

## بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس

ید محمد میرکالی<sup>۱</sup>، مجید ابراهیم دماوندی<sup>۲</sup>، عصمت الزامی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس مقطع متوسطه شهرستان ری است. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و جامعه آماری آن معلمان و کادر اجرایی دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه شهرستان ری است و ۷۳۸ دبیر از میان ۱۷۹۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. برای تعیین سبک رهبری و یادگیری سازمانی از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تعیین پایایی از تحلیل عاملی و روش لوپ استفاده شد و در نهایت، پایایی محاسبه شده برای پرسشنامه سبک رهبری به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ و برای پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۹۴ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش آمار توصیفی و آمار استنباطی (رگرسیون چندگانه به روش گام به گام و ضریب همبستگی پیرسون) به کار گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد بین سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبادل، اخلاقی، پست مدرن، و اقتضایی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و این متغیرها در مجموع ۶۳ درصد واریانس یادگیری سازمانی را تبیین می‌کنند. رهبری مشارکتی بیشترین سهم را در تبیین یادگیری سازمانی دارد (۴۵ درصد). به بیان دیگر، مدارس که مدیر آنها دارای سبک رهبری مشارکتی است، از یادگیری سازمانی در حد مطلوبی برخوردار هستند.

### کلیدواژه‌ها:

سبک رهبری، یادگیری سازمانی، مدارس متوسطه

۱. استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

۲. عضو هیئت علمی دانشکده علوم انسانی دانشگاه شهید رجائی

۳. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه شهید رجائی e\_elzami@yahoo.com

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها برای حفظ وضعیت رقابتی خود از مفهوم کیفیت جامع به سمت مفاهیم یادگیری، نوآوری، و بهبود مستمر در سطح جهانی حرکت کرده‌اند (نیفه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱)؛ زیرا سازمان‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های انسانی، در معرض تحولات وسیع و پرشتاب محیطی قرار دارند و به‌مرور زمان در زمینه اقدامات و فعالیت‌های خود آموخته‌هایی را کسب می‌کنند. به‌عبارت دیگر، سازمان‌ها نیز مانند افراد قدرت یادگیری دارند. از این رو، موضوع یادگیری سازمانی در کانون توجه نظریه‌های سازمان و مدیریت قرار گرفته است و می‌توان نتیجه گرفت که یکی از چالش‌های مهم در سطوح مختلف مدیریتی، افزایش توان یادگیری سازمانی است (محمدی، ۱۳۸۰). مدل/سبک سازمان یادگیرنده، در ابتدا، برای سازمان‌های صنعتی ارائه شد (سنگه<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰)؛ ولی سازمان‌های آموزشی به‌طور عام و دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها نیز از تغییرات محیطی‌مصون نبودند و ناچار شدند برای حفظ بقا و رشد و توسعه، خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند. این تغییرات، مدیریت مؤسسه‌های آموزشی را در دهه‌های اخیر با چالش مواجه ساخته و سبب شده است سازمان‌های آموزشی در روش‌ها و ابزارهای مدیریت خود، برای مبارزه با چالش‌های پیش رو مانند تقاضا برای اثربخشی بیشتر آموزش‌ها، جهانی شدن، و به‌تبع آن افزایش رقابت و بازارمحوری تغییراتی را ایجاد کنند (عباسی و حجازی، ۱۳۸۹).

حال این پرسش مطرح است که آیا یادگیری و کسب دانش به‌خودی‌خود در هر نوع ساختار و چارچوب سازمانی به‌وقوع می‌پیوندد یا باید بستر و زمینه‌ای مناسب برای آن مهیا شود؟ عوامل متعددی بر شکل‌گیری یادگیری سازمانی و تسهیل روند آن در سازمان مؤثرند که یکی از عوامل تأثیرگذار و شاید مهم‌ترین آنها مدیریت سازمان است. نیاز به مدیریت در هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب در موفقیت سازمان‌های آموزشی جهت دستیابی به اهداف امری انکارناپذیر است. از نظر وایلز، کسانی که در مقام مدیریت آموزشی انجام وظیفه می‌کنند تسهیل‌کنندگان امور آموزشی قلمداد می‌شوند و در برقراری ارتباطات

- 
1. Neefe
  2. Senge

سهم مؤثری برعهده دارند(وایلز<sup>۱</sup>، ترجمه طوسی، ۱۳۶۹). بنابراین، شناخت و به کارگیری مبانی علمی سبک های رهبری مدیران، از ضرورت های مهم و حیاتی در هر سازمان بوده و لازم است اثرات هر کدام از سبک ها شناخته شود. همچنین، از آنجاکه مدیر آموزشی به عنوان رهبر مدرسه نقش بسزایی در کلیه امور مدرسه از جمله روابط کارکنان، جو مدرسه، رضایت شغلی، و سلامت سازمان دارد؛ پی بردن به میزان تأثیرگذاری مدیر و سبک رهبری وی در یادگیری سازمانی در مدارس اهمیت زیادی دارد و به شناخت بهتر وضعیت مدارس کمک می کند. همچنین، کمک می کند تا دریابیم مدارس تا چه حد خود را با تغییرات سریع محیط همگام ساخته اند و مدیر چگونه می تواند با نوع رهبری خود در جهت تسهیل این همگامی، یا ممانعت از آن قدم بردارد. به این ترتیب، می توان برای حفظ، تقویت یا بهبود این رفتارها و دستیابی به انسجام گروهی، کارآیی، و اثر بخشی بیشتر مدیریت مدارس و نظام آموزشی راهکارهایی ارائه کرد.

