

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۰

## بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی

(مورد مطالعه: شرکت سایپا)

سید محمد میرکمالی

استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

فاطمه نارنجی ثانی\*

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

فروش اعلامی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

### چکیده

لازمه تغییر و تحولات مستمر سازمانی در محیط های پویا و در حال تغییر امروز، وجود رهبرانی بصیر، راهبردی یا به عبارت روشن تر، رهبران تحول آفرین است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و نقش آن در یادگیری سازمانی، در این تحقیق سعی بر آن شده رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی از طریق روش تحقیق همبستگی مورد بررسی قرار گیرد. با این هدف ۱۳۸ نفر از کارکنان ستادی شرکت سایپا به صورت تصادفی انتخاب شدند. داده ها پس از جمع آوری بر اساس پرسشنامه های یادگیری سازمانی و رهبری تحول آفرین به وسیله نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته های تحقیق نشان داد بین مؤلفه های رهبری تحول آفرین و مؤلفه های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت نفوذ آرمانی (رفتار) به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهم ترین پیش بینی کننده یادگیری سازمانی محسوب می شود. بر اساس اطلاعات در دسترس محققان، این پژوهش نخستین در نوع خود می باشد که رابطه میان رهبری تحول آفرین را با یادگیری سازمانی در شرکت سایپا مورد مطالعه قرار داده است.

**کلیدواژه ها:** یادگیری سازمانی، رهبری تحولی، سازمان یادگیرنده.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال بین المللی علوم انسانی

fnarenji@ut.ac.ir

\* نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۲/۱۱

## A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning (Case of: Saipa Company)

**Seyed Mohammad Mirkamali**

Professor of Psychology and Educational Sciences, Tehran University

**Ftemeh Narenji Thani**

PhD Student of Educational Administration, Tehran University

**Farnoosh Alami**

PhD Student of Educational Administration, Allameh Tabatabai University

### Abstract

The prerequisite for continuous organizational change in today's dynamic and ever changing environments is the presence of intuitive, strategic or in a more clear sense, transformational leaders. Because of increasing attention to the leadership factor in creating organizational evolution, and leaders' role in organizational learning, this research attempts to examine the relationship between transformational leadership and organizational learning through correlation research method. With this aim, 138 expert staff from SAIPA Co was randomly selected. Research data was collected using questionnaire and SPSS Software was utilized for data analysis. Obtained results showed that a positive and meaningful relationship exists between the components of transformational leadership and organizational learning. Moreover, idealized influence (behavior), a dimension of transformational leadership, was known to be the most important predictor in organizational learning.

**Keywords:** Organizational learning, Transformational leadership, learning organization

### ۱- مقدمه

تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه‌های اصلی قرن حاضر است (Singh, 2005). تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات همگی نیروهایی هستند که بر سازمان اثر می‌گذارند و نیاز به برتری را موجب می‌شوند (Singh, 2008). در این بین، شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و آگاهی از فرصت‌ها، تهدیدها، محدودیت‌ها و امکانات که از ضروریات سازمان‌های جدید محسوب می‌شوند (Taghavi, 2010). از طریق رویکردهای سنتی مدیریت

امکان پذیر نیست (Montes et al., 2005). 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. رهبرانی که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش ها و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری و هماهنگی در آن ها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه ای به کار می گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن ها را فراهم می سازند. این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می آورند که در برابر چالش ها و فرصت های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند. رهبرانی که با مسئولیت پذیری و به کارگیری قوه تخیل خود و تحقق تخلیات و ایده ها، موجبات تعهد، مشارکت داوطلبانه و تلاش فوق العاده را در زیردستان فراهم آورده و در نهایت سازمان ها را به سمت سازمان های یادگیرنده هدایت می کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحولی<sup>۱</sup> می نامند. رهبری تحولی از جدیدترین سبک های رهبری است که اخیراً مورد توجه قرار گرفته (Mortazavi et al., 2006) و مزایای بسیاری نیز برای این سبک رهبری شناخته شده است که از آن جمله می توان به بهبود یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> اشاره کرد. یادگیری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، پویا، مستمر، مداوم و رشد یابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و مؤثر در سطوح 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 (Aghahosseini, 2007). رهبری تحولی با حمایت از گروه سازی و فرایندهای تغییر، یادگیری سازمانی را بهبود بخشیده (Bath, 1999, Donough, 2000) و سبب برانگیختگی فکری، خلاقیت و نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می شود. در واقع، یادگیری سازمانی به عنوان شیوه نوین برای پاسخ گویی به محرک های محیطی به یکی از با اهمیت ترین مباحث مدیریتی مبدل شده است. توسعه و گسترش روزافزون علوم و

<sup>1</sup>.Transformational Leadership

<sup>2</sup>.Organizational Learning

فنون، پیچیده تر شدن عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، فن آوری و مطرح شدن اندیشه‌های نو، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییر مداوم دنیا اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی را بیش از پیش آشکار ساخته است. از این رو، برای نقش رهبری در فرایند یادگیری سازمانی اهمیت بسزایی قایل شده اند. با توجه به مطالب عنوان شده و نقش مهم رهبری تحولی در یادگیری سازمانی کارکنان، این مقاله به بررسی نقش رهبری تحولی در یادگیری سازمانی کارکنان بخش ستادی شرکت سایپا می پردازد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### رهبری تحول آفرین

توسعه های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کارزماتیک (که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست) به سمت نظریه های نئو کارزماتیک و رهبری تحولی (که به توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند)، انتقال یافته است (Abedi Jafari & Aghaz, 2009). پارادایم رهبری تحولی توسط بس (۱۹۸۵) بر مبنای نظریه رهبری متحول کننده برنز (Brons as cited by Bass, 1997) به شکلی عملیاتی و قابل اندازه گیری مطرح گشت. به اذعان خود بس (۱۹۹۷) مفهوم سازی رهبری تحولی وی یکی از مفهوم آفرین های نئو کارزماتیک در حوزه های رفتارهای رهبری است، که از آن جمله می توان به "رهبری نو"، نظریه "کارزما"، نظریه "اسناد کارزما"<sup>۱</sup> و "رهبری دارای چشم انداز نیز اشاره کرد (Briman, 1992; House, 1997; Conger & Kanung, 1978; Sashkin, 1988 as cited in Bass, 1997). بس (۱۹۹۰، ۱۹۹۷) معتقد است رهبران تحول گرای واقعی، پیروان را برای تحقق اهداف متعالی برمی انگیزانند تا از علاقه های شخصی زودبایب<sup>۲</sup> فراتر رفته و علائقی را در جهت مطلوب گروه، سازمان و یا کشور پرورانده و دنبال کنند. بس (۱۹۹۷)، رهبری تحول آفرین را فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف تعریف می نماید. از نظر وی رهبر تحول آفرین

<sup>۱</sup> Attribution Theory of Charisma

<sup>۲</sup> Immediate

کسی است که پیروان را توانمند می سازد، به آنها انگیزه می دهد و افراد را تشویق می نماید تا به جای تعقیب منافع شخصی از اهداف دسته جمعی پیروی نمایند. این رهبران، خوش بینی، جاذبه، هوش و سایر توانایی های شخصی خود را به کار می گیرند تا آرمان های دیگران را ارتقا داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد ارتقا بخشند. رهبران تحول آفرین در زمان بحران و تغییر، چشم اندازی را جهت ایجاد ایده ها و امکانات جدید ترسیم نموده و اغلب جهات راهبردی جدیدی را خلق می نمایند.

رهبری تحولی طبق مدل بس (۱۹۹۷) بر اساس چهار بعد نفوذ آرمانی<sup>۱</sup> (رفتار و نگرش)، ترغیب ذهنی<sup>۲</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۳</sup> و ملاحظات فردی<sup>۴</sup> تحقق می یابد که در ادامه به آن ها اشاره خواهد شد.

نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، به طوری که رهبران به عنوان مدل های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند (Kurland, 2010) و نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است (Judeh, 2010). در ساختار بندی جدید نفوذ آرمانی به دو نوع تقسیم می شود: نگرش آرمانی و رفتارهای آرمانی (Antonakis, 2003).

