

## نقش رهبری تحول آفرین بر توسعه یادگیری سازمانی (مورد مطالعه ادارات مرکزی بانک کشاورزی)

جواد عارفی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[javadarefi2012@gmail.com](mailto:javadarefi2012@gmail.com)

آیت اله گودرزی

استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران.

[Goodarzi.dr@gmail.com](mailto:Goodarzi.dr@gmail.com)

امیر گروسی

استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه رجا، تهران، ایران.

[Amir.g1965@yahoo.com](mailto:Amir.g1965@yahoo.com)

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی در ادارات مرکزی بانک کشاورزی می باشد. برای انجام این مهم در ابتدا مهمترین زیر متغیرهای رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی از طریق مطالعه منابع فارسی و لاتین معتبر انتخاب و مدل مفهومی تحقیق ترسیم گردید. به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) و یادگیری سازمانی جرزگومز (۲۰۰۲) استفاده گردید. تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران (نمونه گیری تصادفی ساده) برابر با ۲۸۴ نفر حاصل گردید. حصول ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۴۴) و مقدار ضریب KMO (۰/۸۷۱) پایایی و روایی پرسشنامه را تأیید نمود. با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون فراوانی و نمودار بارچارت (مربعی) برای برآورد آمار جمعیت شناختی و از تحلیل رگرسیون خطی برای اثبات فرضیه استفاده شد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری میان رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی برقرار می باشد. ضریب تاثیر رهبری تحول آفرین بر یادگیری برابر با ۰/۶۰٪ و ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و شناخت شخصی بر یادگیری سازمانی به میزان ۰/۴۳٪، ۰/۴۰٪، ۰/۴۹٪ و ۰/۵۲٪ در بانک کشاورزی برآورد گردید و فرضیه های تحقیق پذیرفته شد. لذا به سازمان پیشنهاد گردید تا به حمایت از عملکرد رهبران تحول آفرین بپردازد.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و شناخت شخصی یادگیری سازمانی.

## مقدمه

تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه های اصلی قرن حاضر است. تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات همگی نیروهایی هستند که بر سازمان اثر می گذارند و نیاز به برتری را موجب می شوند (Singh, 2008). در این بین، شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و آگاهی از فرصت ها، تهدیدها، محدودیت ها و امکانات که از ضروریات سازمان های جدید محسوب می شوند که از طریق رویکردهای سنتی مدیریت امکان پذیر نیست (Castiglione, 2006)

تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت ها و استفاده از آن ها باشد. رهبری تحول آفرین از جدیدترین سبک های رهبری است که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است (Orrea, Garcia & Cordon-Pozo, 2008). و مزایای بسیاری برای این سبک رهبری شناخته شده است که از آن جمله می توان به بهبود یادگیری سازمانی اشاره نمود. یادگیری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعادل، پویا، مستمر، مدام و رشد یابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و موثر در سطح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تاثیر فرایندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می کند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است (Arifin, 2014). رهبری تحول آفرین با حمایت از گروه سازی و فرایندهای تغییر، سیستم های نوآورانه همچون مدیریت دانش، یادگیری سازمانی را بهبود بخشیده و سبب برانگیختگی فکری، خلاقیت و نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می شود. یادگیری سازمانی به عنوان شیوه نوین برای پاسخ گویی به محرک های محیطی به یکی از با اهمیت ترین مباحث مدیریتی مبدل شده است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). توسعه و گسترش روزافزون علوم و فنون، پیچیده تر شدن عوامل اجتماعی، فرهنگی، فنآوری و مطرح شدن اندیشه های نو، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییر مداوم بازار، اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی را بیش از پیش آشکار ساخته است. از آنجاییکه یادگیری سازمانی بیش از هر جنبه دیگری، ماهیتی انسانی دارد، در این پژوهش از میان زیرساخت ها و توانمندی های یادگیری سازمانی، به نقش حیاتی و تعیین کننده رهبری در توسعه یادگیری سازمانی پرداخته می شود. تاثیر یکی از گونه های رهبری، یعنی رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی به گونه ای معتبر و قابل اتکا تشریح می شود. رهبری حامی یادگیری، باید در سراسر سازمان و در همه لایه های سلسله مراتبی نمایان باشد. سازمان های اثربخش، به رهبری اتکا دارند نه به رهبران. نقش رهبری فراهم ساختن چشم انداز راهبردی، انگیزش افراد، برقراری ارتباطات موثر، ایفای نقش به عنوان عامل تغییر، مربیگری، الگوی مناسب عمل و پیاده سازی طرح دانشی است (Mirkamali, 2011). رهبران حامی یادگیری سازمانی باید اهداف یادگیری سازمانی را برای همه افراد مربوط شرح دهند، به گونه ای که بتوانند نقش خود را در دست یابی به آن اهداف درک کنند. بنابراین موفقیت طرح یادگیری سازمانی به حمایت همیشگی از جانب رهبران نیاز دارد تا اطمینان حاصل شود که ارزش و نتایج سازمان یادگیرنده در ذهن مساعدت کنندگان نهادینه شده است. همچنین رهبران حامی یادگیری، از راه ایجاد تماس و ارتباط مستمر با اعضای سازمانی، شناخت مساعدت فردی و ایجاد فرصت برای رشد و پرورش آنها را دلاگرم می کند. اگر طرح های یادگیری سازمانی نتوانند در همه لایه های سازمانی نفوذ کنند، موثر نخواهند بود.

