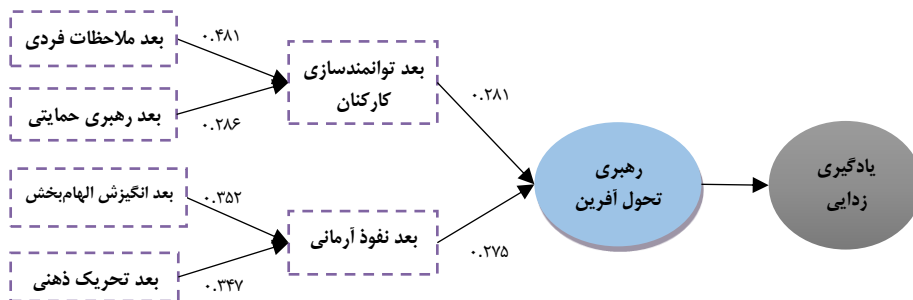
با توجه به نتایج خروجی Coefficients^a ، ضریب Standardized Coefficients دو متغیر به‌طور مستقیم بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر گذاشتند. این دو متغیر به‌ترتیب بالا بودن ضریب مسیر یا تأثیرگذاری توانمندسازی کارکنان (با ضریب ۰.۲۸۱) و نفوذ آرمانی (با ضریب ۰.۲۷۵) می‌باشند. مقدار R^2 یا ضریب تعیین به‌دست‌آمده حاصل از این معادله، ۰.۲۲۹ و $e^2=1-R^2$ برابر ۷۷ است. متغیرهایی که افزون‌بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانی بر متغیر وابسته نهایی (یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)) تأثیر می‌گذارند، متغیرهای انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی و رهبری حمایتی است. متغیر تحریک ذهنی با ضریب ۰.۰۶۲ و متغیر رهبری حمایتی با ضریب ۰.۰۳۱ تأثیری فزاینده بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) و متغیر انگیزش الهام‌بخش با ضریب ۰.۰۲۸- و متغیر ملاحظات فردی با ضریب ۰.۰۹۲- تأثیری کاهنده بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) دارند. برای بررسی تأثیر متغیرهای انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی و رهبری حمایتی، به صورت کلی باید دو بار رگرسیون گرفت و برای این کار از دو متغیر مستقلی که تأثیر مستقیمی بر متغیر وابسته داشته، استفاده می‌شود. بدین صورت که ابتدا متغیر توانمندسازی کارکنان به‌دلیل ضریب بتای بالاتر به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب و شش متغیر بعدی به‌عنوان متغیر مستقل در رگرسیون وارد و تحلیل انجام می‌شود (منبع: یافته‌های محقق).

زمانی که متغیر توانمندسازی کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد، براساس خروجی Coefficients^a ،^{۵۸} sig مربوط به متغیرهای ملاحظات فردی و رهبری حمایتی کمتر از ۵ درصد شد و بدین ترتیب متغیر ملاحظات فردی از طریق متغیر میانی توانمندسازی کارکنان با ضریب ۰.۲۸۱ به میزان (۰.۱۳۵ = ۰.۴۸۱ × ۰.۲۸۱) بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار و متغیر رهبری حمایتی از طریق متغیر میانی توانمندسازی کارکنان با ضریب ۰.۲۸۱ به میزان (۰.۰۸۰ = ۰.۲۸۱ × ۰.۲۸۱) بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار است. از طرف دیگر زمانی که متغیر نفوذ آرمانی به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد، براساس خروجی Coefficients^a ،^{۵۹} sig مربوط به متغیرهای

۵۸. Coefficients^a رگرسیون چندگانه برای بُعد توانمندسازی کارکنان از ابعاد رهبری تحول‌آفرین پس از انجام رگرسیون دوباره

۵۹. Coefficients^a رگرسیون چندگانه برای بُعد نفوذ آرمانی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین پس از انجام رگرسیون دوباره

انگیزش الهام‌بخش و تحریک ذهنی کمتر از ۵ درصد شد و بدین ترتیب متغیر انگیزش الهام‌بخش از طریق متغیر میانی نفوذ آرمانی با ضریب ۰.۲۷۵ به میزان $(۰.۲۷۵ \times ۰.۳۵۲ = ۰.۰۹۶)$ بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار و متغیر تحریک ذهنی از طریق متغیر میانی نفوذ آرمانی با ضریب ۰.۲۷۵ به میزان $(۰.۲۷۵ \times ۰.۳۴۷ = ۰.۰۹۵)$ بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار است. بدین ترتیب متغیر انگیزش الهام‌بخش از طریق متغیر میانی نفوذ آرمانی به میزان $(۰.۲۷۵ \times ۰.۳۵۲ = ۰.۰۹۶)$ بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار و متغیر تحریک ذهنی از طریق متغیر میانی نفوذ آرمانی به میزان $(۰.۲۷۵ \times ۰.۳۴۷ = ۰.۰۹۵)$ بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار است. همچنین متغیر ملاحظات فردی از طریق متغیر میانی توانمندسازی کارکنان به میزان $(۰.۲۸۱ \times ۰.۱۳۵ = ۰.۰۳۸)$ بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار و متغیر رهبری حمایتی از طریق متغیر میانی توانمندسازی کارکنان به میزان $(۰.۲۸۱ \times ۰.۲۸۶ = ۰.۰۸۰)$ بر متغیر وابسته یعنی یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیرگذار است (شکل ۳) (منبع: یافته‌های محقق).



شکل ۳. مدل اصلاحی رگرسیون چندگانه برای ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر میانجی (یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)) پس از انجام رگرسیون دوباره (منبع: یافته‌های محقق)

مدل کلی رگرسیون چندگانه یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) بر متغیر وابسته تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)

در این بخش به بررسی تأثیر ابعاد بر متغیر می‌پردازیم و ابعاد متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) را به‌عنوان متغیرهای مستقل و متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) را به‌عنوان متغیر وابسته در نظر می‌گیریم. براساس خروجی Model Summary^b ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰.۲۰۲ و R^2 برابر ۰.۰۴۱

است (منبع: یافته‌های محقق). با توجه به خروجی ANOVA^b، sig کمتر از ۵ درصد می‌باشد. آماره F محاسبه شده برابر ۱۹/۸۹۲ بوده و احتمال معناداری مشاهده شده آن کمتر از ۰/۰۰۱ می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق). بر مبنای خروجی Coefficients^a به ترتیب ضرایب رگرسیون برای ابعاد یادگیری زدایی (۰،۱۳۹) و مقدار ثابت (۲،۹۵۸) می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق).

در تحلیل رگرسیونی، عوامل مؤثر بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) ابعاد یادگیری زدایی (یادگیری گرایبی) در نرم‌افزار رگرسیونی تحلیل شدند. متغیر معرفی شده یادگیری زدایی (یادگیری گرایبی) به دلیل ضریب رگرسیونی و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد به معادله وارد شدند و آن متغیری بود که بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)، تأثیر مستقیم داشت. sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون کوچک‌تر از ۵ درصد است، با توجه به نتایج خروجی Coefficients^a، ضریب Standardized Coefficients به دست آمده متغیر یادگیری زدایی (یادگیری گرایبی) با ضریب بتای ۰،۲۰۲. بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر دارد (منبع: یافته‌های محقق).

مدل کامل رگرسیون چندگانه برای ابعاد یادگیری زدایی (یادگیری گرایبی) بر متغیر وابسته (تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر))

در این قسمت به بررسی کامل تأثیر ابعاد یادگیری زدایی (یادگیری گرایبی) بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) پرداخته شده است. بر اساس خروجی Model Summary^b ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰،۳۲۴ و R² برابر ۰،۱۰۵ است (منبع: یافته‌های محقق). با توجه به خروجی ANOVA^b، sig کمتر از ۵ درصد می‌باشد. آماره F محاسبه شده برابر ۲/۹۹۵ بوده و احتمال معناداری مشاهده شده آن کمتر از ۰/۰۰۱ می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق). بر مبنای خروجی Coefficients^a ضرایب رگرسیون به ترتیب برای آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ (۰،۰۰۹)، توقف استفاده از دانش منسوخ (۰،۰۱۵)، کنار گذاشتن دانش منسوخ (۰،۰۲۰)، ایزوله کردن دانش منسوخ (۰،۰۲۷)، یکپارچه‌سازی دانش منسوخ (۰،۰۳۵) و ترغیب به استفاده از دانش جدید (۰،۱۲۵) و مقدار ثابت (۳،۰۹۹) می‌باشد (منبع: یافته‌های محقق).

$$\hat{Y} = 3.099 + .009X_1 + .015X_2 - .020X_3 - .027X_4 - .035X_{35} + .125X_6 \quad (5)$$

در تحلیل رگرسیونی عوامل مؤثر بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) از ابعاد یادگیری زدایی (یادگیری گرایبی) در نرم‌افزار رگرسیونی تحلیل شدند. از مجموع شش متغیر معرفی شده، یک متغیر (ترغیب به استفاده از دانش جدید) به دلیل ضریب رگرسیونی و سطح معناداری کمتر از ۵ درصد به معادله وارد

شدند و آن متغیری بود که بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)، تأثیر مستقیم داشت. sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون برای متغیر ترغیب به استفاده از دانش جدید و مقدار ثابت کوچکتر از ۵ درصد است و از آنجایی که sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون برای متغیر کنارگذاشتن دانش منسوخ، ایزوله کردن دانش منسوخ، توقف استفاده از دانش منسوخ، یکپارچه سازی دانش منسوخ و آگاه سازی درباره دانش منسوخ بالاتر از ۵ درصد است، فرض تساوی ضرایب رگرسیون با مقدار صفر برای این متغیرها رد نمی شود و باید این پنج متغیر را از معادله رگرسیونی حذف کرد، زیرا به احتمال زیاد بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)، تأثیر مستقیمی نخواهند داشت (منبع: یافته های محقق).