ترغیب ذهنی: رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می کنند (Kurland, 2010). آن ها از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم پوشی از مشکلات گذشته به روش های جدید، پیروان خود را برای خلاق و نوآور بودن برمی انگیزانند (Judeh, 2010).

انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آن ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نمایند (Antonakis., 2003).

<sup>1</sup> Idealized Influence

<sup>2</sup> Intellectual Stimulation

<sup>3</sup> Inspirational Motivation

<sup>4</sup> Individual Consideration

انگیزش الهام بخش تصویر واضحی از آینده ترسیم می کند؛ آینده ای که خوش بینانه و قابل دسترس است (Judeh, 2010).

ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک تک آنها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آنها، از ویژگی‌های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است. این رهبران نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های فردی تک تک پیروان را مد نظر قرار داده (Kurland, 2010) به آنها گوش فرا می دهند و سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعدادها بالقوه آنها می شوند (Judeh, 2010). در مجموع، ویژگی‌های ذکر شده اثر عمیقی بر فرایند یادگیری سازمانی داشته و به تعهد اعضا گروه و احساس مالکیت نسبت به نتایج فرایند یادگیری سازمانی کمک می کند (Kurland, 2010).

### یادگیری سازمانی

بدون شک در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی رشد روزافزونی دارند، سازمان‌ها نه تنها می خواهند در آینده پابرجا بمانند، بلکه خواهان حفظ قدرت خود نیز هستند. بدین منظور سازمان‌ها 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 (Louise, 2006). مارکورات (۱۹۹۶) معتقد است ۸ عامل مهم دنیای کسب و کار را تغییر داده و یادگیری سازمانی گسترده را در قرن ۲۱ اجتناب ناپذیر و ضروری نموده است. این ۸ 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، نقش‌ها و انتظارات در حال تغییر کارکنان، تنوع و تحرک نیروی کار، تغییر و آشوب‌های به سرعت در حال گسترش (Marquardt, 1996). یادگیری سازمانی ابزاری است برای تغییر سازمان‌ها 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 (Newberry, 2008). نتایج مطالعات نشان می‌دهند یادگیری سازمانی بر مزیت رقابت (Jashapara, 2006) و عملکرد مالی و غیر مالی (Jimenez, 2008; Dimovshi, 2005)، منافع مشارکتی ملموس و غیر ملموس و نوآوری اثر می‌گذارد (Liovens, 2005 as cited in Zagrosek, 2009) اما اگر چه تحقیق درباره یادگیری سازمانی در حدود سی سال است که شروع شده (Lopez, 2005) اما محققان هنوز تعریف واحدی برای آن نیافته‌اند. یادگیری سازمانی به همان اندازه تعریف رهبری متنوع است و محققان مختلف این عبارت را برای توصیف ابعاد مختلفی به کار برده‌اند.

به طور مثال می‌توان به رویکردهای اطلاعات - پردازش، نوآوری و نیز ابعاد سطح فردی اشاره کرد که همگی بر بازسازی استراتژیک تاکید می‌کنند و این بازسازی به این معناست که سازمان‌ها راه‌های جدید را کشف کرده و هر آنچه را که یاد می‌گیرند در همان زمان ذخیره کنند (Huber, 1991; Nonaka, 1994; March & Olsen, 1957: as Cited in Louise, 2006). از سوی دیگر همین چند بعدی بودن مفهوم یادگیری سازمانی سبب شده است محققان برای توصیف آن به سطوح مختلفی اشاره نمایند؛ به طور مثال آرجریس و شون (۱۹۷۸) ضمن اشاره به سطوح مختلف یادگیری سازمانی، یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را مطرح می‌نمایند. بنابراین، با توجه به مطالبی که مطرح شد تعاریف متعددی برای یادگیری سازمانی وجود دارد؛ به طور مثال، رابی و روز (۲۰۰۰) برای تعریف یادگیری سازمانی پنج ویژگی را مطرح نموده‌اند: الف) یادگیری سازمانی در سطح سازمانی رخ می‌دهد، ب) یادگیری سازمانی یک فرایند و نه ساختار است؛ ج) یادگیری سازمانی هم عمدی و هم غیر عمدی است؛ د) یادگیری سازمانی نیاز به مخازن حافظه سازمانی و مدل‌های ذهنی دارد و نهایتاً یادگیری سازمانی رفتار سازمانی را هدایت می‌کند (Robey & Rose, 2000; Cited in Hsu, 2009).

هابر (۱۹۹۱) نیز یادگیری سازمانی را به عنوان پردازش اطلاعات با هدف ذخیره دانش در حافظه سازمانی تعریف می‌کند و معتقد است یادگیری سازمانی دارای چهار سازه است؛ کسب، توزیع، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی. پس از هابر افرادی نظیر کیم (۱۹۹۳)، دیماوسکی (۱۹۹۴)، کراسون (۱۹۹۵)، سانتیچز (۲۰۰۵)، دیدگاه پردازش - اطلاعات وی را گسترش داده و ابعاد رفتاری و شناختی نیز به آن اضافه کردند و معتقدند یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر عمیقی دارد

(Kim, 1993; Dimovski, 1994; Crossan, 1995; Sanchez, 2005 as Cited in Zagrosek, 2009). کاستیگلیون (۲۰۰۶) نیز تأکید می‌کند فرایند یادگیری سازمانی مبتنی بر محیط کار است، محیطی که اعضای سازمان را در همه سطوح به تسهیم عقاید و بینش های خود تشویق می‌کند. اما در این مقاله یادگیری سازمانی و رای تعاریف بالا و به عنوان فرایند بهره‌گیری از تجربیات سازمانی از طریق کسب دانش و بصیرت، توزیع و تفسیر اطلاعات و تغییر نگرش و رفتار برای بالا بردن تعهد، مسئولیت پذیری و پاسخگویی اعضا به منظور ارائه راهکارهای کارساز، تأمین نیازهای مشتریان و بهبود سازمان، تعریف می‌شود (Mirkamali, 2007). در این تحقیق یادگیری سازمانی در برگزیده مؤلفه‌های: تعهد و مسئولیت پذیری، خطر پذیری، بهسازی سازمان، تعامل بین فردی، بهره‌گیری از تجربیات، مشتری محوری، کشف علل اشتباه و کارآمدی ساختار سازمانی می‌باشد (Kazemi, 2006). در نهایت یادگیری سازمانی زمانی امکان پذیر است که رهبران و رای فنون فرماندهی و کنترل عمل کنند و از رویکرد نظامند یادگیری سازمانی استقبال نمایند (Castiglione, 2006).

#### رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی

در حقیقت، نظریه رهبری تحولی یک نظریه علی برای تغییرات سازمانی می‌باشد که به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. در نظریه رهبری تحولی، رهبران در به کارگیری قابلیت های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز بوده و به رهبری از دیدگاهی نوین نگاه می‌کنند. ظهور نظریه رهبری تحولی، رویکرد دوباره ای به نظریه صفات مشخصه رهبری، همراه با توجه به شرایط اقتضایی بوده و مرکب از ویژگی‌هایی مانند: بصیرت، جاذبه، توانایی الهام بخشیدن، برقراری روابط بهتر با مدیران مافوق، قدرت ارجاعی، محرک ذهنی، توجه به تفاوت های فردی و تمایل به ایجاد تغییرات بنیادی می‌باشد (Lotanz, 1995; as Cited in Zali, 2005). لذا هدف رهبری تحولی این است که از طریق برانگیختگی فکری، نوآوری الهام بخش، (Morales, 2005) گشودگی، اعتماد و روابط باز، گفت‌وگو و همکاری را بین اعضای تیم پرورش داده و بدین ترتیب یادگیری سازمانی را بهبود بخشد