همه سازمانها به یک اندازه برای یادگیری سازمانی آمادگی ندارند، اما برخورداری از رهبری تحول آفرین می تواند یک کلید موفقیت در این باره به حساب آید، بانک کشاورزی نیز از این قاعده مستثنی نمی باشد. کلید موفقیت و یا شکست توسعه سازمان یادگیرنده، شناخت و ایجاد زمینه مناسب برای اجرای فرایندهای یادگیری سازمانی است (Stone, Gregory & Russell, 2004). یکی از متداولترین تقویت کننده ها عامل رهبری تحول آفرین است. در این زمینه تحقیقات اندکی در بانک کشاورزی صورت پذیرفته است و مهمترین مسئله ای که مدیران بانک با آن مواجه گشته اند این است که تا چه میزان بهره مندی از رهبری تحول آفرین می تواند روند یادگیری سازمان را افزایش دهد؟ این امر در سازمانی همچون بانک

که نیازمند بهره مندی از اطلاعات روز بانکداری و به روز بودن پرسنل خود برای ایجاد جایگاه رقابتی در بازار پویای امروز دارد اهمیت ویژه ای می یابد. لذا در این تحقیق به بررسی میزان تاثیر سبک رهبری تحول آفرین که یکی از روش های نوین برای بالا بردن خلاقیت کارکنان و بهره مندی از تجربه های آنان می باشد بر یادگیری سازمانی بانک کشاورزی می پردازیم. ادارات مرکزی بانک کشاورزی به عنوان مطالعه موردی این تحقیق انتخاب گردیده است و یکی از اصلی ترین بهره وران این تحقیق بانک کشاورزی می باشد. ولی از آنجاییکه تحقیق حاضر به بررسی یک سبک رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی می پردازد نتایج این تحقیق می تواند برای تمامی سازمان های دولتی و خصوصی که متغیرهای یاد شده در آن پیاده سازی شده باشد مورد استفاده قرار گیرد.

رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می گردد که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ در قلبشان، آن ها را هدایت میکنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز پویای سازمانی خلق میکنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاش نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (صادقیان سورکی، رجایی پور و اژدری، ۱۳۹۰).

رهبران تحول آفرین صاحب بینش بوده و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می دارند. رابینز (۱۳۹۰) رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می دهند تعریف کرده است. چشم انداز، نیز به باور گریفین و رافرتی (۱۹۹۴) تبیین آرمان، جزو ویژگی رهبران فرهمند (کارزماتیک) است. کاریزما، تصویر آینده، درک ماموریت و هدف غایی تلقین افتخار همراه با احترام و اعتماد پیروان را تامین می کند (مارکوات و رینولدز، ۲۰۰۲). ارتباط الهام بخش فرهمندی و انگیزش الهام بخش هر دو زمانی پدید می آیند که رهبر آینده مطلوب را به تصویر می کشد. رهبری حمایتی به معنای توجه رهبر به رشد و توسعه کارکنان، توجه فردی به کارکنان و پاسخ به نیازهایشان است. ترغیب ذهنی بیانگر رفتاری است که علاقه کارکنان را برای آگاهی به مسائل فزونی می بخشد و شوق توانایی ایشان را برای تفکر در مورد مسائل به شیوه ای نو توسعه می دهد (Kurland, et all, 2010).

رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد بس براساس چهار عامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و شناخت شخصی تحقق می یابد (Mokhber et all., 2011).

۱- نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می دهد که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند. چنان چه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت های سازمان تأکید خواهد نمود.

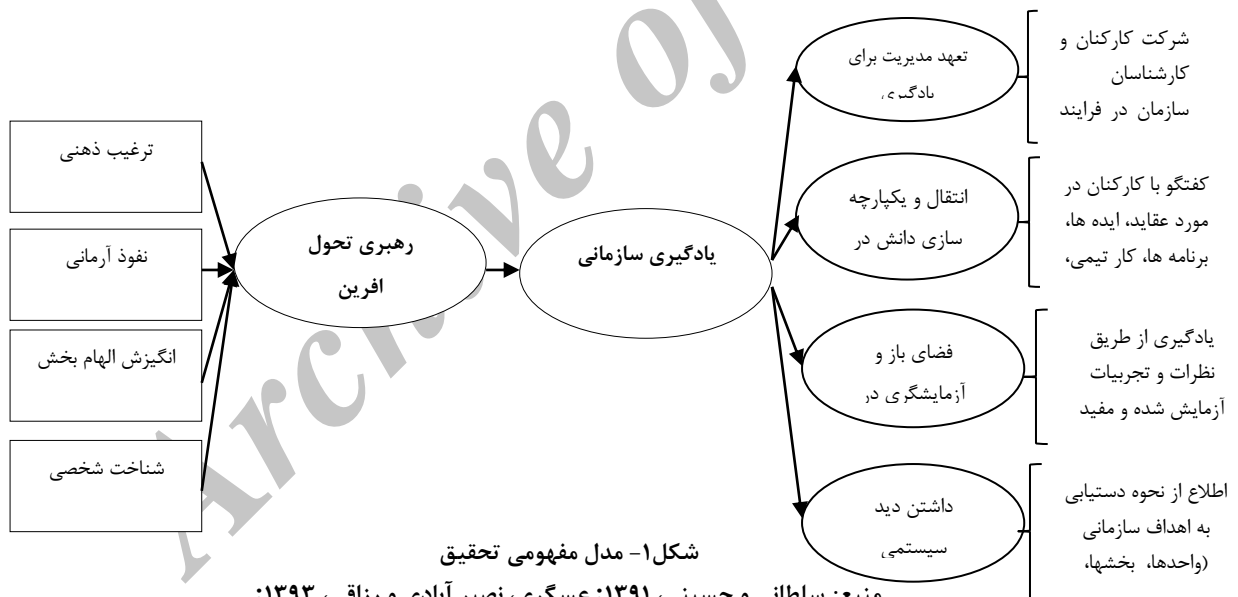
۲- انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نمایند.

۳- تحریک ذهنی: تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل ها و خلاقیت های سازنده یاری دهد (Silins, Mulford & Zarins, 2002).