## یادگیری سازمانی

با وجود پژوهش های متعدد در زمینه مفهوم سازی، مدیریت، توسعه، و به کارگیری یادگیری سازمانی، هنوز توافقی کلی درباره مفهوم، تعریف، و نظریه های یادگیری سازمانی به وجود نیامده است (جیوتی بابو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). رابی و رز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) برای تعریف یادگیری سازمانی پنج ویژگی را مطرح کرده اند:

- ۱- یادگیری سازمانی در سطح سازمانی رخ می دهد،
- ۲- یادگیری سازمانی یک فرآیند است نه ساختار،
- ۳- یادگیری سازمانی هم عمدی و هم غیر عمدی است،
- ۴- یادگیری سازمانی به مخازن حافظه سازمانی و الگوهای ذهنی نیاز دارد، و
- ۵- یادگیری سازمانی رفتار سازمانی را هدایت می کند (رابی و رز، ۲۰۰۰ به نقل از

---

1. Wiles  
2. Jyothibabu  
3. Robey & Rose

سو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

گارسیا مورالز<sup>۲</sup> و همکارانش، یادگیری سازمانی را قابلیت شرکت برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجارب گذشته تعریف می‌کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره‌برداری از دانش ضمنی و صریح، تشریح دانش، و استفاده از دانش در سازمان می‌دانند (مورالز و دیگران، ۲۰۰۷). الگرا و چیوا<sup>۳</sup> نیز یادگیری سازمانی را فرآیندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یاد گرفتن به معنی هرگونه تغییر در الگوهای سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود (الگرا و چیوا، ۲۰۰۸).

با بررسی ادبیات و پیشینه یادگیری سازمانی درمی‌یابیم یادگیری سازمانی دارای ابعاد و مؤلفه‌های گوناگونی است. به همین سبب، برای تعیین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در پژوهش، از میان پژوهش‌های بسیاری که انجام شده بود، مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران و محققان مختلف استخراج شد. جدول ۱ مؤلفه‌های یادگیری سازمانی را که توسط تعدادی از افراد و صاحب‌نظران مختلف بیان شده است، نشان می‌دهد.

جدول ۱. مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران

صاحب‌نظر	مؤلفه‌های یادگیری سازمانی
هابر <sup>۴</sup> (۱۹۹۱)	شناسایی اطلاعات و دانش جدید، مبادله و نشر دانش، افزودن دانش جدید، تبدیل دانش نظری به عملی
سنگه (۱۹۹۰)	یادگیری تیمی، مهارت فردی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی
توبین <sup>۵</sup> (۱۹۹۳)	رهبری خاص، قدرت تفکر، غلبه درست نگرش، استقرار و حفظ مؤثر یادگیری، اعطای مدیران رده میانی با توانایی جدید
واتکینز و مارزیک <sup>۶</sup> (۱۹۹۶)	سطح فردی، سطح گروهی، سطح سازمانی
گاه و ریچاردز <sup>۷</sup> (۱۹۹۷)	شفاف بودن مأموریت و مقاصد، توانایی و تعهد رهبری، آزمایش، انتقال

1. Hsu
2. Morales
3. Alegra&Chiva
4. Huber
5. Tobin
6. Watkins & Marsick
7. Goh& Richards

صاحب نظر	مؤلفه های یادگیری سازمانی
کراسن و دیگران <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)	دانش، کار تیمی و حل مسئله گروهی
لاهتین ماکي <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)	آگاه شدن، تعبیر و تفسیر، انسجام بخشی، نهادینه شدن ساخت توانایی های یادگیری، تنظیم جمعی مأموریت و استراتژی، خلق آینده به طور جمعی
نیفه (۲۰۰۱)	چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، توسعه شایستگی های کارکنان
فیگوردو <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	اکتساب دانش از بیرون از سازمان، اکتساب دانش از درون سازمان، عمومی کردن دانش و به رمز درآوردن آن، تدوین دانش
گومز و دیگران <sup>۴</sup> (۲۰۰۵)	تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش
برد <sup>۵</sup> (۲۰۰۶)	هویت ها و تفکرها و ایده های مشترک داشتن، کار گروهی و یادگیری گروهی، سهمیم شدن در اطلاعات و افکار نظام مند، رهبری داشتن، مهارت های کارکنان و رقابت
الگرا و چپوا (۲۰۰۸)	جو آزمایشگری، ریسک پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفت و گو و محاوره، تصمیم سازی مشترک
زارعی متین و دیگران (۱۳۸۲)	خلاقیت کارکنان، تفکر سیستمی، رهبری تحول آفرین، کاربرد علم و تجربه، پاداش انگیزش، کار گروهی، فرهنگ سازمانی، پذیرش پیشنهادها، آرمان مشترک، اغتنام فرصت های محیطی، مشتری محوری، همگامی، تحولات زمان، اطلاع رسانی، ارزیابی عملکرد

با توجه به جدول ۱، مؤلفه هایی که از فراوانی بیشتری در پژوهش ها برخوردار بودند و افراد بیشتری بر این آنها تأکید داشته اند، به عنوان مؤلفه های یادگیری سازمانی در نظر گرفته شد که عبارت اند از:

۱. کسب اطلاعات: اشاره به جمع آوری اطلاعات مربوط از منابع درونی و بیرونی دارد؛
۲. تعبیر و تفسیر اطلاعات: در این مرحله، کارکنان سازمان، اطلاعات را معنی دار