(Mavrincac, 2005). از سوی دیگر، مدیرانی که اهمیت یادگیری سازمانی را برای تحول استراتژیک می پذیرند باید فنون رهبری تحولی را درک و به کار برند. اعتقاد بر این است که از دیدگاه تعالی رهبری<sup>۱</sup> (Vera & Crossan, 2004 as cited by Castiglione, 2006) ارتباط مستقیم و متقابلی بین یادگیری سازمانی و سبک رهبری وجود دارد. نتایج پژوهش های (Zagoršek et al., 2009; rana et al., 2010; Leith wood, 2005; Burke, 2006; Kurland, 2006; Bass, 1999; Noat et al., 2004; correa et al., 2008) نیز ارتباط میان رهبری تحولی و یادگیری سازمانی را تایید می کنند. به طور مثال، ماورینا (۲۰۰۵) به بررسی اهمیت رهبری تحولی در یادگیری سازمانی پرداخته و اظهار می دارد که یادگیری مستلزم تغییر و تغییر نیز نیازمند رهبری تحولی است. وی معتقد است رهبری تحولی اساسی ترین بعد تغییر بوده و فرایند تغییر را بهبود می بخشد. زاگورسک و همکارانش (۲۰۰۹) نیز بیان می دارند که رهبران تحولی گشودگی، اعتماد و روابط باز را تشویق و فرهنگ گفتمان و همکاری را بین اعضای گروه پرورش می دهند و بدین ترتیب کمک شایان توجهی به کسب، توزیع و تفسیر دانش می کنند، همچنین رهبران تحولی تغییرات رفتاری و شناختی اعضای سازمان را که نتیجه یادگیری سازمانی است، تسهیل می نمایند.

کاویتا سینگ (۲۰۰۸) ادعا می کند انتقال سازمان به سمت یک سازمان یادگیرنده مستلزم تغییر کل سیستم است و این تغییر بدون رهبری تحولی امکان پذیر نیست. این تحقیق متمرکز بر درک نقش رهبری تحولی در ایجاد سازمان یادگیرنده است. در این تحقیق روشن ساختن چشم انداز، داشتن نقش مناسب، پذیرش اهداف، انتظارات عملکردی بالا، ایجاد حمایت فردی، برانگیختن به عنوان ویژگی های رهبران تحولی در نظر گرفته شده است. وی معتقد است ویژگی اصلی رهبری تحولی، یعنی بیان چشم انداز و تحریک فکری سبب تفکر خلاق شده و این نوع تفکر به نوبه خود سبب یادگیری سازمانی می شود.

تروتمن و همکارانش (۲۰۰۶) در تحقیقی با هدف بررسی استراتژی های یادگیری مدیران و رهبری تحولی به این نتیجه رسیدند که یادگیری مؤثر از طریق تجربه، به طور رضایت بخشی رهبری تحولی را پیش بینی می کند. همچنین تجزیه و تحلیل داده های حاصل از این تحقیق نشان می دهد کاربرد مکرر

<sup>۱</sup>.Leadership Excellence

تفکر و استراتژی های یادگیری عملی روابط مثبت و رضایت بخشی با رهبری تحولی دارد. نتایج حاصل از تحقیق کورلند و همکارانش (۲۰۱۰) نیز نشان می دهد سبک رهبری تحولی می تواند پیش بینی کننده فرایندهای یادگیری سازمانی باشد و چشم اندازی که توسط رهبر تحولی و سایر کارکنان شکل می گیرد، قدرتمند ترین عامل در ایجاد و توسعه یادگیری سازمانی است. لیث وود (۲۰۰۵)، سیلینس (۲۰۰۲) و جانسون (۲۰۰۲) نیز معتقدند نقش رهبری تحولی در گسترش یادگیری سازمان بسیار مهم و اساسی است. کارکنان به مدیرانی ارزش می نهند که به آن ها توجه فراوانی داشته باشند و آن ها را تشویق کنند که مشکلات را به روش جدید حل و قدرت خود را با آن ها تسهیم کنند. مارزانو (۲۰۰۵) نیز بر این اعتقاد است پیامد ادراک معلمان از رفتار رهبری تحولی، مشارکت معلمان در فرایندهای یادگیری سازمانی و تشویق آنها به این که بصورت انتقادی و انعکاسی درباره تجارب و اعمال خود فکر کنند و آنها را قادر می سازد که اهداف مشترکی را توسعه داده و در تصمیم گیری مشارکت داشته باشد. این فرایند سبب اتصال دانش میان افراد نیز می شود. مدیران موفق و اثر بخش، سبب خلق سازمان یابگیرنده شده، انسجام کارکنان را بهبود بخشیده و در نهایت سبب رشد انجمن های حرفه ای در سازمان خود می شوند (Dinham, 2005; Newman, 1997, Cited in Kurland, 2010).

ورا و کراسون (۲۰۰۴) پس از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از تحقیقات شان اظهار می دارند رهبران تحولی از طریق ایجاد چشم انداز، فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل می نمایند و پویایی محیط به عنوان یک میانجی مهم در ادراک رابطه رهبری و یادگیری سازمانی عمل می کند. نتایج به دست آمده از تحقیق نیوبری (۲۰۰۸) نیز نشان می دهد در هر نوع تغییری خواه تحولی و یا تکاملی منابع انسانی عنصر اصلی محسوب شده و رهبری ابزار اصلی در بهبود سازمان ها و تغییر سازمان به سمت کارایی و اثربخشی است. بنابراین، در پاسخ به این سوال که آیا جنس و سابقه خدمت در یادگیری سازمانی تاثیر گذار است، این محقق به این نتیجه می رسد که یادگیری سازمانی بین مردان و زنان متفاوت است، ولی سابقه خدمت تفاوتی ایجاد نمی کند و نهایتاً وی نقش رهبری تحولی را در یادگیری سازمانی تأیید می کند. نتایج تحقیق اش (۱۹۹۷) نیز نشان می دهد رفتارهای رهبران تحولی و اعمال آن ها اغلب بر یادگیری فردی، گروهی و سازمانی اثر گذار است. وی در این تحقیق پیشنهاد می کند که سازمان ها بایستی از طریق برنامه های آموزشی به رهبرانشان بیاموزند که آن ها نقش مهمی در یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی و ایجاد یک سازمان یادگیرنده دارند. کوریا و همکارانش (۲۰۰۸) نیز ادعا می کنند رهبری، به ویژه رهبری تحولی از طریق نوآوری اثر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارد. آن ها معتقدند رهبری تحولی و یادگیری سازمانی باعث ایجاد خلاقیت می شود و رهبری تحولی بیشتر از رهبری سنتی بر تصمیم گیری گروهی، اهداف

گروهی و شایستگی هایی افراد تأکید می کند. همچنین رهبری تحولی داری توان بالقوه ای برای کمک به اعضا سازمان به منظور خلق و کاربرد دانش بوده و یکی از برون داده های این سبک رهبری جذب ایده هایی برای ارتقا یادگیری سازمانی می باشد. در شکل (۱) مدل نظری تحقیق حاضر ارائه شده است. بر اساس مدل مفهومی پژوهش اهداف تحقیق به صورت زیر بیان می شود:

#### هدف اصلی

بررسی رابطه رهبری تحولی با یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان ستادی شرکت خودروسازی سایپا

#### اهداف فرعی

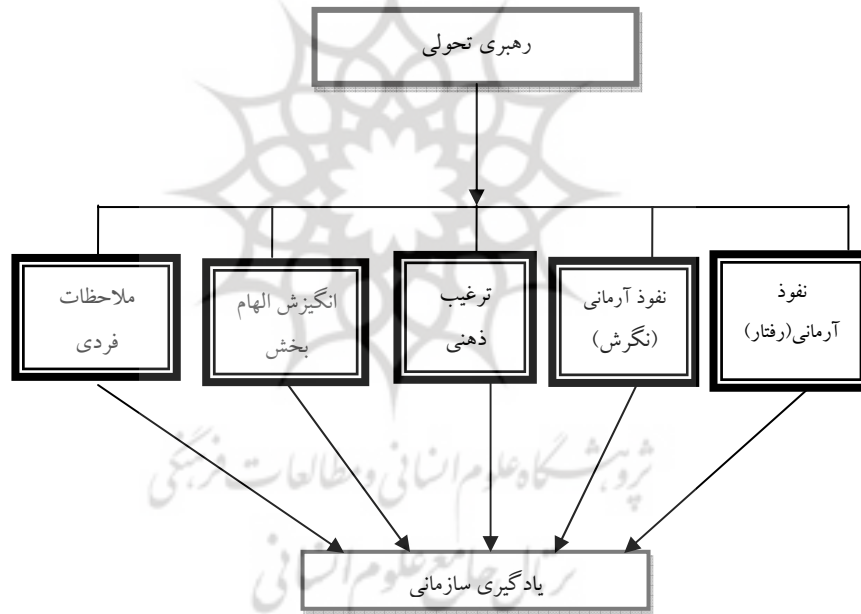
هدف فرعی ۱: بررسی وضعیت رهبری تحولی و یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان ستادی شرکت سایپا

