

## تأثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران)

مهدی خداپرست<sup>۱</sup>

فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش  
سال اول، شماره یک، پاییز ۹۸

تاریخ دریافت: ۹۸/۵/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۸/۱۰

### چکیده

در دنیای پیچیده و پویای کنونی، سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه بتوانند یادگیری سریع‌تری نسبت به رقبای داشته باشند. هدف مطالعه حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه‌های علمی - کاربردی استان مازندران است. نمونه مورد مطالعه ۱۳۶ نفر از این افراد بود که بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه ابعاد سازمانی یادگیرنده واتکینز و مارسیک (1996) و پرسشنامه رهبری تحول آفرین ب‌اس و اولیو (2000) بود.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، مدیر عامل موسسه مدیریتی فکر نو اندیش، چالوس، ایران.

mahdi.khodaparast@iauc.ac.ir



تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون انجام شد. نتایج نشان داد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارند. همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان یادگیرنده، رهبری تحول‌آفرین، دانشگاه علمی - کاربردی.

### مقدمه

یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های جدید، شکل‌گیری آن‌ها بر مبنای یادگیری است. (Therone, 2002) و (Schon & Argyris, 1978) برای اولین بار مفهوم یادگیری سازمانی را مطرح و بر تعاملات و پشتیبانی‌های گروهی و فردی تأکید بسیار نمودند (Shabani, A., Nosoochi, M., Saadat, R., & Rajaeipoor, S., 2018). توسعه دانش جدید یا بینشی که پتانسیل‌هایی را برای تحت تأثیر قرارداد رفتار دارد، تحت عنوان یادگیری سازمانی تعریف شده (Hu, B, 2014) و فرایند پویای خلق دانش و انتقال آن به جای مورد استفاده و مورد نیاز است (Lyles, M. A. 2014). شکل‌گیری سازمان‌ها بر مبنای یادگیری باعث به وجود آمدن مفهوم سازمان یادگیرنده شده است. سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> یا فراگیر یک الگوی تغییر یافته برای سازمان‌ها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان، در عصر دانش است (Goldard, 2018). سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر، می‌توان سازمان‌های دانش‌آفرین نامید، سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند (Alvani, 2018). سازمان یادگیرنده، الگوی منحصربه‌فردی ندارد و به‌واقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمان‌هاست که نقش‌های

---

1. organizational learning  
2. learning organization



اصلی را به عهده اعضای سازمان می‌گذارد (Li, Early, Mahrer, Klaristenfeld, & Gold, 2014). سازمان یادگیرنده پیوسته ظرفیت خود را برای خلق آینده توسعه می‌دهد. برای چنین سازمانی، فقط حفظ حیات کافی نیست و در آن یادگیری برای بقا یا آنچه یادگیری تطابقی نامیده می‌شود با یادگیری مولد درهم آمیخته می‌شود که ظرفیت خلاق بودن را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی نمی‌توان در زمینه یادگیری منفعل بود؛ چون یادگیری به گونه‌ای در بافت زندگی آن جاسازی شده است و آن سازمان را با محیط یادگیری مطلوب، کاملاً هماهنگ با اهداف سازمان توصیف می‌کند (Sanghe, Peter, 2014). از جمله عوامل تقویت‌کننده این روند، رهبری است (Asgari, ZarepourNasirabadi, Razaghi, 2014) رهبرانی تحول آفرین که با خلق چشم‌اندازهای نوین موجب تحول و نوآوری شده و با ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری بقای سازمان و رشد آن را تضمین نمایند. رهبری تحول آفرین<sup>1</sup> که توسط (Burns, 1987) مطرح شده است، یک فرایند انگیزشی است که طی آن کارکنان تشویق می‌شوند به‌طور فعال در کار یک سازمان مشارکت داشته باشند (Kim, & Shin, 2017). رهبران تحول آفرین به منافع شخصی و ویژگی‌های فردی زیردستان علاقه نشان می‌دهند و این امر بر چشم‌انداز و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (Rowley, Kang, & Lim, 2016). آنان احساس اعتماد به نفس و احترام در پیروان خود ایجاد می‌کنند، به‌طور واضح بینش سازمان را بیان می‌کنند و ذهنیت پیروان را بهبود می‌بخشند (Liang, Chang, Ko, & Lin, 2017). بنابراین، رهبری تحول آفرین ماهیتاً فرایند ایجاد تعهد نسبت به اهداف سازمانی و توانمند کردن پیروان در جهت دستیابی به آن اهداف است (Bakhti, Gholipour, gudarzi, 2011). رهبران تحول‌گرا با الهام‌بخشیدن به پیروان خود، عملکردی فوق‌العاده در آنان برمی‌انگیزند. آنان همچنین پیروان خود را به لحاظ فکری تحریک می‌کنند که یک روش جدید برای تحقق اهداف سازمان پیدا کنند، از طرفداران خود حمایت فردی داشته و پذیرش اهداف گروه را برای ارتقاء همکاری در بین کارکنان تقویت می‌کنند (Ojha, Acharya, & Cooper, 2018). پژوهش‌های مرتبط با تأثیر رهبری