1. Crossan
2. Lahteenmaki
3. Figueiredo
4. Gomez
5. Beard

- می‌کنند و متناسب با زمینه کاری و پیشینه خود ممکن است از اطلاعات مشابه برداشت‌های متعددی را ارائه نمایند (بت و زاوری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲)؛
۳. به‌کارگیری اطلاعات: به معنی استفاده عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستم‌های فعلی دانش در سازمان است (قربانی زاده، ۱۳۸۷)؛
۴. حافظه سازمانی: این عنصر باعث می‌شود که سازمان‌ها به سرعت خود را با تقاضای متضاد محیطی تطبیق دهند (بت و زاوری، ۲۰۰۲)؛
۵. یادگیری تیمی: فرآیندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (سنگه، ۱۹۹۰)؛
۶. مهارت فردی: برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها، و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد (نیفه، ۲۰۰۱)؛
۷. آرمان مشترک: آرمان یا چشم‌انداز مشترک به معنی ایجاد تعهد عمومی از طریق خلق تصاویر مشترک از آینده مطلوب و اصول و اقدامات راهنما برای رسیدن به آن است (سنگه، ۱۹۹۹)؛
۸. تفکر سیستمی: نظریه سیستمی به مدیران و کارکنان چارچوبی ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر می‌شوند کلیه عوامل داخلی و برون سازمانی مؤثر را به صورت یکپارچه بنگرند (زارعی متین، ۱۳۸۰)؛ و
۹. اشتراک دانش: پایه دانش شرکت، اطلاعات را در یک مکان مرکزی یکپارچه و شرایط مناسبی را برای به اشتراک گذاشتن سریع دانش و حفظ و رشد دانش جمعی آن ایجاد می‌کند (نیفه، ۲۰۰۱).

### سبک رهبری

از نظر رایینز<sup>۲</sup> (۱۳۸۶)، رهبری، توانایی اعمال نفوذ به گروه و سوق دادن آن به سوی هدف‌های مورد نظراست (رایینز و سنزو، ۱۹۹۸، ترجمه اعرابی و اسراری و رفیعی ۱۳۸۶). در تعریفی دیگر، رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها، چنانکه افراد (پیروان) به-

طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند (میرکمالی، ۱۳۸۶، ص ۷۳). یکی از رویکردهای اساسی در مطالعات مربوط به رهبری، تمرکز بر شناسایی سبک های اثر بخش رهبری است. به تعبیر علی رضائیان (۱۳۸۰)، سبک رهبری، عبارت است از روش و شیوه ای که مدیر به منظور حفظ و استفاده بهینه از منابع مادی و انسجام و هدایت منابع انسانی جهت تحقق اهداف سازمانی به کار می برد.

سبک های رهبری که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته اند، سبک هایی است که تونی بوش<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، در مدیریت آموزشی مطرح کرده است. این سبک ها برگرفته از شش الگوی اصلی مدیریت آموزشی است و همه این الگوها در ادبیات مدیریت آموزشی مورد توجه واقع شده اند و تا حد زیادی دارای پشتوانه تجربی هستند (بوش، ۲۰۰۶). جدول ۲ انواع الگوهای رهبری و ارتباط آنها با سبک های رهبری همتای آن را نشان می دهد.

جدول ۲. رده شناسی سبک های رهبری و مدیریت

سبک رهبری	سبک مدیریت
۳ مدیریتی	۲ رسمی
۵ مشارکتی	۴ دانشکده ای
۷ تبادل	۶ سیاسی
۹ پست مدرن	۸ ذهنی
۱۱ اقتضایی	۱۰ ابهام
۱۳ اخلاقی	۱۲ فرهنگی

(بوش و گلوور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲ به نقل از بوش ۲۰۰۶)

1. Tony Bush
2. Formal
3. Managerial
4. Collegial
5. Participative
6. Political
7. Transactional
8. Subjective
9. Post Modern
10. Ambiguity
11. Contingency
12. Cultural
13. Moral

### سبک‌های رهبری و مدیریت

۱. رهبری مدیریتی: رهبری مدیریتی، بر این فرض استوار است که تمرکز رهبران باید روی عملکرد، کارها، وظایف، و رفتارها باشد (لیتوود و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹ به نقل از بوش، ۲۰۰۶)؛
۲. رهبری مشارکتی: در این رهبری فرض می‌شود در فرآیند تصمیم‌گیری تمرکز اصلی باید روی گروه باشد؛
۳. رهبری تبادلی: در این شیوه، رابطه معلمان و مدیران بر پایه مبادله برخی منابع ارزشی است و این رابطه، کوتاه و محدود به مبادله است (میلر و میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱ به نقل از بوش، ۲۰۰۶)؛
۴. رهبری پست‌مدرن: در رهبری پست‌مدرن به جای موقعیت رسمی افراد در سازمان بر خصوصیات شخصی آنان تأکید می‌شود (بوش، ۲۰۰۶)؛
۵. رهبری اقتضایی: در رهبری اقتضایی، رهبران به طور مداوم موقعیت را تفسیر و رفتارشان را برای انطباق با موقعیت ارزیابی می‌کنند (لیتوود و دیگران، ۱۹۹۹ به نقل از بوش، ۲۰۰۶)؛ و
۶. رهبری اخلاقی: رهبری اخلاقی در تطابق با فرهنگ سازمانی است که بر اساس ارزش‌ها، باورها، و بینش‌های مدیران و دیگر رهبران آموزشی قرار دارد (سرجیوانی، ۱۹۹۱ به نقل از بوش، ۲۰۰۶).

### پیشینه پژوهش

در بررسی پژوهش‌های انجام شده، عباسی و حجازی (۱۳۸۹)، در پژوهش خود نشان دادند که وجود رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی یادگیرنده با تأثیر بر فرآیند یادگیری سازمانی ضمن بهبود عملکرد دانشکده‌های کشاورزی، مسیر تبدیل آنها به سازمان‌های یادگیرنده را فراهم می‌کند.

- 
1. Bush & Glover
  2. Leithwood & Jantzi & Steinbach
  3. Miller & Miller



فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰) دریافتند بین متغیرهای یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی با توسعه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج پژوهش خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد رابطه معناداری میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی وجود داشته و نیز مشخص شد از هفت بُعد یادگیری سازمانی، سه بعد کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، و رهبری مشارکتی از حد متوسط کمتر؛ و چهار بعد چشم-انداز مشترک، فرهنگ یادگیری، تفکر سیستمی، و توسعه شایستگی کارکنان از حد متوسط بالاتر است.