هدف فرعی ۲: بررسی تفاوت میزان یادگیری سازمانی بین کارکنان از نظر (جنس، سابقه و تحصیلات)

هدف فرعی ۳: بررسی رابطه رهبری تحولی کلی و ابعاد آن (نفوذ آرمانی (رفتار)، نفوذ آرمانی (صفات)،

ترغیب ذهنی، ملاحظات سازمانی و انگیزش الهام بخش) با یادگیری سازمانی کلی و مؤلفه های آن

هدف فرعی ۴: بررسی رابطه (همبستگی) چندگانه بین ابعاد رهبری تحولی با ابعاد یادگیری سازمانی



شکل (۱): مدل نظری تحقیق

#### ۴-روش تحقیق

با توجه به این که هدف از این تحقیق بررسی رابطه رهبری تحولی و یادگیری سازمانی است، نوع تحقیق با توجه به هدف آن، کاربردی بوده و روش تحقیق از نوع همبستگی است.

#### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در تحقیق حاضر، کلیه کارکنان بخش ستادی (لیسانس و بالاتر) شرکت سایپا می باشد. با استفاده از فرمول کوکران نمونه ای به حجم ۱۳۸ نفر به دست آمد که پرسشنامه ها به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده، میان آن ها توزیع گردید و ۱۱۰ پرسشنامه برگشت داده شد. از میان این تعداد ۹۰ درصد نمونه را مردان و تنها ۱۰ درصد آنان را زنان تشکیل می دهند، همچنین در حدود ۳۰ درصد کارکنان دارای سابقه خدمت کمتر از پنج سال، ۶۲ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و نهایتاً ۱۸ درصد بیش از ۱۰ سال بودند. از نظر میزان تحصیلات نیز در حدود ۷۳ درصد کارکنان لیسانس، ۳۵ درصد کارکنان فوق لیسانس و در حدود ۲ درصد آنها دانشجوی دکتری بودند.

$$n = \frac{N \cdot e^2 \cdot d^2}{N \cdot e^2 + t^2 \cdot s^2}$$

$$N = 2308, t = 1.96, s = 0.5, d = 0.08$$

#### ابزار سنجش و فنون آماری

ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه است که برای سنجش رهبری تحولی از مجموعه سؤالاتی درباره وجوه چند عاملی رهبری<sup>۱</sup> و برای سنجش یادگیری سازمانی از مجموعه سؤالاتی درباره ابعاد یادگیری سازمانی استفاده شده است. پرسشنامه چند عاملی رهبری برای اولین بار در تحقیقات برنارد بس به کار گرفته شده است و نسخه جدید آن دارای ۹ مقیاس فرعی بوده که در نهایت ۵ عامل آن رهبری تحولی را مورد سنجش قرار می دهد. پرسشنامه متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) نیز از ۸ عامل با ۳۰ سؤال ساخته

<sup>۱</sup>. Multi Factor Leadership Questionnaire

شده است. این پرسشنامه قبلاً توسط (Mirkamali, 2007) ساخته و پایایی آن ۰/۷۸ گزارش شده است. عوامل پرسشنامه های مذکور به صورت مبسوط در جدول زیر آمده است.

جدول شماره (۱): مؤلفه ها و گویه های پرسشنامه های رهبری تحولی و یادگیری سازمانی

موضوع	مؤلفه ها	سؤالات
رهبری تحولی	نفوذ آرمانی (رفتار)	سؤالات ۱-۴
	نفوذ آرمانی (نگرش)	سؤالات ۵-۸
	ترغیب ذهنی	سؤالات ۹-۱۲
	ملاحظات سازمانی	سؤالات ۱۳-۱۶
	انگیزش الهام بخش	سؤالات ۱۷-۲۰
یادگیری سازمانی	تعهد و مسئولیت پذیری	سؤالات ۱، ۵، ۱۳، ۲۰
	خطر پذیری	سؤالات ۳، ۲، ۱۵، ۲۳
	بهسازی سازمان	سؤالات ۴، ۱۴، ۱۹، ۲۶، ۴
	تعامل بین فردی	سؤالات ۳، ۶، ۲۰
	بهره گیری از تجربیات	سؤالات ۷، ۱۰، ۱۶، ۱۸، ۲۴، ۶
	مشتری محوری	سؤالات ۹، ۲۱، ۲۷، ۷
	کشف علل اشتباه	سؤالات ۸، ۱۲

- پس از جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم افزار آماری در علوم اجتماعی و روش های آماری زیر، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.
- ۱- آمار توصیفی مانند میانگین ها، درصدها، انحراف از معیار برای بررسی وضعیت یادگیری سازمانی و رهبری تحولی بین کارشناسان و سرپرستان شرکت سایپا؛
  - ۲- آزمون ضریب همبستگی برای سنجش ارتباط بین عوامل رهبری تحولی و یادگیری سازمانی؛
  - ۳- آزمون تحلیل واریانس برای بررسی تفاوت یادگیری سازمانی بین افراد؛
  - ۴- آزمون تحلیل رگرسیون چند گانه برای بررسی رابطه چند گانه بین رهبری تحولی و یادگیری سازمانی.

#### روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای اندازه گیری یادگیری سازمانی از پرسشنامه ای که قبلاً میرکمالی (۱۳۸۵) ساخته، استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه یادگیری سازمانی، علی رغم استفاده در تحقیقات انجام گرفته در داخل

کشور، از دیدگاه های متخصصان و استادان دانشگاهی استفاده شده است و با توجه به اجماع نظرات این پرسشنامه دارای روایی محتوایی است. همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۷۸ به دست آمد. پرسشنامه چند عاملی رهبری نیز پرسشنامه استاندارد است که برای اولین بار در تحقیقات برنارد پس به کار گرفته شده است و نسخه جدید آن دارای ۹ مقیاس فرعی بوده که در نهایت ۵ عامل آن رهبری تحولی را مورد سنجش قرار می دهد. برای تعیین پایایی این پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۰ به دست آمد. پس می توان نتیجه گرفت این پرسشنامه نیز از پایایی بالایی برخوردار است.

### ۵- یافته های پژوهش

یافته های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب هدف های مطرح شده بررسی شده است:

هدف اول: بررسی وضعیت رهبری تحولی و یادگیری سازمانی در شرکت سایا

جدول شماره (۲): میانگین و انحراف معیار رهبری تحولی و خرده مقیاس های آن

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	آماره ها
				رهبری تحولی
۰/۲۳۰	۰/۷۷۵	۳/۷۱	۱۱۰	نفوذ آرمانی (رفتار)
۰/۲۳۰	۰/۷۶۹	۳/۴۰	۱۱۰	نفوذ آرمانی صفات
۰/۲۳۰	۰/۵۱۸	۳/۲۷	۱۱۰	ترغیب ذهنی
۰/۲۳۰	۰/۷۰۵	۳/۳۷	۱۱۰	ملاحظات فردی
۰/۲۳۰	۰/۷۸۱	۳/۷۸	۱۱۰	انگیزش الهام بخش
۰/۲۳۰	۰/۵۸۵	۳/۵۰۵	۱۱۰	رهبری تحولی کلی

بر اساس جدول شماره ۲، بالاترین میانگین مربوط به انگیزش الهام بخش با میانگین ۳/۷۸ است و پس از آن به ترتیب و با کمی اختلاف نفوذ آرمانی رفتار با میانگین ۳/۷۱، نفوذ آرمانی صفات ۳/۴۰، ملاحظات فردی ۳/۳۷ و ترغیب ذهنی ۳/۲۷ می باشد و در نهایت میانگین رهبری تحولی به طور کلی ۳/۵۰۵ می باشد. همان گونه که ملاحظه می کنیم همه عوامل رهبری تحولی و همچنین رهبری تحولی در حد بالاتر از متوسط قرار گرفته است.