1 Transformational leadership

تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده نشان دادند رهبری تحول آفرین می تواند زمینه اجتماعی مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم سازد (Asgari, et al, 2014). همچنین بین سبک رهبری تحول آفرین و سازمان یادگیرنده (Amir Kabiri, Mohammadi, & Zarei, 2017) و یادگیری سازمانی (Ghuchani, RaziNejad, Kazemzadeh, 2017)؛ (Khorshid, )؛ (Pashazadeh, 2015)؛ (Camps, & Rodríguez, 2011)؛ (Abazeed, 2018) رابطه وجود دارد. (Liang, et al, 2017) نیز بیان کردند که رهبران تحول آفرین در نتایج سازمانی با ارزش بالا و هویت سازمانی سهیم می باشند. در راستای اهمیت مطالعه حاضر لازم به ذکر است که دانشگاه یکی از مهم ترین ارکان بنیادین هرگونه تغییر، تحول و نوآوری است و تحقق اهداف عالی، استقلال، پیشرفت اجتماعی و اقتصادی از طریق فراگرد آموزش عالی فراهم است. دانشگاه هایی با ساختار سنتی و روش های انعطاف ناپذیر، توان لازم پاسخگویی به تغییرات لازم را ندارند. در نتیجه الزامی است که دانشگاه ها از ویژگی های سازمان های نوین غافل نباشند. دانشگاه ها و دانشکده ها باید به گونه ای مدیریت و رهبری شوند که اعتماد، توانمندسازی، مشارکت و یادگیری به عنوان فرهنگ و بخش طبیعی فعالیت های روزانه درآید. بنابراین در مطالعه حاضر تأثیر یکی از گونه های رهبری، یعنی رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده به شیوه ای معتبر و قابل اتکا در دانشگاه های علمی - کاربردی غرب استان مازندران تشریح می شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع روش همبستگی است و جامعه آماری آن کلیه کارکنان دانشگاه های علمی - کاربردی استان مازندران هستند (N=۲۲۰). بر اساس جدول (Krejcie, & Morgan, 1970) تعداد ۱۳۶ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.



### پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده: این پرسشنامه توسط (Watkins, & Marsick, 1996)

بر اساس یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده تهیه شده است. این پرسشنامه شامل ۴۳ سؤال و پنج گزینه است و هفت مؤلفه را در سه بعد می‌سنجد. این مؤلفه‌ها شامل یادگیری مستمر (سؤالات ۱ تا ۷)، پرسش و گفت‌وگو (سؤالات ۸ تا ۱۳)، یادگیری تیمی (سؤالات ۱۴ تا ۱۹)، دستگاه‌های ادغام‌شده (سؤالات ۲۰ تا ۲۵)، توانمندسازی (سؤالات ۲۶ تا ۳۱)، پیوند با سیستم (سؤالات ۳۲ تا ۳۷) و رهبری راهبردی (سؤالات ۳۸ تا ۴۳) است. این ۷ بعد در قالب سه بعد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی در پرسشنامه مشخص شده‌اند. در مطالعه (Abbasi, Kaboli, Farmanian, 2013) اعتبار محتوای این پرسشنامه با نظر چند تن از استادان متخصص در زمینه فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده تأیید شد و برای تعیین ضریب پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقادیر آلفای به دست آمده بین ۰/۷۲ تا ۰/۸۵ برآورد شد که حاکی از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است. در مطالعه حاضر پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴ به دست آمد.

