

## اثر سبک رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی

صدیقه خورشید<sup>1</sup>

استادیار دانشگاه سمنان

عاطفه پاشازاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه سمنان

### چکیده

در محیط های به شدت متغیر، متلاطم، غیرقابل پیش بینی و مملو از عدم اطمینان، سازمان ها برای حفظ بقا، تضمین رشد، و کسب موفقیت بایستی از توانش و قابلیت یادگیری مستمر، مولد و خلاق برخوردار باشند تا بتوانند برای همه ذینفعان، بویژه مشتریان، ارزش برتر تولید کنند. توانش و قابلیت یادگیری سازمانی و توسعه مستمر آن، به عوامل متعددی از جمله هوشمندی سازمان (برخورداری از یک چشم انداز استراتژیک، میل به تغییر، توجه به منابع انسانی، مدیریت قلوب کارکنان، بکارگیری دانش، و...) و سبک رهبری مدیریت سازمان بستگی دارد. در این تحقیق با استفاده از شیوه توصیفی - همبستگی، تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر روی قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوشمندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری، پرسنل شرکت ارتباطات زیرساخت بودند که 472 نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده های تحقیق، بوسیله پرسشنامه جمع آوری، و با استفاده از آزمون های آماری توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. یافته های تحقیق نشان داد که الف) سبک رهبری تحول آفرین بر هوش سازمانی، و قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت مستقیم و معنی داری دارد. ب) هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت مستقیم و معنی داری دارد. ج) هوش سازمانی، رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی را بطور جزئی و محدود میانجی گری می کند. د) سبک رهبری تحول آفرین به طور مستقیم، و نیز به طور غیر مستقیم از طریق هوش سازمانی، بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر معنی داری دارد.

**واژه های کلیدی:** رهبری تحول آفرین، قابلیت یادگیری سازمانی، هوش سازمانی.

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

[sedighehkhorshid@semnan.ac.ir](mailto:sedighehkhorshid@semnan.ac.ir)

<sup>1</sup> نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: 1392/11/8

تاریخ دریافت: 1391/8/15

## The impact of transformational leadership style on organizational learning capability with mediating role of organizational intelligence

**Seddigheh Khorshid**

Assistant Professor of Semnan University

**Atefzeh Pashazadeh**

Student of MEM, Faculty of economics, management, administrative sciences, Semnan University

### Abstract

In a rapidly changing environment, turbulent, unpredictable and full of uncertainty, organizations should have a productive, creative and continuous learning capability and potential in order to survive, grow, and accomplish goals in order to create superior value for all their stakeholders, especially customers. Such a learning capability of organization and its continuous development depends on numerous factors, including organizational intelligence (having a strategic vision, to be appetite for change, to care to human resources and manage on employees' hearts, and knowledge deployment ...) and organization management's leadership style. This research intends to investigate the impact of transformational leadership style on organizational learning capability as well as the mediating role of organizational intelligence. The research method is descriptive-correlation. The statistical population consists of Telecommunications Infrastructure Company's employees, from which a sample of 472 was selected. The data was collected by using a questionnaire, and was analyzed by the descriptive and inferential statistical tests. The research findings showed that; transformational leadership style has significant, positive and direct effect on organizational intelligence, and learning capability while organizational intelligence has a significant, positive and direct impact on organizational learning capability. The results also showed that organizational intelligence is partially mediating the relationship between the transformational leadership style and organizational learning capability. The results of path analysis showed that the transformational leadership style has a significant and indirect impact on organizational capability through organizational intelligence.

**Keywords:** Transformational leadership, Organizational learning capability, Organizational intelligence.

### مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز، سازمان ها با شرایطی از قبیل بازارهای به شدت متغیر، رقابت جهانی، کاهش سیکل نوآوری فناوری، دسترسی جهانی و به موقع به اطلاعات، و همچنین تغییرات گسترده در محیط های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مواجه هستند، که مزیت رقابتی پایدار، و مهمتر از آن، حیات و بقای آنها را به چالش کشیده اند؛ اما توانایی سازمان ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، و حفظ پیوسته

و مستمر بقای شان در محیط های پویا و متلاطم، غیر قابل پیش بینی، و بویژه خصمانه، به توانایی آنها برای فراهم کردن ارزش بلند مدت و برتر برای مشتریان، و در نتیجه به قابلیت های انطباقی، پردازش اطلاعات، یادگیری و حل مسائل شان بستگی دارد.

موضوع یادگیری سازمانی، و قابلیت یادگیری سازمانی به واسطه اهمیتش برای بقا، رشد، موفقیت و تعالی سازمانی با رویکرد های روان شناسی، جامعه شناسی، نظریه سازمان، و مدیریت استراتژیک مورد مطالعه قرار گرفته است ( Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005, p.715; Bapuji & Crossan, 2004; p.398). بر طبق رویکرد استراتژیک، مفهوم سازمان یادگیرنده و قابلیت یادگیری سازمانی بر ایجاد تغییرات در طریقه سنتی برخورد با مدیریت کسب و کارها دلالت دارد (Pralhad & Hamel, 1990, p.85)، که به نوبت نیازمند منابع ملموس و ناملموس یا مهارت ها، و یک قابلیت پویای حقیقی که با ویژگی های ارزشمند بودن، نادر بودن، غیر قابل جایگزین بودن، و تقلید ناپذیر بودن توصیف شده باشد، است؛ و در نهایت، به سازمان امکان می دهد بوسیله طراحی استراتژی های تولید ارزش، به بازده های بالاتر از حد متوسط، ارزش برتر برای مشتری در بلندمدت، و اشکال جدید مزیت رقابتی دست یابد (Chiva & Alegre, 2007, p.224; Kandemir & Hult, 2005, p.431; Santos, 2007, p.27; Vijande, Lopez-Sanchez, Trespalacios, 2011, p.1080; Wu, 2010, p.27). در تحقیقات آمده است که توسعه اثربخش قابلیت یادگیری سازمانی، نیازمند وجود یک وجدان جمعی و ایجاد یک حس جامع در درون سازمان، توسعه دانش سازمانی بر اساس انتقال و تلفیق دانش کسب شده بطور انفرادی، و یادگیری مولد و خلاق علاوه بر انطباق ساده با تغییرات، در درون یک چارچوب مشخص است (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005, p.716)، و از کارکردهای هوش سازمانی به شمار می رود. آلبرشت (2002 a) بیان نموده است که هوش سازمانی (و هر کدام از ویژگی هایش) دارای تقدم های گوناگونی از جمله رهبری شایسته است. بن نت و بن نت (2004) بیان کرده اند که هوش سازمانی، از رهبری، ساختار، فرهنگ سازمانی، از طریق کنش متقابل و رفتار کارگران دانشی سیستم های انطباقی پیچیده هوشمند، منتج می شود. بنابراین اینگونه استدلال می شود که وقتی یک سازمان می تواند از اذهان، و در نتیجه از توانش خلاقیت، تولید ایده های جدید، و نوآوری کارکنانش بهره مند شود، که بر قلب آنها مدیریت کند، و این، نقش رفتارهای حمایتی مدیریت سازمان را برجسته می سازد، که می تواند از طریق یک سبک رهبری حمایتی مانند سبک رهبری تحول آفرین نمود پیدا کند.

بعلاوه، متون نظری و تجربی، بر رابطه بین رهبری و یادگیری سازمانی تاکید کرده اند. برای مثال، گاروین، ادموندسون و گینو (2008)، و اسلاتر و نارور (1995) در الگوهای خود برای یک سازمان یادگیرنده، به نقش رهبری به عنوان یک عامل تسهیل کننده یادگیری اشاره کردند. همچنین طبق تحقیقات، یک سبک رهبری حمایتی مانند سبک رهبری تحول آفرین بوسیله بهبود برانگیزش و تحریک فکری، انگیزش الهامی، و اعتماد به نفس در میان اعضای سازمان برای توسعه یادگیری سازمانی انرژی فراهم، و از فرآیندهای تغییر و یادگیری سازمانی حمایت و پشتیبانی می کند (Slater & Narver, 1995, p.69; Wick & Leon, 1995, p.302).

بنابراین با ملاحظه اهمیت و قابلیت یادگیری سازمانی در رشد، موفقیت، تعالی و شکوفایی سازمان از طریق تولید ارزش برتر برای همه ذینفعان سازمان بویژه مشتریان، سهامداران و کارکنان، و در نتیجه کسب مزیت رقابتی پایدار، این تحقیق در نظر دارد تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر روی هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی، و نیز تاثیر هوش سازمانی بر روی قابلیت یادگیری سازمانی را بررسی کند. بعلاوه، این تحقیق در نظر دارد نقش میانجی گری هوش سازمانی را بر رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی بررسی کند. یافته های این تحقیق، علاوه بر دانش افزایی به متون هوش سازمانی، یادگیری سازمانی و رهبری تحول آفرین، می تواند برای مدیران، استنباط های مهمی جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمان از طریق توسعه و نهادینه سازی رفتارهای رهبری تحول آفرین و هوشمند سازی سازمان داشته باشد.