بر اساس جدول شماره ۳، بالاترین میانگین مربوط به تعهد و مسئولیت پذیری با میانگین ۳/۹۳۹ است و پس از آن به ترتیب و با کمی اختلاف بهسازی سازمانی با میانگین ۳/۸۷۹، تعامل بین فردی ۳/۸۷۸، خطر پذیری ۳/۸۷۵ و کشف علل اشتباه ۳/۷۴۸، بهره گیری از تجربیات ۳/۷۴۰، مشتری محوری ۳/۷۲۷، کارآمدی ساختار سازمانی ۳/۵۶۳ می باشد و در نهایت میانگین یادگیری سازمانی به طور کلی ۳/۷۴۹ است. همان گونه که ملاحظه می کنیم همه عوامل یادگیری سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی کلی در حد بالاتر از متوسط قرار گرفته است.

هدف دوم: بررسی تفاوت میزان یادگیری سازمانی بین افراد از نظر (جنس، سابقه و تحصیلات)

جدول شماره (۳): میانگین و انحراف معیار یادگیری سازمانی و خرده مقیاس های آن

آماره ها	تعداد (N)	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
تعهد و مسئولیت پذیری	۱۱۰	۳/۹۳۹	۰/۷۶۱	۰/۲۳۰
ریسک پذیری	۱۱۰	۳/۸۷۵	۰/۷۸۵	۰/۲۳۰
بهسازی سازمان	۱۱۰	۳/۸۷۹	۰/۶۰۱	۰/۲۳۰
تعاملی بین فردی	۱۱۰	۳/۸۷۸	۰/۶۷۲	۰/۲۳۰
بهره گیری از تجربیات	۱۱۰	۳/۷۴۰	۰/۵۷۱	۰/۲۳۰
مشتری محوری	۱۱۰	۳/۷۲۷	۰/۶۱۱	۰/۲۳۰
کشف علل اشتباه	۱۱۰	۳/۷۴۸	۰/۷۶۶	۰/۲۳۰
کارآمدی ساختار سازمانی	۱۱۰	۳/۵۶۳	۰/۶۱۹	۰/۲۳۰
یادگیری سازمان کلی	۱۱۰	۳/۷۹۴	۰/۵۹۹	۰/۲۳۰

در جدول شماره ۴ با توجه به مقادیر  $t$  به دست آمده برای مولفه های یادگیری سازمانی در سطح آلفای ۰/۰۵، که از مقدار  $t$  جدول (۱.۹۸) کوچک تر هستند، نتیجه گیری می شود یادگیری سازمانی بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنان که مقادیر سطح معناداری (Sig 2-tailed) به دست آمده برای مولفه های هشت گانه یادگیری سازمانی شامل تعهد و مسئولیت پذیری، بهسازی سازمانی، تعامل بین فردی، بهره گیری از تجربیات، مشتری محوری و کارآمدی ساختار سازمانی از سطح آلفای ۰/۰۵ بیشتر هستند. پس با ۹۵ اطمینان درصد تفاوت یادگیری سازمانی بین زنان و مردان رد می شود. در حالی که از مولفه های هشتگانه، بین خطر پذیری و کشف علل اشتباه در میان زنان و مردان تفاوت معناداری دیده

می‌شود. مردان در مؤلفه های خطر پذیری و کشف علل اشتباه نسبت به زنان برتری دارند. چرا که مقدار  $t$  به دست آمده (۲/۹۹) و (۳/۲۳) در سطح آلفای ۰/۰۵، از مقدار  $t$  جدول (۱/۹۸) بزرگتر است.

جدول شماره (۴): نتایج آزمون آماری  $t$  استودنت به منظور بررسی تفاوت یادگیری سازمانی بین زنان و مردان

آزمون $t$			آزمون لوین				آزمون های آماری
تفاوت خطای استاندارد	تفاوت میانگین ها	Sig(2t ailed)	Df	T	Sig	F	مؤلفه های یادگیری سازمانی
۰/۱۸۴	۰/۴۱۴	۰/۰۲۷	۱۰۸	۲/۳۴۵	۰/۹۱۳	۰/۰۱۲	تعهد و مسئولیت پذیری
۰/۱۸۶	۰/۶۰۲	۰/۰۰۲	۱۰۸	۳/۳۳۰	۰/۸۲۷	۰/۴۸	خطر پذیری
۰/۱۴۷	۰/۲۱۹	۰/۱۴۱	۱۰۸	۱/۴۸۳	۰/۰۶۹	۳/۴۳۶	بهبودی سازمانی
۰/۱۶۴	۰/۳۲۰	۰/۰۵۳	۱۰۸	۱/۹۵۲	۰/۴۹۵	۰/۴۶۹	تعامل بین فردی
۰/۱۴۱	۰/۱۱۰	۰/۴۳۹	۱۰۸	۰/۷۷۷	۰/۵۷۴	۰/۳۱۸	بهره گیری از تجربیات
۰/۱۵۱	۰/۱۷۶	۰/۲۴۶	۱۰۸	۱/۱۶۶	۰/۴۴۰	۰/۵۹۹	مشتری محوری
۰/۱۸۳	۰/۵۴۸	۰/۰۰۳	۱۰۸	۲/۹۹۷	۰/۴۷۶	۰/۰۹۳	کشف علل اشتباه
۰/۱۵۳	۰/۱۱۹	۰/۴۴۲	۱۰۸	۰/۷۷۲	۰/۳۱۵	۱/۰۱۹	کارآمدی ساختار سازمانی
							یادگیری سازمانی کلی

طبق جدول شماره ۵، از لحاظ یادگیری سازمانی نیز، تفاوت میانگین گروهها در ابعاد خطر پذیری و بهره گیری از تجربیات دیگران، معنی دار بود. طبق نتایج آزمون تعقیبی، ملاحظه شد که هر چقدر تحصیلات افراد بالاتر باشد قدرت رسیک پذیری آنها بیشتر بوده و همچنین آنها بیشتر از تجربیات دیگران استفاده می کنند.



جدول (۵): نتیجه تحلیل واریانس یک راهه به منظور بررسی تفاوت یادگیری سازمانی و ابعاد آن بر حسب

تحصیلات افراد

سطح معناداری	F	میانگین	Df	مجموع مجذورات	منبع پراکندگی	آماره متغیر
۰/۱۳۶	۲/۲۵۵	۱/۲۹۲	۲	۱/۲۹۲	بین گروهی	تعهد و مسئولیت پذیری
			۱۰۷	۶۱/۸۶۰	درون گروهی	
			۱۰۹	۶۳/۱۵۲	کل	
۰/۰۲۱	۵/۴۶۶	۳/۲۱۳	۲	۳/۲۳۱	بین گروهی	ریسک پذیری
			۱۰۷	۶۴/۰۷۱	درون گروهی	
			۱۰۹	۶۷/۳۰۲	کل	
۰/۰۸۸	۲/۹۶۰	۱/۰۵۳	۲	۱/۰۵۳	بین گروهی	بهبودی سازمان
			۱۰۷	۳۸/۴۱۴	درون گروهی	
			۱۰۹	۳۹/۴۶۶	کل	
۰/۰۶۲	۳/۵۶۳	۱/۵۷۴	۲	۱/۵۷۴	بین گروهی	تعامل بین فردی
			۱۰۷	۴۷/۶۹۹	درون گروهی	
			۱۰۹	۴۹/۲۷۳	کل	
۰/۰۳۶	۴/۵۰۵	۱/۴۲۷	۲	۱/۴۲۷	بین گروهی	بهره گیری از تجربیات
			۱۰۷	۳۴/۲۷۱	درون گروهی	
			۱۰۹	۳۵/۶۴۴	کل	
۰/۲۴۳	۱/۳۷۶	۰/۵۱۲	۲	۴۰/۱۹۵	بین گروهی	مشتری محوری
			۱۰۷	۴۰/۷۰۷	درون گروهی	
			۱۰۹	۰/۹۷۹	کل	
۰/۱۹۸	۱/۶۷۶	۰/۹۷۹	۲	۰/۹۷۹	بین گروهی	کشف علل اشتباه
			۱۰۷	۶۳/۰۶۳	درون گروهی	
			۱۰۹	۶۴/۰۴۱	کل	
۰/۱۶۳	۱/۹۷۷	۰/۷۵۲	۲	۰/۷۵۲	بین گروهی	کارآمدی ساختار سازمانی
			۱۰۷	۴۱/۰۸۰	درون گروهی	
			۱۰۹	۴۱/۸۳۲	کل	
۰/۰۶۱	۳/۵۸	۱/۲۶۰	۲	۱/۲۶۰	بین گروهی	یادگیری سازمانی کلی
			۱۰۷	۳۷/۹۴	درون گروهی	
			۱۰۹	۳۹/۲۰	کل	

جدول شماره ۶ نشان می دهد وضعیت چهار گروه افراد بر حسب مؤلفه های یادگیری سازمانی همسان بوده و از این حیث تفاوتی با همدیگر نداشته باشند.