۴- شناخت شخصی: حمایت های توسعه گرا زمانی به ظهور می رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هر گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آن ها باشد (Limsila & Ogunlana, 2008)

بدون شک در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی رشد روز افزونی دارند، سازمان ها نه تنها می خواهند در آینده پابرجا بمانند، بلکه خواهان حفظ قدرت خود نیز هستند. بدین منظور سازمان ها بایستی دائما با تغییرات محیطی همگام بوده و همگامی با تغییرات در گرو یادگیری سازمانی می باشد. موضوع یادگیری سازمانی اخیرا در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت

استراتژیک توجهات زیادی را به خود جلب کرده است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰). مارکورات (۱۹۹۶) معتقد است هشت عامل مهم دنیای کسب و کار را تغییر داده و یادگیری سازمانی گسترده را در قرن ۲۱ اجتناب ناپذیر و ضروری نموده است. این هشت عامل عبارتند از: جهانی شدن و اقتصاد جهانی، فناوری، تحول شدید دنیای کار، نفوذ فزاینده مشتری، مطرح شدن دانش و یادگیری به عنوان دارایی عمده سازمانی، نقش ها و انتظارات در حال تغییر کارکنان، تنوع و تحرک نیروی کار، تغییر و آشوب های به سرعت در حال گسترش (مشبکی و ربیعه، ۱۳۸۶). یادگیری سازمانی ابزاری است برای تغییر سازمان ها با این هدف که موقعیت کنونی سازمان را ارتقا بخشیده برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کرده و به سازمان کمک می کند تا با تغییرات موجود، خود را منطبق سازد. بنابراین رهبران سازمانی خودشان را در جهانی در حال تغییر می بینند و معتقدند در این جهان یادگیری سازمانی استراتژی مثبت و موثری در برابر تغییر است (Mokhber, et al., 2011). نتایج مطالعات نشان میدهد که یادگیری سازمانی بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی و غیرمالی، منافع مشارکتی ملموس و غیر ملموس و نوآوری اثر می گذارد (Hsu, 2009) اگرچه تحقیق درباره یادگیری سازمانی در حدود سی سال است که شروع شده اما محققان هنوز تعریف واحدی برای آن نیافته اند. یادگیری سازمانی به همان اندازه تعریف رهبری متنوع است و محققان مختلف این عبارت را برای توصیف ابعاد مختلفی به کار برده اند.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

منبع: سلطانی و حسینی، ۱۳۹۱؛ عسگری، نصیر آبادی و رزاقی، ۱۳۹۳؛

Arifin, 2014; Leyla Yıldız& Dinç Özcan, 2014

فرضیه های اصلی تحقیق:

✓ بین رهبری تحول آفرین و توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی تحقیق

۱. ترغیب ذهنی در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
۲. نفوذ آرمانی در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
۳. انگیزش الهام بخش در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
۴. شناخت شخصی در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر نتیجه یک نمونه از تحقیقات کاربردی و از نظر هدف توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. مهمترین روش های گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است:

۱- روش کتابخانه ای: با هدف بررسی ادبیات موضوع از طریق مطالعه کتب و مقالات و جستجوهای اینترنتی در منابع معتبر صورت می گیرد.

۲- پژوهش های میدانی: در این قسمت به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه مذکور شامل، سوالات جمعیت شناختی (جنسیت، سن، وضعیت تاهل، تحصیلات و سابقه کاری) و سوالات تخصصی می باشد. در طراحی این ابزار سعی گردیده، سوالات پرسشنامه تا حد ممکن قابل فهم باشد و از ارائه سوال های منفی پرهیز شود. برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایج ترین مقیاسهای اندازه گیری به شمار می رود. قلمرو زمانی مربوط به تحقیق مورد مطالعه مربوط به پاییز و زمستان (۱۳۹۴)، قلمرو مکانی ادارات مرکزی بانک کشاورزی و قلمرو موضوعی آن در حوزه رهبری و منابع انسانی می باشد.

جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا مواردی اشاره دارد که پژوهشگر می خواهد به تحقیق در مورد آن ها بپردازد و گروه نمونه مجموعه کوچکی از جامعه آماری است مشتمل بر برخی از اعضا که از اعضای جامعه آماری انتخاب شده اند (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۳). دلایل به کارگیری نمونه به جای جمع آوری داده ها از کل جامعه آماری کاملاً آشکار است. در بررسی های تحقیق که شامل چند صد عضو جامعه آماری می شود، عملاً غیرممکن است که اطلاعات را از هر عضو جمع آوری نماییم یا او را آزمون کنیم. مطالعه گروه نمونه به جای کل جامعه آماری، گاهی ممکن است منجر به نتایج معتبرتری شود، بیشتر به خاطر اینکه خستگی کمتری وجود خواهد داشت و از این رو خطاهای کمتری در جمع آوری اطلاعات پدید می آورد، مخصوصاً موقعی که اعضای جامعه آماری بسیار وسیع باشد (طیبه، ملکی و دلگشایی، ۱۳۹۳). در این تحقیق نمونه گیری از جامعه مورد مطالعه به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. تعداد جامعه آماری ۷۰۰ نفر از کارشناسان بانک کشاورزی در ادارات مرکزی و تعداد نمونه مطابق با فرمول کوکران ۲۸۴ نفر حاصل شد. تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بخش گردید که تعداد ۲۸۴ عدد مورد قبول و برای تجزیه و تحلیل داده ها مورد استفاده قرار گرفت.

برای ارزیابی پایایی ابزار سنجش از روش الفای کرونباخ استفاده گردید. و با توجه به جدول (۱)، مقدار ضریب الفای کرونباخ کل پرسشنامه و برای هر یک از متغیرها (جدول (۲)) بزرگتر از ۰/۷ حاصل گردید. بنابراین پرسشنامه از مقدار پایایی مناسبی برخوردار می باشد.

جدول ۱-مقدار آلفای کرونباخ پیش آزمون

ضریب الفای کرونباخ	تعداد سوالات	تعداد نمونه
۰/۹۴۱	۲۸	۶۰
۰/۹۴۴	۲۸	۲۸۴

جدول ۲-مقدار آلفای کرونباخ برای نمونه

ضریب الفای کرونباخ	شماره سوالات	نام متغیر
۰/۷۵۲	۵-۱	ترغیب ذهنی
۰/۷۸۳	۱۲-۶	نفوذ آرمانی

۰/۷۳۴	۱۶-۱۳	انگیزش الهام بخش
۰/۷۶۴	۲۰-۱۷	شناخت شخصی
۰/۷۴۵	۲۸-۲۱	یادگیری سازمانی

اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه گیریهای ناکافی و نامناسب می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و نارسا سازد. روایی اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده اشاره دارد (طیبی، ملکی و دلگشایی، ۱۳۹۳). با توجه به اینکه پرسش نامه مورد استفاده در این تحقیق با مشورت و راهنمایی استاد راهنما و مشاور تنظیم گردیده است دارای روایی محتوایی می باشد. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در علوم انسانی کاربرد فراوان دارد. در حقیقت تحلیل عاملی در شاخه هایی که در آنها آزمون و پرسشنامه استفاده می شود، لازم و ضروری است (رضائی ملک و رادفر، ۱۳۹۲). با استفاده از تحلیل عاملی می توان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخص های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر. در تحلیل عاملی باید سوالاتی که برای ارزیابی یک شاخص یا صفت خاص طرح شده اند دارای یک بار عاملی مشترک باشند.