یافته‌های پژوهش نارنجی‌ثانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز نشان داد بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنا پنج عنصر اساسی برای ایجاد مدارس به‌عنوان جوامع یادگیری یعنی تسهیم هنجارها و ارزش‌ها، تمرکز بر یادگیری دانش-آموزان، گفت‌وگوی بازخوردی و مشارکت مورد شناسایی قرار گرفت.

رجاس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، در پژوهشی، تأثیر سبک رهبری را بر عملکرد تشکیلات شرکت‌های کوچک در کشور شیلی مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحول-گرا به‌صورت متوسط، رهبری عمل‌گرا به‌صورت غالب، و رهبری بی‌خاصیت در پایین‌ترین سطح قرار داشت.

یکی از نتایج پژوهش گاه (۱۹۹۸) این بود که کارکنان در محیط رقابتی تشویق می‌شوند که مخاطره‌پذیر باشند، با عدم اطمینان مواجه شوند، و در انجام فعالیت‌ها از قدرت خلاقیت و نوآوری استفاده نمایند. این کارها مستلزم داشتن رهبری مشارکتی در ساختار غیر سلسله‌مراتبی است.

والدمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، در پژوهش خود، بر نقش تشریک اهداف مدیران با دیگر اعضای سازمان به‌عنوان نوعی مکانیزم تکمیلی که به توسعه یادگیری سازمانی کمک می‌کند تأکید کردند (اشکرلاواج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷ به نقل از الهیاری، ۱۳۸۹).

---

1. Rejas  
2. Waldman  
3. Skerlavaj

بنابراین، با توجه به مطالب بیان شده، هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس مقطع متوسطه شهرستان ری است.

### پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- آیا بین سبک رهبری مدیریتی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین سبک رهبری مشارکتی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین سبک رهبری تبدلی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۴- آیا بین سبک رهبری پست‌مدرن با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۵- آیا بین سبک رهبری اقتضایی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۶- آیا بین سبک رهبری اخلاقی با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟
- ۷- هر یک از سبک‌های رهبری تا چه اندازه می‌تواند یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کند؟

### روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان (دبیران و کادر اجرایی) مدارس مقطع متوسطه (نظری) شهرستان ری، شامل ۱۷۹۲ نفر در ۶۸ دبیرستان است. با استفاده از جدول کرجسی-مورگان، حجم نمونه ۳۱۷ نفر تعیین شد؛ ولی با توجه به افت آزمودنی‌ها، حجم نمونه بزرگ‌تر در نظر گرفته شد. بدین منظور، با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، نسبت نمونه‌ها در هر ناحیه، از سه ناحیه شهرستان ری، تعیین و سپس با نمونه‌گیری خوشه‌ای، با توجه به نسبت حجم نمونه در هر ناحیه، در مجموع ۳۶ دبیرستان انتخاب شد. برای تعیین سبک رهبری مدیر و رابطه آن با یادگیری سازمانی در مدارس مورد نظر، تمامی کارکنان در پژوهش شرکت داده شدند (جدول ۳). در این پژوهش تعداد زنان و مردان تقریباً برابر بود (جدول ۴).

جدول ۳. توزیع فراوانی کارکنان مدارس در شهرستان ری

درصد	فراوانی	نواحی شهرستان ری
۲۷/۶۴	۲۰۴	ناحیه ۱
۵۴/۷۴	۴۰۴	ناحیه ۲
۱۷/۶۲	۱۳۰	کهریزک
۱۰۰	۷۳۸	مجموع

جدول ۴. توزیع فراوانی جنسیت کارکنان مدارس

درصد	فراوانی	جنسیت
۴۸/۴	۳۵۷	زن
۵۱/۶	۳۸۱	مرد
۱۰۰	۷۳۸	مجموع

از دو پرسشنامه محقق ساخته یادگیری سازمانی و سبک رهبری به عنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شد. پرسشنامه یادگیری سازمانی دارای ۳۶ گویه در مقیاس چهار درجه ای لیکرت است. پرسشنامه سبک رهبری نیز مشتمل بر ۲۴ گویه و ۶ خرده مقیاس در مقیاس چهار درجه ای لیکرت است. در هر دو پرسشنامه، برای تعیین روایی از روش های روایی محتوایی و صوری استفاده شد. برای روایی محتوایی، جدول هدف-محتوا تهیه و مورد تأیید استادان صاحب نظر قرار گرفت. در نهایت، پرسشنامه به دست آمده جهت تأیید روایی صوری در اختیار صاحب نظران قرار گرفت و مورد تأیید واقع شد. علاوه بر این، از تحلیل عاملی و روش لوپ نیز برای تعیین پایایی پرسشنامه ها استفاده شد و پرسش های نامرتبط جهت افزایش پایایی حذف شد و عوامل مورد تحلیل قرار گرفت. بدین ترتیب، میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۹۴۲، و برای پرسشنامه سبک رهبری ۰/۸۷۷ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل آماری آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام) مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته های پژوهش

نتایج بررسی نشان می دهد تعداد دبیران به سمت ارتقای مدرک و افزایش تحصیلات رو

به رشد است، به طوری که حدود ۱۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. حدود ۱۱ درصد نیز دارای تحصیلات دیپلم و کاردانی هستند که بیشتر افراد این جمعیت، دفترداران و معاونان اجرایی مدارس می باشند (جدول ۵).

جدول ۵. توزیع فراوانی تحصیلات کارکنان مدارس

درصد	فراوانی	نوع مدرک
۲/۴	۱۸	دیپلم
۸/۹	۶۷	کاردانی
۷۱/۷	۵۲۵	کارشناسی
۱۶/۹	۱۲۷	کارشناسی ارشد
۰/۱	۱	دکتری
۱۰۰	۷۳۸	مجموع

نتایج نشان داد که سبک رهبری مدیریتی دارای بیشترین میانگین و سبک رهبری تبادل‌ی دارای کمترین میانگین است (جدول ۶).