بنابراین معادله رگرسیونی نهایی:

$$\hat{Y} = 3.099 + .125 X_6 \quad (۶)$$

با توجه به نتایج خروجی a Coefficients، ضریب Standardized Coefficients یک متغیر (ترغیب به استفاده از دانش جدید) به طور مستقیم بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر گذاشته است. این متغیر با ضریب مسیر یا تأثیرگذاری با ضریب ۰.۳۳۷ می باشد. مقدار R^2 یا ضریب تعیین به دست آمده حاصل از این معادله ۰.۱۰۵ و $e^2 = 1 - R^2 = ۰.۸۹۵$ می باشد. متغیرهایی که افزون بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانی بر متغیر وابسته نهایی (تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)) تأثیر می گذارد، متغیر کنارگذاشتن دانش منسوخ، ایزوله کردن دانش منسوخ، توقف استفاده از دانش منسوخ، یکپارچه سازی دانش منسوخ و آگاه سازی درباره دانش منسوخ است. متغیر کنارگذاشتن دانش منسوخ با ضریب ۰.۰۵۱-، متغیر ایزوله کردن دانش منسوخ با ضریب ۰.۰۴۵- و متغیر یکپارچه سازی دانش منسوخ با ضریب ۰.۰۸۸- تأثیری کاهنده بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) و متغیر توقف استفاده از دانش منسوخ با ضریب ۰.۰۲۷+ و متغیر آگاه سازی درباره دانش منسوخ با ضریب ۰.۰۲۳+ تأثیری فزاینده بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) دارد. برای بررسی تأثیر متغیرهای کنارگذاشتن دانش منسوخ، ایزوله کردن دانش منسوخ، توقف استفاده از دانش منسوخ، یکپارچه سازی دانش منسوخ و آگاه سازی درباره دانش منسوخ به صورت کلی باید یک بار رگرسیون گرفت و برای این کار از متغیر مستقلی که بر متغیر وابسته تأثیر مستقیمی داشته، استفاده می شود. بدین صورت که متغیر ترغیب به استفاده از دانش جدید به عنوان متغیر وابسته انتخاب و شش متغیر بعدی به عنوان متغیر مستقل در رگرسیون وارد و تحلیل انجام می شود (منبع: یافته های محقق).

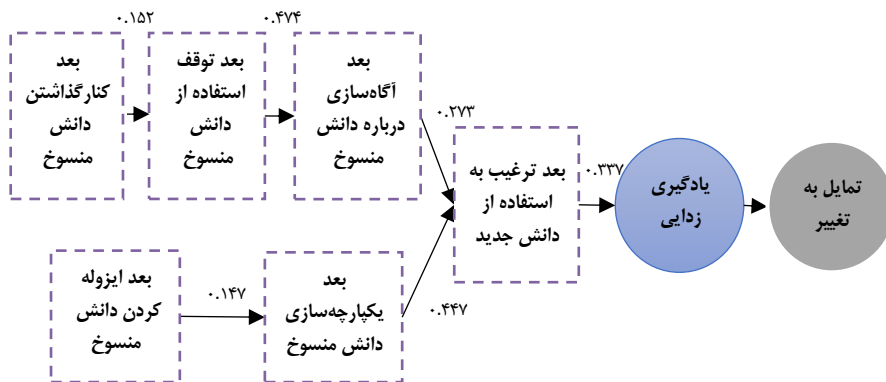
زمانی که متغیر ترغیب به استفاده از دانش جدید به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد sig^a Coefficients^{۶۰} مربوط به متغیرهای آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ و یکپارچه‌سازی دانش منسوخ کمتر از ۵ درصد شد و بدین ترتیب متغیر آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ از طریق متغیر میانی ترغیب به استفاده از دانش جدید با ضریب ۰.۳۳۷ به میزان $(0.337 \times 0.273 = 0.092)$ بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیرگذار و متغیر یکپارچه‌سازی دانش منسوخ از طریق متغیر میانی ترغیب به استفاده از دانش جدید با ضریب ۰.۳۳۷ به میزان $(0.337 \times 0.447 = 0.150)$ بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیرگذار است. در حالت عادی با یک بار رگرسیون باید به پاسخ رسید اما این مدل و ابعاد نشان می‌دهد که از طریق سایر ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) و به‌طور غیرمستقیم بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیرگذارند. بنابراین بار دیگر رگرسیون گرفته می‌شود. زمانی که متغیر آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد sig^a Coefficients^{۶۱} مربوط به متغیر توقف استفاده از دانش منسوخ کمتر از ۵ درصد شد و بدین ترتیب متغیر توقف استفاده از دانش منسوخ از طریق متغیر میانی آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ با ضریب ۰.۲۷۳ به میزان $(0.273 \times 0.474 = 0.129)$ بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیرگذار است. زمانی که متغیر یکپارچه‌سازی دانش منسوخ به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد sig^a Coefficients^{۶۲} مربوط به متغیر ایزوله‌کردن دانش منسوخ کمتر از ۵ درصد شد و بدین ترتیب متغیر ایزوله‌کردن دانش منسوخ از طریق متغیر میانی یکپارچه‌سازی دانش منسوخ با ضریب ۰.۴۴۷ به میزان $(0.447 \times 0.147 = 0.065)$ بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیرگذار است. زمانی که متغیر توقف استفاده از دانش منسوخ به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شد sig^a Coefficients^{۶۳} مربوط به متغیر کنارگذاشتن دانش منسوخ کمتر از ۵ درصد شد و بدین ترتیب متغیر کنارگذاشتن دانش منسوخ از طریق متغیر میانی توقف استفاده از دانش منسوخ با ضریب ۰.۴۷۴ به میزان $(0.474 \times 0.152 = 0.072)$ است یک‌بار دیگر برای متغیر کنارگذاشتن دانش منسوخ، رگرسیون به‌واسطه متغیر ایزوله‌کردن دانش منسوخ گرفته شد تا اگر ضریب بالاتری به‌واسطه این متغیر بر متغیر وابسته یعنی تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) به دست بیاید، از طریق این متغیر بر متغیر وابسته اندازه‌گیری شود اما sig مربوط به متغیر کنارگذاشتن دانش منسوخ به‌واسطه متغیر ایزوله‌کردن دانش منسوخ، بیشتر از ۵ درصد شد (شکل ۴) (منبع: یافته‌های محقق).

۶۰. Coefficientsa رگرسیون چندگانه برای بُعد ترغیب به استفاده از دانش جدید از ابعاد یادگیری‌زدایی پس از انجام رگرسیون دوباره

۶۱. Coefficientsa رگرسیون چندگانه برای بُعد آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ از ابعاد یادگیری‌زدایی پس از انجام رگرسیون دوباره

۶۲. Coefficientsa رگرسیون چندگانه برای بُعد یکپارچه‌سازی دانش منسوخ از ابعاد یادگیری‌زدایی پس از انجام رگرسیون دوباره

۶۳. Coefficientsa رگرسیون چندگانه برای بُعد توقف استفاده از دانش منسوخ از ابعاد یادگیری‌زدایی پس از انجام رگرسیون دوباره



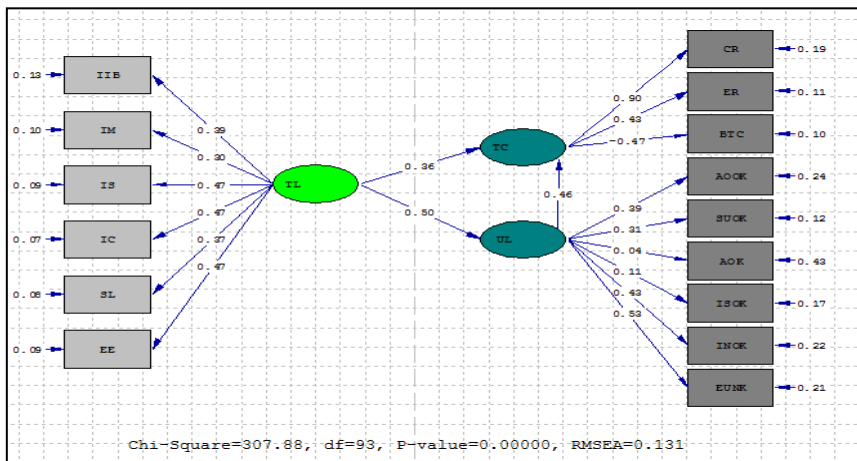
شکل ۴. مدل اصلاحی نهایی رگرسیون چندگانه برای ابعاد یادگیری‌زدایی بر متغیر وابسته تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) پس از انجام رگرسیون دوباره (منبع: یافته‌های محقق)

تحلیل مسیر: مدل ساختاری کلی پژوهش

- فرضیه اصلی: بین «ابعاد رهبری تحول‌آفرین (TL)» و «ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) (TC)» با نقش میانجی «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرای (UL))»، رابطه وجود دارد.