### پرسشنامه رهبری تحول آفرین: این پرسشنامه توسط (Bass, & Avolio, 2000)

استفاده از ۲۰ گویه که از پرسشنامه چندعاملی رهبری گرفته شده است، اندازه‌گیری می‌شود. این پرسشنامه دارای چهار بعد ترغیب ذهنی (سؤالات ۱ تا ۵)، نفوذ آرمانی (سؤالات ۶ تا ۱۲)، انگیزش الهام‌بخش (سؤالات ۱۳ تا ۱۶) و ملاحظه فردی (سؤالات ۱۷ تا ۲۰) است و بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. پایایی این ابزار در پژوهش‌های مختلف مورد تأیید قرار گرفته است. به عنوان نمونه در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۸۹) روایی این پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش شد. در پژوهش (Ardalan, Ghanbari, zandi, 2015) پایایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹ بود. در مطالعه حاضر پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون و با استفاده از نرم‌افزار اسپاس انجام شد.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۱ بیانگر شاخص‌های توصیفی مربوط به خرده مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌آفرین (ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش) و توسعه سازمان یادگیرنده‌هاست.

جدول ۱. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	خطای استاندارد میانگین	دامنه تغییرات
ترغیب‌ذهنی	۱۳۶	۳/۶	۵	۴/۴۹۳۰	۰/۰۵۰۲۵	۱/۴
نفوذ آرمانی	۱۳۶	۳	۴/۸۶	۴/۱۰۳۰	۰/۰۵۰۵۰	۱/۸۶
انگیزش الهام بخش	۱۳۶	۱/۵	۵	۳/۸۶۳۴	۰/۰۷۵۹۹	۳/۵
ملاحظات فردی	۱۳۶	۲	۳/۷۵	۳/۲۰۶۴	۰/۰۵۲۳۴	۱/۷۵
توسعه سازمان	۱۳۶	۲/۴۲	۴/۷	۳/۶۴۶۸	۰/۰۵۴۹۱	۲/۲۸
سبک رهبری تحول‌آفرین	۱۳۶	۲/۹۵	۴/۵۵	۳/۹۷۳۳	۰/۰۴۱۵۷	۱/۶

همان‌طور که در جدول ۱ به صورت یافته‌های پژوهشی حاصل گردیده میانگین تمامی متغیرها از عدد ۳ (میانگین طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت) است که نشان از تمایل پاسخ‌دهندگان به گزینه‌های متوسط، زیاد و خیلی زیاد است.

برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از روش کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. جدول ۲ شامل آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و سطح معنی‌داری متغیرهای پژوهش است.



تأثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه...)

جدول ۲. شاخص توصیفی و آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
ترغیب‌ذهنی	۴/۴۹۳۰	۰/۴۶۵۹۷	۰/۱۶۴	۰/۰۸۸
نفوذآرمانی	۴/۱۰۳۰	۰/۴۶۸۲۷	۰/۱۲۹	۰/۱۲۷
انگیزش الهام بخش	۳/۸۶۳۴	۰/۷۰۴۶۷	۰/۲۱۶	۰/۰۹۴
ملاحظاتیفردی	۳/۲۰۶۴	۰/۴۸۵۳۶	۰/۱۸۱	۰/۱۲۴
توسعه‌سازمان	۳/۶۴۶۸	۰/۵۰۹۲۴	۰/۱۲۸	۰/۱۴۱
سبک‌رهبری تحول آفرین	۳/۹۷۳۳	۰/۳۸۵۵۲	۰/۱۲۲	۰/۲۸۵

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است لذا داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. بنابراین، برای بررسی سبک رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده سازمان اسناد و کتابخانه ملی از رگرسیون خطی منطقی است.