جدول ۶. میانگین و انحراف استاندارد سبک‌های رهبری

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	سبک رهبری
۷۳۸	۱/۹۹۹	۱۲/۶۴	رهبری مدیریتی
۷۳۸	۲/۴۹۱	۱۱/۶۹	رهبری مشارکتی
۷۳۸	۲/۱۸۷	۱۰/۲۸	رهبری تبادل‌ی
۷۳۸	۲/۱۴۴	۱۰/۸۳	رهبری پست‌مدرن
۷۳۸	۱/۹۷۰	۱۱/۲۰	رهبری اقتضایی
۷۳۸	۲/۱۷۰	۱۲/۱۹	رهبری اخلاقی

با توجه به جدول ۷، مهارت فردی دارای بیشترین میانگین (۱۲/۰۹) و یادگیری تیمی دارای کمترین میانگین (۱۰/۶۲) است.

جدول ۷. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه های یادگیری سازمانی

تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	مؤلفه های یادگیری سازمانی
۷۳۸	۲/۰۷۷	۱۱/۴۳	کسب اطلاعات
۷۳۸	۲/۲۱۵	۱۱/۳۷	تعبیر و تفسیر اطلاعات
۷۳۸	۲/۱۴۶	۱۱/۷۱	به کارگیری اطلاعات
۷۳۸	۲/۶۱۷	۱۱/۲۳	حافظه سازمانی
۷۳۸	۲/۵۰۶	۱۰/۶۲	یادگیری تیمی
۷۳۸	۲/۰۳۱	۱۲/۰۹	مهارت فردی
۷۳۸	۲/۱۷۲	۱۱/۶۸	آرمان مشترک
۷۳۸	۲/۵۵۷	۱۱/۱۰	تفکر سیستمی
۷۳۸	۲/۴۶۰	۱۰/۶۷	اشتراک دانش
۷۳۸	۱۷/۲۹۲	۱۰/۱۸۴	یادگیری سازمانی (نمره کل)

برای پاسخ به پرسش های ۱ تا ۶ پژوهش و بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبدلی، پست مدرن، اقتضایی، و اخلاقی با یادگیری سازمانی، ماتریس همبستگی محاسبه شد.

جدول ۸. ماتریس همبستگی بین سبک های رهبری و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	رهبری مدیریتی	رهبری مشارکتی	رهبری تبدلی	رهبری پست مدرن	رهبری اقتضایی	رهبری اخلاقی
یادگیری سازمانی	۱					
رهبری مدیریتی	۰/۶۴۲	۱				
رهبری مشارکتی	۰/۶۷۰	۰/۵۵۲	۱			
رهبری تبدلی	۰/۵۳۴	۰/۳۷۵	۰/۴۴۱	۱		
رهبری پست مدرن	۰/۵۷۷	۰/۴۲۷	۰/۵۹۳	۰/۶۱۰	۱	
رهبری اقتضایی	۰/۵۸۷	۰/۴۹۵	۰/۴۰۶	۰/۶۳۸	۰/۶۱۴	۱
رهبری اخلاقی	۰/۶۶۲	۰/۶۶۴	۰/۶۸۱	۰/۳۸۸	۰/۴۸۵	۰/۵۱۱

در پاسخ به پرسش های ۱ تا ۶ پژوهش، با توجه به جدول ماتریس همبستگی، بین سبک رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبدلی، پست مدرن، اقتضایی، و اخلاقی با یادگیری سازمانی با ۹۹

درصد اطمینان رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. در این میان، سبک رهبری مشارکتی دارای بالاترین ضریب همبستگی با یادگیری سازمانی است (۰/۶۴۲)؛ و به ترتیب رهبری اخلاقی، رهبری مدیریتی، رهبری اقتضایی، و رهبری پست‌مدرن قرار دارند و رهبری تبادل‌گرای کمترین ضریب همبستگی با یادگیری سازمانی است (۰/۵۳۴).

در مرحله بعد برای پاسخ به پرسش ۷ پژوهش‌مبنی براینکه «هریک از سبک‌های رهبری تا چه اندازه می‌تواند یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کند» از رگرسیون گام به گام استفاده شد. در این قسمت، یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر ملاک و سبک‌های رهبری به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین در نظر گرفته شدند.

جدول ۹. مراحل تحلیل رگرسیون گام به گام مربوط به یادگیری سازمانی

مقدار ثابت	سطح معناداری	F	R <sup>2</sup>	سطح معناداری	T	ضریب $\beta$	پیش‌بین	گام‌ها
۱۲/۹۳۶	۰/۰۰۰	۶۰۰/۱۸۳	۰/۴۴۹	۰/۰۰۰	۲۴/۴۹۹	۰/۶۷۰	رهبری مشارکتی	گام نخست
				۰/۰۰۰	۱۵/۳۹۵	۰/۴۵۴	رهبری مشارکتی	
۱۱/۶۲۴	۰/۰۰۰	۴۵۹/۸۶۴	۰/۵۵۶	۰/۰۰۰	۱۳/۲۸۴	۰/۳۹۲	رهبری مدیریتی	گام دوم
				۰/۰۰۰	۱۲/۷۱۳	۰/۳۷۳	رهبری مشارکتی	
۱۱/۰۳۱	۰/۰۰۰	۳۶۷/۸۰۹	۰/۶۰۱	۰/۰۰۰	۱۲/۱۸۵	۰/۳۵۴	رهبری مدیریتی	گام سوم
				۰/۰۰۰	۹/۰۶۴	۰/۲۱۸	رهبری تبادل‌گرای	
				۰/۰۰۰	۸/۶۷۸	۰/۲۸۳	رهبری مشارکتی	
۱۰/۷۹۵	۰/۰۰۰	۲۹۶/۴۱۹	۰/۶۱۸	۰/۰۰۰	۸/۴۰۲	۰/۲۶۳	رهبری مدیریتی	گام چهارم
				۰/۰۰۰	۸/۹۱۹	۰/۲۳۱	رهبری تبادل‌گرای	