#### قابلیت یادگیری سازمان

از سازه قابلیت یادگیری سازمانی توسط محققان تعاریف زیادی شده است. آشکناس، یوریچ، جیک و کرر (1995)، قابلیت یادگیری سازمانی را توانایی سازمان برای یادگیری از تجاربش و کسب تجربه در طول زمان و در عرض مرزهای سازمانی تعریف کرده اند. آنها معتقدند که سازمان های ناتوان از یادگیری، بر اساس طرق خودشان قضاوت می کنند، و برای انجام تغییرات و بهبودها وقت صرف نمی کنند. هسو و فانگ (2009)، قابلیت یادگیری سازمانی را توانایی سازمان برای جذب، تبدیل، و دگرگون سازی دانش جدید، و استفاده از آن برای توسعه سریع محصول جدید به منظور کسب مزیت رقابتی، تعریف می کنند. بعلاوه، جرزگومز، کس پگدز- لورنتی (2005) و وال لی- کاب ریرا (2007)، قابلیت یادگیری سازمانی را بر حسب چهار بعد تعهد مدیریت، دیدگاه سیستم ها، باز بودن و تجربه و آزمایش کردن، انتقال و تلفیق دانش تعریف و تشریح می کنند. به اعتقاد آنها، یک سازمان باید سطح بالایی از یادگیری در هر کدام از

این ابعاد را از خود به نمایش بگذارد، تا بتوان گفت قابلیت یادگیری بالایی دارد. در تعریف این ابعاد آمده است:

تعهد مدیریتی مبین تشخیص ارتباط یادگیری؛ توسعه یک فرهنگ برای ارزش دادن به کسب، تولید و انتقال دانش؛ تبیین دیدگاهی استراتژیک به یادگیری برای ایجاد ابزارهای تاثیرگذاری بر روی کسب نتایج بلندمدت؛ تضمین فهم و درک اهمیت یادگیری، و درگیری در آن توسط کارکنان؛ برانگیختن فرآیند تغییر، و مسئولیت پذیری سازمانی با توانش بازآفرینی سازمان، و نیز مواجهه با چالش های جدید توسط مدیریت؛ و حذف باورهای کهنه و مدل های ذهنی قدیمی می باشد. دیدگاه سیستم ها بر گردآوری اعضای سازمان پیرامون یک هویت مشترک؛ درک و فهم افراد، حوزه های گوناگون سازمان نسبت به اهداف سازمان و نقش خودشان در توسعه آنها؛ نگرستن به سازمان به عنوان یک سیستم مشتمل بر اجزای مختلف با وظایف خاص، و در ضمن هماهنگی عمل کردن این اجزا؛ تشخیص اهمیت روابط مبتنی بر تبادل اطلاعات و خدمات؛ و توسعه مدل های ذهنی مشترک دلالت دارد. باز بودن و تجربه و آزمایش کردن، مبین ایجاد یک فضای باز سازمانی؛ تعهد به تنوع کارکردی و فرهنگی، علاوه بر کسب آمادگی برای استقبال از ایده ها و دیدگاه های جدید درون سازمانی و برون سازمانی، به منظور فراهم کردن امکان باز آفرینی و احیای مستمر، گسترش و بهبود دانش فردی؛ اجتناب از نگرش خودمحرانه برای ملاحظه برتری ارزش ها، باورها، و تجارب خود نسبت به دیگران؛ جستجوی راه حل های منعطف و نوآور برای مسائل جاری و آینده؛ پرورش و توسعه فرهنگ سازمانی برای تشویق و بهبود خلاقیت، توانایی نوآور بودن و جرئت به خرج دادن، و آمادگی برای پذیرش خطرات کنترل شده، و یادگیری از اشتباهات است. بالاخره، تلفیق و انتقال دانش، بر انتشار درونی دانش کسب شده در سطح فرد، از طریق ارتباطات منعطف، گفتگو و بحث؛ و طراحی و توسعه سیستم های اطلاعات چابک به منظور تضمین صحت و قابلیت دسترسی اطلاعات دلالت می کند.

### هوش سازمانی

مفهوم هوش سازمانی توسط بسیاری از نظام های علمی مثل روان شناسی فردی و شناختی، و توسعه سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است ( Stalinski, Akgun, Byrne & Kestin, 2007, p.272; ). اگرچه برخی محققان مبانی معرفت شناختی هوش را از سه دیدگاه شناختی، رفتاری و اجتماعی / عاطفی بررسی کرده اند، ولی برخی دیگر به بررسی مبانی هستی شناختی هوش، و طرح سوال "چه کسی / یا چه چیزی در جایگاه سازمانی هوش دارد؟"، علاقمند بوده اند، و هوش سازمانی را در

سازگاری با هوش فردی تعریف کرده اند (Kalkan, 2005, Libf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/). دسته دوم بیان می کنند که هوش سازمانی با هوش فردی، بوسیله مکانیزم های جمعی (جمع هوش تک تک اعضای سازمان برای شکل دادن هوش سازمانی)، انتقال بین سطحی (تبدیل و دگرگون سازی هوش فردی، و نمایان شدن آن به صورت هوش سازمانی) و توزیع (هوش سازمانی، در درون الگوهای ساختار یافته تفکر و اقدام نهادینه می شود، به گونه ای که اعضای سازمان در چارچوب این الگوها تعامل دارند) ارتباط دارد. بدین ترتیب، آلبرشت، هوش سازمانی را نتیجه جمع هوش افراد می داند و بر روی قدرت ذهنی کارکنان در سازمان تاکید می کند. از منظر آلبرشت، هوش سازمانی مبین قابلیت و توانایی سازمان برای بسیج قدرت ذهنی و فکری خود، فعال کردن توانایی ذهنی سازمان، و متمرکز کردن آن قدرت ذهنی و فکری برای دستیابی به ماموریت و هدف نهایی سازمان می باشد. وی خاطر نشان می کند که وقتی افراد با هوش در یک سازمان گرد هم می آیند، به سمت حماقت و کند ذهنی گروهی گرایش می یابند. از این رو، از واژه هوش سازمانی برای تفوق بر این کند ذهنی گروهی استفاده می کند. آلبرشت (2002 a) برای سنجش هوش سازمانی، یک مدل هوش سازمانی توسعه داده است، و بیان کرده است که سازمان ها هوش های متعدد یا شایستگی های متعددی از جمله چشم انداز استراتژیک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، قلب، سرنوشت مشترک، آرایش و بکارگیری دانش، و فشار عملکرد دارند که به آنها در توسعه توانش هایشان کمک می کنند. در ادامه به تشریح هر کدام از این هوش ها یا شایستگی ها، طبق توصیف های آلبرشت پرداخته می شود: الف) چشم انداز استراتژیک به معنای قابلیت سازمان در ایجاد، توسعه و تبیین اهدافش می باشد. این چشم انداز فرض می کند که رهبران می توانند مفهوم موفقیت را تبیین، ابداع، و بازآفرینی کنند. ب) سرنوشت مشترک: وقتی همه اعضای یک سازمان در کارها و فعالیت های سازمانی درگیر می شوند، از هدف و ماموریت سازمان آگاهند. از این رو، از طریق یک حس سرنوشت مشترک، موفقیت ها و دستاوردهای سازمان را درک می کنند و بطور اجتناب ناپذیری می توانند به طریق هم افزایی، برای تحقق چشم انداز استراتژیک سازمان کوشش کنند. ج) میل به تغییر: در برخی فرهنگ ها، تغییر سرآغاز وقوع یک آشوب و هرج و مرج می باشد؛ در حالیکه، در برخی دیگر مبین شروع یک زندگی جدید، نشانه یک چالش و کسب تجربه می باشد؛ یا به عبارت دیگر، تغییر، شانس برای شروع یک فعالیت جدید است؛ و افراد فکر می کنند که بازآفرینی نقش های کاری چالشی هیجان انگیز است که می تواند خاستگاه موفقیت های آینده باشد. البته شایان ذکر است که تمایل به تغییر باید با تغییرات مورد نیاز برای تحقق چشم انداز استراتژیک سازمان سازگاری داشته باشد. د) اتحاد و توافق: نبود قوانین موجب می شود

هر گروه با دشواری‌ها و ناسازگاری‌های بسیاری در انجام مستمر وظایفش مواجه شود. از این رو، افراد و نیز گروه‌ها باید خودشان را برای تحقق هدف و مأموریت سازمان آماده، و مجموعه قوانینی برای برقراری ارتباط و تعامل با سایرین و مواجهه با محیط، وضع کنند. در یک سازمان هوشمند، همه سیستم‌ها و ترتیبات ساختاری، افراد را برای تحقق مأموریت سازمان توانا می‌سازند. (ذ: قلب: داشتن احساس غرور و افتخار در سازمان، انجام با شور و اشتیاق وظایف سازمانی، و باور و تعهد مدیران از ویژگی‌هایی هستند که بر روی هوش سازمانی تاثیر می‌گذارند. (ر) آرایش و بکارگیری دانش: هوش سازمانی باید دربرگیرنده جریان آزاد دانش در سازمان، و ایجاد تعادل بین حفاظت از اطلاعات حساس و قابلیت دسترسی به اطلاعات در نقاط کلیدی که نیازمند اطلاعات هستند، باشد. بنابراین، بکارگیری دانش، بر تلفیق فناوری و توسعه فرهنگ سازمانی استفاده از منابع اطلاعاتی و فکری دلالت دارد. (ز) فشار عملکرد: در یک سازمان هوشمند، رهبران می‌توانند یک حس فشار عملکردی ایجاد و از آن حمایت کنند؛ البته، این حس زمانی بیشترین تاثیر را دارد که به عنوان مجموعه‌ای از انتظارات متقابل، و ضرورتی عملیاتی برای موفقیت مشترک سازمان، توسط همه اعضای سازمان پذیرفته شود) (Mooghali & Azizi, 2008, pp.3-4; Albresht, 2002a, pp. 7-8).