جدول ۳- نتایج آزمون بارتلت برای روایی پرسشنامه

KMO		۰/۸۷۱
بارتلت تست	خی ۲	۶۹۰۳/۸۰۲
	درجه آزادی	۳۷۸
	ضریب معناداری	۰/۰۰۰

برای اطمینان از نرمال بودن داده های این پرسشنامه از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (آماره آزمون با Dn نمایش داده می شود) استفاده شد. شناسایی نوع توزیع داده ها به انتخاب آزمون مناسب برای تجزیه و تحلیل داده ها کمک می نماید. با توجه به جدول شماره (۴)، توزیع داده ها در تمامی متغیرهای تحقیق نرمال حاصل گردید. لذا برای آزمون فرضیه ها از روش رگرسیون چند متغیره و نرم افزار spss استفاده شد.

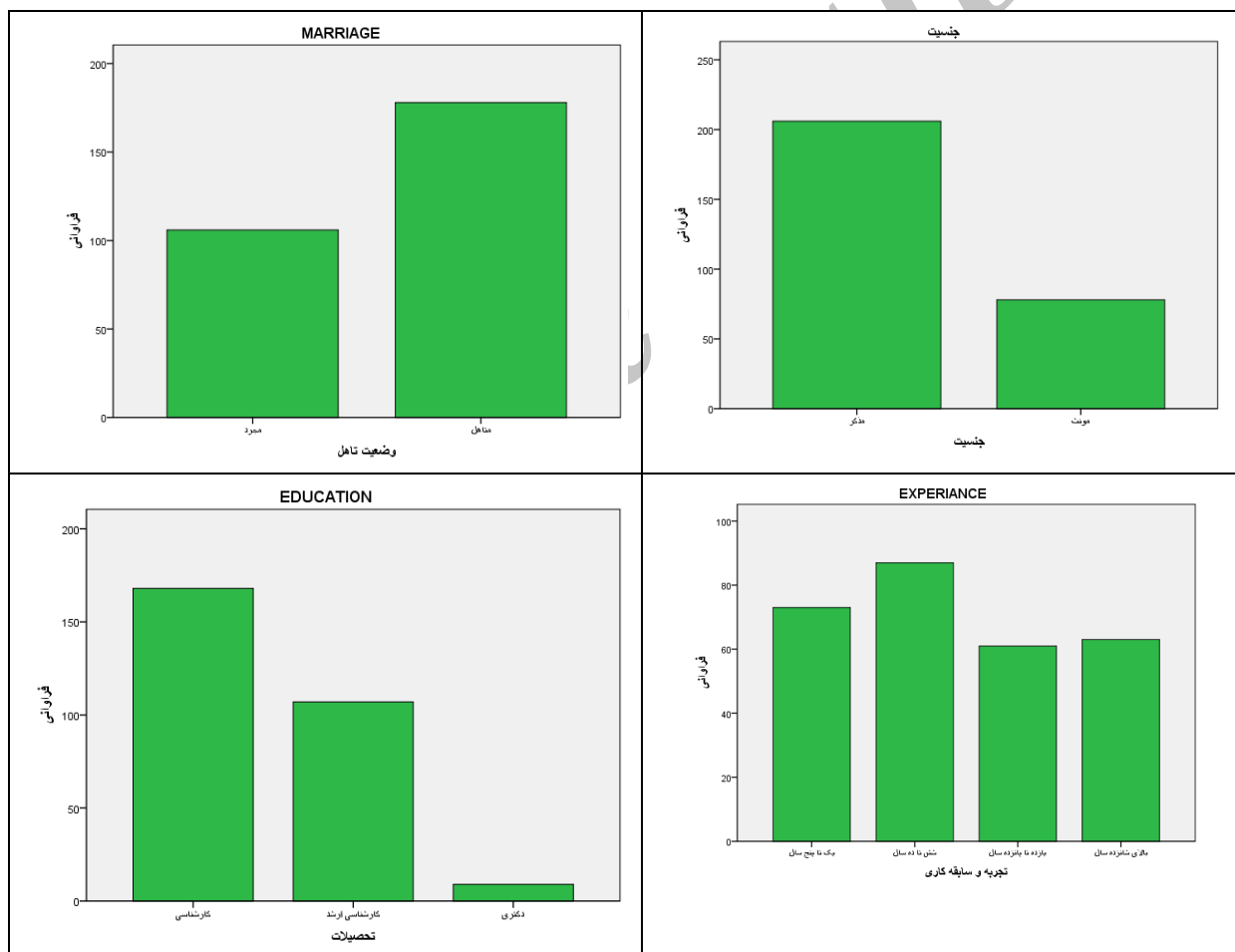
جدول ۴- بررسی نرمال بودن نمونه با K-S

عامل	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام بخش	شناخت شخصی	یادگیری سازمانی	
تعداد	۲۸۴	۲۸۴	۲۸۴	۲۸۴	۲۸۴	
پارامترهای نرمال	میانگین	۳/۸۹	۳/۷۵	۳/۴۸	۳/۷۱	۳/۸۹
	خطا	۷۴۶	۷۲۲	۶۵۲	۷۴۲	۸۶۶
	کامل	۱۶۹	۱۷۹	۱۷۴	۱۲۶	۲۶۳
بیشترین تفاوت ها	مثبت	۶۹	۱۷۹	۱۷۴	۱۰۱	۱۸۹
	منفی	-۰/۱۶۹	-۰/۱۱۱	-۰/۱۴۴	-۰/۱۲۶	-۰/۲۶۳
مقدار کلموگروف	۲/۶۶۴	۲/۸۲۵	۲/۷۴۱	۲/۹۷۸	۴/۱۳۸	
مقدار ضریب معناداری	۰/۰۶۸	۰/۰۷۱	۰/۰۶۳	۰/۰۵۸	۰/۰۷۹	

### یافته ها

تجزیه و تحلیل داده ها فرایندی چند مرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق به کارگیری ابزارهای جمع آوری داده ها در نمونه آماری فراهم آمده اند، خلاصه، کد بندی و دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل و ارتباط بین داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۳).