هدف سوم: بررسی رابطه رهبر تحولی و مؤلفه های آن با یادگیری سازمانی

جدول(۶): نتیجه تحلیل واریانس یک راه به منظور بررسی تفاوت یادگیری سازمانی و ابعاد آن بر حسب سابقه

آماره متغیر	منبع پراکندگی	مجموع مجذورات	Df	میانگین	F	سطح معناداری
تعهد و مسئولیت پذیری	بین گروهی	۰/۹۳۳	۲	۰/۴۹۷	۰/۸۰۳	۰/۴۵۱
	درون گروهی	۶۲/۲۱۸	۱۰۷	۰/۵۸۱		
	کل	۶۳/۱۵۲	۱۰۹			
ریسک پذیری	بین گروهی	۱/۷۵۱	۲	۰/۸۷۵	۰/۱۱/۴۲۹	۰/۲۴۴
	درون گروهی	۶۵/۵۵۱	۱۰۷	۰/۶۱۳		
	کل	۶۷/۳۰۲	۱۰۹			
بهبودی سازمانی	بین گروهی	۰/۴۳۶	۲	۰/۲۱۸	۰/۵۹۸	۰/۵۵۲
	درون گروهی	۳۹/۰۳۰	۱۰۷	۰/۳۶۵		
	کل	۳۹/۴۶۶	۱۰۹			
تعامل بین فردی	بین گروهی	۰/۳۹۹	۲	۰/۲۰۰	۰/۴۳۷	۰/۶۴۷
	درون گروهی	۴۸/۸۷۴	۱۰۷	۰/۴۵۷		
	کل	۴۹/۲۷۳	۱۰۹			
بهره گیری از تجربیات	بین گروهی	۰/۲۳۵	۲	۰/۱۱۸	۰/۳۵۶	۰/۷۰۲
	درون گروهی	۳۵/۴۰۹	۱۰۷	۰/۳۳۱		
	کل	۳۵/۶۴۴	۱۰۹			
مشتری محوری	بین گروهی	۰/۶۷۳	۲	۰/۳۳۷	۰/۹۰۰	۰/۴۱۰
	درون گروهی	۴۰/۰۳۴	۱۰۷	۰/۳۷۴		
	کل	۴۰/۷۰۷	۱۰۹			
کشف علل اشتباه	بین گروهی	۰/۳۰۲	۲	۰/۱۵۱	۰/۲۵۴	۰/۷۶۶
	درون گروهی	۶۳/۷۲۹	۱۰۷	۰/۵۹۶		
	کل	۶۴/۰۴۱	۱۰۹			
کارآمدی ساختار سازمانی	بین گروهی	۰/۲۷۱	۲	۰/۱۳۵	۰/۳۴۸	۰/۷۰۷
	درون گروهی	۴۱/۵۶۲	۱۰۷	۰/۳۸۸		
	کل	۴۱/۸۳۳	۱۰۹			
یادگیری سازمانی کلی	بین گروهی	۰/۲۲۳	۲	۰/۱۱۱	۰/۳۰۵	۰/۷۳۷
	درون گروهی	۳۸/۹۸	۱۰۷	۰/۳۶۴		
	کل	۳۹/۲۰	۱۰۹			

جدول (۷): رابطه بین رهبری تحولی و یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان شرکت سایپا

کارآمدی ساختار سازمانی	کشف علل اشتباه	مشتری محوری	بهره گیری از تجربیات	تعامل بین فردی	بهسازی سازمانی	ریسک پذیری	تعهد و مسئولیت پذیری	یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی	رهبری تحولی
۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۱۹	۰/۵۵	۰/۷۶	۰/۶۹	۰/۵۱	۰/۴۷	۰/۶۰۲	R	رهبری تحولی کلی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۶۷۲	۰/۶۲۱	۰/۶۸۴	۰/۵۷۴	۰/۶۹۱	۰/۶۰۹	۰/۶۷۰	۰/۷۱۰	۰/۷۲۴	R	نفوذ آرمانی (رفتار)
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۳۷۴	۰/۵۰۷	۰/۴۸۵	۰/۳۰۹	۰/۴۲۲	۰/۴۰۸	۰/۳۱۹	۰/۵۳۴	۰/۴۷۵	R	نفوذ آرمانی (صفات)
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۳۹۰	۰/۳۹۱	۰/۴۶۳	۰/۳۷۲	۰/۳۹۴	۰/۳۵۰	۰/۳۵۶	۰/۴۲۳	۰/۴۴۱	R	توغیب ذهنی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۵۳۲	۰/۵۵۲	۰/۶۵۰	۰/۵۲۳	۰/۵۸۹	۰/۵۹۱	۰/۴۱۴	۰/۶۲۶	۰/۶۲۶	R	ملاحظات فردی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	
۰/۵۸۴	۰/۵۴۸	۰/۵۴۷	۰/۵۰۲	۰/۵۳۵	۰/۴۹۹	۰/۵۴۰	۰/۴۶۵	۰/۵۹۲	R	انگیزش الهام بخش
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P	

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بین رهبری تحولی و مؤلفه های آن با یادگیری سازمانی کارکنان شرکت همبستگی مثبت ( $r = 110$ ،  $sig = 0/01$ ) معنی داری در سطح آلفای  $0/01$  وجود دارد. در این زمینه نفوذ آرمانی رفتار با ضریب همبستگی  $0/724$ ، ملاحظات فردی  $0/626$  و انگیزش الهام بخش  $0/592$  بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی کارکنان شرکت داشته است.

هدف چهارم: بررسی رابطه (همبستگی) چندگانه بین ابعاد رهبری تحولی با ابعاد یادگیری سازمانی و ارائه مدلی خطی از آن.

طبق نتایج حاصل از رگرسیون (به روش گام به گام) که در جدول ۷ ملاحظه می شود، نفوذ آرمانی (رفتار) و ملاحظات فردی با یادگیری سازمانی همبستگی چندگانه معنی داری دارند. به بیان دیگر، متغیرهای مستقل یاد شده با همدیگر ۰/۷۸ از واریانس متغیر وابسته یادگیری سازمانی کارکنان شرکت را پیش بینی کرده اند. آزمون F بر معنی دار بودن همبستگی متغیر وابسته Y (میزان یادگیری سازمانی) و متغیرهای مستقل دلالت دارد. بنابر این، از میان پنج متغیر پیش بینی به ترتیب متغیرهای نفوذ آرمانی (رفتار) و ملاحظات فردی بهترین پیش بینی کننده های میزان یادگیری سازمانی کارکنان شرکت محسوب می شوند.