### رهبری تحول آفرین

نظریه رهبری تحول آفرین، در ابتدا توسط برنز در سال 1978، برای متمایز کردن رهبرانی که روابط معنی دار، هدفمند و برانگیزاننده با زیردستان و پیروان دارند از رهبرانی که منحصر بر روی روابط تبدلی یا معامله‌ای برای تولید نتایج اتکاء دارند، مطرح شد. سپس باس، کار برنز را در مدل رهبری تحول آفرین و تبدلی توسعه داد. رهبری تحول آفرین زمانی تحقق می‌یابد که رهبران و پیروان، یکدیگر را نیز برای سطوح بالاتر انگیزش و اخلاقیات بر می‌انگیزانند. این رهبران با سرپرستان خودشان نیز روابط بهتری دارند و بیش از رهبرانی که به شیوه تبدلی عمل می‌کنند به سازمان کمک می‌کنند و برای سازمان ارزش می‌آفرینند (Duckett & Macfarlane, 2003, p.310). رهبران تحول آفرین، کارکنان را به انجام چیزی بیش از آنچه در قرارداد‌های استخدامی تصریح شده است، برمی‌انگیزانند و بر روی نیازهای سطوح بالاتر کارکنان تمرکز می‌کنند. این رهبران به عنوان مربیان و مشاوران عمل می‌کنند، و به توسعه فردی، یادگیری، و تامین نیازهای تک تک زیردستان توجه دارند؛ برای کارکنان، معنی، چالش، یک حس مأموریت، چشم انداز گسترده تر و متعالی تر، احترام و اعتماد فراهم می‌کنند؛ به عنوان مدل‌های نقش برای کارکنان خود عمل می‌کنند؛ یک فضای اعتماد پرورش می‌دهند و کارکنان را بر می‌انگیزانند تا

فراتر از نفع شخصی و برای سازمان فعالیت کنند ( Bass & Atwater & Spangler, 2004, p.178; Riggio, 2006; Avolio, 1999, p.32; McShane & VonGlinow, 2000, p.24).

تاکنون محققان، مدل های مختلفی برای تبیین و سنجش سبک رهبری تحول آفرین طرح نموده اند که می توان به مدل باس مشتمل بر چهار بعد کاریزما یا نفوذ ایده آلی، انگیزش الهام بخش، برانگیزش فکری، و توجه شخصی شده (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991, p.11)؛ مدل راف فرتی و گریفین (2004) مشتمل بر پنج بعد چشم انداز، ارتباطات الهام بخش، برانگیزش فکری، رهبری حمایتی، و شناسایی شخصی؛ مدل کوزس و پوزنر مشتمل بر پنج بعد به چالش کشیدن فرآیند، القا و ترویج یک چشم انداز مشترک، توانا سازی دیگران برای عمل کردن، مدل کردن راه، و تشویق شهامت و جرئت (Abu-Tineh, Khasawneh & Al-Omari, 2008, pp.650-651)؛ مدل پودساکوف، ماس کن زی، مورمن و فت تر مشتمل بر شش نوع رفتار، یعنی انگیزش الهام بخش، فراهم کردن یک مدل نقش مناسب برای پرورش پذیرش اهداف گروه و کار تیمی، انتظارات عملکرد بالا، برانگیزش فکری، توجه و ملاحظه شخصی، و پاداش اقتضایی (Hardy, Arthur, Jones, Shariff, Munnoch, Isaacs & Allsopp, 2010, p.919; Brown & Reilly, 2009, p.21)؛ و بالاخره مدل کارلس، ویرینگ و مانن (2000) مشتمل بر شش بعد ابلاغ و تفهیم یک چشم انداز، توسعه کارکنان، فراهم کردن حمایت، توانمند سازی کارکنان، رهبری کردن بر مبنای نمونه، و کاریزماتیک بودن اشاره کرد. از آنجا که این تحقیق بر پایه مدل کارلس، ویرینگ و مانن بنیان گذاشته شده است، در ادامه به تشریح مولفه های آن پرداخته می شود: الف) چشم انداز: رهبران تحول آفرین، تصویر آینده سازمان شان را توسعه، و اغلب بوسیله بیانیه های متعدد و مکرر به زیردستان خود انتقال می دهند. بنابراین، رهبر، بوسیله فرآیند انتقال چشم انداز، مجموعه ای از ارزش ها را انتقال می دهد تا بوسیله آنها کارکنان را راهنمایی کند و برانگیزاند. ب) توسعه کارکنان: رهبران اثربخش، با تشخیص نیازها و توانایی های هر کارمند به صورت فردی، توسعه شخصی کارکنان خود را تسهیل و تشویق می کنند. این توسعه شخصی شامل تفویض وظایف و مسئولیت ها به پیروان، برای تسهیل توسعه مهارت های جدید و فراهم کردن فرصت های چالش انگیز انجام می شود، که بالاخره از این طریق رهبران، اعتماد خویش را به توانایی های کارکنان در انجام اثربخش وظایف و مسئولیت ها انتقال می دهند. ج) رهبری حمایتی: رهبری حمایتی شامل تعیین اهداف مهم، دشوار و چالش برانگیز، دادن بازخورد مثبت به کارکنان، و شناسایی موفقیت ها و دستاوردهای فردی است. بعلاوه، کوزس و پوزنر معتقدند که رهبران موفق نه فقط از افراد قدردانی می کنند، بلکه زمینه بازشناسی دستاوردها و موفقیت های گروه را



نیز فراهم می سازند؛ و از این طریق به کارهای تقبل شده توسط افراد و گروه ها ارزش و بها می دهند. د) توانمند سازی: رهبران اثربخش، قدرت و اطلاعات را با کارکنان شان به اشتراک می گذارند، استقلال را تشویق می کنند، و بوسیله تعیین خط مشی ها و رویه ها، کارکنان را در حل مساله و تصمیم گیری گروهی درگیر می سازند. توانمند سازی همچنین مستلزم ایجاد یک فضای اعتماد، احترام، ارتباطات باز و همکاری است که به تسهیل فضای گروهی مشارکتی و همکاریانه کمک می کند. ذ) تفکر نوآورانه یا جانبی: رهبران اثربخش از استراتژی های نوآورانه و گاهی اوقات غیر سنتی برای دستیابی به اهداف شان استفاده می کنند. چنین رهبرانی به پذیرش خطر برای دستیابی به چشم انداز شان و بهرمندی از فرصت های چالش زا گرایش دارند. بعلاوه، رهبران تحول آفرین کارکنان شان را به تفکر به طریقه جانبی یا نوآورانه تشویق می کنند. ر) هدایت کردن بر مبنای الگو و نمونه: هدایت کردن بر مبنای الگو و نمونه نیز به عنوان مدل سازی نقش، شناخته شده است. از این طریق، رهبران تحول آفرین، سازگاری بین دیدگاه های تصریح شده و رفتارهای شان را به نمایش می گذارند، و در نتیجه، باورها و ارزش های شان را به کارکنان انتقال می دهند. ز) رهبری کاریزماتیک: مهمترین کیفیت رهبران تحول آفرین، رهبری کاریزماتیک است. رهبران کاریزماتیک همانند افراد معتمد، بسیار ارزشمند و شایسته احترام می باشند. از طریق رهبری کاریزماتیک، بیشترین سطح انگیزش و عملکرد در پیروان، برای حمایت از اهداف سازمانی دیده می شود (Carless, Wearing & Mann, 2000, pp.390-393).

### پیشینه پژوهش

در اینجا، پیشینه نظری و تجربی پژوهش در مورد روابط بین سازه های پژوهش در قالب سه بخش ارائه می شود:

**الف) رابطه بین رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی:** درمتون هوش سازمانی، آمده است که میزان هوشمندی سازمان به عواملی مانند فناوری، سیستم ها، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روابط ذینفعان، دارایی های دانشی، فرآیندهای راهبردی و عواملی مانند رهبری، راهبرد و شرایط محیطی بستگی دارد (<http://docs.google.com/viewer?a=v8q=cach:h7xjbhe-ZT0j>).

هارولد (1967) بیان کرده است که میزان هوش سازمانی یک سازمان به اثربخشی رهبرانش در تاثیرگذاری بر پانزده عنصر اساسی و مهم سازمان، یعنی فرهنگ، تعهد، همکاری و تشریک مساعی، توجه کردن، هماهنگی و سازگاری، مسیر کارراهه شغلی، کنترل ها، حقوق و دستمزد، تبریك و تهنیت، تغییر، تضاد، رهبری و فرماندهی، ارتباطات، عملی کردن یا

به انجام رساندن کارها، و خدمات مشتری وابسته است. از نظر وی، این پانزده عنصر، سطح هوش سازمانی سازمان را تعریف و تبیین می کنند. عرفانی خانقاهی و جعفری (2010) در پژوهشی بر روی 311 نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند که سبک رهبری تحول آفرین بر روی هوش سازمانی تاثیر معنی داری دارد. خسروی بر نقش رهبران فکری سازمان، و نیز رهبری تحول آفرین در توسعه هوش سازمانی سازمان تاکید کرده است (Khosravii, 2011). صابر قربانی در مطالعه ای که بر روی هوش سازمانی در دانشگاه سراب انجام داد، مشخص کرد رهبری شایسته، عاملی مهم در افزایش هوش سازمانی است (FallahShams, Boodaqhi Khajehnarbar, & Delnavaz Asqharii, 2012, p.157). غلامرضا جندقی و همکاران (2011-2012) ضمن پژوهشی بر روی رابطه سبک رهبری با هوش سازمانی در ادارات دولتی قم، نشان دادند که بین سبک رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد؛ و بیان کردند که سبک رهبری تحول آفرین نسبت به سبک رهبری عدم مداخله گری، سبکی شایسته برای افزایش هوش سازمانی است.