شکل ۵ مدل تخمین استاندارد کل الگو را نشان می‌دهد. شاخص‌های تناسب الگو حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص‌های تناسب و برازش در وضعیت خوبی است؛ زیرا نسبت کای دو (خی دو) بر درجه آزادی آن برابر (کای دو برابر ۳۰۷/۸۸ و درجه آزادی ۹۳) $3/310$ است، یعنی تقریباً برابر با مقدار مجاز سه می‌باشد و مقدار میانگین مجذور خطاها نیز برابر با $0/131$ است که تقریباً برابر با مقدار مجاز $0/1$ است، بنابراین به اصلاحات چندانی نیاز ندارد. مقدار پی- و لیبو نیز کمتر از $0/05$ می‌باشد و مقدار شاخص خوبی تناسب برازش در این مدل $0/80$ و مقدار تعدیل‌یافته آن برابر با $0/71$ می‌باشد که مناسب هستند. همچنین شاخص برازش هنجار شده برابر $0/86$ و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، برازش کامل‌تر است. شاخص برازش تطبیقی نیز برابر با $0/90$ است. همچنین شاخص تناسب نسبی در این مدل برابر $0/83$ و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده برابر $0/30$ است و اگر این میزان زیر $0/08$ باشد، مناسب و نشان‌دهنده تناسب مدل با داده‌هاست. تمام اعداد معناداری مربوط به مؤلفه‌های مدل از $1/96$

بزرگ‌تر و معنادار شده است، بنابراین در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تمامی فرضیات پژوهش تأیید می‌شوند. براساس نتایج شکل ۵، متغیر «رهبری تحول‌آفرین» در حدود ۱۲/۹۶ درصد (۰/۳۶۲) از تغییرات «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» پیش‌بینی می‌کند. نتایج شکل همچنین نشان می‌دهد که متغیر «رهبری تحول‌آفرین» در حدود ۲۵ درصد (۰/۵۰۲) از تغییرات «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» را پیش‌بینی می‌کند و متغیر «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» در حدود ۲۱/۱۶ درصد (۰/۴۶۲) از تغییرات «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» را پیش‌بینی می‌کند. با توجه به تأیید فرضیه اصلی می‌توان گفت که ارتقا و بهبود «رهبری تحول‌آفرین» در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد موجب ارتقای «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» و «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» می‌شود، همچنین ارتقا و بهبود «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد موجب ارتقای «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» می‌شود.



شکل ۵. مدل تخمین استاندارد کل مدل (منبع: یافته‌های محقق)

بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، آزمون رگرسیون چندگانه و مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی شدند.

نتایج بررسی فرضیه‌های اصلی براساس آزمون‌های آماری پیرسون، مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون رگرسیون چندگانه

• **فرضیه اصلی اول:** رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر دارد. براساس آزمون همبستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار همبستگی فرضیه اصلی اول ۰.۳۳۴ به‌دست آمد، یعنی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) در شرکت نیرپارس رابطه وجود دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی اول تأیید می‌شود. براساس نتایج آزمون معادلات ساختاری، وجود رابطه علی مثبت و معناداری میان «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» با «ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» اثبات شد و متغیر «رهبری تحول‌آفرین» در حدود ۱۲/۹۶ درصد ($0/36^2$) از تغییرات «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» را پیش‌بینی می‌کند؛ بنابراین فرضیه اصلی اول تأیید می‌شود، بدین معنی که با افزایش «رهبری تحول‌آفرین»، «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» افزایش می‌یابد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از رگرسیون چندگانه برای مدل کلی رگرسیون چندگانه، رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) و متغیر رهبری تحول‌آفرین با ضریب بتای ۰.۳۳۴. بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر دارد و علامت مثبت ضریب این متغیر نشانگر تأثیر هم‌راستایی ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) می‌باشد.

• **فرضیه اصلی دوم:** رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر دارد. بر مبنای آزمون همبستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار همبستگی فرضیه اصلی دوم ۰.۴۳۷ به‌دست آمد، یعنی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) در شرکت نیرپارس رابطه وجود دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی دوم تأیید می‌شود. براساس نتایج آزمون معادلات ساختاری، وجود رابطه علی مثبت و معناداری میان «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» با «ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» تأیید شد و متغیر «رهبری تحول‌آفرین» در حدود ۲۵ درصد ($0/50^2$) از تغییرات «ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین فرضیه اصلی دوم تأیید می‌شود، بدین معنی که با افزایش «رهبری تحول‌آفرین»، «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» افزایش می‌یابد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از رگرسیون چندگانه برای مدل کلی رگرسیون چندگانه، رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) و متغیر رهبری تحول‌آفرین با ضریب بتای ۰.۴۳۷. بر متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر دارد و علامت مثبت ضریب این متغیر نشانگر تأثیر هم‌راستایی ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) می‌باشد.

• فرضیه اصلی سوم: یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر دارد.

براساس آزمون همبستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مقدار همبستگی فرضیه اصلی سوم ۰.۲۰۲ به دست آمد، یعنی بین ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) و تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) در شرکت نیرپارس رابطه وجود دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی سوم تأیید می‌شود. براساس نتایج آزمون معادلات ساختاری، وجود رابطه علی مثبت و معناداری میان «ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» با «ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» اثبات شد و متغیر «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» در حدود ۲۱/۱۶ درصد (۰/۴۶۲) از تغییرات «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» را پیش‌بینی می‌کند، بنابراین فرضیه اصلی سوم تأیید می‌شود، بدین معنی که با افزایش «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)»، «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» افزایش می‌یابد. همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از رگرسیون چندگانه برای مدل کلی رگرسیون چندگانه، یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) و متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) با ضریب بتای ۰.۲۰۲. بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر دارد و علامت مثبت ضریب این متغیر نشانگر تأثیر هم‌راستایی ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) بر متغیر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) می‌باشد.

• فرضیه اصلی چهارم: یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) در شرکت نیرپارس، نقش میانجی را ایفا می‌کند.

براساس نتایج آزمون معادلات ساختاری، وجود رابطه علی مثبت و معناداری میان «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» با «ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» تأیید شد (در حدود ۱۲/۹۶ درصد (۰/۳۶۲)). اگر «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» بخواهد از طریق متغیر «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» میزان تغییرات «ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» را بسنجد، این میزان در حدود ۵/۲۹ درصد ($۰.۴۶ = ۰.۲۳^۲$ * ۵۰) از تغییرات «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» را پیش‌بینی می‌کند، بنابراین به‌نظر می‌رسد متغیر «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» در این جامعه آماری نقش میانجی ندارد و بنابراین فرضیه اصلی چهارم تأیید نمی‌شود. با توجه به آزمون همبستگی برای فرضیه‌های فرعی، تمامی هجده فرضیه فرعی در شرکت نیرپارس دارای مقدار همبستگی قابل‌قبولی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بودند. همچنین با توجه به نتایج آزمون معادلات ساختاری این هجده فرضیه فرعی، نتایج بیانگر وجود رابطه علی مثبت و معناداری میان «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»، میان «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» و

«یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» و میان «ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» و «تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر)» بود؛ بنابراین تمامی فرضیه‌های فرعی تأیید می‌شوند.