جدول ۸- نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیری بین مؤلفه های رهبری تحولی و یادگیری سازمانی به روش مرحله ای (گام به گام)

ضرایب رگرسیون		F	RS	MR	شاخصهای آماری
۲	۱	P			متغیر پیش بینی
	$\beta = 0.724$ $T = 10.913$ $P = 0.000$	119/100  0/000	0/524	0/74	نفوذ آرمانی (رفتار)
$\beta = 0.234$ $T = 2/592$ $P = 0/000$	$\beta = 0/561$ $T = 6/208$ $P = 0/000$	66/061	0/553	0/78	نفوذ آرمانی (رفتار) ملاحظات فردی

#### ۶- نتیجه گیری و پیشنهادها

جهانی شدن و پیشرفت های فناورانه جهان، کسب و کار را تغییر داده و با چالش هایی مواجه نموده است. برای رویارویی با چالش های محیط کسب و کار در قرن ۲۱، توانایی ها و شایستگی های سازمان اصلی ترین عامل موفقیت سازمان است. این تحقیق به منظور کسب بینش در مورد توسعه یادگیری سازمانی بر اساس رهبری تحولی طراحی و بر این اساس پیشنهاد شده است که برای انتقال یک سازمان به سازمان یادگیرنده و رویارویی با چالش های محیطی، رهبری تحولی می تواند بسیار کمک کننده باشد (Singh, 2008) امروزه سبک رهبری مدیران در سازمان ها نقش مهمی در ایجاد یادگیری سازمانی دارد؛ به طوری که لازم است رهبران و پیروان آنها به طور مستمر یاد بگیرند و اطلاعات را به منظور دستیابی به عملکرد بهتر با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این تحقیق محققان را قادر می سازد درک بهتری نسبت به یادگیری سازمانی به دست آورند و از نقش رهبری تحولی در ایجاد یادگیری سازمانی آگاه شوند

و همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند افرادی را برای رهبری استخدام و انتخاب کنند که یادگیری سازمانی را تشویق و مهارت‌های لازم را برای توسعه سازمان یادگیرنده دارا باشند (Singh, 2008). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و رهبری تحولی هدف اصلی تحقیق حاضر شرکت سایپا، نشان می‌دهد در شرکت سایپا، یادگیری سازمانی به طور کلی و مؤلفه‌های آن در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد، زیرا نمرات آنها از حد میانگین بالاتر است. وجود یادگیری سازمانی نیز همانند رهبری تحولی مزایایی را برای سازمان در پی خواهد داشت. به طور مثال داگسون (۱۹۹۳) معتقد است سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت و سازگاری خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. گرانتهام (۱۹۹۳) نیز اظهار می‌دارد که یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع‌تر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل نشان دهند.

بنابراین می‌توان گفت یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. همچنین یادگیری می‌تواند کیفیت تصمیم‌های سازمان را بهبود بخشد (Rahnavard, 2006). بنابراین توصیه می‌شود در تمام سطوح سازمان به این متغیر مهم سازمانی توجه ویژه‌ای مبذول داریم. یافته‌های حاصل از بررسی وضعیت رهبری تحولی از دیدگاه کارشناسان شرکت سایپا، نشان می‌دهد نمرات رهبران از حد میانگین بالاتر است و می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت رهبران در مؤلفه‌های رهبری تحولی و همچنین رهبری تحولی کلی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند. وجود رهبری تحولی در سازمان‌ها منافی را برای آنها در پی خواهد داشت. آنها با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می‌کنند 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 می‌کنند که خواستار ارضای نیازهای سطوح بالاتر (موفقیت و خودشناسی) و دستیابی به اهداف گروهی باشند (Zartoshtian et al., 2010).

همچنین یافته‌های حاصل از بررسی وضعیت یادگیری سازمانی از دیدگاه کارشناسان سابقه کار باعث ایجاد تفاوت در یادگیری سازمانی نمی‌شود و این در حالی است که میزان تحصیلات و جنسیت باعث ایجاد تفاوت در برخی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی می‌شود. به عبارت دیگر، هر چه تحصیلات افراد بالاتر باشد خطرپذیری و بهره‌گیری آنها از تجربیات بیشتر و مردان از قدرت خطرپذیری بیشتری برخوردار بوده و بیشتر از زنان می‌توانند تجربیات دیگران بهره‌جویند. نیوبری (۲۰۰۸) نیز در این رابطه و در تحقیق خود اظهار می‌دارد که یادگیری سازمانی بین مردان و زنان متفاوت است، اما سابقه خدمت

تفاوتی ایجاد نمی‌کند. اما همچنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد نه تنها بین رهبری تحولی کلی و یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد، بلکه بین مؤلفه‌های آن‌ها نیز رابطه مستقیمی وجود دارد. اما نکته قابل توجه در این تحقیق این است که نفوذ آرمانی رفتار بیشترین ضریب همبستگی را با یادگیری سازمانی دارد. در خصوص ارتباط بین رهبری تحولی و یادگیری سازمانی تحقیق حاضر نتایج تحقیقات (Mavrinac, 2005; Silins, 2002; Johnson, 2002; Marzano, 2005; Ash, 1997; Amity, 2007) را تأیید می‌کند.

شاین (۲۰۰۴) نیز معتقد است رهبری تحولی و یادگیری سازمانی به هم تنیده شده‌اند و در بیشتر سازمان‌ها این دو متغیر راهبردهای ضروری برای تغییر محسوب می‌شوند (Cited in Newberry 2008). رهبری به ویژه رهبری تحولی نقش مهمی در برانگیختن یادگیری، خلاقیت، نوآوری، خلق و کاربرد دانش دارد. آن‌ها از طریق راهنمایی‌ها، ایجاد ساختارها و تسهیل فعالیت‌ها و روابط درون گروه‌ها، یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کنند و این دو متغیر سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی دارند. در نهایت نتایج تحلیل رگرسیون نیز به منظور پیش‌بینی یادگیری سازمانی از روی رهبری تحولی و خرده‌مقیاس‌های آن نشان می‌دهد به ترتیب نفوذ آرمانی (رفتار) و ملاحظات فردی به عنوان مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی شناخته شده است.

بر اساس اطلاعات در دسترس محققان، این پژوهش نخستین در نوع خود می‌باشد که رابطه میان رهبری تحول آفرین را با یادگیری سازمانی در شرکت سایپا مورد مطالعه قرار داده است.

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای توجه به عوامل رهبری تحولی و در نتیجه بهبود یادگیری سازمانی ارائه می‌شود:

- ۱- از آن‌جا که عامل نفوذ آرمانی نسبت به عوامل دیگر دارای اهمیت زیاد و بیش‌ترین همبستگی را با یادگیری سازمانی داراست در نتیجه جهت توسعه این عامل می‌توان به امور زیر مبادرت ورزید:
  - بایستی از طریق تأکید بر چشم‌انداز و مأموریت سازمان و توانمندسازی افراد، کارکنان را تشویق کرد که بر اساس اطلاعات عمل‌نموده، از تغییرات سازمانی حمایت کنند.
  - 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.

- رهبران بایستی از طرق ایجاد جوی از اعتماد و احترام، پیروان را تشویق کنند به کاربرد همه منابع در دسترس، راه‌ها و ابزارهای کسب اطلاعات داخلی و خارجی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند.
- ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروه‌های برتر
- ۲- در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی، به رهبران پیشنهادهاى زیر ارائه می‌شود:
  - تشویق ارائه راه حل‌های جدید از طریق پاداش دادن به افکار نو و خلاقانه؛
  - تفویض اختیار و توانمند سازی پیروان؛
- به پیروان آموزش داده شود تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و در این راستا استفاده از فنون تشویق خلاق، مانند روش طوفان مغزی، مورد تاکید قرار می‌گیرد.
- ۳- پیشنهاد می‌شود که رهبران تحول‌آفرین در راستای تقویت هر چه بیشتر عامل انگیزش الهام بخش به طرق زیر اقدام نمایند:
  - آگاهی داشتن از اثر پیگمالیون بدین معنا که داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت‌های چالش برانگیز به آنها سبب بهبود عملکرد آنها خواهد شد.
  - درگیر کردن پیروان در تدوین چشم انداز آینده، مأموریت و راهبردهای سازمان در جهت جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکرخوش بینانه راجع به آینده.
  - ۴- جهت تقویت عامل ملاحظات فردی رهبران می‌توان به طرق زیر اقدام کرد:
    - توجه به نیازهای پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنها به سطوح بالاتر توسعه شخصی از طریق تعیین سطح افراد برای شرکت در دوره‌های آموزشی؛
    - استفاده از روش‌های و رویه‌های مناسب برای ایجاد انگیزه جهت شرکت کارکنان در این دوره‌ها؛
    - آماده سازی محیط کار برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان و واگذار کردن ابزار و وسایل لازم به موازات مسئولیت‌ها به آنان.
- و در نهایت، پیشنهاد می‌شود که رهبران می‌توانند از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی جوی از اعتماد و مشارکت ایجاد کنند که در آن اعضای سازمان در ایجاد چشم انداز سازمان مشارکت داشته باشند. قدرت و کارآمدی یادگیری سازمانی، جایی که ما می‌توانیم یادگیری مشارکتی و اشتراک آن رامابین افراد ببینیم، نیاز به ساختن یادگیری مشارکتی را مشخص می‌کند.