**ب) رابطه بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی:** علاوه بر مطالعات نظری در برجسته کردن رابطه بین سبک رهبری، بویژه سبک رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی (Blackler & McDonald, 2000, p.129; McDonough, 2000, p.225; Garcia-Morales & Liorens-Montes, 2006, p.32; Aragon-Correa, Garcia-Morales & Cordon-Pozo, 2007, p.355; Snell, 2001, p.338; Camps & Rodriguez, 2011, p.439)؛ پژوهش های تجربی بسیاری بر روی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر روی یادگیری سازمانی، توسعه سازمان های یادگیرنده و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی انجام شده است (Maani & Benton, 1999, p.60; Slater & Narver, 1995, p.71; Snell, 2001, p.338; Aragon-Correa, Garcia-Morales & Cordon-Pozo, 2007, p.355). اسلاتر و نارور (1995) در مطالعه ای که انجام دادند، دریافتند که اجرای رفتارهای رهبری تحول آفرین توسط مدیران یک سازمان، یکی از بهترین راه ها برای توسعه قابلیت یادگیری سازمانی می باشد. در مطالعه دیگر، آراگون-کورریا، گارسیا-مورالس و کوردون-پوزو (2007)، رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی را در نمونه ای متشکل از 900 شرکت اسپانیایی و در چهار بخش مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش اخیر نشان داد که رهبری تحول آفرین یک پیش بینی کننده مهم برای یادگیری سازمانی است. کامپس و رودریگویز (2011) در مطالعه خود دریافتند که بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. آنها نشان دادند که تشویق یک سبک

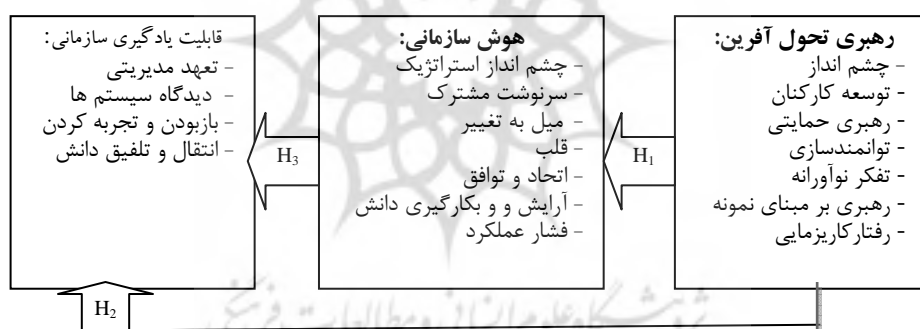
رهبری تحول آفرین که از اعضای سازمان حمایت کند، برای بهبود یادگیری ضروری است. آنها همچنین بیان کردند این سبک رهبری، رهبر را قادر می سازد که خودش را آزادانه به یادگیری متعهد سازد، کارکنان را بر انگیزاند و هر کاری در توان و قدرت وی است، برای تفوق بر شک گزایی و دشواری های برونی که مانع یادگیری می شود، انجام دهد ( Wick & Ulrich, Von Glinow & Jick, 1993, p.63; Leon, 1995, p.308). گارسیا-مورالس و لیورنس-مونتس (2006)، و گارسیا-مورالس، لیورنس-موناس، و وردو-جوور (2008) دریافتند که یک رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی وجود دارد. خلیفه سلطانی و حسینی (2012) در پژوهشی با موضوع بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده در صنعت پتروشیمی ایران، دریافتند که رهبری تحول آفرین و ابعاد آن بر روی سازمان یادگیرنده تاثیر مستقیم و قابل توجهی دارد. آنها نتیجه گرفتند که رهبری تحول آفرین می تواند زمینه اجتماعی مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی باشد. میرکمالی، نارنجی ثانی و اعلامی (2011) در بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی در شرکت سایپا، دریافتند که بین مولفه های رهبری تحول آفرین و مولفه های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، و نتیجه گرفتند که نفوذ آرمانی به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول آفرین، مهم ترین پیش بینی کننده یادگیری سازمانی محسوب می شود. چوپانی و همکاران (2012-2013) در مطالعه ای بر روی افزایش یادگیری در سازمان در پرتو نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در دانشگاه های علوم پزشکی اصفهان در سال 1391-1392 دریافتند که وجود رهبری تحول آفرین در این دانشگاه به توسعه و بهبود یادگیری سازمانی منجر می شود.

**ج) رابطه بین هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی:** در متون تحقیق به طور نظری استدلال شده است که هوش سازمانی، دربرگیرنده پارادایم های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است ( Yolles, 2005, p.112). در این متون، طرح شده است که برای افزایش هوش سازمانی، هر سازمانی باید قادر به یادگیری و سازگاری باشد. به عبارت دیگر، توانایی سازمان برای داشتن گیرنده ها و سیستم های حسی مناسب برای انجام پیش بینی، پیش گویی، نشان دادن واکنش، و انطباق با تغییرات برای یادگیری سازمانی و هوش سازمانی ضروری است (Unland, 1994, p.7). وریارد (2000) از یادگیری به عنوان یک توانایی خاص برای هوشمندی نام می برد. وی هوشمندی را به پنج توانایی خاص تقسیم می کند: الف) ادراک: توانایی انجام مشاهدات پیچیده درباره محیط. ب) پردازش اطلاعات: توانایی اداره و تغییر شکل اطلاعات، و همه اشکال استدلال. ج) حافظه: توانایی ذخیره کردن و استفاده مجدد از اطلاعات. د) یادگیری: توانایی توسعه

دانش جدید و قابلیت ها و استفاده از تجربه جمع شده. ه) انطباق پذیری: توانایی برای انطباق انعطاف گونه رفتار با موقعیت های جاری. عرفانی خانقاهی و جعفری (2010) در مطالعه ای بر روی 311 نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند که یادگیری سازمانی بر روی هوش سازمانی تاثیر معنی داری دارد. جمال زاده، غلامی و سیف (2009) در بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی، نتیجه گرفتند که ابعاد هوش سازمانی (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، قلب، اتحاد و توافق، آرایش و بکارگیری دانش، فشار عملکرد) با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

با بررسی متون تحقیق بر روی هوش سازمانی، قابلیت یادگیری و رهبری تحول آفرین، مدلی مفهومی (شکل 1) برای انجام تحقیق طراحی شد. همانطور که در شکل (1) مشاهده می شود، رهبری تحول آفرین، نقش متغیر پیش بینی کننده، و قابلیت یادگیری سازمانی نقش متغیر ملامک را ایفا می کند؛ هوش سازمانی نیز به عنوان متغیر میانجی حضور دارد، و رابطه بین متغیر پیش بینی کننده (رهبری تحول آفرین) و متغیر ملامک (قابلیت یادگیری سازمانی) را میانجی گری می کند. ایده این پژوهش این است که رهبری تحول آفرین، بر روی قابلیت یادگیری سازمانی، و نیز بر روی هوش سازمانی اثر دارد، ضمن این که هوش سازمانی بر روی قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر می گذارد.



شکل (1): مدل مفهومی تحقیق

بنابراین، این تحقیق در نظر دارد چهار فرضیه زیر را بر اساس مدل مفهومی تحقیق (شکل 1) آزمون

کند.

- فرضیه 1. رهبری تحول آفرین بر هوش سازمانی تاثیر دارد.
- فرضیه 2. رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر دارد.
- فرضیه 3. هوش سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر دارد.
- فرضیه 4. هوش سازمانی، رابطه رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی را میانجی گری می کند.

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی، و تعیین نقش میانجی گری هوش سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی به شیوه توصیفی- همبستگی انجام شد. با استفاده از روش توصیفی، وضعیت سازه های تحقیق در نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت، و از طریق شیوه همبستگی، رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق تحلیل شد. برای آزمودن روابط میان متغیرها از تحلیل همبستگی دو متغیره و نیز از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری تحقیق را مدیران و کارکنان شرکت ارتباطات زیرساخت تشکیل دادند که بر طبق فرمول  $n = N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2 / \varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2$ ، تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام تحقیق 370 نفر محاسبه شد. با ملاحظه امکان عدم بازگشت پرسشنامه یا وجود پرسشنامه های مخدوش، 500 پرسشنامه توزیع، و 475 پرسشنامه جمع آوری شد. پرسشنامه ها از جهت مخدوش بودن مورد بررسی قرار گرفتند و سه مورد کنار گذاشته شدند. بالاخره، 472 پرسشنامه مبنای تحلیل داده ها، آزمون فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق قرار گرفت. با این حجم نمونه، نسبت مورد به یک در اینجا، معادل 6 به 1 بود، در حالیکه هاینر و همکاران (2006)، نسبت حداقل 5 به یک را پیشنهاد کرده اند. بعد از تعیین حجم نمونه، پرسشنامه تحقیق با مراجعه به ادارات مختلف شرکت ارتباطات زیرساخت به طریقه تصادفی در بین کارکنان و مدیران توزیع شد. برای سنجش سازه های تحقیق، از مقیاس های توسعه یافته در تحقیقات پیشین استفاده شد. برای سنجش سازه هوش سازمانی از مقیاس 49 گویه ای آلبرشت (2002 b) استفاده شده است که ابعاد چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، قلب، اتحاد و توافق، آرایش و بکارگیری دانش، و فشار عملکرد را می سنجد؛ برای سنجش سازه قابلیت یادگیری سازمانی از مقیاس 14 گویه ای توسعه یافته توسط جرز-گومز و همکاران (2005) استفاده شده است که ابعاد تعهد مدیریتی، باز بودن و آزمایش و تجربه کردن، دیدگاه سیستمی، و انتقال و تلفیق دانش را می سنجد؛ و برای سنجش سازه رهبری تحول آفرین از مقیاس توسعه یافته توسط کارلس، ویرینگ، و مانن (2000)، متشکل از هفت گویه استفاده شده است که عبارتند از رفتارهای تبیین کننده رهبری تحول آفرین، یعنی چشم انداز،