سازگاری یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین

سازگاری یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین در رابطه با تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر)

- فرضیه اصلی اول: رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) تأثیر دارد. نتایج آزمون فرضیه نشان داد که متغیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل به تغییر (آمدگی برای تغییر) تأثیر معناداری دارد. در مجموع، نتایج این پژوهش با یافته‌های نوردین^{۶۴} (۲۰۱۱)، جانگ و همکاران^{۶۵} (۲۰۰۸)، نیوبری^{۶۶} (۲۰۰۸)، رحیمیان و همکاران (۱۳۹۴)، اردلان و همکاران (۱۳۹۴)، طاهری لاری و همکاران (۱۳۹۲) و فرازا و خادمی (۱۳۹۰) سازگاری بیشتری داشته است. در زمینه ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمدگی برای تغییر سازمانی، نوردین (۲۰۱۱) نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند افزایش آمدگی برای تغییر را دربرداشته باشد (نوردین، ۲۰۱۱: ۱۲۹). جانگ و همکاران (۲۰۰۸) نیز نقش رهبری و به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین را در بهبود برنامه‌های تغییر مورد تأیید قرار دادند (جانگ و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۸۲). نیوبری (۲۰۰۸) نشان داد که در هر نوع تغییری خواه تحولی یا تکاملی، منابع انسانی عنصر اصلی به‌شمار آمده و رهبری ابزار اصلی در بهبود سازمان‌ها و تغییر سازمان به سمت کارایی و اثربخشی است (نیوبری، ۲۰۰۸). نتایج تحلیل داده‌های رحیمیان و همکاران (۱۳۹۴) تأیید کرد که بین سبک رهبری تحولی مدیران و آمدگی کارکنان برای تغییر، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین براساس آزمون رگرسیون چندگانه با شیوه گام‌به‌گام مشخص شد که ابعاد سبک رهبری تحولی توانایی پیش‌بینی تمام مؤلفه‌های آمدگی برای تغییر را دارد. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که سبک رهبری تحولی تأثیری معنادار بر آمدگی کارکنان برای تغییر دارد و تبیین‌کننده مناسبی برای آمدگی برای تغییر است و می‌توان برای ارتقای آمدگی تغییر کارکنان از این سبک رهبری استفاده کرد (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۳). نتایج آزمون همبستگی پیرسون اردلان و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند بین رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن با آمدگی کارکنان برای تغییر رابطه معناداری وجود دارد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۷). براساس نتایج طاهری لاری و همکاران (۱۳۹۲) نیز بین سبک رهبری تحول‌آفرین با فرایند مدیریت تغییر سازمانی رابطه معناداری به‌دست‌آمده است

64. Nordin, N

65. Jung D, et al

66. Newberry, D. B

طاهری لاری و همکاران، ۱۳۹۲: ۱). همچنین نتایج پژوهش فرازا و خادمی (۱۳۹۰) تبیین‌کننده رابطه معنادار رهبری فرهمند با نگرش شناختی به تغییر سازمانی، تحریک ذهنی با نگرش شناختی و رفتاری و رابطه منفی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین با نگرش عاطفی به تغییر سازمانی بود (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰: ۴۹).

مدیران و رهبرانی که دارای سبک رهبری تحولی هستند، به راحتی می‌توانند میزان تمایل برای تغییر را در کارکنان برانگیزند و موجب تغییر در سازمان شوند. از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری تحولی اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف سازمان را فراهم می‌سازد. رهبران تحولی رویکرد روشنی نسبت به آینده دارند، آنها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در مسیری هستند که تصورات خود را تحقق بخشند؛ بنابراین مدیران با آگاهی از سبک رهبری تحولی به درک بهتری از آن قائل می‌شوند. بنابراین رهبری تحولی به‌عنوان ابزاری تسهیل‌گر و زمینه‌ساز بروز و ارتقای آمادگی کارکنان برای تغییر در سازمان است (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۳-۹۲).

سازگاری یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین در رابطه با تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)

• فرضیه اصلی دوم: رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر دارد.

نتایج آزمون فرضیه نشان داد که متغیر رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) تأثیر معناداری دارد. همچنین در پژوهش‌های پژوهشگران پیشین از جمله کارلند و همکاران^{۶۷} (۲۰۱۰)، زاگورسک و همکاران^{۶۸} (۲۰۰۹)، نیوبری (۲۰۰۸)، آراگون-کوررا و همکاران^{۶۹} (۲۰۰۷)، تروتمن و همکاران^{۷۰} (۲۰۰۶)، ملوریناک^{۷۱} (۲۰۰۵)، لیث وود و لوین^{۷۲} (۲۰۰۵)، ورا و کراسون^{۷۳} (۲۰۰۴)، سیلینس و همکاران^{۷۴} (۲۰۰۲)، جانسون^{۷۵} (۲۰۰۲)، اش^{۷۶} (۱۹۹۷)، بوربورجعفری و رستگار (۱۳۹۴)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) و رسته‌مقدم و عباس‌پور (۱۳۹۰) نیز این فرضیه تأیید شده است.

67. Kurland, H. et al
68. Zagoršek, H, et al
69. Aragon-Correa, J., et al
70. Trautmann, K, et al
71. Mavrinac, M. A
72. Leithwood, K. and Levin, B
73. Vera, D. and M. Crossan
74. Silins, H.C, et al
75. Johnson, J.R
76. Ash, D. B

کارلند و همکاران در سال ۲۰۱۰ نشان دادند که سبک رهبری تحولی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده فرایندهای یادگیری سازمانی باشد و چشم‌اندازی که توسط رهبر تحولی و سایر کارکنان شکل می‌گیرد، قدرتمندترین عامل در ایجاد و توسعه یادگیری سازمانی است (کارلند و همکاران، ۲۰۱۰: ۷). زاگورسک و همکاران (۲۰۰۹) تبیین می‌کنند که رهبران تحولی، گشودگی، اعتماد و روابط باز را تشویق و فرهنگ‌گفتمان و همکاری را بین اعضای گروه پرورش می‌دهند و بدین ترتیب کمک چشمگیری به کسب، توزیع و تفسیر دانش می‌کنند، همچنین رهبران تحولی تغییرات رفتاری و شناختی اعضای سازمان را که نتیجه یادگیری سازمانی است، تسهیل می‌کنند (زاگورسک و همکاران، ۲۰۰۹). آراگون-کوررا و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان نقش رهبری و یادگیری سازمان در نوآوری و عملکرد، به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و قوی بر یادگیری سازمانی دارد. آنها معتقدند رهبری تحولی و یادگیری سازمانی باعث ایجاد خلاقیت می‌شود و رهبری تحولی بیشتر از رهبری سنتی بر تصمیم‌گیری گروهی، اهداف گروهی و شایستگی‌هایی افراد تأکید می‌کند. همچنین رهبری تحولی داری توان بالقوه‌ای برای کمک به اعضای سازمان به‌منظور خلق و کاربرد دانش بوده و یکی از برندهای این سبک رهبری، جذب ایده‌هایی برای ارتقا یادگیری سازمانی است (آراگون-کوررا و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۴۹).

تروتمن و همکاران (۲۰۰۶) هم به این نتیجه رسیدند که یادگیری مؤثر از طریق تجربه، به‌طور رضایت‌بخشی رهبری تحولی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین تحلیل داده‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد کاربرد مکرر تفکر و راهبردهای یادگیری عملی، روابط مثبت و رضایت‌بخشی با رهبری تحولی دارد (تروتمن و همکاران، ۲۰۰۶: ۲۶۹). ماوریناک (۲۰۰۵) نیز به بررسی اهمیت رهبری تحولی در یادگیری سازمانی پرداخته و اظهار می‌دارد که یادگیری نیازمند تغییر و تغییر نیز نیازمند رهبری تحولی است. وی معتقد است رهبری تحولی اساسی‌ترین بُعد تغییر بوده و فرایند تغییر را بهبود می‌بخشد (ماوریناک، ۲۰۰۵). ورا و کراسون (۲۰۰۴) نیز پس از تحلیل نتایج حاصل از تحقیقاتشان اظهار می‌دارند رهبران تحولی از طریق ایجاد چشم‌انداز، فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کنند و پویایی محیط به‌عنوان یک میانجی مهم در ادراک رابطه رهبری و یادگیری سازمانی عمل می‌کند (ورا و کراسون، ۲۰۰۲: ۲۲۲). بوربورجفری و رستگار نیز در سال ۱۳۹۴ نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌گرایی تأثیری مستقیم و مثبت دارد (بوربورجفری و رستگار، ۱۳۹۴: ۲). نتایج تحقیق اش^{۷۷} (۱۹۹۷) نیز نشان می‌دهد رفتارهای رهبران تحولی و اعمال آنها، اغلب بر یادگیری فردی، گروهی و سازمانی اثرگذار است (اش، ۱۹۹۷).