مقدار ثابت	سطح معناداری	F	R <sup>2</sup>	سطح معناداری	T	ضریب β	پیش‌بین	گام‌ها
				۰/۰۰۰	۵/۷۸۴	۰/۲۰۵	رهبری اخلاقی	
				۰/۰۰۰	۸/۲۸۴	۰/۲۷۰	رهبری مشارکتی	
				۰/۰۰۰	۷/۷۳۱	۰/۲۴۳	رهبری مدیریتی	
۱۰/۶۹۲	۰/۰۰۰	۲۴۴/۷۴۵	۰/۶۲۶	۰/۰۰۰	۵/۷۴۳	۰/۱۷۱	رهبری تبادلی	گام پنجم
				۰/۰۰۰	۵/۲۶۴	۰/۱۸۶	رهبری اخلاقی	
				۰/۰۰۰	۳/۸۹۳	۰/۱۲۶	رهبری اقتضایی	
				۰/۰۰۰	۷/۰۹۳	۰/۲۴۲	رهبری مشارکتی	
				۰/۰۰۰	۷/۷۷۱	۰/۲۴۳	رهبری مدیریتی	
				۰/۰۰۰	۴/۶۱۲	۰/۱۴۵	رهبری تبادلی	گام ششم
۱۰/۶۴۸	۰/۰۰۰	۲۰۶/۸۴۷	۰/۶۲۹	۰/۰۰۰	۵/۲۱۶	۰/۱۸۴	رهبری اخلاقی	
				۰/۰۰۰	۳/۱۲۹	۰/۱۰۴	رهبری اقتضایی	
				۰/۰۰۲	۲/۶۶۹	۰/۰۸۸	رهبری پست‌مدرن	

جدول ۹ نشان می‌دهد که متغیر رهبری مشارکتی، به‌تنهایی حدود ۴۵ درصد واریانس متغیر یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. رهبری مشارکتی به‌همراه رهبری مدیریتی حدود ۵۵ درصد واریانس یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. گام سوم، نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری مشارکتی، رهبری مدیریتی، و رهبری تبادلی در مجموع حدود ۶۰ درصد واریانس

متغیر یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. تحلیل رگرسیون، نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری مشارکتی، رهبری مدیریتی، رهبری تبادلی، و رهبری اخلاقی در مجموع حدود ۶۱ درصد واریانس متغیر یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. در مرحله پنجم، رهبری اقتضایی، همزمان با سبک‌های رهبری مراحل قبل وارد معادله شد و تحلیل رگرسیون نشان داد که مجموع متغیرهای رهبری مشارکتی، رهبری مدیریتی، رهبری تبادلی، رهبری اخلاقی، و رهبری اقتضایی در مجموع حدود ۶۲ درصد واریانس متغیر یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. تحلیل رگرسیون، در مرحله آخر نیز نشان می‌دهد که مجموع متغیرهای رهبری مشارکتی، رهبری مدیریتی، رهبری تبادلی، رهبری اخلاقی، رهبری اقتضایی، و رهبری پست‌مدرن در مجموع حدود ۶۳ درصد واریانس متغیر یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی رابطه سبک‌های رهبری با یادگیری سازمانی در مدارس است. باتوجه به نتایج به دست آمده از جدول ماتریس همبستگی فرض صفر رد شد. به بیان دیگر، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبادلی، پست مدرن، اقتضایی، و اخلاقی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. نتایج به دست آمده با نتیجه پژوهش عباسی و حجازی (۱۳۸۹) همسوست. آنها، در پژوهش خود دریافتند که وجود رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی یادگیرنده در دانشکده‌های کشاورزی و اعضای هیئت علمی آن با تأثیر بر فرآیند یادگیری سازمانی ضمن بهبود عملکرد این دانشکده‌ها، مسیر تبدیل آنها به سازمان‌های یادگیرنده را فراهم می‌کند. دی (۲۰۰۴) نیز در پژوهش خود نتیجه‌گیری کرد که رهبران موفق کسانی هستند که توسعه جوامع یادگیری، حمایت متقابل و اخلاق خدمت جمعی را تشویق می‌کنند. نتیجه پژوهش‌های پورا و کراسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) به نقل از کاستیگلا<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، زاگوراسک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، و رانا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز وجود رابطه یادگیری سازمانی و سبک رهبری را تأیید می‌کند.

- 
1. Vera & Crossan
  2. Castiglione
  3. Zagorsek
  4. Rana



با جمع‌بندی نتایج پژوهش‌های انجام شده می‌توان دریافت که مدیر و سبک رهبری وی در ایجاد یا عدم ایجاد یادگیری سازمانی نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. ایجاد یا افزایش یادگیری سازمانی و سوق دادن مدارس برای تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده، به تفکر و تعهد مدیریت و روش رهبری و هدایت وی، جوی که مدیر در مدرسه ایجاد می‌کند، گسترش فرهنگ یادگیری، و تشویق و حمایت از فعالیت جمعی توسط مدیربستگی زیادی دارد. از نظر کریتنر و کینیکی<sup>۱</sup> (۱۳۸۴) نیز رهبری، کلید ترویج یادگیری سازمانی و ایجاد یک سازمان یادگیرنده و یکی از عوامل تسهیل‌کننده و مهم در ایجاد قابلیت یادگیری است. مدیران باید نسبت به محوری شدن یادگیری در سازمان‌های خود حساس باشند و در محیط کار به کارکنان خود فرصت بدهند که نه فقط از کتاب‌ها بلکه از تجارب شخصی خود بیاموزند، زیرا یادگیری از تجربیات سبب افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌های افرادی می‌شود. مدیران، به تقویت یادگیری در همه سطوح و ایجاد فرصت‌هایی برای افراد به منظور کسب دانش از منابع مختلف نیاز دارند، زیرا آنها اثر قدرتمندی بر کسب توزیع اطلاعات دارند. وجود ارتباط بین رهبری و یادگیری سازمانی نشان‌دهنده این موضوع است که مدیران آینده به توسعه و به‌کارگیری راهبردهای یادگیری نیاز دارند و باید سعی کنند این آزادی را به کارکنان خود بدهند که از راهبردهای مختلف یادگیری استفاده کنند.