جدول ۳. جدول ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین مربوط به متغیرهای پیش‌بین و توسعه سازمان یادگیرنده

متغیر	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	خطای معیار ضریب تعیین	شاخص دوربین واتسون
ترغیب ذهنی	۰/۳۵۹	۰/۱۲۹	۰/۴۷۸۱۳	۱/۶۸۵
نفوذ آرمانی	۰/۳۹۷	۰/۱۵۷	۰/۴۷۰۲۶	۱/۶۶۸
انگیزش الهام‌بخش	۰/۴۳۰	۰/۱۸۵	۰/۴۶۲۵۶	۱/۸۸۷
ملاحظات فردی	۰/۵۳۹	۰/۲۹۰	۰/۴۳۱۶۲	۱/۵۸۸

ضریب همبستگی بین دو متغیر ترغیب ذهنی و توسعه سازمان یادگیرنده برابر با ۰/۳۵۹ و ضریب تعیین برابر با ۰/۱۲۹ به دست آمده که بنابراین ۱۲/۹ درصد از تبیین واریانس مربوط به توسعه سازمان یادگیرنده به تغییرات ترغیب ذهنی مربوط است. ضریب همبستگی بین دو متغیر نفوذ آرمانی و توسعه سازمان یادگیرنده برابر با ۰/۳۹۷ و ضریب تعیین برابر با ۰/۱۵۷ به دست آمده که بنابراین ۱۵/۷ درصد از تبیین واریانس مربوط به توسعه سازمان یادگیرنده به

تغییرات نفوذآرمانی مربوط است. ضریب همبستگی بین دو متغیر انگیزش الهام بخش و توسعه سازمان یادگیرنده برابر با ۰/۴۳۰ و ضریب تعیین برابر با ۰/۱۸۵ به دست آمده که بنابراین ۱۸/۵ درصد از تبیین واریانس مربوط به توسعه سازمان یادگیرنده به تغییرات انگیزش الهام بخش مربوط می شود. ضریب همبستگی بین دو متغیر ملاحظات فردی و توسعه سازمان یادگیرنده برابر با ۰/۵۳۹ و ضریب تعیین برابر با ۰/۲۹۰ به دست آمده که بنابراین ۲۹ درصد از تبیین واریانس مربوط به توسعه سازمان یادگیرنده به تغییرات ملاحظات فردی مربوط است. مقدار آماره دورین - واتسون برای متغیرهای ترغیب ذهنی، نفوذآرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی در فاصله توصیه شده (بین ۱/۵ الی ۲/۵) قرار دارد.

جدول ۴. آنالیز واریانس رگرسیونی مربوط به متغیرهای پیش بین و توسعه سازمان یادگیرنده

مدل	ضرایب	خطای معیار	ضرایب	آماره	سطح	آماره	سطح
	رگرسیونی	ضرایب	رگرسیونی	t	معنی	فیشر	معنی
	استاندارد نشده	رگرسیونی	استاندارد شده		داری		داری
مقدار ثابت	۱/۸۸۴	۰/۵۰۳		۳/۷۴۹	۰/۰۰۰۱	۱۲/۴۲۱	۰/۰۰۰۱
ترغیب ذهنی	۰/۳۹۲	۰/۱۱۱	۰/۳۵۹	۳/۵۲۴	۰/۰۰۰۱		
مقدار ثابت	۱/۸۸۷	۰/۴۵۰		۴/۱۷۴	۰/۰۰۰۱	۱۵/۶۷۵	۰/۰۰۰۱
نفوذآرمانی	۰/۴۳۱	۰/۱۰۹	۰/۳۹۷	۳/۹۵۹	۰/۰۰۰۱		
مقدار ثابت	۲/۴۴۷	۰/۲۸۰		۸/۷۵۴	۰/۰۰۰۱		
انگیزش الهام بخش	۰/۳۱	۰/۰۷۱	۰/۴۳۰	۴/۳۶۱	۰/۰۰۰۱	۱۹/۰۲۰	۰/۰۰۰۱
مقدار ثابت	۱/۸۳۵	۰/۳۱۳		۵/۸۶۷	۰/۰۰۰۱	۳۴/۳۲۲	۰/۰۰۰۱
ملاحظات فردی	۰/۵۶۵	۰/۰۹۶	۰/۵۳۹	۵/۸۵۸	۰/۰۰۰۱		

جدول ۴ شامل ضرایب مقدار ثابت و متغیر ترغیب ذهنی می باشد که به ترتیب برابر با ۱/۸۸۴ و ۰/۳۹۲ به دست آمده است. ضرایب مقدار ثابت و متغیر نفوذآرمانی نیز به ترتیب برابر با ۱/۸۸۷ و ۰/۴۳۱ به دست آمده است. ضرایب مقدار ثابت و متغیر انگیزش الهام بخش به ترتیب برابر با ۲/۴۴۷ و ۰/۳۱۱ به دست آمده است. ضرایب مقدار ثابت و متغیر ملاحظات فردی به





ترتیب برابر با  $1/835$  و  $0/565$  به دست آمده است که با توجه به مقدار آماره آزمون  $t$  و سطح معناداری حضور ضرایب رگرسیونی تأیید می شود.

## بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه های علمی - کاربردی غرب استان مازندران انجام گرفت. نتایج نشان داد سبک رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه های علمی - کاربردی غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد. این یافته همسو با یافته (Amir Kabiri, et al, 2017) است که نشان دادند رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه دارد. در تبیین این یافته قابل ذکر است که یکی از ویژگی های سازمان یادگیرنده وجود آرمان مشترک برای دست یابی به آینده مطلوب سازمان است. رهبری تحول آفرین با تبیین چشم انداز و آینده مطلوب سازمان برای همه کارکنان به ترویج و اعتلای این آرمان مشترک کمک می کند. رهبر تحول آفرین با استفاده از ارتباطات الهام بخش، آینده مطلوب سازمان را برای کارکنان به تصویر می کشد و به تأمین نیازهای کارکنان و رشد و توسعه آنان توجه دارد و بدین ترتیب توانمندی و ظرفیت یادگیری کارکنان را افزایش می دهد. این یافته از این نظر همسو با مطالعه (Liang, et al, 2017) نیز هست که بیان کردند که رهبران تحول آفرین در نتایج سازمانی با ارزش بالا و هویت سازمانی سهیم می باشند. در همین راستا (Abazeed, 2018)، (Khorshid, & Pashazadeh, 2015) و (Ghuchani, et al, 2017) نیز نشان دادند بین رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج مطالعه حاضر همچنین نشان داد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی بر توسعه سازمان یادگیرنده تأثیر دارد. در واقع اگر کارکنان به داشتن مدیر خود در سازمان افتخار کنند و بدانند مدیر برای اعتلای سازمان نهایت تلاش خود را می نماید و به گونه ای رفتار می کند که کارکنان برای او احترام قائل هستند در نتیجه کارکنان نیز برای شغل خود ارزش قائل شده و نسبت به آن اطمینان دارند. در صورتی که مدیران به



کارکنان خود اعتماد کنند و نشان دهند که در سازمان دارای قدرت رهبری هستند و همچنین ارزش‌های حاکم بر سازمان را برای کارکنان مشخص کنند و نیز کارکنان را به ارائه پیشنهاد و راهکار تشویق کنند و از کارکنان جهت بررسی مشکلات موجود در سازمان استفاده نمایند در نتیجه شخص کار را برای خود معنی دار می‌یابد و احساس می‌کند در سازمان از جایگاه مهمی برخوردار است. نتیجه اینکه تشویق یک سبک رهبری تحول‌آفرین که از اعضای سازمان حمایت کند، برای بهبود یادگیری ضروری است. این سبک رهبری، رهبر را قادر می‌سازد که خودش را آزادانه به یادگیری متعهد سازد، کارکنان را بر انگیزاند و هر کاری در توان و قدرت وی است، برای تفوق بر شک‌گرایی و دشواری‌های برونی که مانع یادگیری می‌شود، انجام دهد. سازمان یادگیرنده در عین اینکه بیانگر توسعه و رشد قابلیت سازمانی است، فرایند یادگیری ضمنی و تلویحی نیز هست که اغلب به صورت ناخواسته در سازمان‌ها جریان دارد. هدف از توسعه سازمان یادگیرنده نیز توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای مقابله با محیط پر تلاطم تجاری و برتری رقابتی و پویایی سازمان است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و برای آن مدیریت می‌کند. در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند.