نیوبری (۲۰۰۸)، لیث وود و لوین (۲۰۰۵)، سیلینس و همکاران (۲۰۰۲) و جانسون (۲۰۰۲) نیز معتقدند

نقش رهبری تحولی در گسترش یادگیری سازمان بسیار مهم و اساسی است (نیوبری، ۲۰۰۸؛ میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰، به نقل از: لیث وود و لوین، ۲۰۰۵؛ سیلینس و همکاران، ۲۰۰۲ و جانسون، ۲۰۰۲). پژوهش میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نفوذ آرمانی (رفتار) به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی به‌شمار می‌آید (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱). امروزه سبک رهبری مدیران در سازمان‌ها، نقش مهمی در ایجاد یادگیری سازمانی دارد؛ به‌طوری‌که لازم است رهبران و پیروان آنها به‌طور مستمر یاد بگیرند و اطلاعات را به‌منظور دستیابی به عملکرد بهتر با یکدیگر به‌اشتراک بگذارند. بر این اساس عمدتاً رهبرانی که سبک رهبری تحول‌آفرین را انتخاب کرده و به‌کار می‌گیرند و بر این باورند که از طریق اعمال نفوذ در ذهن و سیستم ارزشی افراد و بادر نظر گرفتن ویژگی‌های فردی منحصر به فرد آنها می‌توانند همواره تغییر و تحولات سازمانی را ایجاد کنند، معتقدند که باید محیطی را در سازمان فراهم کنند که افراد در آن به‌طور دائم در تعامل و همکاری مشترک با یکدیگر هستند و با انجام تبادلات دانشی، برای خلق سازمانی یادگیرنده، تلاش می‌کنند.

سازگاری یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین در رابطه با تأثیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)

- فرضیه اصلی سوم: یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر دارد.

نتایج آزمون فرضیه نشان داد که متغیر یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) بر تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) تأثیر معناداری دارد. در مجموع نتایج این پژوهش، با یافته‌های جوهانسون و هاوک^{۷۸} (۲۰۱۳)، چیو و روانا^{۷۹} (۲۰۱۱)، بکر (۲۰۰۸)، اسکرواج و همکاران^{۸۰} (۲۰۰۷)، چن^{۸۱} (۲۰۰۷)، جونز و همکاران^{۸۲} (۲۰۰۵)، بیتس و کاسانه^{۸۳} (۲۰۰۵)، کونینگهام و همکاران^{۸۴} (۲۰۰۲)، گاکلیلمینو و گاکلیلمینو^{۸۵} (۲۰۰۱)،

78. Johnston, R., and Hawke, G

79. Choi, M., and Ruona, W. E. A

80. Skerlavaj, M, et al

81. Chen, C

82. Jones, N. B, et al

83. Bates, R., and Khasawneh, S

84. Cunningham, G. B, et al

85. Guglielmino, P. J., and Guglielmino, L. M

وانبرگ و باناس^{۸۶} (۲۰۰۰)، هارلی و هالت^{۸۷} (۱۹۹۸)، گاروین^{۸۸} (۱۹۹۳)، هابر^{۸۹} (۱۹۹۱)، واتکینز و مارسیک^{۹۰} (۱۹۹۳، ۱۹۹۶)، مختاری و همکاران (۱۳۹۷) و فاستر (۱۳۷۸) سازگاری بیشتری داشته است. گاروین (۱۹۹۳)، هابر (۱۹۹۱)، واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳، ۱۹۹۶) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ یادگیری سازمان بر آمادگی هیجانی و عاطفی، تأثیر دارد (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۲؛ به نقل از گاروین، ۱۹۹۳؛ هابر، ۱۹۹۱ و واتکینز و مارسیک، ۱۹۹۳ و ۱۹۹۶). در پژوهشی که وانبرگ و باناس (۲۰۰۰) با نمونه ۱۳۰ نفری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که انگیزش یادگیری، آمادگی برای تغییر سازمانی را پیش‌بینی می‌کند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۲؛ به نقل از وانبرگ و باناس، ۲۰۰۰). در یک مقاله مروری، گاکلیمینو و گاکلیمینو (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که فراگیرانی که انگیزش یادگیری دارند، بهتر می‌توانند خود را با تغییر سازگار کنند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۲؛ به نقل از گاکلیمینو و گاکلیمینو، ۲۰۰۱). جوهانسون و هاوکه (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ یادگیری یکی از پیشایندهای آمادگی برای تغییر سازمانی است (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۲؛ به نقل از جانسون و هاوکه، ۲۰۰۸). برخی از پژوهشگران، فرهنگ یادگیری را یکی از متغیرهای پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر سازمانی ذکر کرده‌اند (چیو و روانا (۲۰۱۱)، اسکرواج و همکاران (۲۰۰۷)، چن (۲۰۰۷)، جونز و همکاران (۲۰۰۵)، بیتس و کاسانه (۲۰۰۵)، کونینگهام و همکاران (۲۰۰۲)، وانبرگ و باناس (۲۰۰۰)، هارلی و هالت (۱۹۹۸)) (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۲). پژوهش‌های گسترده‌ای در ارتباط با اهمیت یادگیری و توسعه افراد در فرایند تغییرات، انجام شده است. براساس نظر بکر (۲۰۰۸) تغییرات تنها برای آن دسته از افرادی که می‌توانند کاربرد اطلاعات جدید را درک کنند، قابل‌انتظار و پیش‌بینی است. در ادبیات تغییر، اهمیت نهاده‌سازی تغییر از طریق یادگیری و توسعه بسیار مورد تأکید است، بنابراین در نظر گرفتن فرصت‌های یادگیری و بازآموزی می‌تواند زمینه مناسبی برای نهاده‌سازی تغییر و کنار گذاشتن دانش موجود توسط افراد به‌وجود آورد (رسته‌مقدم و عباس‌پور، ۱۳۹۰: ۱۰۲؛ به نقل از بکر، ۲۰۰۸). فاستر (۱۳۷۸) یکی از موانع روانی تغییر را مشکلات مربوط به یادگیری برمی‌شمارد؛ زیرا پذیرش فکری تازه و به‌کارگرفتن ابزار و راه و روش نو، نیازمند یادگیری جدید و در بسیاری از موارد از یاد بردن آموخته‌های پیشین است. از این رو می‌توان گفت یادگیری خود در تعامل با تغییر، عمل می‌کند (مختاری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۶؛ به نقل از فاستر، ۱۳۷۸). همچنین براساس یافته‌های پژوهش مختاری و همکاران (۱۳۹۷) نیز بین آمادگی برای تغییر و یادگیری‌زدایی،

86. Wanberg, C. R., and Banans, J. T

87. Hurley, R.F. and Hult, G.T.M.

88. Garvin, D.A

89. Haber, S. N

90. Watkins, K. E., and Marsick, V. J

رابطه معناداری وجود دارد (مختاری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۶۹). از طرفی هاکیو^{۹۱} (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای بین آمادگی برای تغییر و فرهنگ یادگیری، رابطه معناداری را مشاهده نکرد (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۲؛ به نقل از هاکیو، ۲۰۰۸). در مطالعه بیس و کاسانه (۲۰۰۵) فرهنگ یادگیری با مقاومت به تغییر، رابطه منفی دارد (نجفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۲؛ به نقل از بیس و کاسانه، ۲۰۰۵). همچنین در پژوهش رافرتی و گریفین^{۹۲} (۲۰۰۴) نیز این رابطه تأیید شده است (رافرتی و گریفین، ۲۰۰۴: ۲۲۹).

جمع‌بندی

با توجه به یافته‌های تمامی پژوهشگران یادشده و یافته‌های آماری پژوهشگر، می‌توان چنین تبیین کرد که شناخت و شناسایی ابعاد رهبری تحول‌آفرین، موجب درک بهتری از روابط و تعاملات بین کارکنان می‌شود و با استفاده از آن می‌توان سریع‌تر به تغییر سازمانی دست‌یافت. در واقع می‌توان گفت که با توجه به اینکه مهم‌ترین عامل در «ابعاد رهبری تحول‌آفرین»، «توانمندسازی کارکنان» شناسایی شده است و با توجه به جدول ضریب همبستگی مشخص شده است که «توانمندسازی کارکنان» بیشترین ضریب همبستگی را با «تمایل رفتاری به تغییر» از ابعاد «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» با ضریب همبستگی ۰.۳۸۱ دارد و براساس تأیید فرضیه اصلی یک، مبنی بر اینکه ارتقای «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌تواند موجب ارتقای «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» شود، می‌توان بیان کرد که ارتقای بُعد «توانمندسازی کارکنان» نقشی بسزا در ارتقای بُعد «تمایل رفتاری به تغییر» و به تبع آن «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» دارد. همچنین سایر ابعاد «رهبری تحول‌آفرین» به ترتیب اولویت ذکر شده می‌توانند سبب ارتقای ابعاد «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» شوند. همچنین براساس خروجی روش همبستگی پیرسون بین ابعاد مدل «رهبری تحول‌آفرین»، با ابعاد مدل «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)»، بیشترین ضریب همبستگی بین بُعد «توانمندسازی کارکنان» از ابعاد مدل «رهبری تحول‌آفرین» با بُعد «ترغیب به استفاده از دانش جدید» از ابعاد مدل «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» با ضریب ۰/۴۲۰ مشخص شده است و براساس تأیید فرضیه اصلی دوم، مبنی بر اینکه ارتقای «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌تواند موجب ارتقای «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» شود، می‌توان تبیین کرد که ارتقای بُعد «توانمندسازی کارکنان» نقشی بسزا در ارتقای بُعد «ترغیب به استفاده از دانش جدید» و به تبع آن «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)»