در بررسی این پرسش که هر یک از سبک‌های رهبری تا چه اندازه می‌تواند یادگیری سازمانی را تبیین کند از روش رگرسیون استفاده شد. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام با ۹۹ درصد اطمینان نشان داد رهبری مشارکتی به‌تنهایی حدود ۴۵ درصد؛ رهبری مشارکتی به‌همراه رهبری مدیریتی حدود ۵۵ درصد؛ رهبری مشارکتی، رهبری مدیریتی، و رهبری تبدالی در مجموع حدود ۶۰ درصد؛ رهبری مشارکتی، رهبری مدیریتی، رهبری تبدالی، و رهبری اخلاقی در مجموع حدود ۶۱ درصد؛ رهبری مشارکتی، رهبری مدیریتی، رهبری تبدالی، رهبری اخلاقی، و رهبری اقتضایی در مجموع حدود ۶۲ درصد؛ و در نهایت، سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبدالی، اخلاقی، پست مدرن، و اقتضایی در مجموع ۶۳ درصد واریانس یادگیری سازمانی را تبیین کرده و توان پیش‌بینی متغیر یادگیری سازمانی را دارند. با توجه به نتایج رگرسیون گام به گام اولویت قرار گرفتن متغیرها در پیش-

بینی ملاک نشان می‌دهد که متغیر رهبری مشارکتی بیشترین درصد را در تبیین واریانس یادگیری سازمانی به خود اختصاص داده است. نتیجه به دست آمده در پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش انجام شده توسط گاه (۱۹۹۸) مبنی بر اینکه در سازمانی که رهبری مشارکتی دارد، کارکنان تمامی سطوح سازمان در مباحث شرکت می‌کنند و در ایده‌های هم شریک شده و از یکدیگر می‌آموزند؛ با پژوهش‌های والدمن و همکارانش (۲۰۰۵) و تأکید آنها بر تأثیر تشریح اهداف مدیران دارای رهبری مشارکتی با دیگر اعضای سازمان به عنوان نوعی مکانیزم تکمیلی مؤثر بر توسعه یادگیری سازمانی (اشکرلاواج، ۲۰۰۷ به نقل از الهیاری، ۱۳۸۹)؛ و پژوهش لیبلین و همکارانش (۲۰۰۰) همسویی دارد. همچنین، برد (۲۰۰۶) و توبین (۱۹۹۳) نیز داشتن رهبری را یکی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ذکر کرده‌اند.

نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که از میان سبک‌های رهبری موجود، سبک رهبری مشارکتی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد. رهبری مشارکتی، سبکی است که در آن فرض می‌شود فرآیند تصمیم‌گیری باید متمرکز بر گروه باشد (بوش، ۲۰۰۶). به دلیل ماهیت رهبری مشارکتی، که در آن سهم کارکنان در اتخاذ تصمیمات و مشارکت در همه امور زیاد است، مؤلفه‌هایی که در یادگیری سازمانی نقش دارند از جمله کار گروهی، یادگیری تیمی، و چشم‌انداز مشترک نیز در چنین سازمانی شکل گرفته و تقویت خواهد شد. رهبری مشارکتی، با ترویج کار گروهی و تیمی و حل مسائل به صورت جمعی و شورایی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد. دارا بودن سبک رهبری مشارکتی در مدیران بر افزایش یا ایجاد یادگیری سازمانی در مدارس نقش مهمی ایفا می‌کند. در واقع، رهبری مشارکتی، مدارس را در جهت یادگیرنده بودن سوق می‌دهد. نیفه (۲۰۰۱) نیز رهبری مشارکتی را یکی از ابعاد یادگیری سازمانی معرفی می‌کند و معتقد است پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. الگرا و چیوا (۲۰۰۸)، تصمیم‌سازی مشارکتی به معنای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و در نظر گرفتن دیدگاه‌های کارکنان برای سیاست‌گذاری را یکی از عوامل ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی می‌دانند. مدیران می‌توانند از طریق ایجاد محیط مناسب و تصمیم‌گیری-هایبجا، تولید و اجرا و انتشار امیسر سازند و افراد را به یادگیری تشویق نمایند. افزون بر این، هر کدام از سبک‌های رهبری می‌توانند در یادگیری سازمانی سهم باشند، ولی مجموعه این سبک‌ها، به دلیل برخورداری هر سبک از ویژگی‌هایی که در یادگیری سازمانی مؤثر است، سهم بیشتری را در یادگیری سازمانی دارند.