توسعه کارکنان، رهبری حمایتی، توانمندسازی، تفکر نوآورانه، رهبری بر مبنای مثال، و کاریزما. اعتبار مقیاس های بکار رفته در این پژوهش در تحقیق های پیشین تایید شده است (Albresht, 2002b, Mooghali & Azizi, 2008; Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera; Carless, Wearing & Mann, 2005). با تلفیق این سه مقیاس، پرسشنامه ای مشتمل بر 70 گویه تنظیم و آماده شد. همه گویه های این پرسشنامه با استفاده از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت از بسیار موافقم (5) تا بسیار مخالفم (1) درجه بندی شدند. روایی سازه، روایی همگرایی و واگرایی مقیاس های سنجش سازه های تحقیق، بر طبق مدل های سنجش و اندازه گیری و رویه های توصیه شده توسط رویه فورنل و لاسکر (1981) و اندرسون و گرینگ (1988)، و نیز اعتبار و سازگاری درونی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و اعتبار ترکیبی (CR) سنجیده شد.

### تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

#### مدل های سنجش و اندازه گیری

قبل از آزمون فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق، لازم است که روایی و اعتبار آنها بررسی شود. روش های بکار رفته برای تعیین روایی مقیاس های سنجش مشتمل بر ارزیابی چند بعدی بودن، اعتبار و روایی همگرایی و واگرایی است. برای بررسی روایی سازه و چند بعدی بودن متغیرهای تحقیق از تحلیل عامل تاییدی استفاده شد. همچنانکه نتایج (جدول 1) نشان می دهند، شاخص های برازندگی (NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI) بدست آمده از تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول و دوم در طیف 0/97 تا 0/99 قرار دارند که بیشتر از سطح آستانه (0/90) توصیه شده در متون تحقیق است؛ و نشان می دهند مدل های سنجش و اندازه گیری سازه های تحقیق از سطح برازندگی بسیار خوبی برخوردار هستند. بعلاوه مقدار RMSEA بدست آمده از تحلیل عامل تاییدی مرتبه اول و دوم در طیف 0/024 تا 0/032 قرار دارند که کمتر از مقدار توصیه شده (0/05) بر طبق متون تحقیق است که بر برازش خوب مدل دلالت می کند (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, p.85). شایان ذکر است که مقدار RMSEA بیشتر از 0/05 و کمتر از 0/08، مبین یک برازش نسبتاً خوب است (Min & Mentzer, 2004, p.78). همچنین مقدار کمتر از 3 برای  $X^2/df$  مبین برازش مناسب و خوب داده ها بوسیله مدل های سنجش و اندازه گیری سازه های تحقیق می باشد.

جدول(1): شاخص های برازندگی مدل های سنجش و اندازه گیری سازه های تحقیق

مرتبه	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	RFI	GFI
هوش سازمانی										
اول	1319/88	1011	1/30	0/025	0/98	0/99	0/99	0/99	0/97	0/90
دوم	1450/62	1029	1/41	0/027	0/98	0/99	0/99	0/99	0/97	0/89
قابلیت یادگیری سازمانی										
اول	86/35	59	1/46	0/031	0/99	0/99	1	1	0/98	0/97
دوم	75/25	59	1/28	0/024	0/99	1	1	1	0/98	0/98
رهبری تحول آفرین										
	14/75	10	1/48	0/032	1	1	1	1	0/99	0/99

اعتبار و سازگاری درونی سازه های تحقیق، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. همچنانکه نتایج (جدول 2) نشان می دهند، مقدار آلفای کرونباخ برای همه مقیاس های سنجش سازه های تحقیق در طیف 0/89 تا 0/96 قرار دارد که بیشتر از مقدار توصیه شده (0/70) در متون تحقیق است که بر اعتبار و سازگاری درونی مقیاس های سنجش سازه های تحقیق دلالت دارد. اعتبار ترکیبی سازه های تحقیق بر طبق رویه هیر (1988) محاسبه شدند. نتایج نشان می دهند که اعتبار ترکیبی (CR) سازه های پژوهش در طیف 0/97 تا 1 قرار دارد که بیشتر از مقدار توصیه شده (0/7) در متون است (Garcia-Morales, Matias-Reche, Hurtado-Torres, 2008, p.208)، که بر سازگاری درونی سازه های تحقیق دلالت می کند.

روایی همگرایی و واگرایی سازه های تحقیق بر طبق رویه فورنل و لاسکر (1981) محاسبه شدند. بر طبق این رویه، اگر مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای هر سازه معادل یا بیشتر از 0/50 یا واریانس کل باشد، روایی همگرایی برقرار است. همانطور که نتایج نشان می دهند، مقادیر متوسط واریانس استخراج شده برای همه سازه های تحقیق در محدوده 0/82 تا 0/92 قرار دارند که بیشتر از مقدار توصیه شده در متون تحقیق (0/50) می باشند، و مبین روایی همگرایی سازه های تحقیق است. بعلاوه، روایی واگرایی سازه های تحقیق با استفاده از روش فورنل و لاسکر (1981) محاسبه شدند.

اگر مقدار جذر (ریشه مربع) متوسط واریانس استخراج شده برای هر سازه، از مقدار ضریب همبستگی بین هر زوج سازه بیشتر باشد، روایی واگرایی برقرار است. همچنان که نتایج (جدول 3) نشان می دهند، مقادیر جذر (ریشه مربع) متوسط واریانس استخراج شده برای سازه های پژوهش در طیف 0/91 تا 0/94 قرار دارند که از ضرایب همبستگی بین آن ها بیشتر است؛ و این بر وجود روایی واگرایی بین سازه های پژوهش دلالت دارد. میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی بین سازه های تحقیق محاسبه شدند. بر طبق نتایج آمار توصیفی، از میان ابعاد هوش سازمانی، سرنوشت مشترک (3/16)، و میل به تغییر (2/94) به ترتیب بیشترین و کمترین امتیاز میانگین را به خود اختصاص داده اند. از بین ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی، فضای باز و آزمایشگری (3/06)، تلفیق و انتقال دانش (3/06)؛ و تعهد مدیریت (3/04) و دیدگاه سیستمی (3/03) به ترتیب بیشترین و کمترین امتیاز میانگین را کسب نموده اند. از بین رفتارهای رهبری تحول آفرین؛ توسعه کارکنان (3/52)، توانمند سازی (3/52)، و رفتار کاریزمایی رهبر (3/40) به ترتیب بیشترین و کمترین امتیاز را کسب کرده اند. بعلاوه، امتیاز میانگین سازه های قابلیت یادگیری سازمانی 3/05، هوش سازمانی 3/05، و رهبری تحول آفرین 3/46 می باشد.

جدول (2): شاخص های روایی و اعتبار: متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و

اعتبار ترکیبی (CR) ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )

AVE	CR	$\alpha$	سازه های تحقیق	AVE	CR	$\alpha$	سازه های تحقیق
0/87	0/96	0/70	تعهد مدیریتی	0/91	0/99	0/86	چشم انداز استراتژیک
0/92	0/97	0/77	رویکرد سیستمی	0/89	0/98	0/73	سرنوشت مشترک
0/90	0/97	0/75	فضای باز و آزمایشگری	0/90	0/98	0/83	تمایل به تغییر
0/88	0/96	0/66	تلفیق و انتقال دانش	0/82	0/97	0/81	قلب
0/88	1	0/96	هوش سازمانی	0/87	0/80	0/79	اتحاد و توافق
0/89	0/99	0/89	قابلیت یادگیری سازمانی	0/89	0/98	0/82	تلفیق و انتقال دانش
0/83	0/97	0/89	رهبری تحول آفرین	0/85	0/97	0/71	فشار عملکرد

نتایج تحلیل همبستگی بین سازه های پژوهش نشان می دهند که ضریب همبستگی ابعاد هوش سازمانی با ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی در طیف 0/49-0/69، ضریب همبستگی ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی با رهبری تحول آفرین در طیف 0/32-0/46 و ضریب همبستگی ابعاد قابلیت هوش سازمانی با رهبری



تحول آفرین در طیف 0/41-0/28 قرارداد که در سطح  $\alpha=0/01$  معنی دار می باشد. بعلاوه، ضریب همبستگی قابلیت یادگیری سازمانی با رهبری تحول آفرین (0/48)، قابلیت یادگیری سازمانی با هوش سازمانی (0/82)، و رهبری تحول آفرین با هوش سازمانی (0/42)، در سطح  $\alpha=0/01$  مثبت و معنی دار می باشد.