91. Haque, M. M.

92. Rafferty, A. E., and Griffin, M. A

دارد. همچنین سایر ابعاد «رهبری تحول‌آفرین» به‌ترتیب اولویت ذکر شده می‌توانند سبب ارتقای ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» شوند. براساس خروجی روش همبستگی پیرسون بین ابعاد مدل «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»، با ابعاد مدل «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)»، بیشترین ضریب همبستگی بین بُعد «تمایل رفتاری به تغییر» از ابعاد مدل «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»، با بُعد «ترغیب به استفاده از دانش جدید» از ابعاد مدل «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)»، با ضریب $0/679$ مشخص شده است و براساس تأیید فرضیه اصلی سوم، مبنی بر اینکه ارتقای «ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» در جامعه موردنظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌تواند موجب ارتقای ابعاد «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» شود، می‌توان گفت که ارتقای بُعد «ترغیب به استفاده از دانش جدید» نقشی بسزا در ارتقای بُعد «تمایل رفتاری به تغییر» و به‌تبع آن «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» دارد. همچنین سایر ابعاد «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» به ترتیب اولویت ذکر شده می‌توانند سبب ارتقای ابعاد «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» شوند.

پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

در پایان برای انجام پژوهش‌های آتی با توجه به محدودبودن مطالعاتی که در این حوزه و حوزه‌های مشابه انجام شده است، پیشنهاد می‌شود تا پژوهشگران، توجه بیشتری به این موضوعات داشته باشند. این راستا موارد زیر به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود:

- در این پژوهش شرکت نیرپارس به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است که اگرچه این سازمان یک نمونه خوب برای بررسی تأثیر «رهبری تحول‌آفرین» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» با نقش میانجی «یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)» بوده، اما بررسی این موضوع در سایر صنایع ممکن است با محدودیت‌هایی همراه باشد. مثلاً در صنایعی نظیر خودروسازی که سازمان‌ها دارای ساختار بزرگ بوده و انعطاف‌پذیری کمتری در آنها وجود دارد، بعضی از رویکردها مثل کنارگذاشتن دانش شاید کمتر رایج باشد یا اینکه به شکل‌های متفاوتی بروز کنند که این مسئله می‌تواند زمینه بررسی در صنایع دیگر را در پژوهش‌های آتی فراهم کند؛
- بررسی تأثیر سایر عوامل محیطی و سازمانی در بهبود تمایل افراد برای تغییر در سازمان‌ها؛
- بررسی تأثیر سایر عوامل محیطی و سازمانی در بهبود تمایل افراد برای یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) در سازمان‌ها؛

- بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در محیط سازمان‌های خصوصی یا سایر سازمان‌های دولتی؛
- بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مؤلفه‌های تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر) در محیط سازمان‌های خصوصی یا سایر سازمان‌های دولتی؛
- بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مؤلفه‌های یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی) در محیط سازمان‌های خصوصی یا سایر سازمان‌های دولتی.

پیشنهادها

با توجه به تأیید وجود رابطه بین «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» و «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» باید در پی راه‌هایی برای پیاده‌سازی الگوی «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» بود تا با افزایش هر چه بیشتر سطح «رهبری تحول‌آفرین» بتوان «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» را در شرکت نیرپارس بهبود بخشید. پیشنهادهای به‌دست‌آمده، براساس نتایج آزمون‌های انجام‌شده از جمله نتایج تخمین استاندارد مدل معادلات ساختاری بین مدل «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» و مدل «تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)» هستند؛ بنابراین در این راستا پیشنهاد می‌شود:

• پیشنهادهای کاربردی برای بهبود «ابعاد رهبری تحول‌آفرین» براساس نتایج الگوی تخمین استاندارد مدل معادلات ساختاری

- برای ارتقای سطح «نفوذ آرمانی» در شرکت نیرپارس پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان ویژگی آرمانی خود مانند داشتن سطح بالایی از اخلاقیات، اعتماد و صداقت را تقویت کنند. همچنین در این راستا پیشنهاد می‌شود از طریق تأکید بر چشم‌انداز و مأموریت سازمان و توانمندسازی افراد، کارکنان را تشویق کرد که براساس اطلاعات عمل کرده، از تغییرات سازمانی حمایت کنند و رهبران از طریق ایجاد چشم‌انداز در پیروان خود تعهد به اهداف ایجاد کرده، کارکنان را به یکدیگر پیوند می‌دهند و سبب می‌شوند عمیق‌ترین خواسته‌های آنها برآورده شده و به اهدافشان دست یابند؛
- برای ارتقای سطح «انگیزش الهام‌بخش» پیشنهاد می‌شود با داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت‌های چالش‌برانگیز به آنها سبب بهبود عملکرد آنها شوند و بهتر است مدیران

- مواضع جدی خود را در مورد مشکلات سازمانی به‌وضوح تبیین کنند. همچنین با توجه به اینکه رهبر در سازمان بر اهمیت آینده‌نگری تأکید می‌کند و چشم‌انداز آینده را به‌روشنی بیان می‌کند، پیشنهاد به درگیر کردن پیروان در تدوین چشم‌انداز آینده، مأموریت و راهبردهای سازمان در راستای جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه درباره آینده می‌شود و اهداف بلندپروازانه‌ای برای آینده سازمان تدوین کنند و تصویری مهیج و انگیزش‌بخش از خود، کار و سازمان به نمایش بگذارند؛
- برای ارتقای سطح «تحرک ذهنی» پیشنهاد می‌شود به تفویض اختیار و توانمندسازی پیروان پرداخته و به آنها آموزش داده شود تا مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و در این راستا استفاده از فنون تشویق خلاق، مانند روش طوفان مغزی، مورد تأکید قرار گیرد. همچنین برای بهبود بُعد تحرک ذهنی رهبران باید مشوق تفکر واگرا در این سازمان باشند و کارکنان را به سمت راهبردهای ابتکاری سوق دهند؛
- برای ارتقای سطح «ملاحظات فردی» پیشنهاد می‌شود رهبران باید به تشخیص رشد فردی و نیازهای پیشرفت کارکنان خود توجه کنند و به ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنها به سطوح بالاتر توسعه شخصی از طریق تعیین سطح افراد برای شرکت در دوره‌های آموزشی بپردازند و در این راستا باید با استفاده از روش‌ها و رویه‌های مناسب به ایجاد انگیزه برای شرکت کارکنان در این دوره‌ها بپردازند؛
- برای ارتقای سطح «رهبری حمایتی» پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه مهم‌ترین شاخص این بُعد «رهبر در سازمان توجه خودش را بر بررسی اشتباهات، شکایت‌ها و نواقص متمرکز می‌کند و خودش تمام اشتباهات را پیگیری می‌کند» به تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر کارکنان با رهبران، تأکید بر اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف، ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری اعضای تیم‌ها بپردازند. در بعد رهبری حمایتی رهبران باید با ایجاد پیوند عاطفی با کارکنان آنها را به کار برانگیخته و تشویق کنند تا آنها به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند.
- برای ارتقای سطح «توانمندسازی کارکنان» پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه مهم‌ترین شاخص این بُعد این است که «رهبر در سازمان درباره فعالیت افراد و کیفیت نتایج با آنها بحث می‌کند»، بنابراین رهبران باید نسبت به یادگیری‌محور شدن سازمان‌های خود حساس باشند و در محیط کار این فرصت را به پیروان خود بدهند که از تجارب شخصی خود و نه صرفاً از کتب بیاموزند، زیرا یادگیری از تجربیات سبب افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌شود، بنابراین رهبران آینده به توسعه راهبردهای یادگیری نیاز دارند و همچنین باید این آزادی را به پیروان خود بدهند که از راهبردهای مختلف یادگیری استفاده کنند.