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق ۷۲/۵٪ پاسخگویان مرد و ۲۷/۵٪ زن، ۳۷/۳٪ افراد مجرد و ۶۲/۷٪ افراد متاهل، ۲۵/۷٪ افراد دارای سابقه زیر پنج سال، ۳۰/۶٪ افراد دارای سابقه بین شش تا ده سال، ۲۱/۵٪ دارای سابقه بین یازده تا پانزده سال و ۲۲/۲٪ افراد دارای سابقه بیشتر از شانزده سال، ۵۹/۲٪ دارای مدرک کارشناسی، ۳۷/۷٪ افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و تنها ۳/۱٪ افراد دارای مدرک دکتری بوده اند.



شکل ۲- آمار توصیفی نمونه تحقیق (ادرات مرکزی بانک کشاورزی)

برای اثبات فرضیه ها از طریق رگرسیون چندمتغیره استفاده گردید. می توان شرایط پذیرش یا رد فرضیه را به صورت زیر بیان نمود. در صورتیکه مقدار ضریب بتا مخالف با صفر باشد مقدار رگرسیون معنادار می باشد.

فرض صفر: رگرسیون معنادار نیست.

فرض یک: رگرسیون معنادار است.

$$\begin{cases} H_0: \beta = 0 \\ H_1: \beta \neq 0 \end{cases}$$

بر اساس خروجی های آزمون تحلیل رگرسیون سه جدول به شرح زیر حاصل می گردد:

الف) مقدار آماره تی در بازه بزرگتر از  $+1/96$  و کوچکتر از  $-1/96$  قرار گیرد.

ب) جدول آنوا که به جدول برازش مدل معروف می باشد و در صورتیکه مقدار ضریب معناداری از  $0/05$  کوچکتر باشد شرط دوم برای پذیرش فرضیه نیز برقرار می باشد

ج) جدول سوم که جدول بتا یا تحلیل رگرسیون نام دارد که همانطور که در ابتدا عنوان گردید مخالف صفر بودن ضریب بتا به معنای معنادار بودن تحلیل رگرسیون است و مقدار ضریب بتا در حالت استاندارد برابر با ضریب تاثیر متغیر مستقل بر وابسته می باشد (رضائی ملک، رضائی ملک و توکلی مقدم، ۱۳۹۴).

فرضیه های اصلی تحقیق: بین رهبری تحول آفرین و توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۵- آزمون فرضیه اصلی اول

مدل	آماره تی	مقدار خی ۲ استاندارد	ضریب معناداری	بتای استاندارد
۱	۱۲/۵۵۳	۰/۳۵۸	۰/۰۰۰	۰/۵۹۹

در این فرضیه مقدار آماره تی بزرگتر از  $+1/96$  و در جهت مثبت می باشد بنابراین شرط اول پذیرش فرضیه برقرار می باشد. با توجه به اینکه مقدار ضریب sig در جدول برازش مدل (آنوا) کوچکتر از  $0/05$  می باشد مدل از برازش مناسبی برخوردار است و با توجه به اینکه مقدار بتای استاندارد در جدول عامل مشترک (کفیشنس) برابر با  $0/599$  می باشد یعنی به ازای هر واحد تغییر در رهبری تحول آفرین به میزان  $60\%$  تغییر در جهت مثبت بر یادگیری سازمانی وارد می گردد. بنابراین فرضیه اصلی اول تحقیق با ضریب تاثیر  $60\%$  پذیرفته می شود. سایر فرضیه های تحقیق نیز به همین روش مورد بررسی قرار گرفته و به صورت خلاصه در جدول (۶) نمایش داده شده است.

جدول ۶- اثبات فرضیه های تحقیق

ش	نوع	فرضیه	بتا	sig	خی ۲	پذیرش /عدم پذیرش
۱	اصلی	بین رهبری تحول آفرین و توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.	۰/۶۰	۰/۰۰۰	۰/۳۵۶	پذیرش
۱	فرعی	ترغیب ذهنی در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.	۰/۴۳	۰/۰۰۰	۰/۱۸۰	پذیرش
۲	فرعی	نفوذآرمانی در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.	۰/۴۰	۰/۰۰۰	۰/۱۵۰	پذیرش
۳	فرعی	انگیزش الهام بخش در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.	۰/۴۹	۰/۰۰۰	۰/۲۳۵	پذیرش
۴	فرعی	شناخت شخصی در رهبری تحول آفرین با توسعه یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.	۰/۵۲	۰/۰۰۰	۰/۳۶۸	پذیرش



### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق به منظور کسب بینش در مورد توسعه یادگیری سازمانی بر اساس رهبری تحول آفرین طراحی و بر این اساس پیشنهاد شده است که برای انتقال یک سازمان به سازمان یادگیرنده و روبرویی با چالش های محیطی، رهبری تحول آفرین می تواند بسیار کمک کننده باشد. به طوری که لازم است رهبران و پیروان آنها به طورت مستمر یاد بگیرند و اطلاعات را به منظور دستیابی به عملکرد بهتر با یکدیگر به اشتراک بگذارند. نتایج این تحقیق محققان را قادر می سازد تا درک بهتری نسبت به یادگیری سازمانی به دست آورند و از نقش رهبری تحول آفرین در ایجاد یادگیری سازمانی آگاه شوند، همچنین به سازمان ها کمک می نماید افرادی را برای رهبری استخدام و انتخاب نمایند که یادگیری سازمانی را تشویق و مهارت های لازم را برای توسعه سازمان یادگیرنده دارا باشند. بر اساس نتایج، رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی رابطه مثبت داشته و رهبری تحول آفرین به میزان ۶۰٪ بر یادگیری سازمانی در بانک کشاورزی تاثیر دارد. در حقیقت رهبران تحول آفرین با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می نمایند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند. این رهبران موجبات موفقیت طولانی مدت و بهبود عملکرد را فراهم نموده و این تمایل را در پیروان خود ایجاد می کنند که خواستار ارضای نیازهای سطوح بالاتر (موفقیت و خودشناسی) و دستیابی به اهداف گروهی باشند. نتایج تحقیق حاضر با تحقیق میرکمالی، نارنجی ثانی و اعلامی (۱۳۹۰)، خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳)، لوتاز (۱۹۹۵)، مورالس (۲۰۰۵)، زاگورسگ (۲۰۰۹) و رانا و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