### توصیه هایی برای رهبران:

- رهبران بایستی نسبت به یادگیری محور شدن سازمان های خود حساس باشند و در محیط کار این فرصت را به پیروان خود بدهند که از تجارب شخصی خود و نه صرفا از کتب بیاموزند، زیرا یادگیری از تجربیات سبب افزایش توانایی ها و شایستگی های افراد می گردد.
- ارتباط مابین رهبری و یادگیری سازمانی نشان دهنده این موضوع است که رهبران آینده نیاز به توسعه و کاربست استراتژی های یادگیری دارند و همچنین بایستی این آزادی را به پیروان خود بدهند که از استراتژی های مختلف یادگیری استفاده نمایند.
- رهبران نیاز به تقویت یادگیری در همه سطوح و ایجاد فرصت های برای افراد به منظور کسب دانش از منابع مختلف دارند، زیرا رهبران اثر قدرتمندی بر کسب و توزیع اطلاعات دارند. رهبران همچنین نیاز به استقرار و ایجاد فرصت ها برای کارکنان به منظور توزیع اطلاعات، ملاقات، بحث درباره عقاید و تسهیل تفاسیر مبتنی بر دیدگاه های عمیق تر دارند.
- رهبران می توانند از طریق ایجاد محیط مناسب و تصمیم گیری های به جا تولید و اجرای دانش را میسر سازند و افراد را به یادگیری تشویق نمایند.
- افزایش رهبری تحولی در سازمان می تواند به استخدام نیروی انسانی در سازمان کمک کند، زیرا متقاضیان جذب سازمان هایی می شوند که رهبر آنها دارای جاذبه باشد.
- از طریق آزمون هایی مانند پرسشنامه چند عامله رهبری می توان رهبری فعلی سازمان را مورد بررسی قرار داد و نتایج این آزمون ها را می توان هنگام ارتقا یا انتقال مدیر به مسئولیت سرپرستی سطح بالاتر به کار بست.
- آموزش مدیریتی سرپرستان عملیاتی می تواند نتایج مهمی را در موفقیت مسیر ترقی بعدی آنها در پی داشته باشد. بنابراین از طریق شناسایی مدیران و سرپرستان عملیاتی و رشد و آموزش آنها می توان رهبران تحول آفرین را برای آینده پرورش داد.
- آخرین نکته این است که با توجه به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری کشور، شناسایی و پرورش رهبران تحولی اولین گام اساسی در این راستاست. بنابراین لازمه ایجاد تحول در نظام اداری برخورداری از رهبری تحولی است.



## References

- Abedijafari, H. & Aghaz A. (2009). Transformational leadership & culture of organization (case study in welfare ministry & social security), *Knowledge Management Journal*, 21(80), 77 (in Persian).
- Aghahoseini, T.; Sobhaninezhad M. & A. Abedi (2007). Critical factor on effectiveness of administration of schools in high school from the view point of teachers and administrators, *Daneshvare Raftar*, 13 (in Persian).
- Amitay, M.; Popper, M. & Lipshitz, R. (2005). The effects of leadership style on organizational learning in community clinics, *The Learning Organization*, 12(1), 57-70.
- Antonakis, J.; Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire, *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-95.
- Ash, D. B. (1997). *Transformational leadership and organizational learning: leader actions that stimulate individual and group learning*. PhD dissertation in Ball State university.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.), New York, London: Free Press; collier macmillan.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Burke, S.C. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment, *Library Management*, 27(4/5), 289-299.
- Correa, A.; Garcia-M. & V. J. Cordon-Pozo, E. (2008). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Donough ,Mc, E.F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-35.
- Hawkins, A. (2005). *Leaders as facilitators of organizational learning*, PhD dissertation in Regent university.
- Hsu, H. Y. (2009). *Organizational learning culture's influence on job satisfaction, Organizational commitment and turnover intention among R&D professionals in Taiwan during an economic downturn*, PhD dissertation in university of Minnesota.
- Johnson, J.R. (2002). Leading the learning organization: portrait of four leaders, *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5), 241-9.

Judeh, M. (2010). Transformational leadership: A study of gender differences in private universities, *Proceedings of Annual London Business Research Conference*, 12-14 July.

Kazemi, M. (2006). *Relationship between expert feedback of appraisal performance and organizational learning center of Bahman khodro*, M. A dissertation of Tehran university (in Persian).

Kurland, H & H. Lazarowitz (2006). Organizational learning as a function of leadership style and vision, in: stashevsky S. (ed.): *Work values and behavior*, shreveport, LA: *International Society for Work and Organizational Values*, 46(1), 621-630.

Kurland, H. et al., (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.

Leithwood, K. & Levin, B. (2005). Assessing school leader and leadership program effects on pupil learning, department for education and skills, *London, Research report RR662*, available at: [www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfile/RR662.pdf](http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfile/RR662.pdf).

Lopez, S. P.; Peon, J. M. M. & Ordas, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.

Louise, Y. B. et al., (2006). Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective, *The Leadership Quarterly*, 17, 577-594.

Marzano, R. J.; Waters, T. & McNulty, B.A. (2005). *School leadership that works: from research to results*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*, New York: McGraw-Hill.

Mavrinac, M. A. (2005). Transformational leadership peer mentoring as a values based learning process, *Libraries and the Academy*, 3(5), 391.

Mirkamali, S. M. (2007). *Dictionary of educational administration*, Tehran: Yastoroon publication (in Persian).

Mirkamali, S. M.. (2011). *Educational leadership & administration*, Tehran: Yastoroon publication (in Persian).

Montes, F. J. L. et al., (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination, *Technovation*, 25, 1159-1172.

Morales, V. J. G. et al., (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector, *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.

Mortazavi, S. & Nazemi, Sh. (2006). Examination the relationship between emotional intelligence & leadership style, *The Modares Journal of Management*, 92 (in Persian).

Newberry, D. B. (2008). *Organizational learning, leadership & culture: a study of program managers in the department of defense*, PhD dissertation in Capella university.

Noat, B. H.; Lipshitz, R. & Popper, M. (2004). Discerning the quality of organizational learning, *Management Learning*, 35(4), 451-72.

Rahnavard, F. (2011). Organizational learning & learning organizations, *Journal of Public Administration*, Center of public Administrational education, 43 (in Persian).

Rana, T. et al., (2010). Role of jordanian schools' leadership in transforming schools into organizational learning culture, *IJAES*, 2(1), 13-23.

Robey, D.; Boudreau, M.C. & Rose, G.M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 125-155.

Singh, k. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India, *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), 97-111.

Singh, K. (2005). *Organization change and development*, New Delhi: excel books publisher.

Silins, H.C.; Mulford, W.R. & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change, *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-42.

Taghavi Ghareh Bolagh, H. (2010). *Examination of the relationship between personality and transformational leadership among 19 regions of administrators of the ministry of education in Tehran*, M.A dissertation of Tehran university (in Persian).

Trautmann, K. et al., (2007). Learning strategies as predictors of transformational leadership: the case of nonprofit managers, *Leadership & Organization Development Journal* 28(3), 269-287.

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.

Zali, M. (2005). Transformational leadership, *Journal of Human Science Faculty*, Year of 13, 52 (in Persian).

Zartoshtian, Sh. et al., (2010). A relationship between style of transformational & transactional leadership of mentors with motivation of prevention from failure of players, *Journal Of Movement Science and Sport*, 13, 111-125 (in Persian).