• **پیشنهاد‌های کاربردی برای بهبود «ابعاد تمایل به تغییر (آمادگی برای تغییر)»**
براساس نتایج مدل تخمین استاندارد الگوب معادلات ساختاری

- برای ارتقای سطح «واکنش شناختی» پیشنهاد می‌شود تا پیامدهای تغییر مشخص شوند و ماندگارتر جلوه کند تا افراد داری نگرش کار را برانگیزد. همچنین در شرکت بهتر است تغییر به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که ویژگی‌های مثبت کار را بهبود دهد و از ویژگی‌های منفی بکاهد؛
- برای ارتقای سطح «واکنش عاطفی» پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه تنها اصل ثابت دنیای امروز، پدیده تغییر است، سازمان با برگزاری دوره‌های آموزشی از مقاومت افراد در برابر تغییرات بکاهد و با توسعه فرهنگ مناسب در سازمان، آمادگی کارکنان برای تغییر را فراهم سازد. در مواجهه با تغییر و پیش‌بینی اقدامات، توجه به ابعاد فرایند، یادگیری و بستر سازمان بسیار مهم است. از این رو رهبران سازمان‌ها باید اعتماد سازمان را به آنچه به‌مثابه مسیر حرکت ترسیم می‌کنند، جلب کنند و مقاومت‌ها در برابر تغییر را با رفع ابهامات کارکنان کاهش دهند. در این راستا مدیران سازمان می‌توانند دانش خود نسبت به تغییر را افزایش داده و در صورت نیاز سازمان به مهارت‌های لازم، از طریق کلاس‌های آموزشی این مهارت‌ها را ایجاد کنند؛
- برای ارتقای سطح «تمایل رفتاری به تغییر» پیشنهاد می‌شود سازوکارهای لازم به‌منظور آسان‌شدن روابط در گروه‌های رسمی و غیررسمی سازمان فراهم شود. مدیران می‌توانند با بیان موفقیت‌های گذشته سازمان در مسیر نهادینه‌سازی تغییرات سازمانی گام بردارند. همچنین لازم است کارکنان درک صحیح‌تری از سیاست‌ها و راهبردهای سازمان داشته باشند تا در مقابل تغییر و تحول مقاومت نکنند.

• **پیشنهاد‌های کاربردی برای بهبود «ابعاد یادگیری‌زدایی (یادگیری‌گرایی)»**
براساس نتایج الگوی تخمین استاندارد مدل معادلات ساختاری

- برای بهبود ترغیب به استفاده از دانش جدید «سازمان، در همایش‌ها و جلسات عمومی مزایای استفاده از دانش جدید و کارکرد آن را تبلیغ می‌کند» و «مزایای دانش جدید در سازمان تبیین و تبلیغ می‌شود» است، رهبران می‌توانند از طریق ایجاد محیط مناسب و تصمیم‌گیری‌های به‌جا، تولید و اجرای دانش را فراهم کنند و افراد را به یادگیری تشویق نمایند و با فرهنگ‌سازی پذیرش تغییرات گسترده در سازمان و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده، افراد را به استفاده از دانش

جدید ترغیب کنند. به منظور آشنایی کارکنان با روش جدید به کار گرفته در سازمان، بهترین روش، برگزاری کلاس‌های آموزشی (برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور آشنایی کارکنان با فرایند یادگیری‌زدایی) است. همچنین بهتر است از روش‌های نوین آموزشی مانند اجتماعات یادگیری، قراردادهای یادگیری، تورهای یادگیری، برگزاری جلسات هم‌اندیشی، ژورنال کلاب‌ها و حمایت از کارکنان برای استفاده از بسته‌های آموزشی و مولتی‌مدیا (چندرسانه‌ای) و استفاده از روش‌های گفتگو و ملاقات حضوری با استفاده از نشریات خبری و خبرنگارها برای تشریح دلایل و عوامل پذیرش دانش جدید بهره گرفته شود و ابزاری استاندارد برای سنجش فرایند یادگیری‌زدایی در سازمان طراحی شود. در شرکت بهتر است امکان دسترسی به منابع و فرصت‌های یادگیری برای مدیران فراهم شود تا یادگیری مستمر انجام شود؛

- برای ارتقای بُعد ایزوله کردن دانش منسوخ بهتر است محیطی آزمایشی در شرکت ایجاد کرد و گروهی از کارکنان را با روش و دانش جدید و گروهی را با روش و دانش قدیمی و در واحدهای مجزا به کار گرفت و نتایج آنها را با هم مقایسه کرد و اگر روش جدید دارای مزایای بیشتر باشد، زمینه پذیرش سایر کارکنان بهتر فراهم می‌آید و از فن گردش شغلی استفاده کرد تا محیط برای اعضای سازمان تکراری نشود و زمینه دل‌زدگی و بازدهی کم فراهم نشود. البته این گردش شغلی نباید در بازه زمانی کوتاه انجام شود، زیرا اگر انجام شود، تمام هزینه‌هایی که در زمینه آموزش پرداخته شده، هدر می‌رود. با توجه به اینکه یادگیری‌های کنونی مورد توجه و حمایت سازمان بوده، بنابراین لازم است به منظور یادگیری‌زدایی ابتدا نسبت به حذف عوامل تقویت‌کننده یادگیری‌های فعلی اقدام کرد و به جای آن یادگیری‌زدایی تشویق شود. از این طریق کارکنان، منسوخ و بی‌ارزش بودن رفتارهای پیشین را بهتر درک خواهند کرد؛

- برای ارتقای بُعد یکپارچه‌سازی دانش منسوخ پیشنهاد می‌شود به منظور پذیرش روش جدید با تخصیص مزایای مالی و غیرمالی به عنوان عوامل انگیزشی برای ترغیب کارکنان به کنار گذاشتن دانش قدیمی و پذیرش دانش جدید استفاده کرد، زیرا مادامی که کارکنان به انجام کاری تشویق شوند، تمام تلاش خود را می‌کنند تا آن کار به نحو احسن انجام شود، به‌ویژه اینکه بهترین مشوق در نظر بعضی از افراد، همان مشوق‌های مالی است؛

- برای ارتقای بُعد آگاه‌سازی درباره دانش منسوخ سازمان، پیشنهاد می‌شود به منظور آشنایی بیشتر با خودکارسازی جدید اجرایی در سازمان، به برگزاری دوره‌های آموزشی برای آشنایی کارکنان با فرایند یادگیری‌زدایی پرداخته شود و با برگزاری هم‌اندیشی به بررسی و تبیین مزایا و

معایب روش جدید و قدیم پرداخته شود و افراد را به پذیرش روش جدید ترغیب کرد. رهبران باید با استفاده از تدابیری کامل، شرایطی را ایجاد کنند که افرادی که پیرو روش قدیم هستند و از اجرای روش جدید ناراضی هستند و فراگیری آن را برای خود مشکل می‌دانند، استفاده از روش عناصر قدیمی و اثرات منفی آن را تجربه کنند؛

- برای ارتقای بُعد کنار گذاشتن دانش منسوخ پیشنهاد می‌شود که زمینه برای آموزش مدیرانی که با روش قدیمی کار کرده‌اند و دارای دانش قدیمی و منسوخ هستند، باید فراهم کرد، زیرا اگر مدیران با این تغییرات هماهنگ شوند، قطعاً زیردستان مدیران نیز با این موضوع هماهنگ می‌شوند و بهتر است تمام دستگاه‌های سازمان را متناسب با روش جدید روزآمدسازی و تمام امتیازات مربوط به روش قدیمی را واگذار کرد و بیشتر در مورد شیوه جدید و مزایای آن گفت‌وگو کرد تا بتوان تصویر مناسبی از روش جدید در اذهان ایجاد کرد؛
- برای ارتقای بُعد توقف استفاده از دانش منسوخ پیشنهاد می‌شود با کلامی واضح و روشن به بیان پیامدها و مضرات عدم‌پذیرش دانش جدید و استفاده از دانش‌های قدیمی از طریق سخنرانی و خبرنگاره، در شرکت پرداخته و با تهیه بخشنامه‌هایی مبنی بر اینکه انجام چه کارهایی پس از اجرای روش جدید تخلف است، موانعی را در تکرار عادات و تجربیات قدیمی ایجاد کرد و با انتشار برگه‌های نظرسنجی در بین اعضای سازمان، نظر آنها را در زمینه تغییر دریافت کرد و برای فراهم کردن زمینه تقویت درک و انتظار کارکنان از تغییرات، تلاش کرد.

محدودیت‌ها

- در این پژوهش از پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است، در نتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند؛
- محدودیت دیگر پژوهش، وجود متغیرهای مداخله‌گر در فرایند پژوهش است؛ در فرایند پژوهش ممکن است متغیرهای مداخله‌گری بر روابط تأثیرگذار بوده باشند، اما از دید پژوهشگر، پنهان شده باشند؛
- در شرکت نیرپارس، شفاف‌سازی داده‌های سازمان توسط مدیران ارشد، مدیران میانی و کارمندان، به‌سختی در اختیار سایرین قرار می‌گیرد.