این مطالعه با محدودیت‌هایی مواجه بوده است؛ از جمله اینکه تنها مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین مورد بررسی قرار گرفت. به طور مسلم، عوامل دیگری نیز بر توسعه سازمان یادگیرنده تأثیر می‌گذارند که می‌تواند از جمله عوامل اجتماعی و اقتصادی باشد. از جمله پیشنهادها قابل ارائه تشویق کارکنان برای بازبینی مروضات بنیادین و ترغیب آن‌ها به نگرشی نو نسبت به مسائل است تا با ارائه پیشنهادهای نوین برای بهبود امور اقدامات اساسی برای توسعه یادگیری سازمانی به عمل آید.



## Reference

- Ardalan, M., Ghanbari, S., zandi, K. (2015). The mediatory role of employees participation in the relationship between Transformational leadership and readiness for organizational change. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(77), 99-123. (In Persian)
- Amir Kabiri, A; Mohammadi, M & Zarei, M (2017). The Relationship between Transformational Leadership Style and Learning Organization Components (Case Study: ShahidRajae Teacher Training University, Tehran). *International Conference on Applied and agile organizational management*. (In Persian)
- Abbasi, E., Kaboli, N., Farmanian, H. (2013). Study on Organizational Culture in Conservation Environment Organization: Use of Learning Organization Model. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 44(2), 317-328. doi: **10.22059/ijaedr.2013.36728**. (In Persian)
- Asgari, N; ZarepourNasirabadi, F; Razaghi, R, (2014). The Role of Transformational Leadership in the Development of Organizational Learning. *Journal of Research in Human Resources Management*, **6(2), 99-122**. [http://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_9965.html](http://hrmj.ihu.ac.ir/article_9965.html). (In Persian)
- Alvani, S M, (2018). public Management. Publishing, straw. (In Persian)
- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1).
- Bakhti, M, Gholipour, A, gudarzi, S, 2011. Transformational Leadership and Social Capital as Levers in team Effectiveness Development, *Journal of Public Administration Perspective*, Volume:2 Issue:7, 135-150. (In Persian)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Mind Garden.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Ghuchani, F, RaziNejad, N; Kazemzadeh, P, (2017). The Relationship between Transformational Leadership Style and Human Resource Agility and Organizational Learning. Annual Conference on New Management Paradigms in the Field of Intelligence. (In Persian)
- Goldard, p; Hasani, E; Mahmoodi, H; Sharifi, M, (۲۰۱۸). The effect of learning organizations on organizational intelligence with the mediating role of intellectual capital variable. *Resource Management in the Police Force*. ۶(۴). ۵۹-۸۲. (In Persian)
- Hosseini, F., Rayej, H., Estiri, M., Sharifi, S. (۲۰۱۰). A survey on Relationship between Organizational Culture & TFL and LMX Leadership Styles. *Journal of Public Administration*, 2.(۴) (In Persian)
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32(4), 587-595.
- Kim, S., & Shin, M. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 271-287.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Khorshid, S., & Pashazadeh, A. (2015). The impact of transformational leadership style on organizational learning capability with mediating role of organizational intelligence. *Managment*, 6(11), 1-28. <https://doi.org/10.22067/pmt.v6i11.44303>. (In Persian)
- Li, A., Early, S. F., Mahrer, N. E., Klaristenfeld, J. L., & Gold, J. I. (2014). Group cohesion and organizational commitment: protective factors for nurse residents' job satisfaction, compassion fatigue,



- compassion satisfaction, and burnout. *Journal of Professional Nursing*, 30(1), 89-99.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Lyles, M. A. (2014). Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. *European Management Journal*, 32(1), 132-136.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- Rowley, C., Kang, H. R., & Lim, H. J. (2016). Female manager career success: the importance of individual and organizational factors in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 98-122.
- Sanghe, Peter (2014). *Dance of Change: The Challenges of lasting change in the learning organization*. Translated by Alainiqi Mashayekhi, Masoud Soltani and Hossein Akbari. Publisher: Ariana Industrial Research Group, Ariana Ghalam. (In Persian)
- Shabani, A., Nosoghi, M., Saadat, R., & Rajaeipoor, S. (2018). A Study of the Relationship between Knowledge Sharing and the Application of Learning Organization Components in the Libraries of the State Universities Located in Isfahan City. *Library and Information Science Research (LISRJ)*, 8(1), 121-137. <https://doi.org/10.22067/riis.v8i1.52068>. (In Persian)
- Watkins, K., & Marsick, V. (1996). *Information and incidental learning in the workplace*.