جدول (3): میانگین، انحراف معیار، و ضرایب همبستگی بین سازه های تحقیق

سازه های تحقیق	7	8	9	10	11	12	13	14
1. چشم انداز استراتژیک	0/67**	0/54**	0/58**	0/67**	0/58**	0/83**	0/70**	0/31**
2. سرنوشت مشترک	0/59**	0/53**	0/50**	0/54**	0/49**	0/82**	0/61**	0/28**
3. میل به تغییر	0/68**	0/57**	0/57**	0/62**	0/56**	0/87**	0/69**	0/37**
4. قلب	0/67**	0/63**	0/56**	0/61**	0/57**	0/88**	0/70**	0/40**
5. اتحاد و توافق	0/66**	0/60**	0/58**	0/60**	0/59**	0/83**	0/70**	0/34**
6. آرایش و بکارگیری دانش	0/72**	0/69**	0/63**	0/67**	0/62**	0/88**	0/78**	0/41**
7. فشار عملکرد	(0/92)	0/59**	0/57**	0/64**	0/63**	0/83**	0/72**	0/40**
8. تعهد مدیریتی	(0/93)	0/61**	0/64**	0/64**	0/58**	0/70**	0/85**	0/46**
9. رویکرد سیستمی		(0/96)	0/68**	0/68**	0/53**	0/67**	0/83**	0/32**
10. فضای باز و آزمایشگری			(0/95)	0/64**	0/64**	0/73**	0/89**	0/37**
11. تلفیق و انتقال دانش				(0/94)	0/68**	0/80**	0/35**	
12. هوش سازمانی					(0/94)	0/82**	0/42**	
13. قابلیت یادگیری سازمانی						(0/94)	0/48**	
14. رهبری تحول آفرین								(0/91)
سازه های تحقیق	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. چشم انداز استراتژیک	3/09	0/71	(0/95)	0/64**	0/69**	0/64**	0/64**	0/68**
2. سرنوشت مشترک	3/16	0/79	(0/94)	0/69**	0/69**	0/68**	0/61**	0/65**
3. میل به تغییر	2/94	0/80			(0/95)	0/74**	0/66**	0/73**
4. قلب	3/01	0/79				(0/91)	0/70**	0/77**

0/70**	(0/93)					0/74	3/11	5. اتحاد و توافق
(0/94)						0/78	3/03	6. آرایش و بکارگیری دانش
						0/68	3/03	7. فشار عملکرد

ادامه جدول(3): میانگین، انحراف معیار، و ضرایب همبستگی بین سازه های تحقیق

						0/85	3/04	8. تعهد مدیریتی
						0/93	3/03	9. رویکرد سیستمی
						0/87	3/06	10. فضای باز و آزمایشگری
						0/86	3/06	11. تلفیق و انتقال دانش
						0/64	3/05	12. هوش سازمانی
						0/74	3/05	13. قابلیت یادگیری سازمانی
						0/91	3/46	14. رهبری تحول آفرین

\*\* در سطح  $\alpha = 0/01$  دو دامنه، همبستگی بین سازه ها معنی دار است. مقادیر روی قطرها(درون پرانتزها) مبین ریشه مربع(جذر) متوسط واریانس استخراج شده است.

\*\* در سطح  $\alpha = 0/01$  دو دامنه، همبستگی بین سازه ها معنی دار است. مقادیر روی قطرها(درون پرانتزها) مبین ریشه مربع(جذر) متوسط واریانس استخراج شده است.

#### آزمون فرضیه ها و مدل مفهومی تحقیق

برای آزمون فرضیه های تحقیق، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. همچنان که نتایج (جدول 4) نشان می دهد، شاخص های برازندگی ( $GFI=0/96$ ،  $AGFI=0/94$ ،  $RMSEA=0/036$ ،  $NFI=0/99$ ،  $NNFI=0/99$ ،  $CFI=1$ ،  $IFI=1$ ،  $RFI=1$ ) برای مدل ساختاری 3، نشان از برازش بسیار خوب این مدل دارد.

جدول(4): نتایج برازش برای مدل های معادله ساختاری برای سنجش اثر میانجی سازه هوش سازمان

مدل ها	$X^2$	df	$X^2/df$	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI
مدل 1	53/04	38	1/40	0/029	0/99	1	1	1
مدل 2	209/26	125	1/67	0/038	0/99	0/99	0/99	0/99
مدل 3	198/67	124	1/60	0/036	0/99	0/99	1	1

طبق نتایج (جدول 5، مدل 3)، رهبری تحول آفرین بر روی هوش سازمانی ( $t=9/41, \Pi < 0/01$ )،  $\beta=0/47$ ، و قابلیت یادگیری سازمانی ( $t=3/17, \Pi < 0/01, \beta=0/11$ ) در سطح معنی داری  $\alpha=0/01$  به طریقه مثبت و مستقیم تاثیر معنی داری دارد. همچنین، نتایج نشان دادند که هوش سازمانی بر روی قابلیت یادگیری سازمانی ( $t=16/40, \Pi < 0/01, \beta=0/87$ ) به طریقه مثبت، و مستقیم در سطح  $\alpha=0/01$  تاثیر معنی داری دارد.

برای آزمودن نقش میانجی هوش سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی، آزمودن فرضیه چهار تحقیق، بر طبق منطق میانجی گری بارون و کن نی (1986)، سه مجموعه مدل معادله ساختاری اجرا شده است. بر طبق این منطق، میانجی گری کامل وجود دارد آن هنگام که معیارهای ذیل تامین گردد: الف) در مدل 1 (اثر مستقیم) با در نظر گرفتن مسیر مستقیم، از رهبری تحول آفرین به قابلیت یادگیری سازمانی، ضریب مسیر حاصله معنی دار باشد. ب) در مدل 2 (میانجی کامل) که شامل دو مسیر از رهبری تحول آفرین به هوش سازمانی، و از هوش سازمانی به قابلیت یادگیری سازمانی است، ضرایب مسیرهای حاصله معنی دار باشند. ج) مدل 3 (میانجی گری جزئی و محدود) نیز همانند مدل دوم می باشد، با این تفاوت که مسیر بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی را نیز شامل می شود. همچنان که نتایج (جدول 5) نشان می دهند، برای مدل 1 (اثرات مستقیم)، ضریب مسیر از رهبری تحول آفرین تا قابلیت یادگیری سازمانی ( $t=9/81, \Pi < 0/01, \beta=0/49$ ) در سطح  $\alpha=0/01$  معنی دار بود؛ بر طبق مدل 2 (میانجی گری کامل)، روابط بین رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی ( $t=9/67, \beta=0/48$ )، و هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی ( $t=17/31, \Pi < 0/01, \beta=0/92$ ) در سطح  $\alpha=0/01$  معنی دار بودند؛ و نتایج اجرای مدل 3 (میانجی گری جزئی و محدود) نشان می دهد که روابط بین رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی ( $t=9/41, \Pi < 0/01, \beta=0/47$ )، و هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی ( $t=16/40, \Pi < 0/01, \beta=0/87$ )، و رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی ( $t=3/17, \Pi < 0/01, \beta=0/11$ ) در سطح  $\alpha=0/01$  معنی دار بودند.

جدول (5): ضرایب مسیر مدل های معادله ساختاری و نتایج آزمون فرضیه ها

پذیرش فرضیه ها در سطح $\alpha=0/01$	ضرایب مسیر استاندارد شده (تی بحرانی)			ضرایب مسیر
	مدل 3 (اثر میانجی محدود یا جزئی)	مدل 2 (اثر میانجی کامل)	مدل 1 (اثر مستقیم)	
حمایت شده	$(9/41)0/47^{**}$	$(9/67)0/48^{**}$	-	رهبری تحول آفرین-هوش سازمانی

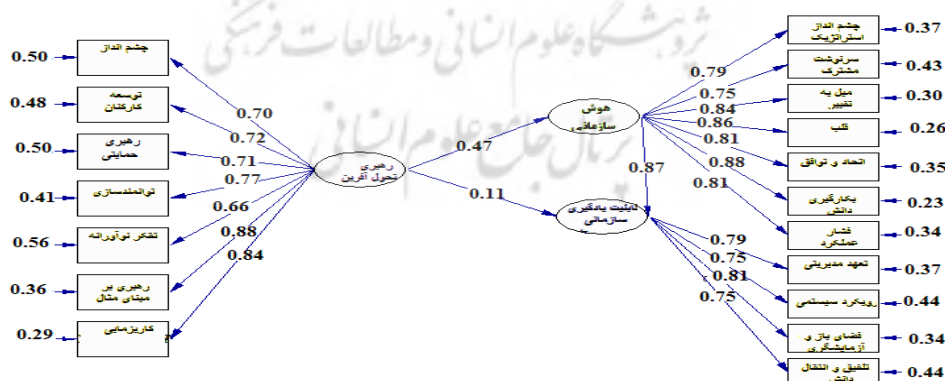
حمایت شده	3/17)0/11**	-	9/81)0/49**	رهبری تحول آفرین-قابلیت یادگیری
حمایت شده	16/40)0/87**	17/31)0/92**	-	هوش سازمانی- قابلیت یادگیری
حمایت شده	18/32)0/41**	-	-	رهبری تحول آفرین-هوش سازمانی قابلیت یادگیری سازمانی

P=0.01 \*\*

بر طبق نتایج (جدول 5 و شکل 2)، مسیر اضافه شده به مدل 3 نسبت به مدل 2 معنی دار می باشد، و نیز شاخص های برازندگی گزارش شده برای مدل 3 ( $GFI=0/98$ ،  $AGFI=0/94$ ،  $RMSEA=0/036$ )  $\chi^2/df=198/67$ ،  $NFI=0/99$ ،  $NNFI=0/99$ ،  $CFI=1$ ،  $IFI=1$ ،  $RFI=198/67$ ) برابرش خوب و معقول داده ها بوسیله این مدل است؛ و چون مقدار  $\chi^2$  دو برای مدل 3 ( $\chi^2=124$ )،  $df=124$ ،  $x^2=209/26$ )،  $df=125$  است، لذا مدل 3 (میانجی گری محدود) به عنوان مدل بهتر پذیرفته شده است. بنابراین، متغیر هوش سازمانی، رابطه بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی را بطور محدود و جزئی، نه کامل، میانجی گری می کند، و فرضیه 4 تا حدودی حمایت می شود. به عبارت دیگر، رهبری تحول آفرین به طریق مستقیم و نیز به طریق غیر مستقیم، بر روی قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر می گذارد. شکل (2) مدل نهایی تأیید شده پژوهش را نشان می دهد. بعلاوه، نتایج تحلیل مسیر نشان می دهد (جدول 6) که رهبری تحول آفرین به طریق مستقیم ( $\beta=0/11$ ) و به طریق غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی ( $0/47 * 0/87 = 0/41$ ) بر قابلیت یادگیری سازمانی در سطح  $\alpha=0/01$  تاثیر کلی معنی داری در حدود ( $0/52 = 0/11 + 0/41$ ) دارد.