منابع:

منابع فارسی

- اردلان، محمدرضا، سیروس قنبری و خلیل زندی (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست‌وسوم. صص ۹۹-۱۲۳.
- بوربورجعفری، مریم و عباسعلی رستگار (۱۳۹۴). مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی: دانشگاه سمنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ش ۵ (۱). صص ۱۸-۱.
- پلسنگی، وحید، علی جلیلی زنوز (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در منطقه آزاد تجاری صنعتی ارس. پایگاه مجلات تخصصی نور. ش ۲۸. صص ۱-۱۶.
- تابلی، حمید، آما فرامرزی و مهدی مصلحی (۱۳۹۴). تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی شهرداری بندرعباس). نشریه مدیریت شهری. ش ۱۴ (۴۰). صص ۲۳۷-۲۴۸.
- جلیلیان، حمیدرضا، مرتضی مرادی و حسین کاکایی مأوایی (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. ش ۷ (۳۲). صص ۵۹-۷۲.
- حاجی کریمی، عباسعلی، علی رضائیان، عادل آذر و حامد دهقانان (۱۳۹۰). تحلیل میان سطحی تأثیر رهبری تحولی و روابط گروه کاری بر توانایی حل مسئله و رفتارهای نوآورانه کارکنان. مطالعات مدیریت راهبردی. ش ۵. صص ۳۱-۱۵.
- خدایی، ارشیا، عباس کرامتی و علیرضا محمدی (۱۳۹۳). معرفی ابزار اندازه‌گیری فرایند یادگیری‌زدایی در سازمان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. ش ۴ (۱۱). صص ۳۱-۶۲.
- خورشید، صدیق و عاطفه پاشازاده (۱۳۹۳). اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول. سال ششم. ش ۱۱. صص ۱-۲۸.
- رجبی‌پور میبیدی، علیرضا، الهه حسینی و فاطمه آجرلو (۱۳۹۷). واکاوی اثر مؤلفه‌های یادگیری‌زدایی در سازمان بر توسعه منابع انسانی. نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی. ش ۵ (۱۷). صص ۱۳۷-۱۵۷.

رحیمیان، حمید، مرتضی طاهری و روناک ویسی (۱۳۹۴). نقش رهبری تحولی در آمادگی کارکنان برای تغییر در مدارس ابتدایی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی. ش ۲ (۶). صص ۸۳-۹۵.

رستگار، عباسعلی و طاهره مقصودی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست‌وپنجم. ش ۸۰. صص ۱۵۷-۱۸۲.

رسته‌مقدم، آرش و عباس عباس‌پور (۱۳۹۰). در جستجوی الگوی نوین یادگیری زدایی سازمانی. نشریه آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی). ش ۴ (۱۶). صص ۸۱-۱۰۵.

رضازاده، آرش و غلامرضا عزیزی (۱۳۹۱). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر گرایش کارآفرینانه افراد سازمان (مورد مطالعه: نمایندگی‌های یک شرکت بیمه ای در استان یزد). تازه‌های جهان بیمه. ش ۱۷۲. صص ۳-۴۳. ۲۹

سلمانی، داود، نسرین نیکفال آذر (۱۳۹۰). بررسی دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب نسبت به رهبری تحول‌گرا. نشریه مدیریت دولتی. ش ۳ (۸). صص ۱۲۱-۱۳۴.

شیری، علی، اریکده حامدی (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان ادارات دولتی شهرستان نورآباد لرستان. دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. ش ۳ (۱۱). صص ۳۷-۵۰.

طاهری لاری، مسعود، غلامعباس شکار و هادی مؤدهی‌فرد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی با فرایند مدیریت تغییر سازمانی در شهرداری مشهد. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی. قم: دانشگاه پیام‌نور.

عدلی، فریبا (۱۳۸۹). یادگیری زدایی، راه‌کاری برای یادگیری بیشتر. مجله راهبردهای آموزش. ش ۳ (۱). صص ۱۷-۲۲.

علیزاده یادکوری، معصومه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی بر عملکرد نوآورانه با میانجی‌گری آمادگی فردی معلمان برای تغییر در آموزش و پرورش شهرستان کازرون در سال ۹۵. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی. شیراز: دانشگاه پیام‌نور.

فرازجا، مهدی، محسن خادمی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی. ش ۶ (۴). صص ۴۹-۶۹.

- کرامتی، عباس و مهدی خیراندیش (۱۳۹۴). رویکردهای مؤثر در فرایند یادگیری‌زدایی سازمانی. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی. ش ۳۶. صص ۵۳-۷۴.
- لگزیان، م. ملکزاده، غ. ر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده، چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۴): ۱۰۱-۱۱۸.
- مختاری، امیرحسین، محمد اکبری محله کلایی و روح‌اله باقری (۱۳۹۷). آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال اول. ش ۱. صص ۱۶۹-۱۸۷.
- میرکمالی، سیدمحمد، فاطمه نارنجی ثانی و فرناز اعلامی (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا). پژوهش‌نامه مدیریت تحول. سال سوم. ش ۶ صص ۱-۲۷.
- میرکمالی، سیدمحمد، حیدر چوپانی (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق). ش ۲۶ (۱۰۳). صص ۱۵۵-۱۸۱.
- نجفی، علی، حمید رحیمیان و اکبر باشکوه (۱۳۹۵). بررسی روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول. سال هشتم. ش ۶۱ صص ۱۱۴-۱۳۹.

منابع لاتین

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. k., & Al-Omari, A. A. (2008). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice, *Leadership Organization Development Journal*, 29(8): 648-660.
- Akgün, AE., Byrne, JC., Lynn, GS., & Keskin H. (2007). New Product Development in Turbulent Environments: Impact of Improvisation and Unlearning on New Product Performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(3):203-230.
- Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Sindhu, M. I. (2017). Role of Leader-Member Exchange Relationship in Organizational Change Management: Mediating role of Organizational Culture, *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 32-41.
- Ash, D. B. (1997). Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning, *PhD Dissertation in Ball State University*.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. Y. (1991). The Four I's of Transformational Leadership, *Journal of European Industrial Training*, 15: 9-16
- Becker, K. (2008). Unlearning as a Driver of Sustainable Change and Innovation: Three Australian Case Studies, *International Journal of Technology Management*, 42(1-2): 89-106.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Predicting Product and Process Innovation: An Empirical Study Developed in Kingdom of Bahrain, *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 11(2), 64-75.
- Bovey, Wayhe, H., & Hede, Andres. (2001). Resistance to Organizational Change: the Role of Defence Mechanisms, *Journal of Managerial Pshchology*, 16 (7):534-548.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3): 389-405.

- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Guerrero, E. G., & Kim, A. (2013). Organizational Structure, Leadership and Readiness for Change and the Implementation of Organizational Cultural Competence in Addiction Health Services, *Evaluation and Program Planning*, 40 (2013), 74–81.
- Jiang, J.J., Muhanna, W.A., & Klein, G. (2000). User Resistance and Strategies for Promoting Acceptance Across System Types, *Information and Management*, 37: 25–36.
- Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. 2011, Innovation, Organizational Learning, and Performance, *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417, Received at:
- Jung, D. D., & Wu, A., Chow, C. W. (2008). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation, *the Leadership Quarterly*, (19), 582-594.
- Krishna, V. (2008). Exploring Organizational Commitment from an Organizational Perspective: Organizational Learning as a Determinant of Affective Commitment in Indian Software Firms (Doctoral Dissertation), Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses, (UMI No. 3297162): 136-139.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership Style and Organizational Learning: the Mediate Effect of School Vision, *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7- 30.
- Madsen, M. T., & Albrechtsen, C. (2008). Competing Discourses of Leadership Transformational Leadership as Blurring Mechanism for Masculinities in Denmark, *Scand. J.Mgmt*, 24: 343–353.
- Mangundjaya, W. L., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 471-478.
- Mavrinac, M. A. (2005). Transformational Leadership Peer Mentoring as a Values based Learning Process, *Libraries and the Academy*, 5(3), 391.

- Newberry, D. B. (2008). Organizational Learning, Leadership & Culture: A Study of Program Managers in the Department of Defense, *PhD dissertation in Capella university*.
- Nordin, N. (2011). The Influence of Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (29), 129-138.
- Newstrom, J. W. (1983). the Management of Unlearning: Exploding the Clean Slate Fallacy, *Training and Development Journal*, 36-39.
- Pighin, M., & Marzona, A. (2011). Unlearning/Relearning in Processes of Business Information Systems Innovation, *Journal of Information and Organizational Sciences*, 35(1): 59-72.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions, *the Leadership Quarterly*, 15:329-345.
- Simic I. (1998). Transformational Leadership: The key to Successful Management of Transformational Management of Organizational Changes, *The Scientific Journal FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization*, 1(6), 49 – 55.
- Trautmann, K., Maher, Jill Kurp.Motley., & Darlene G. (2007). Learning Strategies as Predictors of Transformational Leadership: The Case of Nonprofit Managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 269-287.
- Yue, Cen April., Men, Linjuan, Rita., &Ferguson, Mary Ann. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust, *Public Relations Review*, 45(3), 1-13. DOI:
- Vera, D., & M. Crossan (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29(3), 222-240.
- Zagoršek, H.; Vlado, D. & Miha, Š. (2009). Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning, *JEEMS 2*.