بر اساس نتیجه فرضیه فرعی اول ترغیب ذهنی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت داشته و این متغیر به میزان ۴۳٪ بر یادگیری سازمانی در بانک کشاورزی تاثیر مثبت دارد. بنابراین مدیران تحول آفرین از طریق ترغیب ذهنی، با ارائه پاداش به افکار نوآورانه، تفویض مسئولیت و اقتدار به پیروان در جهت توانمندسازی آنان، سبب روند توسعه یادگیری به میزان ۴۳٪ می گردند. نتایج این فرضیه با نتایج یافته های شوقی، رضایی و رضایی (۱۳۹۱)، عربیون و همکارانش (۱۳۹۱) و کاستیلیو (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

بر اساس فرضیه فرعی دوم نفوذ آرمانی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت داشته و این متغیر به میزان ۴۰٪ بر یادگیری سازمانی در بانک کشاورزی تاثیر مثبت دارد. از آن جا که عامل نفوذ آرمانی دارای اهمیت قابل قبولی می باشد، برای توسعه این عامل می توان به امور زیر مبادرت ورزید: تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم انداز مشترک و تأیید بر اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف و تقویت روحیه جمع گرایی به جای فرد گرایی با ایجاد تیم های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این تیم ها که این امر می تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا و توسعه یادگیری سازمانی گردد.

برای توسعه عامل نفوذ آرمانی باید از طریق تاکید بر چشم انداز و ماموریت سازمان و توانمندسازی افراد، کارکنان را تشویق کرد که بر اساس اطلاعات عمل نموده، از تغییرات سازمانی حمایت کنند.

رهبران از طریق ایجاد چشم انداز در پیروان خود تعهد به اهداف ایجاد کرده، کارکنان را به یکدیگر پیوند می دهند و سبب می شوند عمیق ترین خواسته های آنان برآورده شده و به اهدافشان دست یابند.

- ارزشها و باورها: در برگزیده ارزشهای حامی یادگیری است که در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن یاد می شود، یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می شود، افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می گیرند و آزادند تا مفروضات را زیر سوال ببرند و بدون ترس از اتهام اشتباه کنند.

- زبان: تغییر لغات و زبان در جهت حمایت از یادگیری برای مثال تغییر واژه های آموزش به یادگیری، سرپرست به مربی و نظایر آن.

- گفتار و رفتار افراد سطح بالا: پیامها، توقعات و رفتار مدیران ارشد بیان کننده آن چیزی است که برای سازمان حیاتی است. افراد از این گفتارها و پیامها آن چیزی را که لازم است جهت رفتار خود دریافت می کنند، لذا توجه و تمرکز مدیران ارشد بر یادگیری بسیار ضروری است.

- اختصاص زمان و پول: تعهد به اختصاص زمان و پول یک نکته مهم در فرهنگ سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می شوند یا سرمایه گذاری، بسیار حیاتی است. سرمایه گذاریهای مربوط به یادگیری باید جزو اولویتهای باشند.

- قدرت مالکیت: یادگیری چیزی است که همگان مالک آن هستند و اختصاص به شخص یا واحد خاص ندارد. نتایج تحقیق حاضر با تحقیق میرکمالی، نارنجی ثانی و اعلامی (۱۳۹۰)، فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)، لوتاز (۱۹۹۵)، مورالس (۲۰۰۵)، زاگورسگ (۲۰۰۹) و رانا و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

بر اساس نتیجه فرضیه فرعی سوم انگیزش الهام بخش با یادگیری سازمانی رابطه مثبت داشته و این متغیر به میزان ۴۹٪ بر یادگیری سازمانی در بانک کشاورزی تاثیر مثبت دارد. در حقیقت رهبری تحول آفرین با استفاده از ارتباطات الهام بخش، آینده مطلوب سازمان را برای آنان به تصویر می کشد و نشان می دهد چگونه می توان به آن دست یافت، چنین رهبری اهداف والایی تعیین می کند و اطمینان و اراده لازم برای رسیدن به این اهداف والا را در کارکنان ایجاد می نماید. همچنین رهبر تحول آفرین با تاکید بر رهبری حمایتی به تامین نیازهای کارکنان و رشد و توسعه آنها توجه دارد و بدین ترتیب توانمندسازی و ظرفیت یادگیری کارکنان را ارتقا می دهد. نتایج تحقیق حاضر با تحقیق میرکمالی، نارنجی ثانی و اعلامی (۱۳۹۰)، خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳)، لوتاز (۱۹۹۵)، مورالس (۲۰۰۵)، زاگورسگ (۲۰۰۹) و رانا و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

بر اساس فرضیه فرعی چهارم شناخت شخصی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت داشته و این متغیر به میزان ۵۲٪ بر یادگیری سازمانی در بانک کشاورزی تاثیر مثبت دارد. باید توجه داشت که شناخت شخصی زیرمتغیری است که بیشترین تاثیر را بر یادگیری سازمان (با ضریب ۵۲٪) دارد. لذا می توان چنین نتیجه گرفت مدیران تحول آفرین با شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آن ها در امور اجرایی و تصمیم گیری و نیز استقلال به کارکنان در انجام وظایف می توانند شاهد بهبود روند یادگیری در سازمان باشند. وقتی رهبران تحول آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را مبتنی بر شناخت شخصی افراد در سازمان ها و موسسات خود برقرار می سازند زمینه ایجاد ارتباطات باز و سازنده در سازمان فراهم و منجر به یادگیری و افزایش خلاقیت در سازمان می گردد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق میرکمالی، نارنجی ثانی و اعلامی (۱۳۹۰)، سلطانی و حسینی (۱۳۹۱)، خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳)، لوتاز (۱۹۹۵)، مورالس (۲۰۰۵)، زاگورسگ (۲۰۰۹) و رانا و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

### پیشنهاد های مقاله

بانک کشاورزی می تواند با توجه به شاخص های رهبری تحول آفرین و با استفاده از ارزیابی مدیران، مدیران تحول آفرین را شناسایی کرده و با تشویق آنها و ارائه الگوهای رفتاری آنها به سایر مدیران، زمینه ساز توسعه عملکرد و یادگیری بهتر سازمانی بانک باشد.