جدول (6): نتایج تحلیل مسیر و اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک

متغیرهای پیش بین			متغیر ملاک: هوش سازمانی		
اثر مستقیم	اثر نامستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر نامستقیم	اثر کل
0/47	-	0/47	0/11	0/41	0/52
-	-	-	0/87	-	0/87



شکل 2. تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق: مقادیر استاندارد شده گزارش شده  
 NNFI=0/99، CFI = 1، IFI= 1، RFI=0/98، GFI=0/96، AGFI=0/94، RMSEA=0/036  
 $\chi^2/df= 1/60$ ،  $df=124$ ،  $\chi^2 = 198/67$ ، NFI=0/99

### نتیجه گیری و پیشنهادات

در محیط های متلاطم، و در حال تغییر کسب و کار امروز، سازمان ها برای حفظ بقا و حیات خویش، و در نتیجه کسب مزیت رقابتی پایدار، نیاز دارند که قابلیت یادگیری سازمانی خود را توسعه و ارتقاء دهند. این پژوهش به بهبود قابلیت یادگیری سازمانی بوسیله نشان دادن تاثیر پذیری آن، از یک عامل نافذ فردی، یعنی سبک رهبری تحول آفرین، و یک عامل نافذ جمعی، یعنی هوش سازمانی، کمک می کند. در ادامه مهمترین یافته ها، و استنباطات مدیریتی آن برای توسعه هوش سازمانی و در نتیجه ارتقای قابلیت یادگیری سازمانی ارائه می گردد:

الف) نخستین یافته این پژوهش این است که رهبری تحول آفرین بر روی قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت، مستقیم و معنی داری دارد. این یافته تحقیق از استدلال های نظری و یافته های پژوهش های پیشین مبنی بر وجود رابطه ای مثبت بین قابلیت یادگیری سازمانی و رهبری تحول آفرین حمایت می کند (Senge, Roberts, Ross, Smith & Kleiner, 1994, p.90; Maani & Benton, 1999, p.60; Snell, 2001, p.338; Aragon-Correa, Garcia-Morales, & Cordon-Pozo, 2007, p.355; Camps & Rodriguez, 2011, p.439; Garvin, Edmondson & Gino, 2008, p.112; Blackler & McDonald, 2000, p.129; McDonough, 2000, p.230; Mirkamali, Narenjii sanii & ALamii, 2011- 2012, p.38). متون پیشین استدلال نمودند که رهبران تحول آفرین، نقش کاتالیست/ مشاور، مربی/ تسهیل گر و معلم را برای قابلیت یادگیری سازمانی ایفا می کنند. بنابراین زمانی یادگیری سازمانی رخ می دهد که مدیران سازمان نه فقط ایده تولید کنند، بلکه قادر به تسهیم و به اشتراک گذاری آنها، و ایجاد تعهد به یادگیری در میان کارکنان نیز باشند. لذا رهبرانی که به یادگیری متعهد نیستند، موجی از شک و تردید در سازمان تولید می کنند (Maani & Benton, 1999, p.54; Ulrich, Von Glinow & Jick, 1993, p.58). از آنجا که منابع انسانی سازمان، مهمترین دارایی رهبران تحول آفرین به شمار می روند، و این سبک رهبری با وجه انسانی یک سازمان ارتباط تنگاتنگی دارد، این دسته رهبران می توانند با ترویج و توسعه رفتارهایی مانند "توسعه کارکنان"، "فراهم کردن حمایت"، "توانمند سازی کارکنان"، رهبری کردن بر مبنای نمونه"، و "کارزماتیک بودن"، بر روی قلب سازمان (از مولفه های هوش سازمانی)، که منشاء عطوفت و محبت می باشد، تاثیر بگذارند؛ و با متعهد ساختن کارکنان به یادگیری، ارتقای سطح ریسک پذیری آنها، و تشویق به تجربه و آزمایش ایده های جدید، قابلیت یادگیری سازمانی را ارتقاء دهند.

ب) دومین یافته این پژوهش نشان می دهد که سبک رهبری تحول آفرین بر روی هوش سازمانی تاثیر مثبت، مستقیم و معنی داری دارد. این یافته پژوهش از استدلال های نظری آلبرشت (2002a)، بن نت و بن نت (2004) و خسروی (2011) مبنی بر ضرورت یک سبک رهبری مناسب برای توسعه و ارتقای هوش سازمانی، حمایت می کند، و با یافته های پژوهش عرفانی خانقاهی و جعفری (2010)، جندقی و همکاران (2011-2012)، و صابر قربانی ( FallahShams, Boodaqhi Khajehbar, & Delnavaz, 2012, p.157 Asqharii) مبنی بر تاثیر رهبری تحول آفرین بر روی هوش سازمانی، سازگاری دارد. این نتیجه بویژه بدین علت مهم است که از رفتارهای توصیف گر سبک رهبری تحول آفرین به عنوان سبک حامی و پشتیبان اهداف و تصمیمات جمعی، و تولید قابلیت ها، بیشتر از سبک رهبری سنتی حمایت می کند. در واقع، سبک رهبری سنتی بر روی اتخاذ تصمیمات از بالا به پایین، رویه های استاندارد شده، و تولید محصولات و خدمات تمرکز دارد؛ درحالیکه سبک رهبری تحول آفرین قابلیت برای کمک کردن به اعضای سازمان، برای تولید و بکارگیری دانش در ایجاد یک محیط درونی خوب برای همکاری و کار کردن دارد (Senge, Roberts, Ross, Smith & Kleiner, 1994, p.76 ; Snell, 2001, p.320). پس، برطبق یافته اخیر و بررسی متون رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی استنباط می شود که مدیران سازمان مورد مطالعه، می توانند با ترویج، پرورش و توسعه رفتارهای رهبری تحول آفرین، از طریق پوشش دادن طیف گسترده ای از چشم انداز های استراتژیک درباره مزایای تغییر و انطباق، ایجاد و توسعه یک حس سرنوشت مشترک در میان همه اعضای سازمان، توجه به توسعه افراد، نشان دادن علاقه به فرهنگ ارتباطات، پذیرش اشتباهات، تشویق فعالانه کارکنان برای مشارکت در تصمیمات و فعالیت های جمعی، افزایش هشیاری و آگاهی اعضای سازمان، ایجاد تعهد به نتایج در اعضای سازمان از طریق نشان دادن تعهد خویش به اهداف سازمانی، کمک به اعضای سازمان در کشف مدل های ذهنی شان، و بازسازی چشم انداز شان از واقعیت، برای توسعه درک و فهم نظام مند آنها، هوش سازمانی را بهبود دهند (Dess & Picken, 2000, p.24; Hult, Ferrell, Hurley & Giunipero, 2000, p.114; Snell, 2001, p.326; Bass & Avolio, 2000, p. 45; Atwater, Spangler, 2004, p.183; Seng, Roberts, Ross, Smith & Kleiner, 1994, p.87).

ج) سومین یافته این پژوهش نشان می دهد که هوش سازمانی بر روی قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت قوی، مستقیم و معنی داری دارد. این یافته از نتایج تحقیق جمال زاده، غلامی و سیف (2009) و عرفانی خانقاهی و جعفری (2010) حمایت می کند. آنها در پژوهش خود دریافتند که ابعاد هوش

سازمانی (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، قلب، اتحاد و توافق، آرایش و بکارگیری دانش، فشار عملکرد) با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری دارند.

د) سومین و چهارمین یافته این پژوهش نشان می دهد که هوش سازمانی بیش از سبک رهبری تحول آفرین بر روی قابلیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت قوی، مستقیم، و معنی داری دارد، و نیز سبک رهبری تحول آفرین بر روی هوش سازمانی تاثیر مثبت قوی، مستقیم و معنی داری دارد. این دو یافته اخیر، و نیز پنجمین یافته تحقیق مبنی بر این که رابطه بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی بوسیله هوش سازمانی به گونه ای محدود و جزئی وساطت و میانجی گری می شود، از استدلال های نظری محققانی حمایت می کند که طرح نموده اند: اولاً یادگیری سازمانی و در نتیجه تولید دانش جدید ماهیت جمعی دارد که فراتر از یادگیری فردی تک تک اعضای سازمان بوقوع می پیوندد، ثانیاً یادگیری و بالتبع تولید و نشر دانش جدید بر وجود تغییرات درونی مستمری دلالت دارد که در سطح شناختی، رفتاری، اجتماعی و عاطفی سازمان رخ می دهد، ثالثاً این تغییرات درونی سبب بهبود فرآیندهای کسب و کار، اقدامات و عملیات سازمان می شود، و بالاخره به مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت های متفاوت یادگیری سازمانی منتهی خواهد شد (Garvin, 1993, p.112; Slocum, McGill & Lei, 1994, p.37; Brenneman, Keys & Fulmer, 1998, p.65)، که همگی بر توانش هوش سازمانی دلالت دارند.