## پیشنهادها

- ۱- از آنجاکه بین سبک های رهبری و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد و نظر به عدم آشنایی مدیران و معلمان با یادگیری سازمانی، لازم است برنامه های آموزشی، کارگاه ها، و دوره های ضمن خدمت، امکان آشنایی مدیران با مفاهیم و راهبردهای یادگیری سازمانی فراهم آید؛
- ۲- مدیران مدارس با برگزاری جلسات دانش افزایی در مدرسه، زمینه آشنایی معلمان و کارکنان مدرسه را با یادگیری سازمانی فراهم کنند؛
- ۳- مدیران مدارس با اتخاذ برنامه هایی، معلمان را ملزم به اجرای فعالیت های درون مدرسه به صورت تیمی و گروهی نمایند؛
- ۴- مدیران، بخشی از ارزشیابی دوره ای و پایانی معلمان را به میزان مشارکت آنها در یادگیری تیمی و به اشتراک گذاشتن یادگیری و تجربیات اختصاص دهند؛
- ۵- مسائل آموزشی و تربیتی موجود در مدرسه با تأکید بر دیدگاه سیستمی و بررسی جوانب درونی و بیرونی مسائل در شورای مدرسه طرح و بررسی و با مشارکت حل و فصل گردد؛
- ۶- ترغیب معلمان به درس پژوهی می تواند به روند یادگیری سازمانی کمک نماید؛
- ۷- مدیران مدارس می توانند با ارائه پاداش های مادی و معنوی، رقابت سالمی را در میان معلمان جهت توسعه قابلیت های فردی خود به وجود آورند؛
- ۸- از آنجاکه رهبری مشارکتی سهم بیشتری در فرآیند یادگیری سازمانی دارد، باید نظام آموزشی به سمت تمرکززدایی رفته تا مدیران آزادی عمل و استقلال بیشتری برای مشارکت در تصمیم گیری های آموزشی داشته باشند؛
- ۹- مدیران مدارس، زمینه را برای بهره گیری از مشارکت معلمان در فرآیند تصمیم گیری فراهم نمایند؛ و
- ۱۰- مدیران مدارس سعی کنند جو مناسبی را برای تبادل نظر و تجربیات معلمان در مدرسه ایجاد کرده تا تصمیم ها به صورت شورایی اتخاذ شود.

## منابع

- الهیاری، رحمت‌الله (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمند سازی، کارکنان و یادگیری سازمانی در حوزه ستادی دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- خانعلیزاده، رقیه؛ کرد نانچ، اسدالله؛ فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*. ۲ (۳). ۲۰-۴۵
- رابینز، استیفن پی. و دی سنزو، دیوید ای. (۱۹۹۸). *مبانی مدیریت*. ترجمه سید محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. چاپ ششم (۱۳۸۶). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۰). دوازده ویژگی سازمان یادگیرنده. *مجله مجتمع آموزش عالی قم*، ۳ (۱۰).
- زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا و معینی، بشری (۱۳۸۲). بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیر انتفاعی شهر قم در سال ۸۲-۸۱ فرهنگ مدیریت. ۱ (۳). ۴۷-۶۷.
- عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف (۱۳۸۹). نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقاء عملکرد دانشکده‌های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده). *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*. شماره ۵۶. ۶۱-۷۹.
- فرهنگ، ابوالقاسم؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ مولوی، حسین (۱۳۹۰). بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیر پزشکی جنوب شرق کشور. *جامعه‌شناسی کاربردی*. ۴۱ (۱). ۱۵۹-۱۸۲.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷). *یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده*. تهران: انتشارات بازتاب.
- کریتنر، رابرت؛ کینیکی، آنجلو. *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)*. ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده (۱۳۸۴). تهران: انتشارات پویش

محمدی، محمد (۱۳۸۰). ارزیابی راههای توانمند سازی کارکنان دانشگاه بیرجند. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۶). رهبری و مدیریت آموزشی. چاپ هفدهم. ویرایش دوم. تهران: انتشارات یسطرون

نارنجی ثانی، فاطمه؛ میرکمالی، محمد و اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول. ۳(۶). ۱-۲۷.

وایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی (۱۳۶۹). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی

Alegra, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test, *Technovation*, 28, pp.315-326.

Bath, G.D. & Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning, *Decision Support System*, 32, pp.297-309.

Beard, R. (2006). Accreditation processes and organizational learning capabilities in institutions higher education. Capella University.

Bush T. (2006). Theories of Educational Management, *Connexions module: m 13867*.

Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment, *Library Management*, 27(4/5), pp.289-299.

Crossan, M. & Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academic Management Review*, 24(3), pp.522-537.

Day, Christopher (2004). The Passion of Successful Leadership, *School Leadership and Management*, 24(4), pp.425-437.

Figueiredo, P.N. (2002) Learning process features and technological capability accumulation: explaining inter-firm differences, *Technovation*, No.22, pp.685-698.

Goh, S. C. & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capacity of Organizations, *European Management Journal*, 15(5), pp.575-583.

Gomez, P. & Lorente, J. & Cabrera, R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, *Journal of Business Research* 58, pp.715-725.

Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures, *Organizational Science*, 2(1), pp.88-115.

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.

Jyothibabu, C. & Farooq, A. & Pradhan, B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*. 17(4), pp. 303-327.

- Lahteenmaki, S. & Toivonen, J. & Mattila, M. (2001). Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement, *British Journal of Management*, 12, pp. 113-129.
- Lieblein, G.C & J. King F (2000); Conceptual frame work for structuring future Agricultural collages and universities in industrial countries, *Agr Educe EXT*.
- Goh, S. C. (1998); Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks; *Advanced Management Journal*, 63(2), pp.15-20.
- Morales, V. J. G. & Montes, F.j. & Jover, A.J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance though organizational learning and innovation in large firms and SMEs, *Technovation* 27, pp.547-568.
- Neefe, D. O. (2001). Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and University Participating in Traditional and Non-Traditional, University of Wisconsin-Stone Menomonie, WI 5475.
- Rana, T. et al., (2010). Role of jordanian schools' leadership in transforming schools int organizational learning culture, *IJAES*, 2(1), pp. 13-23.
- Rejas, L. P. & Ponace, E.R. & Almonte, M.D. & Ponce, J.R. (2006). Transformational and Transactional Leadership: A Study of Their in Fluency in Small Companies, *Ingeniare Revista Chilem De Ingenieria*, 14(2), pp.159-166.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth Discipline: Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Senge, P.M. (1999). *The dance of change: The challenges to momentum in learning organization*, New York: Doubleday
- Tobin, D. R. (1993). *Re-educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*, V. T.: Oliver Wight.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning Organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Zagoršek, H.; Vlado D. & Miha Š. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning, *JEEMS* 2.