ایجاد جو یادگیری شامل توسعه سیستماتیک خلاقیت در ساختارهای سازمانی، سیاست های ارتباطی و رویه ها، سیستم های پاداش و تشویق و برقراری سیاست آموزش در جهت بهبود وضعیت نوآوری در راستای تقویت مدیران تحول آفرین بانک پیشنهاد می گردد.

همچنین پیشنهاد می گردد بانک کشاورزی به دلیل داشتن بروکراسی زاید اداری و قوانین و مقررات دست و پا گیر با برنامه ریزی روی فرایندهای اداری و بهبود و بهینه سازی آن، بروز یادگیری را در فرایندهای ارتباطی و ارائه خدمات فراهم سازند. تاکید بر پژوهش و تحقیق در زمینه رهبری تحول آفرینی.

تهیه و تدوین برنامه های آموزشی در ایجاد مهارت های رهبری تحول آفرین. اگر مدیریت سبک رهبری تحول آفرین را در سازمان ها اعمال کنند می توانند خلاقیت را در کارکنان تقویت کنند. رهبری تحول آفرین می تواند بر یادگیری کارکنان تاثیر گذارد و فرایندهای کاری جدیدتری را گسترش دهد، روش های جدیدی برای دستیابی به وظایف مختلف به کاربرد و این امر منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی می شود. هم اکنون سبک رهبری تحول آفرین در برخی از سازمان ها و بانک های ایران جای خود را باز کرده و تا حدی به فعلیت رسیده است که جهت تکامل و بهینه سازی آنها، توجه به آموزش و برنامه ریزی مناسب اجتناب ناپذیر است. به مدرسان دانشگاه های کشور نیز توصیه می شود که در آموزش رهبری به عوامل واقعی رهبری توجه کنند و مهارت های لازم را برای ایجاد عوامل رهبری که در دنیا مطرح است ایجاد کنند. همچنین اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع می توانند با ایجاد کارگاه های آموزشی زمینه را برای آموزش و به کارگیری عوامل رهبری تحول آفرین برای رهبران عالی سازمان فراهم سازند.

پیشنهاد می گردد تا رهبر تحول آفرین با ارائه پاداش های اقتضایی و ویژه به افراد خلاق و نوآور، یادگیری سازمانی را در سازمان تشویق نماید. تشویق کارکنان برای بازبینی مفروضات بنیادین و به چالش کشاندن آنها و ترغیب افراد به نگرستن به مسائل از نگاه های گوناگون و پیشنهاد شیوه های نوین برای انجام کارها، و تاکید مهندسی مجدد فرایندها و وظایف جزو اقداماتی اساسی برای توسعه یادگیری سازمانی به شمار می رود که به ترغیب ذهنی افراد نیاز دارد.

۱- با توجه به اینکه یادگیری سازمانی تلاشی است که از سوی سازمان برای بالابردن ظرفیت علمی کارکنان صورت می گیرد، نیازمند آموزش و مهارت بیشتر در مورد مشاغل دارد. بنابراین محقق پیشنهاد می نماید تا امکاناتی فراهم آید که مهارت های افراد بسته به موضوع مسئولیت آن ها افزایش یابد. زیرا اگر فرد نتواند بر موقعیت شغل خود تسلط داشته باشد، فشار روانی زیادی را تحمل می نماید و سبک رهبری تحول آفرین نیز کمکی به یادگیری سازمانی نمی نماید.

۲- افزایش مشارکت و درگیری کارکنان در امور مربوط به شغلشان توسط سرپرستان (به عنوان رهبران تحول آفرین) باعث کاهش سطح تحلیل رفتگی نیز در میان آن ها می گردد. بنابراین پیشنهاد می گردد تا در امور مرتبط با مشاغل تفیذ اختیار بیشتری به کارمندان ارائه گردد.

۳- آموزش مدیرتی سرپرستان عملیاتی می تواند نتایج مهمی را در موفقیت مسیر ترقی بعدی آن ها در پی داشته باشد. بنابراین پیشنهاد می گردد تا از طریق شناسایی مدیران و سرپرستان عملیاتی و رشد و آموزش آنها، امکان برخوردار سازی سازمان از مدیران تحول آفرین و باتجربه را در آینده فراهم آورند.

در قلمرو مدیریت و علوم انسانی هرگز نمی توان به پژوهشی پرداخت که صدرصد علمی باشد. علت این امر در وهله اول مشکلاتی است که هنگام اندازه گیری و گردآوری اطلاعات و داده ها در زمینه ذهنی همچون احساسات، عواطف، نگرش ها و برداشت ها پدید می آید. محدودیت های تحقیق را می توان به دو دسته محدودیت های در اختیار و خارج از اختیار محقق تقسیم بندی نمود. محدودیت های خارج از اختیار به محدودیت هایی گفته می شود که از کنترل محقق خارج می باشد، و محدودیت های در اختیار، کنترل آنها در اختیار محقق می باشد.

از جمله محدودیت های خارج از اختیار تحقیق می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. محدودیت زمانی، با توجه به اینکه این تحقیق در ۶ ماهه دوم سال ۱۳۹۴ صورت گرفته است، شاید اگر این تحقیق در زمان دیگری انجام می گرفت نتایج متفاوتی حاصل می گردید.