ذ) در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می دهد که رفتارهای رهبری تحول آفرین، نقش مهمی در شکل گیری قابلیت سازمان، برای هوشمندانه عمل کردن، و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، بوسیله ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیماتی دارند که تولید و کاربرد موفقیت آمیز دانش را در سازمان ارتقاء می بخشند. یادگیری سازمانی نیازمند هوش سازمانی است که باید بر اساس کوشش های جمعی و مستمر همه کارکنان برای تسهیم و تولید دانش جدید، و آموختن از اشتباهات، به غیر از نیات فردی، بنیان گذاشته شود. همه این وجوه با همدیگر سبب فهم بهتری از روابط قوی بین رهبری تحول آفرین و عوامل تاثیر گذار بر هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی می شوند.

## References

- Abu-Tineh, A. M.; Khasawneh, S. k., & Al-Omari, A. A. (2008). Kouzes and posner's transformational leadership model in practice, *Leadership Organization Development Journal*, 29(8), 648-660.
- Akgun, A. E.; Byrne, J., & Keskin, H. (2007). Organizational intelligence: a structuration view, *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 273-289.

Akgun, A. E.; Keskin, H.; Byrne, J. C., & Aren, A. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance, *Technovation*, 27, 501-513.

Albresht, C. (2002a). *The power of minds at work: organizational intelligence in action*, Amacon, New York.

Albresht, K. (2002b). *Organizational intelligence profile: preliminary assessment questionnaire*, <https://www.karlAlbresht.com/downloads/Albresht-OrganizationalIntelligenceProfile-Qnr.pdf>

Anderson, J. C., & Gerbing, D. (1988). Structural modeling in practice: a review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 10(3), 411-423.

Aragon-Correa, J. A.; Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.

Ashkenas, R. W.; Ulrich, D.; Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The Boundaryless organization: Breaking the chains of the organizational structure*, Jossey Bass, San Francisco.

Atwater, L., & Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance, *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J.; Waldman, D. A., & Yammarino, F. Y. (1991). The four I's of transformational leadership, *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.

Bapuji, H., & Crosson, M. (2004). From raising questions to providing answers: reviewing organizational learning research, *Management Learning*, 35(4), 397-417.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire technical report*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates.

Bennet, A., & Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world the intelligence complex adaptive system*, Knowledge Management Consortium International.

Blackler, F., & McDonald, S. (2000). Power, mastery and organizational learning, *Journal of Management Studies*, 37, 833-851.

Brown, F. W., & Reilly, M. D. (2009). The Myers-Briggs type indicator and transformational leadership, *Journal of Management development*, 28(10), 916-932.



Brenneman, W. B.; Keys, J. B., & Fulmer, R. M. (1998). Learning across living company: the shell companies' experiences, *Organization Dynamic*, 27(2), 61-70.

Camps, J., & Rodriguez, H. (2011). Transformational leadership, learning and employability: effects on performance among faculty members, *Personnel Review*, 40(4), 423-442

Carless, S. A.; Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short Measure of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 14(3), Spring, 389-405.

Chiva, R.; Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce, *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.

Choopani, H.; Siyadat, A.; Kazempoor, M.; Rahhimii, R., & Maleki Hasanvan, M. (2013). The enhancing of learning in the light of the role of transformational leaders in the university of medical sciences of esfahan city in Years 2012-2013, *Health Management*, 16(51), 37-50, (In persian).

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.

Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), 309-317.

Erfani Khanghahi, M., & Jafari, P. (2010). Direct and indirect impacts of transformational leadership style, learning culture and organizational learning on organizational intelligence in islamic azad university, *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 1, (In persian).

FallahShams, M. F.; Boodaqui Khajehnibar, H., & Delnavaz Asqharai, B. (2012). The relationship between organizational intelligence and creativity of employees in islamic azad university, central tehran unit in year 2009, *Farasooyeh Modiriyat, Sixth Year*, 21, 149-166, (In persian).

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Garcia-Morales, V. J., & Liorens-Montes, F. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship, *Industrial Management & data Systems*, 106(1), 21-42.

Garcia-Morales, V. J.; Matias-Reche, F., &

Hurtado-Torres, N. (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.

Garcia-Morales, J. J.; Liorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation, *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, (July-August), 78-91.

Garvin, D. A.; Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?, *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.

Hair, Jr. J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis (6<sup>th</sup> Eds)*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Hair, J. F. Jr.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th Eds), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hardy, L.; Arthur, C. A.; Jones, G.; Shariff, A.; Munnoch, R. k.; Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits, *The Leadership quarterly*, 21, 20-32.

Harold, W. (1967). *Organizational intelligence*, <http://thechronicleherald.ca>.

Hsu, Y-H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability, *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 664-677.

Hult, G. T.; Ferrell, O. C.; Hurley, R. F., & Giunipero, L. C. (2000). Leadership and relationship commitment, A focus on the supplier-buyer-user linkage, *Industrial Marketing Management*, 29, 111-119.

Jamalzadeh, M.; Qholamy, Y., & Seif, M. H. (2009). The relationship between organizational intelligence and organizational learning among staff and faculty of the eslami azad university and present a model to promote organizational learning, *The Journal of Leadership and Education Management*, No.2, eslami azad university of gamsar unit, 63-86, (In Persian).

Jerez-Gomez, P.; Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement, *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.

Jondaquii, Q. R.; Zareei Matin, H.; Hmiidiizadeh, A., & Haj Kariimii, F. (2011-2012), The relationship between leadership style and organizational intelligence in public agencies of qhom city, *Daneshvar (Raftar) Management and Achievement*, 50, Shahed University, 18<sup>th</sup> Year. 315-328, (In persian).

Kalkan, V. D. (2005). *Orgutsel ooenme calismalannda yeni acilimler*, orgutsel zeka ve bilgi uretimi ([iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-01.pdf)).

Kandemir, D., & Hult, G. T. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures, *Industrial Marketing Management*, 34(5), 430-439.

Khosravii, A. (2011). The necessity of using organizational intelligence in organizations, <http://aakhosravi.persianblog.ir/post/12orhttp://uploadtak.com/imaes/5654.pdf>, pp.1-1, (In persian).

- Maani, K., & Benton, C. (1999). Rapid team learning: lessons from team new zelandamerica's cup campaign, *Organizational Dynamics*, 28(4), 48-62.
- Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). Developing and measuring supply chain management concepts, *Journal of Business Logistics*, 25, 63-99.
- McDonough, E. F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235.
- Mirkamali, M.; Narenjii Sanii, F., & ALamii, F. (2011-2012). The relationship between transformational leadership and organizational learning, case Study: saypa company, *Transformation Management Journal, Third Year*, 6, 1-27, (In persian).
- Mooghali, A. R., & Azizi, A. R. (2008). Relation between organizational intelligence and organizational knowledge management development, *World Applied Sciences Journal*, 4(1), 01-08.
- Organizational intelligence-what you don't know, or won't share, will hurt you*, <http://docs.google.com/viewer?a=v8q=cach;h7xjRhe-ZToj;Cory-a-johnson.com/collag e/portfolio/organizational intelligence.pdf>.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competitive of the corporation, *Harvard Business Review* (May-June), 79-91
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15, 329-345.
- Santos-Vijande, M. L.; Lopez-Sanchez, J. A., & Trespalacios, J. A. (2011). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance, *Journal of Business Research*, 1079-1089.
- Seng, P. M.; Roberts, C.; Ross, R. B.; Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). *The Fifth discipline*, Fieldbook, Doubledav, New York, NY.
- Stalinski, S. (2004). Organizational intelligence: a systems perspective, *Organization development Journal*, 22(2), 55-67.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slocum, J. W.; McGill, M., & Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: anytime, anything, anywhere, *Organization Dynamic*, 22, 33-47.
- Snell, R. S. (2001). Moral foundations of the learning organization, *Human Relations*, 54, 319-342.
- Soltanii, H., & Hosenii, M. (2012). Impact of transformational leadership on the development of a learning organization, case study: Iran's petrochemical industry, *International Academy of Organizational Behavior Management, First Year*, 2, 1-15, (In persian).
- Ulrich, D.; Von Glinow, M. A., & Jick, T. (1993). High-impact learning: building and diffusing learning capability, *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Unland, R. (1994). *Organizational intelligence and negotiation based DAI systems*, <http://econstor.eu/bitstream/10419/59337/1/717397459.pdf>.

Veryard, R. (2000). *Knowledge management & organizational intelligence*, online available: <http://www.users.globalnet.co.uk/~kmoiylanoi.htm>.

Wick, C. W., & Leon, L. S. (1995). From ideas to action: creating a learning organization, *Human Resource Management*, 34, 299-311.

Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environment volatility, *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.

Yolles, M. (2005). Organizational intelligence, *The journal of workplace learning*, 17(1/2), 99-114.