۲. محدودیت مکانی، در این پژوهش به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی در بانک کشاورزی پرداخته شده است اگر در سایر بانکها چه خصوصی و چه دولتی انجام گردد نتایج متفاوتی داشته باشد. حتی اگر در بانک کشاورزی در سایر شهرستانها نیز انجام گردد نتایج متفاوتی داشته باشد.

۳. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد که نگرش پاسخ دهنده را مورد ارزیابی قرار می دهد و بنابراین با محدودیت های ذاتی همراه است، زیرا علایق و سلیق پاسخگو اطمینان نتایج را تحت تاثیر قرار می دهد. از جمله محدودیت های در اختیار محقق می توان به موارد زیر اشاره نمود:

با توجه به اینکه در این تحقیق به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی پرداخته شده است و در این رابطه متغیرهای مداخله گر زیادی همچون فرهنگ سازمانی، آمادگی کارکنان و سطح تحصیلات کارکنان می توانند نقش های متفاوتی در این زمینه ایفا نمایند، اما به دلیل محدودیت محقق، متغیرهای مداخله گر در این تحقیق در نظر گرفته نشده است. تعداد افراد نمونه نیز یک محدودیت در اختیار محقق بیان می شود. با توجه به اینکه تعداد جامعه آماری تحقیق با ۷۰۰ کارشناس در ادارات مرکزی بانک کشاورزی انتخاب گردید، به دلیل ناتوانی محقق در پخش پرسشنامه بین تمام جامعه آماری از نمونه گیری استفاده گردید، محدود کردن تعداد نمونه به ۲۸۴، می تواند یک محدودیت در انجام تحقیق به شمار آید که در اختیار محقق بوده است.

#### منابع

۱. خورشید، ص. پاشازاده، ع. (۱۳۹۲). اثر سبک رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ششم شماره ۱۱، صص ۱-۲۷.
۲. سلطانی، ح. و حسینی، س.م (۱۳۹۱). تاثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی ایران)، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۲، صص ۱-۱۵.
۳. رضائی ملک، ن. رادفر، ر. و رشادت جو، ح. (۱۳۹۱). ارزیابی زمینه های بهبود مدیریت ارتباط با مشتری با استفاده از مدیریت دانش در بانک سپه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش سیستم های اطلاعاتی پیشرفته، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی تهران.
۴. رضائی ملک، ن. رادفر، ر. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای بهبود عملکرد سیستم ارتباط با مشتری با استفاده از مدیریت دانش، مجله مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱۳، دوره ۵، صص ۸۴-۱۰۴.
۵. رضائی ملک، ن. رضائی ملک، م. و توکلی مقدم، ر. (۱۳۹۴). مدل بهبود خدمات بانکداری با استفاده از مدیریت دانش مشتری و بانکداری همراه و بررسی تاثیر آن بر وفاداری مشتری در بانک ملت، نشریه فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه امیرکبیر.
۶. طیبی، س.ج. ملکی، م.ر. و دلگشایی، ب. (۱۳۹۳). تدوین پایان نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی، انتشارات فردوس. چاپ چهارم.
۷. صادقیان سورکی، رجایی پور و اژدری، (۱۳۹۰). بررسی رابطه چندگانه بین سبک های رهبری و منابع انسانی با تعهد سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، نامه آموزش عالی، شماره ۱۳، صص ۲۹-۴۶.
۸. ضیایی، م.ص. و نرگسیان، ج. (۱۳۸۹). بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین و کاهش تحلیل رفتگی کارکنان کتابخانه های دانشگاه شهید بهشتی، تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، شماره ۵۲، صص ۱۳-۳۲.
۹. فرهادی، ا. غفوری، پ. حقیقی کفاش، م. و ابراهیمی، م. (۱۳۹۴). تاثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۳، صص ۱-۱۷.
۱۰. فقیهی، ا. و آغاز، ع. (۱۳۹۳). روش های پژوهش اجتماعی، رویکردهای کمی و کیفی، جلد اول، انتشارات ترمه.

۱۱. میرکمالی، م. نارنجی ثانی، ف. و اعلامی، ف. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی- مورد مطالعه: شرکت سایپا، پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره ۶، صص ۱-۲۷.
۱۲. مشبکی، ا. و ربیعه، م. (۱۳۸۶) فراموشی سازمانی هدفمند(استراتژیک) اکسیر رقابت پذیری در سازمان، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱۹۵-۲۱۸.

13. Arifin,F. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Wor Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model, International Journal of Education and Research, Vol. 2 No. 1.
14. Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership the library environment, Library Management, 27(4/5), 289-299 .
15. Correa, A.; Garcia-M. & V. J. Cordon-Pozo, E. (2008). Leadership and ganizational learning's role on innovati on and performance: Lessons from Spain, dustrial Marketing Management , 36(3 ), 349-359.
16. Kurland, H. et al., (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, Journal of Educational Administration, 48(1), 7- 30.
17. Hsu, H. Y. (2009). Organizational learning culture's influence on job satisfaction, Organizational commitmen t and turnover intention among R&D professionals in Taiwan during an economic downturn , PhD dissertation in university of Minnesota .
18. Leyla Yıldız, M. & Dinç Özcan, E. (2014). Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity, International Journal of Business and Management Vol. II (1).
19. Limsila, K. & Ogunlana, S. O. (2008). Linking personal competencies with transformational leadership style evidence from the construction industry in Thailand. Journal of construction in deveolging countrie 13(1):27-50.
20. Mirkamali, S. M.. (2011) Educational leadership & administration, Tehran: Yastoroon publication (in Persian).
21. Mokhber, M., Wan Khairuzzaman bin, wan Ismail, and Vakilbashi, A. (2011). The impact of transformational leadership on organizational innovation moderated by organizational culture. Australian journal of basic and applied sciences 5(6): 504-508 .
22. Silins, H.C.; Mulford, W.R. & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change, Educational Administration Quarterly, 38(5), 613-42.
23. Stone, A. Gregory, Russell, F. Robert, Patterson-kathlee, E. (2004) Transformational versus servant leadership -Leadership and organization development, Journal, Vol 25. No 4, pp 349-361.